Akademik Hassasiyetler **The Academic Elegance**
Yıl/Year: 2025 **Sayı/Issue: 28**
Cilt/Volume: 12 **Sayfa/Page: 406-432**
Araştırma Makalesi
Makale Gönderim Tarihi: 13/11/2024 **Makale Kabul Tarihi: 25/08/2025**

ALGILANAN İSTİSMARCI DENETİMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ

Onur OKTAYSOY*

Öz

İş yerlerinde yöneticilerin çalışanlar ile ilişkileri ve yönetim biçimleri, iş performansı ve bağlılığı üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle yönetici-çalışan ilişkilerinde yaşanan olumsuz durumlar ve yönetim sürecine ilişkin adaletsizlik algısı çalışanların örgütsel aidiyet ve tatmin düzeylerini zayıflatarak işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri olan denetim faaliyeti ise yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin en kritik aşamalarından biri durumundadır. Denetim süreci çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin adalet algılarını, yöneticileri ile olan iletişim düzeylerini dahası örgüt ile özdeşleşme kapasitelerini doğrudan etkileyebilmektedir. Alan yazında oldukça dikkat çeken istismarcı denetim kavramı, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşim sürecinin örgütsel yansımalarını farklı bir perspektifle ele alması bakımından bu çalışmanın odağını oluşturmaktadır. Bu tür denetim, çalışanların ruhsal sağlığı, iş performansı, örgütsel bağlılığı ve örgüt ile özdeşleşmeleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu çalışmanın amacı algılanan istismarcı denetimin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünün olup olmadığını tespit edebilmektir. Araştırma Kars ilinde yer alan bir kamu kurumunda faaliyet gösteren çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda algılanan istismarcı denetim ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, yüksek düzey bir ilişkinin var olduğu yine örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü yüksek düzeyli bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan analizler neticesinde örgütsel adalet algısının, algılanan istismarcı denetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İstismarcı Denetim, Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti, Liderlik.*

* * Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, onurkavak@kafkas.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-8623-614X

Önerilen Atıf: Oktaysoy, O. (2025). Algılanan istismarcı denetimin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, *12*(28), 406-432. https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1584083

THE MEDIATING ROLE OF ORGANISATIONAL JUSTICE PERCEPTION IN THE EFFECT OF PERCEIVED ABUSIVE SUPERVISION ON TURNOVER INTENTION

Abstract

In workplaces, managers' relations with employees and their management styles had a significant impact on job performance and commitment. In particular, negative situations in manager-employee relations and perceptions of injustice in the management process could weaken the organizational belonging levels of employees and increase their intention to quit their jobs. The supervision activity, which was one of the important duties of managers, was one of the most critical stages of the relationship between managers and employees. The supervision process could directly affect employees' perceptions of justice regarding organizational processes, their level of communication with their managers, and even their capacity to identify with the organization. The concept of abusive supervision, which had attracted considerable attention in the literature, constituted the focus of this study in terms of addressing the organizational reflections of the interaction process between managers and employees from a different perspective. This type of supervision could have negative effects on employees' mental health, job performance, organizational commitment, and identification with the organization. The purpose of this study was to determine whether organizational justice perception played a mediating role in the effect of perceived abusive supervision on employees' turnover intention. The study was conducted with employees working in a public institution in Kars province. As a result of the data obtained, it was determined that there was a positive, high-level relationship between perceived abusive supervision and turnover intention, and that there was a negative, high-level relationship between organizational justice perception and turnover intention. In addition, as a result of the analysis, it was concluded that organizational justice perception had a mediating role in the relationship between perceived abusive supervision and turnover intention.

Keywords: *Abusive Supervision, Organizational Justice, Turnover Intention, Leadership.*

Giriş

Rekabet şiddetinin hemen hemen her sektörde daha önce hiç olmadığı kadar yüksek olduğu günümüz iş dünyasında, çalışanların motivasyon, bağlılık ve performansları, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik bakımından kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda yöneticilerin yönetim süreçlerinde kullandıkları liderlik yaklaşımları ve çalışanlarla etkileşimleri, çalışanların hem bireysel eğilimleri hem de örgütsel yönelimleri noktasında belirleyici olabilmekte, örgütlerine ilişkin algı ve duygularını şekillendirebilmektedir. Nitekim çalışanlar ve örgütsel uygulamalar üzerindeki tahrip edici etkisiyle son dönemde alan yazında adından sıkça söz ettiren istismarcı denetim kavramı, özellikle örgütsel davranış literatüründe dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. İstismarcı denetim, yöneticilerin çalışanlarına yönelik kasıtlı ve sistematik şekilde gerçekleştirdikleri fiziksel olmayan, olumsuz davranışları

ifade etmektedir. Çalışanlar bu tür denetim uygulamalarını; küçümseme, kötü niyetli eleştiri, suçlama ve başarısızlıklarından sorumlu tutulma gibi farklı biçimlerde deneyimleyebilmektedirler. Literatürde yer alan araştırmalar bu tür uygulamaların çalışanların psikolojik iyi oluşları, motivasyonları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde yıkıcı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Tepper, 2007; Aryee vd., 2008). Öte yandan, örgütsel adalet algısı, çalışanların iş yerlerindeki adaletli davranışlar ve süreçlere dair algılarını ifade eden bir kavram olarak, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak adalet algısı öznel bir değerlendirme sürecidir yani bir çalışan için adil görülen bir uygulama, bir başkası için adil olmayabilir. Bu durum, istismarcı denetim ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi daha karmaşık bir boyuta taşımaktadır. Çalışanların adaletsizlik algılarının güçlenmesi, yalnızca bireysel düzeyde işten ayrılma niyeti oluşturmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel düzeyde çalışan bağlılığını zayıflatarak yüksek çalışan devir oranlarına da yol açabilmektedir (Cho & Song, 2017).

Türkiye'deki özel ve kamu sektörlerinde, çalışan devri oranları son yıllarda %20 seviyelerine ulaşmış durumdadır (TÜİK, 2023). Bu oran, özellikle kamu sektörü gibi kurumsal yapılar için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışma ile söz konusu tehdit odağında örgütlerdeki yönetim uygulamalarının, çalışanların algılarına dayalı süreçler üzerindeki etkisini anlamaya yönelik önemli bir çerçeve sunulabilmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra istismarcı denetim uygulamalarının örgütsel süreçlerde yarattığı olumsuz etkileri ortaya koyarak, yöneticilerin bu etkileri azaltmaya yönelik adalet odaklı stratejiler geliştirilmesine katkı sağlanması araştırmanın bir diğer amacıdır. Yapılan bu çalışmada bahse konu amaçlar doğrultusunda, istismarcı denetim, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelenmektedir. Literatürde bu kavramlar arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalar bulunsa da (Aryee vd., 2007; Hoobler ve Hu, 2013; Fauza vd., 2022), istismarcı denetimin örgütsel adalet algısı üzerinden işten ayrılma niyetine etkisini test eden kapsamlı çalışmalar sınırlıdır. Dahası, hem istismarcı denetim hem de örgütsel adaletin subjektif (kişiden kişiye değişen) doğası göz önüne alındığında, bu algının farklı çalışan grupları üzerindeki etkilerinin daha fazla araştırılması gerektiği açıktır. Araştırma, Kars ilindeki bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiş ve 335 katılımcıdan elde edilen veriler kesitsel bir tasarımla incelenmiştir. Çalışma sonucunda, ele alınan kavramlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, söz konusu bulgulardan hareketle alan yazına katkı sağlayacağı düşünülen çıkarımlarda bulunulmuştur.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmanın kuramsal temellerini ortaya koymak amacıyla, bu bölümde istismarcı denetim, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet kavramlarına ilişkin tanımlayıcı bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır.

1.1. İstismarcı Denetim

İstismarcı denetim genel olarak, yöneticinin astlarına yönelik tekrar eden, kasıtlı olarak fiziksel olmayan zarar verici sözlü ya da davranışsal saldırılarını içeren bir kavram olarak tanımlanabilir. Bahse konu bu saldırılar, çalışanları küçümseme, azarlama, alay etme, kötü niyetli eleştirme ve başarılarını küçümseme gibi şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Alan yazında vurgulanan sonuçları bakımından bu tür davranışlar, astların kendine güvenini azaltmakta, iş motivasyonlarını düşürmekte ve işten ayrılma niyetini artırabilmektedir (Tepper, 2007). İstismarcı denetim, psikolojik istismar kavramıyla belli noktalarda benzerlik gösterse de, özellikle iş yerindeki hiyerarşik ilişkilere odaklanması, davranışın kapsam ve amacı ile ayrışmaktadır. İstismarcı denetim, fiziksel şiddet ya da doğrudan cezalandırıcı eylemler içermemekle birlikte, daha basit gibi görünen fakat uzun vadede daha büyük psikolojik yıkımlara neden olabilen davranışları kapsamaktadır (Liu vd., 2012). Bu nedenle, istismarcı denetimin zararları fiziksel şiddet kadar belirgin olmasa da, çalışanların ruh sağlığı ve iş performansı üzerinde ki yıkıcı etkileri daha büyük olabilmektedir.

İstismarcı denetimin kavramına yönelik bazı yaklaşımlar bu liderlik tarzının bazı örgütler tarafından "etkin liderlik" ya da "disiplin sağlama" aracı olarak görülebileceği ve bu yönetim anlayışı ile çalışan performansının arttırılarak, normatif örgüt yapısının tesis edilebileceğini ileri sürülmektedir. Kısa vadede istismarcı denetim, çalışan performansında geçici artışlara neden olabilir çünkü çalışanlar, işten çıkarılma korkusu ya da cezalandırılma endişesiyle daha fazla çaba gösterebilirler (Tepper vd., 2017). Ancak uzun vadede bu tür yönetim tarzlarının, tükenmişlik, iş tatminsizliği, psikolojik stres ve işten ayrılma niyeti gibi yıkıcı sonuçlara yol açtığı (Harris vd., 2011), dahası, bu tür baskıcı liderlik anlayışları, çalışanların yaratıcı düşünmelerini ve risk almalarını engelleyerek örgütsel yenilikçiliği ve adaptasyonu zayıflattığı önemle vurgulanmalıdır.

İstismarcı denetimin etkileri genel anlamda örgütsel ve bireysel etkiler olarak iki başlıkta incelemek mümkündür (Tepper, 2007). *Bireysel Etkiler:* Çalışanlar, istismarcı denetim altında çalıştıklarında stres, anksiyete, depresyon ve tükenmişlik gibi psikolojik rahatsızlıklar geliştirebilmektedirler (Aryee vd., 2008). Özellikle bu davranışa uzun süreli maruz kalınması durumlarında, söz konusu etkiler kronikleşebilir ve çalışanların ruh sağlığını ciddi şekilde zedelenebilir (Mitchell & Ambrose, 2007). İstismarcı denetim çalışanların performansını da olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle yaratıcı düşünme ve problem çözme becerilerinin zayıflaması, iş yerindeki motivasyonun kaybedilmesi ve iş performansında ciddi düşüşler yaşanması bu olumsuzluklardan bazları olarak sıralanabilir (Tepper, 2007). *Örgütsel Etkiler:* İstismarcı denetimin çalışanlar üzerinde oluşturduğu yukarıda sıralanan bireysel etkiler, örgüt üzerinde de önemli yansımalara ön açmaktadır. Bu noktada istismarcı denetime maruz kalmış çalışanların örgütle özdeşleşme kapasitelerinde belirgin bir düşüş meydana gelmekte (Aryee vd., 2008), ve örgüte duydukları bağlılık önemli düzeyde zayıflamaktadır (Thau

vd., 2009). İş yerinde adil ve saygılı bir muamele görmeyen çalışanlar, işlerine ve organizasyonlarına karşı aidiyetlerini yitirmekte (Harris vd., 2011), bu da işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olarak örgütler için en istenmedik durumlardan biri olan personel devir hızı oranını yükselmesine sebebiyet verebilmektedir (Mawritz vd., 2012).

İstismarcı denetim kavramı, algısal bir yapıya sahiptir ve bu durum, çalışanların deneyimlerinin bireysel olarak farklı yorumlanmasına neden olmaktadır. Aynı yönetici davranışı, bazı çalışanlar tarafından aşırı eleştirel ya da küçümseyici olarak algılanırken, başka çalışanlar tarafından "yapıcı bir eleştiri" olarak değerlendirilebilir. Bu algısal farklılıklar, bireylerin kişilik özellikleri, kültürel arka planları ve önceki deneyimlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Martinko vd., 2013). Özellikle kolektivist kültürlerde, hiyerarşik yapı ve otoriter liderlik daha normal kabul edilirken, bireyci kültürlerde bu tür liderlik davranışları "adaletsizlik" ve "istismar" olarak algılanabilir (Colquitt vd., 2001). Bu durum, örgütlerin uluslararası ya da çok kültürlü çalışma ortamlarında liderlik uygulamalarını daha dikkatli bir şekilde ele almalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda istismarcı denetimi azaltması sürecinde hem yöneticilere hem de organizasyonlara çeşitli sorumluluklar düşmektedir. İlk olarak, liderlik eğitimi ve farkındalık programları ile yöneticilere, çalışanlarına karşı daha destekleyici ve pozitif liderlik tarzları benimsemeleri öğretilmelidir. Ayrıca, çalışanların maruz kaldıkları olumsuz davranışları bildirmeleri için güvenli ve şeffaf bir şikâyet sistemi tesis edilmelidir (Wu & Changya Hu, 2009). Atılması gereken stratejik adımlardan bir diğeri de, örgütte adalet algısının güçlendirilmesidir (Rafferty vd., 2010). Çalışanlar, adil bir iş ortamında kendilerini daha güvende hisseder ve yöneticiye duydukları güven artar (Tepper, 2007). Adaletli bir çalışma kültürü oluşturmak, hem çalışan memnuniyetini hem de iş yerindeki genel performansı önemli oranda artırabilir.

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti (turnover intention), çalışanların mevcut iş ya da işyerlerinden ayrılmayı düşünmeleri ve bu düşüncelerini gerçekleştirme eğilimlerini ifade eden bir kavram olarak tanımlanabilir (Polat ve Meydan, 2010). Bu niyet, işgörenlerin işlerinden memnuniyetsizlikleri, kariyer hedefleri, örgütsel faktörler ya da birtakım kişisel nedenlerle işlerinden ayrılma düşüncelerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Cho & Song, 2017). İşten ayrılma niyeti, bireysel düzeyde gelecekte işten ayrılma davranışını öngören önemli bir psikolojik eğilim olarak değerlendirilebilir ve iş gücü devri ile yakından ilişkilidir (Altay & Turunç, 2018). Genel olarak çalışanların işyerinde karşılaştıkları memnuniyetsizlikler, adaletsizlik algıları, kariyer hedefleri veya örgütsel faktörler nedeniyle ortaya çıkan psikolojik bir süreç olarak ifade edilebilecek olan işten ayrılma niyeti, örgütsel ölçekte de en az çalışanlar için olduğu kadar önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti, yüksek çalışan devri, verimlilik kaybı, maliyet artışı ve yetenekli çalışanların kaybı gibi örgütler açısından olumsuz neticelere ön

açabilmektedir (Eroğlu, 2020). İşten ayrılma niyetinin örgütsel ölçekte olumsuz etkileri sadece çalışan kaybından kaynaklı ile sınırlı kalmamakta; aynı zamanda örgütsel verimlilik, motivasyon ve işyeri kültürüne de zarar verebilmektedir. Çalışanlar arasında işten ayrılma niyetinin yaygın olması, iş gücünde güvensizlik ve istikrarsızlık yaratabilmekte, bu durum işletmenin rekabet edebilme kapasitesini düşürerek ve sürdürülebilirliği üzerinde tehdide dönüşebilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006).

Çeşitli disiplinlerde incelenen ve farklı teorik yaklaşımlarla ele alınan işten ayrılma niyeti kavramı gönüllü ayrılma ve zorunlu ayrılma olmak üzere iki temel boyutta değerlendirilebilir. Gönüllü işten ayrılma niyeti, çalışanın kendi isteği doğrultusunda işten ayrılma düşüncesi geliştirmesidir. Bu tür bir niyet genellikle iş tatmini eksikliği, örgütsel bağlılık düşüklüğü, düşük örgütsel adalet algısı ve kariyer gelişimi beklentilerinin karşılanmaması gibi sebeplerle ortaya çıkmaktadır (Yüce & Kavak, 2017). Zorunlu işten ayrılma niyetiyse, bireyin işten çıkarılma tehdidi, sorunlu yönetsel uygulamalar, ekonomik belirsizlik veya organizasyonel değişiklikler gibi dışsal faktörler nedeniyle işten ayrılmayı düşünmesidir. Bu tür durumlar, bireyin kontrolü dışındaki sebeplerden kaynaklanmaktadır.

İşten ayrılma davranışı, sonuçları bakımından çalışan üzerinde önemli etkileri olması nedeniyle bir anda gerçekleşmeyen, genellikle uzun bir düşünsel süreç sonunda olgunlaşarak eyleme dönüşen planlı bir yapıya sahiptir (Mrayyan, 2005). İşte bu planlı sürecin öncüsü olarak kabul edilen işten ayrılma niyeti, literatürde genellikle bireysel iş tatminsizliği, örgütsel bağlılık eksikliği ve olumsuz çalışma koşulları ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır. Bununla birlikte, bazı yaklaşımlar, bu bakış açısına eleştirel bir tutum geliştirmekte, işten ayrılma niyetinin bireysel özgürlük, kariyer gelişimi ve örgütsel yenilik gibi olumlu boyutlarını da tartışmaya açmaktadır. Nitekim Ng ve Feldman (2009) işten ayrılma niyetinin bireysel kariyer gelişiminin bir yansıması olabileceğini vurgulamaktadır. Özellikle günümüzün esnek çalışma kültürü ve sınır ötesi kariyer anlayışı çerçevesinde, çalışanların farklı iş deneyimlerine yönelmeleri ve kariyer portföylerini zenginleştirme eğilimlerinde gözlenen artışın, bireylerin kendi kariyer hedeflerine yönelik bilinçli ve planlı tercihi bağlamda değerlendirilebilmesi mümkündür. Ng ve Feldman'a göre bu durum kısa vadede örgütler ve çalışanlar bakımından bir takım olumsuz senaryolara neden olsa da, uzun vadede çalışanların iş piyasasındaki rekabet güçlerini artırarak daha nitelikli işgücü yaratılmasına katkıda bulunabilir. Yine Deery ve Shaw (1997) işten ayrılma niyeti ve davranışına yönelik genel olumsuz kanının aksine bir yaklaşımla mevcut çalışanların işten ayrılmalarının, "taze kan" olarak nitelendirilebilecek yeni yeteneklerin ve farklı perspektiflerin örgüte dâhil olmasına olanak sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda özellikle yüksek işten ayrılma oranları, durağanlaşan organizasyonlarda bir dönüşüm ve yenilik fırsatı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, düşük performanslı veya uyumsuz

çalışanların organizasyondan ayrılması, örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaratabilir (Dalton & Todor, 1982).

1.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, adaletin iş yaşamındaki farklı yönlerine dair çalışan algılarını içeren bir kavram olarak ifade edilebilir. İlk olarak Greenberg tarafından akademik literatüre kazandırılan bu kavram, çalışanların örgüt içindeki süreç, etkileşim ve uygulamalara yönelik adalet algılarını tanımlamak için kullanılmaktadır (Greenberg, 1987). Alan yazında çalışanların hak ve sorumluluklarının örgütsel rolleri çerçevesinde düzenlenmesi ve söz konusu hak ve sorumluluklarının hakkaniyet ölçüsünde şekillendirilmesi (Kavak, 2016) olarak tanımlanan örgütsel adalet kavramı, örgütlerin sürdürülebilirliğini konu edinen çok sayıda araştırmanın odağı durumundadır. Bireylerin örgütlerine ilişkin tutum ve davranışlarını derinden etkileyen bir kavram olan örgütsel adalet algısı, sadece bireysel ödüller ve fırsatların dağıtımını değil, aynı zamanda karar süreçlerinin adilliğini ve yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşimlerini de kapsamaktadır (Ang vd., 2003).

Çalışanlar içerisinde yer aldıkları örgütlerinin adil, huzurlu ve mutlu bir yapısal niteliğe sahip olduğunu hissettiklerinde, yaptıkları işten tatmin olup, etraflarına pozitif enerji yayarken, tam tersi durumda yani örgütlerinin adil olmayan, tehditkâr ve kendisini değersizleştiren bir yapıda olduğu algısına sahip olduklarında, mutsuz ve çevresine negatif bir enerji yayan kimselere dönüşebilmektedirler (Biswas, 2015; Oktaysoy vd., 2023). Bu bağlamda işgörenlerin pozitif bir bakış açısı ile örgütsel varlıklarını devam ettirebilmelerinin, ancak adil bir örgüt ve adil bir yönetsel anlayış ile mümkün olabileceği kendisini belirgin biçimde göstermektedir (Yasrebdoost & Aydoğan, 2023). Dahası adaletsizlik algısının hissedilir hale geldiği örgütlerde işgörenlerin örgütsel aidiyetlerinin azalması, iş performansı ve verimliliğinin düşmesi, iş tatminlerinin azalması netice itibariyle de işten ayrılma eğilimine girmeleri söz konusu olabilmektedir (Greenberg, 1990). Örgütsel adaletin kapsamı, iş süreçlerinin nasıl yürütüldüğünden, çalışanlara yönelik tutumlara kadar geniş bir alanı içermektedir. Nitekim çalışanların örgütlerinde adaletli muamele görmeleri, sadece maddi karşılıklarla sınırlı olmayan, aynı zamanda psikolojik ve sosyal boyutları olan geniş bir tatmin alanına hizmet etmesi bakımından son derece önemlidir (Kavak & Kaygın, 2018).

Örgütsel adalet kavramı, literatürde sıklıkla üç ana boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; dağıtımsal adalet (distributive justice), işlemsel adalet (procedural justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice) olarak adlandırılmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgüt içindeki kaynakların (örneğin maaş, prim, terfi) nasıl dağıtıldığına yönelik algıları kapsamaktadır (İşcan & Naktiyok, 2004). İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına yönelik algıları ifade etmektedir. Bu boyut, dağıtım adaletinden farklı olarak, neticelere değil, neticelere sebebiyet veren kararların nasıl alındığına odaklanır (Kılıçlar, 2011). Son olarak etkileşim adaleti, çalışanların örgüt

içindeki kişiler arası ilişkilerde adil bir şekilde muamele görüp görmediklerine dair algılarını ifade etmektedir. Bu adalet türü, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim biçimi ve örgüt içindeki sosyal etkileşimlerin niteliği ile ilgili olması bakımından bu araştırmanın da ilgi alanını teşkil etmektedir (Jain & Jain, 2015).

Örgütsel adalet kavramından bahsederken, kavramın öznel ve algısal doğasını görmezden gelmemek, adalet tanımının kültürel, bireysel ve örgütsel farklılıklara bağlı olarak değişebileceğini vurgulamak gerekmektedir. Bu noktada bir çalışan için adil olarak görünen bir uygulama, başka bir çalışan için adaletsiz olarak algılanabilir. Bu durum, adaletin mutlak bir kavram olmadığını ve çalışanların kendi değer sistemlerine, beklentilerine ve sosyal çevrelerine göre adaleti yorumladıklarını göstermektedir. Örneğin, bireyci kültürlerde çalışanlar, ödüllerin bireysel performansa dayalı olarak dağıtılmasını adil bulurken; kolektivist kültürlerde grup temelli bir dağıtım adil olarak algılanabilir. Bu farklılıklar, örgütlerin "adil" bir iş ortamı yaratma çabalarını karmaşık hale getirmektedir. Yine örgütsel adaletin, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve karşıt üretken davranışları üzerindeki etkileri de eleştirel bir şekilde değerlendirilebilir. Literatürde adalet algısının düşük olduğu ortamlarda çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin arttığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığına dair bulgular mevcuttur (Colquitt vd., 2001). Ancak burada dikkate alınması gereken önemli bir nokta, çalışanların "adaletsizlik" algısını nasıl yorumladıklarıdır. Bazı durumlarda çalışanlar, örgütsel süreçlerdeki adaletsizlikleri "örgütsel protesto" olarak nitelendirilebilecek yapıcı bir eleştiri kültürü oluşturarak dile getirebilirler (Bektaş & Atik, 2025). Bu tür tepkiler, örgütlerde dönüşüm ve iyileşme için bir fırsat sunabilir. Dolayısıyla, adaletsizlik algısı her zaman pasif bir memnuniyetsizlik olarak görülmemeli, aynı zamanda örgütsel süreçlerin geliştirilmesine yönelik aktif bir eleştiri ve dönüşüm aracı olarak değerlendirilmelidir.

2. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ VE HİPOTEZLER

Örgütsel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti: İşten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik çalışmalar, çalışanların algıladığı adaletin işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel adaletin her bir alt boyutu, çalışanların iş yerinde ne kadar adil bir muamele gördüklerine dair algılarıyla ilişkilidir ve bu algılar, iş yerinde kalma veya işten ayrılma kararlarını etkilemektedir. Bu bağlamda Özkan (2022) tarafından yapılan çalışmada meta-analiz sonuçlarına göre, dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yine Fauza vd. (2022) tarafından yapılan bir başka çalışmada, çalışanların olumlu işlemsel adalet algılarının işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azalttığını bulgulanmıştır (Fauza vd., 2022). Sokhanvar vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada ise yüksek etkileşimsel adalet düzeyinin işten ayrılma niyetini baskılayıcı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur

(Sokhanvar vd., 2016). Bahse konu araştırma bulguları ve literatür okumaları sonrasında aşağıda yer alan H_1 hipotezi oluşturulmuştur.

H_1: Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

İstismarcı Denetim-İşten Ayrılma Niyeti: İstismarcı denetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yapılan akademik çalışmalar, istismarcı yöneticilerin çalışanlar üzerinde ciddi olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. İstismarcı denetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, genellikle duygusal tükenmişlik, psikolojik güçlendirme, iş stresi gibi ara değişkenler aracılığıyla açıklanmaktadır. Nitekim Lyu vd. (2019) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları istismarcı denetimle karşılaşan çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin düşük olduğunu ve bu durumun işten ayrılma niyetlerini artırdığını göstermektedir. Ali vd. (2022) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise İstismarcı denetimin, çalışanlarda duygusal tükenmişliğe neden olduğu ve bununda işten ayrılma niyetini artırdığı ileri sürülmektedir. Rahman (2024) tarafından yapılan farklı bir çalışmanın sonuçları da istismarcı denetimin, çalışanlarda iş stresini yükselterek işten ayrılma niyetini artırdığını, bununla birlikte iş yerindeki zorba davranışlar ve olumsuz liderlik çalışanların da işten ayrılma düşüncelerini önemli oranda etkilediğini ortaya koymaktadır. Bahse konu araştırma bulguları ve literatür okumaları sonrasında aşağıda yer alan H_2 hipotezi oluşturulmuştur.

H_2: İstismarcı denetimin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

İstismarcı Denetim-Örgütsel Adalet: İstismarcı denetim ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, istismarcı denetimin çalışanların adalet algılarını olumsuz etkilediğini ve bunun iş yerinde meydana gelen birçok önemli netice üzerinde doğrudan etkileri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Aryee vd. (2007) tarafından yapılan çalışma, istismarcı denetimin etkileşimsel adalet (interactional justice) algısını zayıflatarak, çalışanların işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara sebep olduğunu göstermektedir. Yine Hoobler ve Hu (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre istismarcı denetimin, çalışanlarda olumsuz duygusal tepkilere yol açtığı ve örgütsel adalet algısını olumsuz etkilediği bulgulanmış, iş-yaşam dengesini bozduğu ileri sürülmüştür. Farklı bir çalışmada ise etkileşimsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı ve karşıt üretken davranışlarının arttığı, istismarcı denetimin ise bu davranışların doğrudan tetikleyicisi olabileceği vurgulanmıştır (Zhang vd., 2019). Bahse konu araştırma bulguları ve literatür okumaları sonrasında aşağıda yer alan H_3 hipotezi oluşturulmuştur.

H_3: İstismarcı denetimin algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi vardır.

İstismarcı Denetimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Yapılan alan yazın taramasında istismarcı denetimin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü ele alan herhangi bir çalışmaya rastlamamış olmakla birlikte, bahse konu kavramlar üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların yöneticileri tarafından gördükleri olumsuz davranışların, işten ayrılma niyetini artırdığını ve bu süreçte algılanan örgütsel adaletin önemli rolünün olduğunu göstermektedir (Aryee vd., 2007; Hoobler ve Hu, 2013; Fauza vd., 2022; Jain ve Jain, 2015; İşcan ve Naktiyok, 2004). Bahse konu araştırma bulguları ve literatür okumaları sonrasında aşağıda yer alan H_4 hipotezi oluşturulmuştur.

H_4: Algılanan istismarcı denetimin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, amacı, evren ve örneklem yapısı, veri toplama araçları ile katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Amaç, Evren ve Örneklemi

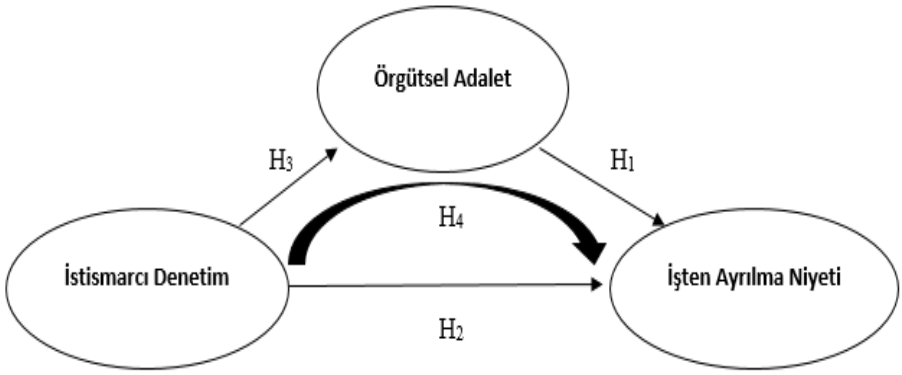
Bu araştırmanın amacı algılanan istismarcı denetimin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolünün tespit edilebilmesidir. Araştırmanın bilimsel ve etik normlara uygunluğunun belirlenmesi maksadıyla Kafkas Üniversitesi Etik Komisyonundan 7.11.2024 tarihli ve 63 sayılı kurul onayı alınmıştır. Nicel araştırma yöntemine göre planlanmış bu araştırmada çalışan algıları bağlamında istismarcı denetim, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet kavramları arasındaki etki ve aracılık ilişkileri, istatistiksel analizlerle ortaya konulmuştur. Araştırma evrenini Kars ilinde faaliyet gösteren, Kafkas Üniversitesi sürekli işçi ve idari personelleri oluşturmaktadır. Kafkas Üniversitesi tarafından en son yayınlanan 2023 Yılı İdare Faaliyet Raporuna göre (KAÜ-İFR, 2023) 2023 yılı itibariyle ilgili kurumda sürekli işçi (587) ve idari personel (513) kadrolarında toplam 1100 kişinin çalıştığı belirtilmiştir. Bu bilgiden hareketle evreni 1100 kişinin oluşturduğu ve örneklem sayısının ise %95 güven aralığına göre en az 285 olması gerektiği hesaplanmıştır (Büyüköztürk, 2014). Bu bağlamda oluşturulan anket formları, araştırma katılımcılarına çevrimiçi olarak ulaştırılmıştır. Çalışmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme tekniğinden istifade edilmiştir. 07 Kasım 2024-11 Kasım 2024 tarihleri arasında araştırmaya 335 kişinin katılım sağladığı belirlenmiş ve yeterli örneklem sayısına ulaşılması nedeniyle veri alımı sonlandırılmıştır.

3.2. Araştırma Yöntem ve Modeli

Bu araştırma, mevcut durumu genelleyebilme amacıyla kesitsel bir tasarımla gerçekleştirilmiştir. Kesitsel tasarımlar, aynı anda birden fazla değişkenin ölçümüne olanak tanıdığından genelleyebilme noktasında önemli bir avantaj sunmaktadır. Ayrıca, kesitsel çalışmalarda verilerin toplama

sürecinde araştırmacılar, değişkenler üzerinde herhangi bir koşul öne sürmemekte ve veriler, durumu daha önce deneyimlemiş katılımcılardan sağlanmaktadır; bu da çalışmanın bir diğer güçlü yönünü oluşturmaktadır (Sedgwick, 2014). Yapılan bu çalışma istismarcı denetimin, işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracı bir rol oynayıp oynamadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulmuş araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, demografik bilgi formu, istismarcı denetim ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. İstismarcı denetim Ölçeği Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olup, 15 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. İşten Ayrılma Niyetini ölçmek için Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilip ve Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekten faydalanılmıştır. Söz konusu ölçek, 3 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Son olarak çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilip, Gürbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 3 boyut (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) 20 ifadeden oluşan ölçektir. Oluşturulan ölçek formunda her ifade için 5'li likert yanıt yapısı oluşturulmuş, seçenekler 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

3.4. Veri Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS, Process Macro ve AMOS paket programlarından istifade edilmiştir. Kullanılan verilerin geçerli ve güvenilir olup olmadıklarını tespit edebilmek amacıyla

Cronbach's Alpha katsayısı, basıklık-çarpıklık değerlerinin dikkate alınmasının yanı sıra ölçekler Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'ne tabi tutulmuştur. Araştırmada bir bağımsız (istismarcı denetim), bir aracı (Örgütsel adalet) ve bir de bağımlı değişkenin (işten ayrılma niyeti) bulunması nedeniyle, hipotez testleri aşamasında bir bağımsız değişkenin, bağımlı bir değişkene etkisinde, bir aracı değişkenin dolaylı etkilerinin belirlenmesine olanak sağlayan ve Hayes (2013) tarafından geliştirilen Model 4'ten faydalanılmıştır. Bununla birlikte araştırmada 5000 Bootstrap kullanılmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Soru	Seçenek	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	246	73,4
	Erkek	89	26,6
Yaş	18-25 yaş	32	9,5
	26-33 yaş	110	32,8
	34-40 yaş	92	27,6
	41-47 yaş	26	7,7
	48-55 yaş	44	13,1
	56+ yaş	31	9,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	26	7,7
	Ortaöğretim	199	59,4
	Ön lisans	65	19,4
	Lisans	38	11,3
	Lisansüstü	7	2,1
Medeni Hal	Evli	239	71,3
	Bekâr	96	28,7
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	18	5,4
	1-5 yıl	78	23,3
	6-10 yıl	101	30,1
	11-15 yıl	59	17,6
	16-20 yıl	33	9,9
	20+ yıl	46	13,7
İşiniz ile ilgili yaklaşımınıza en uygun seçeneği işaretleyiniz.	İşimi sevmiyorum	95	28,3
	Bu işi yapmak zorundayım	166	49,6
	İşimi seviyorum	74	22,1
Aylık Hane Geliri	17-25 Bin	54	16,2
	25-35 Bin	88	26,2
	35-45 Bin	122	36,4

45-55 Bin	46	13,7
55 Bin Üstü	25	7,5

Yukarıda yer alan Tablo 1'de araştırma katılımcılarının demografik bilgileri sunulmuştur. Buna göre katılımcılar ağırlıklı olarak erkeklerden (%73,4) oluştuğu; yaşlarının 36-33 (%32,8) aralığında yoğunlaştığı; eğitim durumu bakımından büyük çoğunluğunun ortaöğretim (%59,4) düzeyinde olduğu; medeni hal bakımından evlilerin (%71,3) yoğunlukta olduğu; mesleki kıdem bakımından 6-10 yıl (%30,1) kıdeme sahip çalışanların çoğunlukta olduğu; işleri ile ilgili yaklaşımlarına yönelik yöneltilen soruya büyük kısmının "bu işi yapmak zorundayım" (%49,6) şeklinde yanıt verdiği ve aylık hane geliri bakımından 35-45 Bin (%36,4) grubunda yoğunlaştıkları görülmektedir.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analizlerle, kullanılan ölçeklere ilişkin istatistiksel verilerin sunulması, çalışmada yer alan hipotezlerin test edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda analizler neticesinde elde edilen bulgular, aşağıda ilgili alt başlıklar altında ayrıntılı olarak sunulmuştur.

4.1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirliklerinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan analizler neticesinde ölçek Cronbach's Alpha değerlerinin istismarcı denetim ölçeği için ,845 işten ayrılma niyeti ölçeği için ,767 ve örgütsel adalet ölçeği için ,839 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değerler, ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 2'de değişkenlerin uyum indeksleri gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin DFA Sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İstismarcı Denetim	İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel Adalet
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,988	,980	,982
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	451	525	466
IFI	,950≤IFI≤ 1,000	,900≤IFI≤,950	,988	,979	,982
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤ NFI≤,950	,969	,952	,976
PCLOSE		≥0,05	,778	,854	,224

RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,944	,913	,954
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,046	,038	,064
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,978	,971	,969
χ2/df	,000 ≤ χ2/df ≤ 2	2 ≤ χ2/df ≤ 3	1,710	1,546	2,664

Tablo 2'de yer alan analiz verileri incelendiğinde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin referans değerleri (Bayram vd., 2020) bağlamında mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu, dolayısıyla geçerlik-güvenilirlik koşullarını sağladığı görülmektedir.

4.2. Normallik Testi

Araştırmada kullanılacak test yönteminin belirlenebilmesi için elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı belirlenmelidir. Bu çalışmada verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer alması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu doğrultuda yapılan normallik testi bulgularına göre verilerin ölçek genelinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin her bir ölçekte -1,5 ile +1,5 arasında değerler aldığı görülmüş, bu nedenle parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Normallik testine ilişkin değerler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İstismarcı Denetim Ölçeği	3,32	,86	-,038	,014
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	2,74	,64	-,034	,011
Örgütsel Adalet Ölçeği	2,26	,79	-,039	,013

4.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan istismarcı denetim, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bahse konu ilişkinin gücünü tespit edebilmek amacıyla elde edilen veriler üzerinde korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu tespit için hem Pearson hem de Spearman korelasyon analizleri yapılabilmektedir. Yapılan çalışmada normallik testi sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiğinin tespit edilmesi üzerine Pearson korelasyon analizi kullanılmış, yapılan analiz neticesinde değişkenlere ilişkin korelasyon analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

	X	SS	α	1	2	3
İstismarcı Denetim	3,326	,8580	,845	-		

İşten Ayrılma Niyeti	2,738	,6448	,767	,707*	-
Örgütsel Adalet	2,261	,7880	,839	,723*	,-429*	-

Not: *p<0,01

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların istismarcı denetim skor ortalamalarının 3,32; işten ayrılma niyeti skor ortalamalarının 2,73 ve örgütsel adalet algısı skor ortalamalarının ise 2,26 olduğu görülmektedir. Bu skorlar katılımcıların istismarcı denetim algısının orta-üst düzeyde olduğunu gösterirken örgütsel adalet algılarının düşük düzeyli olduğunu göstermektedir. Değişkenler arası Pearson korelasyon değerlerine bakıldığında ise istismarcı denetim ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir anlamlı ilişki olduğu (r=0,707; p<0,01); yine istismarcı denetim ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü güçlü bir anlamlı ilişkinin var olduğu (r=0,723; p<0,01); son olarak işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü orta düzey bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar araştırma kapsamında ortaya konulan H_1 (Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır), H_2 (İstismarcı denetimin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır) ve H_3 (İstismarcı denetimin algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi vardır) hipotezlerini doğrulamaktadır.

4.4. Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Test Edilmesi

Örgütlerde çalışanların algılarına göre şekillenen örgütsel adalet değişkeninin, istismarcı denetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği varsayımı üzerine temellenen H_4 hipotezinin test edilebilmesi maksadıyla SPSS analiz programının Process Makro eklentisi, Model 4'den istifade edilmiştir. Aracılık analizi, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin hangi yolla etki oluşturduğunun belirlenmesini mümkün kılan bir analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır (Preacher vd., 2007). Yapılan analiz sonuçları aşağıda yer alan Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları

İlişki	*Toplam Etki*	*Doğrudan Etki*	*Dolaylı Etki*	Güven Aralığı LLCI	Güven Aralığı ULCI	*t*	*Düzeltilmiş* R^2	*Sonuç*
İ.D → A → İ.A	,6374	,4251	,2123	,0646	,2042	8,678	,348	Kısmi Aracılık
	p=,0000	p=,0000						

Not: İ.D= İstismarcı Denetim, A=Örgütsel Adalet, İ.A=İşten Ayrılma Niyeti

Yapılan analiz sonucunda istismarcı denetimin aracı değişken olan örgütsel adalet üzerindeki etkisi (β=,4126; p=,0000) ile örgütsel adaletin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin (β=,2788;

p=,0000) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın bağımsız değişkeni olan istismarcı denetimin, bağımlı değişkenin üzerindeki doğrudan etkisinin de (β=,4784; p=,0000) anlamlı olduğu belirlenmiş, nitekim söz konu veriler bağlamında istatistiki olarak anlamlı bir etkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet ve istismarcı denetim algı düzeylerinde %34,8'lik bir varyansın işten ayrılma niyeti düzeylerini açıkladığı tespit edilmiştir (Düzeltilmiş R^2=,348). Örgütsel adaletin model üzerindeki aracılık rolünün tespitine ilişkin yapılan bootstrap analiz sonuçlarına göre, istatistiki olarak modelde dolaylı aracılık etkisinin (β =,2123) olduğu görülmektedir. Tablo 5'incelendiğinde elde edilen %95 güven aralığındaki alt ve üst dilimler arasında (LLCI-ULCI) sıfır değerinin yer almaması, algılanan örgütsel adaletin, istismarcı denetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide anlamlı bir kısmi aracı rolüne işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuç araştırma kapsamında oluşturulan H_4 (Algılanan istismarcı denetimin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır) hipotezini doğrular mahiyettedir.

Sonuç

İstismarcı denetim, yöneticilerin çalışanlara karşı kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri, tekrar eden ve fiziksel olmayan zarar verici sözlü ya da davranışsal saldırılarını içeren bir kavram olarak ifade edilebilir. Bahse konu bu saldırılar, çalışanları küçümseme, çabalarını değersizleştirme, azarlama, alay etme, kötü niyetli eleştirme ve bir takım manipülasyonlarda bulunma gibi şekillerde ortaya çıkabilmektedir. İstismarcı denetim kavramını ele alan araştırmalara ilişkin yapılan alan yazın okumalarında, istismarcı denetim algısına sahip çalışanlarda bireysel ve örgütsel anlamda olumsuz neticeleri olabilecek bir takım etkilerin meydana gelebileceği vurgulanmaktadır. Bahse konu bu etkilere örnek vermek gerekirse, Bowling ve Michel (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, istismarcı denetim algısı yüksek çalışanlarda yönetime dair bir misilleme eğilimi gelişebildiği ve bu durumun hem taraflara hem de örgüte önemli zararlar verebileceği ileri sürülmüştür. Biron (2010), tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, istismarcı denetime maruz kaldığını düşünen çalışanların, örgütsel kuralları ve etik değerleri daha fazla ihlal ettikleri belirtmiştir. İstismarcı denetim kavramını ileri süren Tepper (2007) tarafından yapılan bir çalışmada ise istismarcı denetim mağduru olduğunu belirten çalışanlarda belirgin bir şekilde bir takım psikolojik sorunlar gözlenmiş, söz konusu bu sorunlardan bazıları tükenmişlik, depresyon, stres, kaygı ve düşük yaşam doyumu olarak sıralanmıştır. Yine yapılan farklı çalışmalarda istismarcı denetimin iş tatmininde azalmaya (Lin vd., 2013), önemli performans kayıplarına (Xu vd., 2012), düşük örgütsel adalet algısına (Burton ve Hoobler, 2011) dahası iş dışı aile ve sosyal süreçlere (Carlson vd., 2011) önemli olumsuz etkileri olabileceği vurgulanmaktadır.

Bu araştırmada, algılanan istismarcı denetimin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık

rolünün incelemesi amaçlamıştır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlardan ilki istismarcı denetim algısının örgütsel adalet algısını negatif yönlü anlamlı bir şekilde etkilediğidir. Bu sonuç çalışanların, istismarcı denetimle karşılaştıklarında, örgüte yönelik genel adalet algılarının zedelendiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuç, istismarcı denetimin yalnızca çalışan-yönetici ilişkisi ile sınırlı kalmayıp, örgütsel süreçlerin tümüne dair bir olumsuzluk etkisi oluşturabildiğini ortaya koyması bakımından son derece önemlidir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise istismarcı denetimin, çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğidir. Elde edilen bu sonuç alan yazında bu kavramlar arasındaki ilişkiye yaklaşımla örtüşmektedir. Zira benzer çalışmalar istismarcı denetim altındaki çalışanların daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğunu (Guan ve Hsu, 2020), örgütle özdeşleşme kapasitelerinin düştüğünü (Rahman, 2024) ve örgütte devam motivasyonlarının azaldığını (Ali vd., 2022) göstermektedir. Dolayısıyla istismarcı denetim algısının yüksek olduğu bir örgütte çalışanların örgütün kolektif bilincinden koparak bağlılıklarını yitirmeleri ve kendilerini değersiz hissetmeleri söz konusu olabilmekte, buna bağlı olarak çalışan devir hızı artış gösterebilmektedir. Bu durum örgütlerin en kıymetli kaynağı olarak ifade edilen nitelikli insan kaynağının kaybına neden olmanın yanı sıra işletmelerin sürdürülebilir rekabet kabiliyetlerini de tehdit edebilmesi bakımından oldukça önemlidir.

Elde edilen bir diğer sonuç ise örgütsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığı yönündedir. Bu sonuçta alan yazınla örtüşmektedir. Nitekim sosyal beklenti teorisi, çalışanların örgütte devam motivasyonlarının odağını, adil olarak gördükleri yönetsel ve süreçsel uygulamaların oluşturduğunu vurgular. Çalışanların bu beklentileri karşılanmadığında yani örgütsel adaletin ihlali duyumsadıklarında iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını yitirebilmekte, bu da işten ayrılma eğilimlerini artırabilmektedir (Jahangir vd., 2006).

Araştırma kapsamında istismarcı denetimin, işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık trolünün tespitine ilişkin yapılan analiz sonuçları ise, algılanan istismarcı denetimin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde artırdığını, örgütsel adalet algısının ise bu ilişkiye kısmi olarak aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, çalışanların örgütsel süreç ve uygulamalara dair adaletsizlik algıladıklarının, işten ayrılma niyetlerini güçlendirdiği, bununla birlikte, istismarcı yönetsel uygulamaların da adalet algısını şekillendirerek örgütsel anlamda olumsuz çalışan eğilimlerinin önünü açabileceği araştırma kapsamında elde edilen önemli bir diğer sonuçtur. Örgütsel adaletin, istismarcı denetim ile çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmesinin birkaç temel nedeni olabilir. Kısmi aracılık, örgütsel adaletin süreçte önemli bir etkisinin olduğunu ancak tüm süreci tam anlamıyla açıklamadığını göstermektedir. Bunun olası nedenlerinden bazılarına değinilecek olursa,

İstismarcı denetim, çalışanların işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilme kabiliyeti olan güçlü bir faktördür. Bu tür bir denetim, çalışanların psikolojik iyi oluşunu, motivasyonlarını ve iş tatminlerini doğrudan olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, örgütsel adalet algısı çalışanların bu tür olumsuz deneyimlerinden kaynaklanan işten ayrılma niyetini arttırıp-azaltabilse de, istismarcı denetim kendi başına çalışanların işten ayrılma niyetlerini güçlü bir şekilde artırabilmesi nedeniyle adaletin aracılık etkisinin tam değil, kısmi olmasına yol açabilir (Faiz vd., 2021). Kısmi aracılık etkisinin önemli bir nedeni de çalışanların örgütsel adaleti algılama farklılıkları olabilir. Örneğin, bazı çalışanlar prosedürel adaletin, yani süreçlerin adil olmasının daha önemli olduğunu düşünürken, diğerleri dağıtıcı adaletin (sonuçların adil dağıtılması) daha önemli olduğuna inanabilir. Örgütsel adaletin tüm boyutları (prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet) bu süreçte tam anlamıyla etkili olmayabilir. Bu da adalet algısının tüm çalışanlar için işten ayrılma niyetini tam olarak açıklayamamasının nedeni olabilir (Rusbadrol vd., 2021). Kısmi aracılık etkisinin olası bir diğer nedeni de, süreci etkileyebilen başka aracı faktörlerin varlığı olabilir. Zira İşten ayrılma niyetini gibi kompleks bir eğilimi etkileyen birçok faktör olabilir ve örgütsel adalet bu faktörlerden sadece biridir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali gibi diğer değişkenler, istismarcı denetimin etkilerini hafifletmekte veya güçlendirmekte rol oynayabilir (Nguyen vd., 2022). Adaletin kısmi aracılık etkisinin nedenlerinden biri de çalışanların sahip oldukları kişisel özellik farklılıkları olabilir. Bu bağlamda yapılan bazı araştırmalar, çalışanların öz-yeterlik (self-efficacy) düzeylerinin örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini öne sürmektedir. Özellikle yüksek öz-yeterlik düzeyine sahip çalışanlar, adalet algısı düşük olsa bile işten ayrılma niyeti geliştirmeyebilirler çünkü zorluklarla başa çıkma yeteneklerine güvenebilirler. Bu da örgütsel adaletin, istismarcı denetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisini kısmen sınırlayabilir (Çelik vd., 2016).

Son olarak, istismarcı denetim, çalışanların işten ayrılma niyetini güçlendiren bir faktördür. Bununla birlikte, örgütsel adalet algısının bu ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlar, adaletli bir ortamda çalıştıklarına inanırlarsa, istismarcı denetimden kaynaklanan olumsuz etkiler daha sınırlı kalır ve işten ayrılma niyetleri azalır. Bu nedenle, rekabetin hiç olmadığı kadar yoğun olduğu günümüz dünyasında örgütlerin en önemli kaynakları olan çalışanlarının memnuniyetini artırmak ve işten ayrılmalarını azaltmak için doğru yönetsel uygulamaların yanı sıra adalet algısını güçlendirecek politikalar geliştirip benimsemelerinin son derece önemli olduğu vurgulanmalıdır.

Yapılan bu çalışmanın, kesitsel örneklemle gerçekleştirilmesi, nedensel çıkarımda bulunabilme ve zaman esasında değişime uğrayabilecek sonuçların tespit edilebilmesini kısıtlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada ele alınan değişkenlere yönelik boylamsal çalışmalar, aralarındaki ilişkinin zaman

esasında göstereceği değişimin ortaya konulabilmesi bakımından faydalı olabilir. Ayrıca bu çalışmada veri toplama sürecinde kullanılan kolayda örnekleme yöntemi, veri toplama sürecinde pratiklik ve zaman açısından avantaj sağlamasına karşın, örneklem seçiminin rastgeleliğe dayanmaması nedeniyle sınırlılıklar içermektedir. Yine araştırmanın sınırlı bir çevre ve bölgede yapılması da, elde edilen sonuçların genellenebilmesi noktasında bir kısıt oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmaların bahse konu bu kıtları ortadan kaldıracak şekilde dizayn edilmesi önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Onur OKTAYSOY: %100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, Kafkas Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (07.11.2024 / 62) alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Onur OKTAYSOY: 100%

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: Ethics committee approval (07.11.2024 / 62) was obtained from Kafkas University, Social and Human Sciences Scientific Ethics Committee for the purpose of carrying out this study approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Kaynakça

Ali, S., Yongjian, P., Shahzad, F., Hussain, I., Zhang, D., Fareed, Z., ... & Wang, C. (2022). Abusive supervision and turnover intentions: a mediation-moderation perspective. *Sustainability*, *14*(17), 10626.

Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(17), 191-229.

Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(5), 561-583.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 191.

Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, *4*, 393–411.

Bayram, A., Büyüksivaslıoğlu, N.M., Şeker, M., Vyacheslav, T., & Botakarayev, B. (2020). The mediating role of stress on the relationship between organizational culture and dysfunctional attitudes: A field study. *İlköğretim Online, 19*(1), 147-156.

Bektaş, T., & Atik, S. (2025). Eğitim örgütlerinde ekip uyumu: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *29*(1), 26-37.

Biron, M. (2010). Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human Relations*, *63*, 875–897.

Biswas, S. (2015). Justice perceptions, Organizational citizenship behavior, Intention to Quit & Affective commitment. *Indian Journal of Industrial Relations, 50*(4), 625-637.

Bowling, N. A., & Michel, J. S. (2011). Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work and Stress*, *25*, 309–320

Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, *64*, 937–961.

Cho, Y. J., & Song H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management, 46*(1), 41-65.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425.

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8*(2), 153-168.

Çelik, D. A., Yeloğlu, H. O., & Yıldırım, O. B. (2016). The moderating role of self efficacy on the perceptions of justice and turnover intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *235*, 392-402.

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1982). Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *Academy of Management Review*, *7*(2), 212-218.

Deery, M. A., & Shaw, R. N. (1997). An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, *16*(4), 375-392.

Eroğlu, A. (2020). İş yükünün işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi, 7*(2), 213-227.

Faiz, A., Azeem, M. F., & Ali, E. (2021). Despotic Leadership as A Trigger of Turnover Intention: By Descending Organization Identification Perception. *International Journal Of Management Research and Emerging Sciences*, *11*(4).

Fauza, G. R., Malik, N., & Rumijati, A. (2022). The effect of organizational justice on turnover ıntention mediated by organizational commitment. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 2*(04), 302-309.

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

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*, 9–22.

Guan, B., & Hsu, C. (2020). The role of abusive supervision and organizational commitment on employees' information security policy noncompliance intention. *Internet Research*, *30*(5), 1383-1405.

Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, *42*(3), 117-139.

Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.

Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, *22*, 1010–1023.

Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 256-269.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59*(1), 182-201.

Jain, R. ve Jain, S. (2015). Organizational Justice Climate & Organizational Citizenship Behavior in Indian Banks. *Indian Journal of Industrial Relations, 50*(4), 613-624.

KAÜ-İFR, (2023). *Kafkas Üniversitesi 2023 yılı idari faaliyet raporu*. 12 Eylül 2024 tarihinde https://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sgdb/ adresinden edinilmiştir.

Kavak, O. (2016). Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi. [yüksek lisans tezi]. Kafkas Üniversitesi.

Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1), 33-51.

Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 3*(3), 23-36.

Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology: An International Review*, *62*, 308–329.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, *55*, 1187–1212.

Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B., & Fan, Y. (2019). Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, *6*(2), 198-203.

Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, *65*, 325–357.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, *92,* 1159–1168.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240

Mrayyan, M.T. (2005). Nurse job satisfaction and retention: Comparing public to private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management, 13*, 40-50.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance?. *Personnel Psychology*, *62*(1), 89-134.

Nguyen, P. D., Nguyen, N. P., Nguyen, L. D., & Le, T. H. (2023). The role of organizational justice and job satisfaction in mitigating turnover intention of emotionally exhausted employees: evidence from Vietnam. *Evidence-based HRM, 11*(2), 215-232.

Oktaysoy, O., Kaygın, E., & Topçuoğlu, E. (2023). Olumsuz düşünce döngüsü ve kolektif şükranın işyeri mutluluğuna etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *15*(1), 243-259.

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), 335-358.

Özkan, A. H. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *Kybernetes*, *52*(8), 2886-2899.

Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi, 9*(1), 145-172.

Preacher, K.J., Rucker, D.D., & Hayes, A.F. (2007). Adressing moderated mediation hypothesis: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227.

Price, J. L., & Muller, C. W. (1986). *Absenteeism & turnover of hospital employees*, Greenwish.

Rafferty, A. E., Restubog, S. L. D., & Jimmieson, N. L. (2010). Losing sleep: Examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health. *Work and Stress*, *24*, 36–55.

Rahman, M. M. (2024). The interplay of abusive supervision and coworker incivility on the turnover intention of frontliners: a mediation effect of work stress. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *16*(4), 876-897.

Rusbadrol, N., Panatik, S. A., Sarip, A., & Fakhruddin, F. M. (2021). Effects of organizational justice and organizational citizenship behavior on employee turnover intention. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci*, *11*, 80-91.

Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajihashemi, S., & Kakemam, E. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention: A survey on hospital nurses. *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, *4*(2), 358-362.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, *33*, 261–289.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology*, *59*, 101–123.

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 123-152.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management

theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 79-92.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2023). *İşgücü İstatistikleri Yıllığı*. 10 Eylül 2024 tarihinde https://www.tuik.gov.tr/ adresinden edinilmiştir.

Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group Organization Management*, *34*, 143–169.

Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, *33*, 531–543.

Yasrebdoost, H. ve Aydoğan, E. (2023). *Çalışan dayanıklılığı; Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin önemi.* Ankara: Akademisyen Yayınevi.

Yüce, A., & Kavak, O. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cataloging-In-Publication Data*, *3*(3), 79-96.

Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, *45*(6), 2474-2497.

Extended Abstract

The phenomenon of abusive supervision, conceptualized as managers' repeated and intentional display of hostile verbal and non-physical behaviors toward subordinates, has emerged as a salient topic within the organizational behavior literature. Such managerial practices ranging from derogatory comments, ridicule, and malicious criticism to attributing failures unjustly to employees exert destructive influences on employees' psychological well-being, motivation, and overall organizational functioning. This study investigates the relationship between perceived abusive supervision and employees' turnover intention, with a particular focus on the mediating role of organizational justice perception. By doing so, the research aims to contribute to the growing body of knowledge on leadership behaviors and justice perceptions, while providing practical insights for reducing turnover in public institutions.

The theoretical background of the study is grounded in three key constructs: abusive supervision, turnover intention, and organizational justice. Abusive supervision, although distinct from physical aggression, has comparable or even more detrimental long-term psychological effects on employees. Prior studies (e.g., Tepper, 2007; Aryee et al., 2008) have emphasized its individual consequences such as stress, anxiety, depression, and burnout, as well as organizational consequences including reduced identification, diminished commitment, and increased turnover. Turnover intention, on the other hand, represents the cognitive precursor to voluntary or

involuntary employee exit from organizations and has been consistently linked with dissatisfaction, reduced justice perceptions, and lack of commitment (Cho & Song, 2017). Meanwhile, organizational justice encompassing distributive, procedural, and interactional justice captures employees' perceptions of fairness in resource allocation, decision-making processes, and interpersonal treatment (Greenberg, 1987). Justice perceptions play a crucial role in shaping employee attitudes and behaviors, directly influencing satisfaction, commitment, and the likelihood of remaining in the organization.

Based on this framework, the study develops four hypotheses: (H_1) organizational justice negatively influences turnover intention; (H_2) abusive supervision positively influences turnover intention; (H_3) abusive supervision negatively influences organizational justice perception and (H_4) organizational justice mediates the relationship between abusive supervision and turnover intention. These hypotheses are designed to clarify not only the direct effects of abusive supervision but also the indirect effects mediated by justice perceptions, thus offering a nuanced understanding of the interplay among these variables.

The study employs a quantitative research design with a cross-sectional survey methodology. The population comprises administrative and permanent staff of Kafkas University in Kars, Turkey. According to the 2023 institutional activity report, the relevant workforce included approximately 1,100 employees, and based on sampling calculations, a minimum of 285 participants was deemed sufficient at the 95% confidence level. Data collection was conducted between November 7–11, 2024, using convenience sampling, resulting in 335 valid responses. The instruments included Tepper's (2000) Abusive Supervision Scale (15 items, one dimension), Niehoff and Moorman's (1993) Organizational Justice Scale adapted into Turkish by Gürbüz and Mert (2009) (20 items across three dimensions), and Mobley et al.'s (1978) Turnover Intention Scale adapted by Örücü and Özafşarlıoğlu (2013) (3 items, one dimension). All items employed a 5-point Likert format. Data analysis was performed using SPSS, Process Macro, and AMOS, with reliability, validity, correlation, and mediation analyses conducted.

The demographic profile of participants indicated a majority of women (73.4%), with the largest age group between 26–33 years (32.8%). Most respondents had a secondary education level (59.4%), were married (71.3%), and had 6–10 years of job tenure (30.1%). Notably, nearly half of the respondents (49.6%) reported that they continued their work due to necessity rather than intrinsic enjoyment, highlighting potential underlying dissatisfaction.

Reliability tests confirmed high internal consistency for all scales (α=.845 for abusive supervision, .767 for turnover intention, and .839 for organizational justice). Confirmatory factor analysis indicated excellent fit indices (e.g., CFI values above .97), and normality assumptions were met.

Correlation analysis revealed a strong positive relationship between abusive supervision and turnover intention ($r=.707$, $p<.01$), a strong positive relationship between abusive supervision and organizational justice ($r=.723$, $p<.01$), and a moderate negative relationship between organizational justice and turnover intention ($r= –.429$, $p<.01$). These results supported hypotheses H_1 through H_3.

To test the mediation hypothesis (H_4), Hayes' Process Macro Model 4 with 5,000 bootstraps was employed. Findings indicated that organizational justice partially mediated the relationship between abusive supervision and turnover intention. Specifically, abusive supervision significantly influenced organizational justice ($\beta=.4126$, $p<.001$), and organizational justice significantly influenced turnover intention ($\beta=.2788$, $p<.001$). While abusive supervision exerted a direct effect on turnover intention ($\beta=.4784$, $p<.001$), the indirect effect through organizational justice was also significant ($\beta=.2123$). The model explained 34.8% of the variance in turnover intention ($R^2=.348$).

These findings carry several important implications. First, abusive supervision directly undermines employees' justice perceptions, which in turn exacerbates turnover intention. This underscores that abusive supervision is not merely a dyadic issue between supervisor and subordinate but spills over into broader organizational processes, damaging the climate of fairness and trust. Second, the partial mediation result suggests that while justice perceptions buffer the harmful effects of abusive supervision, they do not fully eliminate them. Thus, abusive supervision remains a powerful predictor of turnover intention, independent of justice perceptions. Third, the results highlight the necessity for organizations to foster justice-oriented management practices and to implement policies that minimize abusive supervisory behaviors. Interventions such as leadership training, awareness programs, and transparent complaint mechanisms may help mitigate the prevalence of abusive supervision and reinforce justice perceptions.

The study also acknowledges its limitations. Its cross-sectional design restricts causal inference and fails to capture potential longitudinal changes in the studied relationships. The reliance on convenience sampling in a single institutional context limits generalizability. Furthermore, other possible mediators such as job satisfaction, organizational commitment, or psychological contract breach were not included in the model and could explain additional variance. Future research should adopt longitudinal designs, employ random sampling across multiple sectors, and incorporate additional mediators and moderators to enrich understanding.

In conclusion, this study provides robust empirical evidence that perceived abusive supervision significantly heightens employees' turnover intention, and that organizational justice perception plays a meaningful, though partial, mediating role in this relationship. By integrating these constructs into a single model, the research contributes to both theory and

practice, emphasizing the critical need for organizations to prioritize fairness and eradicate abusive supervisory behaviors in order to retain their most valuable resource employees.