



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, İŞLE BÜTÜNLEŞME VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ABD-TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

Handan AKKAŞ

Doktora Tezi

Ankara, 2020

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, İŞLE BÜTÜNLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ABD-TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

Handan AKKAŞ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2020

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

05/03/2020

Handan AKKAŞ

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Handan AKKAŞ

TEŞEKKÜR

Danışmanım, çok değerli hocam, güler yüzüyle her daim yanımda olduğunu hissettiren, Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR' a; hem bu çalışmada hem de diğer çalışmalarımızda bana duyduğu güven için, söylediği her sözle beni motive ettiği için minnettarım.

Bir akademisyenin nasıl olması gerektiği konusunda her daim kendime örnek aldığım, çalışkanlığıyla, güler yüzüyle, iş disipliniyle, bana her zaman yol gösteren, çok kıymetli hocam Prof. Dr. Azize ERGENELİ' ye,

Analiz konusundaki derin bilgi birikimlerini benimle paylaşan, her türlü soruma sıklımadan ve hep aynı ilgiyle cevap veren; veri analiz ve yorumlamasında bulunduğum yere gelmemde büyük katkıları olan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ ve Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ' ye,

Güler yüzleri, maddi manevi destekleriyle hep yanımda hissettiğim kıymetli hocalarım Prof. Dr. Semra GÜNEY, Prof. Dr. Mustafa Ömer İPÇİ ve Prof. Dr. Mehmet Baha KARAN' a,

Geri bildirimleriyle ve kıymetli yorumlarıyla tez çalışmasına katkı sağlayan saygı değer hocalarım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL ve Prof. Dr. Özlem ATAY' a,

Desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, canım arkadaşlarım Anıl BOZ SEMERCİ, Akın ÖZKAN, Merve ERTÜRK ACAR, Niray Tuncel, Irmak UZUN, Mustafa Mehmet BAYAR ve Tuğba ŞEN KÜPELİ' ye,

Tüm Hacettepe Üniversitesi İşletme bölümü öğretim üyeleri ve personeline,

Kültür konusunda çalışmam için beni cesaretlendiren Prof. Dr. Michael MINKOV (*Misho*) ve Prof. Dr. Michael BENDER' a,

Akademisyen olmak istediğimde beni destekleyen ve cesaretlendiren, lisans eğitimim sırasında hep yanımda olan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Kadir ARDIÇ' a, Doç. Dr. Sema POLATÇI' ya, Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN' e,

Tez yazım sürecinde maddi-manevi desteğiyle süreci daha rahat bir şekilde atlatmama yardımcı olan, her türlü huysuzluğuma güler yüzüyle karşılık veren, desteğiyle beni her zaman motive eden sevgili arkadaşım İsmail'e;

Bana düştüğümde daha güçlü bir şekilde ayağa kalkmayı, hiçbir zaman pes etmemeyi ve iyi bir insan olmanın her şeyden önemli olduğunu öğreten aileme...

ÖZET

AKKAŞ, Handan. *Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği*, Doktora Tezi, Ankara, 2020.

Bu çalışmanın amacı, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, işle bütünleşmenin aracılık; allosentrizm ve idiosentrizmin düzenleyicilik etkilerini incelemektir.

Algılanan örgütsel adalet ölçeği, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet olarak iki; işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeği tek boyutta ve bireycilik-toplulukçuluk ölçeği ise birey düzeyinde analiz yapıldığından, idiosentrizm ve allosentrizm olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini, ABD'nin Pittsburgh ve Türkiye'nin Ankara şehrinde yaşayan, Sosyal bilimler alanında çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, Pittsburgh'de 201; Ankara'da 205 veriye ulaşılmıştır. Analizler için SPSS 23 ve AMOS 23 paket programları kullanılmıştır. Aracılık (Model 4) ve düzenleyicilik (Model 1) etkilerinin analizi için Process makrosu kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, işle bütünleşmenin algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde her iki ülkede de aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Etkiler genellikle orta düzeydedir. Bunun yanı sıra, Türkiye'de hem allosentrizm hem de idiosentrizmin, algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. ABD için sonuçlar incelendiğinde, allosentrizmin algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme, İşten Ayrılma Niyeti, Allosentrizm, İdiosentrizm, Türkiye, ABD

ABSTRACT

AKKAŞ, Handan. *Perceived Organizational Justice, Job Engagament, Turnover Intention USA-Turkey Sample*, Ph.D Dissertation, Ankara, 2020.

This study aims to examine the moderating effect of allocentrism-idiocentrism and the mediating effect of work engagement on the relationship between perceived procedural/distributive justice and turnover intention.

Organizational justice scale is considered in two dimensions as perceived procedural and distributive justice; work engagement and turnover scale are in a single dimension and the individualism-collectivism scale is in two dimensions. Since the study is conducted at individual level, individualism and collectivism dimensions are named as idiocentrism and allocentrism, respectively.

The sample of the study consists of academics working in social science discipline in Pittsburgh, USA and Ankara, Turkey. In this vein, 201 data are collected in Pittsburgh and 205 in Ankara. SPSS 23 and AMOS 23 are used in the analysis. Process Macro is used for mediation (Model 4) and moderation (Model 1) analyses.

The results indicate that work engagement has a mediation role between the perceived procedural-distributive justice and turnover intention relationship in both countries. The mediation effects are moderate. In Turkey, both allocentrism and idiocentrism have a moderation effect on the relationship between perceived procedural justice and turnover intention. In the USA, allocentrism has a moderation effect on the relationship between perceived distributive justice and turnover intention.

Keywords

Perceived Organizational Justice, Work Engagement, Turnover Intention, Allocentrism, Idiocentrism, Turkey, USA

İÇİNDEKİLER

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	5
1.1. İşten Ayrılma Niyeti ve İlişkili Kavramlar	6
1.1.1. İşten Çekilme	6
1.1.2. İşe Gelmeme	8
1.1.3. İşten Ayrılma/İşte Kalma	9
1.1.3.1 İşten Ayrılma Türleri	10
1.1.3.1.1 Gönüllü İşten Ayrılma	10
1.1.3.1.2 Gönülsüz İşten Ayrılma	11
1.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	11
1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Bileşenleri	12
1.3.1 Psikolojik	13
1.3.2 Bilişsel	13
1.3.3 Davranışsal.....	13
1.4. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller	14
1.4.1 March ve Simon Modeli (1958).....	14
1.4.2 Mobley'in İşten Ayrılma Modeli (1977)	14
1.4.3 Genişletilmiş İşten Ayrılma Modeli (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979).....	16
1.4.4 İşten Ayrılma Modeli (Steers ve Mowday, 1981).....	16
1.4.5 Yatırım Modeli (Rusbult ve Farrell, 1983)	16
1.4.6 Sheridan ve Abelson'ın İşten Ayrılma Niyeti Modeli (cusp-catastrophe modeli; 1983).....	17
1.4.7 Price ve Mueller'ın İşten Ayrılma Modeli (1986, 2001)	17

1.4.8	Yeni Ayrılma Modeli (Unfolding Model, Lee ve Mitchell, 1994)	18
1.4.9	Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli (1996).....	19
1.4.10	Geleneksel İşten Ayrılma Modeli (Griffeth, 2000).....	19
1.4.11	Bütünleştirilmiş Aracılı Çoklu Yol Modeli (The Integrated Mediated Multi-routes; Allen ve Griffeth, 2003).....	20
1.5.	İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Teoriler	20
1.6.	İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	24
2.	ADALET KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	33
2.1	Aristo ve Erken Dağıtımsal Adalet Teorisi.....	34
2.2	John Rawls'un Adalet Teorisi.....	35
2.3	Örgütsel Adalet	36
2.3.1.	Erken Dönem Dağıtımsal Adalet Teorileri	37
2.3.1.1.	Görelî Yoksunluk Teorisi	37
2.3.1.2.	Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965)	38
2.3.1.3.	Folger'in Bilişsel Dayanaklar Teorisi.....	39
2.3.1.4.	Kaynak Dağıtımı ve Dağıtımsal Adalet.....	40
2.3.2.	Enstrümental/Kontrol Modelleri.....	41
2.3.2.1.	Prosedürel Adalet.....	41
2.3.2.2.	Thibaut ve Walker'ın (1975, 1978) Prosedür Teorisi	41
2.3.2.3.	Leventhal'ın (1980) Adalet Yargılama Modeli	42
2.3.2.4.	Grup Değeri Modeli (1988)	43
2.3.2.5.	Kestirme Adalet Teorisi (1992)	44
2.4	Adalet Teorisi (Folger ve Cropanzano, 1998).....	46
2.5	İçerik Teorileri (Cropanzano vd., 2001)	47
2.6	Çoklu İhtiyaçlar Teorisi (Williams, 1997)	49
2.7	Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	52
2.8	Algılanan Örgütsel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti ve Allosentrizm-İdiosentrizm İlişkisi 54	
3.	İŞLE BÜTÜNLEŞME (Work Engagement).....	59
3.1.	İşle Bütünleşme ile Benzer Kavramlar	61
3.2.	İşle Bütünleşme ile İlişkili Kavramlar	62
3.2.1.	İşe İlişkin Tutumlar	62
3.2.2.	Çalışan İyi Oluş Hali.....	62
3.2.3.	Kişilik.....	64
3.3.	İşle Bütünleşme ile İlgili Teoriler	65
3.3.1.	Kaynakların Korunması Teorisi.....	65

3.3.2.	Genişlet ve inşa et teorisi (Broaden and built theory, Fredrickson, 1998).....	65
3.4.	İşle Bütünleşme ile İlgili Modeller	66
3.4.1.	İhtiyaçlar-Tatmin Yaklaşımı	66
3.4.2.	Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı	67
3.4.3.	Tatmin Olma-Bütünleşme Yaklaşımı	70
3.4.4.	Çok Boyutlu Yaklaşım.....	71
3.4.5.	İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Demerouti vd., 2001)	72
3.4.6.	Duyuşsal değişim modeli	74
3.4.7.	Sosyal Değişim Teorisi	75
3.5.	İşle Bütünleşmenin Örgütsel Çıktıları.....	75
3.6.	Algılanan Örgütsel Adalet-İşle Bütünleşme-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	77
4.	KÜLTÜR	81
4.1.	Kültür'ün Yapıtaşları	81
4.1.1.	Değerler.....	82
4.1.2.	Ulusal Kültürel Değerler	83
4.1.2.1.	Güç Mesafesi Boyutu.....	83
4.1.2.2.	Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	84
4.1.2.3.	Erillik-Dişillik Boyutu	84
4.1.2.4.	Uzun dönemli-Kısa dönemli Oryantasyon Boyutu	85
4.1.2.5.	Heveslilik-Kısıtlılık Boyutu.....	85
4.1.2.6.	Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu	86
4.1.2.1.1.	Bireycilik-Toplulukçuluğun Alt Boyutları.....	87
4.2.	Bireycilik ve Toplulukçuluğun Kökeni.....	88
4.3.	Allosentrizm-İdiosentrizm	93
4.4.	Türkiye ve ABD'nin Kültürel Açından Farkları	97
4.5.	Algılanan Örgütsel Adalet, Allosentrizm-İdiosentrizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	99
4.6.	Türkiye ve ABD açısından algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı.....	104
5.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	106
5.1.	ÇALIŞMADA ÖNERİLEN MODEL ve HİPOTEZLER.....	108
5.2.	ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ ve YÖNTEM.....	110
5.3.	ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR	112
5.3.1.	TÜRKİYE ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR	112
5.3.2.	ABD ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR	113
5.4.	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	114
6.	ANALİZ VE BULGULAR.....	117

6.1.	Ön Analiz Testleri.....	117
6.2.	Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	119
6.2.1.	Türkiye örnekleme için DFA analizi Sonuçları.....	120
6.2.2.	ABD örnekleme için DFA Analizi Sonuçları.....	123
6.3.	Korelasyon Analizi.....	126
6.3.1.	Türkiye Örnekleme.....	126
6.3.2.	ABD Örnekleme.....	129
6.4.	Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	133
6.4.1.	Türkiye Örnekleme.....	133
6.4.2.	ABD Örnekleme.....	134
6.5.	Düzenleyicilik Testleri.....	135
6.5.1.	Türkiye Örnekleme.....	135
6.5.2.	ABD Örnekleme.....	138
6.6.	Aracılık Testleri.....	141
6.6.1.	Türkiye Örnekleme.....	141
6.6.2.	ABD Örnekleme.....	143
	SONUÇ VE TARTIŞMA	147
	ÖNERİ VE KISITLAR	152
	KAYNAKÇA.....	156
	EK 1. ORJİNALLİK RAPORU.....	218
	EK 2. ETİK KURUL / KOMİSYON İZİNİ YA DA MUAFİYET FORMU.....	219

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AGFI: Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)

CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)

KMO: Kaiser Meyer Olkin

NFI: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Örgütsel Adalet Taksonomisinin Önemli Örnekleri.....	53
Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorileri.....	55
Tablo 3: Türkiye örnekleme demografik özellikleri.....	114
Tablo 4: ABD örnekleme demografik özellikleri.....	115
Tablo 5: Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeks değerleri	
Tablo 6: Algılanan dağıtımsal ve prosedürel adalet ölçeklerine ait regresyon katsayıları.....	122
Tablo 7: Algılanan dağıtımsal adalet ölçeği uyum indeksleri	122
Tablo 8: Algılanan prosedürel adalet ölçeği uyum indeksleri	122
Tablo 9: İşle bütünleşme ölçeklerine ait regresyon katsayıları	122
Tablo 10: İşle bütünleşme ölçeği uyum indeksleri	123
Tablo 11: Bireycilik-toplulukçuluk adalet ölçeklerine ait regresyon katsayıları	124
Tablo 12: Bireycilik ölçeği uyum indeksleri	124
Tablo 13: Toplulukçuluk ölçeği uyum indeksleri	124
Tablo 14: Algılanan dağıtımsal ve prosedürel adalet ölçeklerine ait regresyon katsayıları....	125
Tablo 15: Algılanan dağıtımsal adalet ölçeği uyum indeksleri	125
Tablo 16: Algılanan prosedürel adalet ölçeği uyum indeksleri	125
Tablo 17: İşle bütünleşme ölçeklerine ait regresyon katsayıları.....	126
Tablo 18: İşle bütünleşme ölçeği uyum indeksleri	126
Tablo 19: Bireycilik-toplulukçuluk adalet ölçeklerine ait regresyon katsayıları	127
Tablo 20: Bireycilik ölçeği uyum indeksleri	127
Tablo 21: Toplulukçuluk ölçeği uyum indeksleri	127
Tablo 22: Türkiye örnekleme ilişkin korelasyon tablosu	129
Tablo 23: ABD örnekleme ilişkin korelasyon tablosu.....	133
Tablo 24: Türkiye örnekleme hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	134
Tablo 25: ABD örnekleme hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	135
Tablo 26: Türkiye örnekleme düzenleyicilik analizi sonuçları	136
Tablo 27: ABD örnekleme düzenleyicilik analizi sonuçları.....	139

Tablo 28: Türkiye örneklemini algılanan prosedürel adalet-işle bütünleşme-işten ayrılma niyeti.....	142
Tablo 29: Türkiye örneklemini algılanan dağıtımsal adalet-işle bütünleşme-işten ayrılma niyeti.....	143
Tablo 30: ABD örneklemini algılanan prosedürel adalet-işle bütünleşme-işten ayrılma niyeti	144
Tablo 31: ABD örneklemini algılanan dağıtımsal adalet-işle bütünleşme-işten ayrılma niyeti	145
Tablo 32: Araştırmada test edilen hipotezler ve analiz sonuçları	147

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İşten Ayrılma Modeli.....	16
Şekil 2: Çalışan İşten Ayrılma Süreci	17
Şekil 3: Planlı Davranış Teorisi.....	22
Şekil 4: İşten Ayrılma Niyetinin Sebepleri.....	26
Şekil 5: Çoklu İhtiyaçlar Teorisi.....	52
Şekil 6: Çalışan iyi oluş taksonomisi.....	65
Şekil 7: İş Talepleri-Kaynakları Modeli.....	77
Şekil 8: Soğan Modeli.....	84
Şekil 9: Ulusal kültürel değerler.....	88
Şekil 10: Çalışmanın Modeli 1.....	110
Şekil 11: Çalışmanın Modeli 2.....	110
Şekil 12: Algılanan prosedürel adalet-işten ayrılma niyeti ilişkisinde idiosentrizmin düzenleyicilik rolü.....	138
Şekil 13: Algılanan prosedürel adalet-işten ayrılma niyeti ilişkisinde allosentrizmin düzenleyicilik rolü.....	139
Şekil 14: Algılanan dağıtımsal adalet-işten ayrılma niyeti ilişkisinde allosentrizmin düzenleyicilik rolü.....	141

GİRİŞ

İşten ayrılma niyeti, örgütü bilinçli ve kasıtlı olarak terk etme isteği olarak tanımlanmakta ve işten çekilme davranışının son aşaması olarak görülmektedir (Mowday vd., 2013). Gerçek işten ayrılma davranışıyla pozitif yönde ilişkili olması ve örgütün performansını olumsuz etkilemesi nedeniyle işten ayrılma niyeti hem örgütün performansı hem de bireyler açısından oldukça önemli olarak kabul edilmektedir (Kim ve Fernandez, 2017; Lambert vd., 2001). Çalışan örgüt ilişkisi ve bireylerin işlerinden ayrılma niyetleri, algılanan örgütsel adalet ile bireyin sahip olduğu kültürel değerler gibi pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Örgütsel adalet, bireylerin elde ettikleri çıktıları, örgütün uygulamalarını, kendilerine yönelik tutum ve davranışları ne derece adil bulduklarına ilişkin değerlendirmeleridir (Colquitt vd., 2006; Greenberg, 1987). İlgili çalışmalar, adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarını önemli şekilde etkilediğini göstermektedir. Örgütte adil davranışlarla karşılaşmayan bireyler, diğer bir ifadeyle örgütün uygulamalarını ve elde ettiği çıktıları adil algılamayan çalışanlar işlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmekte; bu durum işten ayrılma eğilimlerinin artmasına sebep olabilmektedir. Nitekim bazı çalışmalarda adalet algısının özellikle dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (Ali ve Jan, 2012; Parker vd., 2011).

Diğer taraftan literatürde, bireylerin adalet algılamalarının büyük ölçüde normlar ve değerlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Adalet algısını ve kültürü inceleyen çalışmaların pek çoğu farklı kültürlerde farklı adalet algılamalarının olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır (Greenberg, 2011). Bununla birlikte kültürün, algılanan örgütsel adalet-işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ramamoorthy ve Flood, 2002; Ramesh ve Gelfand, 2010; Wang ve Yi, 2002). Dolayısıyla, hem örgütte bireylerin sahip olduğu kültürel değerleri anlamak, hem de farklı ulusal kültürlerde modelleri test etmek algılanan adaleti anlamak açısından oldukça önem arz etmektedir (Greenberg, 2001). Hofstede (1980)'in ulusal kültür çalışması sonucunda ortaya çıkan kültürel boyutlardan biri bireycilik-toplulukçuluk boyutudur (Hofstede, 1980). Triandis (1996), bireycilik-toplulukçuluk boyutunun en belirgin kültürel boyut olduğunu ve bu boyuta ilişkin her yıl çok sayıda araştırma yapıldığını belirtmiştir. Bireycilik-toplulukçuluk boyutu üzerine yapılan

kültürler arası pek çok çalışmada bir toplumun içinde yer alan tüm bireylerin aynı kültürel değerlere sahip olduğu varsayılmıştır (Triandis, 1996; Wasti ve Erdil 2007). Ancak günümüzde değişen çevre ve koşullar göz önünde bulundurulduğunda bir toplumdaki tüm bireylerin bireycilik-toplulukçuluk düzeyleri yaşamın başka alanlarında farklılık göstererek aynı olmayacağı düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler bireycilik-toplulukçuluk alt boyutlarından yalnızca birini değil; her iki boyutu farklı düzeylerde barındırıyor olabilmektedirler. Dolayısıyla bireyin, birey düzeyindeki değerlerini ölçmek önemli bir hale gelmektedir (Dutta-Bergman ve Wells 2002; Triandis, 1995). Triandis (1995) tarafından yapılan çalışmalarda bireycilik-toplulukçuluk boyutları birey düzeyinde incelendiğinde sırasıyla idiosentrizm-alloentrizm olarak ifade edilmiştir (Triandis, 1995). Benzer şekilde bu çalışmada, ulusal düzeyde kültürel bir etkiden bahsederken, bireycilik-toplulukçuluk; birey düzeyinde bir etkiden bahsederken, idiosentrizm-alloentrizm kavramları kullanılacaktır.

Bununla birlikte, bireyci ve toplulukçu kültürlerde gerçekleştirilen pek çok çalışmada çalışanların işle bütünleşmelerinin onların örgütte kalmalarıyla pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür (Bakker vd., 2007; Erdil ve Müceldili, 2014; Hackman ve Oldham, 1980; Koyuncu vd., 2006; Metin Camgöz vd., 2016; Park ve Gursoy, 2012; Schaufeli ve Bakker, 2004; Sjöberg ve Sverke, 2000). Bu çalışmalarda işle bütünleşme düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür. Bununla birlikte, çalışanların iş yerlerini adil olarak algılamaları, işle bütünleşme düzeylerini arttıracak ve daha az işten ayrılma niyeti göstereceklerdir (Franz, 2004). Dolayısıyla, çalışanların işle bütünleşme düzeylerini anlamak da işten ayrılma niyetini anlamaya ve önlemeye yardımcı olacaktır. Öte yandan literatürde ‘Corporate Leadership Council (2004)’ın raporuna göre, bütünleşmiş çalışanların örgütlerini terk etme ihtimalleri normal çalışanlara göre %87 daha az olduğu görülmüştür. 36 şirketin ve 8000 çalışanın yer aldığı bir meta-analiz çalışmasına göreyse, işle bütünleşme işten ayrılma niyetiyle negatif yönde ilişkili bulunmuştur (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002). Bu bulgu, Gallup İş yeri değerlendirmesi’nin 25 yıl süren araştırmaları sonucunda elde edilen bulgularla da uyumlu bulunmuştur (Kang ve Sung, 2019).

İşten ayrılmanın olumsuz sonuçlarının en ciddi şekilde hissedileceği kurumlardan birisi de yükseköğretim kurumlarıdır. Bu kurumlar, gelecek nesillerin yetiştirilmesi ve sosyo-ekonomik kalkınma için gerekli bilginin üretilmesinde önemli rol oynamaktadır (Van den

Berg vd., 2008). Hükümetlerin uyguladığı sosyo-ekonomik ve siyasi stratejiler, yükseköğretimde yetenekli bireylerin varlığının devam etmesi açısından olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Çalışanların mevcut işlerinde kalmasını sağlayan etkenlerin farkında olmak, yükseköğretim kurumlarında nitelikli bireylerin kalmasında ve onların bu kurumlara çekilmesinde önemlidir (Lawler ve Finegold, 2000; Michaels vd., 2001).

Türkiye’de son yıllarda üniversitelerde atama kriterlerinde sürekli meydana gelen değişiklikler ve yeni kadro arayış sürecinde yaşanan adaletsizliklerin akademisyenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceği düşünülmektedir (Altıntaş, 2006). İlgili literatür incelendiğinde, Türkiye ve ABD’de akademik personelle yapılan çalışmalarda bireylerin kültürel değerleri, adalet algısı, işle bütünleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen çalışmaya rastlanamamıştır. Candan (2016)’a göre, Türkiye’de yeni çok sayıda devlet ve vakıf üniversitesinin açılmış olması akademisyenlerin yeni kurumlarda iş bulma ihtimallerini arttırdığından, mevcut kurumlarından ayrılmalarını daha kolay hale getirmiştir. Bununla birlikte, Türkiye’de akademisyenlerin atama ve yükselme kriterlerinde karşılaştıkları adaletsizlikler, alternatif iş olanaklarının yüksek olması ya da ücret tatsızlıkları de yeni iş alanlarına ya da yeni kurumlara yönelmelerine sebep olabilecektir (Candan, 2016).

Söz konusu durum ABD için değerlendirildiğinde; ABD’de kolej ve üniversiteler yetenekli profesörleri işe alabilmek için insan kaynakları stratejileri uygularken (Lawrence vd., 2013) yani üyeleri de örgüt kültürüne en iyi uyum sağlayacak bireyler arasından seçmektedirler (Ryan, Healy ve Sullivan, 2012). İnsan kaynakları uygulamalarını ileri taşıyan araştırmacılar, akademisyenlerin işten ayrılma niyetlerini anlamak için çeşitli modeller geliştirmişlerdir (Ambrose, Huston ve Norman, 2005; Barnes, Agago ve Coombs, 1998; Johnsrud ve Heck, 1994; Johnsrud ve Rosser, 2002; Manger ve Eikeland, 1990; Matier, 1990; Smart, 1990; Zhou ve Volkwein, 2004). “horizons workforce consulting” raporuna göre profesörlere %65’i üniversitelerinden ayrılmayı düşünmektedirler ve % 45’i ise akademiye tamamen terk etmeyi düşündüklerini söylemektedirler (English, 2012). Üniversitelerdeki işten ayrılmalar finans ve eğitim açısından, hem çalışan hem üniversite hem de öğrenci için ciddi sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir (Heckert ve Farabee, 2006; Kim, Twombly ve Wolf-Wendel, 2012). Üniversiteler işe alımlar için ciddi anlamda yatırım yapmaktadır ve işten ayrılma bu yatırımın da kaybı anlamına gelmektedir (Kim, Twombly ve Wolf-Wendel, 2012; Zhou

ve Volkwein, 2004). Örneğin, Eهرانenberg, Rizzo ve Condie (2003)'a göre, üniversiteler STEM alanında fon sağlayarak kadro açmak için doktor öğretim üyesi seviyesinde bir hocaya 390-490 bin dolar; profesör seviyesindeki bir hocaya ise 700-1.44 milyon dolar yatırım yapmaktadırlar (Park, 2015). Bazı araştırmacılar üniversite akademik personelinin işten ayrılmasının maliyetinin onun yıllık geliri kadar olduğunu ileri sürmüşlerdir (Olsen, 1992). Bununla birlikte, akademik personelin işten ayrılması yeni üyelerin işe alınma ve eğitilmesi maliyetlerini de arttırabilecektir (Kim, Twombly ve Wolf-Wendel, 2012). Finansal maliyetlerin dışında, üniversite araştırmalarının ve eğitiminin kesintiye uğraması gibi maliyetleri de olabilmektedir (Olsen, 1992). İşten ayrılmanın ayrıca moral bozukluğu, üniversiteye bağlılığın azalması ve hatta tükenmişliğe yol açabilecektir (Olsen, 1992). Diğer bir açıdan, işten ayrılma profesörler için yeni kariyer ve gelişim imkanları anlamına gelebilecektir (McKenna ve Sikula, 1981). İşten ayrılma daha taze fikir ve perspektiflere sahip çalışanların işe alınabilmesi açısından avantajlı da olabilecektir (McKenna ve Sikula, 1981). Sonuç olarak, işe girdikten sonra ABD'li akademisyenlerin yaklaşık % 68'i üniversitelerini 5 yıl içerisinde terk edeceklerini söylemektedirler (Kim, Twombly ve Wolf-Wendel, 2012).

Bu doğrultuda, çalışmanın temel amacı, prosedürel ve dağıtımsal adalet-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizm-idiosentrizm boyutlarının düzenleyici; işle bütünleşmenin aracı etkilerini Türkiye ve ABD kültürü açısından incelemektir. Araştırma kapsamına öne sürülen hipotezleri test etmek için iki model ileri sürülmüştür. İlk model kapsamında düzenleyicilik ilişkileri test edilmiştir. Modelin kavramsal çerçevesi, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), Grup Değeri Modeli (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Blader, 2003; Tyler ve Lind, 1992) ile açıklanabilmektedir. İkinci model kapsamında aracılık ilişkileri test edilmiştir. Modelin kavramsal çerçevesi İş-Talepleri Kaynakları (Schaufeli ve Bakker, 2004) modeli ışığında kurulmuş ve test edilmiştir.

Çalışmanın alan yazınına katkılarından biri, allosentrizm-idiosentrizm boyutunun etkilerini ortaya koyarak, örgütsel adalet ve işten ayrılma eğilimi ilişkisini açıklamaya yardımcı olmaktır. Bir diğer katkısı ise işle bütünleşmenin, algılanan örgütsel adalet-işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı etkisini belirlemektir. Bunun yanı sıra, çalışmanın en önemli katkısı modellerin iki ayrı kültürde test edilecek olmasıdır. Bu sayede modellerin genellenebilirliğinin de arttırılacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışmaya ait modeller akademisyen örneklemiyle test edilmiştir. Literatürde ilgili modellerle ilgili bir

çalışmaya rastlanmadığından örneklemin akademisyenlerden oluşması da çalışmanın ayırt edici bir özelliğidir. Bu çalışma sonucunda, işten ayrılma niyeti hisseden çalışanlar için geliştirilebilecek destekler konusunda yöneticilere öneriler sunulacaktır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde literatür incelemesi ve ikinci bölümde alan çalışması, analiz ve bulgular kısımlarından oluşmaktadır. İlk bölümde, işten ayrılma niyeti kavramı açıklanmış, benzeri kavramlarla olan ilişkilerine değinilmiş, konu ile ilgili modeller ve teoriler incelenmiştir. Ardından bağımlı değişken olan örgütsel adalet, ilgili modeller ve teoriler açıklanmıştır. Daha sonra, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiler incelenmiş ve ilgili literatüre değinilmiştir. Literatür incelemesi yapılırken Türkiye ve ABD ülkeleri özelinde incelenen literatürün yanı sıra; diğer bireyci ve toplulukçu kültürlerde yapılan çalışmalar da örnek teşkil etmesi açısından literatür kısmına dahil edilmiştir. İşle bütünleşme değişkeni ve ilgili modellerle teorilerin incelenmesinin ardından, algılanan örgütsel adalet, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisine değinilmiş ve ilgili literatür algılanan örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetinde olduğu gibi incelenmiştir. Son başlıkta ise kültür değişkeni, ulusal düzeyde ve birey düzeyinde incelenmiştir. Son aşamada ise, kültürün algılanan örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki düzenleyicilik ilişkileri ve ilgili literatür verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, kullanılan ölçekler ve örnekleme dair bilgilere yer verilmiştir. Sonuç kısmında ise bulgular ilgili literatür ve teoriler ışığında değerlendirilmiş ve çalışmanın kısıtlarına yer verilmiştir.

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

‘İşten ayrılma niyeti’ bireyin çalıştığı örgütten ayrılma niyetidir. Bu kavram, ‘işgücü devri’ yerine de kullanılabilir ancak işten ayrılma niyeti gerçek işten ayrılma davranışından farklı olduğundan ayrı bir değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Yoshimura, 2003).

Mobley vd. (1978)’e göre işten ayrılma niyeti, bireyin örgütü terk etmesinin kasıtlı ve bilinçli bir göstergesidir ve işten çekilme sürecindeki son basamaktır. Mobley vd. (1982) başka bir çalışmada ise işten ayrılma niyetini, bireyin yakın gelecekte işten ayrılma olasılığını gösteren subjektif bir tahmin olarak tanımlanmıştır.

Hom ve Griffeth (1991) de işten ayrılma niyeti tanımında son basamağın işten çekilme olduğundan bahsetmekte ve işten ayrılma niyetini, istemli, yavaş ve planlı olarak negatif değerlendirmeyle başlayıp (Cho vd., 2009; Tett ve Meyer, 1993), çekilme davranışıyla devam eden ve son olarak başka bir iş arayışıyla biten bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte, işten ayrılma niyetinde bireyin gönüllü olarak ayrılmaya niyet etmesi söz konusudur (Cohen ve Golan, 2007; Gaertner, 1999; Price ve Mueller, 1986; Tett ve Meyer, 1993). Bu tanımların ortak özelliği bireyin ayrılmayı sürekli düşünmesi, ayrılmamanın bilincinde olması ve bu konuda kararlı olmasıdır. Bireyler gönüllü olarak işten ayrılmaya niyet etmektedirler ve bu durum işten çekilmeyle neticelenmektedir.

1.1.İşten Ayrılma Niyeti ve İlişkili Kavramlar

İşten ayrılma niyetiyle birlikte literatürde, işten çekilme, işe gelmeme ve işte kalma gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramların ayrımını yapmak, konunun anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

1.1.1. İşten Çekilme

Çalışmalar, işten çekilmeye karar verme davranışını incelemişler ve işten ayrılma niyetinin çekilme davranışının öncüsü olduğunu tespit etmişlerdir (Locke, 1976; March ve Simon, 1958; Mobley, 1977). Hulin (1991) tarafından ortaya atılan işten çekilme kavramı, işlerini sevmeyen çalışanların işe gelmekten kaçınacağını ileri sürmektedir. Bu durum işten çekilme olarak adlandırılmakta ve çalışanın iş yerinden geçici ya da kalıcı olarak çekeceği anlamına gelmektedir (Saal ve Knight, 1988). Johns (2001)'a göre ise işten çekilme 'belli bir çalışma ortamından günün bir kısmında, tüm gün ya da kalıcı olarak fiziksel olarak ayrılma' durumunu ifade etmektedir (Johns, 2001).

Üç farklı işten çekilme davranışı bulunmaktadır: işten ayrılma, işe geç gelme ve devamsızlık (Beehr ve Gupta, 1978). Literatürde, işten çekilmenin her işten ayrılma ya da işe gelmeme durumu için kullanılamayacağı, ancak, 2 durumda işten ayrılma ve işten çekilme davranışı-korele olmasalar da-teorik olarak ilişkilendirilebilecekleri ileri sürülmüştür (Mobley, 1982):

- İşten kaçınma, işte olan sorunlardan kaynaklanıyorsa ve işe gelinmesi halinde durum işten ayrılmaya kadar ilerleyecekse;

- Çalışan işten istifa etmeyi arzu ediyorsa ancak ekonomik, yasal ve normatif etkilerden ötürü edemiyorsa.
- Birey yeni bir iş aramak için işe gelmemişse,
- İş tatmin edici olmadığından ve iş ortamı stresli olduğundan kişi işe gelmiyorsa ve hali hazırda alternatif bir iş imkanı da varsa, işten ayrılma ve işten çekilme ilişkilendirilebilecektir (Mobley, 1982).

Porter ve Steers (1973) aşağıdaki durumlarda işten çekilme ve işten ayrılma arasında bir korelasyon olmasını beklenemeyeceğini ileri sürmektedir:

- İşten ayrılma, sıkıcı ve tatmin etmeyen bir işten kaçış, kaçınma ya da ‘çekilme’ den ziyade alternatif bir işten etkilenme şeklindeyse,
- İşten çekilme, işle ilgili olmayan (aile, spor vb.) rol taleplerinden kaynaklanmıyorsa,
- İşten ayrılma ve işten çekilmenin sonuçları benzer olmuyorsa,
- İşten çekilme için baskılarından kaçmak içinse ve işe devam edilmesi halinde işten ayrılmayla neticelenecekse, çalışan işten ayrılması ve işten çekilme davranışı ilişkilendirilemeyecektir (Porter ve Steers, 1973).

Çalışan işten çekilmesi, ‘algılanan itici durumlara bağlı olarak, gönüllü bir şekilde oluşturulmuş, örgüt ve çalışan arasında oluşan fiziksel ve psikolojik mesafedir’ (Gupta ve Jenkins, 1980). Dolayısıyla işten çekilme fiziksel olabileceği gibi bilişsel ya da duygusal formlarda da olabilmektedir ve bunları tespit etmek oldukça zordur (LeBlank, Barling ve Turner, 2014). Eğer işten ayrılmanın maliyeti yüksekse ya da / ve iş araştırma sonucu elde edilecek faydanın düşük olacağına inanılıyorsa, var olan iş tekrar değerlendirilebilir ve işten ayrılma düşüncesi tekrar düşünebilir ve farklı şekillerde işten çekilme davranışı gösterilebilir (Mobley, 1977). Bu davranışlar, bilerek ihmalkar davranma ve bilişsel ya da duygusal dikkat dağınıklığı şeklinde gerçekleşebilmektedir. Bunun yanı sıra, Hom ve Kinicki (2001)’ye göre çalışanlar iş çıktılarını ve üretkenliklerini düşürme gibi çekilme davranışları da sergileyebilmektedirler. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu işle ilgili tutumlar üzerinedir ancak ailelerin taleplerinden kaynaklanan (Hammer, Bauer ve Grandey, 2003) ya da stres yaratan (LeBlanc vd., 2014) iş dışı faktörler de işten çekilme davranışlarına sebep olabilmektedirler.

1.1.2. İŖe Gelmeme

İŖe gelmeme bir iŖten çekilme türüdür. ÇeŖitli yazarlar iŖe gelmemeyi “bireyin kendinden beklenirken, planlanan zamanda planlanan yerde fiziksel olarak bulunmaması” olarak tanımlanmışlardır (Martocchio ve Harrison, 1993). İŖe gelmeme, çalıŖanın iŖ yerine gelmemesiyle ortaya çıkan durumdur. Sebep yasal olabileceği gibi (hastalık, jüri görevi, ailede vefat eden biri vb) sahte bir sebep de olabilmektedir (rapor alıp, evde kalmak). Ancak bazı çalıŖanlar hastalık iznini, yıllık izin gibi örgütün sağladığı bir imkan ya da doğal hak, olarak görmektedirler. Bydowell (2000)’e göre, iŖe gelmeme davranıŖı normaldir ancak yasal olmayan Ŗekilde iŖe gelmeme davranıŖlarını olabildiğince minimize etmek gereklidir.

Devamsızlıkla ilgili teoriler incelendiğinde, iŖ tatmininin çalıŖanın iŖe gelmemesinde büyük bir rol oynadığı görülmektedir (Spector, 1997). Benzeri Ŗekilde, iŖlerinden tatmin olan çalıŖanlar iŖte daha az devamsızlık ve tatmin olmayan çalıŖanlar ise daha düşük performans göstermektedirler (Robbins ve Coulter, 2005). Öte yandan, McBey ve Karakowsky (2001) ve Hayes vd. (2006)’e göre, yaŖ, iŖten ayrılma ve iŖe gelmemeyi en çok etkileyen demografik deđiŖkenlerden biridir. Buna göre, yaŖı daha büyük olan çalıŖanlar, kiŖi-örgüt uyumu zamanla örgüt içerisinde sağlandığından, daha az iŖe devamsızlık göstereceklerdir. Bununla birlikte, evli kadınlar evle ilgili sorumluluklarından ötürü daha fazla iŖe gelmeme ve iŖten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Borda ve Norman, 1997; Cohen ve Golan, 1992).

Pek çok örgütün karŖılaŖtığı bir problem iŖe gelmeme, örgütün başarısını kötü yönde etkileyen bir faktördür (Spector, 1997). Örgütte etkililiği ve verimliliği düşürerek, daha düşük iŖ tatmini yaŖanmasına sebep olmaktadır (Marion, 2001; Sachdev ve Verma, 2004). Bununla birlikte, bir çalıŖan iŖe gelmediğinde, yerine o iŖi yapacak birini bulmak gerekir. Robbins vd. (2003)’e göre, iŖe gelmemeyi önlemek ve azaltmak için çalıŖanlar iŖe devam ettikleri için ödüllendirmeli; devamsızlıklar cezalandırılmamalıdır. Bununla birlikte, çalıŖanlara iŖe devamlılığın önemi ve iŖe devamsızlığın örgüt için maliyetleri anlatılmalıdır (Bydowell, 2000).

1.1.3. İşten Ayrılma/İşte Kalma

İşten ayrılma niyeti, bireyin örgütü terketmeye yönelik davranışsal tutumuyken; işten ayrılma, çalışanın örgüt dışına kalıcı hareketi olarak tanımlanmaktadır (Aydoğdu ve Aşıkil, 2011; Mobley vd., 1982; Rahman ve Nas, 2013) ve üç çeşit çekilme davranışıyla kendini göstermektedir. Bunlar; işten ayrılma hakkındaki düşünceler, farklı bir iş arayışı ve işten ayrılma niyetidir (Carmeli ve Weisberg, 2006). Porter ve Steers (1973), işten ayrılmanın sebebinin işten ayrılma niyeti olduğunu ortaya çıkardıklarından beri işten ayrılma süreci daha çok dikkat çekmeye başlamıştır. Literatürde pek çok çalışmada işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılmanın en önemli tahmin edicisi olduğu görülmüştür (Bowen, 1982; Cotton ve Turtle, 1986; Mitchell vd., 2001; Lee ve Shin, 2005; Mobley, 1979; Steel ve Ovalle, 1984; Tett ve Meyer, 1993). Bununla birlikte, bir çalışanın işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma düşüncesinde olması her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmekte, henüz eyleme dönüşmemiş olması nedeni ile de gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak sağlamaktadır. Öte yandan, işten ayrılma davranışında, işten ayrılma niyetinin olduğu kadar iş fırsatlarının varlığı da gerçek işten ayrılma davranışını belirleyebilmektedir (Lee ve Mowday, 1987).

Diğer taraftan, işte kalma niyeti, çalışanın bilinçli ve istekli olarak örgütte kalmayı istemesidir (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma ve kalma niyeti aynı paranın farklı yüzleri olarak tasvir edilmektedir. Bu yüzden yapılan çalışmalar, iki kavram arasında bir ayırım yapılması gerektiğini ön görmemektedir (Johnston, 1995). Hausknecht ve diğerleri, 2008 yılında ABD’de turizm ve eğlence sektöründe çalışan 24,829 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, 60 yıllık literatürü incelemiş, işte kalmayla ilişkili olarak 12 faktör belirlemiştir:

- ✓ İş tatmini-çalışanların işlerini sevme derecesi;
- ✓ Dışsal ödüller-hizmet karşılığında edinilen ücret ve imkanlar;
- ✓ Yapı bağlılığı-örgütle ilişkili bireylere olan bağ-yönetici, iş arkadaşları ya da müşteriler gibi;
- ✓ Örgütsel bağlılık-çalışanın örgüte olan aidiyetinin derecesi;
- ✓ Örgütsel prestij-örgütün tanınırlık derecesi;

- ✓ Alternatiflerin yokluğu-örgüt dışında işlerin olmayışına olan inanç;
- ✓ Yatırımlar-örgüte yapılan hizmetlere dair algı;
- ✓ Gelişim imkanları-örgüt içerisinde daha iyi kademelere gelinebileceğine dair potansiyel miktarı;
- ✓ İşyeri-İş yerinin çalışanın evine olan uzaklığı;
- ✓ Örgütsel adalet-kaynak dağıtımının, prosedür ve politikaların ve kişilerarası iletişimin adilliğiyle ilgili algılar;
- ✓ Esnek çalışma imkanı-çalışma saatlerinin uygunluğu;
- ✓ İş dışı etkiler-örgüt dışındaki sorumluluk ve bağlılıklar.

Bu faktörlere bağlı olarak çalışan işini değerlendirmekte ve işte kalmaya devam edip etmeyeceğine karar vermektedir. Örneğin, işini prestijli bulan ve işinden tatmin olan çalışan muhtemelen işinde kalmayı isteyecektir (Hausknecht vd., 2008).

1.1.3.1 İşten Ayrılma Türleri

1.1.3.1.1 Gönüllü İşten Ayrılma

Gönüllü işten ayrılma, çalışanın kişisel nedenlerle ve özgür iradesiyle işverenle ve örgütle ilişkisini sonlandırması şeklinde tanımlanmıştır (Gomez-Mejia vd., 1997; Sims, 2007). Gönüllü işten ayrılmada, kişinin kendi isteğiyle işten ayrılması durumu söz konusudur. Karara, çalışanın daha iyi bir iş bulması, kariyer değiştirmek istemesi, ailesine daha fazla zaman ayırmak istemesi, mevcut işinde memnun olmadığı durumların olması, düşük maaş, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve sahip olunan çocukların sayısı da etki edebilir. Bunların yanı sıra, yetersiz imkanlar veya çalışanın üstüyle ya da iş arkadaşlarıyla kötü ilişkileri yüzünden de olabilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986).

Gönüllü işten ayrılma örgütler için hayli maliyetlidir. Örgüt, çalışanı işe aldığı anda dikkate değer miktarda para ve zaman harcamaktadır. Levy (2003)'nin belirttiği gibi, çalışan, işten ayrıldığında sadece o bireye yapılan yatırım boşa gitmez, aynı zamanda, örgüt yeni çalışanı işe alma, seçme ve eğitme aşamasında harcanan para da boşa gitmektedir.

Bununla birlikte, istifa da gönüllü işten ayrılma türlerinden biridir. Grobler vd (2002) istifayı, çalışanın önceden haber vermeksizin örgütü terk etmesi olarak tanımlamıştır. Buradan istifanın örgütün hiç beklemediği herhangi bir zamanda gerçekleşebileceği

anlaşılmaktadır. Bu durum örgütün toplam performansı ve üretkenliğini kötü yönde etkileyebilecektir. Örgütün gönüllü işten ayrılmayı engellemek için muhtemelen sebeplerini önlemeye çalışması gerekmektedir.

1.1.3.1.2 Gönülsüz İşten Ayrılma

Gönülsüz işten ayrılma, çalışanın örgütü terk etmek durumunda bırakılması, çalışanın istediğinin aksi yönünde istihdamının sonlandırması durumudur (Mkhize, 1998; Sims, 2007). Gomea-Mejia vd (1997) ise, gönülsüz işten ayrılmayı farklı bir açıdan değerlendirerek, yönetimin ekonomik sebepler ya da yönetici, örgüt, işle ya da iş arkadaşları gibi nedenlerle uyuşmazlıktan ötürü çalışanla ilişkisini sonlandırması olarak tanımlamıştır. Tanımlarda görüldüğü üzere, bu işten ayrılma türünde çalışanın kararından ziyade, işverenin kararı ve dışsal faktörler vurgulanmaktadır. Örgüt ya da çalışan bu ayrılma türü üzerinde kontrol sahibi değildir. Gönülsüz işten ayrılma durumu, kimi zaman işveren kaynaklıdır ve işten çıkarılma ya da kovulma şeklinde gerçekleşebilmektedir. Bunlara ilave olarak araştırmacılar, başta işini kaybeden çalışan olmak üzere tüm örgüt üzerinde derin etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Gönüllü olarak olsun veya olmasın, bir çalışanın işinden ayrılması önemli sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Çalışanın işinden ayrılması, işe alım ve eğitim maliyetlerinde bir artışa neden olmakta, örgüt içerisinde kalan diğer çalışanların moral ve motivasyonunu azaltmakta, iş tatminini olumsuz etkilemekte ve müşteri tarafından algılanan hizmetin kalitesini düşürebilmektedir (Cho vd., 2009; George ve Jones, 1996).

1.2.İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma ile ilgili çalışmalar akademisyen ve profesyonellerin ilgisini yarım asırdan uzun süredir çekmektedir. Kavram, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli değişkenin de yer aldığı pek çok araştırmaya konu olmuştur (Chong ve Monroe, 2015; Dreher ve Dougherty, 1980; Lee vd., 1999; George ve Wallio, 2017; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Roodt ve Bothma, 1997; Roodt ve Kotze, 2005). Literatürde yer alan ilk çalışmaların ardından gelen çalışmalar, kavramı geliştirmeye ve yenilemeye yönelik olarak devam etmektedir (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979; Porter ve Steers, 1973; Price, 1977; Schuh, 1967).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen işletmeler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır (Porter vd., 1973). İşten ayrılmanın pek çok doğrudan ve dolaylı, somut ve soyut maliyet gibi örgütün başarısı için çok önemli olabilecek kayıplara yol açmaktadır (Holtom vd., 2006). İşe yeni giren çalışanların yetiştirilmesi şirketler için çok zor olmakta ve yeni çalışanların yetiştirilmesi için para ve zaman harcanmaktadır. Bu yüzden işten ayrılma, şirketler için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Örneğin, Abbasi ve Hollman (2000)'a göre, işten ayrılmanın görünür ve görünmeyen yıllık maliyeti 11 trilyon dolar civarındadır.

Çalışanın örgütten ayrılması örgüt için istenmeyen bir sonuçtur ve hem örgüt hem de örgütten kalan ve örgütten ayrılan çalışan için negatif sonuçlar doğurabilmektedir (Abbasi ve Hollman, 2000; Rahman ve Nas, 2013). Bunun yanı sıra, pek çok yöneticinin sahip olduğu yaygın korku ise, daha yetenekli olan çalışanların gidip, sadece başka bir iş bulamayacağı kaygısıyla örgütte kalmaya devam edecek çalışanların olmasıdır (Tanova ve Holtom, 2008). Yönetimsel bakış açısına göre durum değerlendirildiğindeyse, yetenekli çalışanları etkilemek günümüzde hiç olmadığı kadar önemli bir hale gelmiştir. Örgütlerin temel insan sermayesi yetenekli çalışanlara dayanmakta, örgütün bu sermayeyi örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak şekilde yönetebilmesi gerekmektedir (HoukesInge, 2001; Lee ve Maurer, 1997; Shaw, 1999). Bu nedenle, artan trendler insan sermayesini örgütler için elde edilmesi ve elde tutulmasını hayati önem taşıyan bir hale getirmiştir (örn., küreselleşme, artan bilgi işçiliği, dijitalleşme, hızlı teknolojik gelişmeler). Buna karşılık olarak, yöneticiler istenmeyen ve kaçınılmak istenen işten ayrılma durumlarına karşın insan kaynakları politika ve uygulamaları geliştirmişlerdir (Fulmer, Gerhart ve Scott, 2003; Hom, Roberson ve Ellis, 2008).

1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Bileşenleri

İşten ayrılma literatürü işten ayrılma niyetini çalışanın iş yerini gönüllü olarak terk etme istek ve girişimleri olarak tanımlamaktadır (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton ve Holtom, 2002; Vigoda-Gadot ve Ben-Zion, 2004). Literatür ayrıca, işten ayrılma niyetinin çok boyutlu bir süreç olduğunu ve psikolojik, bilişsel ve davranışsal bir doğası olduğunu ileri sürmektedir (Takase, 2009).

1.3.1 Psikolojik

İşten ayrılma niyeti, örgütün ya da işin negatif yönlerine verilen bir cevap niteliği taşımaktadır (Chiu vd., 2005; Susskind, 2007). Yaşanan bu tür olumsuzluklar, çalışanın duygusal ve tutumsal olarak geri çekilme davranışları göstermesini tetikleyebilmektedir. Bunun yanı sıra, bu duygu ve tutumlar, çalışanların örgütleri hakkında kafa karışıklığı ve tatminsizlik yaşadıklarını gösterebilmekte (Vigoda-Gadot ve Ben-Zion, 2004, Houkes vd., 2003) ve çalışan, geleceğe dair örgüte bağlılığını sorgulayabilmektedir (Sturges ve Guest, 2001; Robison ve Pillmer, 2007). Sonuç olarak, işten ayrılma niyetinin psikolojik boyutu çok boyutlu işten ayrılmanın başlangıç noktası olarak değerlendirilmektedir (Takase, 2009).

1.3.2 Bilişsel

Chang, Du ve Huang (2006)'a göre, psikolojik bileşen işten ayrılma niyetinin başlangıç noktası olarak görülürken; bilişsel bileşen boyutu merkezi olarak görülmektedir. İşten ayrılma niyeti kimi araştırmacılar tarafından gerçek işten ayrılmanın son bilişsel adımı olarak değerlendirilmektedir (Bigliardi, Petroni ve Dormio, 2005; Hang-yue, Foley ve Loi, 2005; Lambert, Hogan ve Barton, 2001). Ayrıca, kimi çalışmalarda 'niyet', istek (Harris vd., 2005; Susskind, 2007) ya da düşünce (Castle, Engberg, Veerson ve Men, 2007; Chiu, Chien, Lin ve Hsiao, 2005; Dick vd., 2004) olarak yorumlanmakta ve işten ayrılmaya dönüşebilecek davranışları aktive edebileceğine inanılmaktadır.

1.3.3 Davranışsal

İşten ayrılma niyetinin temelini şekillendiren davranışsal bileşenin, işten çekilme davranışı olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, işten çekilme sözel ve/veya davranışsal; mevcut durumda işten çekilme ve gelecek fırsatlara odaklanma şeklinde olabilecektir (Takase, 2009) Davranışsal çekilme, çalışanın gün içerisinde hayal alemine dalması (Chen ve Francesco, 2000), işe geç gelmesi (Harris, Kacmar ve Witt, 2005), işe gelmemesi hali (Krausz, Koslowsky ve Eiser, 1998) iken; sözel çekilme, çalışanın işi terketmek istediğine dair söylemleridir (Freund, 2005).

1.4. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ile ilgili ilk çalışmaların gazetecilerin işverenlerin işten atma ve ücret artışı ile ilgili haberlerine dikkat çekmesiyle başladığı, danışmanların işten ayrılmanın maliyetlerini ve bu durumu azaltmanın yollarını aradıkları ve akademisyenlerin neden çalışanların işten ayrıldığı hakkında çalışmalar yürüttükleri görülmüştür. Ardından işten ayrılma ve işten ayrılma niyetiyle ilgili pek çok çalışma ortaya çıkmış (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Heavey, Holwerda ve Hausknecht, 2013; Rubenstein, Eberly, Lee ve Mitchell, 2015) ve çeşitli modeller ileri sürülmüştür (örneğin, March ve Simon, 1958; Mobley, 1977, Steers ve Monday, 1981).

1.4.1 March ve Simon Modeli (1958)

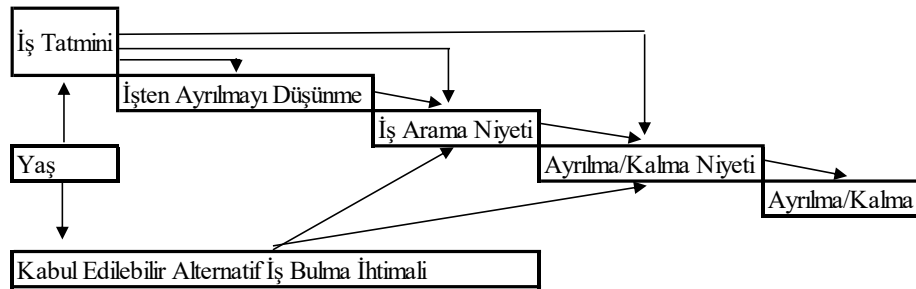
Gönüllü işten ayrılmayla ilgili çalışmaların çoğu March ve Simon (1958) modelini baz almaktadır. March ve Simon (1958)'un modeli ise Barnard-Simon'un "her çalışanın örgütleriyle olan etkileşimlerinden doğan kararlarla yüzleştiklerini" (Mano, 1994) ileri süren "örgütsel denge" teorisine dayanmaktadır. Teoriye göre, çalışanların işten ayrılmaları iki karardan etkilenmektedir; 'algılanan alternatifler' ile fırsatlarla ilgili değerlendirmeyi ifade eden ve işten tatmin olma gibi durumlardan etkilenebilen 'algılanan hareket kolaylığı'dır (Morrell vd., 2001). Bu modelin kısıtı, işten ayrılmanın sürece bağlı bir değerlendirmesinden ziyade statik bir değerlendirme sunuyor oluşudur. Bununla birlikte teori, örgütsel bağlılık ve görev stresi gibi önemli değişkenleri modele dahil etmemektedir (Morrell vd., 2001).

1.4.2 Mobley'in İşten Ayrılma Modeli (1977)

Mobley (1977) tarafından öne sürülen işten ayrılma modeli işten ayrılma literatürünü şekillendirmiş ve konuya öncülük etmiştir. Mobley (1977)'in modelinin temeli, March ve Simon (1958)'in işten ayrılma niyetiyle ilgili teorilerine dayanmaktadır.

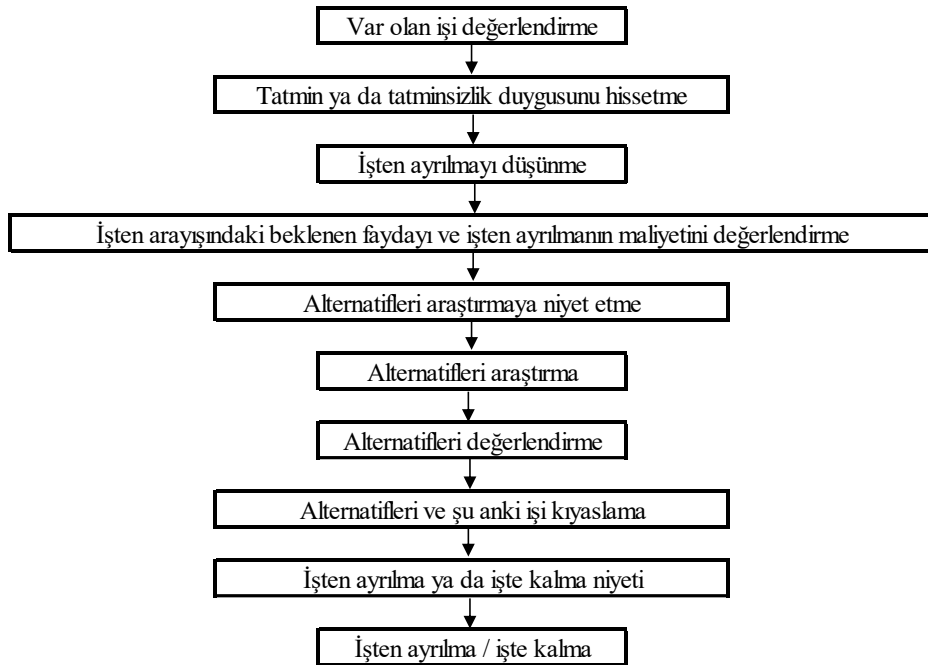
Bu çalışmaların öncüsü Mobley (1977)'in işten çekilme davranışının altına yatan sebeplere açıklama getirdiği çalışmasıdır (Şekil 1). Bireyler ilk olarak varolan işlerini gözden geçirmekte, tatmin ya da tatmin olmama durumu yaşayıp yaşamadıklarını

değerlendirmektedirler. Tatminsizlik duygusu hissediliyorsa işten ayrılma düşünülebilmektedir. İlk olarak, tatmin olmamanın sonuçlarından biri ayrılmayı düşündürmesidir. Bu düşünceler iş arama ve işten ayrılmanın maliyetini düşündürmektedir. Bir diğer adımı, alternatif iş arayışı için davranışsal niyettir. İşten ayrılmaya niyeti, gerçek arama davranışıyla sonuçlanmaktadır. Eğer alternatifler mevcutsa, bu alternatifler değerlendirilmeye başlanacaktır. Eğer alternatifler cazipse, işten çekilmenin ardından, işten ayrılma davranışı gerçekleşecektir (Mobley, 1977).



Şekil 1: İşten ayrılma modeli, Mobley (1977)

Mobley (1977) işten ayrılma sürecini şu şekilde açıklamaktadır (Şekil 2):



Şekil 2: Çalışan İşten Ayrılma Süreci, Kaynak: Mobley (1977)

1.4.3 Genişletilmiş İşten Ayrılma Modeli (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979)

Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979)'un geliştirdiği modelde bireysel, örgütsel ve pazarla ilgili değişkenler modele dahil edilmiştir. Mobley vd. (1979), yaş, çalışma süresi ve iş tatmini değişkenlerinin sürekli olarak işten ayrılma değişkeniyle negatif ilişki içerisinde bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Mobley vd. (1979), çalışanın mevcut işiyle ilgili beklenen fayda ve alternatif işlerin iş arayışı ve işten ayrılma niyetini tahmin etmede önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino modeli, (1979) gönüllü işten ayrılmanın kapsamında pazarı, örgütsel, işle ilgili, bilişsel ve bireysel değişkenleri içermektedir. Bu çalışma “çekme ve itme” teorisini doğrulamıştır. Lee ve Mitchell (1994)'in teorisinde bu konuda bahsedilmiştir.

1.4.4 İşten Ayrılma Modeli (Steers ve Mowday, 1981)

Steers ve Mowday (1981)'in modeli, Mobley vd. (1979)'in modelinden bazı açılardan farklılaşmaktadır. Farklardan biri Mobley (1977)'in çalışanın tek bir yolda hareket etmeyip, ayrılmadan önce alternatif yollar belirleyeceği düşüncesidir (Hom ve Griffeth, 1995). Bu kavram ilerleyen dönemlerde diğer modellere evrilmiş (Hom, Griffeth ve Sellaro, 1984; Lee ve Mitchell, 1994) ve çalışanların başka bir iş bulmadan neden işten ayrıldıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Modeldeki başka bir katkı ise, işle ilgili ulaşılabilir bilgilerin varlığıdır. Modele aile, hobiler, politik etkiler gibi iş-dışı değişkenler de eklenmiştir çünkü bu faktörlerin iş tutumlarını ve örgüte bağlılığı etkileyebileceği düşünülmüştür (Cohen, 1995; Mitchell vd., 2001; Rouse, 2001).

1.4.5 Yatırım Modeli (Rusbult ve Farrell, 1983)

Rusbult ve Farrell (1983), işten ayrılmanın yatırım modelini geliştirmişlerdir. İşin maliyetlerine karşı bazı getirileri olduğunu ve bunun neticesinde de çalışanların tatmin olma ya da olmama durumuyla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Rusbult ve Farrell (1983)'ın modelinde, tatmin, işe bağlılığın üç kökeninden biri olarak yer almaktadır. Horn ve Griffeth (1995), daha karmaşık modellerle kıyaslandığında yatırım modelinin işten ayrılmayı belirleyen etmenlerden yoksun olduğunu ve bunun da modelin eksikliği

olduğunu ileri sürmüşlerdir. Rusbult ve Farrell (1983)'in 88 hemşire üzerinde yürüttüğü boylamsal çalışmada iş tatmininin ödüllerin artıp, işle ilgili maliyetlerin düştüğü zaman arttığını ileri sürmüştür.

1.4.6 Sheridan ve Abelson'ın İşten Ayrılma Niyeti Modeli (cusp-catastrophe modeli; 1983)

Sheridan ve Abelson (1983) tarafından geliştirilen model, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini açıklamak için geliştirilmiştir. Sheridan ve Abelson teorilerini, zamanla işte kalıktan yok olmaya doğru giden dinamik işten çekilme süreciyle değerlendirilen, matematiksel yıkım teorisine dayandırmaktadırlar (Morrell vd., 2001). Modelde işten çekilme davranışı “rötar kuralı” ile özdeşleşen ani değişikliklerin olduğu süreklilik arz eden bir değişkendir ve davranış ayrılığı kırılma noktasının uçlarında meydana gelmektedir. Çalışan kırılma noktasına yaklaştıkça, işteki gerginlik ve stresteki ufacık bir değişiklik dahi işte kalan çalışandan işten ayrılan çalışana ulaşılmasına neden olabilecektir (Sheridan ve Abelson, 1983). Teorinin tek önemli kısıtı, bahsedilen faktörler ve işten ayrılma arasında doğrusal ve sürekli ilişki olduğunu varsaymasıdır. Bu durum kavramın belli bir süreçte ilerleyen aşamalı doğasına aykırı olarak değerlendirilmektedir (Morrell vd., 2001).

1.4.7 Price ve Mueller'ın İşten Ayrılma Modeli (1986, 2001)

Price ve Mueller (1986)'ın modelinde işten ayrılmanın nedenleri araştırılmıştır (Morrell vd., 2001). İşten ayrılmanın belirleyicileri 1972'de Iowa üniversitesinde gerçekleştirilen deneysel araştırmanın sonuçlarına dayanmakta olan model, yaklaşık 30 yıllık bir çalışmanın sonucu ortaya çıkmıştır. March ve Simon'un modelinin çerçevesinin dışına çıkarak, bu model, iş tatmini gibi faktörlere dayalı daha geniş bir listeyi içermektedir. Bununla birlikte modellerine dışsal faktörler; fırsat, pozitif/negatif duygulanım, dağıtımsal adalet, ödeme ve sosyal destek gibi değişkenler ve içsel; arama davranışı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerini de eklemiştir (Price, 2001). Bununla birlikte, modele göre işten ayrılma, bir karar verme sürecinin neticesini belirtmektedir (Morrell vd., 2001). Modele göre, dağıtımsal adalet, ödeme, terfi imkanları, otonomi ve sosyal destek, örgütsel bağlılık artacaktır bu da iş aramayı azaltacak dolayısıyla işten ayrılma niyeti azalacaktır. İşin stresi ve rutin olması arttıkça örgütsel bağlılık artacak, bu da iş aramayı azaltacak dolayısıyla işten ayrılma niyeti azalacaktır.

Negatif duygulanım azaldıkça ve pozitif duygulanım artıkça iş tatmini artacak, bu da iş arama davranışını ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltacaktır (Price ve Mueller, 1986).

1.4.8 Yeni Ayrılma Modeli (Unfolding Model, Lee ve Mitchell, 1994)

O'Reilly (1991) işten ayrılma literatüründeki entelektüel yetersizlikten bahsederken, cevap olarak, Lee ve Mitchell (1994) varolan paradigmalara mücadele edecek, “yeni ayrılma modeli” isminde yeni bir teori ortaya koymuşlardır. Modellerinde üç varsayım öne sürmüşlerdir: (1) iş tatminsizliği temel işten ayrılma sebebidir, (2) tatminsizlik yaşayan çalışanlar alternatif işler arayacak ve işten ayrılmaya niyet edeceklerdir (3) muhtemel ayrılacaklar mevcut işlerini fayda maliyet analizi yaparak, rasyonel hesabına bağlı olarak alternatiflerle kıyaslayacak ve son kararlarını vereceklerdir.

Bununla birlikte, teoriye göre, çalışanlar örgütten ayrılırken farklı psikolojik adımlar izlemektedirler. Çalışanlar, örgütlerinden sadece negatif deneyimlerinden ötürü (iş tatminsizliği) ayrılmayıp, “şok” (örn. istenmeyen iş teklifleri, medeni durumdaki değişiklikler, şirket birleşmeleri) olarak adlandırılan sarsıcı olaylar neticesinde de işten ayrılabilirler. Literatüre “şok” ve “sarsıcı olay” kavramlarını getirerek ayrılma düşüncesine neden olan işten ayrılmaya doğru giden yolların sebeplerini araştırmışlardır (Lee ve Mitchell, 1994). Modelleri başlangıçta iki yoldan oluşmakta ve bu yol içinde bulunulan duruma göre seçilecek yol sayısına göre ona kadar yükselebilmektedir. İlk yola göre tatmin olmayan çalışanlar iş teklifleri geldiğinde işten ayrılmaktadırlar (Hom ve Griffeth, 1991). Bir diğer yolda, şoklar ayrılma senaryolarını aktive etmekte (matching script) ve işten ayrılmaya yol açmaktadırlar (örn., bir kadının hamile kalmadan önce işten ayrılması [şok] çünkü çocuğuna tam zamanlı annelik yapma planı mevcuttur). Bir diğer adım için, negatif iş şokları (image violations, patron astından suç işlemesini istemektedir) çalışanların değerlerini, hedeflerini ya da stratejilerini kötü yönde etkilemektedir ve bu durum örgüte bağlılıklarını sorgulamalarına neden olmaktadır. İstenmeyen (unsolicited) iş teklifleri (şok) son yolu oluşturmaktadır. Buna göre, çalışanlar teklifleri mevcut işleriyle kıyaslamakta ve ilave kıyaslamalar için başka işler de bakmaktadırlar. Bu adımda çalışan hemen alternatif işleri değerlendirmekte (beklenmeyen teklifler ve araştırılarak bulunanlar) ve kendi değer ya da hedeflerine uyan

işleri değerlendirmektedirler. Literatür, şokların iş tatmininden daha fazla işten ayrılmaya neden olduğunu göstermiştir (Holtom vd., 2008).

Dolayısıyla, çalışmayla birlikte, çalışanın işten ayrılmasının sadece iş tatminsizliği yaşamaları değil daha pek çok sebepten kaynaklanabileceği görülmüştür (Lee ve Mitchell, 1994). Bununla birlikte, çalışan mevcut işinden tatmin olsa da daha iyi olduğunu düşündüğü bir pozisyon için örgütten ayrılabilir. Lee ve Mitchell (1994)'ın teorisi işten ayrılma sürecinde iki teorinin olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlardan biri “çekme teorisi” dir. Çekme teorisinde, beklenmeyen iş teklifleri, eşin tayini ya da aile ile ilgili zorunlu fakat örgütün elinde olmayan değişiklikler yer almaktadır. Bir diğeri “itme teorisi” ise örgütün çalışandan çok fazla zaman talep etmesi, örneğin işi ve ailesi arasında seçim yapması olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler çalışanın örgüte bağlılığının azalmasına dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olabilmektedir (Lee ve Mitchell, 1994).

1.4.9 Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli (1996)

Kim, Price, Mueller ve Watson (1996), işte kalma niyetinin çevresel, bireysel ve yapısal değişkenlerini içeren durumsal bir modelini yaratmışlardır. Model, önceki modellerde tanımlanmayan bazı değişkenleri içermektedir. Bireysel değişkenler içerisinde, iş motivasyonu, karşılanmış beklentiler, pozitif ve negatif duygulanım yer almaktadır. Karşılanmış beklentiler Mowday, Porter ve Steers (1982)'ın teorisinden alınmıştır. Bu değişkenler iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Buna göre, pozitif duygulanım, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Kim vd. (1996) modelinde yapısal belirleyiciler hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıkla ilişkiliyken; Price ve Mueller (1986)'ın modellerinde sadece iş tatminiyle ilişkili bulunmuştur.

1.4.10 Geleneksel İşten Ayrılma Modeli (Griffeth, 2000)

Griffith vd. (2000), literatürde işten ayrılma ile ilgili tüm makaleleri taramış ve 16 tür demografik değişkenin işten ayrılmayı tahmin ettiğini ileri sürmüştür. Bunlar: İş tatmini, örgütsel faktörler ve iş çevresiyle ilgili faktörler; beklentiler, ücretten duyulan tatmin, dağıtımsal adalet, yöneticiden duyulan tatmin, lider-üye değişimi, çalışma grubu

bağlılığı, çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin, rol belirliliği; işin içeriği ve dış çevresel faktörlerle ilgili 6 faktör; işin kapsamı, rutinliği, işe aidiyet, alternatif iş imkanları, mevcut işle kıyaslama; 3 tür diğer davranışsal belirleyiciler; 9 çeşit çekilme sürecine uyum değişkenleridir. Bununla birlikte, Griffeth vd. (2000) ücret ve ücretle ilgili değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça önemli etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Çalışmalarında ayrıca, ücret, çalışanın performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişler ve ücretlerinden tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olacağını ileri sürmüşlerdir (Griffeth vd., 2000).

1.4.11 Bütünleştirilmiş Aracılı Çoklu Yol Modeli (The Integrated Mediated Multi-routes; Allen ve Griffeth, 2003)

Allen ve Griffeth (2003), teorilerinde, çalışanların performansının işten çekilme ve işten ayrılma davranışlarına nasıl etki ettiğini araştırmışlardır. Modelde çalışanların gönüllü işten çekilmeleri ve performansları araştıran bütünleşik bir yapı ortaya koymuşlardır (Hom ve Griffeth, 1991; Messersmith, 2007). Çalışanların işten ayrılmaları ve performansları incelenmiş ve üç kategoriye ayrılmıştır. Modelin içerdiği yollar şu şekildedir: İlk olarak, çalışanların performansı, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını; ikinci olarak, çalışanın performansı işten ayrılma davranışlarını ve üçüncü olarak, çalışanların performansı dolaylı değil doğrudan “kestirme” yollarla işten ayrılma davranışlarını etkileyeceği ileri sürülmüştür (Mobley vd., 1978; Lee ve Mitchell, 1999). Modelde üç ayrı ve birbirinden bağımsız yollar önerildiği görülmektedir.

1.5.İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Teoriler

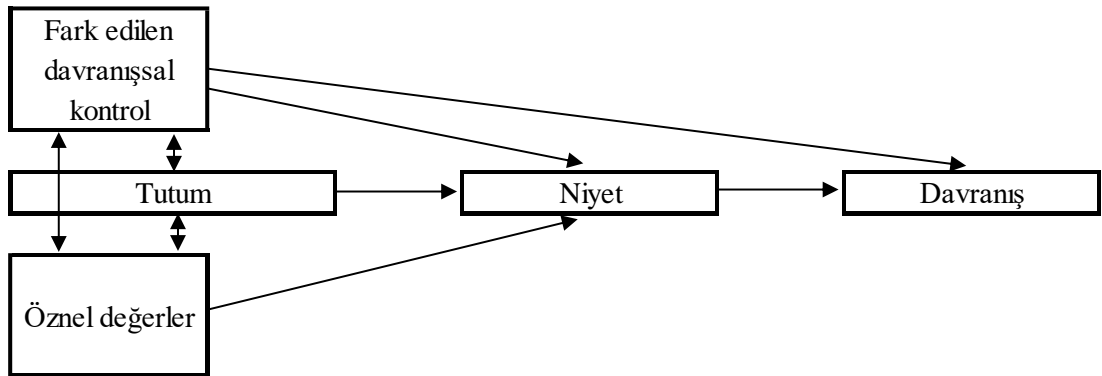
1.5.1 Nedensel Eylem Teorisi (The theory of reasoned action, Fishbein ve Ajzen, 1975)

Nedensel eylem teorisi, niyetlerin gönüllü seçimlerin temeli olduğunu ileri sürmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975). Bireyin gönüllü bir davranışta bulunması, iki faktörden etkilenmektedir. Bunlar, bireyin o harekete karşı tutumu ve harekete karşı öznel normudur. Harekete karşı tutum bireyin sübjektif normlarını içerirken (örn., istifa etmek iyi mi kötü mü); bireyin eyleme ilişkin öznel normları ise, bireyin kendisi için önemli olan diğer kişilerin bireyin nasıl davranması gerektiğini düşündüğü konusundaki öznel

düşüncelerini yansıtmaktadır (Ajzen ve Fishbein, 1980). Dolayısıyla, harekete karşı tutum ve öznel normların her ikisi de bireyin işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu bağlamda, nedensel davranış teorisinin, kapsamı itibariyle işten ayrılma davranışını ve niyetini tahmin ettiği ileri sürülebilecektir (Hom ve Hulin, 1981; Hom, Katerberg ve Hulin, 1979; Newman, 1974; Prestholdt, Lane ve Matthews, 1987).

1.5.2 Planlı Davranış Teorisi (The theory of Planned Behaviour; Ajzen, 1991)

Planlı davranış modeli (Ajzen, 1985; Ajzen ve Madden, 1986), nedensel eylem teorisinin uzantısı olarak, ortaya çıkmıştır. Modelde, nedensel eylem kuramında yer alan öznel normlar ve tutumların yanı sıra; algılanan davranışsal kontrol bileşeni; March ve Simon (1958)'un modelindeki algılanan hareket kolaylığı yer almaktadır.



Şekil 3: Planlı Davranış Teorisi, Ajzen (1991)

Fishbein (1967), sözel ya da yüzeysel davranışlardan açık (overt) davranışları tahmin etmeye çalışan bir model geliştirmiştir. Teori, davranışın temelindeki iki değişken üzerinden hareket etmektedir. Bunlar davranışa kadarki tutum ve normatif inançlardır. Davranışa kadarki tutum olan ilk bileşen, bireylerin inançlarına ve belli bir durumda elde edecekleri çıktıya bağlıdır. Normatif inançlar ise, bireyin davranışlarının diğer bireylerin beklentisine uygun hareket etmeye çalışmasına bağlıdır. Fishbein (1967)'a göre, diğer davranışı etkileyebilecek değişkenlerin etkisi doğrudan değil, dolaylı olmaktadır. Ajzen ve Fishbein (1969)'e göre, modelde önemli olanın davranışsal niyet değişkenini bilmektir çünkü davranışsal niyet, tutum ve davranış ilişkisinde aracı değişkendir. Teoriye göre kişinin davranışının öngörebilmenin en iyi yolu onun niyetini (intention) bilmektir.

Böylece, bireyin niyeti bilindiğinden onun davranışı da tahmin edilebilecektir (Newman, 1974).

1.5.3 Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory; Blau, 1965)

Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) bakış açısıyla, çalışanlar örgütle değişim ilişkisinde bulunmaktadır. Bu çerçevede incelenen kurallardan olan karşılıklık ya da karşılık kuralı, bireyler arasında gerçekleşen sosyal ilişkiler kapsamında kullanılan, en bilinen sosyal değişim kurallarından biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmede (Rousseau ve Parks, 1993), işçi-işveren ilişkisinde karşılıklı değişim vardır. Çalışanların beklentileri ücret, terfi gibi somut konular olabileceği gibi güven ve rütbe gibi daha az somut konular da olabilir. Sosyal değişim teorisine göre, çalışan işveren arasındaki karşılıklı ilişkiler zamanla güven, sadakat ve karşılıklı bağlılıkla neticelenmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Rahman ve Nas, 2013); çalışanlar örgüte özel katkılar sağlarken (yetenek, tecrübe, zaman vb); karşılığında örgütten sağladıkları katkıya göre fayda (ödeme, terfi vb) elde etmektedirler. Sosyal değişim teorisyenlerine (Blau, 1964; Gouldner, 1960) göre, bireyler, aldıkları çıktılarına göre karşılık vermek isterler. Bu yüzden, örgütleri tarafından adil çıktı alan çalışanlar bu durum karşısında örgütlerine karşılık vermek istemekte ve bu durum çalışanların örgütlerine karşı pozitif tutum geliştirmelerine ve işten ayrılma niyetlerinin etkilenmesine sebep olabilmektedir (Benson, Finegold ve Mohrman, 2004; Lee ve Bruvold, 2003; Kuvaas ve Dysvik, 2009). Öte yandan, adil çıktı alamayan çalışanlar ise bunu psikolojik sözleşmelerine aykırı bir davranış olarak yorumlamaktadırlar (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde, çalışanla örgüt arasındaki değişim ilişkisi sarsılır ve çalışanlar örgütte kalarak yarar kazanabileceklerini düşünmediklerinden sık sık rapor almakta (Geurts, Buunk ve Schaufeli, 1994) hatta örgütten ayrılmayı düşünmektedirler (Robinson ve Rousseau, 1994).

1.5.4 Bilişsel Uyuşmazlık Teorisi (Cognitive Dissonance Theory; Festinger, 1957)

Bilişsel Uyuşmazlık Teorisine (Festinger, 1957) göre, bireyler psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşündüklerinde, kızgınlık, şikayet, ihanet ve güvensizlik duyguları

hissetmekte (Konovsky ve Pugh, 1994) ve bu da çalışanların işten ayrılma niyetlerini artmasına neden olabilmektedir (Buunk ve Janssen, 1992; Oldham vd., 1986).

Gerçek duygularından farklı davranışlar (ya da yüzeysel davranışlar-surface acting) sergileyen çalışanların ise duygusal uyumsuzluk yaşadıkları ileri sürülmektedir. Duygusal uyumsuzluk ise bireylerin zamanla duygusal tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır (Brotheridge ve Lee, 1998). Bunun yanı sıra duygusal uyumsuzluk, çalışanların iş tatminleri ve örgüte karşı tüm tutumları üzerinde negatif etkiye sahip olduğundan, çalışanlar, kendilerini bu duygudan uzaklaştırmaya çalışacaklar (Grandey, 2000) ve işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana gelecektir (Abraham, 1999; Zerbe, 2000). Rutter ve Fielding (1988) tarafından yapılan bir çalışmada, sürekli yüzeysel davranışlar sergilemek durumunda kalan hapisane memurları için işleri daha stresli hale gelmekte ve dolayısıyla iş tatminleri düşmektedir (Grandey, 2000). Bu tür duygusal düzenlemeler yapılması gereken işlerde çalışan bireylerin işten ayrılma niyetinde artış gözlenmektedir (Maslach ve Pines, 1977).

1.5.5 İşe Gömülmüslük Teorisi (Job Embeddedness Theory; Mitchell vd., 2001)

Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ve Erez (2001) çalışanların neden işte kaldığını ve ayrıldığını açıklamak için iş ve iş dışı faktörleri dikkate alan işe gömülmüslük kavramını ileri sürmüşlerdir. Teoriye göre, her ne kadar işten ayrılma, işte kalmanın tersi olsa da kavramlar zıt kutuplarda bulunmak zorunda değildir. Çalışanı kalmaya ikna eden şey ile ayrılmasına yol açan şeyler farklılık gösterebilmektedir. Modelin üç boyutu bulunmaktadır:

- Bireylerin, diğer kişi ve etkinliklere olan bağlarının derecesi,
- Bireylerin işleri ve yaşadıkları toplum ile ya da yaşam alanlarındaki diğer noktaların benzerliği ya da uyum derecesi,
- Bireylerin özellikle başka kentlere ve evlere taşınmak zorunda oldukları zaman, bireylerin örgütsel veya toplumsal olarak nelerden vazgeçebilecekleri ve fedakarlık yapabilecekleridir.

Bu üç boyut kısaca; bağlar, uyum ve fedakarlık olarak adlandırılmaktadır. Bu üç boyut hem işle ilgili (örgütsel) hem de iş dışı (toplumsal) yönleri kapsamaktadır (Mitchell vd.,

2001). Lee ve Mitchell (2004)'a göre, geleneksel işten ayrılma modellerinin, işten ayrılmayı tahmin etmeye çalışan mevcut değişkenler işten ayrılmanın sadece %25'ini tahmin edebilmektedir. Araştırmalar modelin, işten ayrılmayı iş tatmini ve örgütsel bağlılıktan daha iyi tahmin ettiğini göstermektedir (Mitchell ve Lee, 2001). Çalışmaların pek çoğunda işe gömülmüşlüğü faydalarından bahsedilirken, araştırmacılar yan etkilerinin de varlığından söz etmeye başlamışlardır. Örneğin, Ng ve Feldman (2012), aşırı işe gömülmüşlüğü zamanla iş-aile çatışmalarını arttırdığını ileri sürmüştür. Bu durum da dolaylı olarak işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olabilecektir (Ng ve Feldman, 2012).

1.6.İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılma niyeti süreci farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde değerlendirilmiş ve bu doğrultuda çeşitli modeller ileri sürülmüş ve işten ayrılma niyetinin neden ve sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde en fazla atıf alan model Mobley (1982)'in ileri sürdüğü modeldir. Mobley (1982)'ye göre, işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik dört faktör bulunmaktadır. İlk belirleyici dışsal faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar, ilk olarak, alternatif işlerin varlığı ve işsizlik oranları. İkincisi, yönetim stili, ödeme, işin içeriği, ödül sistemi ve çalışma ortamı gibi örgütsel faktörlerdir. Üçüncü faktör ve dördüncü faktör, bireysel faktörlerdir. Bu faktörler işten ayrılma niyetini iki yönden etkilemektedirler. Birincisi, bireyin ailesiyle ilgili konular ya da diğer çalışanın kariyer hareketi gibi işle ilgili olmayan bireysel faktörler; ikincisi ise, iş özerkliği ve ilgi çekici ya da zorlayıcı olmayan işle ilgili bireysel faktörlerdir (Mobley, 1982).

Mueller ve Price (1990) gönüllü işten ayrılma niyetinin sebeplerinin psikolojik, sosyolojik ve ekonomik olduğunu öne sürmüşlerdir. İleri sürülen modelde, çalışma koşulları, çevresel etmenler ve çalışanların karakteri gibi faktörlerin işten ayrılma niyetini etkilediği bilinmektedir (Mueller ve Price, 1990). Bireylerin koşullarla ilgili beklentileri karşılanmadığında, örgütü terk etmek isteyeceklerdir. Çalışan ve koşullar arasında uyumsuzluk olduğunda, uyum süreci devreye girmekte buna göre çalışan çalışma koşullarını değiştirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte çalışan, ortama uyum sağlamak için kendi davranışlarını da değiştirebilecektir. Her iki durumu da zorlayıp, daha fazla

uyumun mümkün olmadığını gören çalışan, örgütten ayrılmaya niyet edebilecektir isteyebilecektir (Dawis ve Lofquist, 1984).

Porter ve Steers (1973)'a göre, örgüt içerisindeki faktörler, iş çevresiyle ilgili faktörler, işle ilgili faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere işten ayrılma niyetini açıklayan dört faktör bulunmaktadır. Örgütle ilgili faktörler kapsamında ücret ve terfi imkanlarından bahseden Porter ve Steers (1973), ücret ve terfi imkanları ve işten çekilme arasında negatif yönde ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu durumu, Porter ve Lawler (1968) ve Vroom (1964)'un beklenti teorisiyle açıklamışlardır. Buna göre çalışanlar, örgüte sağladıkları katkıyla elde ettikleri ödülün eşit olup olmadığına bakmakta ve eşitsizlik olduğunda işten çekilme ve devamsızlık davranışları göstermekte, işten ayrılmaya niyet etmektedirler (Patchen, 1960).

Başka bir bakış açısına göre, işe girmeden önce işle ilgili beklentilerin de işten ayrılma niyetini etkileyebileceği ileri sürülmüştür (Scott, 1972; Wanous, 1973). Çalışanın işe girmeden önceki beklentilerinin mevcut koşullarla eşleşmediğini görmesiyle işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilecektir. Bununla birlikte, işten ayrılma niyeti temel olarak iş yerindeki mutsuzluktan kaynaklansa da çalışanın sahip olduğu yetenekler piyasada çok talep görüyorsa; daha yüksek maaş, daha iyi imkanlar varsa ya da iyi bir iş bulma imkanı varsa da örgütten ayrılmaya niyet edebilecektir (Dansereau, Cashman ve Graen, 1974). Bu yüzden bireyin örgütü mutsuz olduğu için mi yoksa daha iyi imkanlar için mi terk etmeye niyet edip etmediği bilinmelidir (Shamsuzzoha ve Shumon, 2007).

Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmanın belirleyicileri üzerine yaptıkları meta analiz çalışmasında, çevresel, işle ilgili ve kişisel faktörlerin olduğu 25 değişken belirlemiştir (Cotton ve Tuttle, 1986). Çevresel faktörler kapsamında iş gücü imkanı, işsizlik oranı; işle ilgili faktörler kapsamında ödeme, performans, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet; kişisel faktörler kapsamında ise yaş, kıdem, cinsiyet gibi faktörler yer almaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986). Bu faktörler Şekil 4'te yer almaktadır:

Çevresel Faktörler	İşle ilgili faktörler	Kişisel faktörler
İş gücü imkanı	Ödeme	Yaş
İşsizlik oranı	Performans	Kıdem
İş gücüne katılım oranı	İşin tümünden duyulan	Cinsiyet
Sendikalar	Ödemeden duyulan tatmin	Demografik özellikler
	İşin kendinden duyulan tatmin	Eğitim
	Yöneticiden duyulan tatmin	Medeni durum
	İş arkadaşlarından duyulan tatmin	Zeka
	Terfi imkanlarından duyulan tatmin	Davranışsal niyet
		Yetenek
		Bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı

Şekil 4: İşten Ayrılma Niyetinin Sebepleri, Cotton ve Tuttle, 1986

Iverson ve Deery (1997)' ye göre ise bireyin işten ayrılma/kalma niyetini etkileyebilecek çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler yapısal, kişisel, çevresel ve sendikal faktörler olmak üzere dört başlık altında sınıflandırmaktadır:

- **Yapısal Faktörler:** Yapısal faktörler, kapsamında iş ve örgüt ile ilgili faktörleri barındırmakta ve iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini tahmin etmektedir (Iversin ve Deery, 1997). İş arkadaşları, dağıtımsal adalet, rutin işler ve süpervizör desteği gibi faktörler bu kapsamda yer almaktadır. Örneğin iş arkadaşlarının desteğinin artışı, dağıtımsal adalet düzeyindeki artış, iş güvenliğinin artması gibi faktörler işten ayrılma niyetini azaltırken; rol belirsizliği ya da iş yükünün artması gibi faktörler işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.
- **Kişisel Faktörler:** Bu kapsamda pozitif ve negatif duygulanım yer almaktadır. Pozitif duygulanım işten ayrılma niyetini azaltırken; negatif duygulanım işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.
- **Çevresel Faktörler:** İçinde bulunulan örgütten farklı olarak iş bulma imkanının fazla olması ve işgücü devrinin meşru kabul edildiği bir örgüt kültürünün bulunması gibi çevresel faktörler işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır. Bununla birlikte bir aile işletmesinde çalışan bireyler için ise akrabalara karşı hissedilen sorumluluk işten ayrılma isteğini negatif olarak etkilemektedir.

- Sendikal Faktörler: Sendika üyeliği veya sendikaya olan inancın derecesi de işten ayrılma veya kalma niyetini etkilemektedir. Bununla birlikte sendikal bağlılığı yüksek olan bireyler mevcut işlerinden ayrılmak istememektedir.

Birçok araştırmacı tarafından çalışanların işten ayrılma niyetini açıklayan bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu modeller ve ilgili çalışmalarda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler 4 ana yapıda değerlendirilmiştir (Park, 2007). Bunlar, kişisel, davranışsal, işle ilgili ve örgütle ilgili değişkenlerdir:

Kişisel değişkenler: Bu kapsamda yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte çalışılan süre yer almaktadır.

Kişisel Özellikler-Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, bireylerin sahip olduğu ve her birey için farklı olan ayırt edici özelliklerdir (Harmse, 1999). Öz-yeterliliği yüksek, hayata pozitif bakan bir çalışanın negatif tutuma sahi olan bir çalışana göre işte kalma ihtimali daha yüksek olacaktır. Bireysel özelliklerin işten ayrılma ile ilişkisi pek çok çalışmada ele alınmıştır (Arnold ve Feldman, 1982; Cotton ve Tuttle, 1986; Lee ve Mowday, 1987). Literatürde en fazla çalışılan özellikler: cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdemdir (örgütte çalışma süresi) (McBey ve Karakowsky, 2001; Mowday, 1982). Bu çalışmalar doğrultusunda yaş ve cinsiyetin işten ayrılma ve işten ayrılma niyetiyle negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Thatcher vd., 2003).

Yaş-Yapılan pek çok çalışmada, işten ayrılma niyetinin yaşla birlikte azaldığını öne sürülmüştür (Drafke ve Kossen, 2002; Mc McCullough, 2002). Yaşı büyük olan çalışanların iş tecrübeleri genç çalışanlara göre daha fazladır. Genç çalışanlar, diğerlerinin ne söylediğini daha fazla önemsemekte, kendilerini diğer çalışanlarla daha fazla kıyaslamaktadırlar. Diğer taraftan, genç çalışanların aile sorumlulukları ve yeni işe girme şansları daha fazladır ve bu durum çalışanın iş değiştirmesini daha fazla kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte, yeni işleriyle ilgili beklentileri daha azdır (Porter ve Steers, 1973; Wanous, 1980). Bu yüzden, genç çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaşlı çalışanlara göre daha olasıdır. Dolayısıyla, çalışanın kıdemi arttıkça işten ayrılma niyetinin düşeceği ileri sürülebilecektir.

Bununla birlikte, genç çalışanların kişi-örgüt uyumu ya da kişi-iş uyumu olan, ilgi ve değerlerine uyan işler bulma olasılıkları daha düşüktür (DelCampo, 2006; O'Reilly,

Chatman ve Caldwell, 1991). İş hayatına yeni giren çalışanlar, daha düşük gelire sahip olduklarından daha iyi ücret elde etmek için işten ayrılmaya niyet edebileceklerdir (Ippolito, 1987). Bu bakış açısında göre, bu bireylerin evli ve çocuk sahibi olma ihtimalleri de düşüktür ve iş için şehir değiştirmek de onlar için çok problem olmayacaktır. Moynihan ve Landuyt (2008), bu döngüyü sabit yaşam döngüsü hipotezi olarak adlandırmakta ve daha yaşlı, daha yerleşik ve aile sorumluluğu daha az olan bireylerin, daha az işten ayrılma niyeti göstereceklerini ileri sürmektedir.

Eğitim-Arnold ve Feldman (1982) ve Brief ve Aldag (1980), eğitim ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Wong vd. (1999), eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların piyasadaki iş imkanlarıyla ilgili daha fazla bilgi sahibi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla, bu çalışanlar, işe alınma ihtimallerinin yüksek olduğunun farkında olarak, işten ayrılmaya karşı oldukça temkinli davranmaktadırlar (Trevor vd., 2007). Çalışanların öğrenme ve gelişimleri de işten ayrılma niyetleriyle ilişkilidir. Kendilerini geliştirdiklerine inanan çalışanların işten ayrılma niyetleri de düşmektedir.

Bu konuda, McConnell (1999), eğitim ve gelişim programlarının işten ayrılma niyetini düşürdüğünü ileri sürmüştür. Colarelli ve Montei (1996), çalışanın eğitim alma miktarıyla işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Kıdem-Steers (1997) ve Mobley (1982)'e göre, işten ayrılma niyeti ve kıdem arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Bir çalışmaya göreyse işten ayrılma niyetinin işe başlayanlar arasında nispeten daha fazla olduğu görülmüştür (Mobley, 1982). Çalışanın kıdemi arttıkça, edindiği resmi (terfi gibi) ve resmi olmayan faydalar (konum gibi) da artmaktadır. Dolayısıyla, kıdemli çalışan bu faydaları kaybedeceği korkusuyla örgütten ayrılmak istemeyecektir (Hellman, 1997). İş yerindeki azınlıkların da iş yerinde yaşadıkları negatif tecrübelerden ötürü işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır (Sackett ve Dubois, 1991; Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992). Ayrıca, kamu sektöründe çalışanların hakları daha iyi korunacağından, kamu sektöründe işten ayrılma oranları özel sektöre göre daha düşük olacaktır (Bernhardt ve Dresser, 2002; Llorens, Wenger ve Kellough, 2008).

· **Davranışsal değişkenler:** Bu kapsamda iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi faktörler yer almaktadır.

İş Tatmini-İşten ayrılma niyeti, bağımlı ve bağımsız değişken olarak pek çok kez çalışılmıştır (Lambert vd., 2001). Pek çok modelde farklı pek çok kökenden doğsa da iş tatmini işten ayrılmanın ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin anahtar değişkenidir (Mobley vd., 1979; Price ve Mueller, 1986; Williams ve Hazer, 1986). İş tatmini ve işten ayrılmanın ilişkisinin incelendiği 19 makale kapsamında elde edilen sonuçlara göre, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür (Danserau vd., 1974, Mitchell, 1981, Muchinsky ve Tuttle, 1979, Porter ve Steers, 1973). Literatür taraması sonucunda her örneklemede tutarlı sonuçlar elde edilmiştir (Birdseye ve Hill, 1995). Bu bağlamda, iş tatmini düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek olacağı söylenebilecektir. Luthans (1995)'a göre, "yüksek iş tatmini tek başına işten ayrılmaya niyet etmeyecektir ancak bu durumun azalmasına yardım edecektir". Bu yüzden iş tatmini düzeyini yüksek tutmak, işten ayrılma ve işten ayrılma niyetini kontrol imkanı sağlayabileceğinden örgüt için önemi çok büyüktür. Cohen ve Golan (2007)'a göre, iş tatmini işten ayrılmaya sebep olan en önemli faktördür ve iş tatmini düşük olan çalışanların örgütten ayrılmaya niyet etmesi çok olağandır. İşten ayrılma oldukça maliyetlidir ve üretkenliği düşürmektedir. Brayfield ve Crockett (1955) ve Herzberg vd., (1957), her ikisi de iş tatminsizliği ve işten çekilme davranışları arasında pozitif ilişki bulmuşlardır (hem işten ayrılma hem de devamsızlık için). Vroom (1964) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve tatmin ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulmuştur. Vroom, sonuçlarla Beklenti Teorisiyle uyumlu olduğunu ve işlerinden tatmin olan bireylerin, işlerine devam edebilmek için motive olacaklarını ve yüksek derecede devam ve performans göstereceklerini öne sürmüştür. Robbins ve Coulter (2005) da işte yaşayan tatmin olmama durumunun, çalışanın motivasyonunu düşürebileceğini ve bu durumun çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artarak, başka iş fırsatlarını değerlendirmelerine yol açacağını belirtmiştir..

Örgütsel Aidiyet- Brooks ve Edward (2006)'a göre bireyin örgüt ya da topluma etkisi ne kadar büyük olursa, birey o örgütte o denli fazla kalmak isteyecektir. Çalışanlar işlerini öncelikli hale getirirse, onlar için pes etmek o denli zor olmaktadır. Mitchell vd. (2001) de aynı doğrultuda, çalışan ve örgüt arasında ne kadar çok ağ oluşursa, çalışanın işten ayrılma niyetinin de o denli güç hale geleceğini ileri sürmüştür. Burada ağdan kastedilen, çalışan ve örgüt arasında etkileşim doğuran işler, kişilerdir. Çalışanlar işe dahil olduğunda, iyi performans gösterecek ve örgütten ayrılmak istemeyeceklerdir.

Örgütsel bağlılık- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetiyle ilişkisi pek çok çalışmada incelenmiştir (Koch ve Steers, 1978; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer,

Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Açıkça görülmektedir ki çalışanlar örgüte bağlılıkları ne kadar yüksekse, işten ayrılma niyetleri de o ölçüde düşmektedir.

· **İşle ilgili değişkenler:** Bu boyut kapsamında yönetici desteği, sosyal destek ve çalışma ortamı gibi faktörler yer almaktadır.

Bazı değişkenlerin işten ayrılma niyetine olan etkisi doğrudan değil, dolaylı olmaktadır. Örneğin, yönetici ve sosyal destek gibi işle ilgili değişkenler bağlılık ve örgüte adanma aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2003). Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990), siyahi yöneticilerin daha az yönetici desteği aldığını ve kariyerlerinden daha az tatmin olduklarını ileri sürmüşlerdir. Yönetici desteği bireylerin kariyer gelişimi açısından kritik öneme sahip olmakla birlikte, kariyer gelişimi sayesinde iş tatminleri arttığından işten ayrılma niyetleri düşmektedir. Bakker vd. (2003), müşteri merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel bağlılık ve performans geri-bildirimi, sosyal destek ve yönetici desteği değişkenleri arasında pozitif ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. YEM analizi sonucunda, bu kaynakların örgütsel bağlılığı tahmin ettiğini ve örgütsel bağlılığın iş kaynakları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı değişken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra, araştırmalar iş yerindeki kötü koşullar ve işten ayrılma niyeti arasında bağlantı olduğunu göstermiştir. Tehlikeli koşullar altında çalışanlar gönüllü olarak işten ayrılmak isteyecekler ve iş verenleri çalışma koşullarını değiştirmedikleri takdirde işten ayrılma niyetleri de devam edeceklerdir (Arnoux-Nicolas vd., 2016).

· **Örgütle ilgili değişkenler:** Bu kapsamda ücret, terfi fırsatları, gelişim fırsatları gibi faktörler yer almaktadır .

Terfi-Quarles (1994)'e göre terfi fırsatların işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür. Price ve Mueller (2004), hemşirelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde çalışmış ve terfi imkanlarının iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkisi olduğunu göstermiştir. Gelişim imkanları tatmin ve bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetiyle ilişkili bulunmuştur (Lee ve Bruvold, 2003). Hemşireler üzerinde

yapılan çalışmada Price ve Mueller (2004), terfi imkanlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini yordayan en güçlü değişkenlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanlar gelişim imkanları olduğuna inandıklarında, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Stumpf ve Dawley (1981), banka memurları üzerinde çalışmışlar ve terfi imkanlarının işten ayrılma niyetini yordadığını ileri sürmüşlerdir. Çalışanların eğitim, gelişim ve kariyer gelişimi imkanlarıyla ilgileriyle ilgili literatüre göre çalışanlar örgütlerin bu yönde ihtiyaçlarını karşılayacaklarına inandıklarında örgütte kalma eğilimi göstermektedirler.

Dalton ve Todor (1979) Staw ve Oldham (1978) ise işten ayrılma niyetinin örgüte olan pozitif etkilerine odaklanmışlardır. Doll (1983), belli bir düzeyde işten ayrılmanın örgütün sağlıklı ve enerjik bir yapıda kalmasını sağlamak için gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Ancak kontrolsüz işten ayrılma, maliyetli, planlamaları sekteye uğratan, verimliliği düşüren ve çalışanların moralini ve müşterilerle ilişkileri negatif yönde etkileyebilmektedir. İşten ayrılmayı düşürmek, bilhassa çalışan yetenekli olduğunda ve potansiyeli yüksek olduğunda yararlıdır (Williams, 2003).

Öte yandan literatür, adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarını önemli şekilde etkilediğini göstermektedir. Örgütte adil davranışlarla karşılaşmayan bireyler, diğer bir ifadeyle örgütün uygulamalarını ve elde ettiği çıktıları adil algılamayan çalışanlar işlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmekte; bu durum işten ayrılma niyetlerinin artmasına sebep olabilmektedir. Nitekim bazı çalışmalarda adalet algısının, özellikle dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (Ali ve Jan, 2012; Parker vd., 2011).

Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, sosyal değişim teorisi kapsamında daha iyi anlaşıldığını göstermektedir. Bu çerçevede bireyin, psikolojik sözleşmesi çerçevesinde kendisine vaat edilen ile elde ettikleri arasında bir dengesizlik algılaması, tutumsal ve davranışsal tepkiler geliştirmesine neden olmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999). Diğer bir ifadeyle vaat edilen ile elde edilen arasında algılanan farklılık, birey ve örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde bir dengesizlik durumu ortaya çıkartmaktadır. Birey ise bu dengesizlik durumunu örgüte gösterdiği katkıları azaltarak ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Robinson, 1996). Bu dengesizlik durumunun ortadan kaldırılamaz veya aşılabilir olarak görülmesi sonucunda ise birey, içinde bulunduğu örgütten ayrılmak istemektedir. Dolayısıyla, örgütün üzerine düşen yükümlülükleri

yerine getirmediği şeklinde geliştirilecek bir inanç çerçevesinde birey, sosyal mübadele ilişkisi kapsamında istihdam ilişkisini adaletsiz olarak değerlendirmekte ve örgüt ile arasındaki istihdam ilişkini sonlandırabilmektedir (Bunderson, 2001). Araştırmalar çalışanları algılanan örgütsel adalet seviyelerinin yüksek olmasının örgütsel bağlılık (Dailey ve Kirk, 1992; Folger ve Konovsky, 1989; Martin ve Bennett, 1996), düşük performans (Earley ve Lind, 1987) ve işten ayrılma niyeti (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Naumann ve Bennett, 2002) gibi çıktılara yol aıtığını ileri sürmüşlerdir.

2. ADALET KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Adalet, bireylere diğer bireylere davranışlarında, tutumlarında; çıktıların dağıtımı ve karar verme sürecinde yol gösteren ahlaki prensiplerdir (Fortin ve Fellenz, 2008). Bu prensipler otomatik olarak uygulanmaktadırlar (Goldman ve Thatcher, 2002). Adalet kavramı, felsefi, örgütsel ve yasal olarak farklılaşabilmektedir. Felsefi olarak yaklaşıldığında, belli prensipler altında adil ve adil olmayan davranışlar belirlenmekte ve buna göre bireylerin nasıl davranması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Allen, 2004). Yasal adalet ise bağımsız yargı sürecini dikkate almaktadır. Bu durum davaya bağlı karar alındığını ve zorlayıcı ya da tahmin edilemez bir durum olmadığını göstermektedir (Abadinsky, 2003). Bu kurallar da yasal otoritelerce belirlenmekte ve bireylere uygulanmaktadırlar (Skogan ve Frydl, 2004). Yasal yaklaşım, kısmen kuralcı (neyin adil olduğunu araştırır) ve kısmen tanımlayıcıdır (yol gösterici ilkeler tanımlar). Adaletin, sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlanan bir kavram olarak iki temel ilkeye sahip olduğu ileri sürülebilir. Bunlardan birincisi, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiği; ikincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky, 2000).

Bununla birlikte, adalet bireylerin sosyal hayatlarında ve iş yaşamlarındaki iki büyük zorluğu gidermeye yardımcı olmaktadır: Birincisi, adil davranış, bireylere önemli olduklarını hissettirmektedir (Smith, Tyler, Huo, Ortiz ve Lind, 1998). İkincisi, bir örgüt ya da birlik içerisinde çalışırken düşük güçteki bireyler diğer bireyler tarafından kötüye kullanımla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durumu Smith vd. (1998), ‘temel örgütsel ikilem’ olarak adlandırmaktadır. Kötüye kullanım birey için acı verici olabilecektir. Güç sahibi bireyler ahlaki temele dayalı davranışlarda bulunmalarıyla bu durum önlenmiş olabilecektir. Bu sayede, risk altında hissetmeyen birey liderine daha çok güven duyabilecektir (van de Bos, Wilke ve Lind, 1998).

Adalet kavramı, tarihte ilk olarak, filozoflar tarafından incelenmiştir. Örneğin eski Yunanda Herodot “History ve Lutarch’s Lives” isimli eserinde, adaletten kavramını incelemiş ve Atina hükümetinin yeniden reformunu sağlayan Solondan bahsetmiştir. Dağıtımsal adaletle ilgili teoriler ise Aristo’nun (350 MÖ/1962) “Nicomachean Ethics” eserine kadar gitmektedir. Aristo, adalete bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmış ve dağıtımsal adalet ve düzeltici (rectificatory) adalet olarak ikiye ayırmıştır. Dağıtımsal adalet, ona göre, ekonomik ya da duygusal (gurur, mevki gibi) malların dağıtımıyla

ilgiliyken; düzeltici adalet ise iki taraf arasındaki değişimle ilgilidir. Ancak güncel tanıma göre iki kavram, dağıtıcı adalet altında birleştirilebilir. Aristo, ayrıca, değişim, dağıtım, düzeltici adaletin birbirleriyle farklılıklarını ortaya koyup, adaletin en yaygın prensibi olan ‘orantılı eşitlik’ kavramını tanımlamıştır (Aristo, 350 MÖ/1962).

Hobbes adaletsizliği, ‘bir anlaşma yapıldığında, ona uymamak’ olarak tanımlamıştır (Hobbes, 1651/1947, Akt. Greenberg, 1991). Aynı şekilde, satın alınan bir ürünü çok fazla bir fiyata satmak ya da birine hak ettiğinden fazla bir ücret ödemek de adaletsizliktir. Mill (1861/1940)’in faydacı adalet teorisine göreyse, adaletsizlik beş durumda tespit edilebilir. Bunlar; yasal ve ahlaki hakların ihlali, hak edilenin verilmemesinden doğan ihlal, inancın ihlali ve karşılıklı anlaşmaların ihlalidir. Mill’e göre, adalet, toplumlarda ve bireylerde değişiklik göstermesinin yanı sıra bir bireyin kendi içinde dahi farklılık göstermektedir. Birey, bir konunun adil olup olmadığına toplum tarafından belirlenen standartlara göre ya da kendi tercihine göre belirleyecektir. Mill’e göre, neyin adil olduğu konusunda toplumda geçerli tek bir kural yoktur ve faydacılık prensibine göre karar alınması gerekmektedir.

Marx’ın, kapitalizmin adaletsizliğine göre değerlendirdiği adaletsizlik durumuna göre, çalışanlara adil ücret ödemesi yapılmalıdır. Marx’a göre, adalet prensipleri belli bir toplumu ilgilendirir ve bir özelliği o özelliğin ait olduğu toplum dışındaki bir topluma uyarlayabilmek mümkün değildir (Leventhal, 1976).

Günümüzdeki tanımlar geçmişteki tanımlardan yola çıkmış ve onlar üzerine gelişmiş, benzer nitelik taşımaktadırlar. Örneğin, Deustch (1975) Aristo gibi bir değişim ilişkisinden bahsetmiş ve adalet kuralını, bireyin elde ettiği sonuçlar ile varlıklarının katkıları ya da girdileri arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Leventhal (1976) ise Marx gibi adil prensiplerden bahsetmiş ve adalet kuralını, bireylerin katkılarına bağlı olarak dağıtılan ödül ve kaynakları uygulayan normatif bir kural olarak tanımlamıştır. Bu kural, bireyin elde ettiği sonuçların ortaya koyduğu çabayı ve yaptığı katkıyı yansıtması açısından önemli olarak değerlendirilmektedir.

2.1 Aristo ve Erken Dağıtımsal Adalet Teorisi

Modern dağıtımsal adalet teorileri “Book V of Aristo’s (350 MÖ/1962) Nicomachean Ethics” (Frohlich, 2007; Mellers, 1982)’e kadar uzanmaktadır. Aristo, adaleti bütüncül

olarak ele almış ve dağıtımsal ve denkleştirici adalet olarak ikiye ayırmıştır. Aristo'nun dağıtımsal adaletinde ekonomik (örn. dirhem) ve duygusal (örn. mevki) malların dağıtımı yer almaktadır. Denkleştirici adalet, iki kişi arasındaki değişim ilişkisine müdahale etmektedir. Bu durum gönüllü de (bireyin bir galon yağı 5 dirheme aldığı bir durumda olduğu gibi), gönülsüz de olabilmektedir. Durumu şu örnekle açıklamaktadır: “Bir adam bir kuzu için 8 dirhem ödemeyi kabul etmiş olsun. Eğer o kişi sözünden dönüp 6 dirhem ödemeyi isterse, hakim, ek olarak 2 dirhem daha ödemesine hükmedecektir” (Frohlich, 2007). Dağıtımsal adalet, Aristo için (350 MÖ/1962) mal ve paranın bir grup içerisinde nasıl dağıtılacağıyla ilgili bir durumdur. Bu probleme çözüm olarak, Aristo, karmaşık bir matematiksel teori öne sürmüştür ancak özetle, her birey ne kazandıysa onu almalıdır. Bireylerin katkılarına göre ödül almaları gerekmektedir. Aristo'nun dağıtımsal adalet teorisi Adams ve Homans'ın teorilerinin de temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, Aristo (350 MÖ/1962) bireyler arasında karşılıklı ve eşit orandaki değişimden bahsetmektedir. Bu durum sosyal değişim (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Fiske, 1991) modelindeki karşılıklılık kavramının anlattığı gibidir ancak Aristo bu terimi kullanmak konusunda tereddüt etmiştir (Cropanzano vd., 2001).

2.2 John Rawls'un Adalet Teorisi

Aristo'nun yanısıra, dağıtımsal adalet teorisi John Rawls'ın normatif teorisiyle de şekillenmiştir. 1971'te yayınlanan ünlü “Adalet Teorisi” kitabıyla, Rawls, kitabında iyi bir toplumun özelliğinin kişisel özgürlük ve adalet olduğunu vurgulamıştır. Rawls, bireylerin adil kararlar verebilmeleri için normatif öneriler sunmuştur.

Rawls (1971), insanların ne özgecil olarak saf ne de kendi kendine hizmet etme yollarının art niyetli olduğunu ileri sürmüştür. Bireyin ahlaki davranmaya çalıştığı varsayıldığında, adalet ve özgürlük arasındaki dengenin nasıl sağlanabileceğini sosyal sözleşme kavramıyla açıklamaya çalışmıştır. Dağıtımsal adalet, özellikle eşitlik ya da katkı kriteri ile ilgili olarak, özgürlük ve ekonomik liberalizmle tamamen uyumlu olarak değerlendirilebilmektedir (Sandel, 2009).

Bireyler yaşadıkları toplumda karşılaşacakları güçlükler hakkında bilgi sahibi olamayabilmektedir. Rawls, bireylerin bu şartlar altında en kötü senaryoya hazır olmaları gerektiğini söylemektedir. Bu durum Rawls'u iki prensibi düşünmeye yöneltmiştir:

- Temel eşit özgürlükler prensibi: Gelecekteki yerimizi bilmiyorsak, olabildiğince fazla insan için özgürlük elde etmeliyiz. Ayrıca bu özgürlüğün eşit şekilde dağıtılmasını isteyebiliriz. Bu şekilde, sosyal konumumuz önemli olmaksızın, herhangi biri kadar özgür olabiliriz
- Eşit fırsat ve farklılık prensibi: Bu prensip iki kısımdan oluşmaktadır:
 1. Kısım, herkes eşit fırsatlara sahip olmalıdır ve benzer yetenek ve motivasyona sahip olan insanlara hayatta aynı fırsatlar verilmelidir.
 2. Kısım, toplumdaki hiyerarşi bireylerin yeteneklerine göre olmalıdır.

Rawls (1971) dağıtımsal adalet uygulanırken adi eşitsizlikler olması gerektiğini savunmuştur. Örneğin, belli işler diğerlerinden daha fazla getiriye sahip olabilecektir. Rawls'a göre adalet bireylerdeki belirsizlik duygusunu da azaltmaktadır. Bireyler, hangi çıktıları alacaklarını ve nasıl muamele göreceklarını öngörebilmektedirler. Rawls yalnızca dağıtımsal adaletle değil, prosedürel adaletle de ilgilenmiştir.

2.3 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bireylerin örgütteki adalet algılamalarını ifade etmekte (Greenberg ve Colquitt, 2005); grubun ya da bireyin örgütten aldığı adil muameleleri ve bunlara verdikleri karşılıkları içermektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Folger ve Konovsky, 1989). Cohen-Charash ve Spector (2001), 400'ün üzerinde deneysel 100'ün üzerinde teorik makaleyi inceledikleri meta-analiz çalışmaları sonrasında örgütsel adaleti dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üç başlıkta incelemişlerdir. Örgütsel adaletin iki temel bileşeni dağıtımsal ve prosedürel adalettir (Cropanzano ve Folger, 1996). Dağıtımsal adalet, dağıtılan “çıktıların adilliği ile ilgiliyken; prosedürel adalet çıktı dağıtım kararlarını alırken sürecin ne kadar adil olduğuyla ilgilidir (Greenberg, 1987) ve genelde eşitlik teorisiyle açıklanmaktadır (Adams, 1965). Bu teoriye göre, bireyler çıktılarını ve girdilerini diğer bireylerin girdi ve çıktısıyla kıyaslamakta; şayet elde ettiği çıktı diğer bireylerin çıktısıyla orantılıysa, çıktılarının adil olduğuna dair yargılarda bulunmaktadır (Ambrose ve Arnaud, 2005). Leventhal'in (1980) prosedürel adalet teorisine göre ise, adil süreç istikrarlı olarak uygulanmaktadır ve ön yargıdan uzaktır, kesin kararlara göre belirlenir, hatalı kararları düzeltme mekanizmasına sahiptir ve etik standartlara uygundur (Colquitt vd., 2001). Son olarak etkileşimsel adalet,

örgütteki uygulamaların kişilerarası boyutuna odaklanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Prosedürel adalet teorisinin bir uzantısı olarak etkileşimsel adalet, adalet sürecindeki kaynak ve alıcı arasındaki nezaket, dürüstlük ve saygı gibi faktörleri içeren iletişim süreçlerine odaklanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Tyler ve Bies, 1990).

2.3.1. Erken Dönem Dağıtım Sal Adalet Teorileri

2.3.1.1. Görel i Yoksunluk Teorisi

Crosby (1976)'ye göreli yoksunlukta bireyler, gerçekte hak ettikleri şey var olduğunda daha azını elde ettiğinde mutsuz olacak ancak daha fazlası olmadığına inandıklarında az olanla da mutlu olacaklardır. Görel i yoksunluk teorisinde, bireyler, çıktı elde edebileceklerini ummakta, elde ettikleri çıktıyı benzeri çıktıyı elde eden başka bir bireyle kıyaslamakta, eğer elde ettiği çıktı standardın altındaysa tatminsizlik yaşamaktadırlar (Pettigrew, 1967). Bu duygu önemsiz çıktılardan daha önemli olan çıktılarda daha yoğun yaşanmaktadır (Bernstein ve Cosby, 1980). Yine teoriye göre, çıktının birey için değeri de ancak onu bir şeylerle kıyaslayarak anlaşılabilir.

Görel i Yoksunluğun iş yerindeki adill iğe ilk uygulaması ise Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams (1949)'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Stouffer ve arkadaşları, II. Dünya Savaşı askerleri arasında terfilerin bireyleri tatmin etme derecesini incelemiştir. Özellikle terfileri yavaş olan Askeri Polis ve hızlı olan ordu Hava Kuvvetleri arasındaki askerlerdeki tatmini incelemiştir ve tatmin duygusunun terfi hızı yavaş polislerde daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Hava Kuvvetlerinde olanlar arkadaşları hızlı terfi ettikleri için rahatsızlık duymakta, bu da tatmin olma miktarlarını düşürmektedir.

Cropanzano ve Greenberg (1997)'in de değindiği gibi, dezavantajlı kıyaslamalar mantıklı görünmeyebilir ancak bu onları adil olmadığı anlamına gelmez. Dolayısıyla birey düşük gelirinden dolayı tatmin olmayabilir ancak bu ona adaletsizlik gibi gelmeyebilir. Bununla birlikte, eşitsizlik, sadece bireye bir diğerinden düşük ücret vermek demek değildir; aynı zamanda ahlaki ve etik standartların ihlali anlamına da gelmektedir.

Görel i Yoksunluğun bir diğer etkisi Folger (1986)'ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi (Referent Cognitions Theory) ile gösterilebilir. Modern araştırmacılar (Cropanzano ve

Folger, 1991; Folger ve Cropanzano, 1998) Bilişsel dayanaklar teorisi'ni prosedürel adalet teorisi olarak değerlendirseler de; özünde Görelî Yoksunluk teorisi olarak kurgulanmıştır (Folger, Rosenfield, Rheaume ve Martin, 1983).

2.3.1.2.Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965)

Eşitlik teorisinin kökeni, görelî yoksunluk (Stouffer, Suchman, Deviney, Strar ve Williams, 1949) ve bilişsel uyumsuzluk teorisine (Festinger, 1957) dayanmaktadır. Adams, bireyin kendi girdi ve çıktılarıyla, diğer bireylerin girdi ve çıktılarını kıyasladığını ve buna göre değerlendirme yaptığını ileri sürmektedir (Adams ve Freedman, 1976). Burada temel soru, 'işim karşılığında ne alıyorum?'dur. Birey, değerlendirmesi sonucunda eşitliğin ya da eşitsizliğin olduğunu anlayabilecektir. Eğer kıyaslama sonucunda birey, eşitlik olduğunu görürse, tatmin olabilir; aksi durumda, birey tatminsizlik hissedecektir. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1963, 1965)'ne göre birey, diğer bireylerle girdi ve çıktılarını kıyaslaması sonucu karşılaştığı farklılık sonucu adaletsizlik algılamaktadır. Adaletsizlik (bilişsel uyumsuzluk-cognitive dissonance) bireyde stres oluşturduğundan, birey bunu azaltmaya ya da yok etmeye çalışacaktır. Adaleti yeniden sağlamaya yönelik davranışlar, adaletsizlikten kaynaklanan rahatsız edici durumdan kaçınmak içindir. Dolayısıyla, bu durumda motivatör negatif olan durumdur.

Dağıtımsal adalet, çıktı dağıtımının adilliğini değerlendirmektedir. Teorinin temel bileşenlerini 'girdi' ve 'çıktılar' oluşturmaktadır. Girdiler, beklenen çıktıyı elde etmek için değişime ilişkisine katılan şeyler olarak değerlendirilirken; çıktılar, ilişki sonunda elde edilen tatmin olma duygusu ya da alınan ücret ile ilgilidir. Değişim ilişkisine giren bireyler, kendi girdi ve çıktılarını diğer bireylerin girdi ve çıktılarıyla kıyaslamaktadırlar. Kıyaslama sonucunda eşitsizlik varsa birey, gerginlik oluşur. Birey, bu durumda gerginliğini azaltmak isteyecektir. Bilişsel uyumsuzluk teorisine göre, Adams, eşitsizliği gidermek için altı yol önermiştir (Adams, 1965):

- Girdilerini değiştirmek,
- Çıktılarını değiştirmek,
- Bilişsel olarak girdilerini ya da çıktılarını bozmak,
- Bulunduğu ortamı (değişim ilişkisini) terketmek,

- Diğer bireyin girdi ya da çıktısını bozmak,
- Kıyaslamaya konu olan nesneyi değiştirmek.

Bunların yanısıra, Adams'a göre, bireyler eşitsizliğe üretkenliklerini düşürerek de cevap verebilmektedirler (Adams ve Rosenbaum, 1962). Homans ve Adams, beklentilerin oluşmasında tecrübelerin üzerinde dururken, Blau sosyal normların yatırımlar üzerindeki etkisinden bahsetmiştir. Ancak, her üç yaklaşımın da vurguladığı bireylerin ilişkiler sonucunda beklentiye girmeleridir. Eşitlik teorisi, örgütsel adalet çalışmalarına çok büyük katkı sağlamasına rağmen (Greenberg, 1982, 1988), adalet yargılamalarının nasıl yapıldığını açıklama konusunda yetersiz kalmaktadır. Öncelikle, Folger ve Cropanzano (2001)'nin vurguladığı üzere, teori yalnızca bireylerin edindiği çıktılarına odaklanmaktadır ki bunların doğası materyal ya da ekonomik içeriklidir. Ayrıca teori, adaletle ilgili değerlendirmelerde prosedürlerin etkisi göz önünde bulundurmamakta, adil olmayan davranışlara verilen cevapların belirleyicilerinin üzerinde durmamaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Bununla birlikte, Locke ve Henne (1986), eşitlik teorisinin limitinin farklı referanslardan elde edilen kıyaslama sonuçlarına hangi tür tepkilerin verileceğini belirleme konusunda yetersiz kaldığını ileri sürmektedirler.

2.3.1.3.Folger'in Bilişsel Dayanaklar Teorisi

Folger'in bilişsel dayanaklar teorisi (Folger, 1986), eşitlik teorisiyle ilgili sorunlara yönelik ortaya konmuş bir teoridir. Bilişsel dayanaklar teorisi, bireylerin adaletsiz yargılama alternatif bir prosedür uygulandığında daha iyi bir çıktı elde edeceklerine inandıklarında oluşmaktadır. Dolayısıyla, burada referans, kullanıldığında daha adil bir çıktı elde edilmesini sağlayacak olan alternatif modeldir. Folger ve arkadaşları, bireyler süreç sonunda daha iyi bir çıktı elde edecekleri alternatif varsa, adaletsiz biçimde davranabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Üstelik sonuçlar aynı olacaksa dahi bu süreç yaşanabilecektir (Folger ve Martin, 1986). Örneğin, yüksek referanslı çıktı adil bir süreç izlenirse adaletsizlik üretmeyecektir (Cropanzano ve Folger, 1989). Taylor, Moghaddam, Gamble ve Zellerer (1987), bireyler grup içi ilişkilerin yasal ya da sabit olduğuna inanırlarsa, dezavantajlarına olsa dahi bulunulan durumu kabul edebileceklerdir. Diğer taraftan, grup içinde yasal ya da sabit olmayan durum algılanırsa, mevcut duruma

alternatif bir bilişsel durum geliştireceklerdir. Sonuç olarak, alternatiflerin varlığı, bireylerin mevcut durumlarını adaletsiz olarak algılamalarına neden olabilecektir. Folger ve Cropanzano (2001), diğer bireyleri adaletsiz muamelelerden sorumlu tutacak durumları ileri sürmekte ve ancak adaletsiz muamelelere dair süreçler hakkında bilgi vermemektedir. Bununla birlikte, eşitlik teorisine benzer şekilde, bilişsel dayanaklar teorisi referansların materyal ve ekonomik yönlerine dikkat etmekte, duygusal yönlerine dikkat etmediği belirtilmektedir (Folger, 1986).

2.3.1.4. Kaynak Dağıtımı ve Dağıtımsal Adalet

Adalet teorilerinden daha eski olanı, sosyal değişim teorisyenlerinin çalışmalarından temellerini alan dağıtımsal adalettir (Blau, 1964; Homans, 1974; Thibaut ve Kelley, 1959). Dağıtımsal adalet çalışmalarının odak noktasını sosyal bir değişimin çıktılarının bireyler tarafından nasıl adil yargılandığı sorusu oluşturmaktadır. Dağıtımsal adalet, çıktı dağıtımının adillliğini değerlendirmektedir (Deutsch, 1985). Folger, Greenberg, Lind ve Tyler dağıtımsal adalet teorisinin John Stacey Adams'ın (1965) eşitsizlik (şu an eşitlik) teorisine dayandığını belirtmektedirler.

Dağıtımsal adalet, kaynak dağıtımıyla ilgilidir (Greenberg, 1987) ve genelde eşitlik teorisine açıklanmaktadır (Adams, 1965). Bu teoriye göre, bireyler çıktıları ve girdilerini diğer bireylerin girdi ve çıktılarıyla değerlendirmektedirler. Bireylerin çıktıları diğer bireylerin çıktılarıyla orantılıysa ve diğer bireylerle kıyaslamaları sonucu adil oldukları algısını taşıyorlarsa, adil olduğuna dair algıları oluşmaktadır (Ambrose ve Arnaud, 2005). Kaynak dağıtımı genellikle dağıtımsal adaletle birlikte kullanılmaktadır. Ancak dağıtım konusu adaletle birlikte kullanıldığında dağıtımdan (allocation) değil, dağıtımsal adaletten bahsedilmektedir. Leventhal (1976) dağıtım normunu 'adil ve adaletli şekilde ödüllerin ve kaynakların dağıtımını sağlayan sosyal kural' olarak tanımlamıştır. 1970'lerde sosyal bilimciler sosyal değişimin çıktıları yanı sıra bu sonuçları elde ederken uygulanan prosedürler üzerinde de durmaya başlamışlardır ve böylece prosedürel adalet çalışmaları ortaya çıkmıştır.

2.3.2. Enstrümental/Kontrol Modelleri

Taraflar yasal bir sorun olduğunda çatışmanın sonucuna müdahale edebileceklerinden süreç üzerinde de kontrolleri olmasını istemektedirler. Leventhal prosedürlerin fonksiyonu konusunda benzer bir görüşe sahiptir. Her iki model de prosedürleri sonuç gibi değerlendirilmekte ve bundan dolayı kontrol ve enstrümental modeller olarak değerlendirilmektedirler.

2.3.2.1. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet, kaynak dağıtım kararlarındaki adil prosedürlere odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). Prosedürel adalet başlangıçta yargı sisteminin bir konusu olsa da zamanla iş yerindeki uygulamaların da bir konusu olmuştur (Lind ve Lissak, 1985; Sheppard ve Lewicki, 1987). 1980'lerde Jerald Greenberg, Robert Folger, Allan Lind ve Tom Tyler tarafından yazılan kitaplar sayesinde, konu, örgüt bilimine de girmiştir. Bu yazarlar kitaplarında konunun diğer alanlarda nasıl uyguladıklarından bahsetmiş ve bunun iş yerlerine etkisi üzerinde durmuşlardır. Bu dönemde, performans değerlendirme sistemleri, esnek iş saatleri, katılımcı yönetim uygulamalarında çalışanların işlerin yapımı sırasındaki prosedürlerden kaynaklanan kaygılara dikkat çekilmeye başlanmıştır. Prosedürel adalet, performans değerlendirme, işten ayrılma, işe alım, çatışmanın çözülmesi gibi pek çok konuyla ilişkilidir. Prosedürel adalet çalışmak, çalışanların, duygusal tepkilerini (Barclay, Skarlicki ve Pugh, 2005), stres düzeylerini (Vermunt ve Steensma, 2005), iş tutumlarını (Korsgard, Schweiger ve Sapienza, 1995), güven düzeylerinin (Colquitt ve Rodell, 2011) de tahmin edilmesini sağlamaktadır.

2.3.2.2. Thibaut ve Walker'ın (1975, 1978) Prosedür Teorisi

Sosyal psikolog John Thibaut ve hukuk profesörü Laurens Walker, 1970'lerde prosedürel adalet konusuyla ilgili çalışmaya başlamışlar ve çalışmalarını Prosedürel Adalet: Psikolojik analiz ve Prosedür Adaleti isimli kitaplarında özetlemişlerdir. Bu teori, sosyal değişim teorilerinden (Blau, 1964; Thibaut ve Kelley, 1959) doğmuş ve Adams'ın eşitlik (1965) teorisini temel almıştır. Thibaut ve Walker, prosedürel adalet teorisinin kişisel çıkarlar üzerine kurulduğunu ileri sürmüşlerdir. Walster, Walster ve Berscheid (1978)'in

eşitlik teorisi de bireyin kişisel çıkarlarının baskın olacağı durumunu varsayarak kurulmuştur. Bireyler, kararların uygulanma sürecinde süreci kontrol ederek, sonuç üzerinde de etkileri olabileceklerine inanmaktadırlar. Thibaut ve Walker (1978)'a göre, süreç kontrolü bireylerin etkileşimi sırasında her zaman mümkün olmamaktadır. Öyle ki, kimi zaman istemedikleri durumları kabul etmekte ve kendi kararlarını erteleyebilmektedirler.

2.3.2.3. Leventhal'ın (1980) Adalet Yargılama Modeli

Leventhal'ın (1980) prosedürel adalet teorisi ön yargıdan uzak, istikrarlı şekilde uygulanan, kesin bilgiye dayalı, yanlış kararları düzeltebilecek mekanizmaya sahip olan, etik standartlara uygun, bireylere söz hakkı veren bir sistemi içermektedir (Colquitt vd., 2001). Thibaut ve Walker (1978), adaletin mahkemelerdeki uygulamalarıyla kapsamda çalışırken, Leventhal gibi sosyal psikoloji çalışan bilim adamlarıysa adaletin sadece çıktılarının dağıtımıyla ilgili olmadığı üzerinde durmuşlardır. Leventhal (1978), yayınladığı kitaplarda prosedürel adaleti, kaynak bağımlılığı ile açıklamaya çalışmıştır (Leventhal, 1976, 1980).

Önceki araştırmacılar çıktılarının adil olup olmadığı konusuna odaklanırlarken, Leventhal çıktılarının dağıtımını konusuna odaklanmıştır (Leventhal, 1976). Leventhal, teorisinde, adil çıktı dağıtımının sağlanması için, kaynak dağıtımında belli normlara uyulması gerektiğini öne sürmüştür. Bireyler farklı zamanlarda farklı adalet davranışı sergileyebilmektedirler. Leventhal, adalet algılamalarını açıklayabilmek için adil yargılama modelini geliştirmiştir. Modele göre, bireyler, hangi adalet kuralının uygulanabilir olduğunu ve her birine uymanın ne kadar zor olduğuna karar vermekte, her bir kurala göre bireyin hak ettiği çıktı miktarını ve türünü tahmin etmekte, son tahminde her bir kurala göre hak edilen çıktıları birleştirip, hak edilen çıktıyla gerçek çıktıyı kıyaslamaktadırlar. Bireyin çıktılarında bir değişim yoksa ya da haksızlığa uğramamışsa bu süreci aktive etmeye gerek yoktur. Süreç aktive edildiğinde, birey gerçek çıktının istediği seviyeye gelebilmesi için birkaç adım birden atabilecektir (Greenberg ve Cohen, 1982). Yargılamaların adil ya da adil olmadığını anlamak için bazı kriterler olduğunu savunmuştur. Şu ilkelerin varlığıyla adil bir süreçten bahsedilebilecektir:

Tutarlılık kuralı: Farklı zamanlarda farklı kişilere uygulanmış ve aynı sonuç elde edilir,
Kesinlik Kuralı: Kararlar olabildiğinde iyi bilgilere dayanmalı ve olabildiğince fazla bilgi içerir,

Düzeltilbilirlik Kuralı: Hatalı kararları düzeltebilme ve geri çevirebilme imkanı tanır,

Temsil Edilebilirlik Kuralı: Karardan etkilenebilecek tüm alt grupları ve bireylerin temsil edilmesini içerir,

Etik Olma Kuralı: Birey tarafından kabul edilen ahlaki ve etik kurallarla uyumludur,

Önyargıdan Uzak: Kişisel çıkarları ve algıyı daraltabilecek körlükten uzak durur.

Leventhal'ın analizi iki açıdan Thibaut ve Walker (1978)'ın yaklaşımıyla uyuşmaktadır. Birincisi; her ikisi de bireylerin çıktılar üzerinde kontrolü rolünün önemini vurgulamışlardır. İkincisi; Bireyler adil prosedürleri önemserler çünkü çıktının da adil olabileceği ihtimalini arttırmak isterler. Farkı ise, Thibaut ve Walker bir bireyin durumu üzerinden kanıtla süreç kontrolünden bahsederken, Leventhal, prosedürler üzerinde kontrol kazanarak sürecin genişletilebileceğini savunmuştur.

Ayrıca modeller, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin ilişkisini kavramsallaştırmada da farklılaşmışlardır. Leventhal (1976, 1980), iki algının ilişkili olduğunu ve dağıtımsal adaletin, prosedürel adalete bağlı olduğunu savunmuştur. Aksine, Thibaut ve Walker (1975, 1978) ise, dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının birbirinden bağımsız olduğunu söylemiş ve bunu, mahkeme salonundaki kişinin durumuna benzetmiştir şöyle ki, suçlu insan, prosedürler hatalı bile olsa suçludur.

2.3.2.4. Grup Değeri Modeli (1988)

1988 yılında sosyal psikologlar Allan Lind ve Tom Tyler Prosedürel Adaletin Sosyal Psikolojisi başlıklı bir kitap yayınlamışlardır. Adaletin yasal süreçler üzerindeki uygulamalarının dışına çıkarak, kitaplarında adaletin iş yerindeki uygulaması üzerinde durmuşlardır. Aynı kitapta grup değeri modeli tanıtılmıştır. Grup değeri modeli temellerini sosyal kimlik kuramından almaktadır (Tajfel ve Turner, 1979, 1986). Bu kurama göre bireylerin kendileri hakkındaki düşünceleri, ait oldukları grupta edindikleri tecrübelerle şekillenmektedir. Bu yüzden, Lind ve Tyler'a göre, karar verme prosedürleri, bir sonuca (istenen çıktı) hizmet etmek yerine, kendileri sonuç olarak hizmet etmektedirler.

Tyler (1988)'a göre, prosedürel adalet algısı daha çok bireyin ait olduğu grupla olan ilişkileriyle ilgiliyken; dağıtımsal adalet bireylerin belli bir çıktıya olan tepkileriyle ilgilidir. Eğer bireyler bağlı oldukları grupta alınan kararların adil olduğuna inanırlarsa, gruba uzun dönemli bağlanma ihtimalleri artacaktır. Lind ve Tyler'a göre bu model tek başına yetersizdir ve çıktı odaklı modellerle birlikte ele alınmalıdır (Lind ve Tyler, 1988).

Modele göre, önceki adalet teorilerinde bireyler kişisel çıkarlarına göre davranmaktadırlar (Leventhal, 1976; Thibaut ve Walker, 1975). Lind ve Tyler (1988) bireylerin neden adaleti önemsediklerine dair farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. Daha sonra ilişkisel model adını alan, grup değeri modeline göre birey gruba girdiğinde, öz saygı ve kimlik kazanmaktadır. Adil davranış önemlidir çünkü bireyin grup üyeleriyle ve otoriteyle ilişkisi hakkında bilgi vermektedir. Model, bireylerin otorite ve grupla olumlu yönde ilişkisi varsa süreci de adil algıladığını ileri sürmektedir. Literatürde ilişkisel modeli destekleyen pek çok model vardır (Huo, Smith, Tyler ve Lind, 1996; Tyler, Degoeve ve Smith, 1996). Örneğin, Tyler ve arkadaşları (1996), otorite hakkındaki algının grup üyeliği hakkındaki düşünceleri güçlü şekilde yordadığını bulmuşlardır. Daha sonra grup üyeliği hakkındaki ileri sürülen bu düşüncelerin ise ilişkisel kararlar ve grup bazlı davranışlar ilişkisine kısmen aracılık ettiği ileri sürülmüştür. Konu hakkındaki en dikkat çekici çalışma prosedürel adalet ve grup kimliği arasındaki bir dizi çalışmanın sonucunda ilişkisel modelin desteklendiği çalışmadır (Tyler, 1999). Buna göre, bireyler adaleti değer verdikleri grup içerisinde tam üyelik hakkı kazanabilmek için önemsemektedirler (Tyler, 1999).

2.3.2.5. Kestirme Adalet Teorisi (1992)

Tyler ve Lind (1992), grup değeri modelini, kestirme adalet teorisini geliştirerek detaylandırmışlardır. Grup değerlendirme modeli, prosedürel adalet yargılamalarında aracı olmayan faktörler üzerinde dururken; kestirme adalet teorisinde otoritelerin hiyerarşik gruplarda nasıl meşruluk kazandıkları üzerinde durmaktadır. Modele göre, birey ne kadar sürecin adil olduğunu düşünürse, çıktıların da o denli adil olduğunu düşünecektir (Folger ve Cropanzano, 1998). Kestirme adalet teorisi, adil değerlendirmelerin nasıl yapıldığına dair eleştirel bir yaklaşım niteliği taşımaktadır (Lind, 2001; van den Bos, 2001; van den Bos, Vermunt ve Wilke, 1997; van den Bos, Wilke ve Lind, 1998). Kestirme adalet

teorisi'ne göre bireyler sıklıkla otoriteye boyun eğmek zorunda kaldıkları durumlar yaşayabilmektedirler ve otoriteye uymak bireyin otorite tarafından sömürülmesi anlamına da gelebilmektedir. Bu tür bir durum Lind (2001) tarafından ifade edildiği üzere bireyin “sosyal ikilem” yaşamasına neden olabilmektedir. Yani bireyin kişisel kaynaklarına yatırım yapması hedeflerine ulaşmasına ya da sosyal kimliğini korumasına yardımcı olabilir ancak bu durum bireyi sürekli sömürülme, reddedilme ya da kimlik kaybı durumlarına sürükleyebilmektedir. Sömürülme ve kimliğin tehdidi ihtimalinden dolayı bireyler sürekli otoriteyle ilişkileri konusunda kaygı duymaktadırlar. Bu durum bireyin otoriteye güvenilip güvenilemeyeceğine dair sorular sormasına neden olmaktadır. Lind (2001)'in vurguladığı üzere, sosyal ikilemler yaşayacağımız durumlarla gündelik hayatta çok fazla karşılaşılmaktadır ve girdiğimiz her sosyal ilişkide durup, buna göre hesaplama yapabilmemiz mümkün değildir. Bununla birlikte, duruma dair hesaplama yapabilmemizi sağlayacak bilgiler genelde ulaşılabilir olmayacaktır (van den Bos, 2001). Bu yüzden, kestirme yollara güvenmemiz gerekebilecektir. Örneğin, konu hakkında sonradan edindiğimiz bilgiden ziyade ilk edindiğimiz bilgiye daha fazla güveniriz (van den Bos, Vermunt ve Wilke, 1997) ancak bazen ilk etkiye takılıp kalabilmekteyiz. Ek olarak, bireyler diğerlerinin çıktıkları konusunda bilgi sahibi olmadıklarında, süreç hakkındaki bilgilerine güvenerek yargılamalarda bulunmaktadırlar (van den Bos, Lind, Vermunt ve Wilke, 1997).

Van den Bos (2001), bireylerin adil yargılamalarda bulunurken bazı adımlar olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bilgi-öncesi adımda, bireyler otoritenin güvenilir olup olmadığına dair bilgi toplamaktadır çünkü karar vermek için gereken bilgi genellikle ulaşılabilir değildir. İkinci aşama, oluşum adımıdır. Bu aşama adil kararların nasıl şekillendiğini göstermektedir. Bireyler sosyal bir birliğe girerken ya da çıkarken bilgi toplamaktadırlar. Prosedürler bireylerin girişi hakkında bilgi içerdiğinden, bu aşamada bireyin değerleri ve ilgili olduğu grupla ilgili bilgi verecektir. Burada otoritenin prosedürlerinin adilliği otorite iç grubun üyesi olduğunda daha adil olmaktadır. Üçüncü aşama, bilgi-sonrası aşamadır. Bu aşama, adil değerlendirmelerle ilgili oluşumun, sonraki olaylara rehberlik ettiğinin yanısıra soraki adil yargılamaların oluşumunu içermektedir. Başlangıçta edinilen bilgiler ve adil davranış olup olmadığına dair yargılamalar, gelecekteki olaylar hakkında karar verirken de yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, Kestirme adalet teorisi adaletle ilgili değerlendirmelerin nasıl yapıldığını doğrudan açıkladığını

göstermektedir. Teori, adaletle ilgili yargılamaların hali hazırda elimizde olan bilgilerle şekillendiğini öne sürmektedir. Bu sayede içinde bulunduğumuz durumda hızlıca oluşan adil yargılamalarla çeşitli sosyal durumlarda rehber görevi görebilecektir (Lind, 2001).

2.4 Adalet Teorisi (Folger ve Cropanzano, 1998)

Kestirme adalet teorisinin sınırlılığını dikkate alan Folger ve Cropanzano (1998), kestirme adalet teorisini geliştirerek adalet teorisini ileri sürmüşlerdir. Buna göre adalet teorisi, sosyal adaletsizlik bireyin iyi oluşunu tehdit ettiğinde, bireyin içinde bulunduğu olumsuz durumdan dolayı bir başkasını sorumlu tuttuğunu ileri sürmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998, 2001). Buna göre, adalet teorisi kapsamında, bir durumun sosyal olarak adaletsiz olduğunu ileri sürebilmek için 3 durumun gerçekleşmesi gerektiğini ileri sürmektedir: İlk olarak, istenmeyen bir durum olmalıdır. Yani adaletsizlikle karşılaşan bireyin önünde bazı sıkıntılı durumlar olmalıdır. Folger ve Cropanzano (2001), bu durumu “şart” olarak adlandırmıştır. Bu süreç birey pozitif alternatife ne kadar kolay ulaşacağına inanırsa, durum o denli gerginliğe neden olacaktır. Gerçek durumla alternatifi arasındaki tutarsızlık ne kadar büyükse bireyin tepkisi o denli şiddetli olacaktır. Adalet teorisinin bu boyutu, negatif durumun etkisini belirlerken prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet teorilerinin birleşimini içermektedir. İkinci durum, bireyin kimin adaletsizlikten sorumlu olduğunu belirlediği kısımdır. Bu süreçte, birey hedefi farklı şekilde davranabilir miydi bunu belirlemelidir. Bu durum “yapılabilirlik” olarak adlandırılmıştır. (hedef, işlerin daha iyi olabileceğini ancak durumlar yüzünden bu sonucun elde edildiğini söylerse, bireyin adaletsiz duruma tepkisi negatif yönde olmayabilir (Bies, 1987, 2001; Bobocel, Mc Cline ve Folger, 1997; Tyler ve Bies, 1990). Üçüncü süreç, gereklilik bileşimidir. Bu boyutta zararlı hareketlerin kişilerarası ilişkilerde etik prensipleri ihlal edilip edilmediğini hesaba katılmaktadır. Durum, ahlaki değerler çiğnenmedikçe adaletsizlik olarak algılanmamaktadır. Durumun adaletsiz olarak değerlendirilmesi için ahlaki kuralları çiğnemiş olması gerekmektedir. Teorinin gereklilik bileşeni, tanımadığımız biri adaletsiz bir durumla karşılaştığında toplu halde tepki göstermemizi de açıklayabilmektedir. Bu durumda, adalet, bireylerin nasıl davranması gerektiğini dikte etmektedir (Folger, 1994, 1998). Sonuç olarak, durumun adil olup

olmadığına karar verilebilmesi için durumun bu üç sürece göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

Adalet teorisi, bireyin hangi durumları adaletsiz olarak gördüğünü açıklamaktadır. Bu bağlamda, 3 yargı geliştirilmiştir (Folger vd., 2005):

O hareket yapılmamış olsaydı, ne olurdu?

Olaya sebep olan kişi, alternatif bir adım atabilir miydi?

Olaya sebep olan kişi, olması gerektiği gibi davranırmı?

Eğer birey ne olabileceği sorusuna cevap veremiyorsa, en azından varsayımsal bir alternatifle kıyaslama yapılabilir. Bireyler bu tür kıyaslamaları çok hızlı ve otomatik bir şekilde yapabilirler (Folger ve Cropanzano, 2001). Birey ne yapabileceği sorusuna cevap veriyorsa, hareketi için mantıklı bir cevap verebiliyor olması da gerekir. Bireyin farklı davranabileceğine inanılmıyorsa, o hareketinden dolayı sorumlu da tutulamayacaktır. Bir önceki yargılamada olduğu gibi bu da hızlı ve otomatiktir (Folger vd., 2005). Adalet teorisine göre, adaletsizliğe karşı tepkilerde duygular çok büyük rol oynamaktadır. Örneğin, işveren daha adil prosedürler izleyebilecekken izlememişse, kızgınlık, oluşabilecek ve buna göre bireyin tepkileri farklılaşabilecektir.

2.5 İçerik Teorileri (Cropanzano vd., 2001)

Cropanzano vd.(2001)'e göre, bireyler diğer bireylerle olan etkileşim adaletinin ihlaline karşı; örgütle olan prosedürel adaletin ihlaline göre daha hassastırlar. Bunun sebebi, sosyal etkileşimlerin diğer bireyleri içeren bir süreç olurken, prosedürlerin örgüt politikalarından kaynaklanıyor olmalarıdır. Örgütlerden kaynaklanan adaletsizlikler, politikalar ve prosedürlerden kaynaklandığı için çalışanlar değişime direnç gösterirler. Ancak, bireylerden kaynaklanan adaletsizlikler, kişiler arası beklentilere uyulmamasından kaynaklanır ve bunlar düzeltmeye daha yatkındırlar. Bu da bireysel düzeydeki adaletsizlikleri daha görünür ve çözülebilir kılmaktadır.

Cropanzano vd. (2001)'ye göre, adalet 3 şekilde tanımlanmaktadır:

- ✓ Bir araçsal model olarak, bireylerin öncelikli olarak kişisel çıkarları olduğunu öne sürmektedir,

Modelin ana fikri, bireylerin diğer bireyle etkileşimde olduğunda kişisel çıkarlarını öncelikli tutmalaya çalışıyor olmalarıdır. Bu bakış açısı, öğrenme teorileri, sosyolojik ve sosyal psikolojiyle ilgili teoriler ve ekonomik modellerin (Laver, 1981) kapsamında da yer almaktadır (Homans, 1961; Kelley ve Thibaut, 1978; Thibaut ve Kelley, 1959).

Araçsal model, pek çok davranış ve sosyal bilimlerin araştırmalarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Leventhal ile Thibaut ve Walker'ın prosedürel adalet teorileri alt yapısını oluşturan varsayımlar buradan doğmuştur. Araçsal model (Tyler, 1987), kontrol kazanma dürtüsünün bireyleri motive ettiğini ileri sürmektedir. Örneğin prosedürlerin kontrolü çıktılar üzerinde kontrol kazanılmasını sağlayabilecektir. Thibaut ve Walker (1975), bu ikilemi bireylerin uzun vadeli bakış açısında olabileceğini ileri sürerek çözmüştür. Bireyler geçici istenmeyen sonuçlara uzun vadede daha yararlı çıktılar elde edeceklerinden katlanabileceklerdir (Greenberg, 1990; Shapiro, 1993). Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan deneyler sonucunda, bireylerin kararlara dair kontrolü çatışma durumunu çözmeye yarayacaksa istemekte aksi durumda istemedikleri sonucu elde edilmiştir. Örneğin, bireysel süreç kontrolü çatışmanın yoğunluğu düşükse (Bigoness, 1976; Johnson ve Pruitt, 1972), bireyler zaman kısıtıyla çalışmıyorlarsa (LaTour, Houlden, Walker ve Thibaut, 1976) ve ortak motivasyon oluşturacaksa kararlarda kontrol sahibi olmak tercih edilmektedir (LaTour vd., 1976).

Bireylerin adil bir şekilde davranabilmeleri için çıktıları, süreci ve kişilerarası davranışları değerlendirebilecek normatif standartlara sahip olmaları gerekmektedir. Bu standartlar hafızada stoklanıp; gerektiğinde aktive edilmektedirler (Cuguro-Escofet ve Rosanas, 2013). Bu kural ya da kriterler daha sonra gerçek hayatla kıyaslanmaktadır. Gerçekte olan ve olması gereken arasında farklılık bulunduğu, adaletsizlik olup olmadığına dair soru gündeme gelmektedir (van der Toorn, Berkics ve Jost, 2010). İstenen çıktıların elde edilmesi adil davranışların oluşumunu sağlarken, istenmeyen davranışların elde edilmesi bireylerin adaletsiz davranmalarına yol açabilmektedir (Ambrose, Harland ve Kulik, 1991; Conlon ve Ross, 1993).

- ✓ İlişkisel bir model olarak, bireylerin öncelikli olarak kişisel değerlerini arttırmaya ve grup içerisindeki kimliklerini arttırmaya yöneliktir. Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi grup değeri modeli kısmında verilmiştir.
- ✓ Ahlaki erdemler modeli olarak, bireylerin itibarları ve değerleri arttığı düzeyde motive oldukları yönünde açıklanmaktadır.

Modele göre bireyler insanın itibar ve değerine duyulan saygıdan dolayı da adaleti önemsemektedirler. Dolayısıyla, bireyler bu saygı uyarınca hareket etmek istemektedirler. Bu fikirle uyumlu olarak, Folger (1998)'a göre bireyler ekonomik fayda ya da tanımadıkları birine karşı dahi adaletli davranışı önemseyebilmektedirler.

Örgütsel adalet araştırmacıları yoğun olarak ilişkisel ve araçsal model üzerine çalışmalarını yürütmektedirler. Farklılıkların yanısıra iki yaklaşım arasında benzerlikler de bulunmaktadır. Folger (1998), her iki modelin de kişisel çıkarlar üzerine kurulu olduğunu ileri sürmüştür. Modellerin bu açıdan farklılığı ise kişisel çıkarın her bir durumda farklı olduğudur. Bir motivatör olarak adaleti benimsemek bireyin imajını arttırmak için etkili bir yoldur ve bu da kişisel çıkarlara hizmet etmektedir. Aynı durum dürüst davranışlar için de geçerlidir. Bireyler diğer bireylere karşı adil davrandıkça kendilerini iyi hissetmektedirler. Bu durum hem bireylerin kendilerini diğer bireylere adil göstermeleri hem de imajlarını iyi gösterebilmeleri için yararlıdır (Greenberg, 1990). Yani dürüst davranmanın altında yatan motive edici sebebin kişiye hizmet eden motivatörlerin olması düşünüldüğünden daha fazladır. Bazı teorisyenler başkalarına yardım etme davranışını bireyin kendini koruması olarak yorumlarken (Sober ve Wilson, 1998) bazıları bireylerin bu davranışlarının onların sosyal konumlarına hizmet edeceğini ileri sürmektedirler (Zahavi, 2000). Batson (1998), bireylerin başkalarına yardım ederken esasında kendilerini düşünüyor olmaların ahlaki ikiyüzlülük olarak tanımlamaktadır. Esasında Batson vd.,(1997), başkalarına yardım ederken daha iyi hisseden bireyler, adalet normlarını ihlal edecek olmalarına rağmen başkalarına yardım ediyorlarsa bu durumda dahi kendilerine hizmet etmektedirler. Yine bu da kendine hizmet eden bir davranıştır.

2.6 Çoklu İhtiyaçlar Teorisi (Williams, 1997)

Adaletin neden önemli olduğunu anlamak amacıyla 3 model incelenmiştir: araçsal,

ilişkisel ve araçsal erdem modeli. Tüm modellerin temelinde, adil davranışın bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacağı ana fikri yatmaktadır (Cropanzano vd., 2001). Williams (1997) ise, insanların en az dört birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; kontrol, aidiyet, öz-saygı ve varoluş sebebidir. Williams, başkaları tarafından kötü gören bireylerin bu ihtiyaç türlerinden her biriyle çelişeceğini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde, adaletsiz davranışlar sonucunda da bireyler savunmacı davranışlar geliştirmektedirler. Şekil 5'te görüldüğü üzere, Williams'ın dört ihtiyacı üç adalet teorisiyle uyumaktadır; kontrol (araçsal), ait olma (ilişkisel) ve öz-saygı (ilişkisel) ve varoluş sebebi (erdem).

Kontrol. Pek çok öğrenme (Skinner, 1996), motivasyon (Bandura, 1995) ve iyi oluş (Taylor ve Brown, 1998) teorisyeni bireylerin çevrelerini kontrol etme ihtiyacı duyduklarını ileri sürmüştür. Kontrol ihtiyacı sayesinde, bireyler, önemli etkileşimleri tahmin etme ve yönetme imkanı kazanmaktadır. Bu duruma değişimlerin ve çıktılarının tahmini ve kontrolünü de kapsamaktadır. Adalet ve kontrol ihtiyacı arasındaki ilişki araçsal model tarafından iyi şekilde açıklanabilmektedir. Adil süreçler bireylere ödül ve ceza dağıtımının nasıl olacağını tahmin etme imkanı tanımaktadır. Araçsal model kimi zaman "kontrol modeli" olarak da ele alınmaktadır (Giacobbe-Miller, 1995).

Aidiyet. İnsanlar, diğer insanlarla bağ kurma arzusunda olan sosyal hayvanlardır (Baumeister ve Leary, 1995; Wilson, 1993; Wright, 1994). Esasında insanlar bu bağlar aracılığıyla sosyal kimlik geliştirebilmektedirler (Cropanzano, James ve Citera, 1993; Tajfel ve Turner, 1979). Bu tarz bağlar kurmayan insanlar, yalnız olmakta, depresyon yaşayabilmekte ve kaygılı olabilmektedirler. Zamanla, antisosyal ve psikotik davranış da gösterebilmektedirler. Ait olma ihtiyacı, ilişkisel model kapsamında değerlendirilmektedir. Adaletsiz davranışlar bireylerin grup içerisinde yeri olmadığı algısı oluşturabilmektedir (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Smith, 1998). Sonuç olarak adaletsizlik, bir bireyi diğer bireylerden ayırırken; adalet bir araya getirmektedir. Bu bakış açısı, adaletin iş yerinde bireyleri yakınlaştırdığını önermektedir. Adaletin güçlü kişilerarası bağ oluşturduğuna dair çalışmalar da mevcuttur (Cropanzano ve Byrne, 2000). Bununla birlikte, kişilerarası adaletin lider ve astları arasında kaliteli değişim ilişkisi oluşturduğunu ileri süren çalışmalar mevcuttur (Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000).

Öz-saygı. Bireyler kendileri hakkında pozitif bakış açısı geliştirmek isterler (Brockner, 1988; Steele, 1988). Öyle ki, bireyler erdemlerini arttırma ve hatalarını örtme eğiliminde olmaktadır (Brown, 1993). İlişkisel teorisyenler, adaletsizliğin öz saygıya zarar verdiğini ileri sürmektedirler. Örneğin, Lind ve Tyler (Lind, 1995; Tyler ve Lind, 1992), adaletsizlik grup içerisindeki yerimize zarar vermektedir. Gurur ve saygınlığa zarar vermektedir (Bies ve Moag, 1986; Greenberg, 1993). Adil davranışa maruz kalmak ise öz-saygımızı yükseltmektedir (Koper, Van Knippenberg, Bouhuijs, Vermunt ve Wilke, 1993).



Şekil 5: Çoklu İhtiyaçlar Teorisi, Cropanzano vd., 2001

İlk bakışta van den Bos vd. (1999) ve Gilliland (1994)'ın modelinin ilişkisel modelle çeliştiği düşünülebilir. Bazı yazarlar adaletsizliğin kişisel değere zarar verdiğini diğerleri güçlendirdiğini ileri sürmüştür. Çoklu ihtiyaçlar modeli çerçevesinde incelendiğinde, van den vd. ve Gilliland'ın çalışması bu kuralı kanıtlamaktadır. Buna göre adalet kişisel değeri arttırmaktadır (Koper vd., 1993; Tyler vd., 1996; Tyler ve Smith, 1998).

Varoluş sebebi. Folger (1998), adaletin erdem için de olduğunu ileri sürmüştür. Bireyler adil davranışı önemsemektedirler çünkü adil dünyanın erdemli bireyleri olarak var olmak istemektedirler. Öte yandan, adil davranış, ekonomik fayda kazanmak ve grup üyeliği edinebilmek içindir. Rokeach (1973), insanların hem erdemli hem de yeterli olmak istediğini ve Kohlberg (1984) konuyu ileri taşıyarak, insan gelişiminin temelinde erdemlilik olduğunu ileri sürmüştür. Benzeri şekilde, evrimsel psikologlar, insanların ahlaki standartlar yaratarak sosyal düzen oluşturduklarını ileri sürmüşlerdir (Fukuyama, 1999; Wilson, 1993). Ahlaki amaç, anlamlılık arayışıdır (Becker, 1973). Sonuç olarak, bu boyuta göre bireyler erdemli kalabilmek için adil davranışı önemsemektedirler.

2.7 Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Örgütsel adalet konusundaki kavramsallaştırma çalışmalarının başlangıcı Homans (1961) ve Adams (1965) gibi teorisyenlerle olmuş ve 1960 ve 1970’li yıllarda özellikle çıktılarının dağıtımını konusunda bir hayli sayıda çalışma yapılmıştır. Greenberg, 1987 yılındaki çalışmasında örgütsel adalet teorilerini sınıflandırma yoluna gitmiştir. Bu çalışmasında, iki boyutu öne çıkarmıştır. Birincisi reaktif-proaktif boyutu, diğeri ise içerik-süreç boyutudur. Greenberg’e göre, bir reaktif adalet teorisi, insanların algılanan adaletsiz durumlardan kaçınma ya da bu durumlara mani olma girişimleri üzerine yoğunlaşmaktadır ve adaletsiz uygulamalara karşı tepkileri açıklamaktadır. Öte yandan, proaktif teoriler ise, adaleti teşvik eden davranışlar üzerine odaklanmışlardır ve adaleti yaratmak için ortaya konulan çabaları içeren davranışları açıklamaktadırlar (Greenberg, 1987). Bir süreç yaklaşımı, çeşitli çıktılarının (örgütlerde ücret ve tanınma en iyi örneklerdendir) nasıl belirlendiği üzerine odaklanmaktadır. Tersine, içerik yaklaşımları, çıktılarının dağıtımıyla ilgili sonuçların adil olup olmadığı üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). Greenberg’in örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırmasını yansıtan bir tablo aşağıda verilmiştir.

Reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutunun birbirlerinden farklı olduğu öne sürülmüş dört farklı sınıflandırma yapılmıştır (Tablo 1). Burada yer alan teoriler örgütsetteki uygulamalara göre değerlendirilmiştir. Adams (1965)’in eşitlik teorisi iş ortamında test edilmiş ve sosyal davranış teorisi olarak yerini almıştır (Walster vd., 1973). Diğer teoriler yasal uygulamaların sonucu ortaya çıkmıştır (örn. Thibaut ve Walker, 1975).

Tablo 1: Örgütsel Adalet Taksonomisinin Önemli Örnekleri

Reaktif-Proaktif Boyut	Kapsam-Süreç Boyutu	
	Kapsam	Süreç
Reaktif	Reaktif- İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç İşlemsel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Adalet Yargısı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987

Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri bireylerin adaletsiz durumlara nasıl tepki verdiklerine odaklanan yaklaşımlardır. Kapsamında pek çok ünlü teori barındırmaktadır. Bunların arasında Homans (1961)'in dağıtımsal adalet ve Adams (1965) ve Walster vd. (1973)'in eşitlik teorisi yer almaktadır. Teoriler arasında farklılıklar bulunsa da ortak noktaları bireylerin adaletsiz duruma karşı negatif duygular besleyecekleri ve bu durumdan uzaklaşacaklarıdır. Bu açıdan bu teorilere reaktif içerik teorileri denmektedir. Teori, bireyin katkısına göre çıktılar aldığı dağıtımsal adalet teorisine dayanmaktadır. Başka bir çalışana göre fazla ya da az ödeme yapılan çalışanların iş tatminleri ve performansları düşmektedir. Adams (1965)'in eşitlik teorisine göre, az ödeme yapılan çalışanlar bu duruma sinirlenirken, yüksek ödeme yapılanlar kendilerini suçlu hissetmektedirler.

Proaktif İçerik Teorileri

Çıktıların adil ya da adil olmaması durumunda nasıl cevap verildiğini inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri bireylerin adil çıktı elde edebilmek için ne yapmaları gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu alandaki en önemli çalışma Leventhal (1980)'in bireylere kaynak ve ödül dağıtımının bireylerin katkılarına göre yapılması gerektiğini ileri sürdüğü çalışmasıdır. Pek çok çalışmada da (Greenberg ve Leventhal, 1976; Leventhal ve Michaels, 1969) dağıtıcıların kaynakları alıcılara eşit şekilde dağıttığı ileri sürülmüştür (Adams ve Freedman, 1976; Freedman ve Montanari, 1980). Öte yandan, dağıtıcıların bazen bu eşitliğe uymadıklarını denk ya da ihtiyaçlara göre dağıttıklarını göstermiştir (Schwinger, 1980). Bu sebeple Leventhal (1980) adil yargılama modelini geliştirmiş, belli prensipler altında uygulanacak ödül dağıtım kurallarını ortaya koymuştur. Örneğin, grup üyeleri arasında ahengi korumak vurgulanıyorsa, denklik prensibi; eşitlik vurgulanıyorsa, eşit şekilde dağıtım esas olmalıdır (Deutsch, 1975).

Reaktif Süreç Teorileri

Süreç teorilerin kökeni yasal uygulamalara dayanmaktadır. Yasal konularda çalışan akademisyenler, yargısal karar vermede uygulanan prosedürleri kabul ettiklerinden bunların halk tarafından kabulü de kolaylaşmaktadır (Fuller, 1961). Proaktif süreç teorileriyle aynı dönemlerde John Thibaut ve Laurens Walker, yasal süreç üzerine

gerçekleştirilen çalışmalardan etkilenmiş, sorun çözümüyle ilgili süreçleri kıyaslayan pek çok çalışma yapmışlardır (Thibaut ve Walker, 1975).

Prosedürel adalet teorileri üç parti arasında gerçekleşmektedir: iki rakip ve olayla ilgili yargıç gibi görev yapan üçüncü taraf. İki tür sorun çözme aşaması mevcuttur: ilki kanıtın sunulduğu süreç aşaması; ikincisi sorunun çözüldüğü karar aşamasıdır. Kanıtın seçimi ve geliştirilmesi aşamasındaki yeteneki süreç kontrol aşaması olarak adlandırılmakta; sorunun çıkmasına karar verilen aşama ise karar kontrolü aşamasıdır (Thibaut ve Walker, 1978).

Proaktif Süreç Teorileri

Bu kategorideki teoriler en az bilinen teoriler olarak değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987). En bilinen teori Leventhal, Karuza ve Fry (1980)'ın dağıtım önceliği teorisidir. Bu teori Leventhal (1980)'ın adil yargılama modelidir. Teori, dağıtımsal kararlardan prosedürel kararlara uygulandığından (örn.. Fry ve Cheney, 1981; Fry ve Leventhal, 1979), proaktif süreç teorisi olarak adlandırılmıştır. Reaktif süreç teorilerinde vurgulanan sorun çözüm süreçlerinin aksine burada, dağıtım prosedürleri odak noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda bireyler adalete ulaşmak için hangi prosedürleri kullanacaklarına karar vermelidirler. Dağıtım önceliği teorisi, dağıtım prosedürlerinin bireylerin hedeflere ulaşılmasını mümkün kıldığı ölçüde tercih edileceklerdir.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Teorileri

Kuram	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar eşit olmayan kazanımlara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar kazanımların eşit olması için nasıl katkı yaparlar?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, 1987

2.8 Algılanan Örgütsel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti ve Allosentrizm-İdiosentrizm İlişkisi

Algılanan örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ilişkisi literatürde pek çok teori ile açıklanabilmektedir. Ancak literatürde üzerinde en çok durulan teoriler eşitlik teorisi,

sosyal değişim teorisi, kaynakların korunması teorisi ve genişlet-inşaat teorisi. Bu teoriler ışığında değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir.

Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) bakış açısıyla incelendiğinde, çalışanların örgütle değişim ilişkisinde buldukları görülmektedir. Sosyal değişim teorisyenlerine (Blau, 1964; Gouldner, 1960) göre, örgütleri tarafından adil çıktı alan çalışanlar, örgütlerine karşılık vermek istemekte ve bunu da örgüte sadık kalarak ve orada çalışmaya devam ederek yapmaktadırlar. Diğer taraftan, adil çıktı alamayan çalışanlar ise bunu psikolojik sözleşmelerine aykırı bir davranış olarak yorumlamaktadırlar (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994). Schein (1980), psikolojik sözleşme teorisini, bireysel olarak çalışan ve örgüt arasında dile getirilmeyen ve yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak ortaya koymuştur. Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmede (Rousseau ve Parks, 1993), işçi-işveren ilişkisinde karşılıklı değişim vardır. Çalışanların beklentileri ücret, terfi gibi somut konular olabileceği gibi güven ve rütbe gibi daha az somut konular da olabilir. Çalışanlar örgüte özel katkılar sağlarken (yetenek, tecrübe, zaman vb); karşılığında örgütten sağladıkları katkıya göre fayda (ödeme, terfi vb) elde etmektedirler. Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde, çalışanla örgüt arasındaki değişim ilişkisi sarsılmakta ve çalışanlar örgütte kalarak yarar kazanabileceklerini düşünmediklerinden sık sık rapor almakta (Geurts, Buunk ve Schaufeli, 1994) hatta örgütten ayrılmayı düşünmektedirler (Robinson ve Rousseau, 1994).

Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)'ne göre ise, örgütte çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımlarla, aynı veya başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırmakta ve kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarına dayalı olarak örgüte, yöneticilere ve işe yönelik çeşitli tutumlar geliştirmektedirler (Adams, 1965; Greenberg, 1996). Bu bağlamda, çalışanların kararların adil yöntemlerle alındığına inanmaları doğrultusunda, örgütsel bağlılıklarının artması, yöneticilerine daha fazla güven duymaları, daha az işten ayrılma niyeti ve daha fazla iş doyumuna sahip olmaları ve yüksek performans göstermeleri söz konusu olmaktadır (Franz, 2004).

Kaynakların korunması teorisine (Hobfoll, 1988) göre, kişisel kaynaklar (öz yeterlik, öz güven gibi anahtar yetenekler), enerji veren kaynaklar (bilgi), durumsal kaynaklar (iş yerinde saygı görmek, adil davranışa maruz kalmak) ve nesnel kaynaklar (iş yapmak için

gereken araçlar) vardır. Adalet ise durumsal kaynaklar içinde yer almaktadır. Bireyler algılanan örgütsel adalet düzeyleri yüksek olduğunda bu durumu korumak isteyeceklerdir. Bu yüzden işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır.

Fredrickson (1998)'ın genişlet-inşa et teorisine göre ise, pozitif duyguların ya da memnun edici duygulanımlar iyi oluş halini güçlendirmektedir. Teoriye göre pozitif duygular bireylerin ani tepkilerini çeşitlendirmekte ve fiziksel, entelektüel, sosyal ve psikolojik kaynakların sürekli yaratılabilmesine yardımcı olmaktadır (Fredrickson, 2001). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışan, tıpkı kaynakların korunması teorisinde olduğu gibi bu durumu korumaya ve artırmaya çalışmaktadır. Bu teorinin ileri sürdüğü ilave nokta ise, kaynağını koruyan çalışanın ayrıca sahip olduğu kaynağın verdiği iyi oluş aracılığıyla yeni kaynaklar inşa edebileceğidir. Pozitif iyi oluş sayesinde çalışan içinde bulunduğu durumun negatif etkileri dahi olsa duruma daha pozitif görecektir dolayısıyla işten ayrılma niyeti düşük olacaktır.

Tüm bu teoriler açısından değerlendirildiğinde algılanan örgütsel adalet arttıkça, işten ayrılma niyetinin azalacağı varsayılmıştır. Bununla birlikte, literatürde, prosedürel ve dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki pek çok kültürde, pek çok çalışmada ele alınmıştır (Altıntaş, 2006; Ali ve Jan, 2012; Colquitt vd., 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Gürpınar, 2006; Karatepe ve Shahriari, 2014; Kim vd., 2017; Parker vd., 2011). Bu çalışmalarda, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti (Lambert vd., 2010); dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur (Ali ve Jan, 2012; Parker vd., 2011). Çalışanların kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmektedir (Gürpınar, 2006; Parker vd., 2011).

Pek çok araştırmacı, adaletsizliğe verilen tepkiler açısından da kültürel bir farklılık olduğu sonucuna varmışlardır. Gergen vd.(1980)'e göre, fazla ödemeye verilen tepkilerde, Kuzey Amerika örnekleminin aksine, Avrupalıların eşit şekilde ödeme yapıldığı durumla kıyaslandığında, fazla ödeme yapıldığında daha fazla çalışmadıkları görülmüştür. Feldman (1968)'ın çalışmasına göreyse Amerikalıların Avrupalılara göre eşitliği yeniden sağlama konusunda daha kaygılı oldukları sonucuna varmıştır. Gergen vd. (1980)'e göre, birey ne kadar kaynak sıkıntısı çekerse pozitif eşitsizliği kabullenme

durumu da o denli artmaktadır. ABD’de gerçekleştirilen çalışmalara göre, dağıtımsal ve prosedürel adaletin, çalışanın işte kalma niyetini, iş tatminini, işe bağlılığını tahmin edebilmektedir (Cropanzano ve Randall, 1993; Folger ve Konovsky, 1989, Greenberg, 1993; McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1997). Kuzey Amerikalıların eşitliği yeniden sağlama konusunda neden daha duyarlı oldukları bilinememektedir. Ancak sebebi Moscovici (1972)’nin söylediği gibi kültürel farklılıklardan olabileceği gibi Gergen vd.(1980)’nin söylediği gibi ekonomik durumlardaki farklılıklardan da kaynaklanabilir (Cropanzano ve Gilliland, 2007)

Hong Kong’da gerçekleştirilen çalışmaya göre, katılımcılar iç grup üyeleri için ödül dağıtımının eşit olmasını; dış grup üyeleri içinse katkılarına göre ödülleri verilmesini istemişlerdir. Amerikalılar ise iç gruptakilere katkıya göre ödül; dış gruptakilere eşit ödüller verilmesini istemişlerdir (Leung, 1987; Leung ve Bond, 1984; Leung ve Lind, 1986). Tercihlerdeki farklılığın, bireylerin sahip olduğu bireyci ve toplulukçu eğilimlerinden kaynaklandığı düşünülmüştür (Bond ve Hwang, 1996; Leung, 1987).

Çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti pek çok çalışmada (Baltacı vd., 2014; Bayarçelik ve Fındıklı, 2017; Fischer, 2004; Karavardar, 2015) ele alınmıştır. Karavardar (2015)’in sigorta işletmesi çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada, dağıtımsal ve kişilerarası adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi bulunurken; prosedürel adaletin anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Güzel ve Ayazlar (2014), beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine yürüttüğü çalışmada, algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Özer ve Günlük (2010), 240 muhasebeciden topladıkları verilerle yaptıkları çalışmada algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Bayarçelik ve Fındıklı (2017)’nin özel ve kamu bankalarında çalışanları üzerinde yürüttüğü araştırmada, çalışanların algılanan dağıtımsal adalet düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi bulunmuştur. Baltacı vd. (2014)’ün beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada algılanan dağıtımsal ve prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gürpınar (2006) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile negatif bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Loi, Hang-Yue ve Foley (2010) toplulukçu bir kültür olan Hong Kong'da 514 avukat üzerinde yürüttükleri çalışmada algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi negatif yönde ve anlamlıdır. Bunun yanı sıra, algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi algılanan dağıtımsal adaletin etkisinden daha fazladır. Hui vd., (1995) toplulukçu bireylerin iş tatminleri daha yüksektir ve işten ayrılma niyetleri daha düşüktür. Turizm yönetimi literatürü örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi pek çok örgütsel çıktısı bulunmaktadır (Fulford, 2005; Hon ve Lu, 2010; Lee vd., 2010; McCain vd., 2010).

Öte yandan, ABD'de gerçekleştirilen çalışmalara göre, dağıtımsal ve prosedürel adaletin, çalışanın işte kalma niyetini, iş tatminini, işe bağlılığını tahmin edebilmektedir (Cropanzano ve Randall, 1993; Folger ve Konovsky, 1989, Greenberg, 1993; McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1997). Colquitt vd. (2001), yürüttüğü meta analiz çalışmasında her iki adalet alt boyutunun da işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alexander ve Ruderman (1987) ve Dailey ve Kirk (1992), çalışmalarında, dağıtımsal adalet algısının, işten ayrılma niyetinin doğrudan sebebi olduğunu öne sürmüşlerdir. Greenberg (1990)' göre, dağıtımsal adalet çıktılarına odaklandığından, adaletsizlik olduğuna dair herhangi bir algı çalışanların duygularını etkileyecektir. Örgütsel adaletsizlik olması durumunda çalışanların işlerinden uzaklaşmaları kaçınılmaz olacaktır. Parè ve Tremblay'ın (2007) yürüttükleri çalışmada prosedür adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Parè ve Tremblay, 2007). ABD'de yürütülen çalışmalarda, hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti, iş tatmini, süpervizörün değerlendirilmesi ve örgütsel bağlılık gibi çıktıları tahmin ettiği görülmüştür (Folger ve Konovsky, 1989; James, 1993; McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993; 1997). Bu çalışmalarda ayrıca prosedürel adaletin süpervizörü değerlendirme ve örgütsel bağlılığı tahmin ederken; dağıtımsal adalet iş tatmini ve işten ayrılma niyetini nispeten daha güçlü tahmin etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992). Brashaer, Manolis ve Brooks (2005)'un ABD'de 240 satış personeli üzerinde ve Gieter vd. (2012)'nin Belçika'da 322 öğretmen üzerinde yürüttükleri çalışmada algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde anlamlı etkileri bulunduğu görülmüştür.

3. İŞLE BÜTÜNLEŞME (Work Engagement)

‘İşle bütünleşme’ kavramının ne zaman kullanıldığı tam olarak bilinmemekle birlikte, ilk kez Gallup örgütünün 1990 yılında yürüttüğü kapsamlı çalışma sırasında kullanıldığı tahmin edilmektedir (Buckingham ve Coffman, 1999). Önceleri işletmelerin kapsamında değerlendirilen, ardından pozitif psikolojinin gelişmesiyle birlikte akademiye giren işle bütünleşme kavramı, ‘çalışan’ bütünleşmesi ya da ‘işle’ bütünleşme olarak kullanılabilir (Schaufeli ve Witte, 2017). İşle bütünleşme çalışanın işiyle ilişkisi söz konusuysa, çalışan bütünleşmesi örgütle ilişkiyi de içermektedir. Çalışan bütünleşmesi, bütünleşen çalışana; işle bütünleşme bütünleşilen şeyi anlatır. Ancak iki kavram birbirleri yerine kullanılmaktadır (Schaufeli vd., 2014). Çalışan bütünleşmesi yerine işle bütünleşme kavramının tercih edilme sebebi ise bu kavramın çok daha spesifik olmasıdır.

Kahn (1990), işle bütünleşme kavramını akademide kullanan ilk akademisyendir. Kahn (1990)’a göre, çalışanın işinde kendini ifade etmesini sağlayan iş rolüyle, işine tüm kişisel enerjisini (fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel) veren çalışan arasında dinamik ve diyalektik bir ilişki vardır. Kahn (1992)’a göre çalışanın bütünleşik olması “işine karşı dikkatli, bağlı, bütünleşik ve odaklanmış” olmasıdır. Diğer bir deyişle, bütünleşmiş çalışanlar işleri için çok fazla çaba sarf ederler çünkü onunla özdeşleşirler (Schaufeli ve Bakker, 2010).

Psikolojinin ‘iyilik’ haline değil de akıl sağlığıyla ilgili problemlere odaklanmaları sürekli eleştirilen bir durum olmuştur. Öyle ki negatif durumlara odaklanılan çalışmaların pozitif durumlara odaklanılan çalışmalara oranı 14:1 ‘dir (Myers, 2000). Turner vd. (2002)’e göre, işin her yönüyle anlaşılabilmesi için işin pozitif yönlerine de odaklanılmalıdır.

Literatürde, işe adanmışlık (Çalışkan, 2014; Keleş, 2014), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009; Gündüz ve Çapri, 2013), işe tutkunluk (Kaya, 2016), işe angaje olma (Arslan ve Demir, 2017; Özkalp ve Meydan, 2015) ve işe tutulma (Asar, 2018; Güler, 2019) kavramlarıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmada, işle bütünleşme kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Rothbard (2001) ise bütünleşmeyi, dikkat ve yoğunlaşma olarak iki boyutlu motivasyonel bir yapı olarak ele almıştır. Buna göre, dikkat (bireyin bir rol hakkında düşünürken

harcadığı zaman ve bilişsel mevcudiyeti) ve yoğunlaşma (bireyin bir role odaklanma düzeyi) bu boyutları oluşturur.

Maslach vd (2001) ise bütünleşmeyi, tükenmişliğin anti tezi olarak öne sürmüştür. Tükenmişlikten muzdarip bireylerin aksine, bütünleşen bireyler enerjik hissederler, işleriyle etkili olarak iletişim kurarlar ve işlerini stresli ve talepkar olarak algılamak yerine; ilginç olarak yorumlarlar. Maslach ve Leiter (1997)'a göre, bütünleşme, zindelik, adanmışlık, yoğunlaşma alt boyutlarından oluşmaktadır ve bu alt maddeler tükenmişlik değişkenine ait alt maddelerin tam tersidir. Bazı akademisyenler tükenmişliği, işle bütünleşmenin tersi olarak görürlerken (Maslach vd. 2001); diğerleri bu iki değişkenin korele ama birbirlerinden bağımsız olduğunu ileri sürmektedir (Schaufeli vd., 2002). Bu görüşe göre, bütünleşme, tükenmişlikle ilişkili ancak ondan bağımsız bir kavramdır. Bütünleşme, 'enerji, adanmışlık ve yoğunlaşmayla nitelendirilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili psikolojik bir durumdur' (Schaufeli vd., 2002). Tükenmişlikte yaşanan boşluk hissini aksine, bütünleşmede tamamlama duygusu hissedilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010).

Bakker vd. (2008) ise işte bütünleşme, iyi oluşun iş yerindeki iyi oluş hali yani işte-iyi oluş olarak görülür ve işte tükenmenin tam tersidir. İşle bütünleşen çalışanların yüksek seviyede enerjileri vardır ve işleriyle ilgili çok heveslidirler ve isteyken zamanın uçtuğunu düşünürler (Bakker vd.,2008). Örgütler çalışanlarının inisiyatif almalarını, proaktif olmalarını ve kişisel gelişimleri için sorumluluk almalarını beklemektedirler. İşle bütünleşen bireylerin tam olarak bu ihtiyacı karşılanmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008). Bütünleşmiş çalışanların enerji seviyeleri yüksektir ve işleri için oldukça heveslidirler. İşlerine gömülü olduklarından iş yerinde zamanın uçtuğunu hissetmektedirler (May vd., 2004).

Farklı sektörlerde çalışan Hollandalılar üzerinde yapılan çalışmada, bütünleşme düzeyi yüksek bulunan çalışanların enerji seviyelerinin ve öz-yeterlilik düzeylerinin de yüksek olduğu görülmüştür (Schaufeli vd., 2001). Bütünleşmiş bireyler kendi pozitif tutumları sayesinde, takdir, tanınma ve başarı yoluyla, kendilerine dair pozitif geri bildirimler yaratabilmektedirler. Bütünleşmiş çalışanlar Süpermen olarak görülmemelidir. Öyle ki uzun saatler boyunca yoğun çalışma yüzünden yorulmaktadırlar (Schaufeli, 2017). Ancak yorgunluklarını dahi mutlu karşılamaktadırlar çünkü neticesinde pozitif çıktılar elde ettiklerine inanmaktadırlar. Bununla birlikte, sosyal yaşamlarını ihmal etmez; hatta sosyal

hayatlarında işten daha çok eğlenirler. Sosyalleşme ve hobiler üzerine de zaman harcayabilmektedirler (Bakker vd., 2007).

3.1. İşle Bütünleşme ile Benzer Kavramlar

İşle bütünleşme terimi, hali hazırda kullanılan iş tatmini ve işe bağlılık kavramlarıyla benzer olduğu düşünüldüğünden eleştirilmektedir. Schaufeli (2017), işle bütünleşmeyle ilgili benzer olduğu düşünülen kavramları sekize ayırmıştır. Bunlar; davranış (ekstra rol davranışı, kişisel inisiyatif), inanç (örgütsel bağlılık, iş involvement), etki (iş tatmini, pozitif duygulanım) daha kompleks olduğu düşünülen psikolojik durumlardır (akış, iş koliklik):

Ekstra rol davranışı: İşle bütünleşmede, ekstra rol davranışında olduğu gibi ‘her şeyini verme’ ‘ekstra yol alma’ durumu vardır. Her iki kavramda da gönüllü olarak ekstra çaba sarfedilmektedir. Bütünleşmiş çalışan ekstra rol davranışı her zaman göstermeyebilmektedir. Bu yüzden ekstra iş yapması işle bütünleşmenin elementlerinden biri olarak değerlendirilmemelidir.

Kişisel İnişiyatif: Frese ve Fay (2011)’e göre kişisel inisiyatif kendi kendine başlatan, ön görülü ve istikrarlı davranışlardır. Kişisel inisiyatifte işler normal ve sıradan işlerin ötesine geçmektedir. Davranışın niteliğinden ziyade, çalışanın iş davranışındaki kaliteyle ilgilidir. Bu boyut ayrıca zindelik boyutuyla da ilişkilidir.

İşe adanmışlık: Lodahl ve Kejner (1965)’e göre işe adanmışlık, ‘çalışanın işiyle ne kadar özdeşleştiğini, işinin öz imajının ne kadarını temsil ettiğini göstermektedir’. Sinik olmanın tersi olan işe adanmışlık, bütünleşmeyle benzer ancak aynı değildir.

Örgütsel bağlılık: Örgütsel bağlılık da işe adanmışlık gibi, bağlılık ve özdeşleşmeyi içeren psikolojik durumdur. Ancak, işle adanmışlığın aksine, bu bağ örgüt ve birey arasında bağlayıcıdır. Tersine, işle bütünleşmede işin kendisine adanmışlık vardır.

Pozitif Duygulanım: Bütünleşmede de pozitif duygulanım vardır. Öyle ki, pozitif duygulanım ölçeğinin boyutlarına bakıldığında (Watson, Clark, ve Tellegen, 1988), duygulanım, alarm durumunda, enerji dolu, güçlü ve kararlı boyutları zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarıyla benzerlik göstermektedirler.

Akış: Csikzentnalyi (1990), akışı, odaklanmış dikkat, temiz akıl ve vücut birliği, öz bilinç kaybı, zamanda bozulma ve içsel eğlencedir. Çalışanın dikkatini tamamen işine vermesi ‘akış’ durumunu göstermektedir. Akış, daha çok kısa dönemli ‘zirve’ yapmış tecrübelerdir; yoğunlaşma ise daha çok yaygın ve istikrarlı düşünce durumudur.

İşkoliklik: İşle bütünleşme ve iş koliklik arasında benzerlikler olduğu ileri sürülse de bütünleşmiş çalışanlarda iş sahip olduğu dürtü bulunmamaktadır (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2006). Bütünleşmiş çalışanlar içsel dürtüleri yüzünden değil, işi eğlenceli bulduklarından çalışmak istemektedirler. Benzeri bir ayırım, Vallerand vd. (2003) tarafından, takıntılı (iş koliklik) ve ahenkli tutku (bütünleşme) ayırımını yaparak açıklanmaktadır

3.2. İşle Bütünleşme ile İlişkili Kavramlar

3.2.1. İşe İlişkin Tutumlar

İşle bütünleşme kavramıyla ilgili en yaygın eleştiri iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla benzer olmasıdır. Newman, Joseph ve Hulin (2010)’in yaptıkları meta analiz çalışmasına göre işle bütünleşme, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlığın bileşimi olarak görülmektedir. İddialarına rağmen, işle bütünleşme ve ilgili değişkenler arasındaki korelasyon .39 ve .54 arasında değişmektedir. Christian vd. (2011), meta analiz sonuçlarını kullanarak, bütünleşmenin, ekstra rol davranışını tahmin ettiğini ileri sürmüşlerdir (işle özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri kontrol altına alındıktan sonra). Bunun anlamı, işle bütünleşme değişkeninin açıklayıcı gücünün bu üç değişkenin toplamının çok ötesinde olmasıdır.

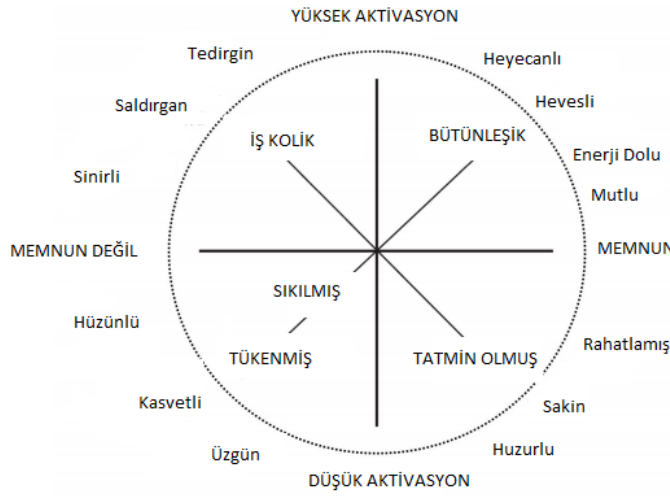
3.2.2. Çalışan İyi Oluş Hali

Bütünleşmiş çalışanların performansları iyiyken, işkolik çalışanların performansları (Taris vd., 2010) kötüdür, stresi daha yoğun yaşarlar, psikosomatik şikayetleri (Schaufeli, Taris ve Van Rhenen, 2008) daha fazladır, uyku kaliteleri daha düşüktür (Kubota, Shimazu, Kawakami vd., 2011) ve yaşam tatminleri daha azdır (Shimazu, Schaufeli, Kubota ve Kawakami, 2012). İşle bütünleşme (UWES) ve iş koliklik (DUWAS),

birbirlerinden bağımsız olarak ölçülebilmektedirler (Taris, Schaufeli ve Shimazu, 2010). Hem bütünleşmiş hem de iş kolik çalışanlar işten uzaklaşma konusunda zorluk yaşarlar. İşle bütünleşmiş çalışanların, performans (Taris vd., 2010), psikosomatik şikayetler (Schaufeli vd., 2008), uyku kalitesi (Kubota vd., 2011), yaşam tatmini (Shimazu vd., 2012) konularında yüksek skor alırken; iş kolikler aksine, düşük skor almışlardır. Bütünleşmiş çalışanlar, içsel olarak motive olurlar, yaptıkları işten keyif alırlar ancak işkolikler kendine saygı ve sosyal onay gibi dışsal standartlar tarafından güdülenmektedirler (Van Beek vd., 2012). Özsaygıları buna bağlıdır ve başkalarının gözünde başarısız gözükmek istemezler. Takıntı boyutuna varan iş koliklik boyutu ise en tehlikeli olandır. Bütünleşmiş ve bağımlı çalışanların motivasyonları birbirlerinden farklıdır. Bütünleşmiş çalışanlar içsel olarak motive olmakta, eğlenceli olduğu için çalışmaktadırlar ancak işkolikler öz saygı ve sosyal onaylarını arttırabilecekleri için dışsal motivasyonla çalışmakta ve bunu benimsemektedirler (Van Beek, Hu, Schaufeli vd., 2012). Bütünleşmiş çalışanlar, iş koliklerin aksine, işlerine bağımlı bireyler olarak değerlendirilmemelidir. Güçlü bir içsel dürtü yüzünden değil, istedikleri ve eğlenceli buldukları için çalışmaktadırlar. Öz saygılarını ve başkalarının gözündeki değerlerinin düşmemesi için çalışmaktadırlar.

İşle bütünleşmenin tersi olarak, işten sıkılma hakkında literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Şekil 6, işle ilgili iyi oluşun taksonomisini göstermektedir. Tükenmişlik, sıkılma, tatmin olma, bütünleşme çalışan iyi oluş taksonomisinde görülebilmektedir (Russell, 2003). Model tüm duyguların bu çember üzerine sıralanabileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, negatif duygulanım yaşayan çalışanlar, tükenmişlik, sıkılma ve işkoliklik gibi negatif duyguların yaşayabilirken; pozitif duygulanım yaşayan çalışanlar tatmin olma ya da bütünleşik olma duygularını hissedebilmektedirler. Sıkılma, düşük uyarılma ve tatminsizlik duygusundan kaynaklanan psikolojik bir durumdur. Tükenmişlik gibi, sıkılma da memnuniyetsizlik ve aktive etmeme etkisine sahipken; bütünleşme memnun edici ve aktive edici bit etkiye sahiptir. Reijseger, Schaufeli, Peeters vd. (2013)'ün çalışmasına göre, sıkılma ve bütünleşme arasındaki ilişki negatif yöndedir ($r = -.46$). Bütünleşmiş çalışanlar için iş eğlenceli olsa da, neden sıkı çalıştıkları Schaufeli vd. (2001) tarafından yapılan kalitatif çalışmada ortaya koyulmuştur. Ancak, bu, çok sıkı çalışan her çalışan bütünleşmiş demek değildir. Finansal ihtiyaçlar, terfi imkanları gibi sebeplerle çalışılabilirler; iş koliklerde

olduğu gibi engel olamadıkları içsel bir güdüyle de çalışabilirler. Bir iş kaynak dolu olabilir ancak çalışan aile sorunları yüzünden bütünleşmiş hissetmeyebilir ya da çalışan bütünleşmiş hissedebilmekte ancak işteki kısıtlardan dolayı inisiyatif göstermeyebilecektir. Modele göre, her insan şekilde bulunan davranışları gösterebilir. Çalışanlar iş koliklik ve bütünleşmede olduğu gibi aktive edici davranışlar gösterebilirken; tükenmişlik, sıkılma ve tatmin gibi deaktive edici davranışlar da gösterebilmektedirler.



Şekil 6: Çalışan iyi oluş taksonomisi, kaynak: Russell, 2003

3.2.3. Kişilik

Bütünleşme kişilik alt boyutlarından en fazla bilinçlilik ile ilişki içerisindedir (Macey ve Schneider, 2008). Langelaan, Bakker, Van Doornen ve Schaufeli (2006) nörotizm ve dışavurum hakkındaki çalışmalarında, bütünleşmenin nörotizmle negatif; dışavurumla pozitif ilişki içerisinde olduğunu görmüşlerdir. Kim, Shin ve Swanger (2009)'ın büyük 5 kişilik özellikleri ve bütünleşmenin ilişkisini inceledikleri çalışmalarında; bütünleşmenin, bilinçlilikle pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde bulunurken; nörotizmle arasında ilişki bulunamamıştır.

3.3. İşle Bütünleşme ile İlgili Teoriler

3.3.1. Kaynakların Korunması Teorisi

Hobfoll (1989), kaynakları koruma teorisini ilk etapta adaptasyon ve stres konularına alternatif bir yaklaşım olarak önermiştir. Teori, savaşlar, hastalıklar gibi pek çok kavrama uyarlanmış, iş yerine uygulanması Hobfoll ve Shirom (2000)'la başlamıştır. Teori önemlidir çünkü kaynakların elde edilebilirliği nedeniyle insanların davranışlarını tetiklemek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için önemli bir itici güç özelliği taşımaktadır (Schaufeli vd., 2010). Teoriye göre, iş kaynakları, motivasyonel bir süreç başlatmakta ve bu da işte bütünleşme ve pozitif örgütsel çıktılara yol açmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008; Schaufeli ve Bakker, 2004). Teoriye göre dört kaynak elde edilmeli ve korunmalıdır: Nesnelere (yiyecek, araç gibi), Şartlar (adil davranış, pozisyon, sosyal destek), Kişisel Özellikler (profesyonel yetenekler, yenerlilik inancı) ve Enerji (zaman, para, bilgi gibi).

Teorinin 2 varsayımı bulunmaktadır: Bireyler, kendilerini stresli durumlarla başedebilmek için kaynaklarına yatırım yapmak ve negatif çıktı oluşturacak durumlardan kaçınmak zorundadırlar. İkincisi, bireyler, gelecekte oluşabilecek kayıplara karşı yeni kaynaklara yatırım yapmalı, kaynaklarını yenilemeli ve yeni kaynaklar kazanmalıdırlar. Örneğin, çalışanlar yeni yetenekler kazandıklarında istihdam edilebilirlikleri artmaktadır. Yeni yetenekler kazanmak istihdam edilebilirliği arttırdığı gibi, yeni büyüme ve gelişme imkanlarının olabileceği yeni bir iş edinme olasılığını arttırır. Bu da işte bütünleşmeyi arttırmaktadır (Schaufeli vd., 2010).

3.3.2. Genişlet ve inşa et teorisi (Broaden and built theory, Fredrickson, 1998)

Fredrickson (1998)'ın genişlet ve inşa et teorisine göre, pozitif duyguların ya da memnun edici duygulanım durumları iyi oluş halini güçlendirmektedir. Teoriye göre pozitif duygular bireylerin ani tepkilerini çeşitlendirmekte ve fiziksel, entelektüel, sosyal ve psikolojik kaynakların sürekli yaratılabilmesine yardımcı olmaktadır (Fredrickson, 2001). Teoriye göre duygular nispeten kısa sürede ortaya çıkan çok bileşenli tepki eğilimleridir (Fredrickson, 2001). Duygular, insanlar olayların kişisel anlamlarını değerlendirmeye başladığında üretilir ve özellikle bireyler hoş durumlarda olduğunda olumlu duygular ortaya çıkar. Genişlet ve inşa teorisine göre olumlu duygular

(Fredrickson 1998, 2009), bireylerin farkındalığını genişletmekte, daha yüksek düzeyde bağlantılar elde ederek sosyal kaynaklarını artırmalarını sağlamaktadır. Buna karşılık, bu genişlemiş ve esnek görünümeler insanların hayatta kalmayı teşvik eden kişisel kaynakları keşfetmelerine ve inşa etmelerine yardımcı olmaktadır (Fredrickson ve Kurtz 2011). Stresli durumlara karşı dirençli olmak bu kaynaklardan biridir. Genişlet-inşa et teorisi (Fredrickson 1998, 2009), pozitif duygular farkındalığı artırmaktadır-genişletme etkisi. Artan farkındalık sayesinde bireylerin sosyal ve kişisel kaynakları artmakta, böylece iyi oluşları pozitif yönde etkilenmektedir-inşa etkisi. Yapılan çalışmada, kişisel ve sosyal kaynaklarında bu tür bir artış yaşayan Polis memurları, problemlerle daha kolay başedebilmekte, iş tatmin düzeyleri daha yüksek olmakta, daha az stres ve gerilim yaşamaktadır. Pozitif duygular fırsatları daha iyi değerlendirme ve zorluklarla daha kolay mücadele etme fırsatı verirken, yaşam tatminlerini artırmaktadır (Cohn vd. 2009).

3.4. İşle Bütünleşme ile İlgili Modeller

Shuck (2011), tüm İKY, psikoloji ve yönetim veri tabanını incelemiş ve işle bütünleşmenin akademik tanımları üzerine incelemede bulunmuştur. Analiz ettiği 213 çalışma sonucunda işle bütünleşmeyi tanımlamak için dört yaklaşım öne sürmüştür:

3.4.1. İhtiyaçlar-Tatmin Yaklaşımı

Kahn (1990)'ın İhtiyaç-Tatmin Yaklaşımı, iş yerinde bütünleşme teorisinin ilk uygulaması olarak kabul edilmektedir (Harter vd., 2002; Rich vd., 2010). Bütünleşme terimi, Kahn'ın "Psychological Conditions of Personal Engagement ve Disengagement at Work" isimli makalesinde, çalışanın iş yerinde çeşitli görevlere dahil olması olarak tanımlanmaktadır. Çalışma kapsamında Kahn, çalışanların çeşitli görevlerdeki tecrübelerini anlamak amacıyla, 32 çalışanla görüşmüştür (rol belirsizliği, kaynaklara erişim gibi tecrübeler). Kahn teorisinin geliştirilme aşamasında pek çok varolan teoriden yararlanmıştır (Freud, 1922; Goffman, 1961; Maslow, 1970; Slater, 1966; Smith ve Berg, 1987): sosyal kimlik kuramı (Ashforth ve Mael, 1989), iş stresi teorisi (Thoits, 1991), iş dizaynı (Hackman ve Oldham, 1980), iş yerinde duygusallık (Hochschild, 1979).

İhtiyaç-tatmin davranışı, Kahn'ın (1990) "psikolojik bütünleşme" ile ilgili deneysel çalışmaları ve teorik önermelerine dayanmaktadır. Kahn, bütünleşmeyi neyin

oluşturduğunu açıklarken, çalışanın işin gereklerini yerine getirirken tercih ettiği benliğin fiziksel, duygusal ve bilişsel yapılarını kapsadığını ileri sürmüştür. Bu doğrultuda Kahn (1990), işle bütünleşmeyi, çalışanların kendilerini işlerine fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak vermesi olarak tanımlanmıştır. Bir mimar çalışan üzerinden verdiği örnekte, mimarı ; ‘ofis içerisinde sağa sola uçuşan’, estetik ve aynı zamanda fonksiyonel dizaynlara odaklanabilen ve empati yapabilen bireyler olarak tanımlamaktadır (Kahn, 1990).

Kahn (1990)’a göre çalışanlar üç ihtiyaçları karşılandığında bütünleşik olmaktadır: anlamlılık (bireyin rol performansı sırasında yatırımlarının dönüşünü alabilmesi), psikolojik güvenlik (bireyin korkmadan ve negatif sonuçlarını düşünmeksizin benliğini gösterebilmesi) ve ulaşılabilirlik (işte mental ve fiziksel kaynaklara ulaşılabilirlik). Anlamlılık, görev ve rol özellikleri olmak üzere, işin doğasından etkilenmekte ve görev performansında benliğe ait pozitif dönüşler ve yatırımları ifade etmektedir (Kahn, 1990). Kahn’ın kavramsallaştırdığı döngüsel modelde, çalışan işe değer verip, önemserken; karşılığında örgütten değer görüp, önemsenmektedir (Kahn, 1990; Maslow, 1970). Psikolojik güvenlik, kişilerarası ilişkiler, grup dinamikleri, yönetim stili ve sosyal normlar gibi sosyal çevre tarafından etkilenmektedir. Güvenlik, bireyin, benliğini kişisel imajına, kariyerine ya da statüsüne karşı oluşacak negatif sonuçları düşünmeksizin gösterebilme yeteneğidir (Kahn, 1990). Son olarak ulaşılabilirlik, bireyin yapması gereken işi tamamlayabilmek için gereken kaynaklara duygusal, fiziksel ve psikolojik olarak erişebilecek durumda olmasıdır. Konuyla ilgili May vd. (2004)’nin, sigorta şirketinde çalışanlara uyguladığı çalışmanın sonuçlarına göre, anlamlılık en çok olmak üzere, güvenlik ve ulaşılabilirlik bütünleşmeyle pozitif ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte, ihtiyaç tatmin yaklaşımı, iş anlamlı ve zorlayıcı olduğunda, işteki kişisel kaynaklar ulaşılabilir olduğunda, anlamlılık güvenlik ve ulaşılabilirlik ihtiyacı karşılandığında bireyin bütünleşme düzeyi artmaktadır (Kahn, 1990).

3.4.2. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı

Temellerini “iş sağlığı psikolojisinden” alan bu yaklaşım, bütünleşmeyi tükenmişliğin pozitif ucu olarak ele almaktadır. Maslach vd. (2001), tükenmişliğin anti tezi olduğunu

ileri sürerek, çalışan bütünleşmesi kavramının akademide de kullanılmasına öncülük etmiştir. Maslach vd. (2001) işle bütünleşmeyi tükenmişliğin pozitif anti tezi olarak kavramsallaştırmış, “yüksek düzeyde aktivasyon ve memnuniyetle karakterize olan sürekli pozitif normatif durum” olarak tanımlamıştır.

Schaufeli, Salanova, González Roma ve Bakker (2002), Maslach vd. (2001)’nin tükenmişlik modelini, çalışan bütünleşmesini kullanarak test etmişlerdir. Analiz bulgularına göre, çalışan bütünleşmesi ve tükenmişlik arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Maslach ve Leiter (1997)’a göre, tek boyutlu bir doğrunun pozitif ve negatif uçları olarak ele alınmışlardır. Bu yaklaşıma göre, bütünleşme enerji, özdeşleşme ve yeterlilik olarak; tükenme, sinik hale gelme ve başarı eksikliğinin zıttıdır. Örneğin, bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanların tükenmişlik düzeyi düşüktür.

Enerji ve adanmışlık, tükenme ve sinik olmanın tam tersidir (Schaufeli ve Taris, 2005). Zindelik ve tükenmenin etiketi ‘enerji’ iken; adanmışlık ve sinik olma halindeki ‘ait olma’dır (González-Romá, Schaufeli, Bakker ve Lloret, 2006). Bu bağlamda, işle bütünleşme yüksek derecede enerji ve bireyin işiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanırken; tükenmişlik düşük enerji ve bireyin işiyle özdeşleşme düzeyinin düşük olması olarak tanımlanmaktadır. Odak grup çalışmaları sonucunda ise, yoğunlaşma işle bütünleşmenin üçüncü boyutu olarak ortaya çıkmıştır (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker ve De Jonge, 2001). Kahn (1990, 1992), işle bütünleşmeyi, çalışanın iş aktivitesi ya da işin kendisi olarak tanımlamış ve bunu iş rolü olarak adlandırmıştır. Ancak iş ortamında, ne iş rolü ne de iş aktivitesi işle bütünleşme olarak değil; örgütün kendi olarak değerlendirilmektedir (Schaufeli vd., 2002). Zindelik, çalışırken hissedilen yüksek düzeyde enerji ve zihinsel direnç, işte çaba gösterme isteği ve zorluklara dayanma gücüdür. Zindelik düzeyi yüksek olan çalışanların iş yerindeki görevlerini yapmaları konusunda, güçlüklerle karşılaşmalar dahi, motivasyonları çok yüksektir (Salanova vd., 2005). Adanmışlık, yüksek düzeyde coşku, önem, ilham, gurur ve amaçlara yönelik mücadele ile tanımlanır (Schaufeli vd., 2002). Adanmışlık, kişinin işiyle özdeşleşmesidir (Schaufeli vd., 2002). Araştırmalara göre adanmışlık boyutu, iş tatminini diğer iki boyuttan daha fazla etkilemektedir (Alarcon ve Edwards, 2011). Üçüncü boyut ise, yoğunlaşmadır. Bu boyut, çalışanın tamamen işine konsantre olması ve mutlu bir şekilde

işine kendini kaptırması anlamına gelmektedir. Öyle ki, çalışanın çalışırken zamanı hızlı bir şekilde geçmektedir ve kendini işinden geri çekememektedir. Yoğunlaşma, çalışırken zamanın çabuk geçtiğini hissetme, işi bırakıp gitmek istememe ve tamamen işe konsantre olma olarak tanımlanır (Schaufeli vd., 2002). Schaufeli ve Bakker (2004)'a göre, enerji ve adanmışlık bütünleşmenin temel boyutlarıdır. Ancak Langelaan vd. (2006), yoğunlaşmanın işle bütünleşmenin arttırılmış sonucuyla ilgili olduğunu ileri sürmektedir. İkinci olarak, tükenmişlik anti tezi yaklaşımına göre, işle bütünleşme tükenmişliğin zıttı olarak ayrı bir kavramdır. Bu bakış açısına göre, “bütünleşme, zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşmayla nitelendirilen, pozitif, doyurucu ve işle ilgili zihin durumudur” (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002), burada zindelik çalışırken yüksek derecede enerji ve mental dayanıklılığı, çalışanın işine yatırım yaparkanki istekliliği, zorluklar karşısında dirayet ve istikrarı; adanmışlık çalışanın işiyle özdeşleşmesi, işine önem vermesi, heyecanla yapması, ilham duyması, zorlayıcı bulması ve yoğunlaşma çalışanın işine tamamen konsantre olması, işini yaparken zamanın uçup gittiğini düşünmesi ve işten uzaklaşmakta güçlük çekmesi olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002).

İlk modelde, bütünleşme tükenmişliğin ters kutbu olarak teorize edilmiş ve tükenmişlik anketinin maddelerinin tersi hesaplanarak bulunmuştur (Maslach ve Goldberg, 1998). Bu yaklaşıma göre, bütünleşme, ‘yüksek düzeyde özdeşleşme ve tatmin (işten)’ olarak tanımlanmakta ve MBI ölçeğinin maddelerinin ters hesaplanmasıyla ölçülmektedir. Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ve MBI’ı kıyaslayan bir meta analiz çalışması sonucunda, Cole vd., UWES ve tükenmişliği öçen MBI’nın güçlü derecede ters korele olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ancak alternatif görüşe göre, pozitif psikoloji ışığında, tükenmişliğin anti tezi bu kadar basit bir şekilde ölçülmemeli, tamamen ayrı bir kavram olarak yeniden tanımlanıp ölçülmelidir (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002). Utrecht üniversitesinden bir grup akademisyenin yaptığı çalışmaya göre, bütünleşme tükenmişlikle ters ilişki içerisinde olsa da, ayrı olarak tanımlanmalı ve ölçülmelidir. Bu bağlamda ortaya çıkan, The UWES ölçeği (Schaufeli ve Bakker, 2003) üzerine en fazla çalışma yapılan, güvenilirlik ve geçerliliği en yüksek işle bütünleşme ölçeğidir. Dünya’da 60,000’den fazla birey üzerine uygulanmıştır (Schaufeli ve Bakker,

2010). Kapsamında, zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutları yer almaktadır (Schaufeli, 2012).

Konuyla ilgili literatüre göre, iş ile ilgili baskılar, duygusal talepler ve rol karmaşası gibi iş talepleri uyku problemleri, tükenme, işe gelmemeye yol açabilirken (Doi, 2005; Halbesleben ve Buckley, 2004); sosyal destek, performans geri bildirimi ve otonomi gibi iş kaynakları işle bütünleşme ve örgütsel bağlılığı sağlar (Demerouti vd., 2001; Salanova vd., 2005).

3.4.3. Tatmin Olma-Bütünleşme Yaklaşımı

21. yüzyılın başlarında büyüyen pozitif psikoloji hareketinin etkisiyle, Harter vd. (2002), çalışan bütünleşmesiyle ilgili en fazla atıf alan ve okunan çalışmalardan birini yayınlamıştır. Harter vd. (2002), pozitif psikolojisi çerçevesini kullanarak Gallup Organizasyonunda yaptığı çalışmasında (N=7939), işle bütünleşmeyle ilgili değişkenleri belirlemeye çalışmıştır. Yönetim danışmanları ve İK yöneticileri arasında oldukça popüler olan bu araştırma neticesinde pek çok model ortaya çıkmıştır. Bu ölçümlerin amacı yöneticilere iş ve örgütsel hayatı geliştirebilecek bir araç sunmaktır (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002).

Gallup örgütü bütünleşmeyi: “bireyin işine karşı heyecan duyması, işinden tatmin olması ve işiyle özdeşleşmesi” olarak tanımlanmıştır (Harter, Schmidt ve Hayes., 2002). Gallup örgütü de diğer örgütler gibi bütünleşme kavramını iş tatmini ve işe dahil olma gibi kavramlarla benzeşecek şekilde tanımlamışlardır (Harter vd., 2002). Gallup örgütü tarafından geliştirilen Q12 ölçeği bütünleşmeyi algılanan iş kaynaklarını kullanarak ölçmektedir. Bunun sebebi Q12'nin bütünleşmeyi akademik bir bakış açısı kullanarak değil, iş ortamında çalışanların daha fazla tatmin olabileceği bir iş geliştirmeye yönelik hazırlanmıştır (Buckingham ve Coffman, 1999). Ancak tatmin-bütünleşme yaklaşımı, akademide öneme sahiptir çünkü Gallup'un araştırması çalışan bütünleşmesi ve işten ayrılma niyeti, müşteri tatmini, üretim, karlılık gibi çıktılarla bağlantı oluşturmaktadır (Harter vd., 2002). Tatmin-bütünleşme teorisinin başka bir boyutu da çalışanların iş arkadaşlarına yardım ederek ya da örgütü dışarıda savunarak gösterdiği ekstra çabadır.

3.4.4. Çok Boyutlu Yaklaşım

Saks (2006), çalışan bütünleşmesi kavramını sosyal değişim kuramıyla açıklayan ve işle bütünleşme ile çalışan bütünleşmesi kavramlarını ayırmayı öneren ilk akademisyendir. Saks (2006) işle bütünleşmeyi “bireyin performansı ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenler içeren farklı ve eşsiz bir yapı” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre çalışan bütünleşmesi, bilişsel (Kahn, 1990; Maslach vd., 2001; Maslow, 1970), duygusal (Harter vd., 2002; Kahn, 1990) ve davranışsal (Harter vd., 2002; Kahn, 1990; Maslach vd., 2001) elementler içermektedir. Bu model Schaufeli, Salanova vd (2002) nin modelini, bütünleşmenin duygusal ve bilişsel olarak tecrübe edilip, davranışsal olarak sergilenebileceğini öne sürerek genişletmiştir. Schaufeli vd (2002)’e benzer olarak, Saks (2006), bütünleşmeyi, bireyin kaynaklarını yaptığı işe tamamen absorbe etmesi olarak görmüştür. Bu düşüncesi, Schaufeli vd (2002)’nin yanısıra, Kahn (1990) ve Harter vd (2002) ile de uyumludur. Bu yaklaşım, görev performansına odaklandığı için İhtiyaç-Tatmin yaklaşımına oldukça benzemektedir; örgüte ve işe odaklanılma yönünden farklılaşmaktadır (Kahn, 1990).

Schaufeli (2013)’ye göre bütünleşmenin tanımı yapılırken önemli olan çizginin nereye çizileceğidir. Hangi elementlerin tanıma dahil edileceği, hangilerinin kapsam dışı bırakılması gerektiği önem arz etmektedir. Macey ve Schneider (2008), bütünleşmeyi tanımlamak için tüm elementlerin sentezi olduğunu ve birey ne olmasını istiyorsa o olan bir şemsiye terim olarak tanımladıklarını ileri sürmüştür. Aksine, Schaufeli ve Bakker (2010), işle bütünleşmeyi daha kısıtlı bir modelle tanımlamışlar ve çalışanın iş kaynakları ve kişisel kaynaklar ile örgütsel çıktılar ilişkisine aracılık eden psikolojik durum olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Çalışanların kendilerini işlerine absorbe edebilmeleri için ilk olarak fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynağa ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu kaynaklar olmaksızın çalışanlar disengaje olacaklardır (Maslach vd., 2001; Schaufeli, Salanova vd., 2002). Saks (2006)’ın modelini destekleyen çalışmalarıyla, Britt, Castro ve Adler (2005) psikolojik ve duygusal olarak işleriyle bütünleşen askerlerin daha az stres ve hastalık yaşadıklarını ileri

sürmüşlerdir. Macey ve Schneider (2008) ise, Saks (2006)'ın modeline bütünleşmeyi oluşturan her bir elementi (bilişsel-duygusal-davranışsal) birbiri ardına eklenerek, sonunda bütünleşmeyi oluşturan basamaklar olarak yorumlamıştır (Kahn, 1990). Macey ve Schneider'a göre, iş özellikleri, liderlik ve kişilik, bütünleşmenin gelişiminde rol alan değişkenlerdir. Macey ve Schneider'ın kavramsal çalışması, literatürde, itirazlarla karşılandığı gibi (Griffin, Parker ve Neal, 2008; Hirschfeld ve Thomas, 2008; Newman ve Harrison, 2008; Saks, 2008; Zigarmi vd., 2009); desteklerle de karşılanmıştır (Christian vd., 2011; Christian ve Slaughter, 2007). Eleştirilerin kaynağını, bütünleşme kavramının eski bir şarap olarak, yeni şişelerde sergilenmeye çalışıldığı düşüncesi oluşturmaktadır.

2009 yılında Zigarmi vd. (2009), önceki çalışmalardan farklı (Kahn, 1990; Maslach vd., 2001; Ryan ve Deci, 2003; Schaufeli, Salanova vd., 2002; Vallerand ve Houfort, 2003), yeni bir çok-boyutlu yaklaşım kullanarak kavramsal bir çalışma öne sürmüştür. Bütünleşmeyle ilgili tanımlar üzerinde fikir birliği ve istikrar olmaması düşüncesinden yola çıkarak “çalışanın işe tutkusu” adındaki başlığıyla yeni bir bütünleşme kavramı ileri sürmüştür. Çalışmasının çerçevesinin büyük bir kısmını Vallerand ve Houfort (2003) ve Vallerve vd. (2007)'in çalışmalarından oluşturan Zigarmi vd., “çalışan işle bütünleşmesi” ni ‘bireyin işle ve örgütle ilgili bilişsel ve duygusal değerlendirmelerinden kaynaklanan duygusal olarak pozitif, istikrarlı, yapıcı iş niyetleri ve davranışlardır’ (Zigarmi vd., 2009).

3.4.5. İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Demerouti vd., 2001)

Literatür, işle bütünleşmeyi İş Talepleri-Kaynakları modeline dayandırmaktadır. Modele göre, her işin kaynakları ve talepleri vardır. İş Talepleri-Kaynakları modelinin ilk yayınlanmasının 3 yıl sonrasında Schaufeli ve Bakker (2004), modeli revize etmişler ve tükenmişlik yerine bütünleşme kavramını kullanarak modelin yapısını pozitif psikolojinin kapsamına uygun hale getirmişlerdir. İş Talepleri-Kaynakları modelinin (Bakker vd., 2003; Demerouti vd., 2001) temelinde, her mesleğin uygulama aşamasında kendi risk faktörünü taşıyor olduğu varsayımı yatmaktadır. Bu faktörler iş kaynakları ve iş talepleri olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Demerouti vd., (2001), iş taleplerini

işin fiziksel ve zihinsel çaba gerektiren ve fizyolojik ve psikolojik maliyetleri olan yönleri olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile bu faktörler işin enerji tüketen, kötü kısmıdır. İş Kaynakları ise kişisel gelişimi destekleyen, amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran ve iş taleplerini ve fizyolojik ve psikolojik maliyetleri düşüren iyi kısmıdır.

Deneysel çalışmalar iş kaynaklarının, özellikle iş talepleri yüksek olduğunda (Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou, 2007), işle bütünleşmeyle korele olduğunu göstermiştir (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007; Saks, 2006; Halbesleben, 2009). Ancak güncel çalışmalar öz-yeterlik, örgüt temelli öz-saygı gibi kavramların da kişisel kaynakların işle bütünleşmeyle ilişkisi olduğunu göstermektedir (Mauno vd., 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007). Bu bağlamda, İş talep ve kaynaklarının kapsamında, iş kaynakları ve kişisel kaynaklar ile iş talepleri incelenmektedir. Kişisel kaynaklar, bireye çevresini kontrol ve etkileme imkanı veren pozitif kişisel değerlendirmelerdir (Hobfoll, Johnson, Ennis ve Jackson, 2003). Kişisel kaynaklar (a) hedeflere ulaşmaya yardımcı olmakta, (b) fizyolojik ve psikolojik maliyetlere bağlı tehditlerden korumakta (c) kişisel gelişme ve büyümeyi tetiklemektedir (Judge, Van Vianen ve De Pater, 2004).

İş kaynakları örgütsel düzeyde, ödeme, kariyer fırsatları, iş güvenliği; kişilerarası ve sosyal ilişkilerde, takım iklimi, yönetici ve iş arkadaşı desteği, görev düzeyindeki yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi otonomi ve performans geri bildirimi şeklinde olabilir. Dışsal çevrenin kaynakları azaldığında, bireyler çevresel taleplerin negatif etkileriyle başedemez ve amaçlarına ulaşamazlar (Bakker vd., 2003). İş talepleri her zaman negatif yönde olmamasına karşın, iş talepleri çalışanın karşılayamayacağı yoğunlukta olursa çalışan için stres yaratan faktörlere dönüşebilmektedir (Meijman ve Mulder, 1998).

İş Talepleri-Kaynakları modelinin öne sürdüğü ikinci nokta, iş kaynaklarının motive edici potansiyele sahip olduğu ve işle bütünleşmeye, düşük sinisizme ve yüksek derecede performansa etki edebileceğidir. Buna göre, iş kaynakları çalışanların gelişimini ve öğrenmesini güçlendireceğinden, içsel motivasyonlarında; iş amaçlarında aracı rol oynadığından ise dışsal motivasyonlarında rol oynayabilecektir. İş kaynakları temel insan ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (Deci ve Ryan, 1985). Bu da işle bütünleşme düzeyini

arttırabilmekte, aksi durumda, yani kaynaklar olmadığında, işe karşı sinik tutumlar açığa çıkabilmektedir (Bakker vd., 2003).

İş talepleri, sürekli zihinsel ve fiziksel çaba gerektiren, işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönleridir. Bu yüzden fizyolojik ve tükenme gibi psikolojik maliyetleri vardır (Demerouti vd., 2001). Hockey (1993)'e göre, bireyler performans koruma stratejisine göre, çevresel stresörler arttığı zaman ekstra çaba sarfetmekte ve bu durum onlar için daha maliyetli olmaktadır. Bu işlemler sırasında ise, bireyin dikkatinin artacağı gibi, görev tanımlarını yeniden yapabilir, riskli seçimler yapabilir ya da aşırı tükenmişlik hissedebilirler. Hakanen vd. (2006); Finli öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada iş tükenmişlik, iş taleplerinin sağlık ilişkisi üzerinde aracılık etkisi bulunmuştur ve işle bütünleşme iş kaynaklarının işe bağlanma üzerine etkisinde aracılık etkisi bulunmuştur.

Bu faydalar göz önünde bulundurulduğunda örgüt çalışanın işle bütünleşmenin artmasını sağlayacak politika ve uygulamaların geliştirilmesini sağlayacak gerekli kaynaklara yatırım yapmaktadır (Robinson vd., 2004) ve işle bütünleşme düzeyi yüksek yöneticiler işle bütünleşme düzeyi yüksek çalışanlar yetiştirmeye çalışmakta ve bu da bütün olarak örgüte fayda sağlamaktadır (Menguc vd., 2013).

3.4.6. Duyuşsal değişim modeli

İşle bütünleşme gün içerisinde maruz kalınan olaylara göre artış ya da azalma gösterebileceğini ifade etmişlerdir (Sonnentag, Dormann ve Demerouti, 2010). Duyuşsal değişim modeli, işle bütünleşmenin bu dinamik yapısına açıklık getirmeye çalışmaktadır (Bledlow, Schmitt, Frese ve Kühnel, 2011). Bu modele göre hem pozitif hem de negatif etkiler önemli fonksiyonlara sahiptir. Yüksek işle bütünleşmeyi sağlamanın yolu ise bu negatif etkilerin pozitiflere doğru değiştirilmesidir. Negatif etkilerin motive edici potansiyeli vardır çünkü işlerin yolunda gitmediği ve bir şeylerin değiştirilmesi gerektiğini göstermektedir. İş yerindeki negatif etkilerin yok edilmeye çalışılıp, pozitif duruma dönüştürülme çabası işle bütünleşmenin de ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bledlow vd. (2011), 55 bilgi teknolojisi çalışanı üzerine yaptığı çalışmada teoriyi destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir.

3.4.7. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, işteki ilişkilerin, tüm taraflar değişim ve geri ödeme ilişkisine uyduğu sürece, zamanla güven, sadakat ve karşılıklı bağlılığa dönüşmektedir. Örneğin çalışanlar iş yerinden belli kaynaklar aldığında (maaş, tanınma, gelişim imkanları), bunun karşılığını vermek istemektedirler. Saks (2006)'a göre geri ödemenin bir yolu da işle bütünleşmedir. Buna göre, bütünleşmiş çalışanlar örgütlerinden aldıkları kaynakların derecesine göre bütünleşeceklerdir. Kahn (1990)'ın bütünleşme tanımına göre, çalışanlar örgütlerinden aldıkları kaynakların derecesine göre, rol performanslarını daha iyi yerine getirmektedirler. Alternatif olarak, örgütler bu kaynakları tedarik edemediklerinde, bireyler kendilerini işten çekecekler ve disangaje olacaklar, bu da zamanla tükenmişliğe yol açabilecektir (Schaufeli, 2006). Konuyla ilgili Alfes, Shantz, Truss ve Soane (2013)'nın çalışmasında, bütünleşmiş çalışanlar örgütleri tarafından desteklendiğinde ve yöneticileriyle iyi ilişkileri olduğunda, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte ve işten ayrılma niyetlerinde azalış gözlenmektedir.

3.5. İşle Bütünleşmenin Örgütsel Çıktıları

İşle bütünleşmenin örgütsel çıktılarını değerlendirmek için genel anlamda üç yaklaşım olduğu ileri sürülmektedir. İlk olarak, çalışan bireylerin işle bütünleşme düzeyleri örgütler bakımından bireysel çıktılarla ilgili olabilmektedir (örn iş performansı, hastalıktan kaynaklanan devamsızlık). Benzeri doğrultuda, takımların ortalama bütünleşme düzeyleri takım performansı ya da takım devamsızlık oranlarıyla ilgili olabilmektedir. İkinci olarak, iş ünitelerinin ya da tüm örgütün ortalama bütünleşme düzeyleri, karlılık ve üretkenlik gibi tüm işletme düzeyi çıktılarla bağlantılı olabilmektedir. Son olarak, vaka çalışmaları işle bütünleşme ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri gösterebileceği ileri sürülmüştür (Schaufeli vd., 2012). Schaufeli vd. (2012)'ye göre işle bütünleşme, rol performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, kişisel inisiyatif ve üretkenlik gibi örgütsel tutum ve davranışlarla ayırımı yapılabilen eşsiz bir yapıdır. Şekil 7' deki modele göre bu tutum ve davranışlar işle bütünleşmenin çıktıları olarak değerlendirilebilmektedir.

çalışanların etkililiğinin artmasına yardımcı olduklarını ortaya koymuştur (Bakker ve Demerouti, 2009). Bununla birlikte, bütünleşme, çalışanların örgüt içerisindeki etkileşiminden etkilenmektedir. Bu durum, bireysel düzeyde (örn performans geri bildirimleriyle), grup düzeyinde (iş arkadaşının sosyal desteği) ya da örgüt düzeyinde (kararlara katılım) şeklinde olabilecektir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001).

İş yerindeki psikolojik süreçleri incelemeye çalışan Kuzeybatı Avrupada geliştirilmiş çok sayıda ölçek bulunmaktadır ancak bunlardan hiçbiri İş Talepleri-Kaynakları modelini temel alarak geliştirilmemiştir (Schaufeli, 2017). Taris ve Schaufeli (2014)'nin geliştirdiği Enerji Pusulası, İş Talepleri-Kaynakları modelini temel alarak geliştirilmiş ilk araçtır. Pusula, örgüte ve bireylere işte enerjiyi bulabilmeleri için hangi yolu seçmeleri konusunda rehberlik etmektedir. Diğer ölçeklere kıyasla Enerji Pusulası daha kısa anketler kullanmakta, ön yargıya daha az neden olmakta ve daha pozitif bir yapıdadır. İş Talepleri-Kaynakları modelini içeren 9 çalışmada Taris ve Schaufeli (2014) 30 potansiyel iş talebi, 21 iş kaynağı, 22 çıktı ve 12 kişisel kaynak elde etmişlerdir. Takım ahengi ve kohezyonu gibi bileşenler bazı boyutlarla çakışmaktadır. Schaufeli (2017) çalışmasında, 12 iş talebi, 22 iş kaynağı, 9 çıktı ve 8 kişisel kaynak dikkate alınmıştır.

Enerji pusulası anketi doldurulmaz çalışan skorlarının ortalama bir çalışanla kıyaslandığı bir geri bildirim almaktadır. Bu raporda ayrıca çalışanın iş taleplerini nasıl düşürüp, iş kaynaklarını nasıl yükselteceğine dair öneriler de yer almaktadır. Enerji pusulası modelinin İş Talepleri-Kaynakları kapsamında güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir. Sonuç olarak, Enerji pusulası sayesinde önceki araştırmalar ve danışmanlık tecrübeleri neticesinde edinilmiş çok sayıda güvenilir ve geçerli iş talepleri, iş kaynakları, çıktılar ve kişisel kaynak içermektedir. Bu yöntem sayesinde çalışanın görece seviyesinin nerede olacağı ve nasıl geliştirilebileceği görülebilecektir (Schaufeli, 2017).

3.6. Algılanan Örgütsel Adalet-İşle Bütünleşme-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Algılanan adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi daha önceki bölümde verildiğinden burada tekrar bahsedilmemiştir. Algılanan örgütsel adalet, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki sosyal değişim teorisi, kaynakların korunması teorisi, genişlet-inşa et teorisi ve iş talepleri-kaynakları teorileri ile açıklanabilmektedir.

Sosyal değişim teorisine göre, iş yerindeki ilişkiler, tüm taraflar değişim ve geri ödeme ilişkisine uyduğu sürece, zamanla güven, sadakat ve karşılıklı bağlılığa dönüşmektedir. Örneğin çalışanlar iş yerinden belli kaynaklar aldığında (maaş, tanınma, gelişim imkanları), bunun karşılığını vermek istemektedirler. Saks (2006)'a göre geri ödemenin bir yolu da işle bütünleşmedir. Buna göre, bütünleşmiş çalışanlar örgütlerinden aldıkları kaynakların derecesine göre bütünleşeceklerdir. Ayrıca Maslach vd (2001)'in bütünleşme modeline göre, adaletle ilgili pozitif algılamalar bütünleşmeyi arttırabilmektedir (Maslach vd., 2001). Kahn (1990)'ın bütünleşme tanımına göre, çalışanlar örgütlerinden aldıkları kaynakların derecesine göre, rol performanslarını daha iyi yerine getirmektedirler. Alternatif olarak, örgütler bu kaynakları tedarik edemediklerinde, bireyler kendilerini işten çekeceklerdir bu da işten ayrılma niyetinin son aşamasıdır (Schaufeli, 2006). Dolayısıyla, kurama göre, işle bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışan bunu korumak isteyecekler ve işten ayrılmak niyetleri düşük olacaktır.

Algılanan örgütsel adalet ve işte bütünleşme arasındaki ilişki kaynakların korunması ve genişlet-inşa et teorileri kapsamında da açıklanabilecektir. Daha önce genişlet-inşa et teorisinde vurgulandığı gibi, örgütsel adalet düzeyi yüksek olan çalışanlar, kaynakların korunması teorisine göre bu kaynaklarını korumak isteyecekler ve bu yüzden işle bütünleşme davranışları da yüksek olacaktır. Aynı doğrultuda, genişlet-inşa et teorisine göre, korumanın yanı sıra var olan kaynağını (yüksek algılanan adalet) arttırmak isteyecektir ve bu da daha fazla işle bütünleşmesini sağlayacaktır. Aksi durumda çalışan bütünleşmesi düşük olacak ve işten ayrılma niyeti artacaktır.

Sosyal değişim teorisine göre, Macey ve Schneider (2008), çalışanlar harcadıkları zaman, enerji ve kişisel kaynakların karşılığında örgüt tarafından ödüllendirileceklerine inanmaktadırlar. Algılanan adalet düzeyi arttıkça, çalışanın daha etkili bir şekilde performans göstermesine ve pozitif çıktılar elde edilmesini sağlayacaktır (Cropanzano vd., 2007; Elicker vd., 2006). Bu durum işle bütünleşme düzeyini arttırıcı, işten ayrılma niyeti düzeyini azaltıcı yönde etki sağlayabilecektir.

İş talepleri-kaynakları modeli de bu bulguları destekler niteliktedir. Modele göre, her işin kaynakları ve talepleri vardır. Çalışanlara adil davranılması, iş kaynakları kısmında yer almaktadır. İş kaynakları aynı zamanda dışsal motvatör rolü oynayabilirler çünkü iş çevresi çalışanların çabalarını ve yeteneklerini işlerine odaklamalarına yardımcı

olmaktadır (Meijman ve Mulder, 1998). Bu da işle bütünleşme düzeyini arttırır aksi durumda, yani kaynaklar olmadığında, işe karşı sinik tutumlar açığa çıkmaktadır. İş talepleri-kaynakları modelindeki varsayım çalışma özellikleri psikolojik olarak iki farklı şekilde etkilemektedir. İlk olarak, işin talep edici yönleri (örneğin, iş yükü), zamanla tükenmeye yol açmaktadır (Wright ve Cropanzano, 1998). Tükenmenin örgüt için, devamsızlık gibi olumsuz sonuçları vardır (Bakker vd., 2004). İkinci olarak, iş kaynakları bütünleşmeye ve pozitif çıktılara yol açmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Teori, bireylerin iş taleplerini azaltmak, iş kaynaklarını arttırmak isteyeceklerini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, algılanan adaleti ve işle bütünleşmeyi arttırmak isteyen çalışan; işten ayrılma niyetini de azaltıcı yönde davranışlarda bulunacaktır.

Araştırmalara göre, bireylerin prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları arttıkça, çalışanların işleriyle ilgili daha fazla çaba gösterebilecekleri ifade edilmektedir (Blader ve Tyler, 2009; van Dijke vd., 2015; Zapata-Phelan vd., 2009). Aynı doğrultuda, Haynie vd. (2016), prosedürel ve dağıtımsal adalet, çalışanların işle ilgili süreçlerde daha zinde davranmalarını sağlamakta, dolayısıyla yaşanan bu pozitif durum işle bütünleşme ile özdeşleşmektedir. İş yerinde adaleti yüksek olarak algılayan çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla verip, yüksek düzeyde bütünleşme göstermektedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Saks, 2006). Gupta ve Kumar (2012), hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin işle bütünleşmeyi eşit olarak etkilediğini ileri sürmüşlerdir.

ABD’de gerçekleştirilen çalışmada, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet düzeyinin yüksek olması işle bütünleşme düzeyini arttırmaktadır (Strom vd., 2014). Saks (2006), bireyci bir topluluk olan Kanada’da gerçekleştirilen çalışmada, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işle bütünleşmeye etkileri araştırmış ve algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin her ikisinin de işle bütünleşmeyi pozitif yönde tahmin ettiğini ileri sürmüştür. Schaufeli ve Salanova (2008)’nın İspanyol ve Hollandalı örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada elde edilen sonuca göre iş kaynakları ne kadar bol olursa işle bütünleşme düzeyi ve çalışan tarafından gösterilen inisiyatifin de o denli yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Finli diş hekimleri arasında yapılan çalışmada ise, kişisel inisiyatif düzeyinin artması takım düzeyinde de daha fazla kişisel inisiyatif gösterilmesini sağladığı görülmüştür (Hakanen, Perhoniemi ve Topinen-Tanner, 2008). Biswas vd. (2013), toplulukçu bir kültür olan Hindistan’da aynı ilişkiyi inceleyip, aynı sonucu elde etmişlerdir. Özer vd. (2017)’nin Türkiye’de 414 devlet hastanesi sağlık çalışanı üzerinde

yürüttükleri çalışmada, örgütsel adalet boyutlarının ve işle bütünleşmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

İşle bütünleşmenin, çalışanların tutum, niyet ve davranışlarıyla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Saks, 2006). İşle bütünleşme seviyesinde düşüş, işten ayrılma niyetini arttırabilecektir (Bal, De Cooman ve Mol, 2013; Du Plooy ve Roodt, 2010; Ghosh vd., 2013; Koyuncu vd., 2006; Memon, Salleh ve Baharom, 2016; Memon vd., 2014; Saks, 2006, Schaufeli ve Bakker, 2004; Yalabik vd., 2013).

Bireyci kültürlerde gerçekleştirilen pek çok çalışmada çalışanların işle bütünleşmelerinin onların örgütte kalmalarıyla pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür (Bakker vd., 2007; Hackman ve Oldham, 1980; Park ve Gursoy, 2012; Sjöberg ve Sverke, 2000; Schaufeli ve Bakker, 2004). Halbesleben (2010)'un yaptığı meta analiz çalışmasına göre, işten ayrılma niyetinin, işle bütünleşmeyle negatif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Aynı doğrultuda, Türkiye'de işle bütünleşmenin işten ayrılmaya etkisinin incelendiği çalışmalarda, işle bütünleşme düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür (Erdil ve Müceldili, 2014; Koyuncu vd., 2006; Metin Camgöz vd., 2016). Karatepe (2013), toplulukçu bir kültür olan Romanya'da gerçekleştirdiği çalışmada da işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki olduğunu ifade etmiştir.

İşle bütünleşmenin aracılık etkisini literatürde görebilmek mümkündür. Örneğin, Schaufeli ve Bakker (2004)'ün dört farklı örnekleme yürüttükleri bir çalışmada işle bütünleşme, iş kaynakları (örgütsel adalet) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Bu bağlamda, iş kaynağı ne kadar çoksa, bütünleşme düzeyi o denli yüksek ve işten ayrılma niyeti düzeyi de o denli az olmaktadır. Bu bağlamda, iş kaynaklarının (örgütsel adalet) işle bütünleşmeyi arttırıcı yönde etkisi olduğu ileri sürülmüştür (Schaufeli vd., 2009). Çalışanların iş yerlerini adil olmalarını algılamaları, işle bütünleşme düzeylerini arttıracak; daha az işten ayrılma niyeti göstereceklerdir (Franz, 2004). İlgili literatür incelendiğinde, kültürün bireyci ya da toplulukçu özellik göstermesinden bağımsız olarak hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkisinin olacağı ön görülmektedir.

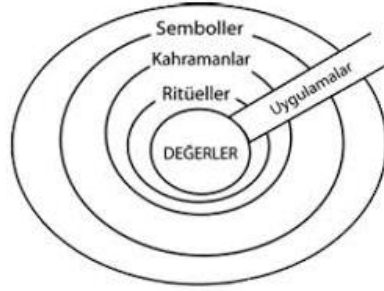
4. KÜLTÜR

Son 30 yıldır kültürlerarası benzerlik ve farklılıklara ilişkin çalışmaların sayısı git gide artmaktadır. Bunun sebeplerinden ilki, daha önce kapalı olan uluslararası sınırların kalkmasıdır. Diğer sebepleri ise, büyük göç hareketleri, ekonomik pazarın küreselleşmesi, uluslararası turizm faaliyetleri, artan kültürlerarası etkileşim ve iletişimdeki teknolojik inovasyonlardır (Vijver vd., 1997). Kültür konusundaki çalışmalar özellikle Hofstede'nin IBM çalışanları üzerine yürüttüğü çalışma sonrasında ulusal kültür boyutlarını ortaya koyduğu "Kültürün sonuçları" adlı kitabıyla popülerliği artmıştır (Hofstede, 1980).

Hofstede, kültür kavramını, "software of the mind (zihnin yazılımı)" olarak tanımlamıştır. Sebebini ise ilk bakışta anlaşılmanın aksine, insanların da bilgisayarlar gibi programlanabileceği şeklinde değil; bireyin geçmişini bildiğimizde onun muhtemel davranışlarının anlaşılabilmesi yönünde açıklamıştır. Ona göre, zihnin programlanmasının kaynağı bireyin büyüdüğü ve tecrübelerini kazandığı sosyal çevredir. Programlama ailede başlamakta, komşularla, okulda, yaşadığı çevrede devam etmektedir (Hofstede, 2010). Bir diğer tanımda ise, kültür, ulusal düzeyde paylaşılan değerler (bireycilik-toplulukçuluk gibi), normlar, günlük uygulamalar ve toplum düzeyindeki sosyal enstitülerin bileşiminden oluşan bir olgudur (Gelfand, 2005). Bu norm ve değerlerin her ikisi de hem sosyal kurumları hem de uygulamaları şekillendirmede aracı rolündedir bu da tekrar norm ve değerleri şekillendirmektedir (Kitayama, Markus, Matsumoto ve Norasakkunkit, 1997). Bu değer, norm, uygulama ve kurumlar bağımlılık ya da bağımsızlık gibi daha büyük oluşumları yaratmaktadır (Adams ve Markus, 2001).

4.1. Kültür'ün Yapıtaşları

Kültürün yapıtaşlarını anlatmak için 'soğan modeli' kullanılmıştır. Modelde en dışta, semboller; en içte ise değerler yer almaktadır. Dıştan içe, semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler soğan modelini oluşturmaktadır.



Şekil 8: ‘Soğan Modeli’: Farklı Derinliklerde Kültürün Gösterimi (Hofstede vd., 2010)

Semboller, sadece o kültürü paylaşanlar tarafından anlaşılacak kelimeler, jestler, resimler ve nesnelere. Bir dile ait kelimeler ya da jargon, giysi stili ya da saç şekli de o kültüre özgüdür. Ancak, bunlar kolaylıkla taklit edilebildiğinden, soğanın dış kabuğunda yer almaktadır.

-Kahramanlar, o kültürde çok değerli olan özelliklere sahip, gerçek ya da hayali; ölü ya da diri kişilerdir. ABD’de Snoopy, Türkiye’de Pepe çizgi film karakterleri dahi bu sınıfta değerlendirilebilirler.

-Uygulamalar, kültürlerin görünen kısımlarıdır ve bireyler hayatları boyunca farklı uygulamalar edinebilirler.

-Ritüeller, sosyal ve dini seremoniler, iş yerinde yapılan yıllık toplantılar bu kapsamda değerlendirilebilir.

-Dini ve sosyal seremonilerin yanı sıra; başkalarını selamlama ve saygı gösterme şekli örnek olarak verilebilir. Ritüeller, konuşma ve yazmada dilin kullanım şeklinde, günlük iletişimde gözlenebilir.

Doğduğumuzda hayatta kalmak için en az ekipmanla doğan canlılar arasında olsak da insan psikolojisi, 10 ila 12 yıllık dönemde çevreden gereken bilgiyi hızlı ve yoğun biçimde alacak donanıma sahiptir. Bu, sembolleri (örn dil), kahramanları (örn aile), ritüelleri (örn tuvalet eğitimi) ve en önemlisi temel değerlerimizi oluşturmaktadır (Hofstede vd., 2010).

4.1.1. Değerler

Şekil 8’e göre, kültürün çekirdeğini değerler oluşturmaktadır. Değerler, bir şeye karşı diğerini seçmek için gösterilen geniş kapsamlı eğilimlerdir (Hofstede, 2010). Değerler, öte yandan, duruma bağlı, bireylerin hayatlarına rehberlik eden önemleri değişkenlik

gösterebilen arzulanen hedefler olarak tanımlanmaktadır (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992; Smith ve Schwartz, 1997). Değerler sayesinde, herhangi bir durumla ilgili, iyi-kötü, tehlikeli-güvenli, güzel-çirkin ya da rasyonel-irrasyonel değerlendirme yapılabilmektedir (Hofstede, 2010). Hofstede (2010), değerlerle ilgili “zihnin görünmeyen yazılımı” olduğu tabirini kullanmıştır. Ona göre değerler hakkında konuşabilmek zordur ve değerlerden bahsedebilmek için motivasyonlar, duygular ve tabular hakkında da konuşmak gereklidir.

Değerler ilgili çalışmalar hem bireyleri hem de kültürleri anlamak açısından önem arz etmektedir. Birey düzeyinde, değerlerle ilgili öncelikler bireyin inançları, tutumları ve davranışlarıyla ilgili anahtardır. Kültür düzeyinde, farklı kültürel grupların değer sistemleri o kültürün tutumlarıyla ilgili özellikleri anlamaya yardımcı olmaktadır (Dinn ve Harris, 2013).

4.1.2. Ulusal Kültürel Değerler

Hollanda’lı akademisyen Hofstede, kültürel değerler konusunda, 1970’lerin sonunda, IBM şirketinde, 40 milletten 110 bin çalışanı kapsayan bir anket çalışması yapmıştır. Detaylı istatistiksel analizlerin ardından 4 boyut ortaya çıkmıştır: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik. 1987’de Kanadalı psikolog Michael Harris 5. Boyut olarak uzun dönemli-kısa dönemli oryantasyon boyutunu eklemiştir (Hofstede ve Bond, 1988). 2000’lerde Michael Minkov (Minkov, 2010) ise Dünya Değerler Anketi (World Values Survey) verilerini kullanarak, 6. Boyut olan heveslilik-kısıtlılık boyutunu eklemiştir (Hofstede vd., 2010).

4.1.2.1. Güç Mesafesi Boyutu

Örgüt ya da aile gibi kurumların görece daha az güçlü üyelerinin gücün ne kadarının eşit şekilde dağıtıldığını kabul etme ve umma derecesidir. Bu durum aşağıdan yukarıya bir bakış açısına işaret etmektedir (Hofstede, 2001). Bu boyuta göre, toplumdaki eşitsizlik düzeyi liderler tarafından olduğu kadar takip ediciler tarafından da belirlenmektedir. Her toplum eşit şekilde yönetilmemektedir ancak bazılarında yaşanan eşitsizlik diğerlerinden daha fazla olabilmektedir (Hofstede, 2010).

4.1.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma, toplumdaki bireylerin belirsizliği kabul etme derecelerini göstermektedir. Araştırmalar belirsizlikten kaçınan ülkelerde yaşayan bireylerin daha duygusal ve içsel gergin enerjileriyle motive olduğunu göstermiştir (Hofstede, 2001). Belirsizliği kabul eden ülkeler ise kendilerinden farklı düşüncelere karşı daha fazla tolere gösteren, daha az kurala sahip felfesi ve dini görüşleri deneyimci, gerçekçi bireylerden oluşmaktadır. Bu ülkelerde yaşayan bireyler daha serinkanlıdır ve duygusal tepkiler vermeleri çok beklenmez. Avrupa ve Latin ülkelerinde, Japonya’da ve Almanca konuşan ülkelerde görece yüksek düzeydeyken; İngilizce konuşulan, İskandinav ve Çin kültürünün olduğu ülkelerde görece düşük düzeydedir (Hofstede, 2010).

4.1.2.3. Erillik-Dişillik Boyutu

Erillik ve dişillik zıt kavramlar olarak bireysel değil toplumsal özellikleri temsil etmektedirler. Değerlerin cinsiyetler arasında dağılımını temsil etmektedir. IBM çalışmaları kadınların değerlerinin erkeklere göre daha az farklılaştığını ve erkeklerin rekabetçi ve iddialı yapılarının yanında kadınların mütevazı ve şefkatli yapıları olduğu görülmüştür. İddialı kutup eril olarak adlandırılırken; mütevazı kutup dişil olarak adlandırılmıştır. Dişil ülkelerdeki kadınlar erkeklerde olduğu gibi mütevazı ve şefkatli yapıya sahiptir; eril ülkelerde kadınlar da rekabetçi ve iddialıdır ancak bu seviye erkekler kadar ileride değildir. Bu yüzden bu ülkelerde kadınların ve erkeklerin değerleri arasında farklılaşma görülmektedir. Bunun sebebi olarak eril ülkelerde bu konuda bir tabu olduğu ileri sürülmektedir (Hofstede vd., 1998). Tabular, derin kökleri olan değerlere dayanmaktadır. Eril-dişil boyutu kimi toplumlarda temel ve belirsiz bazı değerlere dayanmaktadır ve bunları tartışmanın çok acı verici olacağı düşünülmektedir. Esasında tabu, bu boyutun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Erillik Japonya’da, Almanca konuşulan ülkelerde, İtalya ve Meksika’da görülürken; İngilizce konuşulan Batı ülkelerinde orta seviyede görülmekte; İskandinav ülkelerinde, Hollanda’da, Fransa, İspanya, Portekiz, Şili ve Tayland’da düşük düzeydedir (Hofstede, 2010).

4.1.2.4. Uzun dönemli-Kısa dönemli Oryantasyon Boyutu

Bu boyuttaki değerler, sebat, tutumluluk, statüye göre ilişki, utanma duygusu ile zıt kutupta karşılıklı sosyal sorumluluk, geleneğe saygı, bireyin gururunu ve kişisel metanetini ve dengesini koruması yatmaktadır. Bu boyuttaki çalışmaların ilk etabı 23 ülkede gerçekleştirilen Çin’li akademisyenlerce yürütülen çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Chinese Culture Connection, 1987). Kökeninde Konfüçyüs öğretileri yer aldığından ilk etapta bu ismi almıştır. Tüm ülkelerde Konfüçyanizm, neredeyse tek boyut altında toplanmış sıkı çalışma ile ilişkilendirilmiştir. Çalışmanın ilk yazarı Michael Harris Bond bu boyutu Konfüçyan İş Dinanizmi (Confucian Work Dynamism) olarak adlandırmıştır (Hofstede ve Bond, 1988). Ardından Hofstede’nin beşinci boyutu olarak ulusal kültürel değerlerden biri haline gelmiştir. Konfüçyanizm olarak kimi ülkelerde bilinirliği düşük olacağından uzun-kısa dönemli oryantasyon adıyla anılmaya başlanmıştır (Hofstede, 2001). Uzun dönemli oryantasyon, Doğu Asya ülkeleri, Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinde yüksek düzeyde; Güney ve Kuzey Avrupa, Güney Asya ülkelerinde orta düzeyde bulunmuştur. Kısa dönemli oryantasyon ise ABD, Avustralya, Latin Amerika, Afrika ve Müslüman ülkelerde yüksek seviyededir.

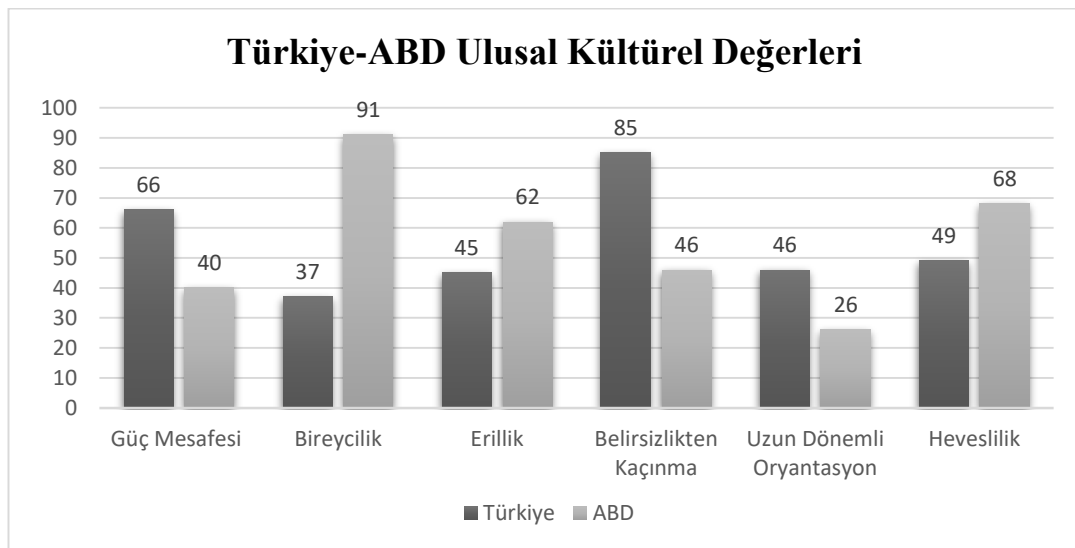
4.1.2.5. Heveslilik-Kısıtlılık Boyutu

Altıncı ve en yeni boyut Minkov’un çalışmalarıyla literatüre kazandırılmıştır. Maddeleri Dünya değer araştırması (World Values Survey)’na dayalıdır ve Uzun-kısa dönem oryantasyonun genişletilmiş hali gibidir. Diğer beş boyut tarafından değinilmeyen literatüre “mutluluk araştırması” olarak kazandırılan bir kavramdır. Heveslilik, hayattan zevk almak ve eğlenmek gibi temel ve doğal insan isteklerinin yapılmasına toplumun ne ölçüde müsaade ettiği; kısıtlılık boyutu bu hazların rahatça yaşanmasını katı sosyal normlar aracılığıyla düzenlenmesidir. Heveslilik boyutunun skorları Kuzey ve Güney Amerika ve Batı Avrupa’da yüksekken; kısıtlılık boyutu Doğu Avrupa, Asya ve Müslüman ülkelerde yüksektir. Orta Avrupa bu boyutta ortalarda yer almaktadır (Hofstede, 2010).

4.1.2.6. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu

Bireycilik ve toplulukçuluk ulusal bir kültürel boyut olarak bireylerin gruplarına bağlı olma derecelerini göstermektedir. Bireyci tarafta bireyler arasındaki bağlar gevşektir: herkesin kendine ve ailesine bakması beklenmektedir. Toplulukçuluk değeri görece yüksek toplumlarda, iç gruplarıyla sıkı bağları olan, geniş ailelerine dahi (amca, büyükanne, büyükbaba) bakan ve bunu sorgulamayan bireyler yer almaktadır. Bireycilik gelişmiş, Batı ülkelerinde görülürken; toplulukçuluk daha az gelişmiş Doğu ülkelerinde görülmektedir. Japonya ise ortada yer almaktadır (Hofstede, 2010).

Hofstede (2010)'nin ülkeler arası kıyaslama yaptığı çalışmasında, Türkiye'nin, güç mesafesi yüksek, toplulukçu, dişil, belirsizlik toleransı düşük, uzun dönemli oryantasyona sahip bir ülke konumunda olduğu görülmektedir. Son boyut olan heveslilik boyutunda ise 49 puana sahip olup, bu alt boyutun Türkiye için değerlendirilmeye tabi olamayacağı belirtilmektedir (Hofstede, 2010). Amerika ise, Türkiye'nin aksine, güç mesafesi yüksek, bireyci, eril, belirsizlik toleransı yüksek, uzun dönem oryantasyonu düşük ve heveslilik skoru yüksek bir toplumdur (Şekil, 9). İlişkilerle ilgili örnekler farklı ülkeleri de kapsamakta olup, tamamı Hofstede'nin bahsedilen boyutları kapsamında değerlendirilecektir. Ancak bireycilik-toplulukçuluk boyutu birey düzeyinde ele alındığında sırasıyla idiosentrizm-allosentrizm olarak kullanılacaktır (Triandis, 1995).



Şekil 9: Ulusal Kültürel Değerler: Tütkiye-ABD, Kaynak: hofstede-insight.com
(<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey,the-usa/>)

4.1.2.1.1. Bireycilik-Toplulukçuluğun Alt Boyutları

Triandis (1995), literatür çalışması sonucunda bireycilik ve toplulukçuluk için yatay ve dikey boyut ayrımı yapılması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda yatay bireycilik, yatay toplulukçuluk, dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk alt boyutları bulunmaktadır. Yatay toplulukçulukta birey benliğini iç grubun bir parçası olarak görmektedir. Diğer bir deyişle bireyin benliği, iç grupla özdeşir ve gruptakiler de birbirleriyle benzeşmektedir. Yatay toplulukçular iç grupla birleşmektedirler ve iç grupları onlar için önemlidir. Burada iç grup, aile, kabile, iş arkadaşları, arkadaşlar ya da bir ulusun tamamı olabilecektir. Ancak iç gruplarına karşı bağlı hissetmezler.

Dikey toplulukçulukta birey benliğini iç grupla özdeşleştirir ancak gruptakiler birbirlerine benzememektedirler. Statüleri birbirlerinden farklıdır ve aralarında hiyerarşik ilişki olabilmektedir. Bu alt boyutta benlik diğerlerinden bağımsız ve farklıdır. Denk olmama (inequality) bu boyutta kabul edilmekte ve bireyler birbirlerini aynı görmemektedirler. İç gruba hizmet ve fedakarlık bu boyutta önemli bir faktördür. Benlik diğerlerine bağımlı ve farklıdır. Denk olmama (inequality) bu boyutta kabul edilmekte ve bireyler birbirlerini aynı görmemektedirler. İç gruba hizmet ve fedakarlık bu boyutta önemli bir faktördür. Dikey toplulukçular normlarını iç gruba bağlamaktadırlar ve iç grupları için gerekirse kendi kimliklerinden fedakarlık edebilmektedirler.

Dikey bireyciler kendilerini başkalarıyla kıyaslamaktadırlar. Onlara göre rekabet doğanın kanunudur ve kazanmak her şeydir. Dikey bireycilik, otonom benliğin vurgulandığı fakat bireylerin kendilerini diğerlerinden farklı gördüğü kültürel boyuttur. Rekabet bu boyutun önemli bir yönüdür. Bu doğrultuda yaptığı çalışmalar sonucunda Triandis (1995), ABD ve Fransa'yı, dikey bireyci; İsveç ve Avustralya'yı yatay bireyci Hindistan ve Yunanistan'ı dikey toplulukçu olarak sınıflandırmıştır.

Yatay bireycilik, otonom benlik vardır ancak birey diğerlerine aşağı yukarı eşit (equal) statüdedir. Benlik bağımsızdır ve diğerlerinin benliğiyle aynıdır. Yatay bireyciler farklılıktansa bireyci olmaya çalışırlar bu durum "kendi işini yap" anlamına gelmektedir. Kendilerini diğerleriyle kıyaslamazlar.

4.2. Bireycilik ve Toplulukçuluğun Kökeni

Kültürlerarası duygu, düşünce ve davranışlar arasındaki farklılıkları açıklamak için bireycilik-toplulukçuluk kavramları kullanılmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1996). Bireycilik-toplulukçuluk kavramları ilk olarak Tönnies (1887) tarafından “Gesellschaft-Gemeinschaft” (toplum-topluluk) kavramlarıyla gündeme geldiği belirtilmiştir. Bireycilik ve Toplulukçuluk, antik Yunanlılar tarafından da çalışılmış, toplulukçuluğa dair izler Plato’nun Republic eserinde ve bireycilik Sofistlerin öğretilerinde görülebilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1990). Orta Çağda sosyoloji ve antropolojisinde bireycilik-toplulukçuluk ayrımı, Parsons’ın tanımlarında “benlik yönelimi” ya da “kolektif yönelim” değişkenleri olarak; F.R. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)’in “kişisel ilgileri takip etme” ve “toplumun genel ilgilerini takip etme” yazılarında rastlanmıştır.

Britanya’da 17. yyda Hobbes’la birlikte göze çarpan bireycilik, ekonomik insan (homo economicus) birey fikrini Adam Smith’den almaktadır. İngiliz Descartes ise, bireyin aklının bilginin kaynağı olduğunu söyler. Bu felsefi eğilimler daha sonra 19. yy Batı Avrupasında Spencer’in Sosyal Darwinizmiyle bireysel insan modelinin gelişimine katkı sağlamıştır. Sosyal Darwinizm ile laissez-faire doktrinini, bireyi destekleyerek yasallaştırmışlardır. Özellikle Amerika’da popüler hale gelmiş, Avrupa’da ise, Kierkegaard, Husserl, Heidegger ve Sartre ile tanınmıştır. Toplulukçuluk, kıta Avrupa’sında felsefesinde ve sosyal düşüncesinde yer almaktadır. Bireyci aile sistemleri ise Avrupada erken modern dönemde baskındır. Bununla birlikte, benzer bulgular endüstri öncesi dönemde Kuzey Amerika’da da rapor edilmiştir (Kağıtçıbaşı, 1990).

MÖ 5. yyda Doğu’da Konfüçyüs öğretilerinde bireyin doğasında da olan sadakate, insan ilişkilerinde karşılıklılık, dürüstlük ve anne babaya saygıyla birlikte ‘erdem’i vurgulamaktadır. Bu görüş aynı zamanda, Taoizm, Budizm, Hinduizm ve Şintoizm’de de görülmektedir. Orta doğuda tek tanrılı dinlerde (Yahudilik, Hristiyanlık, İslam) artış görüldüğünden, toplu (collective) bağlılığı da arttırmaktadır. Ancak Hristiyan öğretisi daha sonra bireysel sorumluluğu vurgulamıştır. Bireyciliğin en yaygın olduğu Batıda, insanlığın %30’u yaşamaktadır ve orada dahi etnik gruplar ve düşük sosyo ekonomik statüdeki gruplar toplulukçu olma eğilimi göstermektedirler (Singelis vd., 1995).

Kültürlerarası araştırmaların neticesinde bireycilik modern, gelişmiş bölgelerde yaygınken (öz. Kuzey Amerika, Avrupa ve Avustralya); toplulukçuluk dünyanın geri

kalanında, özellikle gelişmekte olan ülkelerin özelliğidir (Hofstede, 1980; Nisbett, 2004; Hui ve Triandis, 1986; Triandis, 1995). Araştırmacılar bireycilik-toplulukçuluğun neden belli bir coğrafi bölgede yaygınlaştığını ve bu genellenimin limitlerini araştırmışlardır (Freeman, 1997; Kashima, Kokubo, Kashima, Boxall, Yamaguchi ve Mcrae, 2004; Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002). Buna göre, Bireycilik-toplulukçuluk arasındaki kültürlerarası farklılıkların modern çağın çok öncesine uzandığı görülmektedir. Batı Avrupa'daki ülkeler, özellikle İngiltere, tarım toplumu olduğu döneme uzanan bireycilik gelenekleri vardır (Razi, 1993). Bunlar topraklara düşük bağlılık, düşük aile bağı, ailelerin çocuklarını başka evlere hizmetçi olarak göndermeleri bu durumun temelini oluşturmaktadır.

Öte yandan, Kağıtçıbaşı, tüm bireylerin ait olma ve otonomi ihtiyaçlarının olduğunu ancak bunların teknoloji ve toplumun kırılma gücünden etkilenebileceğini ileri sürmüştür. Otonomi ve ait olma ihtiyaçlarının modernizasyon ile azalacağını, grup normlarına bağlılığın önemini yitireceğini ve bireysel amaçların öncelikli hale geleceğini ileri sürmüştür. Bununla birlikte, modernizasyonun bireysel otonomiye açığa çıkaracağını fakat ekonomik yeterliliğin sosyal izolasyon anlamına gelmediğini ileri sürmektedir. Bireyler psikolojik ihtiyaçlarını giderme ve yakınlık kurmak için aile ve yakın arkadaşlarıyla bağlarını güçlendirebilmektedirler (Kağıtçıbaşı, 1996).

Bireyci ve eşitlikçi ülkelerin modernizasyon düzeyiyle ilişkili olup olmadığı pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Alwin, 1989; Inkeles, 1966; Hofstede, 1980; Reykowski, 1994). Modernizasyon teorisi 1960'larda (Inkeles, 1966) demokratik, serbest pazarların ve konuşma özgürlüklerinin olduğu, dini etkilerin azaldığı, şehirleşme ve çekirdek ailenin olduğu toplumlarda ortaya çıkmıştır. Teori, modernizasyonun değerlerde ve tutumlarda değişikliği gerektirirken; bireyciliğe doğru dönüşümü gerektirdiğini ileri sürmektedir (Camilleri ve Malevska-Peyre, 1997; Hwang, 2005). Modern toplumlar aynı zamanda yüksek şehirciliğin olduğu toplumlardır. Geleneksel toplumlarda üyeler, günlük ihtiyaçları ve acil durumlarda destek olmaları için ailelerine ve iç gruplarına güvenmek zorunda hissetmektedirler. Karşılıklı bu bağlılık, bireyleri toplulukçu şekilde yaşamaya zorlamaktadır. Modernizasyonun bir uygulaması da bireylerin, hayatlarını kolaylaştıracak ürünleri kullanmaya başladıkça bireysel değerlere sahip olmaya başlayacakları yönündedir (Alwin, 1989; Reykowski, 1994; Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand, 1995). Bununla tutarlı olarak, Triandis, McCusker ve Hui (1990), dünyanın

pek çok bölgesinde bireycilikten toplulukçuluğa doğru bir eğilim olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hofstede'ye göre, ulusal gelirden yükselme bu değişime aracı olmaktadır (Hofstede, 1991). Şehirleşme hipotezine göre, sanayileşme ve şehirleşme kültürel farklılıkları yok etmektedir (Kerr, Dunlop, Harbison ve Myers, 1960). Bazı akademisyenlere göre, şehirleşme modernizasyonun ekonomik yönlerine bağlı olarak oluşmaktadır (Fu ve Chi-Yue, 2007). Dünyadaki toplumların benzer ekonomilere sahip olmasından dolayı kültürel benzerliklerin azalması ve daha benzer hale gelmesi, kültürel homojenleşmenin ardından küresel pazarlama, göç ve seyahat yoluyla daha da kötüleşmesi nedeniyle kültürel farklılıkların azalması olabilir. Modernizasyon ve değerlerdeki değişime dair bu sonuçlar, pek çok yazar tarafından ileri sürülmüştür (Hwang, 2005; Kağıtçıbaşı, 1997).

ABD'de toplulukçuluk, Güneyde fazlayken; şehirleşmiş bölgelerde oldukça zayıftır (Vandello ve Cohen, 1999). Yunanistan'da, Georgas (1989), kırsal alandaki öğrencilerle kıyaslandığında; büyük metropolitan bölgelerde yaşayan öğrenciler, bireyciliğin daha güçlüye değer verirken; toplulukçular daha zayıfa değer vermektedirler. Bu bulgular Triandis'in bireyciliğin, kültürlerarası düzeyde, bireyciliğin, şehirleşmeyle birlikte yer alacağı bulgusuyla uyumaktadır (Triandis, 1988; 1995). Triandis'e göre bunun sebebi, şehirleşmiş bölgelerdeki kültürel karmaşanın gönüllü iş birliğini mümkün kılması ve şehirleşmenin sağladığı kendi kendine yetme durumudur. Freeman (1997)'a göre, idiosentrizm düzeyi şehirleşmiş bölgelerde daha yüksektir. Öte yandan, bireycilik, gelire göre değişiklik göstermektedir ve gelir kontrol değişkeni olduğunda şehirleşme düzeyinden etkilenmemektedir (Han ve Choe, 1994).

Freeman'nın gelirin rolüyle ilgili bulgusu; bireylerin günlük ihtiyaçları ya da acil durum ihtiyaçları için başkalarına ihtiyaç duymadıkları savından yola çıkarak, Triandis'in toplulukçuluk düzeyi yüksek toplumlarda dahi zenginliğin bireyciliğin anahtar bir göstergesi olduğuna dair iddiasını desteklemektedir (Triandis, 1988; Triandis, 1995). Kashima vd. (2004), şehirleşmenin gücünün, sosyal benliğin toplulukçu tarafını azalttığını öne sürmektedir. Bu durum, şehir hayatının ilişkisel bağımlılığı arttırdığı, bireylerin ilişki kurabilmek için daha fazla çabalamak zorunda kaldıkları şeklinde açıklanabilir. Şehir hayatının gayrişahsi doğası aynı zamanda bireylerin otonom benliklerine çekilmelerine yol açabilmektedir.

Kağıtçıbaşı (1996)'na göre, bireycilik modernizasyonun nihai çıktısı olmayabilir ve önceden toplulukçu olan bir kültür, modernizasyonla toplulukçuluğunu devam ettirebilir. Pek çok çalışmada, geleneksel olarak toplulukçu olan kültürler eğitim seviyelerinin artması ve daha şehirleşmiş alanlarda yaşamalarıyla bireyci değerler edinebilmektedirler (Alwin, 1989; Reykowski, 1994; Singelis vd., 1995). Kashima vd. (2004), çalışmalarında, idiosentrik değerlerin, bölgesel şehirlerle kıyaslandığında, büyük metropol şehirlerde değişmediği; fakat allosentrik değerlerin büyük şehirlerde yaşayanlarda daha düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Farklı bölgelerden gelenler-ankarada büyümeyenler-sonucu etkileyebilirler. Ebeveyn eğitimi ve çocuk sayısı, Türkiye'nin kırsal doğası ile kentsel doğusu arasında büyük bir değişiklik göstermiştir ve bu, şehirleşmede değişen alanlarda değerler arasındaki farklılıkların anlaşılmasında da önemli olabilir.

Amerikalı örneklemeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmalara göre, şehirleşmiş bölgelerde artan toplulukçuluk seviyeleri görülmüştür (Vandello ve Cohen, 1999). Freeman (1997), Sri Lanka'da düşük gelirin, toplulukçulukla ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzeri bir sonucu, Han ve Choe (1994), Kore örneğinde elde etmişlerdir. Hofstede (1980)'nin çalışmasından sonra, araştırmacılar kültürel farklılıkların davranıştaki değişimlerini belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma yapmışlardır. Hofstede'nin kültürel boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının yer aldığı araştırmalar, son kırk yıldır kültürlerarası çalışmaların büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Gelfand vd., 2004). Yapılan çalışmalarda bireyin, değeri, kişiliği, inançları gibi faktörler ölçülmüş ve ortalamalara göre kültürel özellikler belirlenmiştir (Fischer, 2006).

Daha sonra Harry C. Triandis (1988) 'Cross-Cultural Studies of Individualism ve Collectivism' (Bireycilik ve Toplulukçuluğun Kültürlerarası Çalışmaları) kitabında, bireycilik ve toplulukçuluğun sadece kültürlerarasında farklılığı olmadığını, aynı zamanda, her bir toplulukta hatta bireylerde dahi farklılık gösterdiğini öne sürmüştür. Bu çalışmalar ve 20 yıl sonra Hofstede (1980)'nin "Kültürün Sonuçları" eseriyle Bireycilik-toplulukçuluk kültürlerarası psikolojide sıklıkla çalışılmaya başlanmıştır (Hofstede, 2001). Bireycilik-toplulukçuluk boyutları "sosyal davranışta kültürel farklılıkların en önemli boyutu" olarak değerlendirilmektedir (Triandis, Leung, Villareal ve Clark, 1985). Bireycilik-toplulukçuluğun kültürlerarası psikolojide bu kadar önemli olmasının sebebi davranışları kültür düzeyindeki açıklamalarıdır (Hofstede, 2010). Hofstede'nin kültürel boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının yer aldığı araştırmalar, son kırk

yıldır kültürlerarası çalışmaların büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Gelfand vd., 2004). Kültürel sendromlar olarak bireycilik ve toplulukçuluk, belli bir dili konuşan, belli bir bölgede yaşayan, belli bir zamanda paylaşılan tutumlar, inançlar, bilişsel yapılar, normlar, rol tanımları ve değerleriyle tanımlanmaktadır (Triandis, 1994). Bireycilikte, bireyin bağımsızlığı vurgulanırken; toplulukçulukta toplumun parçası olmak ve bir olmak vurgulanmaktadır (Triandis, 1996). Diğer bir ifade ile toplulukçuluk, bireyin kendini bir kültürün parçası olarak görmesi iken; bireycilik, bireyin kendini ayrı, otonom bir birey olarak görmesi anlamına gelmektedir (Akça, 2014). Bireycilik düzeyi görece yüksek bireyler kişisel amaçları için sosyal ilişkiler kurmaya çalışırken; toplulukçu bireyler toplum içinde ahengi korumaya dikkat etmektedirler (İmamoğlu vd., 2011; Markus ve Kitayama, 2010).

Shweder (2011)'a göre kültürlerarası psikoloji 1980 ve 90'larda Triandis (1980-81)'in "Kültürlerarası Psikolojinin El Kitabı" çalışmasıyla birlikte yeniden gündeme gelmiştir. Ardından Hofstede (1991), Markus ve Kitayama (1991) ve Schwartz (1992)'in çalışmalarıyla popülerliği daha da artmıştır. Markus ve Kitayama (1991), bireycilik-toplulukçuluk kültürel boyutlarındaki farklılıkların benlik algısı, motivasyon, algı, duygu ve biliş gibi psikolojik süreçleri nasıl etkilediğini açıklamışlardır. Schwartz (1992) 20 ülkede gerçekleştirdiği çalışmasında (daha sonra 50 ülkeye genişletilmiştir) değer yapısıyla ilgili bir teori öne sürmüştür. Bu yüzden, pek çok araştırmacı kültürlerarası iletişim konusuna yönelmişlerdir.

Markus ve Kitayama (1991), çalışmalarıyla benlik algısı ve bireycilik-toplulukçuluğun temelleri atılmış ve kavramın içeriği zamanla genişlemiştir. Markus ve Kitayama (1991), bağımlı ve bağımsız benlik kurgusu olmak üzere iki boyutlu bir benlik kurgusu ileri sürmüşlerdir. Çalışmaya göre, bağımsız benlik sahibi birey, otonom, eşsiz, sosyal çevreden soyutlanmış ve diğerlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir (Markus ve Kitayama, 1991). Bu benlik türü bireycilik-idiosentrizmle özdeşleşmiştir ve bu kültürde bahsi geçen özelliklere sahip olmak önem taşımaktadır ve toplumun beklentisi de bu yöndedir.

Bağımlı benlik türünde ise bireyler başkaları tarafından belirlenmiş statülerine göre davranışları belirlenmektedir. Toplulukçu kültürlerin ve allosentriklerin özelliğidir (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1989). Bağımlı benliğin yaygın olduğu Türk kültüründe kendini öne çıkaran bireyler hoş görülmez. Kendi başına, farklı bir birey

olmalarındansa grubun üyesi olarak varolmaları daha çok önem taşımaktadır (Kağıtçıbaşı, 1996).

Kağıtçıbaşı'na göre, bağımsızlık, bağımlılık içinde de mümkündür (1996). Bu görüş Triandis (1985)'in bakış açısıyla da uyumludur. Bu bağlamda, bireyci kültürlerde sadece idiosentrik bireyler değil, allosentrik bireyler de bulunmakta aynı şekilde, toplulukçu kültürlerde sadece allosentrikler değil idiosentrikler de bulunmaktadır.

4.3. Allosentrizm-İdiosentrizm

Kültürlerarası çalışmalarda en fazla ilgi çeken konu bireycilik-toplulukçuluk boyutu olmuştur (Hofstede, 1980; Kağıtçıbaşı, 1997; Triandis, 1995). Ancak son 30 yılda bireycilik ve toplulukçuluğun tanımı değişmiş ve genişlemiştir. Kağıtçıbaşı (1996), her bireyin otonomi ve bağımsızlık isteyebileceği ve bu yüzden bireycilik ve toplulukçuluğun zıt iki boyut olarak değerlendirilmemesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bireyci toplumların üyeleri kendi amaçları ve tercihlerinden motive olan, otonom bireyler olarak görmektedirler (Hofstede, 1980). Toplulukçuluk düzeyi görece yüksek toplumlar üyelerini güçlü bağlar kurmaları için cesaretlendirmekte, grubun iyiliği için ve grup ahengini bozmayacak amaçlar belirlemektedirler (Hui ve Triandis, 1986).

Batı Avrupa ve ABD teorilerin çoğunun geliştirildiği ve test edildiği toplumlardır (Fiske vd., 1998; Oyserman ve Lee, 2008). Geleneksel olarak Batı Avrupa ve Kuzey Amerika toplumları bağımsızlık, kararlılık ve özgürlükle nitelendirilirken; geri kalan toplumlar bağımlılık, iş birliği ve dayanışmayla nitelendirilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2005; Markus ve Kitayama, 1991; Schwartz, Zamboanga ve Weisskirch, 2008). Bu yüzden kültürlerarası araştırmaların pek çoğu bireycilik-toplulukçuluk kavramlarına dayanmaktadır (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002; Vodosek, 2009; Fiske, 2002).

Triandis, Leung, Villareal ve Clack (1985)'in kapsamlı araştırması sonucunda bireycilik-toplulukçuluğun, gari safi milli hasıla (Adelman ve Morris, 1967), suç oranları, intihar oranları, çocuk istismarı, boşanma oranları (Naroll, 1983), kültürel eğilimler (Hsu, 1983), benlik (Markus ve Kitayama, 1991) ve politika (Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand, 1995) gibi pek çok değişkenle ilişkili bulunmuştur.

Harry C. Triandis, bireycilik ve toplulukçuluğu, yine aynı isimde olan kitabında şu örneklerle açıklamıştır (Triandis, 2018): Hindistanda'ki bir üst düzey mühendise şu anki

maaşından 25 kat fazla maaşla New York'a taşınması teklif edilir ancak mühendis kabul etmez. Diğer taraftan, Los Angeles Kaliforniya'da yaşayan üst düzey bir mühendise maaşının yüzde 50 daha fazlasıyla New York'a taşınması teklif edildiğinde kabul eder. Japonya'da bir işveren her bir çalışanın kişisel yaşantısını bilir ve bir çalışanın evlenmesi için eş adayını kendisi bulur. İngiltere'de ise çalışan babasının vefatından işverenine bahsetmez.

Triandis'e göre bireylerin aldıkları kararlardaki bu farklılıklar, bireycilik ve toplulukçulukla açıklanabilir. Hindistandaki mühendis ailesine yakın olmak istediğinden, New York'un uzakta olduğunu düşünmekte ve gitmek istememektedir. Örneğin babası ölüyor olsa, yanbaşıda olması gerekmektedir. Ancak benzer durumlar ABD'deki mühendiste söz konusu olduğunda, babası muhtemelen bakım evine gidecektir. Bu durumda, baba ve oğulun ayrı hayatları vardır ve birbirlerinden bağımsızlardır (Triandis, 2018). Japonya'daki işveren çalışanın oğlu gibi gördüğünden, onu evlendirmeyi de kendi görevi gibi görmektedir. Ancak bireyciliğin yoğun olduğu İngiltere'de ebeveynin ölümü işverene söylenmeyecek kadar özel bir durum olabilir (Triandis, 2018).

Her ne kadar bireyci toplumdaki bireylerin bireysel özellikler göstermesi beklense de aslında durum farklı olabilmektedir. Örneğin, New York'taki iş teklifini reddeden Hintli mühendis, toplulukçu bir kültürde yetiştiği için böyle davranmaktadır denilebilir ancak bir başka Hintli bireyin de aynı tepkiyi göstereceği anlamına gelmemektedir. Bireyler, toplulukçu bir kültürde büyüdüklerinde bireyci; bireyci bir kültürde büyüdüklerinde toplulukçu özellik gösterebilmektedirler. Bu da aslında kültürel değerlerin birey düzeyinde farklılaşmalarından kaynaklanmaktadır (Triandis, 2018). Ayrıca, toplulukçu kültürlerde yetişen bir birey (Örneğin, İngiliz mühendis), durumu 'bilişsel' olarak toplulukçu kültürlerdeki haline dönüştürebilir. İngiliz mühendis işvereniyle ilişkisini mesafeli, daha az bağımlı gibi algıladığından belki de çoğu İngiliz'in davranacağından çok daha bireyci düzeyde tepki verip, işverenine babasının vefatından bahsetmeyebilir (Triandis, 2018).

Bireycilik ve toplulukçuluk birey düzeyince çalışıldığında; sırasıyla idiosentrizm-alloentrizm adını almaktadır (Triandis, 1995). Her kültürde toplulukçu kültürdeki bireyler gibi inanan, hisseden ve davranan alloentrikler ve bireyci kültürdeki bireyler gibi inanan, hisseden ve davranan idiosentrik bireyler bulunmaktadır. "Türkler çay içer" diye iddia edildiğinde bu istatistiksel olarak doğru olabilir. Türklerin çoğunun çayı

sevdiği doğrudur ancak Türkiye’de çay sevmeyen ve başka içecekleri tercih eden bireyler de bulunduğu da göz önünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmektedir (Hofstede, 2010). Bu durum her toplumda bireycilik-toplulukçuluğun birey düzeyinde farklı düzeylerde bulunabilmesine bağlanmaktadır. Birey düzeyinde incelendiğinde bireycilik-toplulukçuluk sırasıyla, idiosentrizm-alloentrizm olarak adlandırılmaktadır (Triandis, 1995).

Toplulukçu kültürlerde yaşayan alloentrik bireyler iç grup normlarını kabul etmeye istekli olmakta ve bu durumu sorgulamamaktadırlar. Ancak toplulukçu kültürlerde yaşayan idiosentrik bireyler grup normlarını kabul etmeyi hoş karşılamamakta ve bu duruma direnmektedirler. Bununla birlikte, toplulukçu kültürlerde yaşayan alloentrik bireyler sosyal davranışlarının davranışsal, bilişsel ve duygusal yönlerinde tutarlıken; idiosentrik bireyler çelişkili şekilde davranabilmektedirler. Duygusal ve bilişsel yönleri normları sürekli sorgularken; davranışsal yönleri normlara razı olabilmektedir (Triandis vd., 1988). Bu durum idiosentrik bireylerin davranışları ve niyetleri arasındaki farklılığın anlaşılmasına yardımcı olabilecektir.

Bunun yanı sıra, bireyci toplumlarda yaşayan idiosentrik bireyler “kendi işini yapma”yı tamamen doğal ve olması gereken bir durum olarak değerlendirip, ailelerini, arkadaşlarını ya da çalışma gruplarını önemsemezken; alloentrik gruplarını ve toplumun yararını göz etmektedirler (Triandis vd., 1988). İdiosentriklerin davranışları bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak tutarlı olup, çoğunlukla hedonist bakış açısı ve sosyal değişim kaygısıyla yönlendirilmektedir. Alloentriklerin davranışları da tutarlıdır ancak grubun onlar için önemi burada davranışlarını etkileyebilecektir (Triandis vd., 1988). Sinha (1986)’ya göre, toplulukçu kültürdeki idiosentrik bireyin grup normuna uyma ihtimali bireyci kültürdeki alloentriklerden daha düşüktür. Bu sav, Bontempo, Lobel ve Triandis (1990)’in çalışmalarında da ileri sürülmüştür.

Bireyci toplumlardaki bireyler yeni gruplara girme ve yeni arkadaşlar edinme konusunda oldukça başarılıdırlar. Kolayca arkadaş edinseler de arkadaşlıkları samimi olmayan türdedir. Toplulukçu kültürde yaşayan bireyler ise kolay arkadaş edinmezler ancak arkadaşlar onlar için uzun süreli ilişkide olacakları samimi arkadaşlık türünü ifade etmektedir (Triandis ve Vassiliou, 1972). Bu yüzden arkadaşlığın boyutu ve değeri iki grup için çok farklıdır. Bu durum grup ilişkilerine de yön verebilecektir. Toplulukçu

kültürlerde bireylerin birkaç iç grubu bulunmakta (Triandis ve Vassiliou, 1972); dış gruplara karşı davranışlar ise hayli bireyci gibi algılanabilecek düzeydedir. Bireyci kültürlerde, bireyin pek çok iç grubun vardır ve bu durum iç grupta olmayan bireyler dış grupta anlamına gelmemektedir. Triandis ve Vassiliou (1972), toplulukçu kültürlerde iç grubun davranış üzerine etkisi derin ve yaygınken; bireyci kültürlerde dar ve yüzeyseldir. Toplulukçu kültürlerde bireyler iç grupla ahenkli ilişkilerini korumaya odaklanırken geri kalanlar onlar için dış grup olmakta ve bu ahenkli durumu korumak önemli olmamaktadır (Triandis vd., 1988). Bununla birlikte, bireyci kültürlerde birey benliğin merkezidir ve diğer bireylerden ayrıdır. Toplulukçu kültürlerde iç grup benliğin merkezidir ve benlik iç grubun uzantısı olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, kültürel değerler hangi kültürde neyin ödül olacağını belirlemektedir. Örneğin, yüksek performanslı çalışanlara uygulanan ödül programları grup üyelerinin gücendirebileceğinden toplulukçu kültürlerde etkili olmayabilecektir. Ancak ekonomik olmayan ödüller toplulukçu ve yüksek güç mesafesi olan kültürlerde ilişki kurma ve tanınma ihtiyacı daha tatmin edici olabilmektedir (Mendonça ve Kanungo, 1994). Kim vd (1990)'e göre, sosyal ödüller Japonya ve Korede, Amerikaya göre daha önemlidir. Performansa dayalı ödül sistemi daha çok bireyci kültürlerde görülürken; toplulukçu kültürlerde ise gruba dayalı ödüllendirme görülmektedir (Gluskinos, 1988).

Bireycilik bireyde kendini gerçekleştirmeyi güçlendirirken maliyeti bireyin sosyal izolasyonu olabilmektedir (Triandis, 2001). Toplulukçuluk ise bireye sosyal destek ve ait olma duygusu verirken sosyal sorumlulukları karşılamadığı için kaygı durumu da yaşatabilmektedir. Toplulukçuluk küçük gruplarda iş birliklerini geliştirdiğinden avantajlı olabilmektedir ancak büyük topluluklarda bireycilik, bireyin kendi amaçlarına odaklanabildiğinden daha avantajlı olmaktadır (Matsumoto, 1991).

Bireycilik ve toplulukçuluk, sıklıkla fakat her zaman olmayan özelliklerin kümelenmesidir (Triandis, Chan, Bhawuk, Iwao ve Sinha, 1995). Dolayısıyla bireyler farklı durumlarda bireyler bireyci ya da toplulukçu davranabilmektedirler (Triandis ve Trafimow, 2001). Birey yalnız olduğunda, onları aile ve arkadaşlarıyla aynı veya benzer yapan şeyleri düşündüklerinde toplulukçu yönde cevaplar vermeleri; aile ve arkadaşlarından farklı olan şeyleri düşündüklerinde bireyi doğrultuda cevap vermeleri olası görülmektedir (Trafimow, Triandis ve Goto, 1991). Allosentrikler davranışlarını

duruma göre ayarlarken; idiosentrikler bireyci ya da toplulukçu bir yapı farketmeksizin, istikrarlı davranış göstermektedirler (Chatman ve Barsade, 1995).

Tutumlar ve etkileri konusundaki geleneksel görüşün aksine, toplulukçu bireylerin tutumlarının daha az sabit ve tutarlı olduğu, davranışa etkisinin daha az olduğu ve bireyin dışı vurumu üzerinde daha az etkisi olduğu görüşü de bulunmaktadır. Bu bağlamda, toplulukçuların bireycilere göre tutumlarının daha belirsiz olduğu ileri sürülmektedir (Choi ve Choi 2002; Choi, Koo ve Choi 2007; Nisbett, Peng, Choi ve Norenzayan, 2001; Peng ve Nisbett 1999; Wong, Rindfleisch ve Burroughs, 2003). Duygular üzerine yapılan çalışmalar da bu bakış açısını destekler niteliktedir. Bagozzi, Wong ve Yi (1999), Batılıların negatif ve pozitif duygular arasında negatif yönde güçlü bir korelasyon bulunmaktadır yani bir şeyin iyi ya da kötü olma hali arasında belirgin bir farklılık bulunmaktadır öte yandan Doğulu toplumlarda bu ilişki zayıf bulunmuştur. Williams ve Aaker (2002), Doğu toplumunda yaşayan bireylerin karmaşık tutumları kabul etme eğilimlerinin onları karmaşık duyguları da kabul edebilir hale getirmektedir. Allosentrik bireyler kapsama daha çok önem verdiklerinden kararlarında durumsal etkileri çok fazla dikkate alabilmektedirler. Araştırmalar bu durumu destekler niteliktedir. Allosentrik bireylerin atfetmeleri, kişilik tanımlamaları ve kararları kapsama çok bağlıken; idiosentriklerde kapsamdan bağımsızdır (Ji, Peng ve Nisbett, 2000; Knowles, Butler ve Linn, 2001; Markus ve Kitayama, 1991; Masuda, Ellsworth, Mesquita, Leu, Tanida ve van de Veerdonk, 2008; Masuda ve Nisbett, 2001; Norenzayan, Choi ve Nisbett, 2002; Rhee, Uleman, Lee ve Roman, 1995).

Allosentrik bireyler, ortam norma uymayı gerektiriyorsa cevaplarını bu doğrultuda değiştirebilmektedirler (Gelfand vd., 2015). Bu kültürdeki bireyler bağımsız olma, duygu ve düşüncelerini dışı vurabilme, bireysel amaçlarını belirleme, öz güvenlerini sağlam tutma konusunda cesaretlendirilmektedir. Bu kültürel görevlerin hepsi bireylerin bağımsız olması konusuna hizmet etmektedirler. Bireyci kültürlerinin aksine, toplulukçu kültürler benliğe ve başkalarına bağımlı olmayı vurgulamaktadır.

4.4. Türkiye ve ABD'nin Kültürel Açıdan Farkları

Kültürlerarası araştırmacılar Türkiye'yi hala toplulukçu bir kültür olarak betimlemektedirler (Kusdil ve Kağıtçıbaşı, 2000; Oishi, 2000; Oyserman vd., 2002;

Phalet ve Hagendoorn, 1996). Ancak literatürde, Orta Doğu Avrupa arasında yer alması itibarıyla, Türkiye kültürü hem modern hem de geleneksel özellikler taşıdığı ileri sürülmektedir (Dirilen-Gümüş ve Büyükşahin-Sunal, 2012). Benzeri şekilde, İmamoğlu (1998) Türk gençlerinin, Türk kültürünün hem ilişki kuran hem de bağımsız özelliklerini aldıklarını öne sürmektedir. Dahası, eğitim seviyesi ve sosyo ekonomik statü geleneksel değerlerin önemini arttırdıkça, bireyler kendilerini eşitlikçi ve evrensel değerlerle özdeşleştirme düzeylerinde azalma görülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2007; Karakitapoğlu-Aygün ve İmamoğlu, 2002). Bu nedenle, çok boyutlu bir kültür ve değer özellikleri sunan Türk kültürel bağlamındaki ilişki modelleri araştırmak, kültürlerarası psikoloji ve sosyal ilişkiler araştırması için kritik etkiler sağlayacaktır. Türkiye politik ve kişisel özellikler açısından Çin ve Bulgaristanla birlikte gelişmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır (Inglehart, Basanez ve Moreno, 1998). Kırsal bölgede yaşayan Türklerin şehirde yaşayanlara göre toplulukçuluk seviyesi yüksek, bireycilik seviyesi düşük çıkmıştır (Ayçiçeği ve Harris, 2005). Buna rağmen Türkler ve Amerikalıların bireycilik skorları her iki çalışmada da benzer bulunmuştur (Ayçiçeği ve Harris, 2005). Dahası, 46 ülkenin kıyaslandığı bir meta-analiz çalışmasında ülkeler ABD ile kıyaslanmış, Türkiye, toplulukçu bir ulus olmasına rağmen, bireycilik yönünden ABD'ye benzer çıkmıştır (Oyserman, Coon ve Kimmelmier, 2002). Bu doğrultuda, kentte yaşayan eğitimli Türklerin kişisel ölçeklere cevap verirken Batılı tutumlar sergileyebilecekleri söylenebilecektir. Bunun yanı sıra, Hyman, Payaslıoğlu ve Frey'in (1958), yürüttüğü bir çalışmada, Türklere kişilikleriyle ilgili soru sorulduğunda bireyci eğilim gösteren cevaplar verirken; geleneksel değerlerin olduğu bir toplumda yaşadıklarında ise toplulukçu eğilim gösterdikleri görülmüştür.

ABD ve Türkiye'nin farklılaştığı birkaç boyut bulunmaktadır. Ekonomik ve kişisel özgürlükler bireylerin aile ve iç gruplarına bağımlılığını azaltmaktadır. Bu durum da rekabetin doğmasına ve özgüvenlerinde artışa neden olmaktadır. Bireylerin bağımlı olmalarındansa, özgüvenleri ve rekabet edebilirlikleri ise psikolojik açıdan daha sağlıklı olacakları şekilde yorumlanmaktadır.

ABD'deki allosentrikler, daha mütevazî ve daha öz eleştireldirler (Triandis, 2018). Bireycilerin narsizm skorları yüksek ve empati skorları düşüktür. İdiosentrikler, allosentriklere göre daha az psikolojik rahatsızlık yaşadıklarını bildirmişlerdir. Ancak bu durum bireyci bir topluluk olan ABD'de görülmüştür. Toplulukçuluğun daha değerli

olduğu Türk örnekleminde tersi bulgular sunulmuştur. Toplulukçuluk sağlıklı olan kişiliktir ve bireycilik psikiyatrik rahatsızlıklar için risk altındadır. Yüksek düzeyde empatiye sahip olmak diğerlerinin görüşlerine fazlaca bağlı olmaya (sosyal anksiyete) ve daha fazla kişilerarası bağlılığa neden olmaktadır (bağımlı kişilik bozukluğu)(Triandis, 2018).

Dünya Değer Araştırmasında (World Values Survey) (Inglehart vd., 1998), gelir, ekonomi ve kişisel özgürlükler konusunda Türkiye, ABD'nin karşı kutbunda yer almaktadır. Öznel iyi oluş düzeyleri de ABD'lilerden daha azdır (Veenhoven, 2000). Ekonomik ve kişisel özgürlükler bireylerin ailelerine ve iç gruplarına bağlılıklarını azaltmakta; rekabet edebilen, kendine yeten bireylerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu bakış açısına göre, ekonomik ve kişisel özgürlükler toplulukçu ya da bireyci olmaya sebep olabilen toplumsal güçlerdir. Bireyci bir kültürde allosentrik olmak yüksek derecede ilişkili olma gibi avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Avantajı allosentrik bireye empati kurma yeteneği kazandırması, dezavantajı ise diğerlerinin düşüncelerine fazla önem verme (sosyal anksiyete) ve onlara fazlaca ihtiyaç duymadır (bağımlı kişilik bozukluğu). Yüksek derecede ilişkili olma durumunun (empati) avantajı kültürden bağımsızdır. Allosentrizm hem türkiye hem de ABD örnekleminde empatiyle yüksek derecede ilişkili bulunmuştur (Triandis, 2018).

4.5. Algılanan Örgütsel Adalet, Allosentrizm-İdiosentrizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Kültürün, algılanan örgütsel adalet-işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ramamoorthy ve Flood, 2002; Ramesh ve Gelfand, 2010; Wang ve Yi, 2002). Dolayısıyla, örgütte bireylerin sahip olduğu kültürel değerleri anlamak, algılanan adaleti anlamak açısından oldukça önem arz etmektedir (Greenberg, 2001). Bununla birlikte, ulusal kültürel boyutlardan bireycilik ve toplulukçuluğun, bireylerin niyetleri ve performansları üzerinde hem doğrudan hem de düzenleyici etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Hofstede, 1980; Hofstede ve Bond, 1988). Bu doğrultuda algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, allosentrizm ve idiosentrizmin düzenleyici etkileri toplulukçu bir kültür olan Türkiye'de ve bireyci bir kültür olan ABD'de ayrı ayrı incelenmiştir.

Allostrizm-idiosentrizmin düzenleyici etkileri Ajzen ve Fishbein'in (1980), Planlanmış Davranış Teorisi ve grup değeri modeli kapsamında ele alınmıştır. Tutumların davranışları nasıl ve ne zaman etkilediği ile ilgili çalışmaların çoğu Ajzen'in (1991) oluşturduğu Planlı Davranış Teorisinden (Theory of Planned Behavior) etkilenmiştir. Planlı davranış teorisine göre, bireylerin davranışları belli bir nedene dayalıdır ve davranışı belirleyen de bireyin tutumu değil, niyetidir (Ajzen ve Fishbein, 1980).

Ajzen, niyetin öznel değerler, kişinin davranışa yönelik tutumu ve farkedilen davranışsal kontrol olmak üzere üç faktörden etkilendiğini ileri sürmüştür (Ajzen, 1991). Bireyin davranışa yönelik tutumu davranışın sonucuyla ilgili düşünceleri ve olası sonuçların değerlendirilmesinden etkilenmektedir. İdiosentriklerin davranışın sonuçlarının çıkarlarına olup olmadığına göre davranışı seçmeleri ya da allostriklerin grubun çıkarlarına göre davranıp, karar vermeleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Öznel değer faktörü ise bireyin başkasının onun davranışları hakkındaki düşüncesine bireyin ne ölçüde uyacağı onun niyetini belirleyebilecektir. Örneğin, allostrik bireylerin güdülerinin anlaşılabilmesi için bu adımın üzerinde durulması gerekmektedir. Allostrik bireylerin öznel değerleri başkasını mutlu etme, başkasını düşünme üzerine yerleştiğinden, bireylerin niyetleri etkilenecektir. İdiosentrik bireyler başkasının ne düşündüğünü önemsemeyen, kendi çıkar ve beklentilerini düşünmektedirler. Üçüncü öge olan fark edilen davranışsal kontrolde, bireyin kontrolle ilgili düşünceleri önemli olan faktördür. Burada allostrik bireylerin davranışlarında dışsal odakları kendi düşüncelerinden çok daha fazla önemli görüldüğünden davranışları da bu doğrultuda olacaktır. Kültürün etkisinde olduğu gibi bu üç faktörün etkisi de durumdan duruma değişebilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1997).

Bu üç faktörün birey içindeki önem sırası benlik özellikleriyle yakından ilişkili bulunmuştur. Miller ve Grush (1986)'e göre, idiosentrik bireyler, tutumlarının farkında olan ve başkasının ne düşündüğünü çok fazla önemsemeyen kişilerdir ve bu üç öge arasından tutum ögesinden etkilenmeleri daha olasıdır. Bu özellik idiosentrik bireylerin benlik özellikleriyle de örtüşmektedir. Bu bireylerin kendi tutumları ön plandadır ve kendi çıkar ve beklentilerine göre hareket etmektedirler. İçsel denetimi yüksek allostrik bireyler ise bireylerin davranış ve düşüncelerini önemsemektedirler. Allostrik bireylerde grup normları kendi beklentilerinden daha önemli olmaktadır. Bontempo ve

Rivero (1992)'ya göre, idiosentrikler, normlardan çok tutumlara; allosentrikler ise tutumlardan çok normlara önem vermektedirler.

İdiosentrizm-allosentrizmin, algılanan dağıtımsal adalet-işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, grup değeri modeline göre de açıklanabilecektir. Grup değeri modelinde (Lind ve Tyler, 1988), bireylerin üyesi oldukları grup içerisinde kendilerini değerli ve saygı duyulan bir insan olarak hissedip hissetmedikleri ile grubun üyesi olmaktan gurur duyup duymadıklarına ilişkin iki tür algıya sahip olduklarını ifade edilmiştir (Tyler vd., 1996).. Modele göre bireyler uzun dönemli ilişkiyi önemsemektedirler; çünkü bu onlar için ait olma ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılanması anlamına gelmektedir (Bies, 2005; Tyler vd., 1996). Allosentrik bireyler kendilerini özgün, gruplarından bağımsız bir birey olarak değil; bağlı oldukları grubun parçası olarak görmekte, amaç ve davranışlarını grubun norm ve beklentileriyle uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Allosentrikler, kimliklerini grup üyelikleri üzerinden tanımlamaktadırlar (Earley ve Gibson, 1998; Hofstede, 1984; Robert ve Wasti, 2002). Hofstede (1991)'ye göre, allosentrikler, iş ilişkisini aile ilişkisi gibi görmektedirler. çünkü allosentrikler için sadakat çok önemlidir (Sullivan vd., 2003). Dolayısıyla, allosentrikler saygısız bir davranışla karşılaştıklarında ya da kaynak dağıtımında eşitsizlikle karşılaştıklarında gelecekte gerçekleşecek adaletsiz davranışları önlemeye yönelik yollar arayacak ve örgütle ilişkilerine devam edeceklerdir (Leung, Au, Fernandez-Dols ve Iwawaki, 1992). Allosentrik bireyler için önemli olan gruplarındaki ahengin devamlılığını sağlamaktır ve gruplarına uyum bu bireyler için ön plandadır (Markus ve Kitayama, 1991). Bu bağlamda, kişisel olarak avantajlı bir durumda olmasalar dahi ilişkilerini sürdürmeye çalışırlar (Markus ve Kitayama, 1991) Diğer taraftan grup değeri modeli bakış açısıyla değerlendirildiğinde, allosentrik bireyler adaletsizlik algıladıklarında işten ayrılmayı düşünmeden önce çevrelerinin ne düşüneceklerini önemseyecek, grup içi ahengi bozmak istemeyeceklerdir (Hofstede, 2010; Noordin ve Jusoff, 2010). Grup çıkarını düşünen bireylerin işten ayrılma niyetleri düşük olacak ve adaletsizlikleri daha fazla tolere edebileceklerdir (Tripp vd., 1995). Sonuç olarak, grup çıkarlarını ve ahengini korumak için kendi çıkarlarından ödün verebilen allosentrik bireyler (Ho ve Chiu, 1994; Noordin ve Jusoff, 2010; Oyserman vd., 2002; Triandis, 1995), prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları düşük dahi olsa, gruplarını bırakmamak için işten ayrılma davranışı göstermeyip (Jackson vd., 2006); adaptif bir davranış sergileyebilmektedirler (Jex ve Beehr, 1991).

İdiosentrikler adil davranıldıklarına inandıklarında, tatmin olmaktadır çünkü haklarının korunduğu görüp, psikolojik sözleşme gereği bu doğrultuda hemen karşılık vermektedirler. Dolayısıyla, idiosentrikler ihtiyaçları karşılanmadıklarında, ilişkiyi devam ettirmek istemezler. İdiosentrikler adil olmayan davranışı tolere etmezler ve kimliklerini gruptan ayrı olarak görmektedirler (Earley ve Gibson, 1998; Hofstede, 1984; Robert ve Wasti, 2002).

İdiosentrik bireyler daha dürtüsel, ben merkezli, başarı odaklı, heyecanlı bireylerdir (Schwartz, 1990). İdiosentrik bireylerde özgünlük ve kişisel amaçları gerçekleştirmek öncelikli olduğundan kişinin duygu ve düşünceleri; ihtiyaç ve tercihleri sosyal ortamlarda nasıl davrandıklarını belirlemekte ve yönlendirmektedir (Triandis, 1995). İdiosentrik bireylerde kişisel hedefler, grup hedeflerinin önüne geçmektedir (Schwartz, 1994). İdiosentrik bireylerin amacı, bağlı olduğu gruptan farklı olabilir; uyuşmama halinde bireyin kendi amaçları önceliklidir ve birey, kendi avantaj ve dezavantajına göre hareket edebilmektedir (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995). Bu nedenle idiosentrik bireylerin prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları düşük olduğunda, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği düşüncesi ile adil olmayan davranışı tolere edemeyebilecekleri ve işten ayrılma eğilimlerinin artacağı düşünülmektedir (Graeve-Cunningham, 2015; Triandis, 1996; Wang ve Yi, 2012). İdiosentrik bireyler için elde edecekleri çıktılar önemlidir. Şayet istedikleri sonucu kısa vadede elde edemeyeceklerse, uzun vadede elde ediyorlarsa yine işten ayrılmak istemeyebileceklerdir.

Diğer taraftan, allosentrikler, idiosentriklere göre daha sabırlı, kendi kendine yeten, daha az dürtüsel hareket eden, daha az heyecanlı bireylerdir (Cheng, 1946; Hsu, 1949; Liu vd., 2013; Tseng, 1972). İnsan odaklı (Hofstede, 1980), yakın ve uzun dönemli ilişkiler arayan bu bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olması beklenmektedir (Liu vd., 2013; Tuzun ve Kalemci, 2012). Allosentrikler diğer bireylerle etkileşimini, kararlara nasıl yaklaşacaklarını ve problemleri nasıl çözeceklerine kadar etkilemektedir (Hofstede, 1980; House, 2004; Liu vd., 2013; O'Reilly ve Chatman, 1996). Hui, Yee ve Eastman (1995) bu eğilimin allosentriklerin idiosentriklere göre daha fazla iş tatmini düzeyleri olmasını, maaş, terfi, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından daha memnun olmalarını sağlamaktadır.

Harrison (1995), Hofstede (1980), Griffeth ve Hom (1987), iş tatmini bireyci kültürlerde daha düşük olduğundan, işten ayrılma niyetleri daha yüksektir (Nhan, 2014). Hali hazırda

yaşadıkları toplumda toplulukçu değerlerin baskın olduğu bir ortam olacağından birey üzerinde çevresel baskı da oluşacaktır. Diğer bir ifadeyle, her birey, kendi çıkarını ya da grup çıkarını düşünerek hareket edebilmektedir ancak hangi duygunun daha baskın olacağı kültür tarafından etkilenmektedir (Triandis, 1995). Dolayısıyla, toplulukçu kültürlerde bireylerin iş değiştirme eğilimi daha az olduğundan (Dette ve Dalbert, 2005), bu kültürlerde hem allosentrik hem de idiosentrik bireylerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olması beklenebilecektir. Aynı şekilde bireyci kültürlerde iş değiştirme eğilimi fazla olduğundan, hem allosentrik hem de idiosentrik bireylerin işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olması beklenebilecektir.

Bununla birlikte, denetim noktasının içsel olduğu idiosentrikelerde bireysel başarı ve kişisel amaçları gerçekleştirmek çok önemlidir. Öte yandan, dışsal denetime sahip allosentrik bireylerde kişisel amaçlardan grup amaçları ön plandadır dolayısıyla, kişisel başarı önemli bir kriter değildir (Hoftsedde, 1984; Triandis ve Suh, 2002). Bu nedenle örgütte adaletsizlik algılandığında bireycilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık veya işten ayrılma eğilimi göstermeleri allosentrik bireylere göre daha fazla olacağı beklenebilecektir.

Öte yandan, toplulukçu bir kültür olan Hong Kong ve bireyci bir kültür olan ABD’de yürütülen çalışmalarda çalışanların adil olmayan davranışlar sergilendiğinde, verdikleri tepkiler Amerikalılara göre daha az olduğu görülmüştür (Bond ve Hwang, 1987; Hui ve Tan, 1996; James, 1993). Dolayısıyla, toplulukçu bir kültürde adaletsizlik durumunda işten ayrılma niyetinin az olacağı söylenebilecektir. Park ve Kim (2009), doğulu çalışanlara hizmet eden toplulukçu bir kültür özelliği taşıyan Koreli hemşirelerin toplulukçu örgütsel kültürde düşük işten ayrılma niyeti görülürken; batılı çalışanlara hizmet edildiğinde daha bireysel bir ortam ve yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti görülmüştür. Bu durum, bireyin taşıdığı allosentrizm, idiosentrizm düzeyinden bağımsız olarak, yaşadığı toplumun taşıdığı kültürel değerlerin bireyin işten ayrılma niyeti üzerinde daha fazla etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilecektir. Bunun yanı sıra, ABD’li ve Filipinli çağrı merkezi çalışanlarında yapılan çalışmada batılı çalışanların işten ayrılma niyeti, doğulu çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Rothausen, Gonzalez ve Griffin, 2009). Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda, Ohbuchi, Fukushima ve Tedeschi (1999), Amerikalı ve Japon öğrenciler üzerinde tartışma çözüm süreciyle ilgili yürüttükleri çalışmada, Amerikalı öğrencilerin adil bir çıktı elde etme üzerine

odaklanırken; Japon öğrenciler adil çıktılardan ziyade, ilişkilerini devam ettirebilmeye ilgilendiği Wang ve Yi (2012) Çin’de 520 çalışan üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada, allosentrizm ve idiosentrizmin algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet-işten çekilme davranışı ilişkisinde düzenleyici etkileri bulunduğu görülmüştür.

4.6. Türkiye ve ABD açısından algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı

Literatürde, bireylerin adalet algılamalarının büyük ölçüde normlar ve değerlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Adalet algısını ve kültürü inceleyen çalışmaların pek çoğu farklı kültürlerde farklı adalet algılamalarının olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır (Greenberg, 2011). Dolayısıyla araştırmalara göre neyin adil olarak algılanacağı kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir (Erdoğan ve Liden, 2006; Markovsky, 1985). Bu doğrultuda, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin Türkiye’de mi ABD’de mi işten ayrılma niyetini daha güçlü yordadığını belirlemek gerekmektedir.

Algılanan dağıtımsal adalet, bireycilik değeri görece yüksek toplumlarda önemlidir çünkü hakları ve özgürlükleri için kaygı duymaktadırlar (Earley ve Gibson, 1998). Bu kültürde çalışanlar çaba ve performansı sonucunda eşit şekilde ödüllendirilecekleri beklemektedirler. Bu yüzden, ABD’li çalışanlarda, prosedürel adalet, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değiştirmeyecektir (Bond ve Hwang, 1987). Bununla birlikte, Fields vd. (2000), ABD’li çalışanlarda dağıtımsal adalet işte kalmayla en fazla ilgili olan boyut olduğunu ileri sürmüştür.

Tyler (1994)’a göre, prosedürel adalet temelinde bireylerin yargılarının tarafsız olduğu, güven ve sosyal kabule dayalı bir sistemdir. Algılanan prosedürel adalet, toplulukçu bireyler için gruplarında adil muamele ve kabul gördüklerini anlamına gelmektedir (Tyler, 1989; Tyler vd., 1996). Uzun dönemli oryantasyon ve toplulukçulukta ahenkli ilişkiler vurgulandığından, Hong Konglu çalışanlar iş yerlerinde saygı ve destek gördükleri bir ortam beklentisi içinde olmaktadır. Prosedürel adaletin grup ve sosyal etkilerine daha çok odaklanan Hong Konglu çalışanlar için prosedürel adaletin yüksek olması, çok değerli bir kişisel çıktı olan sosyal saygının artmasını sağlamaktadır (Hui ve Tan, 1996). Bu çıktı, işten elde edilen çıktılar kadar önemli görülebilmektedir (Lind ve Earley, 1992; Tyler vd., 1996). Bu yüzden, Hong Konglu çalışanların işte kalmaları için dağıtımsal adaletin düzeyi önemli olmayabilir. Buna ilave olarak, uzun dönemli

oryantasyon ve toplulukçuluk kişilerarası ahenkle ilişkili olduğundan, toplulukçu bir kültür olan Hong Kong'da prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bireyci bir topluluk olan ABD ile kıyaslandığında daha güçlü yordadığı görülmüştür (Hui ve Tan, 1996; Lind ve Earley, 1992).

Dağıtımsal adalet üzerine gerçekleştirilen çalışmalar bireycilik-toplulukçuluğun kriter seçimlerine nasıl etki ettiğine dair hipotezlere dayanmaktadır. Toplulukçuluk grup içinde fedakarlık ve ahengi korumaya dayandığından, Leung ve Bond (1984) Kuzey Amerika ve Çin'de grup üyeleri söz konusu olduğunda farklı dağıtım kurallarının tercih edileceğini ileri sürmektedirler. Çinliler denkliliği (equality) tercih ederken; ABD'liler eşitliği (equity) tercih etmektedirler.

II. BÖLÜM

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma kapsamında, incelenen birinci model, sosyal değişim teorisi ve grup değeri modeli; ikinci model iş talepleri-kaynakları modeli kapsamında değerlendirilmiştir. İlk modelde, algılanan prosedürel-dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde allosentrizm-idiosentrizmin düzenleyicilik rolleri ve ikinci modelde ise işle bütünleşmenin aracılık rolü incelenmiştir.

Günümüzde ülkeler arasındaki farklılıkları araştıran çalışmalar ve kültürün sosyal öncelikleri nasıl etkilediğini inceleyen çalışmalar birleşmiştir. Bu yaklaşım, kültüre özgü ‘etik’ çalışmalarla, her bir kültürü kendi içerisinde inceleyen ‘emik’ çalışmaları ortaya çıkarmıştır (Headland, 1990; Pike, 1967). Araştırmalarda emik çalışmalara gereksinim duyulmasının sebebi, inanç ve değerlerin sadece ait oldukları kültürde çalışılabilecek olması ve etik olarak çalışılamayacak olmalarıdır (Briley, Morris ve Simonson, 2005; Hong, Morris, Chiu ve Benet-Martinez, 2000). Bu çalışmada da bireylerin algı ve değerlerinin ölçülecek olması sebebiyle, bu doğrultuda, Türkiye ve ABD için modellere dair hipotezler ayrı ayrı sınanmış ve sonuçlar ayrı iki çalışma şeklinde yorumlanmıştır. İlişkilerden bahsedilirken, Bölüm 1’de bahsi geçen teoriler ışığında ilişkiler açıklanmış ve ilgili hipotezler oluşturulmuştur.

Bunun yanı sıra, literatürde kültürlerarası araştırmalarda sadece birkaç ülke çalışmanın örneklemini oluşturacaksa, farklılıkları yorumlamanın oldukça zor olduğu ileri sürülmüştür (Minkov, 2017; Vijver, 2009; Van de Vijver ve Leung, 1997). Vijver (2009) bu durumu şöyle açıklamıştır: “ABD ve İran üzerine özsaygı ölçeği uygulandığında ABD’nin ortalamasının daha yüksek olduğu varsayılınsın. Bu durumda ABD’lilerin özsaygısının İranlılardan daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanacaktır. Ancak sonuç geçerli olsa da durumu açıklamak için var olabilecek değişkenleri göz ardı etmektedir. Müslüman ülkelerde alçakgönüllü olmak bir norm haline geldiğinden, İranlı bireylerin daha düşük puanlar alması normal karşılanmaktadır. Böyle bir durumda örneklem arasındaki eğitim düzeyi farklıysa, örneğin ABD’li örnekleme daha yüksekse, öz saygı düzeyi farklılığı buna da bağlanabilecektir çünkü öz saygı ve eğitim pozitif yönde

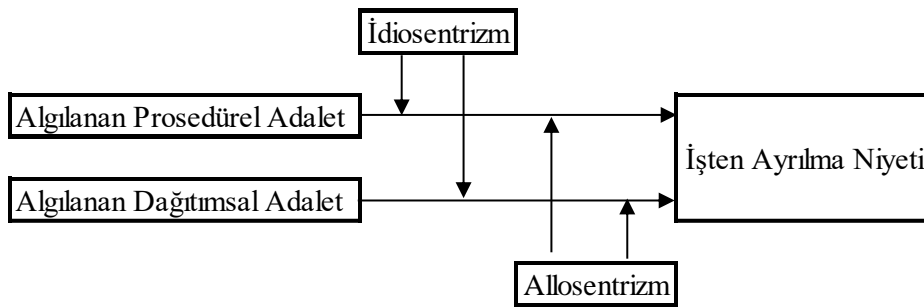
ilişkilidir. Buradan hareketle, psikolojik süreçlerin incelendiği bu çalışmada birey düzeyinde analiz yapılması gerekmektedir” (Vijver, 2009).

Bunlara ek olarak, Batı kültürlerinde geliştirilen ve test edilen teoriler, dünyanın geri kalanında gerçekleştirilen çalışmalar sonrasında benliğin gelişimi ve yansımalarının farklı sonuçlar ortaya çıkarabildiği görülmüştür (Kağıtçıbaşı, 2007; Markus ve Kitayama, 1991). Bu yüzden şu anki psikolojik çalışmaların farklı kültürlerde geçerliliğini yapmanın oldukça önemli olduğu ileri sürülmüştür (Fiske, 2002). Bu doğrultuda araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ve modeller her iki kültürde de emik olarak incelenmiş ve sonuçlar o kültüre özgü yapılar ve literatürler ışığında değerlendirilmiştir. Öte yandan, literatürde bireycilik-toplulukçuluk üzerinde yapılan ilk çalışmalar ulusal düzeyde yapılırken ardından süregelen çalışmalarda bireycilik-toplulukçuluğun birey düzeyinde de çalışılabileceği ileri sürülmüştür (Hofstede, 2010; Roberts ve Wasti, 2002; Ramamoorthy ve Flood, 2004; Triandis, 2002). Harry C. Triandis (1988) ‘Cross-Cultural Studies of Individualism ve Collectivism’ (Bireycilik ve Toplulukçuluğun Kültürlerarası Çalışmaları) isimli eserinde, bireycilik ve toplulukçuluğun sadece kültürler arasında farklılaşmadığını, iki farklı boyut olarak değerlendirilemeyeceğini; her bireyde farklı düzeylerde ve birlikte bulunabileceğini ileri sürmüştür (Triandis, 1988). Bütün insanlar hem bireyci hem de toplulukçu bilişsel yapılar taşımaktadırlar (Triandis ve Suh, 2002). Berry (1979) de, aynı ortamda yaşayan bireylerin, kişilikleri, kişisel tecrübeleri, sosyal değerler ve normları farklı olduğunda farklı algı ve yargılara sahip olabileceklerini belirtmiştir (Berry, 1979). Bireycilik ve toplulukçuluk bireysel düzeyde ölçüldüklerinde, allosentrizm ve idiosentrizm olarak isimlendirmektedirler (Triandis vd., 1988). Bu çalışmada, bireycilik-toplulukçuluk boyutu bireysel düzeyde ele alınma sebeplerinden biri, aynı ülkedeki bireylerin, farklı kültürel eğilimlere sahip olduğunun düşünülmesidir (Triandis, 1995). Bu durum, özellikle ülkemiz gibi hızlı değişim yaşayan geçiş sürecindeki toplumlarda söz konusudur (Farh, Hackett ve Liang, 2007; Akt. Wasti ve Erdil, 2007). Başka bir sebebi ise, bu boyutların kültürel düzeyde çalışıldığında dürüstlük, algı gibi konularda analiz yapmayı mümkün kılmamasıdır (Vijver vd., 2015). Bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının çalışılma sebebi ise, bu kültürel boyutların diğer kültürel boyutların dışında en çok “iş” le ilgili olan boyutu olarak gösterilmeleridir. (Triandis, 1995).

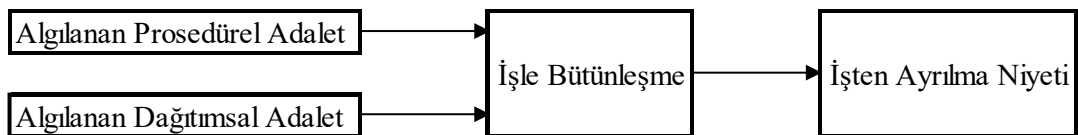
Sonuç olarak, çalışmada birey düzeyinde allosentrizm ve idiosentrizmin çalışanların algıladıkları prosedürel-dağıtımsal adalet düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisinde nasıl bir düzenleyici rol oynadıklarını açıklamak araştırmanın literatüre katkısı olacaktır. Bununla birlikte, işle bütünleşmenin algılanan prosedürel-dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolünü anlamının da yine hem Türkiye hem de ABD literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın akademik personel üzerine yapılmış olması da yine çalışmayı diğer çalışmalardan ayırmaktadır.

5.1. ÇALIŞMADA ÖNERİLEN MODEL ve HİPOTEZLER

Bu çalışmada algılanan prosedürel-dağıtımsal adaletin, işten ayrılma niyetine etkisinde allosentrizm-idiosentrizmin düzenleyici rolü ve işle bütünleşmenin aracılık rolü, Türkiye ve ABD olmak üzere iki kültürde incelenmiştir. Tez çalışmasında, konuyla ilgili literatür incelenmiş, bu doğrultuda aşağıdaki modeller önerilmiştir (Şekil 10, 11):



Şekil 10: Çalışmanın Modeli-1



Şekil 11: Çalışmanın Modeli-2

Değişkenler arasında incelenen literatür ve teorik çerçeve kapsamında aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H1a: Türkiye’de, algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Türkiye’de, algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: ABD’de, algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: ABD’de, algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Türkiye’de algılanan prosedürel adalet işten ayrılma niyetini, algılanan dağıtımsal adalete göre daha iyi tahmin etmektedir.

H4: ABD’de algılanan dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyetini, algılanan prosedürel adalete göre daha iyi tahmin etmektedir.

H5a: Türkiye örnekleminde algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.

H5b: Türkiye örnekleminde algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.

H5c: Türkiye örnekleminde algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.

H5d: Türkiye örnekleminde algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.

H6a: ABD örnekleminde algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.

H6b: ABD örnekleminde algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.

H6c: ABD örnekleminde algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü artacaktır.

H6d: ABD örnekleminde algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü artacaktır.

H7: Türkiye örnekleminde, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

H8: ABD örnekleminde, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ ve YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, her iki ülkeye ait örnekleme, verilerin nasıl toplandığından, analizlerde kullanılacak ölçeklerden ve yöntemlerden bahsedilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için AMOS 23 kullanılmıştır. Algılanan prosedürel-dağıtımsal adaletin işten ayrılma üzerine etkisinde allosentrizm-idiosentrizmin düzenleyicilik etkilerini incelerken her iki ülkede de SPSS 23 Process Makrosu (Model 1) ve işle bütünleşmenin aracılık etkilerini incelerken SPSS 23 Process Makrosu (Model 4) kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini üniversitede sosyal bilimler alanında çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Çalışmaya ait veriler Türkiye ve Amerika Birleşik devletlerinde

toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini ABD'nin Pittsburgh ve Türkiye'nin Ankara şehrinde bulunan Sosyal Bilimler alanında çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Türkiye ve ABD'nin seçilmesinin sebebi; Türkiye'nin toplulukçu (63/100) ve ABD'nin ise bireyci (91/100) kültür özelliği göstermesidir (<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>). Hofstede (1980)'nin oluşturduğu indekste Türkiye 37 puanla 50 ülke içerisinde orta sıralarda yer almaktadır. ABD ise 91 puanla bireycilik boyutunda ilk sıradadır. Yapılan pek çok çalışmada da Türkiye toplulukçu bir kültür olarak değerlendirilirken; ABD bireyci olarak değerlendirilmiştir (Ayçiçeği ve Caldwell-Harris, 2005; Caldwell-Harris ve Ayçiçeği, 2006; Triandis, Chen ve Chan, 1998).

Önceki çalışmalarda ülkeler arası kıyaslamaların yanı sıra ülke içindeki kültürel değerlerin de kıyaslanması önerilmiştir (Cukur vd., 2004; Kağıtçıbaşı, 1997; Oyserman, vd., 2002). Bu çalışmayla bu konudaki boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler kesitsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Türkiye'de toplanan verilerin bir kısmı çevrim içi, kalanı ise yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan veri sayısı 205'tir. Dağıtılan 210 anketlerin 205'ine ulaşılmıştır. Geri dönüş oranı % 98'dir. Veriler Ankara'da yaşayan Kamu üniversitesinde sosyal bilimler alanında çalışan akademik personelden toplanmıştır. Anketlerin doldurulmasına başlamadan önce anketle ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılmış ve akademik personelden gönüllü katılım formunu onaylamaları istenmiştir.

ABD evreninden toplanan veriler, sosyal bilimler alanında çalışan akademik personelden elde edilmiştir. Vakıf-Devlet üniversitesi ayrımı gözetilmediğinden, bu konu kısıt olarak değerlendirilecektir. Veriler bölgede yaşayan Yüksek Lisans öğrencileri aracılığıyla, yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket kısmına geçmeden önce akademik personelden gönüllü katılım formunu onaylamaları istenmiştir. Verilerin geri dönüş oranı %100'dür. Örneklem kapsamını Carnegie Mellon, Pittsburgh Üniversitesi, Penn State' de yer alan Sosyal Bilimler alanında çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Akademik personel; profesörler, doçentler, doktor öğretim üyesi (professor, associate professor, assistant professor, lecturer, research assistant)' den oluşmaktadır.

ABD'de toplanan veri sayısı 200, Türkiye için 205'dir. Yeterli örneklem sayısını belirlemek amacıyla; $n > 8m+50$ kuralı uygulanmış (Tabachnick ve Fidell, 2007) ve m =değişken sayısı olduğundan, işle bütünleşme, 1 boyut; İşten ayrılma niyeti, 1 boyut;

bireycilik-toplulukçuluk, 2 boyut ve algılanan örgütsel adalet 2 boyut olmak üzere toplam, 6 boyut olduğundan, $8 \times 6 + 60 = 108$ yani, minimum 124 örnekleme ulaşılması yeterli görülmektedir. Ayrıca, örneklemin AMOS'ta YEM'de analiz edilebilmesi için örneklem sayısının minimum 200 olması gerekmektedir (Kline, 2011). Bu doğrultuda, Pittsburgh şehri için söz konusu evrenden % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5 'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 201 olarak belirlenmiştir

Bu doğrultuda, analiz için gereken yeterli örneklem sayısına ulaşıldığı söylenebilir. Bunun yanı sıra, evren büyüklüğü, Ankara ili için 3218'dir (27 Ocak 2018 tarihli YÖK verisi <https://istatistik.yok.gov.tr/>). Söz konusu evrenden % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5 'lik (minimum 160) bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü Türkiye örneklemini için 205 olarak belirlenmiştir.

5.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan anketlerde yer alan demografik değişkenlere ilişkin bulgular ele alınmıştır. Demografik değişkenler kapsamında, cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, çalışanın pozisyonu değişkenlerine yer verilmiştir.

5.3.1. TÜRKİYE ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmaya 205 akademik personel katılmış ve elde edilen veriler veri temizleme aşamasının ardından analize dahil edilmiştir. Örnekleme ait demografik verilere ilişkin tablo (3) aşağıda verilmiştir:

Tablo 3: Türkiye Örneklemini Demografik Özellikleri

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	120	58,5
Erkek	85	41,5
Pozisyon		
Araştırma Görevlisi	100	48,8
Öğretim Görevlisi	19	9,3
Dr. Öğretim Üyesi	27	13,2
Doçent	38	18,5
Profesör	21	10,2

Kurum Çalışma Süresi		
< 1	6	2,9
1-3 Yıl	28	13,7
3-5 Yıl	31	15,1
5-10 Yıl	64	31,2
> 10	76	37,1
Toplam Çalışma Süresi		
< 1	1	5
1-3 Yıl	9	4,4
3-5 Yıl	30	14,6
5-10 Yıl	58	28,2
> 10	107	52,2

Tablo 3'te görüleceği üzere, Türkiye'de çalışmaya katılan örneklemin % 58,2 'sini (n=120) kadınlar; % 41,5 'ini (n=85) erkek akademisyenler oluşturmaktadırlar. Yaş ortalamaları 36,31 'dir. Çalışmaya katılan bireylerin % 5 'i (n=1) 1 yıldan kısa süredir; % 4,4 'ü (n=9) 1-3 yıldır; % 14,6 'sı (n=30) 3 ila 5 yıldır; % 28,2 'si (n=58) 5 ila 10 yıldır; % 52,2 'si (n=107) 10 yıldan fazla süredir aynı iş yerinde çalışmaktadırlar. Türkiye'de çalışmaya katılan bireylerin % 2,9 'u (n=6) 1 yıldan kısa süredir; % 13,7 'si (n=28) 1 ila 3 yıldır; % 15,1 'i (n=31) 3 ila 5 yıldır; % 31,2 'si (n=64) 5 ila 10 yıldır ve % 37,1 'i (n=76) 10 yıldan uzun süredir kendi kurumlarında çalışmaktadırlar. Örneklemin, % 48,8 'ini (n=100) Araştırma Görevlileri; % 9,3 'ünü (n=19) Okutmanlar; % 13,2 'sini (n=27) Doktor Öğretim Üyesi; % 18,5 'ini (n=38) Doçentler ve % 10,2 'sini (n=21) Profesörler oluşturmaktadırlar.

5.3.2. ABD ÖRNEKLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmaya 201 akademik personel katılmış ve elde edilen veriler veri temizleme aşamasının ardından analize dahil edilmiştir. Örnekleme ait demografik verilere ilişkin tablo (4) aşağıda verilmiştir:

Tablo 4: ABD Örneklemi Demografik Özellikleri

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	99	49,25
Erkek	102	50,75

Pozisyon		
Araştırma Görevlisi	119	59,2
Öğretim Görevlisi	68	33,8
Dr. Öğretim Üyesi	9	4,5
Doçent	3	1,5
Profesör	2	1
Kurum Çalışma Süresi		
<1	11	6
1-3 Yıl	41	20
3-5 Yıl	97	48
5-10 Yıl	44	22
>10	8	4
Toplam Çalışma Süresi		
<1	3	2
1-3 Yıl	17	9
3-5 Yıl	58	29
5-10 Yıl	89	44
>10	32	16

Tablo 4'te görüleceği üzere, ABD'de araştırmaya dahil edilen akademik personelin; %50,75'i (n=102) erkek ve %49,25'i (n=99) kadındır. Deneklerin ortalama yaşı 34,3'tür. Katılımcıların iş hayatında geçirdikleri süre, % 2'si için (n=3) 1 yıldan az; % 9'u için (n=17) 1-3 yıl; % 29'u için (n=58) 3-5 yıl; % 44'ü için (n=89) 5-10 yıl ve % 16'sı için (n=32) 10 yıldan fazladır. ABD'de araştırmaya dahil edilen katılımcıların yaklaşık %6'sı (n=11) halihazırdaki iş yerinde 1 yıldan az süredir; % 20 'si (n=41) 1-3 yıldır; % 48'i (n=97) 3-5 yıldır; % 22'si (n=44) 5-10 yıldır ve % 4'ü (n=8) 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Çalışmaya katılan bireylerin, %59,2' sini (n=119) Araştırma Görevlileri; % 33,8 'ini (n=68) Okutmanlar ; % 4,5 'ini (n=9) Doktor Öğretim Üyeleri; % 1,5 'ini (n=3) Doçentler ve % 1 'ini (n=2) Profesörler oluşturmaktadırlar.

5.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada kullanılan anketlerde, İşle Bütünleşme, Bireycilik-Toplulukçuluk, Algılanan Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri kullanılmıştır. Anketlerde ayrıca demografik değişkenler yer almaktadır. ABD'de uygulanacak anketler için, anketlerin orijinal dilleri olan İngilizce dilinde ölçekler kullanılmıştır. Türkiye'de yapılan anket çalışması için, Türkçe geçerlilikleri yapılmış olan ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler

uygulanmadan önce Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izinler alınmış olup, Etik Kurul Onay Formu Ek 1’de yer almaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışmada bireylerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek üzere, Cammann vd.(1983), tarafından geliştirilen “İşten ayrılma niyeti” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Türkçe’ye Gürbüz ve Pekmezci (2012) tarafından çevrilen ölçeğin değerlendirme skalası ‘Kesinlikle Katılmıyorum, ... Kesinlikle Katılıyorum’ olmak üzere 5’li bir ölçek kullanılarak soru formuna yerleştirilmiştir. Yüksek puanlar işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu göstermektedir. Türkçe ölçekler için örnek maddeler: “Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım.”, “Sık sık işimden ayrılmayı düşünürüm.” İngilizce ölçekler için örnek maddeler: “I will probably look for a new job in the next year.”, “I often think about quitting.”

Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği

Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali dört boyutludur. Ancak, tez çalışmasında Prosedürel (7) ve Dağıtımsal (4) adalet boyutları kullanılmıştır. Ölçek, Türkçe’ye Özmen vd. (2007), tarafından çevrilmiştir. Değerlendirme skalası “Çok Az...Çok Fazla” olmak üzere 5’li likert soru formuna yerleştirilmiştir. Yüksek puanlar algılanan adalet düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Algılanan prosedürel adalet alt boyutu örnek maddeler: Türkçe ölçek için, “Bu işlemler sırasında fikirlerinizi ve duygularınızı ne ölçüde ifade edebiliyorsunuz?”, “Bu işlemlerle ulaşılan sonuçlar üzerinde ne ölçüde etkiniz var?”. İngilizce ölçek için, “Have you been able to express your views and feelings during those procedures?”, “Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?”. Algılanan dağıtımsal adalet ölçeği alt boyutları için örnek maddeler: Türkçe ölçekler için örnek maddeler: “Elde ettiğiniz sonuç işinizde gösterdiğiniz çabayı ne ölçüde karşılıyor?” “Elde ettiğiniz sonuç çalıştığınız kuruma yaptığınız katkıyı ne ölçüde karşılıyor?”. İngilizce ölçekler için örnek maddeler: “Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?” “Is your (outcome) appropriate for the work you have completed?”.

Dağıtımsal ve prosedürel adalet çalışılmasının sebebi, örgüte karşı tutumsal ve davranışsal tepkileri daha iyi tahmin ettiklerinin düşünülmesidir (Wang ve Yi, 2012).

İkincisi, prosedürel ve dağıtımsal adalet alt boyutlarının geçerliliklerini kanıtlamış boyutlar olmasıdır. Örneğin etkileşim adaletinin yapısal geçerliliğinin olmadığı ileri sürülmektedir (Bies, 2005).

İşle Bütünleşme Ölçeği

Schaufeli, Bakker ve Salanova tarafından 2006 yılında geliştirilen, güvenilirlik ve geçerliliği test edilerek on bir dilde yayınlanan ölçeğin kısa versiyonu Türkçe'ye Özkalp ve Meydan (2015) tarafından tercüme edilmiştir. Ölçek, yazarların kavramsallaştırmasına uygun olarak zindelik (3 ifade), adanmışlık (3 ifade) ve yoğunlaşma (3 ifade) olmak üzere 9 maddeden oluşmaktadır (Schaufeli vd., 2006). İşle bütünleşme ölçeğinin kısa versiyonu tek boyutlu olarak da çalışılabilir (Schaufeli vd., 2006; Seppala vd., 2009). Tez çalışmasında tek boyutlu olarak kullanılması tercih edilmiştir. Değerlendirme skalası, 'Kesinlikle Katılmıyorum... Kesinlikle Katılıyorum' olmak üzere 5'li bir ölçek kullanılarak soru formuna yerleştirilmiştir. Yüksek puanlar bireyin işle bütünleşme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Türkçe ölçekler için örnek maddeler: "İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissederim. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim." İngilizce ölçekler için örnek maddeler: "At my work, I feel bursting with energy." "At my job, I feel strong ve vigorous."

Bireycilik ve Toplulukçuluk Ölçeği

Bireylerin idiosentrizm-alloentrizm düzeylerini ölçmek için Singelis, Triandis ve çalışma arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen "Bireycilik-Toplulukçuluk" ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 32 maddeden oluşmakta olup, bireycilik (16) ve toplulukçuluk (16) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, Türkçe'ye Wasti ve Eser Erdil (2007) tarafından ölçeğin değerlendirme skalası 'Kesinlikle Katılmıyorum... Kesinlikle Katılıyorum' olmak üzere 5'li bir ölçek kullanılarak soru formuna yerleştirilmiştir. Yüksek puanlar bireycilik ve toplulukçuluk skorlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bireycilik boyutu birey düzeyinde incelendiğinde idiosentrizm; toplulukçuluk boyutu ise alloentrizm adını almaktadır. Bireycilik (idiosentrizm): Türkçe ölçekler için örnek maddeler: "Kazanmak herşeydir." "Rekabet doğanın kanunudur." İngilizce ölçekler için örnek maddeler: "Competition is the law of nature." "Winning is everything." Toplulukçuluk (*allosentrizm*) Türkçe ölçekler için örnek maddeler: "Yakın çevremizin kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir." "Yakın çevremdekilerin

birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.” İngilizce ölçekler için örnek maddeler: “I would do what would please my family, even if I detested that activity.” “To me, pleasure is spending time with others.”

Çalışmada ölçeğin bireycilik-toplulukçuluk boyutları dikkate alınmış; yatay-dikey ayrımı yapılmamıştır. Ölçeğin iki- üç ve dört boyutlu faktör yapıları incelenmiş ve en iyi iki faktörlü yapının uyum sağladığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, literatürde, yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluk ile yatay bireycilik ve dikey bireycilik arasındaki yüksek korelasyona dikkat çekerek bireycilik-toplulukçuluk ölçeğinde önerilen yatay-dikey ayrımının çok anlamlı olmadığını ifade edilmiştir (Li ve Aksoy, 2007).

Demografik Değişkenler

Bu kapsamda, yaş, cinsiyet, pozisyon, bulunulan kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi ele alınmıştır. Yaş demografik değişkeni sürekli olarak ölçülmüştür. Pozisyon değişkeni; “araştırma görevlisi”, “okutman”, “doktor öğretim üyesi”, “doçent” ve “profesör” olarak belirlenmiştir. Kurum çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenleri; “1 yıldan az, 1-3 Yıl, 3-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıldan daha uzun süreli” olarak derecelendirilmiştir.

6. ANALİZ VE BULGULAR

6.1. Ön Analiz Testleri

Çalışmanın bu aşamasında, öncelikle soru kağıdında yer alan ifadelerin ortalamalarına, standart sapmalarına, basıklık ve çarpıklık katsayılarına yer verilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklere ait tablolar elde edilmeden önce veri temizleme çalışması yapılmıştır. Veri temizleme işlemleri sırasında; Tabachnick ve Fidell (2001)’in önerdiği sıralama takip edilerek veriler SPSS 23 programı yardımıyla incelenmiştir.

Bu doğrultuda; ilk aşamada verilerin doğru girilip girilmediği kontrol edilmiş ve ifade bazında normal dağılımı bozacak uç değer olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ters kodlu maddeler için gerekli kodlamalar yapılmıştır. Ortalamalar ve standart sapmalara bakılmış ve her ifade için ortalamaların standart sapmalardan büyük olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeni dışında tüm ifadelerin normal dağılımı incelenmiş, çarpıklık ve basıklık

değerleri incelenmiştir. Korelasyon analizleri yardımıyla, değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığı incelenmiştir. Veri setinde çoklu aykırı değer olup olmadığını belirlemek amacıyla, her ifade için Z değerlerine bakılmış ve $|3,29|$ değerlerinin dışında değer olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001). ABD verisinde 3 katılımcıya ait veri çoklu aykırı değere sahip olduğundan analiz dışı bırakılmıştır.

İkinci aşamada, eksik veri analizi yapılmıştır. ABD'den toplanan verilerin tamamı çevrimiçi olarak toplandığından eksik veriye rastlanmamıştır. Türkiye'den toplanan verilerde Yaş değişkenine ait eksik veri %14 olduğundan ve yapılan analizler sonucu bu durumun tesadüfi olmadığı görüldüğünden (MNAR), bu değişken analiz dışı bırakılmıştır. Cinsiyet değişkenine ait eksik verilerin oranı %5'in altında olduğundan, değişken ortalama skoruyla eksik veriler tamamlanmıştır.

Üçüncü aşamada, bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusallık ilişkisine bakılmıştır. Veriler AMOS'ta DFA'ya tabi tutulacağından, doğrusallık varsayımından da geçmiş olmaları gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Ölçeklere maddelerine ait ortalama puanlar alınıp, değişken puanı hesaplanmış ve değişkenlere ait doğrusallıklar test edilmiştir. Doğrusallık şartının sağlanması için grafikte oluşan şeklin elips olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, değişkenler analize tabi tutulup, doğrusallık şartını sağlayıp sağlamadıkları tespit edilmiştir.

Dördüncü aşamada, normallik testi yapılmış ve bu doğrultuda, ilk olarak ölçek maddelerine ilişkin basıklık ve çarpıklık katsayıları kontrol edilmiştir. Tüm ifadeler için değerlerin basıklık $> |3|$ ve çarpıklık için $> |3|$ olduğundan (Tabachnick ve Fidell, 2001), yapılan analizler sonucunda, hem Türkiye hem de ABD örnekleme için verilerin normal dağıldığı söylenebilir. İkinci olarak, değişken katsayıları hesaplanmış ve değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı belirlenmiştir.

Son aşamada, çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi olup olmadığına bakılmıştır. Her iki ülkeye ait örnekleme de ölçeklere ait ifadelerin değişken katsayıları hesaplanmış ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiş ve .70'in üzerinde değere rastlanmamıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001).

6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

“Algılanan örgütsel adalet”, “İşten ayrılma niyeti”, “İşle Bütünleşme” ve “Bireycilik-Toplulukçuluk” ölçeklerinin faktör yapıları incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, algılanan dağıtımsal adalet 7 madde ve algılanan prosedürel adalet 4 maddede incelenmiştir. İşten ayrılma niyeti 3 madde, işle bütünleşme ölçeği 9 madde ve bireycilik 16 ve toplulukçuluk 16 maddeden oluşmak üzere iki alt boyut olarak incelenmiştir. Ölçeklere en iyi uyum sağlayan modeller tespit edilmiş, ardından uyum indeksleri kontrol edilmiştir.

Analiz sonucunda ölçeklere ait değerler uyum istatistikleri kapsamında iyi uyum ve kabul edilebilir uyum aralıklarına göre değerlendirilmiştir (Tablo 5). Bu kapsamda, “Ki-kare (x^2) / Serbestlik derecesi (df) (x^2/df)”, “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index- CFI)”, “İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index- GFI)”, “Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Tucker- Lewis Index- TLI)”, “Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA)”, indeksleri kullanılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015). İndeks değerleri Tablo 5’te verilmiştir:

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
x^2 uyum testi	Anlamli olmaması	
x^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 - 0,08
NFI	$\geq 0,95$	0,94 - 0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015

Doğrulayıcı faktör aşamasında hali hazırda Türkçe örnekleme güvenilirlik ve geçerlikleri yapılmış olan ölçeklerin kullandığımız veri setinde de uygun faktör yapılarıyla uyumunu

görmek amaçlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, veri setinin yapısı gruplar arası karşılaştırmaya uygun olmadığından, Türkiye ve ABD için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

6.2.1. Türkiye örnekleme için DFA analizi Sonuçları

Algılanan Prosedürel ve Dağıtımsal Adalet Ölçeği DFA Sonuçları

Analiz sonucu algılanan prosedürel adalet alt boyutlarına ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet ölçeklerine ait standardize katsayılara (β) ve anlamlılıklarına bakılmış, tüm maddelerin anlamlı ($p < .001$) ve B değerlerinin .40'ın üzerinde olduğu görülmüştür (Ford vd., 1986). Buna göre, model uyum indeksleri Tablo 7 ve 8'de verilmiştir. Ölçekler için herhangi bir düzeltme yapılmamış, orijinal model revize edilmeden kabul edilmiş olup, tabloda verilen indeks değerlerinin uygun değerler arasında yer aldığı görülmektedir.

Algılanan dağıtımsal ve prosedürel adalet ölçeklerine ait regresyon katsayıları

	B	SH	β	<i>p</i>
Dağıtımsal Adalet 1	1.000		.840	<.001
Dağıtımsal Adalet 2	.949	.070	.887	<.001
Dağıtımsal Adalet 3	.909	.089	.676	<.001
Dağıtımsal Adalet 4	.811	.083	.650	<.001
Prosedürel Adalet 1	1.000		.516	<.001
Prosedürel Adalet 2	1.361	.207	.695	<.001
Prosedürel Adalet 3	1.590	.230	.778	<.001
Prosedürel Adalet 4	1.634	.249	.694	<.001
Prosedürel Adalet 5	1.350	.205	.697	<.001
Prosedürel Adalet 6	1.178	.217	.502	<.001
Prosedürel Adalet 7	.996	.186	.493	<.001

Algılanan Dağıtımsal Adalet Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	$\geq .85^{**}$	$\geq .90^{***}$	$\geq .90^{***}$	$\leq .08^{***}$
Orijinal Model	3.285	.935	.869	.924	.106

Algılanan Prosedürel Adalet Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	$\geq .85^{**}$	$\geq .90^{***}$	$\geq .90^{***}$	$\leq .08^{***}$
Orijinal Model	1.676	.992	.996	.959	.058

Tablo 7 ve 8 incelendiğinde, orijinal modelin χ^2/df , GFI, CFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle maddeler arası kovaryans atanmamış ve orijinal modelin uyum indeksleri tabloya eklenmiştir.

İşle Bütünleşme Ölçeği DFA Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçeğe ait regresyon katsayılarının (Tablo 9) ve ölçüm modeli uyum indekslerinin olduğu (Tablo 10) tablo verilmiştir.

İşle Bütünleşme Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları

	B	SH	β	<i>p</i>
İşle Bütünleşme 1	1		.965	<.001
İşle Bütünleşme 2	.893	.046	.866	<.001
İşle Bütünleşme 3	.846	.065	.710	<.001
İşle Bütünleşme 4	.948	.069	.824	<.001
İşle Bütünleşme 5	.599	.059	.611	<.001
İşle Bütünleşme 6	.592	.047	.694	<.001

Tablo 9 incelendiğinde, işle bütünleşme ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir. İyileştirme aşamasında modeldeki standardize katsayılar (β) bakılmış ve alt sınır olarak kabul edilen .40'ın altında bir faktör yükü olup olmadığı kontrol edilmiştir (Ford vd., 1986). Buna göre 7, 8 ve 9. Maddelerin faktör yüklerinin 40'ın altında olduğu tespit edilmiştir. İlgili maddelerin atılmasına ölçek maddelerinin güvenilirlik testleri de yapıldıktan sonra karar verilmiştir. Buna göre, ilgili maddelerin ölçeğin toplam güvenilirliğini de düşürdüğü tespit edildiğinden ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Ölçeğin revize edilmiş uyum indeksleri de tablo x de yer almaktadır.

İşle Bütünleşme Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	\geq .85**	\geq .90***	\geq .90***	\leq .08***
Orijinal Model	8.349	.815	.814	.692	.190
Revize Edilmiş Model	3.510	.968	.982	.890	.07

Tablo 10 incelendiğinde, orijinal modelin x^2/df , GFI, CFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir sınırlar arasında olmadığı görülmektedir. Modelin revize edilmesinin ardından değerler uygun indeks değerlerini sağladığı görülmüştür.

Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği DFA Sonuçları

İyileştirme aşamasında modeldeki standardize katsayılara (β) bakılmış ve alt sınır olarak kabul edilen .40'ın altında bir faktör yükü olup olmadığı kontrol edilmiştir (Ford vd., 1986: 291). Buna göre, her iki ölçekte de β değeri .40'ın altında olan ve ölçeklerin güvenilirliklerini bozan maddeler atılmış, her iki ölçekte de 8 madde analize dahil edilmiştir. İlgili maddelerin atılmasına ölçek maddelerinin güvenilirlik testleri de yapıldıktan sonra karar verilmiştir. Buna göre, ilgili maddelerin ölçeğin toplam güvenilirliğini de düşürdüğü tespit edildiğinden ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Analiz sonucu elde edilen değerlerin uyum indeksleri tablosundaki referans değerlerle karşılaştırıldığında ölçeğin revize edilmiş uyum indeksleri de tablo 12 ve 13'de yer almaktadır.

Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeklerine Ait Regresyon Katsayıları

	B	SH	β	<i>p</i>
Bireycilik 1	1.000		.709	<.001
Bireycilik 2	.784	.125	.470	<.001
Bireycilik 3	.799	.145	.413	<.001
Bireycilik 4	1.034	.100	.790	<.001
Bireycilik 5	1.043	.100	.812	<.001
Bireycilik 6	.899	.101	.671	<.001
Bireycilik 7	.912	.109	.634	<.001
Bireycilik 8	.711	.118	.467	<.001
Toplulukçuluk 1	1.000		.522	<.001
Toplulukçuluk 2	1.037	.220	.435	<.001
Toplulukçuluk 3	1.032	.179	.592	<.001
Toplulukçuluk 4	1.519	.248	.661	<.001
Toplulukçuluk 5	1.293	.259	.472	<.001
Toplulukçuluk 6	1.380	.218	.714	<.001
Toplulukçuluk 7	.726	.146	.468	<.001
Toplulukçuluk 8	.760	.165	.420	<.001

Bireycilik Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	x^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
------------------------	----------------------------	------------	------------	-------------	--------------

Eşik Değer	<5*	≥.85**	≥.90***	≥.90***	≤.08***
Orijinal Model	7.000	.670	.445	.568	.171
Revize Edilmiş Model	2.390	.950	.906	.950	.083

Toplulukçuluk Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	x ² /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥.85**	≥.90***	≥.90***	≤.08***
Orijinal Model	3.593	.802	.577	.742	.113
Revize Edilmiş Model	2.350	.946	.910	.902	.081

Tablo 12 ve 13 incelendiğinde, orijinal modelin x²/df, GFI, CFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir sınırlar arasında olmadığı görülmektedir. Modelin revize edilmesinin ardından değerler uygun indeks değerlerini sağladığı görülmüştür.

6.2.2. ABD örnekleme için DFA Analizi Sonuçları

Algılanan Dağıtımsal-Prosedürel Adalet Ölçekleri DFA Sonuçları

Analiz sonucu algılanan prosedürel adalet alt boyutlarına ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 14’te verilmiştir. Algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet ölçeklerine ait standardize katsayılara ve anlamlılıklarına bakılmış, tüm maddelerin anlamlı (p<.001) ve β değerlerinin .40’ın üzerinde olduğu görülmüştür (Ford vd., 1986).

Algılanan dağıtımsal ve prosedürel adalet ölçeklerine ait regresyon katsayıları

	B	SH	β	p
Dağıtımsal Adalet 1	1.000		.942	<.001
Dağıtımsal Adalet 2	.849	.047	.848	<.001
Dağıtımsal Adalet 3	1.002	.049	.897	<.001
Dağıtımsal Adalet 4	.654	.059	.652	<.001
Prosedürel Adalet 1	1.000		.758	<.001
Prosedürel Adalet 2	1.170	.089	.873	<.001
Prosedürel Adalet 3	1.145	.079	.817	<.001
Prosedürel Adalet 4	1.207	.090	.889	<.001
Prosedürel Adalet 5	1.088	.087	.836	<.001
Prosedürel Adalet 6	1.164	.091	.852	<.001
Prosedürel Adalet 7	.889	.089	.684	<.001

Model uyum indeksleri Tablo 15 ve 16’da verilmiştir. Ölçekler için herhangi bir düzeltme yapılmamış, orijinal model revize edilmeden kabul edilmiş olup, tabloda verilen indeks değerlerinin uygun değerler arasında yer aldığı görülmektedir.

Algılanan dağıtımsal adalet ölçeği uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥.85**	≥.90***	≥.90***	≤.08***
Orijinal Model	2.529	.951	.896	.982	.087

Algılanan prosedürel adalet ölçeği uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥.85**	≥.90***	≥.90***	≤.08***
Orijinal Model	2.268	.989	.945	.996	.080

İşle Bütünleşme Ölçeği DFA Sonuçları

Analiz sonucu işle bütünleşmenin ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. İşle bütünleşme ölçeğine ait standardize katsayılara ve anlamlılıklarına bakılmış, tüm maddelerin anlamlı ($p < .001$) ve β değerlerinin .40’ın üzerinde olduğu görülmüştür (Ford vd., 1986: 291).

İşle Bütünleşme ölçeklerine ait regresyon katsayıları

	B	SH	β	p
İşle Bütünleşme 1	1.000		.641	<.001
İşle Bütünleşme 2	1.103	.118	.804	<.001
İşle Bütünleşme 3	1.179	.127	.803	<.001
İşle Bütünleşme 4	1.296	.134	.853	<.001
İşle Bütünleşme 5	.920	.116	.485	<.001
İşle Bütünleşme 6	.762	.094	.487	<.001
İşle Bütünleşme 7	.898	.111	.668	<.001
İşle Bütünleşme 8	.762	.110	.558	<.001
İşle Bütünleşme 9	.795	.125	.504	<.001

İşle Bütünleşme ölçeği uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	χ^2/df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥.85**	≥.90***	≥.90***	≤.08***

Orijinal Model	3.280	.928	.859	.942	.107
----------------	-------	------	------	------	------

İşle bütünleşme ölçeği uyum indeks değerleri kabul edilebilir değerler içerisinde olduğundan modelin revize edilmesine gerek duyulmamıştır. Orijinal modele ait değerler tablo 18’de verilmiştir.

Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği DFA Sonuçları

Tablo 19 incelendiğinde, analiz sonucu elde edilen değerlerin uyum indeksleri tablosundaki referans değerlerle karşılaştırıldığında modelin iyi uyum gösterdiği görülmüştür. İyileştirme aşamasında modeldeki standardize katsayılara (β) bakılmış ve alt sınır olarak kabul edilen .40’ın altında bir faktör yükü olup olmadığı kontrol edilmiştir (Ford vd., 1986). Buna göre, her iki ölçekte de β değeri .40’ın altında olan ve ölçeklerin güvenilirliklerini bozan maddeler atılmış, her iki ölçekte de 8 madde analize dahil edilmiştir. İlgili maddelerin atılmasına ölçek maddelerinin güvenilirlik testleri de yapıldıktan sonra karar verilmiştir. Buna göre, ilgili maddelerin ölçeğin toplam güvenilirliğini de düşürdüğü tespit edildiğinden ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Ölçeğin revize edilmiş uyum indeksleri de tablo 20 ve 21’de yer almaktadır.

Bireycilik-Toplulukçuluk ölçeklerine ait regresyon katsayıları

	B	SH	β	<i>p</i>
Bireycilik 1	1		.845	<.001
Bireycilik 2	0,935	0,065	.820	<.001
Bireycilik 3	0,999	0,058	.917	<.001
Bireycilik 4	0,85	0,056	.848	<.001
Bireycilik 5	0,707	0,063	.694	<.001
Bireycilik 6	0,616	0,072	.564	<.001
Bireycilik 7	0,577	0,069	.554	<.001
Bireycilik 8	0,553	0,069	.538	<.001
Toplulukçuluk 1	0,704	0,085	.582	<.001
Toplulukçuluk 2	0,939	0,086	.723	<.001
Toplulukçuluk 3	0,993	0,086	.760	<.001
Toplulukçuluk 4	0,739	0,082	.623	<.001
Toplulukçuluk 5	0,646	0,085	.540	<.001
Toplulukçuluk 6	0,881	0,072	.782	<.001
Toplulukçuluk 7	0,643	0,101	.469	<.001
Toplulukçuluk 8	0,672	0,062	.717	<.001

Bireycilik Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	x ² /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥.85**	≥.90***	≥.90***	≤.08***
Orijinal Model	8.023	.628	.570	.513	.187
Revize Edilmiş Model	2.536	.949	.892	.975	.088

Toplulukçuluk Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	x ² /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
Eşik Değer	<5*	≥.85**	≥.90***	≥.90***	≤.08***
Orijinal Model	8.706	.594	.464	.391	.193
Revize Edilmiş Model	2.842	.949	.962	.885	.096

Tablo 20 ve 21 incelendiğinde, orijinal modelin x²/df, GFI, CFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir sınırlar arasında olmadığı görülmektedir. Modelin revize edilmesinin ardından değerler uygun indeks değerlerini sağladığı görülmüştür.

6.3. Korelasyon Analizi

6.3.1. Türkiye Örnekleme

Türkiye örnekleminde elde edilen korelasyon tablosuna göre, işten ayrılma niyeti ve algılanan prosedürel adalet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.241$; $p<.001$); algılanan dağıtımsal adalet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.297$; $p<.001$); işle bütünleşme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.619$, $p<.001$); idiosentrizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.149$; $p<.005$) bulunurken, allosentrizm alt boyutuyla anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Başka bir deyişle, Türkiye örnekleme için algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet, işle bütünleşme ve idiosentrizm düzeyinin artması işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde etki gösterecektir.

Cinsiyet, kurum çalışma süresi ($r=.019$), toplam çalışma süresi ($r=.024$), algılanan prosedürel adalet ($r=.006$), algılanan dağıtımsal adalet ($r=.011$), işle bütünleşme ($r=.087$), allosentrizm ($r=.030$) ve idiosentrizm ($r=.052$) arasında pozitif yönde; pozisyon ($r=-.013$) ve işten ayrılma niyeti ($r=-.040$) arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır.

Pozisyon, kurum çalışma süresi ($r=.609$; $p<.001$), toplam çalışma süresi ($r=.626$; $p<.001$), algılanan dağıtımsal adalet ($r=.142$; $p<.05$), işle bütünleşme ($r=.368$; $p<.001$) ve

allosentrizm ($r=.156$; $p<.05$) arasında pozitif yönde anlamlı; algılanan prosedürel adalet ($r=.054$) ve idiosentrizm (.124) arasında pozitif yönde; işten ayrılma niyetiyle ($r=-.304$; $p<.001$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 22: Türkiye Örneklemine İlişkin Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	İfade Sayısı	α
1 Cinsiyet	1	-,01	,02	,02	-,04	,01	,01	,09	,05	,03		
2 Pozisyon		1	,61**	,63**	-,30**	,054	,14*	,37**	0,12	,16*		
3 Kurum Çalışma Süresi			1	,76**	-,20**	-,06	,00	,18*	,10	,17*		
4 Toplam Çalışma Süresi				1	-,15*	-,07	-,04	,13	,02	,10		
5 İşten Ayrılma Niyeti					1	-,24**	-,30**	-,62**	-,015*	-,08	3	.822
6 Algılanan Prosedürel Adalet						1	,65**	,30**	,19**	,12	7	.934
7 Algılanan Dağıtımsal Adalet							1	,43**	,18*	,07	4	.902
8 İşle Bütünleşme								1	,33**	,23**	9	.882
9 İdiosentrizm									1	,32**	8	.910
10 Allosentrizm										1	8	.865
Ortalama					1,98	3,89	3,77	3,63	4,00	2,94		
Standart Sapma					0,76	0,81	0,87	0,72	0,72	0,87		
Basıklık					0,87	-0,11	-0,36	-0,52	-0,49	-0,23		
Çarpıklık					-0,21	-0,03	0,17	0,21	1,06	0,29		

Not: α = Cronbach's alpha; * $p < .05$ (two-tailed), ** $p < .01$ (two-tailed), *** $p < .001$ (two-tailed)

Algılanan prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet ($r=.651$; $p<.001$); işle bütünleşme ($r=.302$; $p<.001$) ve idiosentrizm ($r=.185$; $p<.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan allosentrizmle anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, algılanan prosedürel adalet arttıkça algılanan dağıtımsal adalet, işle bütünleşme ve idiosentrizm düzeyleri artacaktır.

Algılanan dağıtımsal adalet ve işle bütünleşme ($r=.431$; $p<.001$) ve idiosentrizm ($r=.177$; $p<.05$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan, allosentrizmle anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum, algılanan dağıtımsal adalet arttıkça, işle bütünleşme ve idiosentrizmin de atacağı anlamına gelmektedir. İşle bütünleşme ve idiosentrizm ($r=.328$; $p<.001$) ile allosentrizm ($r=.229$; $p<.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşle bütünleşme değeri arttıkça idiosentrizm ve allosentrizm düzeyi de artacaktır. Son olarak, idiosentrizm ve allosentrizm ($r=.317$; $p<.001$) arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Değişkenler aynı yönde hareket edeceklerdir.

Ölçek ortalamaları değerlendirildiğinde, işten ayrılma niyetinin ortalaması 1,958 algılanan prosedürel adaletin ortalaması 3,89 ve algılanan dağıtımsal adaletin ortalaması 3,77'dir. Türkiye örnekleminde algılanan prosedürel adaletin ortalamasının dağıtımsal adalet ortalamasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İşle bütünleşmenin ortalaması 3,63'dür. Çalışanların bütünleşme düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. İdiosentrizmin ortalaması (4,00), allosentrizmin ortalamasından daha yüksektir (2,94).

Cronbach's Alpha değeriyle ölçeklerin güvenilirliklerine bakıldığında; tüm ölçeklerde α değerleri Hair vd. (2000) tarafından önerilen .60 ve Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından önerilen .70'in üzerinde olduğundan, ölçeklerin her birinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

6.3.2. ABD Örneklemi

ABD örnekleme değişkenlerine ait korelasyon sonuçları incelendiğinde, işten ayrılma niyeti, algılanan prosedürel adalet ($r=-.155$; $p<.05$), dağıtımsal adalet ($r=-.261$; $p<.001$), işle bütünleşme ($r=-.351$; $p<.001$), idiosentrizm ($r=-.189$; $p<.001$) ve allosentrizm ($r=-.233$; $p<.001$) değişkenleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Başka bir deyişle, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet, işle bütünleşme, idiosentrizm ve allosentrizm düzeylerindeki artış, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Cinsiyet ve pozisyon ($r=.241$; $p<.001$), allosentrizm ($r=.222$; $p<.001$) ve işle bütünleşme ($r=.141$; $p<.05$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Cinsiyet, pozisyon ($r=.028$), kurum çalışma süresi ($r=.077$), işten ayrılma niyeti ($r=.079$), algılanan prosedürel adalet ($r=.103$) ve idiosentrizm ($r=.85$) arasında pozitif; toplam çalışma süresi arasında ($r=-.117$) negatif yönde ilişki bulunmaktadır.

Pozisyon ile kurum çalışma süresi ($r=.494$; $p<.001$), toplam çalışma süresi ($r=.585$; $p<.001$), algılanan prosedürel adalet ($r=.160$; $p<.05$), algılanan dağıtımsal adalet ($r=.198$; $p<.05$), işle bütünleşme ($r=.278$; $p<.001$), idiosentrizm ($r=.15$; $p<.05$) ve allosentrizm ($r=.303$; $p<.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; işten ayrılma niyetiyle ($r=-.208$; $p<.001$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Kurum çalışma süresi, toplam çalışma süresi arasında ($r=.697$; $p<.001$), algılanan prosedürel adalet ($r=.194$; $p<.001$), algılanan dağıtımsal adalet ($r=.181$; $p<.05$), işle bütünleşme ($r=.146$; $p<.05$) ve idiosentrizm ($r=.170$; $p<.05$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; allosentrizm ($r=.044$) ile pozitif yönde bir ilişki; işten ayrılma niyetiyle ($r=.231$; $p<.001$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Toplam çalışma süresi, algılanan prosedürel adalet ($r=.340$; $p<.001$), algılanan dağıtımsal adalet ($r=.342$; $p<.001$), işle bütünleşme ($r=.305$; $p<.001$) ve idiosentrizm ($r=.306$; $p<.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki; idiosentrizm ($r=.124$) ile pozitif yönde ilişki; işten ayrılma niyetiyle ($r=.194$; $p<.001$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Algılanan prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ($r=.705$; $p<.001$), işle bütünleşme ($r=.398$; $p<.001$), idiosentrizm ($r=.501$; $p<.001$) ve allosentrizm ($r=.194$; $p<.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu değişkenlerdeki artış algılanan prosedürel adalet düzeyini arttıracaktır. Algılanan dağıtımsal adalet, işle bütünleşme ($r=.365$; $p<.001$), idiosentrizm ($r=.453$; $p<.001$) ve allosentrizm ($r=.272$; $p<.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu değişkenlerdeki artış, algılanan dağıtımsal adalet düzeyinde de artış meydana getirecektir.

Son olarak, işle bütünleşme ve hem idiosentrizm ($r=.564$; $p<.001$) hem de allosentrizm ($r=.514$; $p<.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyişle, işle bütünleşme arttıkça, idiosentrizm ve allosentrizm artmaktadır. İdiosentrizm ve allosentrizm ($r=.329$; $p<.001$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İdiosentrizm arttıkça allosentrizm de artacaktır.

Tablo 23: ABD Örnekleme Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	İfade Sayısı	α
1 Cinsiyet	1	,24**	,03	,08	-,12	,08	,10	,14*	,090	,22**		
2 Pozisyon		1	,49**	,59**	-,21**	,16*	,20**	,28**	,15*	,30**		
3 Kurum Çalışma Süresi			1	,70**	-,23**	,19**	,18*	,15*	,17*	,04		
4 Toplam Çalışma Süresi				1	-,19**	,34**	,34**	,31**	,31**	,12		
5 İşten Ayrılma Niyeti					1	-,16*	-,26**	-,35**	-,19**	-,23**	3	.888
6 Algılanan Prosedürel Adalet						1	,71**	,40**	,50**	,19**	7	.815
7 Algılanan Dağıtımsal Adalet							1	,37**	,45**	,27**	4	.843
8 İşle Bütünleşme								1	,56**	,51**	6	.904
9 İdiosentrizm									1	,32**	8	.817
10 Allosentrizm										1	8	.748
Ortalama					1,95	3,51	3,37	3,84	4,06	3,96		
Standart Sapma					0,96	0,59	0,74	0,68	0,51	0,49		
Basıklık					1,12	-1,30	-1,10	-0,09	-1,36	0,42		
Çarpıklık					1,71	1,55	1,02	-0,62	2,07	-0,58		

Not: α = Cronbach's alpha; * $p < .05$ (two-tailed), ** $p < .01$ (two-tailed), *** $p < .001$ (two-tailed)

Ölçek ortalamaları değerlendirildiğinde, işten ayrılma niyetinin ortalaması 1,95; algılanan prosedürel adaletin ortalaması 3,51 ve algılanan dağıtımsal adaletin ortalaması 3,37'dir. Türkiye örnekleminde algılanan prosedürel adaletin ortalamasının dağıtımsal adalet ortalamasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İşle bütünleşmenin ortalaması 4,06'dır. Çalışanların bütünleşme düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. İdiosentrizmin ortalaması (4,06), allosentrizmin ortalamasından daha yüksektir (3,96). Bu durum literatürle paralellik göstermektedir.

Cronbach's Alpha değeriyle ölçeklerin güvenilirliklerine bakıldığında; tüm ölçeklerde α değerleri Hair vd. (2000) tarafından önerilen .60 ve Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından önerilen .70'in üzerinde olduğundan, ölçeklerin her birinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

6.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

6.4.1. Türkiye Örneklemi

İncelenen literatür doğrultusunda, Türkiye örnekleminde, algılanan prosedürel adaletin, işten ayrılma niyetini algılanan dağıtımsal adaletle göre daha iyi açıklayacağı ön görülmüştür. Bu doğrultuda, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sürecinde ilk etapta, cinsiyet, pozisyon, kurum çalışma süresi ve toplam çalışma süresi kontrol değişkeni olarak atanmış; ardından algılanan prosedürel adalet ve son olarak algılanan dağıtımsal adalet modele dahil edilmiş ve buna göre modeller yorumlanmıştır.

Tablo 24: Türkiye Örneklemi Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	1. Aşama	2. Aşama	3. aşama
Cinsiyet	-0,09	-0,08	-0,08
Pozisyon	-0,22	-0,19	-0,17
Kurum Çalışma Süresi	-0,06	-0,08	-0,07
Toplam Çalışma Süresi	0,10	0,07	0,49
Algılanan Prosedürel Adalet		-0,36	-0,16
Algılanan Dağıtımsal Adalet			-0,24
F	5,55**	11,23**	4,73**
Df	4	1	1
R ²	0,32	0,38	0,41
ΔR^2	0,08	0,13	0,15

*p<0,05; **p<0,01

Regresyon analizi sonucunda modelin toplam R^2 değişimi ($\Delta R^2 = .15$, $p < 0,01$)'dir. Algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyetini tahmin ettiği ilk modelde, algılanan prosedürel adalet, işten ayrılma niyetini % 13 açıklamaktadır ($\beta = -.22$, $p < 0,01$). Algılanan prosedürel adalet düzeyinin 1 birim artması işten ayrılma niyetini .36 birim düşürecektir. Ardından algılanan dağıtımsal adaletin de modele dahil edilmesiyle birlikte modelin açıklayıcılığı % 15'e (.092) yükselmiştir ($\beta = -.19$, $p < 0,01$). Algılanan dağıtımsal adaletin 1 birim artması işten ayrılma niyetini .24 birim düşürecektir. Sonuç olarak, algılanan prosedürel adaletin ($\beta = -.22$) işten ayrılma niyetini algılanan dağıtımsal adaletten ($\beta = -.19$) daha iyi tahmin ettiği görülmüştür.

Analiz sonucu Durbin Watson istatistiği 1,735 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin $d=2$ civarında olması otokorelasyonun olmadığını göstermektedir. Bu da istenen bir durumdur. Collinearity istatistikleri (VIF) değeri de uygun değerler arasındadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

6.4.2. ABD Örnekleme

İncelenen literatür doğrultusunda, ABD örnekleminde, algılanan dağıtımsal adaletin, işten ayrılma niyetini, prosedürel adalete göre daha iyi tahmin edeceği öne sürülmüştür. Bu doğrultuda hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sürecinde ilk etapta, cinsiyet, pozisyon, kurum çalışma süresi ve toplam çalışma süresi kontrol değişkeni olarak atanmış; ardından algılanan prosedürel adalet ve son olarak algılanan dağıtımsal adalet modele dahil edilmiş ve buna göre modeller yorumlanmıştır.

Tablo 25: ABD Örnekleme Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	1. Aşama	2. Aşama	3. aşama
Cinsiyet	-,14	-,12	-,11
Pozisyon	-,10	-,11	-,10
Kurum Çalışma Süresi	-,15	-,16	-,17
Toplam Çalışma Süresi	-,01	,03	,06
Algılanan Prosedürel Adalet		-,10	,07
Algılanan Dağıtımsal Adalet			-,24
F	3,83**	2,23	8,16**
Df	4	1	1

R ²	0,07	0,08	0,12
ΔR^2	0,05	0,06	0,09

*p<0,05; **p<0,01

Regresyon analizi sonucunda modelin toplam R² değişimi ($\Delta R^2 = .09$, p<0,01) Algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyetini tahmin ettiği ilk modelde, algılanan prosedürel adalet, işten ayrılma niyetini % 6 açıklamaktadır ($\beta = -.11$, p>0,05). Algılanan prosedürel adalet düzeyinin 1 birim artması işten ayrılma niyetini .10 birim düşürecektir. Algılanan dağıtımsal adaletin de modele dahil edilmesiyle birlikte modelin açıklayıcılığı % 9'a yükselmiştir. Algılanan dağıtımsal adaletin 1 birim yükselmesi işten ayrılma niyetini .24 birim düşürecektir. Bu durum algılanan dağıtımsal adaletin ($\beta = -.28$, p<.01) işten ayrılma niyetini, algılanan prosedürel adalete ($\beta = -.11$) göre daha iyi tahmin ettiği görülmüştür. Analiz sonucu Durbin Watson istatistiği 1,60 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin d=2 civarında olması otokorelasyonun olmadığını göstermektedir. Bu da istenen bir durumdur. Collinearity istatistikleri (VIF) değeri de uygun değerler arasındadır. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

6.5. Düzenleyicilik Testleri

6.5.1. Türkiye Örnekleme

Türkiye örnekleminde, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, allosentrizm ve idiosentrizmin düzenleyici etkilerini test etmek için SPSS'te yer alan Process makrosu (Model 1) kullanılmış ve çıkan sonuçlara göre, H... hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26. Düzenleyicilik analizi sonuçları

	B	SH	%95	
			Alt	Üst
Sabit	1.92	0,07	1,80	2,06
İdiosentrizm	-,15*	0,13	-0,40	-0,09
Prosedürel adalet	-,41	0,09	-0,59	-0,24
İdiosentrizm*Algılanan Prosedürel Adalet	,35*	0,15	0,05	0,66
Sabit	1.94	0,07	1,80	2,06
Allosentrizm	-,25	0,13	-0,62	-0,19
Prosedürel adalet	-0,40	0,11	-0,50	0,01
Allosentrizm*Algılanan Prosedürel Adalet	,51*	0,18	0,16	0,86
Sabit	1.95	0,07	1,81	2,07

İdiosentrizm	-4,11	0,09	-0,56	-0,20
Dağıtımsal adalet	-0,51***	0,16	-0,39	0,23
İdiosentrizm*Algılanan Dağıtımsal Adalet	0,85	0,19	-0,21	0,52
Sabit	1,93	0,06	1,82	2,07
Allosentrizm	-4,66*	0,09	-0,59	-0,24
Dağıtımsal adalet	-0,82***	0,16	-0,44	0,18
Allosentrizm*Algılanan Dağıtımsal Adalet	1,66	0,23	-0,07	0,84

b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH= Standart hata, YD 95% GA= Yanlılığı düzeltilmiş %95 güven aralığı, n=205 (5,000 önyükleme örnekleme), *p< 0,05, **p< 0,01, ***p< 0,001

Akademik personelin, algıladığı prosedürel adalet düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinde bireyin sahip olduğu allosentrizmin düzenleyici etkisini test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz, 2019; Hayes, 2018; Preacher vd., 2007). Analiz sonuçlarına Tablo 26'da verilmiştir. Algılanan prosedürel ve allosentrizmin, işten ayrılma niyeti üzerindeki ($b = ,121$; %95 CI [.0017,.2402], $t=2.002$, $p<0,05$) etkileşimsel etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

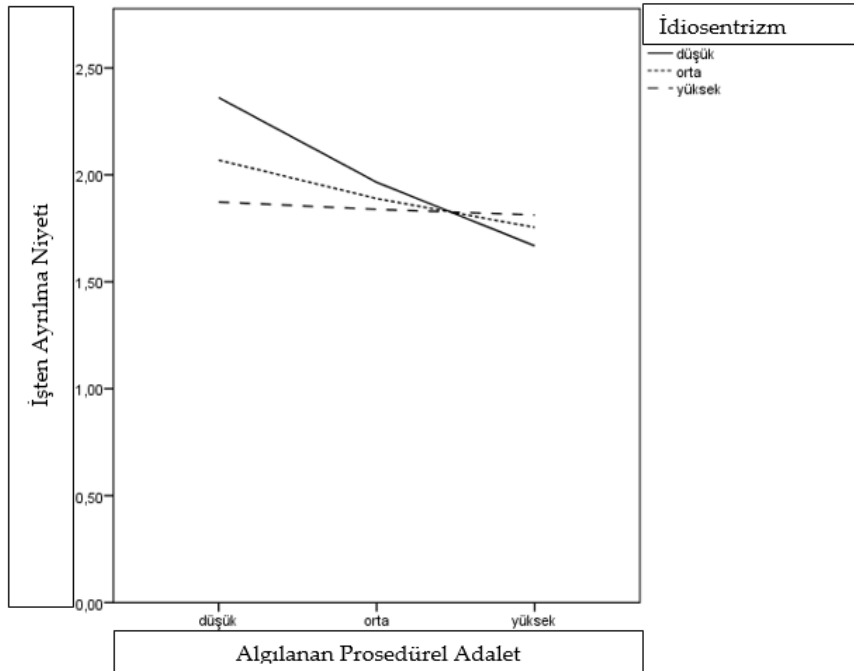
Analiz sonuçları incelendiğinde, tahmin değişkenlerinin işten ayrılma niyetinin yaklaşık %11'ini açıkladığı görülmektedir. Etkileşimsel terimin açıkladığı ilave varyans yaklaşık % 4'dür (.0366). Allosentrizm düzeyi düşük olduğunda (-.4341), algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ve anlamlıdır ($b = -.5680$, %95 CI [-.8152,-.3208], $t = -4.5305$, $p<.001$). Allosentrizm orta düzeyde olduğunda (-.0591), algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ve anlamlıdır ($b = -.4353$, %95 CI [-.6179,-.2528], $t = -4.7017$, $p<.05$). Allosentrizm yüksek düzeyde olduğunda (.5659), algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ve anlamlıdır ($b = -.2142$, %95 CI [-.4269,-.0014], $t = -1.9848$, $p<.05$).

Aynı doğrultuda, akademik personelin, algıladığı prosedürel adalet düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinde bireyin sahip olduğu idiosentrizmin düzenleyici etkisini test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz, 2019; Hayes, 2018; Preacher vd., 2007). Analiz sonuçları Tablo 26'da verilmiştir. Algılanan prosedürel ve idiosentrizmin, işten ayrılma niyeti üzerindeki ($b =$

,121; %95 CI [.0017,.2402], $t=2.002$, $p<0,05$) etkileşimsel etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

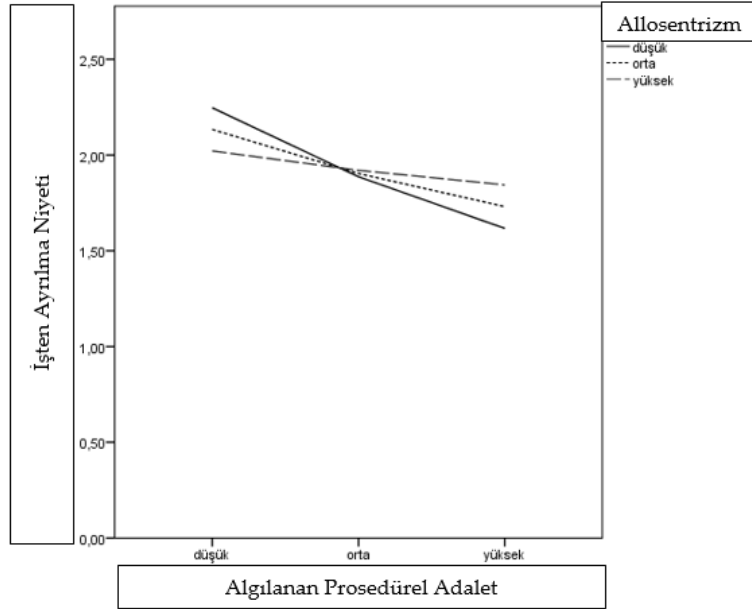
Analiz sonuçları incelendiğinde, tahmin değişkenlerinin işten ayrılma niyetinin yaklaşık %12'ini açıkladığı görülmektedir. Etkileşimsel terimin açıkladığı ilave varyans yaklaşık % 2'dir (.0228). İdiosentrizm düzeyi düşük olduğunda (-.4341), algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ve anlamlıdır ($b= -.6242$, %95 CI [-.9081,-.3404], $t= -4.3364$, $p<.001$). İdiosentrizm orta düzeyde olduğunda (-.0591), algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ve anlamlıdır ($b= -.4328$, %95 CI [-.6544,-.2111], $t= -3.8503$, $p<.001$). İdiosentrizm yüksek düzeyde olduğunda (.5659), algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ancak anlamsızdır ($b= -.1137$, %95 CI [-.3852,.1578], $t= -1.9848$, $p<.05$).

Şekil 12. Algılanan Prosedürel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İdiosentrizmin Düzenleyicilik Rolü



Şekil 12'deki grafik incelendiğinde, bireydeki idiosentrizm düzeyi yükseldikçe, algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yöndeki etkisi zayıflamaktadır. Buna göre, akademik personel, sürecin adil olduğuna inanmadığında, idiosentrizm düzeyleri yüksek dahi olsa, işten ayrılma niyetlerinde düşüş meydana gelecektir.

Şekil 13. Algılanan Prosedürel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Allosentrizmin Düzenleyicilik Rolü



Şekil 13’deki grafik incelendiğinde, bireydeki allosentrizm düzeyi yükseldikçe, algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yöndeki etkisi zayıflamaktadır. Buna göre, akademik personel sürecin adil olduğuna inanmasa dahi, allosentrizm düzeyleri yüksek olduğunda, işten ayrılma niyetlerinde düşüş meydana gelecektir. Dolayısıyla, H5a ve c hipotezleri kabul edilmiş, H5b ve d hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.2. ABD Örnekleme

ABD örnekleminde, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, allosentrizm ve idiosentrizmin düzenleyici etkilerini test etmek için SPSS’te yer alan Process makrosu (Model 1) kullanılmış ve çıkan sonuçlara göre, H... hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 27: ABD Örnekleme

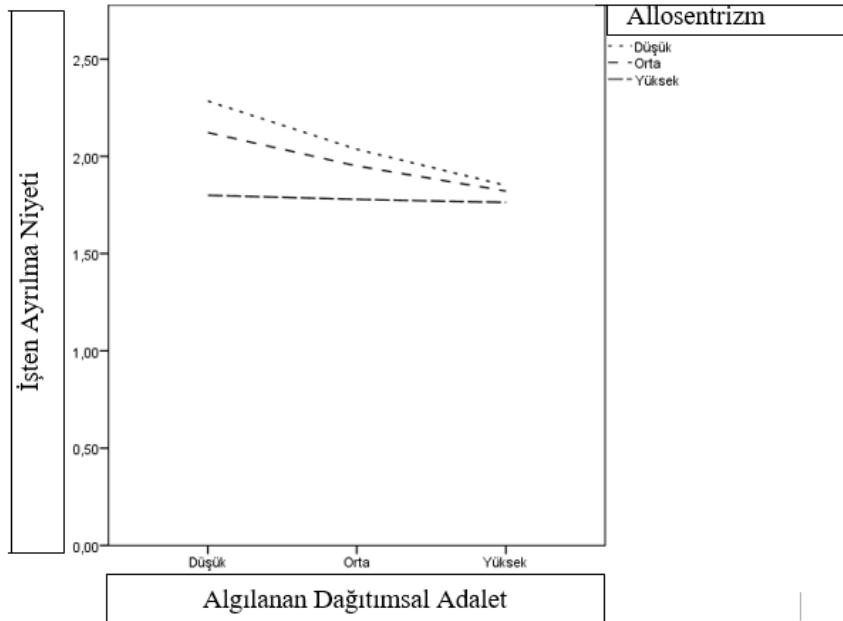
	B	SH	0,95	
			Alt	Üst
Sabit	1,97**	0,05	1,86	2,08
Algılanan Prosedürel Adalet	-0,06	0,07	-0,21	0,09
İdiosentrizm	-0,12	0,09	-0,31	0,05

Algılanan Prosedürel Adalet*İdiosentrizm	0,04	0,06	-0,08	0,16
Sabit	1,97**	0,05	1,86	2,07
Algılanan Prosedürel Adalet	-0,08	0,06	-0,21	0,04
Allostrizm	-0,18*	0,06	-0,39	-0,06
Algılanan Prosedürel Adalet*Allostrizm	0,08	0,06	-0,04	0,20
Sabit	1,98**	0,05	1,87	2,09
Algılanan Dağıtımsal Adalet	-0,19*	0,06	-0,33	-0,05
İdiosentrizm	-0,09	0,09	-0,28	0,08
Algılanan Dağıtımsal Adalet*İdiosentrizm	-0,01	0,06	-0,12	0,11
Sabit	1,95**	0,05	1,85	2,06
Algılanan Dağıtımsal Adalet	-0,14*	0,06	-0,27	-0,02
Allostrizm	-0,16**	0,06	-0,28	-0,04
Algılanan Dağıtımsal Adalet*Allostrizm	0,12*	0,06	0,01	0,24

b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH= Standart hata, YD 95% GA= Yanlılığı düzeltilmiş %95 güven aralığı, n=205 (5,000 önyüklem örnekleme), *p< 0,05, **p< 0,01, ***p< 0,001

Tablo 27 incelendiğinde, tahmin değişkenlerinin işten ayrılma niyetinin yaklaşık %11'ini açıkladığı görülmektedir. Etkileşimsel terimin açıkladığı ilave varyans yaklaşık % 2'dir (.0180). Akademik personelin, algıladığı dağıtımsal adalet düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinde bireyin sahip olduğu allostrizmin düzenleyici etkisini test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz, 2019; Hayes, 2018; Preacher vd., 2007). Analiz sonuçları Tablo 27'de verilmiştir. Algılanan dağıtımsal ve allostrizmin, işten ayrılma niyeti üzerindeki ($b = ,121$; %95 CI [.0017,.2402], $t=2.002$, $p<0,05$) etkileşimsel etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Şekil 14. Algılanan Dağıtımsal Adalet-İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Allosentrizmin Düzenleyicilik Rolü



Şekil 14’deki grafik incelendiğinde, bireydeki allosentrizm düzeyi yükseldikçe, algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yöndeki etkisi zayıflamaktadır. Buna göre, akademik personel sürecin adil olduğuna inanmasa dahi, allosentrizm düzeyleri yüksek akademik personel, işten ayrılma niyetlerinde düşüş meydana gelecektir.

Allosentrizm düzeyi düşük olduğunda (-.8109), algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ve anlamlıdır ($b = -.2474$, %95 CI [-.3821, -.1128], $t = -3.6249$, $p < .001$). Allosentrizm düzeyi orta seviyede olduğunda (-.1859), algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ve anlamlıdır ($b = -.1719$, %95 CI [-.2942, -.0495], $t = -2.7710$, $p < .05$). Allosentrizm yüksek düzeyde olduğunda (1.0641), algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki olumsuz yönde ancak anlamsızdır ($b = -.0207$, %95 CI [-.2255, .1842], $t = -.1990$, $p > .05$).

Allosentrizm ve idiosentrizm boyutlarının, algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkileri bulunamamıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda; H6a hipotezi kabul edilmiş, H6b,c ve d hipotezleri reddedilmiştir.

6.6. Aracılık Testleri

6.6.1. Türkiye Örnekleme

Algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkisini test etmek için SPSS’te yer alan Process makrosu (Model 4) kullanılmıştır. Analiz sonuçları tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: Algılanan prosedürel adalet-işle bütünleşme-işten ayrılma niyeti

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	İşle Bütünleşme			İşten Ayrılma Niyeti
	b	SH	b	SH
Algılanan Prosedürel Adalet	.349	.077	-.095	.093
İşle Bütünleşme			-.839	.081
Sabit	26.164	.274	55.045	.379
	R ² = .09		R ² =.39	
	F(1;203)=20,4462; p<.001		F(2;202)=63.6050 ; p<.001	

Algılanan prosedürel adaletin, işle bütünleşmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=.349, %95 CI [.1965,.5004], t=4.5217, p<.001). Algılanan prosedürel adalet, işle bütünleşmeyi yaklaşık % 9 açıklamaktadır.

İşle bütünleşme, işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=-.8389, %95 CI [-.9980,-.6798], t=-10.3985, p<.001).. Algılanan prosedürel adalet, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (b=-.0946, %95 CI [-.2779,.0886], t=-1.0182, p>.05). Algılanan prosedürel adalet ve işle bütünleşme işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %39’unu açıklamaktadır.

Algılanan prosedürel adalet, işle bütünleşmenin olmadığı durumda işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi anlamlıdır (b=-.3869, %95 CI [-.6028,-.1711], t=-3.5342, p<.001). Algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyetini açıklama düzeyi yaklaşık % 6’dır. Tam standardize etki büyüklüğü (K2) -.1819, kısmi standardize etki büyüklüğü ise, -.3059, dolaylı etki ise -.2923 (-.4415, -.1579). Etki büyüklükleri yorumlanırken K2=.01’e yakın ise düşük etki, K2=.09’a yakın ise orta etki, K2=.25’e yakın ise yüksek

etki olarak yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019). Buna göre modeldeki aracılık etkisinin yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu söylenebilecektir. Dolaylı etki değeri (-.2923), iki çalışandan algılanan prosedürel adalet düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın, işten ayrılma niyetinin -.2923 birim düşük olacağı anlamına gelmektedir.

Algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkisini test etmek için SPSS'te yer alan Process makrosu (Model 4) kullanılmıştır. Analiz sonuçları tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29: Algılanan dağıtımsal adalet-işle bütünleşme-işten ayrılma niyeti

	Sonuç Değişkenleri			
	İşle Bütünleşme		İşten Ayrılma Niyeti	
Tahmin Değişkenleri	b	SH	b	SH
Algılanan Dağıtımsal Adalet	.40	.059	-.049	.079
İşle Bütünleşme			-.841	.085
Sabit	24.931	.202	5.3449	.326
	R ² =.19		R ² =.38	

$$F(1;203)=46.3371; p<.001$$

$$F(2;202)=63.0705; p<.001$$

Algılanan dağıtımsal adaletin, işle bütünleşmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=.3986, %95 CI [.2832,.5141], t=6.8071, p<.001). Algılanan prosedürel adalet, işle bütünleşmeyi yaklaşık % 19 açıklamaktadır.

İşle bütünleşme, işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=-.8411, %95 CI [-.9980,-.6798], t=-9.8541, p<.001).. Algılanan dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (b=-.0485, %95 CI [-.2041,.1071], t=-.6143, p>.05). Algılanan dağıtımsal adalet ve işle bütünleşme işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %39'unu açıklamaktadır. Algılanan dağıtımsal adalet, işle bütünleşmenin olmadığı durumda işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi anlamlıdır (b=-.3838, %95 CI [-.5542,-.2133], t=-4.4394, p<.001). Algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetini açıklama düzeyi yaklaşık % 9'dur.

Tam standardize etki büyüklüğü (K2) -.2599, kısmi standardize etki büyüklüğü ise, -.3508, dolaylı etki ise -.3353 (-.4757, -.2184). Etki büyüklükleri yorumlanırken K2=.01'e yakın ise düşük etki, K2=.09'a yakın ise orta etki, K2=.25'e yakın ise yüksek etki olarak

yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019). Buna göre modeldeki aracılık etkisinin yüksek düzey etkiye sahip olduğu söylenebilecektir. Dolaylı etki değeri (-.3353), iki çalışandan algılanan dağıtımsal adalet düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın, işten ayrılma niyetinin -.3353 birim düşük olacağı anlamına gelmektedir. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

6.6.2. ABD Örnekleme

Algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkisini test etmek için SPSS'te yer alan Process makrosu (Model 4) kullanılmıştır. Analiz sonuçları tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Algılanan prosedürel adalet-işle bütünleşme-işten ayrılma niyeti

		Sonuç Değişkenleri		
			İşten Niyeti	Ayrılma
Tahmin Değişkenleri	İşle Bütünleşme	SH	B	SH
Algılanan Prosedürel	b			
Adalet	.350	.057	-.017	.068
İşle Bütünleşme			-.366	.077
Sabit	22.692	.227	33.809	.304
R ² =.12		R ² =.16		
F(1;199)=37.5583 ; p<.001		F(2;198)=13.9112 ; p<.001		

Algılanan prosedürel adaletin, işle bütünleşmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=.3504, %95 CI [.2376,.4631], t=6.1285, p<.001). Algılanan prosedürel adalet, işle bütünleşmeyi yaklaşık % 16 açıklamaktadır. İşle bütünleşme, işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (b=-.3663, %95 CI [-.5190,-.2136], t=-4.7305, p<.001).. Algılanan prosedürel adalet, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (b=-.0174, %95 CI [-.1516,.1169], t=-.2552, p>.05). Algılanan prosedürel adalet ve işle bütünleşme işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %12'unu açıklamaktadır.

Algılanan prosedürel adalet, işle bütünleşmenin olmadığı durumda işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi anlamlıdır ($b=-.1452$, %95 CI $[-.2753,-.0161]$, $t=-2.2173$, $p<.05$). Algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyetini açıklama düzeyi yaklaşık % 2'dir.

Tam standardize etki büyüklüğü (K2) $-.1368$, kısmi standardize etki büyüklüğü ise, $-.1679$, dolaylı etki ise $-.1283$ ($-.1936$, $-.0679$). Etki büyüklükleri yorumlanırken $K2=.01$ 'e yakın ise düşük etki, $K2=.09$ 'a yakın ise orta etki, $K2=.25$ 'e yakın ise yüksek etki olarak yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019). Buna göre modeldeki aracılık etkisinin orta değer üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilecektir. Dolaylı etki değeri ($-.1283$), iki çalışandan algılanan prosedürel adalet düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın, işten ayrılma niyetinin $-.1283$ birim düşük olacağı anlamına gelmektedir.

Algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkisini test etmek için SPSS'te yer alan Process makrosu (Model 4) kullanılmıştır. Analiz sonuçları tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31: Algılanan dağıtımsal adalet-işle bütünleşme-işten ayrılma niyeti

		Sonuç		
		Değişkenleri		
			İşten	Ayrılma
			Niyeti	
Tahmin Değişkenleri	İşle Bütünleşme	b	b	SH
Algılanan Dağıtımsal		SH		
Adalet		.302	-.135	.062
İşle Bütünleşme		.055	-.315	.075
Sabit		24.930	36.354	.293

$R^2=.13$

$R^2=.14$

$F(1;198)=30.5367$; $p<.001$

$F(2;198)=16.5532$; $p<.001$

Algılanan dağıtımsal adaletin, işle bütünleşmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($b=.3016$, %95 CI $[.1940,.4092]$, $t=5.5260$, $p<.001$). Algılanan dağıtımsal adalet, işle bütünleşmeyi yaklaşık % 13 açıklamaktadır.

İşle bütünleşme, işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($b=-.3146$, %95 CI $[-.4633,-.1659]$, $t=-4.1719$, $p<.001$). Algılanan dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($b=-.1352$, %95 CI $[-.2581,.0122]$, $t=-2.1679$, $p>.05$). Algılanan dağıtımsal adalet ve işle bütünleşme işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır.

Algılanan dağıtımsal adalet, işle bütünleşmenin olmadığı durumda işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi anlamlıdır ($b=-.2300$, %95 CI $[-.3491,-.1109]$, $t=-3.8086$, $p<.001$). Algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetini açıklama düzeyi yaklaşık %7'dir. Tam standardize etki büyüklüğü ($K2$) $-.1075$, kısmi standardize etki büyüklüğü ise, $-.1241$, dolaylı etki ise $-.0949$ ($-.1559$, $-.0437$). Etki büyüklükleri yorumlanırken $K2=.01$ 'e yakın ise düşük etki, $K2=.09$ 'a yakın ise orta etki, $K2=.25$ 'e yakın ise yüksek etki olarak yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019). Buna göre modeldeki aracılık etkisinin orta değer üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilecektir. Dolaylı etki değeri ($-.0949$), iki çalışandan algılanan dağıtımsal adalet düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın, işten ayrılma niyetinin $-.0949$ birim düşük olacağı anlamına gelmektedir. H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 32: Araştırmada Test Edilen Hipotezler ve Analiz Sonuçları		
H1a	Türkiye’de, algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H1b	Türkiye’de, algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H2a	ABD’de, algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H2b	ABD’de, algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H3	Türkiye’de algılanan prosedürel adalet işten ayrılma niyetini, algılanan dağıtımsal adalete göre daha iyi tahmin etmektedir.	Hipotez kabul edilmiştir.
H4	ABD’de algılanan dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyetini, algılanan prosedürel adalete göre daha iyi tahmin etmektedir.	Hipotez kabul edilmiştir.
H5a	Türkiye örnekleminde algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H5b	Türkiye örnekleminde algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.	Hipotez red edilmiştir.
H5c	Türkiye örnekleminde algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H5d	Türkiye örnekleminde algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.	Hipotez red edilmiştir.
H6a	ABD örnekleminde algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H6b	ABD örnekleminde algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.	Hipotez red edilmiştir.
H6c	ABD örnekleminde algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü artacaktır.	Hipotez red edilmiştir.
H6d	ABD örnekleminde algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü artacaktır.	Hipotez red edilmiştir.
H7	Türkiye örnekleminde, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.	Hipotez kabul edilmiştir.
H8	ABD örnekleminde, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.	Hipotez kabul edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, ilk model kapsamında algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde allosentrizm-idiosentrizm düzeylerinin düzenleyici etkileri; ikinci modelde ise algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma Türkiye ve ABD olarak iki ayrı kültürde incelenmiştir. Türkiye toplulukçu ve ABD bireycilik düzeyi yüksek iki kültür olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 2010). Çalışmada, çoğunlukla ulusal düzeyde ele alınan kültürel değerler bireysel düzeyde ele alınmıştır. Bireycilik-toplulukçuluk kavramları birey düzeyinde çalışıldığında sırasıyla idiosentrizm-allosentrizm olarak adlandırılmaktadır (Triandis, 1995). Bu bağlamda, çalışmada kavramların kültürel düzeyde etkilerinden bahsedilirken, bireycilik-toplulukçuluk; birey düzeyinde etkilerinden bahsedilirken idiosentrizm-allosentrizm kavramları kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi hem Türkiye hem de ABD kültürü için incelenmiştir. Algılanan prosedürel-dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve literatüre uygun olarak hem Türkiye hem de ABD’de ters yönde ilişki bulunmuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd.,2001; Gürpınar, 2006). Diğer bir ifadeyle, elde ettikleri çıktıları ve bu çıktıları elde ederken uygulanan süreçleri adil algılamayan akademik personelin üniversitelerinden ayrılma eğilimleri daha fazla olmaktadır. Bu doğrultuda H1a,b ve H2a,b hipotezleri kabul edilmiştir.

İkinci olarak, algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, hangi adalet boyutu hangi kültürde işten ayrılma niyetini daha fazla yordadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda her örneklem için ayrı ayrı yürütülen hiyerarşik regresyon analizlerinde, Türkiye örnekleminde algılanan prosedürel adalet işten ayrılma niyetini, literatüre uygun olarak, algılanan dağıtımsal adalete göre daha iyi yordadığı görülmüştür (Hui ve Tan, 1996; Lind ve Earley, 1992; Tyler vd., 1996). ABD örnekleminde ise algılanan dağıtımsal adaletin, işten ayrılma niyetini, literatüre uygun olarak, algılanan prosedürel adaletle göre daha iyi yordadığı görülmüştür (Folger ve Konovsky, 1989; James, 1993; McFarlin ve Sweeney, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993; 1997). Bu doğrultuda, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında test edilen

başka bir ilişki, hangi ülkede hangi adalet boyutunun işten ayrılma niyetini daha iyi tahmin ettiğiydi. Algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi iki ayrı kültürde test edilmiştir. Literatürle beklenen doğrultuda, Türkiye örnekleminde algılanan prosedürel adalet işten ayrılma niyetini, algılanan dağıtımsal adalete göre daha iyi tahmin etmektedir. ABD örnekleminde ise algılanan dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyetini algılanan dağıtımsal adalete göre daha güçlü bir şekilde tahmin etmektedir. Algılanan prosedürel adalet, bireyler için haklarına saygı duyulduğu, korundukları ve grupta saygı gördükleri anlamına gelmektedir. Bu yüzden uzun dönemli ve ahenkli ilişkiler arayan toplulukçu bireylerin algılanan prosedürel adalet düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini daha güçlü tahmin edeceği beklenebilecektir (Hui ve Tan, 1996; Lind ve Earley, 1992). Bireyci bir toplum olan ABD’de ise, daha sonuç odaklı düşünen bireylerin yaşadığı göz önünde bulundurulduğunda algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetini algılanan prosedürel adalete göre daha güçlü tahmin etmesi beklenen bir sonuç olmaktadır (Fields vd., 2000). Bu durumda yöneticilere düşen görev, Türkiye gibi toplulukçu bir ulusta, çalışanların algılanan prosedürel adalet düzeylerini yükseltecek yönde uygulamalar geliştirilmesidir. Bu bağlamda, çalışanların karar alım süreçlerinde söz sahibi olması ve süreçler hakkında bilgi sahibi olmaları algılanan prosedürel adalet düzeylerinin yükselmesini sağlayacak ve işten ayrılma niyetlerini düşürecektir. Bununla birlikte, adil prosedürlerin olduğuna inanan çalışanların adil dağıtımlar olacağı yönde algıları da oluşacağından (Folger ve Cropanzano, 1998), algılanan dağıtımsal adalet düzeyleri de yükselecek ve işten ayrılma niyetlerinde yine düşüş meydana gelecektir. ABD örnekleminde gerçekleştirilen çalışmaya göre ise, algılanan dağıtımsal adaleti yüksek olan çalışanın işten ayrılma niyetinin düşeceği göz önünde bulundurularak başlangıçta çalışanla ücret, terfi ve promosyon gibi ödüller konusunda nasıl bir sözleşme yapıldıysa buna göre hareket etmek ve tutarlı olmak gereklidir çünkü bireyciler çaba ve performanslarına göre ödül alacakları beklentisiyle örgüte girmekte (Bond ve Hwang, 1987) ve buna uyulmasını beklemektedirler. Aksi durumda işten ayrılma niyetlerinin düşmesi mümkün olmayacak ve işten ayrılma davranışı gerçekleşebilecektir.

Algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde akademik personelin sahip olduğu allosentrizm-idiosentrizmin düzenleyici etkileri her iki kültürde de model 1 kapsamında incelenmiştir. Modelin teorik alt yapısı sosyal değişim teorisi ve grup değeri modeli çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Türkiye örnekleminde elde edilen sonuçlara göre, prosedürel adalet-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizm ve idiosentrizmin düzenleyici rol oynadığını göstermektedir. Bireylerin allosentrizm değerleri yükseldikçe, prosedürel adalet ve işten ayrılma eğilimi arasındaki olumsuz ilişkinin gücü zayıflamaktadır. Elde edilen bu sonuç beklenen yöndedir ve hipotezi desteklemektedir. Yapılan çalışmalarda (Jackson vd., 2006; Oyserman vd., 2002) allosentrik bireylerin, ait olma ve saygınlık ihtiyaçlarının önemli olduğunu ve allosentrik bireylerin bu ihtiyaçlarının grup içerisinde karşılanıyor olması sebebiyle adaptif bir davranış sergileyebilecekleri ifade edilmektedir. Bu nedenle allosentrizm düzeyi görece yüksek bireylerin prosedürel adalet algıları düşük dahi olsa, grup çıkarlarını ve ahengini korumak için kendi çıkarlarından ödün vermeleri ve dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması beklenebilmektedir (Ho ve Chiu, 1994; Jackson vd., 2006; Jex ve Beehr, 1991; Oyserman vd., 2002; Triandis, 1995). Bu doğrultuda, H5a ve H5c hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer taraftan, çalışmada bir diğer dikkat çekici bulgu, idiosentrizmin prosedürel adalet-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyicilik rolüne ilişkindir. Literatürdeki bulgulara dayanarak, bu çalışmada idiosentrizmin, bireylerin adaletsizlik durumunda kendilerine görece daha fazla odaklanmaları nedeniyle, prosedürel adalet-işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini güçlendirmesi beklenmekteydi. Ancak, elde edilen verilere göre, bireylerin idiosentrizm düzeyi yükseldikçe, algılanan prosedürel adalet, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini zayıflamaktadır. Akademik personel, çalıştıkları üniversitelerin atama-yükselme ile ilgili uygulamalarına dair süreçlerde adil olduğuna inanmadıklarında idiosentrizm düzeyleri yüksek dahi olsa, işten ayrılma niyetlerinde düşüş meydana gelmektedir. Bu durum, idiosentrizm düzeyi görece yüksek bireylerin, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba göstererek, işletmelerinde kalmak istemeleri ile açıklanabilmektedir (Luu ve Hatrup, 2010; Wagner, 1995). Üniversitesindeki uygulamaları adil algılamayan akademik personel, kendi akademik çalışmaları ve dersleri nedeniyle üniversitesinden ayrılmak istemeyebilmektedir.

Bununla birlikte Türkiye gibi ulusal düzeyde toplulukçuluk seviyesi görece yüksek toplumlarda, (Hofstede, 2010) toplulukçuluğun bireylerin allosentrik ve idiosentrik değerlerini baskılayabileceği ifade edilmektedir (Triandis, 1994). Toplulukçu kültürlerde bireylerin iş değiştirme eğilimi daha az olduğundan (Dette ve Dalbert, 2005), bu kültürlerde hem allosentrik hem de idiosentrik bireylerin işten ayrılma niyetlerinin daha

düşük olması beklenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, her birey, kendi çıkarını ya da grup çıkarını düşünerek hareket edebilmektedir ancak hangi duygunun daha baskın olacağı kültür tarafından etkilenmektedir (Triandis, 1995). Grup çıkarını düşünen bireylerin işten ayrılma niyetleri düşük olacak ve adaletsizlikleri daha fazla tolere edebileceklerdir (Tripp vd., 1995). (Triandis, 1994). Benzer şekilde Wasti ve Erdil (2007) allosentrik bireyler ve Türkiye gibi toplulukçu toplumlar için sosyal psikolojik süreçlerin durumsallık arz ettiğini ileri sürmektedir (Wasti ve Erdil, 2007). Hem allosentrik hem de idiosentrik bireyler, kendi çıkarlarına olan bir durumla karşılaştıklarında ya da yaptıkları seçimlerle elde edecekleri çıktının önemli olması durumunda allosentrikken, idiosentrik; idiosentrikken, allosentrik bireyin yapabileceği tercihleri yapabilmektedirler. (Triandis, 1994). Buna göre, bireylerin örgüt içerisinde karşılaştıkları davranış ve uygulamalar, normalde vermeyecekleri tepkileri vermelerine neden olabilmektedir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre, Türkiye örneğinde bireylerin allosentrizm ve idiosentrizm değerlerinin algılanan dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde düzenleyici etkisi bulunamamıştır. H5b ve Hd hipotezleri reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle, akademisyenlerin elde ettikleri çıktıları adil algılamadıkları durumlarda işten ayrılma eğilimleri üzerinde allosentrizm ve idiosentrizm düzeylerinin etkisi bulunmamaktadır. Benzer şekilde, Wang ve Yi (2012) Çin’de yaptıkları çalışmada, allosentrizm- idiosentrizmin algılanan dağıtımsal adalet-işten ayrılma niyeti üzerinde düzenleyici etkisi olmadığı sonucunu elde etmişlerdir.

ABD’deki örnekte düzenleyicilik ilişkileri incelendiğinde, allosentrizmin algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Buna göre, bireyin görece allosentrizm düzeyi yükseldikçe, algılanan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yöndeki etkisi zayıflamaktadır. Başka bir ifadeyle, akademik personel elde ettikleri çıktıların adil olduğuna inanmasalar dahi, allosentrizm düzeyleri yüksek akademik personelin, işten ayrılma niyetlerinde düşüş meydana gelecektir. H6a hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, allosentrik bireylerin bireyci bir kültürde yaşasalar dahi allosentrik eğilimler göstermeye devam edecekleri ve işten ayrılma davranışı göstermeyecekleri şeklinde bir yorum da bulunulabilir. Bu durumun literatürde Triandis vd., (1988) tarafından bireyci topluluklarda yaşayan allosentriklerin davranışları, ayrılacakları grubun onlar için olan önemine bağlı olarak davranışlarını etkileyebilecektir. Buradan hareketle, bireycilik düzeyi görece yüksek toplumlarda

yaşayan allosentriklerin, allosentrik eğilim göstermeye devam edecekleri ve bu durumun ABD’de baskın olan bireycilik kültüründen, allosentriklerin bağlı oldukları grubun önemine göre, bağımsız olduğu ileri sürülebilecektir. Elde edilen diğer bulgulara göre, ABD örnekleminde algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde idiosentrizmin ve algılanan prosedürel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde idiosentrizmin düzenleyici etkisi bulunmamıştır. Buna göre, bireylerin allosentrik (algılanan dağıtımsal adalet düzeyi dışında) ya da idiosentrik olmalarının onların işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi bulunmamaktadır. H6b,c ve d hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmada, algılanan prosedürel-dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkileri de her iki örneklem kapsamında incelenmiştir. Modelin teorik alt yapısı, iş talepleri-kaynakları modeli (Schaufeli ve Bakker, 2004) çerçevesinde incelemiştir. Algılanan prosedürel-dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkisinin incelendiği model Türkiye ve ABD örnekleminde test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir. Şöyle ki hem Türkiye hem de ABD’de algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık etkileri bulunmuştur. Elde edilen verilere göre, işle bütünleşmenin bu ilişkideki rolünün kültürden bağımsız olabileceği düşünülmektedir. Her iki ülkede de akademik personelin algılanan prosedürel-dağıtımsal adalet düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde işle bütünleşme düzeylerinin aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bu durum literatürle paralellik göstermektedir (Franz, 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2009). Algılanan adalet iş talepleri-kaynakları modeline göre kaynak olarak nitelendirilmektedir. İş kaynakları dışsal motivatör olarak rol oynayabileceğinden çalışanın kendini işine daha fazla odaklamasına yardımcı olabilmektedir (Meijman ve Mulder, 1998). Bu durumda elindeki kaynağı korumak isteyen çalışanın işten ayrılma niyeti azalacaktır. Bunun yanı sıra, literatürde hem bireyci hem de toplulukçu kültürlerde işle bütünleşmenin çalışanların örgütte kalmalarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Bakker vd., 2007; Park ve Gursoy, 2012; Metin Camgöz vd., 2016). İş kaynaklarından mahrum olmak çalışanın yüksek iş talepleriyle başa çıkmasına engel olabilecek ve işle bütünleşmemesine sebep olup, işten ayrılma niyetinde artışa yol açabilecektir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu motivasyonel süreç literatürde de görüldüğü üzere, işle bütünleşme aracılığıyla gerçekleşmektedir. Moloney vd. (2018) de çalışmalarında, örgütsel adalet algısındaki artışın işle bütünleşme

düzeyinde artışa ve ardından işten ayrılma niyetinin azalmasına yol açacağını ileri sürmüştür.

Türkiye örneğinde araştırmaya ait bir diğer bulgu, idiosentrizmin ortalaması (4,00), allosentrizmin ortalamasından daha yüksektir (2,94). Bu durum, literatürde yaygın olan toplulukçu kültürlerde allosentrizmin yaygın olacağını (Triandis, 1995) ileri süren çalışmalarla çelişmektedir ancak pek çok çalışmada, geleneksel olarak toplulukçu olan kültürler eğitim seviyelerinin artması ve daha şehirleşmiş alanlarda yaşamalarıyla bireyci değerler edinebildikleri (Alwin, 1989; Reykowski, 1994; Singelis vd., 1995), bu durumun kişiler arasında ilişkiselliğin (bağımlı benlik) azalmasını gerektirmediğini ileri sürmüşlerdir (İmamoğlu, 2002; Karadayı, 1998). Bunun yanı sıra Kashima vd. (2004), çalışmalarında, otonom benliğin (idiosentrik değerler), bölgesel şehirlerle kıyaslandığında, büyük metropol şehirlerde değişmediği; fakat toplulukçu benliğin büyük şehirlerde yaşayanlarda daha düşük olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca araştırmalar, bireyciliğin eğitim, kentsel yerleşim, küreselleşme / kitlesel pazarlama ve göç ile artması muhtemel olduğuna dikkat çekmiştir (Alwin, 1989; Freeman, 1997; Reykowski, 1994; Singelis vd., 1995). Freeman (1997)'a göre, idiosentrizm düzeyi şehirleşmiş bölgelerde daha yüksektir. Öte yandan, allosentrizm, gelire göre değişiklik göstermektedir ve gelir kontrol değişkeni olduğunda şehirleşme düzeyinden etkilenmemektedir (Han ve Choe, 1994). Diğer taraftan, 46 ülkenin kıyaslandığı bir meta-analiz çalışmasında ülkeler ABD ile kıyaslanmış, Türkiye, toplulukçu bir ulus olmasına rağmen, bireycilik yönünden ABD'ye benzer çıkmıştır (Oyserman, Coon ve Kimmelmier, 2002).

ÖNERİ VE KISITLAR

Çalışmanın bazı kısımları da bulunmaktadır. Çalışmada verilerin sadece anket metodu kullanılarak toplanması bir kısıttır. Bu doğrultuda, hem nitel hem nicel veri toplama yöntemleri kullanılarak çalışmanın güvenilirliği artırılabilir (Vijver ve Leung, 1997). Görüşme ve odak grup çalışmaları yapılarak kültürler arası farklılıkların sebebi daha iyi anlaşılabilir (Celenk vd., 2011). Bununla birlikte, bireyler kendilerini kültürlerinin normlarını referans alarak puanlayacaklarından anketlerin güvenilirlik ve geçerliklerinin düşük olduğu ileri sürülmüştür (Peng, Nisbett ve Wong, 1997).

Çalışmanın örnekleme eğitimi seviyesi yüksek çalışanlardan oluştuğu için sonuçlar topluma genellenemez. Ayrıca veriler tek bir şehirden toplanmıştır. Kültürel farklılıklar kırsal ve kentsel kesimin her ikisinden de toplandığında da kültürler arası kıyaslama yapmak daha doğru olacaktır. Türkiye’de gerçekleştirilen bir çalışmada, Türkiye kültürel olarak heterojen bir yapıda olduğunu görülmüştür. Kırsal, yaşlı ve az eğitilmiş kesim, ülkenin kentsel, daha genç ve daha eğitilmiş olan kesiminden hayli farklılık göstermektedir (İmamoğlu ve Yasak, 1997).

Çalışma verilerinin bireysel değerlendirmelerden oluşması, tek bir kaynaktan tek bir zamanda elde edilmiş olması ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aynı anda ölçülmesi nedeniyle ortak yöntem varyansı hatasına neden olabileceği düşünülmektedir (Podsakoff vd., 2003). Bu problemi engellemek için katılımcıların kimlik bilgileri alınmamıştır. Ayrıca, ortak yöntem varyansının tespitine yönelik yapılan Harman’ın tek faktör testi sonuçlarına göre ölçek maddelerindeki varyansın çoğunluğunu açıklayan genel bir faktör tespit edilememiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda verilerin farklı zamanlarda ya da farklı yöntemler kullanılarak; değişik sektör çalışanlarından veri toplanması önerilmektedir.

Aycan vd. (2000)’e göre bilhassa toplulukçu kültürlerde yaşayan katılımcılar, cevap veren kimliğine dair herhangi bir bilgi alınmamış olsa dahi, soruları cevaplarken araştırmacıyı memnun etme eğiliminde olabileceklerdir. Sorulan sorulara sürekli katılma eğilimi, “cevap verme ön yargı”sına sebep olmakta ve bu durum da ülkeler arasında sahte ya da suni farklılıklar oluşmasına sebep olabilecektir. Bu tür ön yargıları ve hataları önlemek için kültürlerarası araştırmalarda için geliştirilmiş veri standardizasyonu metodları kullanılmalıdır (van de Vijver ve Leung, 1997). Dolayısıyla, çıkan sonuçların kültüre bağlı olarak değerlendirmesi için çok daha büyük örneklemelerle ve kültürlerde tekrarlanmalıdır (Aycan vd., 2000).

Çalışmanın bir diğer kısıtı olarak, örnekleme oluşturan akademik personelin gruplarından bağımlı ve bağımsız olma durumlarının incelenmemesi gösterilebilir (Fischer, 2004). Wasti ve Erdil (2007) de çalışmalarında Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iç grup-dış grup ayrımının önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Wasti ve Erdil, 2007). Bu kapsamda allosentrik bireyler, iç grup hedeflerine eğilirken, idiosentrik bireyler kişisel hedeflerine önem vermektedirler (Yamaguchi, 1994). Bu nedenle birey için iç grubun aileden mi,

yakın arkadaşlardan veya iş arkadaşlarından mı oluştuğunun bilinmesi önemli olabilir. Bireyin, iç grubunda ailesinin olduğu durumda iş arkadaşlarını önemsemeyebileceği ve bu durumun, bireylerin tutumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle sonraki çalışmalarda iç-dış grup ayrımının dikkate alınması önerilebilir. Bunu yanı sıra, Gelfand vd. (2006)'ye göre, kültürel çalışmalara, ortamın ve çevrenin norm beklentilerinin davranışlar üzerindeki etkisini de sorgulayan yeni bir boyutu katmakla daha kapsamlı ve açıklayıcı sonuçlar elde edilebilir.

Küreselleşmenin hızla arttığı günümüzde, kültürel değerlerdeki farklılaşmalara dair yapılan çalışmalar çok daha önemli hale gelmektedir (Lee ve Peterson, 2000). Bu doğrultuda, bu çalışmadan elde edilen veriler ile yöneticilere bazı önerilerde bulunulabilir. Farklı milletlerden çalışanları barındıran örgütlerin, kültürel özelliklerin yalnızca kültüre göre değil fakat birey düzeyinde de farklı şekillenebileceğini görmek yöneticiler açısından önemlidir. Bununla birlikte, yöneticiler, akademik personelin kaynak dağıtım kurallarını ve prosedürlerini gözden geçirmeli ve bireylerin kültürel değerlerine uygun yöneticilik uygulamalarına önem vermelidirler (Wang ve Yi, 2012). Örgüt içerisinde alınan kararlarda akademik personele söz hakkı vermek, prosedürel adalet algılarına ve dağıtımsal adalet algılamalarına daha olumlu yönde tepkiler vermelerini sağlayabilecektir (Lind vd., 1990). Akademik personelin atama kriterlerinin açık hale getirilmesi, kriterler belirlenirken uygulanacak prosedürler için her birimin görüşünün alınması, personelin kadro dağıtımının adilliğine olan inancını arttırabilecektir.

Ayrıca ilerleyen çalışmalarda, kültürel faktör olarak güç mesafesi, bireysel olarak eşitlik duyarlılığının etkisi incelenebilir. Bireylerin işlerini anlamlı bulmalarının da bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyicilik etkisi olacağı düşünülerek, sonraki çalışmalarda bu konuların da analize dahil edilmesi önerilebilir.

Genel itibariyle ele alındığında, çalışma, çoğunlukla ulusal düzeyde ele alınan kültürel değerlerin bireysel düzeyde çalışılmasının farklılık yaratabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, alan yazında ilgili değişkenlerle yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

Türk toplumu toplulukçu olarak kabul edilmiştir ancak Göregenli (1995) Türkleri bireyci ya da toplulukçu olarak sınıflandıramayacaklarını ileri sürmüştür (Wasti ve Erdil, 2007).

Bu durum Kağıtçıbaşı (2005) ve İmamoğlu (1998)'nin çalışmalarında da belirtilmiştir. Bu yüzden sosyal psikoloji ve kültürlerarası çalışmalar sadece ulusal düzeyde farklılıklara odaklanmaz, aynı zamanda, ulus içerisindeki birey düzeyindeki kültürel farklılıkların da psikolojik süreçler ve mekanizmaları etkileyebileceği göz önünde bulundurularak çalışmalar yapılmalıdır.

Minkov vd. (2017)'nin Ulusal düzeyde bireycilik ve toplulukçuluğun yeniden değerlendirmesini yaptıkları çalışmalarında, bireycilik ve toplulukçuluğun güç mesafesiyle aynı şeyi ölçtüğünü ve bu boyutun ayrı bir şekilde değerlendirilmesine gerek olmadığını söylemektedirler. Buna göre, gelecek çalışmalar için bireysel düzeyde güç mesafesi ve bireycilik-toplulukçuluk boyutları analize birlikte dahil edilerek, etkileri daha iyi ölçülebilir.

Çeşitli araştırmacılar bireycilik-toplulukçuluk ölçeğinin kuramsal temsil kabiliyetinin ve psikometrik özelliklerinin sorgulanması gerektiğini savunmuşlardır (Grace ve Cramer, 2003; Oyserman vd., 2002). Bireycilik-toplulukçuluk ölçeğindeki bazı maddelerin farklı kültürlerde anlamsız olabilmektedir (Robert vd., 2006). Bireycilik-toplulukçuluk ölçeğinin çeviri hatalarından kaynaklanabilecek bazı maddelerde psikometrik özelliklerin problemlili olabileceği görülmüştür (Wasti ve Erdil, 2007). Bununla birlikte, “privacy” ve “group” gibi kelimelerin çevirilerinin tam karşılıklarının olmadığı ileri sürülmüştür (Li ve Aksoy, 2007).

KAYNAKÇA

- Abadinsky, H. (2003). *Law and Justice: An Introduction to The American Legal System (5th Ed.)*, Upper Saddle, NJ: Pearson.
- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- Adams, G., & Markus, H. R. (2001). Culture as patterns: An alternative approach to the problem of reification. *Culture & Psychology*, 7(3), 283-296.
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161.
- Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 2,267-299.
- Adelman, I., & Morris, C. T. (1967). *Society, Politics & Economic Development; A Quantitative Approach*.
- Ajzen, H., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*.
- Ajzen, I. (1985). *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior*, in *Action Control: From Cognition To Behavior*, eds. Julius Kuhl and Jeurgen Beckmann, New York: Springer, 11-39.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1969). The prediction of behavioral intentions in a choice situation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(4), 400-416.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behaviour: Attitudes, intentions, and perceived behavioural control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), 294-298.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Ali, N., & Jan, S. (2012). Relationship between organizational justice and organizational commitment and turnover intentions amongst medical representatives of pharmaceuticals companies of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 202-2012.
- Allen, A. L. (2004). *The New Ethics: A Guided Tour of The Twenty-First Century Moral Landscape*. New York, NY: Miramax Books.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.

- Alwin, D. F. (1989). Social stratification, conditions of work, and parental socialization values. In N. Eisenberg, J. Reykowski, & E. Staub (Eds.), *Social and Moral Values: Individual and Social Perspectives*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). *Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct?*
- Ambrose, M. L., Harland, L. K., & Kulik, C. T. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 239.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in Psychology*, 7, 704.
- Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 371-389.
- Asar, R. (2018). Çalışanın İşe Tutulması. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 27(2).
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.

- Aycicegi, A., & Harris, C. L. (2005). Variations in individualism-collectivism among Turkish urban and rural residents and immigrants to North America. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 36*.
- Ayçiçeği-Dinn, A., & Caldwell-Harris, C. L. (2013). Vertical collectivism, family-consciousness and urbanization in Turkey. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(47)*, 232-251.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing, 1(3)*, 43-53.
- Bagozzi, R. P. , Wong, N. , & Yi, Y. (1999). The role of culture and gender in the relationship between positive and negative affect. *Cognition and Emotion, 13(6)*, 641 – 672.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(1)*, 189-206.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99(2)*, 274.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22(3)*, 187-200.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12(4)*, 393-417.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007), “Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high”, *Journal of Educational Psychology, 99*, 274-84.

- Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107-122.
- Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C., & Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629.
- Baron, R. M. ve 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), 1173-82.
- Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior (In DT Gilbert, ST Fiske, & G. Lindzey (Eds.). *The Handbook of Social Psychology*, 2, 282–316.
- Batson, C. D., Polycarpou, M. P., Harmon-Jones, E., Imhoff, H. J., Mitchener, E. C., Bednar, L. L., ... & Highberger, L. (1997). Empathy and attitudes: Can feeling for a member of a stigmatized group improve feelings toward the group?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 105.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Bayarçelik, E. B., & Fındıklı, M. M. A.(2010). İş Tatminin, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1).
- Becker, E. (1973). *The Denial of Death*. New York: The Free Press.
- Beehr, T. A., & Gupta, N. (1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 73-79.

- Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(3), 315-331.
- Bernstein, M., & Crosby, F. (1980). An empirical examination of relative deprivation theory. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 442-456.
- Berry, J. W. (1979). A cultural ecology of social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 177-207.
- Bies, R. J. (1987). 'The predicament of injustice: The management of moral outrage', *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in Organizational Justice*, 89-118.
- Bies R.J. (2005). Are procedural justice, interactional justice conceptually distinct? In Greenberg J. Colquitt J. A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, 85-112. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. Z. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations (Vol. 1)*, pp. 43-55. Greenwich, CT: JAI Press
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormio, A. I. (2005). Organisational socialisation, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organisation Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Bigoness, W. J. (1976). The impact of initial bargaining position and alternative modes of third party intervention in resolving bargaining impasses. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 185-198.
- Birdseye, M. G., & Hill, J. S. (1995). Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 787-813.

- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445.
- Blau, P.M. (1964). *Power and Exchange in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Bobocel, D. R., McCline, R. L., & Folger, R. (1997). Letting them down gently: Conceptual advances in explaining controversial organizational policies. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior (Vol. 4, pp. 73–88)*. New York: Wiley.
- Bond, M. H., & Hwang, K. K. (1987). Research in social psychology: Interpersonal processes. *The Psychology of the Chinese People*, 241-266.
- Bontempo, R., & Rivero, J. C. (1992, August). Cultural variation in cognition: The role of self-concept in the attitude-behavior link. *In Meeting of The American Academy of Management, Las Vegas, NV*.
- Bontempo, R., Lobel, S., & Triandis, H. (1990). Compliance and value internalization in Brazil and the US: Effects of allocentrism and anonymity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 200-213.
- Borda, R. G., & Norman, I. J. (1997). Factors influencing turnover and absence of nurses: a research review. *International Journal of Nursing Studies*, 34(6), 385-394.
- Bowen, D.E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, 7(2), 205-211.
- Boyd, M. J., Zaff, J. F., Phelps, E., Weiner, M. B., & Lerner, R. M. (2011). The relationship between adolescents' news media use and civic engagement: The indirect effect of interpersonal communication with parents. *Journal of Adolescence*, 34(6), 1167-1179.

- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241-249.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1980). Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Sociology of Work and Occupations*, 7(2), 210-221.
- Briley, D. A., Morris, M. W., & Simonson, I. (2005). Cultural chameleons: Biculturals, conformity motives, and decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 15(4), 351-362.
- Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1475-1486.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (1998, August). On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale. *In First Conference On Emotions in Organizational Life*, San Diego.
- Buckingham, M. C., & Coffman, C. C. (1999). *First Break All The Rules: What The Worlds Greatest Managers Do Differently*. Simon and Schuster: New York.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7), 717-741.
- Buunk, B. P., & Janssen, P. P. (1992). Relative deprivation, career issues, and mental health among men in midlife. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 338-350.
- Bydowell, M. (2000). Managing people who don't come to work. *People Dynamics*, 18(4), 15-19.

- Caldwell-Harris, C. L., & Aycicegi, A. (2006). When personality and culture clash: The psychological distress of allocentrics in an individualist culture and idiocentrics in a collectivist culture. *Transcultural Psychiatry*, 43(3), 331-361.
- Camgoz, S. M., Ekmekci, O. T., Karapinar, P. B., & Guler, B. K. (2016). Job insecurity and turnover intentions: Gender differences and the mediating role of work engagement. *Sex Roles*, 75(11-12), 583-598.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. 71-138.
- Candan, H. (2016). Türkiye’de Akademisyenlerin İşe Gömülmüşlükleri İle Performans ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Business and Management*. 18(3), 68-80
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Celenk, O., Van de Vijver, F. J., & Goodwin, R. (2011). Relationship satisfaction among Turkish and British adults. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(5), 628-640.
- Chang, C.-S., Du, P.-L., & Huang, I.-C. (2006). Nurses’ perceptions of severe acute respiratory syndrome: Relationship between commitment and intention to leave nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 54(2), 171—179.
- Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 423-443.
- Che'eng-K'un, C. (1946). *Characteristic Traits of the Chinese people*. *Social Forces*, 25(2), 146-155.

- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organisational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, *53*, 869-886.
- Chiu, C.-K., Chien, C. S., Lin, C.-P., & Hsiao, C. Y. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *Journal of Management Development*, *24* (1), 837—855.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(3), 374-381.
- Cho, Y., Kim, G. S., Kim, E. S., Park, H. M., Yoo, M., Lim, E. O., ... & Kim, J. Y. (2009). A correlational study on ICU nurses' job stress, the way of coping, and the turnover intention. *Journal of Korean Clinical Nursing Research*, *15*(3), 129-141.
- Choi, I. , & Choi , Y. (2002). Culture and self-concept flexibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *28*(11), 1508 – 1517.
- Choi, I. , Koo , M. , & Choi , J. A. (2007). Individual differences in analytic versus holistic thinking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *33*(5), 691 – 705.
- Chong, V. K., & Monroe, G. S. (2015). The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: a structural equation modelling approach. *Accounting & Finance*, *55*(1), 105-132.
- Christian M.S., Garza A.S. & Slaughter J.E. (2011). Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*, 89-136.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007, August). Work Engagement: A Meta-Analytic Review And Directions For Research In An Emerging Area. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89-136.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, *48*(3), 239-263.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. *Career Development International*, *12* (5), 416-432
- Cohen, S., & Golan, D. (1992). *The Interrogation of Palestinians During the Intifada: Follow-up to March 1991 B'Tselem report*. [B'tselem], Israeli Information Center for Human Rights in the Occupied Territories.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278-321.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, *9*(3), 361.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, *38*(5), 1550-1581.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, *54*(6), 1183-1206.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110-127.
- Conlon, D. E., & Ross, W. H. (1993). The effects of partisan third parties on negotiator behavior and outcome perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 280.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cropanzano R, Byrne ZS. (2000). Workplace Justice and The Dilemma of Organizational Citizenship. In *Cooperation in Modern Society: Promoting the Welfare of Communities, States and Organizations*, ed. M Van Vugt, M Snyder, T Tyler, A Biel, 142–61. London: Routledge
- Cropanzano R., K. J., & Citera, M. (1993). A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership. *Research in Organizational Behavior*. 15, 267-322.
- 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.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1996). Procedural justice and worker motivation. RM Steers, LW Porter ve GA Bigley (Ed.) *Motivation and Leadership At Work*. 72-83.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (1999). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Paper presented at *the 14th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta.

- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). *Injustice and Work Behavior: A Historical Review*. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Erlbaum, Hillsdale. 3-20
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40.
- Cukur, C. S., De Guzman, M. R. T., & Carlo, G. (2004). Religiosity, values, and horizontal and vertical individualism—Collectivism: A study of Turkey, the United States, and the Philippines. *The Journal of Social Psychology*, 144(6), 613-634.
- Çalışkan, S. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Dansereau, F., Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1974). Expectancy as a moderator of the relationship between job attitudes and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 59, 228-229.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and Its Applications*. University of Minnesota press.

- De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-level satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice-turnover intention relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 50-67.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior*. EL Deci, RM Ryan.–1985.
- DelCampo, R. G. (2006). The influence of culture strength on person-organization fit and turnover. *International Journal of Management*, 23(3), 465.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. and Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 27, pp. 279-86.
- Dette, D., & Dalbert, C. (2005). Moving for their first job or staying put? Predictors of high school students' attitudes toward geographic mobility. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(8), 1719-1736.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*.
- Dirilen-Gümüş, Ö., & Büyüksahin-Sunal, A. (2012). Gender differences in Turkish undergraduate students' values. *Sex Roles*, 67 (9-10), 559-570.
- Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial Health*, Vol. 43, pp. 3-10.
- Drafke, M., & Kossen, S. (2002). *The Human Side of Organizations*.

- Dreher, G. F., & Dougherty, T. W. (1980). Turnover and competition for expected job openings: An exploratory analysis. *Academy of Management Journal*, 23(4), 766-772.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-13.
- Dutta-Bergman, M. J. ve Wells, W. D. (2002). The values and lifestyles of idiocentrics and allocentrics in an individualist culture: A descriptive approach. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 231-242.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of management*, 24(3), 265-304.
- Earley, P. C., & Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1148.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
- Erdil, O., & Müceldili, B. (2014). The effects of envy on job engagement and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(1), 1-17.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.

- Feldman, H. W. (1968). Ideological supports to becoming and remaining a heroin addict. *Journal of Health and Social Behavior*, 131-139.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Festinger, L. (1962). *A theory of Cognitive Dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562.
- Fischer, R. (2006). Congruence and functions of personal and cultural values: Do my values reflect my culture's values? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(11): 1419–1431.
- Fishbein, M. (1967). Attitude and the prediction of behavior. *Readings In Attitude Theory and Measurement*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*.
- Fiske, A. P. (1991). *Structures Of Social Life: The Four Elementary Forms Of Human Relations: Communal Sharing, Authority Ranking, Equality Matching, Market Pricing*. Free Press.
- Fiske, A. P. (2002). *Using Individualism And Collectivism to Compare Cultures-A Critique of The Validity and Measurement of The Constructs*.
- Fiske, A. P., Kitayama, S., Markus, H. R., & Nisbett, R. E. (1998). *The Cultural Matrix of Social Psychology*.

- Folger, R. (1994). Workplace justice and employee worth. *Social Justice Research, 7*(3), 225-240.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human Resource Management* (Vol. 7). Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in Organizational Justice, 1*, 1-55.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal, 32*(1), 115-130.
- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology, 22*(6), 531-546.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. *Handbook of Organizational Justice, 215*, 215-245.
- Folger, R., Rosenfield, D., Rheaume, K., & Martin, C. (1983). Relative deprivation and referent cognitions. *Journal of Experimental Social Psychology, 19*(2), 172-184.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology, 39*(2), 291-314.
- Fortin, M., & Fellenz, M. R. (2008). Hypocrisies of fairness: Towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice. *Journal of Business Ethics, 78*(3), 415-433.
- Franz, C. (2004). *A Cross-Cultural study of employee empowerment and organizational justice* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology, 2*(3), 300-319.

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L., & Kurtz, L. E. (2011). Cultivating positive emotions to enhance human flourishing. *Applied Positive Psychology: Improving Everyday Life, Health, Schools, Work, and Society*, 35-47.
- Freeman, M.A. (1997). Demographic correlates of individualism and collectivism: a study of social values in Sri Lanka. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28, 321-341.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133–182) Amsterdam: Elsevier.
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29(2), 5—21.
- Fry, W. R., and Cheney, G. (1981). *Perceptions of Procedural Fairness as a Function of Distributive Preference*. Paper presented at the meeting of the Midwestern Psychological Association, Detroit.
- Fry, W. R., and Leventhal, G. S. (1979). Cross-situational procedural preferences: A comparison of allocation preferences and equity across different social settings. In Lind, A. (Chair), *The Psychology of Procedural Justice*. Symposium conducted at the meeting of the Southwestern Psychological Association, Washington, DC.
-
- Fu, J.H.Y., & Chiu, C.Y. (2007). Local culture's responses to globalization: Exemplary persons and their attendant values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 636-653.
- Fukuyama, F. (1999). *The Great Disruption: Human Nature and The Reconstitution of The Social Order*. New York: The Free Press.

- Fulford, M. D. (2005). That's not fair! The test of a model of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment among hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 73-84.
- Fuller, L. (1961). The adversary system. In Berman, H. (ed.), *Talks on American Law*, Vintage Books, New York.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B., & Scott, K.S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “Great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965–993.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Georgas, J. (1989). Changing family values in Greece. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20, 80-91.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318.
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee relations*.
- Gergen K.J. (1980). *Exchange Theory*. In: Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (eds) *Social Exchange*. Springer, Boston, MA.
- Geurts, S. A., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1994). Health complaints, social comparisons, and absenteeism. *Work & Stress*, 8(3), 220-234.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J. & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.

- Giacobbe-Miller, J. A. N. E. (1995). A test of the group values and control models of procedural justice from the competing perspectives of labor and management. *Personnel Psychology*, 48(1), 115-142.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691.
- Gluskinos, U. M. (1988). Cultural and political considerations in the introduction of Western technologies: The Mekorot project. *Journal of Management Development*, 6, 34-46.
- Goldman, B. M., & Thatcher, S. M. (2002). A social information processing view of organizational justice. *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, 103-130.
- Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R. M. (1997). Reframing executive compensation: An assessment and outlook. *Journal of Management*, 23(3), 291-374.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Göregenli, M. (1995). Kültürümüz açısından bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri: Bir başlangıç çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*.
- Grace, S. L., & Cramer, K. L. (2003). The elusive nature of self-measurement: The self-construal scale versus the twenty statements test. *The Journal of Social Psychology*, 143(5), 649-668.
- Graeve-Cunningham, V. M. (2015). *Establishing Trust To Retain Volunteers: Mitigating Negative Effects of Emotional Labor and Burnout* (Doctoral dissertation, University of Nebraska at Omaha).

- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1991). Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(1), 51-60.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 249-256.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "what, why, and how". *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 210-219.
- Greenberg, J. (2011). *Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in The Workplace*.
- Greenberg, J., & Cohen, R. L. (1982). Why justice? Normative and instrumental interpretations. In *Equity and Justice in Social Behavior* (pp. 437-469). Academic Press.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*(1), 64-86.
- Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (1987). Some multivariate comparisons of multinational managers. *Multivariate Behavioral Research, 22*(2), 173-191.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.

- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2008). Is behavioral engagement a distinct and useful construct?. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 48-51.
- Grobler, P; Warnich, S; Carrell, M; Elbert, N & Hatfield, R. (2002) *Human Resource Management in South Africa* 2nd Edition. London: Thomson Learning.
- Gupta, N., & Jenkins, G. D. (1980). *The Structure of Withdrawal: Relationships Among Estrangement, Tardiness, Absenteeism, and Turnover*. Southwest Educational Development Laboratory.
- Gupta, V. Kumar, S. (2012). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Güler, M. (2019). Temel Benlik Değerlendirmesi Çalışanların Performansını Nasıl Etkiler? İşe Tutulmanın Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 61-71.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(2), 189-213.
- Gürpınar, G. (2006). An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe University, Graduate Institute Of Social Sciences*.
- Güzel, B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 133-142.
- H.C. Triandis. *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill. 1994.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 8(1), 102-117.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Halbesleben, J.R.B. and Buckley, M.R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, Vol. 30, pp. 859-79.
- Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey, A. A. (2003). Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 419-436.
- Han, G., & Choe, S. M. (1994). Effects of family, region, and school network ties on interpersonal intentions and the analysis of network activities in Korea. *Cross Cultural Research and Methodology Series-Sage*, 18(1), 213-213.
- Hang-yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy on Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133—2146.
- Hang-yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2006). The effects of cultural types on perceptions of justice and gender inequity in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 983-998.

- Hansez, I., & Chmiel, N. (2010). Safety behavior: Job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 267.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organisational Behaviour, 26*, 363—378.
- Harrison, G. L. (1995). Satisfaction, tension and interpersonal relations: a crosscultural comparison of managers in Singapore and Australia. *Journal of Managerial Psychology, 10*(8), 13-19.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87*, pp. 268-79.
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal, 51*(6), 1223-1245.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International Journal of Nursing Studies, 43*(2), 237-263.
- Haynie, J.J., Mossholder, K.W., Harris, S.G. (2016). Justice and job engagement: The role of senior management trust. *Journal of Organizational Behavior, 37*, 889-910.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 98*(3), 412.

- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hirschfeld, R. R., & Thomas, C. H. (2008). Representations of trait engagement: Integration, additions, and mechanisms. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 63-66.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The Ecology of Stress*. Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of Resources Theory. *Appears in Handbook of Organizational Behavior, RT Golembiewski (ed.), Marcel Dekker, New York, 57-80.*
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. *Recent Developments in Theory and Research* (pp 115 – 129) Washington, D.C
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology, 85*(3), 551-575.
- Hockey, G. R. J. (1993). *Cognitive-Energetical Control Mechanisms in The Management of Work Demands and Psychological Health*.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization, 10*(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Vol. 5). sage.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGrawHill.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies* 35/1: 1-12.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded 3rd Edition. N.-Y.: McGraw-Hill.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350.
- Hom, P. W., & Hulin, C. L. (1981). A competitive test of the prediction of reenlistment by several models. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 23.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
- Hom, P., & Griffeth, R. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Hom, P.W., Roberson, L., & Ellis, A.D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1-34.

- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace, & World.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hon, A. H., & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 669-676.
- Hong, Y. Y., Morris, M. W., Chiu, C. Y., & Benet-Martinez, V. (2000). Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition. *American Psychologist*, 55(7), 709.
- Horn, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141-74.
- Houkes, I. P. (2001). Work and Individual Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: A Multi-Sample Analysis. *Int. J. Stress Manage.* 8(4), 257-283.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multiple longitudinal study. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 76, 427—450.
- House, R. J. (2004). An overview of the GLOBE research program. *Transformative Organizations: A Global Perspective*, 483.
- Hsu, F. L. K. (1949). *Suppression Versus Repression: A Limited Psychological Interpretation of Four Cultures*. *Psychiatry*, 12, 223 - 242.
- Hsu, F. L. K. (1983). *Rugged Individualism Reconsidered*. Knoxville: University of Tennessee Press.

- Hui CH, Tan CK. (1996). Employee motivation and attitudes in the Chinese workforce. *In The Handbook of Chinese Psychology*, Bond MH (ed.). Oxford University Press: Hong Kong.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248.
- Hui, C. H., Yee, C., & Eastman, K. L. (1995). The relationship between individualism—collectivism and job satisfaction. *Applied Psychology*, 44(3), 276-282.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In: Dunnette, M. and Hough, L. (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2*, 2nd edn, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 445-506.
- Huo, Y. J., Smith, H. J., Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1996). Superordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separatism the problem; is assimilation the answer?. *Psychological Science*, 7(1), 40-45.
- Hwang, K. K. (2005). The third wave of culture psychology: The indigenous movement. *The Psychologist*, 18(2), 80-82.
- Hyman, H. H., Payaslioglu, A., & Frey, F. W. (1958). The values of Turkish college youth. *Public Opinion Quarterly*, 22(3), 275-291.
- Imamoglu, E. O., & Yasak, Y. (1997). Dimensions of marital relationships as perceived by Turkish husbands and wives. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 123(2), 211-233.
- Inglehart, R. F., Basanez, M., Basanez, M., & Moreno, A. (1998). *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*. University of Michigan Press.
- Inkeles, A. (1966). The modernization of man. In M. Weiner (Eds.) *Modernization: The Dynamics of Growth* (pp.151–163). New York: Basic Books.

- Ippolito, R. A., & Turner, J. A. (1987). Turnover, fees and pension plan performance. *Financial Analysts Journal*, 43(6), 16-26.
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- İmamoğlu, E. O. (1998). Individualism and collectivism in a model and scale of balanced differentiation and integration. *The Journal of Psychology*, 132(1), 95-105.
- James, K. 1993. The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*: 21–50. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9(31), 1-365.
- Ji, L. J. , Peng , K. , & Nisbett , R. E. (2000). Culture, control, and perception of relationships in the environment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 943 – 955.
- Johns, G. (2001). Absenteeism, and Turnover. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Organizational Psychology*, 2, 232-251.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- Kağıtçıbaşı, C. (1997). Individualism and collectivism. In J.W. Berry, M.H. Segall, & C. Kağıtçıbaşı (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Volume 3: Social Behavior and Applications*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (1982). *The Changing Value of Children in Turkey*. East-West Center.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1990). *Family and Socialization in Cross-Cultural Perspective: A Model of Change*.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). The autonomous-relational self: A new synthesis. *European Psychologist*, 1(3), 180.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W.A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-49.
- Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 1-24.
- Karakitapoğlu, Z. A., & İmamoğlu, E. O. (2002). Value domains of Turkish adults and university students. *The Journal of Social Psychology*, 142(3), 333-351.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 22-32.
- 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.
- Kashima, Y., Kokubo, T., Kashima, E. S., Boxall, D., Yamaguchi, S., & Macrae, K. (2004). Culture and self: Are there within-culture differences in self between

metropolitan areas and regional cities?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(7), 816-823.

Kaya, E. (2016). *İş Talepleri ve İş Kaynaklarının İşe Tutkunluğa Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolünün İncelenmesi* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Keleş, S. (2014). Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı Ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 95-109.

Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. H., & Myers, C. A. (1960). *Industrialism and Industrial Man*. Hamondsworth, UK: Penguin.

Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.

Kim, K. I. , Park, H. J. , & Suzuki, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal*, 33, 188-198.

Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976.

Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22.

Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H., & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1245.

- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value-Orientations in The Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 388-433.
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variation in Value Orientations*. Evanston, Ill, Elmsford.
- Knowles, E. S. , Butler, S. , & Linn, J. A. (2001). Increasing compliance by reducing resistance. In J. Forgas & K. Williams (Eds.), *Social influence: Direct and Indirect Processes*. New York: Psychology Press.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119-128.
- Kohlberg, L., & Candee, D. (1984). The relationship of moral judgment to moral action. *Morality, Moral Behavior, and Moral Development*, 52-73.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, 489–511.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koper, G., Van Knippenberg, D., Bouhuijs, F., Vermunt, R., & Wilke, H. (1993). Procedural fairness and self-esteem. *European Journal of Social Psychology*, 23(3), 313-325.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*.

- Krausz, M., Koslowsky, M., & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behaviour, 52*, 59-71.
- Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A. and Schaufeli, W.B. (2011). Association between workaholism and sleeping problems among hospital nurses, *Industrial Health, 48*, 864-71.
- Kusdil, M. E. & Kagitçibasi, C. (2000). Value orientations of Turkish teachers and Schwartz' theory of values. *Turk Psikoloji Dergisi, 15*, 59-80 .
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(10), 2499-2524.
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*(2), 233-250.
- Lambert, W. W., & Triandis, H. C. (Eds.). (1980). *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Perspectives/Ed. by William Wilson Lambert*. Allyn and Bacon.
- Langelan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences, 40*(3), 521-532.
- LaTour, S., Houlden, P., Walker, L., & Thibaut, J. (1976). Procedure: Transnational perspectives and preferences. *The Yale Law Journal, 86*(2), 258-290.
- Laver, M. (1981). *The Politics of Private Desires: The Guide To The Politics of Rational Choice*. New York Penguin.
- Lawler, E.E., & Finegold, D. (2000). Individualising the organisation: Past, present and future. *Organisational Dynamics, 29*(1), 1-15.

- LeBlanc, M. M., Barling, J., & Turner, N. (2014). Intimate partner aggression and women's work outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(4), 399.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(6), 981-1000.
- Lee, K. E., & Shin, K. H. (2005). Job burnout, engagement and turnover intention of dietitians and chefs at a contract foodservice management company. *Journal of Community Nutrition, 7*(2), 100-106.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business, 35*(4), 401-416.
- Lee, T. W., & Maurer, S. D. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review, 7*(3), 247-275.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review, 19*(1), 51-89.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal, 30*(4), 721-743.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal, 42*(4), 450-462.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2002). The effects of job embeddedness on voluntary turnover, voluntary absences, organizational citizenship and job performance. *Academy of Management Journal*.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance,

volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.

Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 898.

Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 793.

Leung, K., & Lind, E. A. (1986). Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1134.

Leung, K., Au, Y. F., Fernández-Dols, J. M., & Iwawaki, S. (1992). Preference for methods of conflict processing in two collectivist cultures. *International Journal of Psychology*, 27(2), 195-209.

Leventhal, G. S. (1976). *Fairness in Social Relationships*. Morristown, NJ: General Learning Press, 211-239.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social Exchange*. Springer, Boston, MA. 27-55.

Leventhal, G. S., Karuza, J., and Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In Mikula, G. (ed.), *Justice and Social Interaction*, Springer-Verlag, New York, 167–218.

Levy, P. (2009). *Industrial/Organizational Psychology*. Macmillan.

Li, F., & Aksoy, L. (2007). Dimensionality of individualism–collectivism and measurement equivalence of Triandis and Gelfand’s scale. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 313-329.

Lind, E. A., & Lissak, R. I. (1985). Apparent impropriety and procedural fairness judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(1), 19-29.

- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). Critical issues in social justice. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY, US.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), 305-324.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: RandMc Nally.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1-35.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mano, O. (1994). The Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium--Simon's Misunderstanding about Barnard's Intention. *Economic Journal of Hokkaido University* 23, 13-28.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations.
- Markovsky, B. (1985). Toward a multilevel distributive justice theory. *American Sociological Review*, 822-839.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224.

- Markus, H. R., & Kitayama, S. (2010). Cultures and selves: A cycle of mutual constitution. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 420-430.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Martocchio, J. J., & Harrison, D. A. (1993). To be there or not to be there? Questions, theories and methods in absenteeism research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11(1), 259-328.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Masuda, T. , & Nisbett, R. E. (2001). Attending holistically versus analytically: Comparing the context sensitivity of Japanese and Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 922 – 934.
- Masuda, T. , Ellsworth, P. C. , Mesquita, B. , Leu , J. , Tanida , S. , & Veerdonk , E. (2008). Placing the face in context: Cultural differences in the perception of facial emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (3), 365 – 381.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.

- Matsumoto, D. (1991). Cultural influences on facial expressions of emotion. *Southern Journal of Communication*, 56(2), 128-137.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McBey, K. and Karakowsky, L. (2001). Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work context. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (3), 136-44.
- McCullough, M. C. (2002). *Assessment Solutions. More Proof That Culture Fit Predicts Turnover.*
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meijman, T. F., Mulder, G., Drenth, P. J., Thierry, H., & de Wolff, C. J. (1998). Handbook of work and organizational psychology. *Work Psychology*, 2, 5-33.
- Memon, M.A., Salleh, R., Baharom, M.N.R. & Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research*, 6(3), 205-209.
- Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (1994). Managing human resources: The issue of cultural fit. *Journal of Management Inquiry*, 3(2), 189-205.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66, 2163-2170.

- Messersmith, J. (2007). Managing work-life conflict among information technology workers. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(3), 429-451.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michaels, E.D., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Miller, L. E., & Grush, J. E. (1986). Individual differences in attitudinal versus normative determination of behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(3), 190-202.
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., ... & Mudd, B. (2017). A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

- Mkhize, F. N. (1998). *An Investigation Into the Conditions of Service as a Cause of High Turnover of Nurses at Manguzi Hospital in Kwa-Zulu Natal Province* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover, Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 62, 237-240.
- Moloney, W., Boxall, P., Parsons, M., & Cheung, G. (2018). Factors predicting Registered Nurses' intentions to leave their organization and profession: A job demands-resources framework. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 864-875.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219-244.
- Moscovici, S. (1972). 'Society and theory in social psychology'. In J. Israel and H. Tajfel (eds), *The Context of Social Psychology: A Critical Assessment*. London: Academic Press.

- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic press.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.
- Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43-77.
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321-335.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55(1), 56.
- Naroll, R. (1983). *The Moral Order*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, 33(3), 361-377.
- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35.
- Newman, D.A., Joseph, D.L. and Hulin, C.L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude "A-factor", I'n S.L. Albrecht, *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Northhampton, MA: Edward Elgar, 43-62.

- Newman, J. E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 610.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1233.
- Nhan, P. T. (2014). *Collectivism and Turnover Intention: the Mediating Effect of Organizational Identification*.
- Nisbett, R. (2004). *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently... and Why*. Simon and Schuster.
- Nisbett, R. E. , Peng, K. , Choi, I. , & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review, 108*(2), 291 – 310.
- Noordin, F., & Jusoff, K. (2010). Individualism-collectivism and job satisfaction between Malaysia and Australia. *International Journal of Educational Management*.
- Norenzayan, A. , Choi, I. , & Nisbett, R. E. (2002). Cultural similarities and differences in social inference: Evidence from behavioral predictions and lay theories of behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(1), 109 – 120.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Validity. *Psychometric Theory, 3*, 99-132.
- Ohbuchi, K. I., Fukushima, O., & Tedeschi, J. T. (1999). Cultural values in conflict management: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 30*(1), 51-71.
- Oishi, S. (2000). Goals as cornerstones of subjective well-being: Linking individuals with cultures. In E. F. Diener & E. M. Suh (Eds.), *Subjective Well-being Across Cultures*. Cambridge, MA: MIT Press, 87-112.

- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., & Brand, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 28-47.
- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427-458.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). *Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment*.
- Owolabi, A. B. (2012). Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti state, Nigeria. *Research in World Economy*, 3(1), 28.
- Oyserman, D., & Lee, S. W. (2008). Does culture influence what and how we think? Effects of priming individualism and collectivism. *Psychological Bulletin*, 134(2), 311.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3.
- Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi (The Effect of Organizational Justice on Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intention). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygılı, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73-83.

- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Park, S. (2007). *Relationships Among Managerial Coaching in Organizations and The Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention*. University of Minnesota.
- Parker, R. J., Nouri, H., & Hayes, A. F. (2011). Distributive justice, promotion instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 169-186.
- Patchen, M. (1960). Absence And Employee Feelings About Fair Treatment 1. *Personnel Psychology*, 13(3), 349-360.
- Peng, K., & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American Psychologist*, 54(9), 741 – 754.
- Pettigrew, T. F. (1967). Social evaluation theory: Convergences and applications. *In Nebraska Symposium on Motivation*. University of Nebraska Press.

- Phalet, K. , & Hagendoorn, L. (1996). Personal adjustment to acculturative transitions: The Turkish experience. *International Journal of Psychology, 31*, 131-144.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*(2), 151.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. ve Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227.
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M., & Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology, 72*(2), 221.
- Price, D. (1977). Effects of temperature and inoculum concentration on infection of narcissus bulbs by *Fusarium oxysporum* f. sp. *narcissi*. *Annals of Applied Biology, 86*(3), 433-436.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. JAI press.

- Prins, J. T., Van Der Heijden, F. M. M. A., Hoekstra-Weebers, J. E. H. M., Bakker, A. B., Van de Wiel, H. B. M., Jacobs, B., & Gazendam-Donofrio, S. M. (2009). Burnout, engagement and resident physicians' self-reported errors. *Psychology, Health & Medicine, 14*(6), 654-666.
- Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues, 176-194*.
- Bledlow, R., Schmitt, A., Frese M. and Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1246-57.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. (2002). Employee attitudes and behavioral intentions: A test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations. *Human Relations, 55*(9), 1071-1096.
- Ramesh, A. ve Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 807-823.
- Rawls J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Razi, Z. (1993). *The Myth of The Immutable English Family, Past and Present. A Journal of Historical Studies, 140*, 3-44.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., Van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping, 26*(5), 508-525.
- Reykowski, J. (1994). Collectivism and individualism as dimensions of social change. In U. Kim., H.C. Triandis., C. Kağıtçıbaşı, S.C. Choi., & G. Yoon. (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. London: Sage Publications.

- Reykowski, J. (1994). Collectivism and individualism as dimensions of social change. In U. Kim., H.C. Triandis., C. Kağıtçıbaşı, S.C. Choi., & G. Yoon. (Eds.). *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. London: Sage Publications.
- Rhee, E. , Uleman, J. S. , Lee, H. K. , & Roman, R. J. (1995). Spontaneous selfdescriptions and ethnic identities in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(1), 142 – 152.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Robbins SP, Coulter M (2005). *Management*. Pearson Education. Inc; and Dorling Kindersley Publishing Inc, India.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Principles of Management*. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education International, Inc
- Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4), 544-566.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robison, J., & Pillmer, K. (2007). Job satisfaction and intention to quit among nursing home nursing staff: Do special care units make a difference? *The Journal of Applied Gerontology*, 26(1), 95—112.
- Rocca, A. D., & Kostanski, M. (2001). Burnout and job satisfaction amongst Victorian secondary school teachers: a comparative look at contract and permanent employment. *In Atea Conference* (pp. 24-26).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free press.
- Roodt, G., & Bothma, F. C. (1997). Die koste van vrywillige, beheerbare arbeidomset. *SA Journal of Industrial Psychology*, 23(1), 26-30.
- Roodt, G., & Kotze, K. (2005). Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 48-55.
- Rothausen, T. J., Gonzalez, J. A., & Griffin, A. E. (2009). Are all the parts there everywhere? Facet job satisfaction in the United States and the Philippines. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(4), 681-700.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rouse, P. D. (2001). Voluntary turnover related to information technology professionals: A review of rational and instinctual models. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-1.

- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T., & Mitchell, T. R. (2015). Looking beyond the trees: A meta-analysis and integration of voluntary turnover research. *In Academy of Management Proceedings, 1*, 12779. Briarcliff Manor, NY 10510.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 429.
- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*, 1161–78.
- Rutter, D.R. and Fielding, P.J. (1988) ‘Sources of occupational stress: an examination of British prison officers’, *Work and Stress, 2* (4), 291–299.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). *On Assimilating Identities To The Self: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization and Integrity Within Cultures*.
- Saal, F. E., & Knight, P. A. (1988). *Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice*, Pacific Grove, CA: Brooks.
- Sachdev, S. B., and Verma, H. V. 2004. Relative importance of service quality. *Journal of Services Research, 4*(1): 93-116.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water?. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 40-43.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiro', J.M. (2005), “Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate”, *Journal of Applied Psychology, Vol. 90*, pp. 1217-27.

- Salanova, M., Schaufeli, W., Martínez, I., & Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: The mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 23(1), 53-70.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565-582.

- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. *Research Companion to Working Time and Work Addiction, 193-217*.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & De Jonge, J. (2001). Does work make happy? In search of the engaged worker. *De Psycholoog, 36*(9), 422-428.
- Schaufeli, W., & De Witte, H. (2017). *Work Engagement: Real or Redundant?*
- Schuh, A. J. (1967). The predictability of employee tenure: A review of the literature. *Personnel Psychology*.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*(1), 1-65.
- Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., & Weisskirch, R. S. (2008). Broadening the study of the self: Integrating the study of personal identity and cultural identity. *Social and Personality Psychology Compass, 2*(2), 635-651.
- Schwinger, T. (1980). Just allocations of goods: Decisions among three principles. *Justice and Social Interaction, 95-125*.
- Scott, R. D. (1972). Job expectancy: An important factor in labor turnover. *Personnel Journal, 360-363*.

- Shamsuzzoha, A. H. M., & Shumon, M. R. H. (2007). Employee Turnover- a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh. *Manufacturing Engineering/ Vyrobné Inžinierstvo*, 6(3), 64-68.
- Shapiro, D. L. (1993). Reconciling theoretical differences among procedural justice researchers by re-evaluating what it means to have one's views "considered": Implications for third-party managers. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Fairness in Human Resource Management* (pp. 51-78). Hillsbaum Publishers.
- Shaw, J. D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 242-244.
- Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research*, 1(2), 161-176.
- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418-436.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kubota, K. & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions?. *Industrial Health*, 50, 316-21.
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
- Sims, W. J. (2007). Antecedents of labor turnover in Australian alpine resorts. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2), 1-26.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D., & Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism within culture. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 35-47.

- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, *41*(3), 247-252.
- Skogan, W., & Frydl, K. (Eds.) (2004). *Fairness and Effectiveness in Policing: The Evidence*. Washington, DC: National Academies Press.
- Smith, H. J., Tyler, T. R., Huo, Y. J., Ortiz, D. J., & Lind, E. A. (1998). The self-relevant implications of the group-value model: Group membership, self-worth, and treatment quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, *34*, 470-493.
- Smith, P. B., Schwartz S.H.. (1997). Values. C. Kagitcibasi, M. H. Segall, eds. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Allyn and Bacon, Boston, MA, 77-118.
- Sober, E., & Wilson, D. S. (1998). *Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behaviour*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 518.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 25-38.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *69*(4), 673.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. *Advances in Experimental Social Psychology*, *21*(2), 261-302.

- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 235-281). Greenwich, CT: JAI Press.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life* (studies in social psychology in world war ii), vol. 1.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.
- Stumpf, S. A., & Dawley, P. K. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, 24(1), 148-163.
- Sturges, J., & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), 447—462.
- Susskind, A. M. (2007). Downsizing supervisors' communication networks and reactions: A longitudinal examination of information flow and turnover intentions. *Communication Research*, 34(2), 156-184.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). Cleaning up your act: Screening data prior to analysis. *Using Multivariate Statistics*, 5, 61-116.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey: Brooks/Cole Publishing Company, 33-47.

- Takase, M. (2009). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian Journal of the Royal College of Nursing Australia*, 17(1), 3-12.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
- Taris T.W., Schaufeli W.B. and Shimazu A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. In A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press, 39-53.
- Taylor, D. M., Moghaddam, F. M., Gamble, I., & Zellerer, E. (1987). Disadvantaged group response to perceived inequality: From passive acceptance to collective action. *The Journal of Social Psychology*, 127(3), 259-272.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thibaut J. W. & Walker L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66: 541–566.
- Thibaut J. W. and Kelley H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Thibaut, J.W., & Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Thoits, P. A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 101-112.

- Tönnies, F. (1887). Community and society. *The Urban Sociology Reader*, 13.
- Trafimow, D., Triandis, H. C., & Goto, S. G. (1991). Some tests of the distinction between the private self and the collective self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 649.
- Triandis, H. C. (1995). Individualism and Collectivism, *Westview Press*. Boulder, CO.1-249.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407-415.
- Triandis, H. C. (2018). *Individualism and collectivism*. Routledge.
- Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 133-160.
- Triandis, H. C., & Trafimow, D. (2001). Cross-national prevalence of collectivism. *Individual Self, Relational Self, Collective Self*, 259-276.
- Triandis, H. C., & Vassiliou, V. (1972). Interpersonal influence and employee selection in two cultures. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 140.
- Triandis, H. C., Chan, D. K. S., Bhawuk, D. P., Iwao, S., & Sinha, J. B. (1995). Multimethod probes of allocentrism and idiocentrism. *International Journal of Psychology*, 30(4), 461-480.
- Triandis, H. C., Chen, X. P., & Chan, D. K. S. (1998). Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(2), 275-289.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clack, F. I. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19(4), 395-415.
- Triandis, H. C., McCusker, C., & Hui, C. H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1006-1020.

- Triandis, H.C. (1988). Collectivism and development. In D. Sinha & H.S.R. Kao (Eds.), *Social Values and Development: Asian Perspectives* (pp. 286-303). New Delhi: Sage.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323–338.
- Tseng, W. S. (1972). *The Concept Of Personality in Confucian Thought: East-West Center*.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*.
- Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 333.
- Tyler, T. R. (1999). *Why People Cooperate With Organizations: An Identity-Based Perspective*.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 77, 98.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press.

- Tyler, T. R., & Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. 4, pp. 595–629). Boston: McGraw–Hill.
- Tyler, T., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*(5), 913.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., et al. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*, 756–767.
- Vallerand, R. J., Houliort, N., & Fores, J. (2003). Passion at work. *Emerging Perspectives on Values in Organizations*, 175-204.
- Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M., & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, *75*(3), 505-534.
- van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T.W. and Schreurs, B.H. (2012). For fun, love or money. What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work?. *Applied Psychology: An International Review*, *61*, 30-55.
- Van de Vijver, F. J. (2009). Types of comparative studies in cross-cultural psychology. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(2), 1-12.
- Van de Vijver, F. J., Leung, K., & Leung, K. (1997). *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research* (Vol. 1). Sage.
- Van de Vijver, F. J., Van Hemert, D. A., & Poortinga, Y. H. (2015). *Multilevel Analysis of Individuals and Cultures*. Psychology Press.
- Van den Berg, H., Manias, D., & Burger, S. (2008). The influence of job-related factors on work engagement of staff at University of the Free State. *Acta Academica*, *40*(3), 85-114.

- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(6), 931.
- Van den Bos, K., Bruins, J., Wilke, H. A. M., & Dronkeert, E. (1999). Sometimes unfair procedures have nice aspects: On the psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 324–366.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(1), 95.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(6), 1449.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A., Lind, E. A., & Vermunt, R. (1998). Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1493.
- van der Toorn, J., Berkics, M., & Jost, J. T. (2010). System justification, satisfaction, and perceptions of fairness and typicality at work: A cross-system comparison involving the US and Hungary. *Social Justice Research, 23*(2-3), 189-210.
- Van Dijke, M., Wildschut, T., Leunissen, J. M., & Sedikides, C. (2015). Nostalgia buffers the negative impact of low procedural justice on cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 127*, 15-29.
- Vandello, J.A., & Cohen, D. (1999). Patterns of individualism and collectivism across the United States. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 279-292.
- Veenhoven, R. (2000). Freedom and happiness: A comparative study in forty-four nations in the early 1990s. *Culture and Subjective Well-being, 257-288*.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organizations. *Handbook of Organizational Justice, 383-410*.

- Vigoda-Gadot, E., & Ben-Zion, E. (2004). Bright shining stars: The mediating effect of organisational image on the relationship between work variables and army officers' intentions to leave the service for a job in high-tech industry. *Public Personnel Management, 33*(2), 201—223.
- Vigoda-Gadot, E., & Ben-Zion, E. (2004). Bright shining stars: The mediating effect of organisational image on the relationship between work variables and army officers' intentions to leave the service for a job in high-tech industry. *Public Personnel Management, 33*(2), 201-223.
- Vodosek, M. (2009). The relationship between relational models and individualism and collectivism: Evidence from culturally diverse work groups. *International Journal of Psychology, 44*(2), 120-128.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*.
- W.B. Schaufeli, T.W. Taris and W. Van Rhenen, 'Workaholism, burnout and engagement Three of a kind or three different kinds of employee well-being', *Applied Psychology: An International Review, 57*, 2008, 173-203.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality And Social Psychology, 25*(2), 151.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*.
- Wang, S., & Yi, X. (2012). Organizational justice and work withdrawal in Chinese companies: The moderating effects of allocentrism and idiocentrism. *International Journal of Cross Cultural Management, 12*(2), 211-228.
- Wanous, J. P. (1980). *The Entry of Newcomers Into Organizations*. Michigan State University East Lansing Dept. Of Psychology.
- Wanous, J. P., Stumpf, S. A., & Bedrosian, H. (1979). Job survival of new employees. *Personnel Psychology, 32*, 651-662.

- Wasti, S. A. ve Eser Erdil, S. (2007). İdiosentrizm ve allosentrizm değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219.
- Williams, P. & Aaker, J. L. (2002). Can mixed emotions peacefully coexist? *Journal of Consumer Research*, 28(4), 636 – 649.
- Wong, N. , Rindfleisch, A. , & Burroughs, J. E. (2003). Do reverse-worded items confound measures in cross-cultural consumer research? The case of the material values scale . *Journal of Consumer Research*, 30, 72 – 91.
- Wright, R. (1994). The Moral Animal. New York. *Pantheon*, 22, 1293-1304.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Yamaguchi, S. (1994). Collectivism among the Japanese: A perspective from the self. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C Choi, G. Yoon (Eds.), *Individualism And Collectivism: Theory, Method, and Applications* (pp. 175-188). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences*.

- Zahavi, D. (Ed.). (2000). *Exploring The Self: Philosophical and Psychopathological Perspectives on Self-Experience* (Vol. 23). John Benjamins Publishing.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.
- Zerbe, W. J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport, CT: Quorum/Greenwood, 189-214.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300-326.