

## Algılanan Dağıtım ve Prosedürel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde, Kültürel Değerlerin Düzenleyicilik Rolü<sup>1</sup>

(The Moderating Role of Cultural Values on the Relationship between Perceived Distributive-Procedural Justice and Turnover Intention)

Handan AKKAŞ<sup>a</sup> Pınar BAYHAN KARAPINAR<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. [handan.akkas@hacettepe.edu.tr](mailto:handan.akkas@hacettepe.edu.tr)

<sup>b</sup> Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. [pbayhan@hacettepe.edu.tr](mailto:pbayhan@hacettepe.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Allosentrizm Dağıtım Adalet İdiosentrizm İşten Ayrılma Niyeti Prosedürel Adalet</p> <p>Gönderilme Tarihi 1 Nisan 2019 Revizyon Tarihi 17 Temmuz 2019 Kabul Tarihi 20 Ağustos</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Algılanan prosedürel adalet ve dağıtım adaletin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde; allosentrizm/ideosentrizm boyutlarının düzenleyici etkileri olup olmadığını belirlemeye çalışmaktır.</p> <p><b>Yöntem</b> – Veriler, anket yoluyla Ankara’da kamu üniversitelerinde faaliyet gösteren İktisadi ve İdari Fakültelelerinde görevli 205 akademik personelden toplanmıştır. Çalışmanın hipotezleri, AMOS, SPSS 23 ve Process makrosu kullanılarak test edilmiştir.</p> <p><b>Bulgular</b> – Analizler sonucunda, algılanan prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, allosentrizm ve idiosentrizm kültürel değerlerinin düzenleyici etkileri olduğu görülmüştür. Düzenleyicilik ilişkilerine göre, idiosentrizm ve allosentrizm düzeylerindeki artış, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönde etkisini zayıflatmaktadır. Diğer taraftan, algılanan dağıtım adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, allosentrizm ve idiosentrizm boyutlarının düzenleyicilik etkilerine rastlanamamıştır.</p> <p><b>Tartışma</b> – Elde edilen bulgular, bireysel düzeyde çalışanların sahip oldukları allosentrizm ve idiosentrizm değerlerinin çalışanların işe ilişkin tutumlarını etkilemede önemli role sahip olduğunu göstermektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Key Words:</b> Allocentrism Distributive Justice Idiocentrism Procedural Justice Turnover Intention</p> <p>Received 1 April 2019 Revised 17 July 2019 Accepted 20 August</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – The main purpose of this study is to examine the moderating role of allocentrism and idiocentrism on the relationship between perceived distributive/procedural justice and turnover intention.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – Data were collected from 205 academics working in the Faculty of Economics and Administrative Sciences Departments in public universities in Ankara. AMOS, SPSS 23 and SPSS Process Macro were conducted to test hypotheses of the study.</p> <p><b>Findings</b> – The results of moderating analysis demonstrate that both allocentrism and idiocentrism subdimensions act as moderators on perceived procedural justice and turnover intention relationship. Accordingly, higher levels of allocentrism and idiocentrism decrease the strength of negative relationship between perceived procedural justice and turnover intention. On the other hands, neither allocentrism nor idiocentrism do not have any moderating effect on perceived distributive justice and turnover intention relationship.</p> <p><b>Discussion</b> – This results reveal that allocentrism/idiocentrism levels affect people’s attitude toward work.</p>

### 1. Giriş

İşten ayrılma niyeti, örgütü bilinçli ve kasıtlı olarak terk etme isteği olarak tanımlanmakta ve işten çekilme davranışının son aşaması olarak görülmektedir (Mowday vd., 2013:116). 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: 5; Lambert vd., 2001: 233). 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

<sup>1</sup>Bu makale, Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR’ın danışmanlığında hazırlanan Handan AKKAŞ’ın doktora tezinden uyarlanmıştır.

#### Önerilen Atıf/Suggested Citation:

Akkaş, H., Bayhan Karapınar, P. (2019). Algılanan Dağıtım ve Prosedürel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde, Kültürel Değerlerin Düzenleyicilik Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1599-1613.

yönelik tutum ve davranışları ne derece adil bulduklarına ilişkin değerlendirmeleridir (Colquitt vd., 2006: 110; Greenberg, 1987: 10). 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 çıktılarını 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, 2012:202 ; Parker vd., 2011: 169).

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: 272). Bununla birlikte kültürün, algılanan örgütsel adalet-işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Ramamoorthy ve Flood, 2002: 1071; Ramesh ve Gelfand, 2010: 807; Wang ve Yi, 2002:211). Dolayısıyla, örgütte bireylerin sahip olduğu kültürel değerleri anlamak, algılanan adaleti anlamak açısından oldukça önem arz etmektedir (Greenberg, 2001: 211). Hofstede (1980)'in ulusal kültür çalışması sonucunda ortaya çıkan kültürel boyutlardan biri bireycilik-toplulukçuluk boyutudur (Hofstede, 1980: 16). 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: 407; Wasti ve Erdil 2007:39). 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: 231; Triandis, 1995:53). Triandis (1995) tarafından yapılan çalışmalarda bireycilik-toplulukçuluk boyutları birey düzeyinde incelendiğinde allosentrizm-idiosentrizm olarak ifade edilmiştir (Triandis, 1995: 53). Benzer şekilde bu çalışmada, ulusal düzeyde kültürel bir etkiden bahsederken, bireycilik-toplulukçuluk; birey düzeyinde bir etkiden bahsederken, allosentrizm-idiosentrizm kavramları kullanılacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, prosedürel ve dağıtımsal adalet- işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizm-idiosentrizm boyutlarının düzenleyici etkilerini incelemektir. Çalışmanın kavramsal çerçevesi, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Grup Değeri Modeli (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Blader, 2003; Tyler ve Lind, 1992) ile açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda, bireylerin allosentrizm-idiosentrizm düzeylerinin prosedürel ve dağıtımsal adalet-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide etkili olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın alan yazınına önemli bir katkısı allosentrizm-idiosentrizm boyutunun etkilerini ortaya koyarak, örgütsel adalet ve işten ayrılma eğilimi ilişkisini açıklamaya yardımcı olmaktır. Bununla birlikte, çalışmanın modeli akademisyen örneklemeyle test edilecektir. 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'de akademik personelle yapılan çalışmalarda bireylerin kültürel değerleri, adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen çalışmaya rastlanamamıştır. Bu çalışma sonucunda, işten ayrılma niyeti hisseden çalışanlar için geliştirilebilecek destekler konusunda yöneticilere öneriler sunulacaktır.

## 2. Literatür Özeti

### 2.1. Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma eğilimi ve dileğidir (Mowday vd., 2013: 117). İşten ayrılma niyeti, istemli, yavaş ve planlı olarak negatif değerlendirmeye başlayıp, çekilme davranışıyla devam eden ve son olarak başka bir iş arayışıyla biten bir süreçtir (Hom ve Griffeth, 1991: 351). Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, işten ayrılma değişkenini en fazla yordayan değişkenin işten ayrılma niyeti olduğu görülmüştür (Çiftçiöğlü, 2011: 210; Mobley vd., 1979: 494). Ajzen ve Fishbein (1969) tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisine göre bireyin davranışını ön görebilmenin en iyi yolu onun niyetini bilmektir (Ajzen ve Fishbein, 1969: 414). Bireyin niyeti davranış ve tutumu arasında aracılık rolü oynadığından, bireyin niyeti bilindiğinde davranışı tahmin edilebilecektir (Newman, 1974: 611).

Diğer taraftan, yapılan çalışmalarda adalet teorisi örgüt bilimi içerisinde önemli bir yer edinirken, teorisinin çeşitli iş çıktıları ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu görülmüştür. (Colquitt vd., 2001: 425, Kim vd., 2017:5). Örgütsel adalet, çalışanın örgüt içerisinde elde ettiği çıktılar ve uygulamalar sonucunda kendisine olan davranışları ne kadar adil algılayıp algılamadığına dair algılardır (Greenberg, 1987: 10). Örgütsel adalet, dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Colquitt, 2001: 387). Ancak pek çok çalışmada, dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutları örgütsel adalet algısının önemli alt boyutları olarak görülmekte ve örgüte karşı tutumsal ve davranışsal tepkileri daha iyi tahmin ettikleri ifade edilmektedir (Wang ve Yi, 2012:211).

Dağıtımsal adalet, bireylerin elde ettikleri çıktıları ne derecede adil bulduklarıyla ilgilidir (Greenberg, 1987: 10) ve genelde eşitlik teorisiyle açıklanmaktadır (Adams, 1965: 267; DeConinck ve Johnson, 2009: 333; Parker vd., 2011:169). Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmede işçi-işveren ilişkisinde karşılıklı değişim vardır (Rousseau ve Parks, 1993: 5). Değişimin konusu çalışanlar açısından 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 gibi); karşılığında örgüte sağladıkları katkıya göre (ödeme, terfi gibi) çıktı elde etmektedirler (Cropanzano vd., 2001: 5; Greenberg ve Cohen, 1982: 437).

Thibaut ve Walker'ın (1975) mahkemelerdeki çözüm süreçlerini içeren kontrol teorilerine dayanan prosedürel adalet ise, bireylerin elde ettikleri çıktıların ve kaynakların dağıtımında kullanılan prosedürleri ne kadar adil algıladıklarına ilişkin değerlendirmelerdir (Crenshaw vd., 2013: 885; Greenberg, 1987: 10; Herda ve Lavelle, 2012: 708). Diğer bir ifade ile çalışanların adalet algılamaları sadece süreç sonunda elde ettiklerinden değil, bu sonuçlar elde edilirken örgüt tarafından kullanılan karar ile yöntemlerden ve çalışanların süreçte söz sahibi olmalarından da etkilenmektedir. Bu nedenle süreci adil olarak algılamayan çalışanlar örgütlerine karşı pek çok olumsuz duygu ve tutum geliştirebilmektedir (Barclay, 2005: 745).

Prosedürel ve dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki pek çok çalışmada ele alınmıştır (Karatepe ve Shahriari, 2014: 22; Kim vd., 2017: 5). Bu çalışmalarda, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti (Lambert vd., 2010: 7); dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur (Ali ve Jan, 2012: 202; Parker vd., 2011:169). Çalışanların kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmektedir (Gürpınar, 2006:2; Parker vd., 2011: 169). Yapılan pek çok meta-analiz çalışmasında da dağıtımsal ve prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (Colquitt vd., 2001: 425; Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278).

Algılanan örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ve arasındaki ilişki, sosyal değişim teorisiyle (Blau, 1964:16) açıklanabilmektedir. Teoriye (Blau, 1964) göre, çalışanlar ile örgütleri arasında bir değişim ilişkisi bulunmaktadır. Araştırmacılar, bireylerin aldıkları çıktıları göre karşılık verdiklerini belirterek, örgütleri tarafından uygulanan prosedürleri ve elde ettikleri çıktıları adil algılayan çalışanların, örgüte sadık kalarak ve orada çalışmaya devam ederek örgütlerine karşılık verdiklerini belirtmişlerdir (Blau, 1964:16; Gouldner, 1960: 162). Diğer taraftan, alan yazınında, çıktıları ve süreçleri adil algılamayan çalışanların, bu durumu örgüt ile aralarındaki psikolojik sözleşmelerine aykırı bir davranış olarak kabul ettikleri ifade edilmektedir (Poon, 2012:1506). İhlal edilen psikolojik sözleşme ise çalışanla örgüt arasındaki değişim ilişkisini sarsmakta ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerini arttırabilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874; Graeve-Cunningham, 2015:17; Robinson ve Rousseau,1994:245). Alan yazınındaki bulgulara dayanarak bu çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

## 2.2. Allosentrizm ve idiosentrizmin düzenleyici etkileri

Adalet algısı ve işten ayrılma niyetinin incelendiği çalışmalarda, kültürün de bu ilişkide düzenleyici etkisi olabileceği çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Ramamoorthy ve Flood, 2002:1071; Ramesh ve Gelfand, 2010: 807; Wang ve Yi, 2002:211). Hofstede'nin, ulusal kültür konusunda, 1970'lerin sonunda başladığı ve şu an 76 ülkeyi kapsayan çalışmaları sonucunda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireycilik-toplulukçuluk olmak üzere 4 boyut ortaya çıkmıştır (Hofstede, 2010: 57). 1987'de bu boyutlara uzun dönemli-kısa dönemli oryantasyon; 2010'da ise, en son boyut olan, heveslilik ve kısıtlılık boyutları eklenmiştir (Jie ve Jing, 2015: 116). Hofstede'nin kültürel

boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının yer aldığı araştırmalar, son kırk yıldır kültürlerarası çalışmaların büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Gelfand vd., 2004: 60). 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: 2).

Bireycilikte, bireyin bağımsızlığı vurgulanırken; toplulukçulukta toplumun parçası olmak ve bir olmak vurgulanmaktadır (Triandis, 1996: 407). 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: 36). Bireycilik düzeyi görece yüksek bireyler kişisel amaçları için sosyal ilişkiler kurmaya çalışırken; toplulukçu bireyler toplum içinde ahengi korumaya dikkat etmektedirler (İmamoğlu vd., 2011: 27; Markus ve Kitayama, 2010: 420).

Harry C. Triandis (1988) 'Cross-Cultural Studies of Individualism and Collectivism' (Bireycilik ve Toplulukçuluğun Kültürlerarası Çalışmaları) isimli çalışmasında, bireycilik ve toplulukçuluğun sadece kültürler arasında farklılaşmadığını, iki farklı boyut olarak değerlendirilemeyeceğini; her bireyde farklı düzeylerde ve birlikte bulunabileceğini ileri sürmüştür (Triandis, 1988: 60). Berry (1979) de, aynı ortamda yaşayan bireylerin, kişilikleri, kişisel tecrübeleri, sosyal değerler ve normları farklı olduğunda farklı algı ve yargılara sahip olabileceklerini belirtmiştir (Berry, 1979:178). Bireycilik ve toplulukçuluk bireysel düzeyde ölçüldüklerinde, allosentrizm ve idiosentrizm olarak isimlendirilmektedirler (Triandis vd., 1988: 323).

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. Allosentrik bireyler için önemli olan gruplarındaki ahengin devamlılığını sağlamaktır ve gruplarına uyum bu bireyler için ön plandadır (Markus ve Kitayama, 1991: 225). Allosentrik bireylerin sahip olduğu değerlerin düzenleyici etkileri Grup Değeri Modeli (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Blader, 2003; Tyler ve Lind, 1992) ile açıklanabilmektedir. Modele göre bireyler uzun dönemli ilişkiyi önemsemektedirler; çünkü bu onlar için ait olma ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılanması anlamına gelmektedir (Bies, 2005:85; Tyler vd., 1996:913). Grup çıkarlarını ve ahengini korumak için kendi çıkarlarından ödün verebilen allosentrik bireyler (Ho ve Chiu, 1994: 138; Noordin ve Jusoff, 2010: 160; Oyserman vd., 2002: 5; Triandis, 1995: 61), prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları düşük dahi olsa, gruplarını bırakmamak için işten ayrılma davranışı göstermeyip (Jackson vd., 2006: 884); adaptif bir davranış sergileyebilmektedirler (Jex ve Beehr, 1991:3).

**H<sub>3a</sub>:** 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.

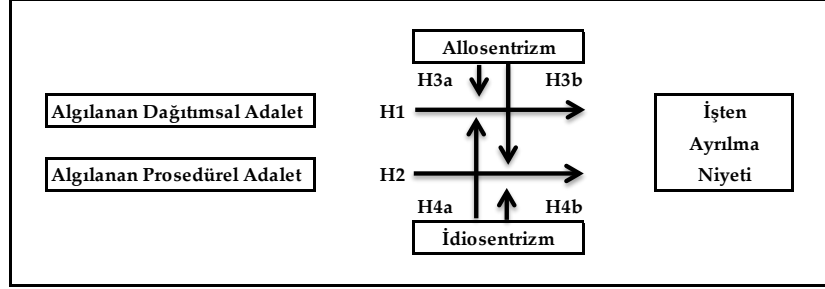
**H<sub>3b</sub>:** Algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide allosentrizmin düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Bireylerin allosentrizm düzeyleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü zayıflayacaktır.

Diğer taraftan, idiosentrik bireyler daha dürtüsel, ben merkezli, başarı odaklı, heyecanlı bireylerdir (Schwartz, 1990:143). 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: 32). İdiosentrik bireylerde kişisel hedefler, grup hedeflerinin önüne geçmektedir (Schwartz,1994: 85). 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: 225; Triandis, 1995:32). 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, 2015:17; Triandis, 1996:36: 407; Wang ve Yi, 2012:211). Bu noktadan hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>4a</sub>:** Algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm seviyeleri yüksek olduğunda, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü artacaktır.

**H<sub>4b</sub>**: Algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide idiosentrizmin düzenleyici etkisi vardır. Bireylerin idiosentrizm seviyeleri görece yüksek olduğunda, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin gücü artacaktır.

Şekil 1’de çalışma kapsamında önerilen hipotezlere ilişkin aşağıdaki model önerisi sunulmuştur



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini, Ankara’da faaliyet gösteren devlet üniversitelerindeki İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görevli akademik kadro (Prof. Dr., Doç Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi) oluşturmaktadır. Veriler, kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Evren büyüklüğü, Ankara ili için 3218’dir (27 Ocak 2018 tarihli YÖK verisi <https://istatistik.yok.gov.tr/>). Söz konusu evrenden % 95 güvenirlilik sınırları içerisinde % 5 ‘lik hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 205 olarak belirlenmiştir. Veri toplama süreci yaklaşık 3 hafta sürmüştür (2 Aralık-19 Aralık 2018). 250 adet anketten 205 adet dönüş alınmıştır. Dönüş oranı %82’dir. Çalışmaya katılan örneklemin % 58,2’sini (n=120) kadınlar; % 41,5’ini (n=85) erkek akademisyenler oluşturmaktadır. Yaş ortalamaları 36,3’dir. Katılımcıların özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir:

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	120	58,5
Erkek	85	41,5
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
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
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

Tablo 1’de görüleceği gibi, 205 katılımcının %58,5 i kadın (n=120); %41,5 (n=85) erkektir. %52,2’sinin toplam çalışma süresi 10 yıldan fazladır. Çalışanların %37,1’i aynı kurumda 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. %48,8’i araştırma görevlisi pozisyonunda çalışmaktadır.

### 3.2. Veri toplama araçları

Bu araştırmada kesitsel araştırma yöntemi kullanılmış ve cevaplar tek bir seferde, anket yöntemiyle toplanmıştır. Katılımcılara dört bölümden oluşan bir soru formu dağıtılmıştır. İlk üç bölümde, algılanan örgütsel adalet ölçeği, işten ayrılma ölçeği ve bireycilik-toplulukçuluk ölçeği yer almaktadır. Son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerinin yer aldığı maddeler yer almaktadır.

**Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği:** Çalışmada algılanan prosedürel ve dağıtımsal adalet, Colquitt (2001) tarafından geliştirilen on bir maddelik ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçeğin orijinali dört boyutludur. Ancak, çalışmada algılanan prosedürel (7) ve dağıtımsal adalet (4) olarak 2 boyut ölçüme dahil edilmiştir. Algılanan prosedürel adalet boyutu altında; ‘Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?’ gibi maddeler yer almaktadır. Algılanan dağıtımsal adalet boyutu altında; ‘Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?’ gibi maddeler yer almaktadır. Ölçek, Özmen vd. (2007) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir. Katılımcılar cevaplarını beşli Likert tipi ölçek (1=çok az; 5=çok fazla) kullanarak belirtmişlerdir. Ölçekte yüksek puanlar, algılanan prosedürel- dağıtımsal adalet düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Çalışmada işten ayrılma niyeti Cammann vd. (1983), tarafından geliştirilen üç madde ve tek boyuttan oluşan ölçekle değerlendirilmiştir. Türkçe’ye Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından çevrilip, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Üç maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu boyut altında, ‘Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm’ gibi maddeler yer almaktadır. Katılımcılar cevaplarını beşli Likert tipi ölçek (1= kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) kullanarak belirtmekte, yüksek puanlar, işten ayrılma niyeti düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği:** Çalışmada allosentrizm-idiosentrizm düzeyi Singelis vd. (1995) tarafından geliştirilen bireycilik-toplulukçuluk ölçeği ile ölçülmektedir. Ölçek, 32 maddeden ve toplulukçuluk (16) ve bireycilik (16) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Wasti ve Erdil, 2007). Toplulukçuluk boyutu altında; ‘Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.’ gibi maddeler yer alırken; bireycilik boyutu altında; ‘Rekabet doğanın kanunudur’ gibi maddeler yer almaktadır. Ölçek daha önce Wasti ve Erdil (2007) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir. Katılımcılar cevaplarını beşli Likert tipi ölçek (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) kullanarak belirtmişlerdir. Ölçek maddelerine verilen yüksek puanlar, bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Demografik Değişkenler:** Yaş, cinsiyet, pozisyon, bulunulan kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi kontrol değişkenleri olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Ön analiz testleri

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 programı yardımıyla analize uygun hale getirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001:63). Veri setinde aykırı değer tespit edilmemiş, değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladıkları görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlikleri incelendikten sonra toplam skorları hesaplanmış ve doğrulayıcı faktör analizi testleri yapılmıştır. Modelin uyum sağladığı görülmüş ardından hipotez testleri ve düzenleyicilik analizi testlerine geçilmiştir.

### 4.2. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Çalışmada yer alan ölçeklerin faktör yapıları daha önce ortaya konduğu ve ölçekler belli bir teoriye göre geliştirildiği için, ön analizlerden elde edilen bulgulardan sonra, çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır.

**Tablo 2.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik DFA Sonuçları

Ölçekler	$\Delta X^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Prosedürel adalet	1.96	.069	.973	.970	.92
Dağıtımsal adalet	1.676	.058	.996	.992	.959
İdiosentrizm	1.969	.069	.926	.906	.902
Allostrizm	1.814	.063	.905	.920	.903

Ölçeklere ait DFA sonuçları incelenmiş ve Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan analizlere göre ölçeklerin tümünün uyum istatistiklerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde oldukları görülmüştür (GFI, CFI, AGFI >.90; RMSEA < .08;  $\Delta X^2/sd$  <3; Şimşek, 2007:14).

#### 4.3. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiş ve .70’in üzerinde değere rastlanmamıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001:65). Bu durum çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir. Tablo 3’te ölçeklere ait madde sayıları, değişken ortalamaları; standart sapma değerleri, ölçeklere ait Cronbach’s Alpha değerleri ve değişkenlere ait korelasyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 3.** Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar

Değişkenler	Madde Sayısı	Ort.	St. Sapma	$\alpha$	1	2	3	4
Algılanan prosedürel adalet	7	3,51	0,59	0,815	1			
Algılanan dağıtımsal adalet	4	3,37	0,74	0,843	,651**	1		
İdiosentrizm	16	3,3	0,44	0,789	,183**	,343**	1	
Allostrizm	16	3,9	0,4	0,768	,175*	0,094	,157*	1
İşten ayrılma niyeti	3	1,95	0,96	.888	-,241**	-,297**	-,115	-,052

\*p<.05 (two-tailed), \*\*p<.01 (two-tailed), \*\*\*p<.001 (two-tailed)

Algılanan prosedürel adaletin ortalaması, algılanan dağıtımsal adaletin ortalamasına göre daha yüksek bulunmuştur. Akademik personelin allostrizm ve idiosentrizm düzeyleri incelendiğinde, allostrizm seviyesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, akademik personelin, gruba bağlı olduğunu, grup içi ahengi önemseydiği şeklinde yorumlanabilir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde; prosedürel adalet ( $r=-.241$ ,  $p<.01$ ) ve dağıtımsal adalet ( $r=-.297$ ,  $p<.01$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

#### 4.4. Hipotez testleri

Hipotez testi için Hiyerarşik Regresyon analizi yapılmış ve demografik değişkenlerin etkisi kontrol edildikten sonra, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet değişkenleri analize eklendiğinde, her iki değişkenin de işten ayrılma niyetini tahmin ettiği görülmüştür ( $F(2,224)=10,275$ ,  $p<.05$ ). Prosedürel adalet ( $\beta=-.102$ ,  $p<.05$ ) değişkeni ve işten ayrılma niyeti ile dağıtımsal adalet ( $\beta=-.195$ ,  $p<.05$ ) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Hipotez 1 ve Hipotez 2 doğrulanmıştır; algılanan prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet düzeyindeki artış, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

#### 4.5. Düzenleyicilik analizi sonuçları

H3a,b ve H4a,b hipotezlerini test etmek için SPSS’te yer alan Process makrosu (Model 1) kullanılmış ve çıkan sonuçlara göre, H3b hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Düzenleyicilik analizi sonuçları

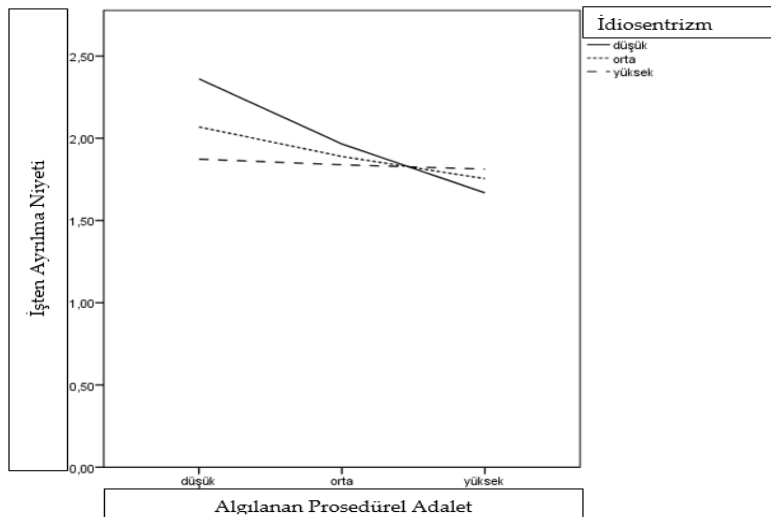
	b	SH	%95	
			Alt	Üst
Sabit	29,65	0,07	1,80	2,06
İdiosentrizm	-3,21*	0,11	-0,57	-0,14
Prosedürel adalet	-1,32***	0,15	-0,50	0,10
<b>İdiosentrizm*Prosedürel adalet</b>	<b>2,16*</b>	<b>0,26</b>	<b>0,05</b>	<b>1,08</b>
Sabit	29,56	0,07	1,80	2,06
Allosentrizm	-3,71	0,11	-0,64	-0,20
Prosedürel adalet	-0,42***	0,16	-0,39	0,25
<b>Allosentrizm*Prosedürel adalet</b>	<b>1,99*</b>	<b>0,26</b>	<b>0,00</b>	<b>1,03</b>
Sabit	29,21	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
<b>İdiosentrizm*Dağıtımsal adalet</b>	<b>0,85</b>	<b>0,19</b>	<b>-0,21</b>	<b>0,52</b>
Sabit	30,45	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
<b>Allosentrizm *Dağıtımsal adalet</b>	<b>1,66</b>	<b>0,23</b>	<b>-0,07</b>	<b>0,84</b>

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 idiosentrizmin düzenleyici etkisini test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 1174-1175; Gürbüz, 2019: 80; Hayes, 2018; Preacher vd., 2007:186). Analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Algılanan prosedürel adalet ve idiosentrizmin, işten ayrılma niyeti üzerindeki ( $b= 2,16$ ;  $p<0,05$ ) ve algılanan prosedürel adalet ve allosentrizmin, işten ayrılma niyeti üzerindeki ( $b= 1,99$ ;  $p<0,05$ ) etkileşimsel etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Allosentrizm ve idiosentrizm boyutlarının, algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkileri bulunamamıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda; H3b hipotezi kabul edilmiş; H3a, H4a ve H4b hipotezleri reddedilmiştir.

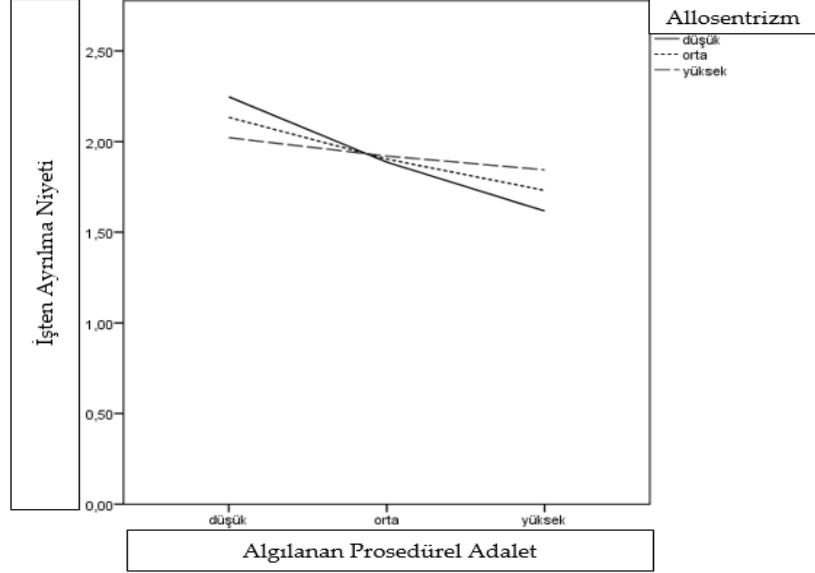
**Şekil 2.** Algılanan Prosedürel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İdiosentrizmin Düzenleyicilik Rolü





Şekil 2'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 3.** Algılanan Prosedürel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Allosentrizmin Düzenleyicilik Rolü



Şekil 3'teki 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 ve kararlara katılım düzeyi düşük olsa dahi, allosentrizm düzeyleri yüksek olduğunda, işten ayrılma niyetlerinde düşüş meydana gelecektir.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada, akademik personelden elde edilen verilerle dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde bireylerin allosentrizm ve idiosentrizmin düzeylerinin düzenleyici etkileri incelenmiştir. Çalışmada genel itibarıyla, allosentrizm ve idiosentrizmin düzenleyici etkileri incelenmeden önce, algılanan prosedürel-dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında literatüre uygun olarak ters yönde ilişki bulunmuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Colquitt vd., 2001: 425; Gürpınar, 2006: 3). Diğer bir ifadeyle, elde ettikleri çıktıları ve bu çıktıları elde ederken uygulanan süreçleri adil algılamayan akademik personelin üniversitelerinden ayrılma eğilimleri daha fazla olmaktadır.

Araştırma bulguları, 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 çalışmalar (Jackson vd., 2006:884; Oyserman vd., 2002:5) 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 alguları düşük dahi olsa, grup çıkarlarını ve ahengini korumak için kendi çıkarlarından ödün vermeleri ve dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması beklenebilir (Ho ve Chiu, 1994: 138; Jackson vd., 2006: 884; Jex ve Beehr, 1991: 5; Oyserman vd., 2002:5; Triandis, 1995: 110).

Diğer taraftan, çalışmada bir diğer dikkat çekici bulgu, idiosentrizmin prosedürel adalet-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyicilik rolüne ilişkindir. Literatürdeki bulgulara dayanarak, 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 zayıflatmaktadır. 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: 18; Wagner, 1995:152). 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: 58) toplulukçuluğun bireylerin allosentrik ve idiosentrik değerlerini baskılayabileceği ifade edilmektedir (Triandis, 1994: 4). Toplulukçu kültürlerde bireylerin iş değiştirme eğilimi daha az olduğundan (Dette ve Dalbert, 2005: 1719), 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: 116). Grup çıkarını düşünen bireylerin işten ayrılma niyetleri düşük olacak ve adaletsizlikleri daha fazla tolere edebileceklerdir (Tripp vd., 1995:46). (Triandis, 1994: 12). 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, 2007:39). Hem allosentrik hem de idiosentrik bireyler, kendi çıkarlarına olan bir durumla karşılaştıklarında ya da yaptıkları seçimlerle elde edecekleri çıktının önemli olmaması durumunda allosentrikken, idiosentrik; idiosentrikken, allosentrik bireyin yapabileceği tercihleri yapabilmektedirler. (Triandis, 1994:14). Buna göre, bireylerin örgüt içerisinde karşılaştıkları davranış ve uygulamalar, normalde vermeyecekleri tepkileri vermelerine neden olabilmektedir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre, bireylerin allosentrizm ve idiosentrizm değerlerinin algılanan dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde düzenleyici etkisi bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle, akademisyenlerin elde ettikleri çıktılarını 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.

## 5.1. Öneri ve kısıtlar

Çalışmanın bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışma verilerinin bireysel değerlendirmelerden oluşması, tek bir kaynaktan tek bir zamanda elde edilmiş olması ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aynı anda ölçülmeleri nedeniyle ortak yöntem varyansı hatasına neden olabileceği düşünülmektedir (Podsakoff vd., 2003:880). 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.

Çalışmanın bir diğer kısıtı olarak, örnekleme oluşturan akademik personelin gruplarından bağımlı ve bağımsız olma durumlarının incelenmemesi gösterilebilir (Fischer, 2004: 486). Wasti ve Erdil (2007) de çalışmalarında Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iç grup-dış grup ayrımının önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Wasti ve Erdil, 2007:39). Bu kapsamda allosentrik bireyler, iç grup hedeflerine eğilirken, idiosentrik bireyler kişisel hedeflerine önem vermektedirler (Yamaguchi, 1994:175). 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 önemsemeyeceği ve bu durumun, bireylerin tutumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle sonraki çalışmalarda iç-dış grup ayrımının dikkate alınması önerilebilir.

Küreselleşmenin hızla arttığı günümüzde, kültürel değerlerdeki farklılaşmalara dair yapılan çalışmalar çok daha önemli hale gelmektedir (Lee ve Peterson, 2000: 401). 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, 2012:211). Örgüt içerisinde alınan kararlarda akademik personele söz hakkı vermek, prosedürel adalet algularına ve dağıtımsal adalet algulamalarına daha olumlu yönde tepkiler vermelerini sağlayabilecektir (Lind vd., 1990: 952). Akademik personelin atama kriterlerinin açık hale getirilmesi, kriterler belirlenirken uygulanacak prosedürler için her birimin görüşünün alınması, personelin kadro dağıtımının adillğine 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.

### Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1969). The prediction of behavioral intentions in a choice situation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(4), 400-416.
- Akça, E. (2014). *Personality And Cultural Predictors Of The Quiet Ego: Comparing Turkey And The United States* (Doctoral Dissertation, Middle East Technical University).
- Ali, N. ve 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), 202-212.
- Barclay, L. J. (2005). Following in the footsteps of Mary Parker Follett: Exploring how insights from the past can advance organizational justice theory and research. *Management Decision*, 43(5), 740-760.
- 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.
- Berry, J. W. (1979). A cultural ecology of social behavior. In *Advances in experimental social psychology. Academic Press.* (Vol. 12, pp. 177-206).
- Bies, R. J. (2005). Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.* 85-112.
- Blau, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life.* NY: John Wiley ve Sons, 1-352.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire.* 71-138.
- Çiftçioglu, A. (2011). Investigating occupational commitment and turnover intention relationship with burnout syndrome. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 109-119.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- 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., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. ve 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.

- Crenshaw, J.R., Cropanzano, R., Bell, C.M. ve Nadisic, T. (2013), Organizational justice: new insights from behavioural ethics, *Human Relations*, Vol. 66 No. 7, 885-904.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. ve Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *In Research in Personnel And Human Resources Management* (pp. 1-113). Emerald Group Publishing Limited.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- DeConinck, J. B. ve Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Detle, D. ve 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.
- 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.
- Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 486-503.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishii, L. H. ve Bechtold, D. J. (2004). Overview of GLOBE. RJ House, PJ Hanges, M. Javidan, P. Dorfman ve V. Gupta Eds. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- 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).
- Greenberg, J. ve Cohen, R. L. (1982). Why Justice? Normative and Instrumental Interpretations. in Equity And Justice in Social Behavior. *Academic Press*. 437-469
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- 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", in Sheldon, Z. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization, *American Psychological Association*, Washington, DC, 271-327.
- 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.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 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*.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Herda, D.N. ve Lavelle, J.J. (2012), The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention, *Accounting Horizons*, Vol. 26 No. 4, pp. 707-723.
- Ho, D. Y.-F. ve Chiu, C.-Y. (1994). Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Cross-cultural research and methodology series*, Vol. 18. Individualism and collectivism: *Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. pp. 137-156

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. *McGraw-Hill*.1-576.
- Hom, P. W. ve Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366.
- İmamoğlu, E. O., Günaydın, G. ve Selçuk, E. (2011). Özgün Benliğin Yordayıcıları Olarak Kendileşme ve İlişkililik: Cinsiyetin ve Kültürel Yönelimlerin Ötesinde. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 27-43.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. Js. ve Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884-899.
- Jex, S. M. ve 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.
- Jie, C. ve Jing, L. (2015) An Empirical Study on Different Tendencies toward IndulgenceRestraint Dimension from the Intercultural Perspective. *Creative Commons Attribution International License (CC BY)*, 4, 116-126.
- Karatepe, O. M. ve 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.
- Kim, S. Y. ve Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve 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, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., ... ve Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal justice*, 38(1), 7-16.
- Lee, S. M. ve Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science and Business Media.
- Lind, E. A., Kanfer, R. ve Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959.
- Luu, L. ve Hattrup, K. (2010). An investigation of country differences in the relationship between job satisfaction and turnover intentions. *Applied HRM Research*, 12(1), 17-39.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (2010). Cultures and selves: A cycle of mutual constitution. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 420-430.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. Ve Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (2013). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic press.
- 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), 610-615.
- Noordin, F. ve Jusoff, K. (2010). Individualism-collectivism and job satisfaction between Malaysia and Australia. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 159-174.
- Oyserman, D., Kimmelmeier, M. ve Coon, H. M. (2002). *Cultural psychology, a new look: Reply to Bond (2002), Fiske (2002), Kitayama (2002), and Miller (2002)*. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.

- Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değerler için adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Parker, R. J., Nouri, H. ve Hayes, A. F. (2011). Distributive justice, promotion instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 169-186.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve 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.
- Poon, J. M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.
- 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.
- 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.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. ve McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of cross-cultural psychology*, 21(2), 139-157.
- Schwartz, S. (1994). Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and application*. Newbury Park, CA: Sage. 81-119
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. ve Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Şimşek Ö.F. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks; 2007. 1-224.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). Cleaning up your act: Screening data prior to analysis. *Using Multivariate Statistics*, 5, 61-116.
- Thibaut, J. W. ve Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. *L. Erlbaum Associates*.1-160.
- Triandis, H. (1988). Collectivism v. individualism: A reconceptualisation of a basic concept in cross-cultural social psychology. In *Cross-Cultural Studies of Personality, Attitudes and Cognition* (pp. 60-95). Palgrave Macmillan, London.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M. ve Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506-520.
- Triandis, H. C. (1994). Horizontal and vertical individualism and collectivism and work. (WORC Paper). *Tilburg: WORC, Work and Organization Research Centre*.1-49.
- 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.
- Tripp, T. M., Sondak, H. ve Bies, R. J. (1995). Justice as rationality: A relational perspective on fairness in negotiations. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 45-64.

- Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *In Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115-191).
- Tyler, T., Degoey, P. ve 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), 913-930.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality And Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-173.
- Wang, S. ve 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.
- 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.
- Yamaguchi, S. (1994). Collectivism among the Japanese: A perspective from the self. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi ve G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 175-188