Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Ulusal Kültürün Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü*

(The Mediating Role of Managers' Understanding of Organisational Justice in The Impact of National Culture on Employees' Intentions to Leave)

Salih GÜNEY^a, **Ahmet GÜMÜŞ^b**

^a İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, salihguney@aydin.edu.tr

^b İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, ahmetgumus4006@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Aracılık etkisi Bootstrapping metodu İşten ayrılma niyeti Örgütsel adalet Ulusal kültür Gönderilme Tarihi 27 Haziran 2019 Revizyon Tarihi 2 Eylül 2019 Kabul Tarihi 10 Eylül 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmada ulusal kültür ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu noktada araştırmada örgütsel adaletin aracılık rolü ele alınmıştır. Yöntem: Bir kamu kurumunun merkez ve Ankara Bölge Müdürlüğü'ne bağlı birimlerinde çalışan, alan araştırması deseni seçilerek kolayda örneklemeye gidilen, anket aracılığıyla ulaşılan 642 kişilik katılımcı bu araştırmanın örnekleimidir. Bulgular – Yapısal eşitlik modeli kurularak AMOS 24 istatistiki paket programı yardımıyla yapılan yol analizinde, ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır. Bir başka deyişle ulusal kültürün işten ayrılma niyetine doğrudan bir etkisi bulunmazken, örgütsel adalet aracılık rolüyle işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilemektedir. Yani örgütsel adaletin aracılık etkisiyle ulusal kültürdeki dolaylı güçlenme oranı işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Örgütsel adaletin aracılık rolünün anlamlılığı bootstrapping metoduyla elde edilen sonuçlarla da desteklenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Yani örgütsel adaletteki bir birimlik artış oranı, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Tartışma – Araştırma sonucu elde edilen bulgular, örgüt kültürü ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyle ilgili yapılan çalışmalarda tamamen farklılaşırken; örgüt kültürüyle yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları ve yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarıyla çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerle ilgili literatürde yapılan çalışmalarla genel olarak uyumaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın işgören devir oranlarını azaltmada, liderlik, koçluk nitelikleri ile örgütsel adalet algılarının gelişimi yoluyla etkin insan kaynakları yönetimi yönünden hem yöneticilere hem de literatüre katkı sunabileceği düşünülmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Bootstrapping method Intention to leave Mediating role National culture Organisational justice Received 27 June 2019 Revised 2 September 2019 Accepted 10 September 2019 Article Classification: Research Article	Purpose: In this study, the relations are investigated between the national culture, organisational justice and intention to leave employment. At this point, the mediating role of organisational justice has been considered. Design/methodology/approach – The participants consisting of 642 people reached at through survey that work in the Center of a public institution and in the units belonging to Ankara Regional Directorate and by whom the area research figure was drawn and exemplification was performed are the sample of this research. Findings: It has been determined in the path analysis carried out by means of AMOS 24 statistical packet program founding the structural equation model that the organisational justice has got a full mediating effect at the relation between the national culture and intention to leave employment. In other words, national culture hasn't got a direct effect on the intention to leave employment, but the organisational justice effects the intention to leave employment directly by the mediating role. That is to say, the indirect refreshment rate in the national culture decreases the intention to leave employment by the effect of the mediating effect of organisational justice. The significance of the mediating role of organisational justice is also supported by results obtained by the bootstrapping method. In addition, a negative relation has been detected between the organisational justice and the intention to leave employment. It means that a unit refreshment rate at the organisational justice

* Bu çalışma birinci yazar danışmanlığında, ikinci yazar tarafından hazırlanan "Ulusal Kültürün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları, İş Performansları, İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü ve Bir Araştırma" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

decreases the intention to leave employment.

Discussion: While the findings obtained at the end of the research differentiate completely at the studies performed on the relation between the organisational culture and the employees' intention to leave employment, the studies carried out in the literature concerned compromise in general with the relations between the organisational culture, the organisational justice comprehension of the administrators and the employees' intention to leave employment. Thus, it is thought that leadership can contribute at decreasing this research's workman rate of turnover in terms of effective human resources through coaching qualifications and development of the organisational justice.

1. Giriş

Günümüzde çok hızlı değişen çevre koşulları örgütsel değişimi gerektirirken, örgütsel değişim ise uygun yetenek ve davranıştaki yönetim performansını gerekli kılmaktadır (Longenecker ve Fink, 2001: 9). Bu açıdan bakıldığında, yönetim insanlardan oluşan gerçekliktir. Yani bir bakıma insanlar değerleriyle kurumları, kurumlar da toplumları oluşturur. Bu çerçevede kurumlar özgün kültürleriyle de baskın değerleri taşırlar (Hofstede, 1984: 81). Bir başka deyişle örgütler bir dizi iç içe geçen sistem olarak kabul edilebilir ve her bir alt sistem farklı çevresel faktörle ilişkilidir. Bu noktada örgütün üst düzey yöneticileri, bu sistem içinde bilgiyi bir bütün olarak bir araya getirerek yorumlamaktadırlar (Daft ve Weick, 1984: 285). Burada yöneticinin yeteneği, gelen bilgiyi adil bir şekilde yorumlama gücünde kendini göstermektedir. Başka bir ifadeyle bireysel değerler bireysel adalet yargılarını gerçekleştirmek için temel oluştururken, kolektif değerler kolektif adalet kararları için temel oluşturmaktadır (Schminke vd., 2015: 730). Yani kültür ve adalet kavramları birbiriyle etkileşim halinde olup bu etkileşimlerin sonuçlarının da çalışanlara yansımaları beklenir. Bu sonuçlardan biri de çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermeleridir.

Literatürde örgüt kültürünün örgütsel adaletle olan olumlu etkisinden ve kültürel çalışmalarda örgütsel adaletle ilgili araştırmaların gerekli olduğundan bahsedilmektedir. Bu çerçevede çalışmanın işgören devri oranlarını düşürebilmeleri ile işten duyulan memnuniyet, örgüt içindeki kültürel değerlerin gelişimine fayda sunacağından uygulayıcılara; örgütsel adaletin aracı değişken olarak incelenmesiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Literatür Araştırması

Bu kısımda sırasıyla örgüt kültürü, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilgili literatüre değinilecektir.

2.1. Örgüt Kültürü

Kültür insan davranışının birçok boyutunda en geniş etkiyi oluşturur. Ancak örgüt teorisi içinde kültürün kavramsallaştırılması, kuruluşların çevreleriyle olan ilişkilerini büyük ölçüde göz ardı etmiştir. Hâlbuki yönetimin, başka insanlar aracılığıyla bir örgütteki faaliyetlerin yapılması anlamına gelmesi tüm dünyada geçerli bir görüştür. Örgütteki bu faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi için de örgüt çalışanlarının şimdiki ve gelecekteki davranışlarını tahmin edebilme noktasında kültürünü de içeren geçmişlerini anlamak gerekir (Soares vd., 2007: 283; Jo Hatch ve Schultz, 1997: 360; Hofstede, 1994a: 1). Bir bakıma kültür birçok bakımdan örgütsel faaliyetlerin işleniş şeklini, etkinliği ve verimliliği etkileyen önemli bir kavramdır. Bu yüzden de bu kavramın örgüt içinde yarattığı olumlu katkılarının yöneticilerce göz ardı edilmemesi beklenir.

Literatürde örgüt kültürüyle ilgili aşağıdaki tanımlar yapılmıştır:

- Örgüt kültürü, neyin nasıl yapıldığı ve kimin bunu yapmakla meşgul olduğu konusunu ifade eder (Tierney, 1988: 3).
- Örgüt kültürü, bir işletmenin faaliyetlerinin yürütme biçimini tanımlayan değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller bütünü olarak tanımlanır (Barney, 1986: 657).
- Bir anlamda kültür, belirli bir zaman diliminde toplu olarak kabul edilen niyetlerin bir gruba uygulanmasıdır (Pettigrew, 1979: 574). Örgüt kültürü, örgütteki yazılı veya yazısız kurallar ve talimatlar bütünüdür.

Örgüt veya kurum kültürü kavramı, ortaya çıktığı 1980'lerde araştırmacılarda uyandırdığı merak duygusundan yavaş yavaş uzaklaşarak organizasyon ve yönetim çalışmasında temel bir endişe kaynağı halini

almıştır. Bu sebeple de örgüt kültürünün örgütsel üstünlüğün anahtarının olması son zamanlarda yapılan çoğu araştırmada savunulmaktadır. Bu kavram hem araçsal hem de sembolik düzeyde kararlar, eylemler ve iletişim ile ilgilidir (Hofstede, 1998, 2; Schein, 1984: 3; Tierney, 1988: 3). Örgüt kültürü çalışanların işyerindeki iletişim tarzlarından, verdiği kararlara hatta performanslarına kadar hemen her faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen bir mekanizmadır.

Örgüt kültürünün çeşitli boyutlarda ele alınıp incelendiği araştırmalar olmuştur. Bunlardan biri de IBM şirketinin bağlı kuruluşlarında yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılaştırmalara vurgu yapan Hofstede'nin - Türkiye'nin içinde olduğu- ülkeler arası kültürel değerler farklılık araştırmasıdır. Hofstede ulusal kültürü, bir grup veya sınıflara ayrılmış insanları birbirinden ayıran ortak aklın programlanması olarak ifade etmiştir (Hofstede ve McCrae, 2004: 58). Başka bir ifadeyle bu kavram, insanların ortak aklının ulusal bağlamda düzenlenmesi olarak da tanımlanmıştır (Pagell vd., 2005: 375). Örgütün doğal çevresinden kaynaklanan bu kültür, çalışanların, yöneticilerin ve bu konuda öneri veren yönetim bilimcilerin bütünsel olarak zihinsel programlama düzeyini etkileyebilmektedir (Hofstede, 1994b: 4).

Hofstede'nin yaptığı bu araştırma sonucunda ulusal kültürün birbirinden bağımsız boyutlarının olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan ilki güç mesafesidir. Bu boyut bir ülkenin normal olarak algıladığı insanlar arası eşitsizlik derecesidir. Diğer ulusal kültür boyutları bireycilik/toplulukçuluk, dişillik/erillik, belirsizlikten kaçınma ve Konfüçyüs dinamizmidir (Hofstede, 1994b: 5). Bireycilik/toplulukçuluk boyutu, kültürün çift kutuplu sürekliliğe yöneliminin bir ifadesidir. Bireycilik, kişilerin kendilerine ve aile yakınlarına bakmalarını belirten durumu ifade ederken; toplulukçuluk ise bireylerin sadakatleri karşılığında bir grubun üyesi olmayı belirtir (Hofstede ve Bond, 1988: 10-11; Hofstede ve Bond, 1984: 419). Belirsizlikten kaçınma boyutu, belirsizlikle mücadele etmede saldırganlıkları ve duyguları ifade etmenin kontrolünü gerektirir (Minkov ve Hofstede, 2011: 12). Bir anlamda bu boyut, geleceğin bilinmeyen yönlerini anlamada insanlara yol göstererek, belirsizliklerle nasıl başa çıkıldığına odaklanmaktadır (Nakata ve Sivakumar, 1996: 65). Dördüncü ulusal kültür boyutu dişillik/erillik boyutu olarak lanse edilmiş olup, bu boyuttaki ana tema toplumdaki cinsiyetler arası rollerin bölünmesidir. Eril bir toplumda olağanüstü özelliklere sahip kişiler ön plandayken, dişil egemen bir toplumda ise insanlar olağan niteliklere sahip kişilere sempati duyar (Hofstede, 1983: 83-85). Hofstede'nin ulusal kültürle ilgili beşinci boyutu ise, kısa dönem/uzun dönem uyumu içeren Konfüçyüs dinamizmi olarak tanımlanır. Bir anlamda özünün Çin ve içeriğinin Konfüçyüs değerlerinden oluşmasından ötürü bu boyut çoğu batılı tarafından garipsenmektedir (Fang, 2003: 354). Hofstede'nin ulusal kültür boyutları sınıflandırması kültürlerarası farklılıklara vurgu yapan bir görüştür.

Kültürel farklılıklar, yöneticilerin tahmin, planlama ve kalite yönetimi çerçevesinde yeni ürün tanıtımı kararlarını değiştirip örgütsel iletişimi etkilediğinden önemli kabul edilmektedir. Buna göre bu tür anlayışlar küresel şirketlerin tedarik zinciri fonksiyonunu daha etkili yürütme konusunda fayda sağlayabileceğinden, yöneticiler kültürün yönetimle ilgili kararları nasıl ve hangi boyutlarda etkilediğini anlamalıdır (Pagell vd., 2005: 387). Kültürel farklılıkları anlamının ve bunları önemsemenin yöneticilerin karar alma ve planlamadan örgütsel iletişimin iyileştirilmesine kadar uzanan yararları vardır.

2.2. Örgütsel Adalet

Örgütlerin faaliyette bulunduğu sosyal ortam, çalışma davranışlarını şekillendirdiğinden, sosyal, politik ve ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikler örgütsel uygulamaları etkilemektedir (Beugre, 2002: 1091-1092). Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet teorisi, çalışanların kurumdaki işleyiş konusundaki görüşlerini ve duygularını sınıflayarak, adalet algılarına odaklanır (Saunders ve Thornhill, 2004: 497). Stacy Adams, 1960'larda örgütsel ve yönetsel konularda adalet üzerine yapılan araştırmaların öncüsü olarak kabul edilmektedir (De Cremer vd., 2007: 1800). Adams eşitlik teorisi vasıtasıyla örgütsel adaletin kuramsal temellerini atmıştır. Buna göre eşitlik teorisinin ana temasını girdilerin çıktılara oranı oluşturmaktadır. Girdiler eğitim, gayret ve deneyim gibi kişinin uygun getiriler elde etmek için algıladıkları faktörleri içermektedir. Çıktılar ise kişilere yapılan iş yatırımları sonucu bu yatırımların getirilerinden elde edilen faktörleri ifade etmektedir (Cosier ve Dalton, 1983: 312). Bu kurama göre oranlar uyumlu ise, birey eşitlik duygusu hisseder; ancak bu oranlar birbirleriyle uyumlu değilse kişi kendisini diğerleriyle mukayese ederek eşitlik duygusu olmadığı algısı içerisine girebilir. Zaman içerisinde kişi bu durum karşısında gerginlik ve mutsuzluk hissi içerisinde iş performansını azaltma eğilimi gösterebilmektedir. Buna ilaveten eşitlik teorisi kişinin elde ettiği tutarsız iş pozisyonu ve ödüllerle karşılaştığı tutarlılıklara olan tepkilerini açıklamaktadır.

(Colquitt, 2012: 526; Greenberg, 1988: 606; Scandura, 1997: 59-60). Adams'ın örgütsel adaletin temellerini attığı bu kuram, esasında bir motivasyon teorisidir.

Eşitlik kuramına ek olarak literatürde örgütsel adaletin kuramsal yapısıyla ilgili sosyal mübadele kuramı da bulunmaktadır. Sosyal mübadele kuramına dayalı olarak, örgütsel adaletin etmen-sistem modeli, bireylerin farklı örgütsel aktörleri ile farklı mübadele ilişkileri geliştirmesini amaçlamaktadır. Bu kurama göre çalışanlar, farklı makamı temsil eden figürleri ile örgütü bir sistem biçiminde algılarlar ve en yakın amirleriyle de temsilcileri aracılığıyla ilişki kurabilmektedirler. Bu model bireylerin, çalışma sırasında maruz kaldıkları haksız işlemin algılanan kaynağını ödüllendirme ya da cezalandırma yoluyla, ilişkisel ve davranışsal olarak karşılık verebileceklerini belirtmektedir (Rita Silva ve Caetano, 2014: 26). Sosyal mübadele ekonomik mübadele gibi yardımlar konusunda gelecekte iade beklentisini doğurmaktadır. Ekonomik mübadele, işlemlere dayanmaktadır; ancak sosyal mübadele ilişkileri, mübadelelerle ilgili diğer tarafların yükümlülüklerini adil bir şekilde yerine getirecekleri hususunda bireylerin güvenine bağlıdır (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). İşyeri adaleti konusunda, sosyal mübadele ilişkilerinin olası sonuçlarının özellikle çok fonksiyonlu adaleti anlama açısından faydalı olduğu saptanmıştır (Rupp ve Cropanzano, 2002: 927). Bir anlamda bu kavram bireylerin işyerlerinde algıladıkları adaletle karşı tutumlarının davranışlara yansımalarıdır.

Örgütsel adaletle ilgili aşağıdaki tanımlar yapılmıştır:

- Örgütsel adalet, sosyal adalet teorilerinin örgütsel davranış alanında uygulanabilirliğinin incelendiği bir araştırma dizisini temsil eder (De Cremer vd., 2007: 1800).
- Bu kavram, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde kendilerine nasıl muamele edildiğine ilişkin ahlaki uygunluk duygularını ifade etmektedir (Cropanzano vd., 2007: 34).
- Örgütsel adalet, işyerinde ortaya çıkabilecek olağandışı hususları anlamada gelecek vaat eden bir bakış açısı sunan kavramdır (Ambrose vd., 2002: 948). Özetle örgütsel adalet çalışanların yöneticilerine olan tutum ve davranışlarının karşılığıdır.

Adalet algıları, karar vermede kuralların adil olduğuna ve kişilerin saygı ile muamele gördüğü anlamına gelmekte olup bu algılar yönetimin dürüst ve etik olmasına öncülük etmektedir. Adalet algıları yöneticilerin ve örgütlerin eylemlerinden oluşabilmektedir. Buna göre yapılan araştırmalarda adaletsizlik algıları hırsızlık, sabotaj ve şiddet gibi örgütsel amaca zarar veren tutumlar ve davranışlara yol açsa bile adalet algıları örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve yönetime güven gibi olumlu tutum ve davranışlara sebep olduğundan önemli olarak kabul edilmektedir (Tansky, 1993: 196; Rupp ve Cropanzano, 2002: 927; Cropanzano vd., 2003: 1019; Beugre, 2002: 1092; Lavelle vd., 2007: 842). Adalet algılarının örgüt içerisinde çalışanların olumlu iş tutumları ve davranışları göstermesi açısından faydalı bir kavram olduğu literatürde belirtilmektedir.

Hizmet sektöründeki yöneticilerin örgütsel adaletin sonuçları ile rolünü anlayarak bu kavrama gereken önemi vermesi gerekir (Nadiri ve Tanova, 2010: 33). Örgütlerdeki adalet, işletmenin iş gücünün gelişmesini teşvik ederek ve iş stratejisini etkin bir şekilde iş performansına yönlendirerek rekabet avantajı yaratır (Farooq ve Farooq, 2014: 61). Adalet, bireylerin sosyal bir grubun üyesi olarak kabul edilip burada saygınlık kazanmasına yol açması nedeniyle önemlidir (Cropanzano vd., 2003: 1019). Örgütsel adalet, örgütün işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesinde önemli bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Tansky, 1993: 195). Örgütsel adalet daha güçlü çalışan bağlılığı elde etmek için mükemmel bir iş ortamı yaratır (Cropanzano vd., 2007: 45). Örgütsel adalet, iş ilişkilerinde mentorluğun gelişimi için önemli bir mesele olup bu kavramın çalışanların iş tatminleri, bağlılıkları ve mutluluklarına yaptığı olumlu katkılar açısından faydalı olduğu belirtilmektedir (Scandura, 1997: 59-60). Bu kavram örgütün sürdürülebilir rekabet edilebilirliği ile çalışanların örgütle özdeşleşme derecelerine yaptığı katkıları açısından önemlidir.

Örgütsel adalet, literatürde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir. Dağıtım adaleti ilk defa J. Stacy Adams tarafından eşitlik teorisi çerçevesinde incelenmiş olup kişilerin sosyal mübadele ve etkileşimleri sonucu elde ettiği kazanımlarına ilişkin adalet algıları dağıtım adaleti olarak adlandırılmıştır (Nowakowski ve Conlon, 2005: 5). Diğer taraftan prosedür adaleti, toplum sisteminin dağıtım sürecini düzenleyen bireylerin prosedür birleşenleri algılarını ifade etmektedir. Yani bu adalet boyutu, sonuçların kararlaştırıldığı dağıtım işleminin hakkaniyetini irdellemektedir (Leventhal, 1976: 35; Cropanzano ve Stein, 2009: 195-197). Etkileşim adaleti ise, genellikle bireyler arasındaki karşılıklı

etkileşimleri ele almaktadır (Cropanzano vd., 2002: 329). Bir anlamda boyut çalışanlar tarafından yüksek seviyelerde algılandığında, onların prosedürlere ilişkin adalet dağıtımı konusundaki olumsuz tepkilerini azalttığından, bunun önemli olduğu belirtilmektedir (Greenberg, 2009: 182-183). Bu boyut kimi araştırmacılarca kişiler arası ve bilgisel adalet şeklinde ikiye ayrılarak incelenmiştir (Colquitt, 2001: 390). Kişilerin örgüt içerisinde karşılaştıkları muamelelerin haysiyet ve nezaket derecesi kişiler arası adalet olarak, bilgisel adalet ise işyeri kararlarına ilişkin kişiye yapılan açıklamaların yeterlilik derecesi şeklinde tanımlanmıştır (Cameron vd., 2007: 179). Dağıtım adaletine oranla prosedür ve etkileşim adaleti, örgüte, üst yönetime, amirlere, insan kaynakları sistemine ve yakın iş çevrelerine olan tepkileri tespit etmede daha etkili olduğundan, bu üç örgütsel adalet birleşenleri birbirleriyle kıyaslanabilmektedir (Cropanzano vd., 2002: 325-326). Örgütsel adaletin prosedür, dağıtım ve etkileşim olmak üzere üç temel birleşeni bulunmakta iken; etkileşim adaleti ise bilgisel ve kişilerarası adalet olmak üzere iki kısma ayrılabilir.

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Günümüzde işten ayrılma birçok örgüt için büyük bir problem iken, hem işverenler hem de kuruluşlar için ise oldukça maliyetli olabilmektedir. Buna ilaveten çalışanların işten ayrılma oranı personel maliyetlerini artırmakta ve eşit nitelikli bir çalışanın bulunmasından rekabetçi konum kaybına kadar çeşitli problemlere yol açabilmektedir. İşten ayrılma niyetinin, böyle bir davranışın güçlü bir göstergesi olduğu iddia edilir (DeConinck, 2011: 21; Hsu vd., 2003: 361; Van Dick vd., 2004: 351; Firth vd., 2004: 170-181). Bir anlamda işten ayrılma tüm örgütler için istenmeyen bir durum olup işten ayrılma niyeti bu olumsuz duruma sebep olabilecek örgütsel bir işarettir.

İşten ayrılma niyeti, uygun alternatif bulma ihtimali ve iş tatminsizliğinin bir fonksiyonu olarak görülebilmektedir. Buna ilişkin olarak işten ayrılma maliyetleri yüksek ve iş arama beklentileri düşükse, iş tatminindeki değişime bağlı olarak çalışanlar işten ayrılma gibi istenmeyen davranışları azaltma eğilimi gösterebilmektedir (Mobley, 1977: 238; Mobley vd., 1978: 409). Başka bir ifadeyle çalışanlar performansa bağlı ödül sistemi çerçevesinde çalıştıklarında, daha iyi performans gösteren çalışanlar işte kalma eğiliminde olacaklar ancak en iyi çalışanlar performans bağlantılı ödül sisteminde çalışmadıklarında ise; işten ayrılma eğilimi gösterebileceklerdir (Dreher, 1982: 139). Buna ilaveten çalışanlar, kariyer gelişimleri açısından kurumlarının kendilerine daha az destek verdiklerini gördüklerinde, alternatif iş imkânları bulmak için işten ayrılma gibi çözümleri düşünebilmektedirler (Kim, 2015: 497). Kısaca işten ayrılma niyeti çalışanların örgütsel destek ve işle ilgili tatminsizlik algılarının sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

İşten ayrılma niyetiyle ilgili yapılan tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

- İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan iradelerdir (Tett ve Meyer, 1993: 262).
- Ayrılmaya yol açacak davranışsal kararın tutumsal yönelimini veya bilişsel bir tezahürünü temsil etmektedir (Elangovan, 2001: 159-160).
- İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgütten ayrılmalarına vurgu yapan bağımlı bir değişkendir (Martin, 1979: 316).
- Bu kavram, işten ayrılmaya giden süreçte tatminsizliğin ardından görülebilecek bir sonraki aşamadır (Mobley, 1977: 237). Bu kavram, çalışanların örgütten ayrılma arzusu olarak da adlandırılabilir.

İş yaşamında çalışanların, işten ayrılma niyeti davranışları sergileyebilmelerinde birçok faktör etkilidir. Bu faktörler moral, yönetim desteği ve iş tatminidir. Moralin iş yaşamında çalışanların işten ayrılma ve kalma davranışları sergileyebilmelerinde etkin bir etki rolü vardır. Yani bir anlamda çalışanlar yöneticilerinden yüksek kariyer desteği sağlandığını algıladığında, moral yükselme eğiliminde olur ve böyle bir durumda da işten ayrılma niyeti pek söz konusu olmaz. Buna benzer olarak, çalışanlar iş yerinden elde ettikleri kazanımlarının arttığı hissine kapılmazlarsa, moralleri azalır ve ciddi olarak işten ayrılma eğilimi gösterirler (Johnsrud vd., 2000: 53; Aquino vd., 1997: 1210). Yönetim desteği, işten ayrılma niyetlerini de azaltabilme yönünde etkin bir unsurdur. Buna bağlı olarak yöneticinin destekleyici iş tavrı karşısında çalışanların iş memnuniyeti ve örgüte bağlılığı artmaktadır. Bundan başka, işten ayrılma niyetlerine önem verilmesiyle, yöneticilerin, çalışanlar için uygun olan iş memnuniyetlerinin temelini oluşturan iç ve dış kaynaklarını araştırmaları gerekmektedir. Üstelik bu durum, işten ayrılma niyetini, müteakip işgören devrini azaltabilmektedir (Firth vd., 2004: 181). İş tatminsizliği, kurumun hedeflerine ulaşmasına zarar veren tepkiler

üretebilir. Bu nedenle, örgüt yöneticilerinin veya sahiplerinin çıkarları için tatminsizliğin var olup olmadığını tespit etmek ve bunları düzeltmeye çalışmak gereklidir (Henne ve Locke, 1985: 221). İşten ayrılma niyetinin gerçekte oluşum nedeni, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet ve kurumsal bağlılık, yönetim desteği ve moralle ilişkilidir. Buna göre iş tatmini, moral ve yönetim desteği ile bağlılık düzeyleri arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetleri de azalacaktır.

3. Değişkenler Arasında Daha Önceden Yapılmış Çalışmalar

Burada örgüt kültürü ile çalışanların işten ayrılma niyeti, örgüt kültürü ile yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları ve yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında yapılmış çalışmalardan bahsedilecektir.

3.1. Örgüt Kültürü ile Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Arasında Yapılmış Çalışmalar

Bu kısımda örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere dair MacIntosh ve Doherty, (2010), Biswas (2009) ve Habib vd. (2014) tarafından yapılmış çalışmalardan kısaca bahsedilecektir. Bu ilişkilere dair yapılan çalışmalar aşağıda sunulmuştur:

MacIntosh ve Doherty (2010)'nin anket aracılığıyla Kanada'daki spor merkezi çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada örgüt kültürü ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Buna göre bu çalışmada örgüt kültürü bağımsız, iş tatmini aracı değişken ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak ele alınmış olup örgüt kültürünün iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Biswas (2009)'ın Hindistan'da anket yoluyla farklı örgütlerde görev yapan 357 yöneticiden oluşan katılımcıyla yaptığı çalışmada örgüt kültürü ve dönüştürücü liderliğin örgütsel iletişimin aracılık yoluyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre bu çalışmada örgüt kültürü ile dönüştürücü liderlik bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı bağımlı değişken, örgütsel iletişim aracı değişken olup örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerinde ve örgütsel iletişimin de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Habib vd. (2014)'nin Pakistan'da farklı örgütlerde 235 çalışanla yaptıkları çalışmada örgüt kültürü ile iş tatmini, çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre örgüt kültürü bağımsız değişken, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti bağımsız değişkenler olup örgüt kültürünün iş tatminini, çalışan bağlılığını ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkileyen önemli bir kavram olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışları Arasında Yapılmış Çalışmalar

Burada örgüt kültürü ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkilerle ilgili Erdoğan ve Liden (2006), Lee vd. (2000), Lam vd. (2002) ve Begley vd. (2002) tarafından yapılmış çalışmalardan söz edilecektir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiye dair çalışmalar aşağıda incelenecektir:

Erdoğan ve Liden (2006)'in anket aracılığıyla İstanbul'da tekstil ihracatı yapan şirketlerdeki toplam 100 çalışandan oluşan katılımcıyla yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile lider-üye değişimi arasındaki ilişkide toplulukçuluk boyutunun düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Buna göre bu çalışmada örgütsel adalet bağımsız değişken, lider üye değişimi bağımlı değişken, toplulukçuluk boyutu düzenleyici değişken olup bilgisel ve dağıtım adaleti ile lider üye değişimi arasında toplulukçuluğun düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Lee vd. (2000)'nin Hong Kong'daki üniversite çalışanlarıyla anket aracılığıyla yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ile yöneticiye güven ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Buna göre bu çalışmada örgütsel adalet bağımsız değişken, yöneticiye güven ve psikolojik sözleşme bağımlı değişken, güç mesafesi ise düzenleyici değişken olup prosedür adaleti ile yöneticiye güven arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisinin olduğu saptanmıştır.

Lam vd. (2002)'nin anket yoluyla Hong Kong ve ABD'deki çok uluslu 466 banka çalışanından oluşan katılımcıyla yaptıkları çalışmada örgütsel adalet algıları ile çalışanların iş çıktıları arasındaki ilişkide ulusal kültürün güç mesafesi ve bireycilik alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Buna göre bu çalışmada örgütsel adalet bağımsız değişken, iş performansı, iş tatmini ve işe gelmeme davranışı bağımlı

değişken, güç mesafesi ve bireycilik ise düzenleyici değişken olup; örgütsel adaletin iş tatmini, iş performansı ve işe gelmeme davranışını anlamlı olarak etkilediği, bireycilikten ziyade güç mesafesinin ise bu ilişkiyi düzenleyici değişken olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Begley vd. (2002)'nin anket aracılığıyla Çin Halk Cumhuriyeti'nde bir fabrikada üretim departmanında bulunan 440 çalışandan oluşan katılımcıyla yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini, güven, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Buna göre bu çalışmada örgütsel adalet bağımsız değişken, iş tatmini, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken, güç mesafesi ise düzenleyici değişken olup örgütsel adalet ile iş tatmini, güven, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolünün bulunduğu saptanmıştır.

3.3. Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışları ile Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Arasında Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkilere ait Biswas, (2015), Nadiri ve Tanova (2010), Loi vd. (2006), Meisler (2013) ve Brashear vd. (2005) tarafından yapılmış çalışmalardan bahsedilecektir. Bu çalışmalar aşağıda ele alınmıştır:

Biswas (2015)'ın Hindistan'da 295 yöneticiden oluşan katılımcıyla gerçekleştirdiği anket çalışmasında sosyal mübadele ve eşitlik teorisi çerçevesinde devam bağlılığı aracılığıyla dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buna göre; burada örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık aracı değişken, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olup dağıtım ve prosedür adaletinin dağıtım adaletinin devam bağlılığı aracılığıyla işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Nadiri ve Tanova (2010)'nın çalışması Kuzey Kıbrıs'taki 208 yönetici ve otel çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada örgütsel adalet algıları ile işle ilgili değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi hedeflemiştir. Buna göre; bu çalışmada örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenler olup örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Loi vd. (2006)'nin sosyal mübadele kuramı ve örgütsel destek teorisi perspektifinde Hong Kong'da 514 katılımcıyla yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet algıları, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre bu çalışmada örgütsel adalet bağımsız değişken, algılanan örgütsel destek aracı değişken, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olup örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Meisler (2013)'in İsrail'deki finans örgütlerinde 368 çalışandan oluşan katılımcıyla yaptığı çalışmada duygusal zekâ ile algılanan örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre; burada duygusal zekâ bağımsız değişken, örgütsel adalet aracı değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olup duygusal zekânın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Brashear vd. (2005)'nin 240 satış elemanından oluşan katılımcıyla yaptıkları çalışmayla kontrol ve karar değişkenleri ile örgütsel güven, adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada kontrol ve güven bağımsız değişken, örgütsel adalet ve güven aracı değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olup buna göre karar ve kontrol değişkenlerinin etkisiyle örgütsel adalet ve güvendeki dolaylı artışın, satış elemanlarının işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

4. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, çalışma evreni, örnekleme, modeli, hipotezleri, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, bu araçların geçerlilikleri ve güvenilirlikleri ile araştırma bulgularından söz edilecektir. Buna göre araştırmada nicel araştırma yöntemi, araştırma deseni olarak da alan araştırması tercih edilmiştir. Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır. Bu verilerin analizlerinde SPSS 23 ve AMOS 24 istatistiki paket programları kullanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada ulusal kültür ile yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları ve çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bir anlamda ulusal kültür ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın çalışanlarla ilgili usulüne uygun politikalar, kararlar ve stratejiler üretilip geliştirmelerinde uygulayıcılara; verimli ve etkin bir kamu hizmeti kalitesinin sağlanabilmesi ve iş memnuniyetinin, moral ve motivasyon algıları yüksek çalışanların artabilmesi açısından hem araştırmanın yapılacağı ilgili kuruma hem de örgütsel davranış yazınına faydalı olabileceği düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Çalışma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evreni Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün merkez ve Ankara Bölge Müdürlüğü'ne bağlı birimlerinde çalışan personelleridir. Buna göre kolayda örnekleme metodu kullanılarak bu kurumun merkez ve Ankara Bölge Müdürlüğü'ne bağlı birimlerinde görev yapan toplam 642 katılımcısı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu kapsamda araştırmanın modeli ve hipotezlerinden bahsedilecektir. Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere ulusal kültür dışsal değişken, işten ayrılma niyeti içsel değişken ve örgütsel adalet ise aracı değişkendir.

Araştırmanın hipotez temelleri doğrultusundaki geliştirilen hipotezler ise aşağıda yer almaktadır:

Literatürde işten ayrılma niyetinin ya da davranışlarının örgüt kültürünün bir sonucu olduğu ve güçlü bir örgüt kültürünün iş tatminini artırması nedeniyle işten ayrılma niyetini azaltma suretiyle örgüte olumlu etki sağladığından bahsedilmiştir (Carmeli, 2005: 191; San Park ve Hyun Kim, 2009: 33). Bu sebeple H₁ hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Ulusal kültür ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel adaleti daha iyi anlayabilmemizi sağlayacağı yararlarından dolayı literatürde ulusal kültürle bu kavramı incelemenin öneminden bahsedilmiştir. Bununla birlikte kültürle örgütsel adaleti birlikte ele almanın adaletle ilgili farklı tanımlar yapabilmeye ve kültüre bağlı örgütsel adalet oluşumuyla ilgili genellemeye katkı sunabileceğinden bahsedilmektedir (Greenberg, 2001: 365-367; Reithel vd., 2007: 63). Bu sebeple H₂ hipotezi geliştirilmiştir.

H₂: Ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanlar, performanslarından dolayı adil olarak ödüllendirildiklerinde, işleriyle alakalı olarak daha memnun olacaklar ve örgütlerine de sadık kalacaklardır. Burada önemli olan nokta, çalışanların kararının bu yönde olumsuz olduğu zaman, tepkilerinin nasıl olabileceğidir. Bununla ilgili olarak çalışanlar işten ayrılma niyeti, işgören devrine yol açma gibi olumsuz iş tutum ve davranışları gösterebilmektedirler (DeConink ve Bachman, 2007: 139). Bu sebeple örgütler çalışanların işgören devri oranlarını azaltmak için maaş, promosyon, ikramiye, öğrenme ve kendilerini geliştirmelerini teşvik eden adalet algılarını güçlendirecek uygulamaları ve

politikaları sağlamalıdır (Biswas, 2015: 633). Bundan dolayı H₃ hipotezi geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Ulusal kültür ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.

Buna göre H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri literatürdeki yapılmış çalışmalar sonucu kurulan hipotezlerdir ancak H₄ hipotezi bu çalışmanın literatüre katkısını göstermektedir.

4.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini ölçmek için ulusal kültür, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Buna göre; ulusal kültür ölçeği Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırması temelinde Yoo ve Donthu (2002)'nin geliştirdiği ve Çalışkan (2015)'in çalışmasında kullandığı; örgütsel adalet ölçeği, Colquitt (2001)'in geliştirdiği, Özmen vd. (2007)'nin Türkçe'ye uyarladığı ve Meydan (2010)'in çalışmasında kullandığı; işten ayrılma niyeti ölçeği ise Wayne vd. (1997)'nin geliştirdiği ve Küçükusta (2007)'nin çalışmasında Türkçeye çevirdiği ölçekler olup çalışma kapsamında bu ölçeklerden faydalanılmıştır.

4.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmanın geçerliliğini ölçmek için kullanılan ölçeklere ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Buna göre doğrulayıcı faktör analizleri için uyum iyiliği indeks değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri için Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Uyum iyiliği indeksleri	Simgeleri	Kabul Sınırları	Uyum Anlamları
Ki kare uyum iyiliği/serbestlik derecesi	χ^2/sd	$3 \geq \chi^2/sd \leq 5$	$\chi^2/sd \leq 3$ ise, mükemmel uyumlu, $\chi^2/sd \leq 5$ ise, orta derecede uyumludur.
Yaklaşık hataların ortalama karekökü	RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	RMSEA=0 veya RMSEA $\leq 0,05$ ise mükemmel uyumlu, $0,06 \leq RMSEA \leq 0,09$ arasında ise iyi uyumlu, RMSEA $\leq 0,10$ ise zayıf uyumludur.
Karşılaştırmalı uyum indeksi	CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	CFI $\geq 0,90$ olduğunda iyi uyumlu, CFI $\geq 0,95$ olduğunda ise mükemmel uyumludur.
Artırmalı uyum indeksi	IFI	$0,90 < IFI < 0,95$	IFI $> 0,90$ olduğunda kabul edilebilir uyumlu, IFI $> 0,95$ olduğunda ise iyi uyumludur.

Kaynak: (Balcı, 2015: 285; Çokluk vd., 2018: 271-272; Gürbüz ve Şahin, 2016: 337).

Tablo 1'de görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizleri için χ^2/sd , RMSEA, CFI ve IFI uyum iyiliği indeks değerleri verilmiştir. χ^2/sd uyum iyiliği indeks değerinin kabul sınırları $3 \geq \chi^2/sd \leq 5$ arasındadır. $\chi^2/sd \leq 3$ ise, mükemmel uyumlu; $\chi^2/sd \leq 5$ ise, orta derecede uyumlu olduğu anlamındadır. RMSEA uyum iyiliği indeks değerinin kabul sınırları $0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$ arasındadır. Buna göre eğer RMSEA $\leq 0,05$ ise mükemmel uyumlu olarak, $0,06 \leq RMSEA \leq 0,09$ arasında ise iyi uyumlu olarak, RMSEA $\leq 0,10$ ise zayıf uyumlu olarak kabul edilmektedir. CFI uyum iyiliği indeks değerinin kabul sınırları ise, $0,90 \leq CFI \leq 0,95$ arasındadır. CFI $\geq 0,95$ olduğunda ise mükemmel uyumlu, CFI $\geq 0,90$ olduğunda iyi uyumlu olduğu anlamına gelmektedir. IFI uyum iyiliği indeks değerinin kabul sınırları ise $0,90 < IFI < 0,95$ arasındadır. IFI $> 0,95$ olduğunda iyi uyumlu olarak, IFI $> 0,90$ olduğunda ise, kabul edilebilir uyumlu olarak değerlendirilmektedir.

Ölçeklere ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör ve güvenirlilik analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur:

Tablo 2. Ölçeklerin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	Ulusal Kültür Ölçeği	Örgütsel Adalet Ölçeği	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Uyum iyiliği değerlerini kabul durumları
χ^2/sd	2,54	3,04	0,00	Kabul edilebilir.
RMSEA	0,049	0,038	0,00	Kabul edilebilir.
CFI	0,94	0,97	1,00	Kabul edilebilir.
IFI	0,94	0,97	1,00	Kabul edilebilir.
Cronbach Alfa	0,81	0,91	0,91	Güvenilir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere ulusal kültür, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri ve iç tutarlılıklarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları yer almaktadır. Buna göre ulusal kültür ölçeğinin χ^2/sd uyum iyiliği indeks değeri 2,54 olduğundan mükemmel uyumlu, RMSEA uyum iyiliği indeks değeri 0,049 olduğundan mükemmel uyumlu, CFI uyum iyiliği indeks değeri 0,94 olduğundan iyi uyumlu, IFI uyum iyiliği indeks değeri 0,94 olduğundan kabul edilebilir uyumludur. Örgütsel adalet ölçeğinin χ^2/sd uyum iyiliği indeks değeri 3,04 çıktığından orta derecede uyumlu, RMSEA uyum iyiliği indeks değeri 0,038 çıktığından mükemmel uyumlu, CFI uyum iyiliği indeks değeri 0,97 çıktığından mükemmel uyumlu, IFI uyum iyiliği indeks değeri 0,97 çıktığından iyi uyumludur. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin χ^2/sd ile RMSEA uyum iyiliği indeks değerleri 0,00 olduğundan mükemmel uyumlu, CFI uyum iyiliği indeks değeri 1,00 olduğundan mükemmel uyumlu, IFI uyum iyiliği indeks değeri 1,00 olduğundan iyi uyumludur. Buna göre ölçeklerin kuramsal modelle uyumlu olduğu ve uyum iyiliği indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu saptanmıştır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ölçeklerin güvenirlikleri iç tutarlılık katsayısı yoluyla elde edilmiştir. Buna göre ölçeklerin Cronbach Alfa katsayılarının 0,81 ile 0,91 arasında olduğu saptanmıştır. Literatürde Cronbach Alfa katsayısının 0,70 üzeri olduğunda güvenilir olarak kabul edildiğinden bahsedilmektedir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 44-47). Buna göre ölçeklerdeki iç tutarlılık katsayılarının güvenilir olduğu söylenilebilir.

5. Bulgular

Burada sırasıyla katılımcılara ilişkin demografik bulgular, korelasyon değerleriyle ilgili bulgular, yol analizlerine ilişkin bulgulardan söz edilecektir.

5.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların genel demografik yapısına bakıldığında; katılımcıların büyük çoğunluğunun (%78,8; 506 kişi) evli ve (%60,3; 387 kişi) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun erkek (%56,4; 362 kişi) olduğu ve (%34,9; 224 kişi) 36-43 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Kurumdaki toplam hizmet süreleri açısından bakıldığında, çalışanların (%26,0; 167 kişi) 11-15 yıl arası, çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür. Kurum çalışanlarının çalıştıkları birimler ve sahip oldukları unvanlar açısından bakıldığında yarıdan fazlasının (%50,6; 325 kişi) taşra birimlerinde ve (51,09; 328 kişi) genel idari hizmetler sınıfındaki unvan ve görevlerde çalıştıkları anlaşılmıştır.

5.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleriyle İlgili Bulgular

Değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığı, ilişki varsa ilişkinin değeri ve yönü korelasyon analizi yoluyla elde edilir (Balcı, 2015: 264-265). Bir başka ifadeyle korelasyon değişkenler arası ilişkileri test etmeyi amaçlayan istatistiksel bir analizdir.

Literatürde korelasyon değerlerinin $0 < r \leq 0,30$ arasında zayıf; $\pm 0,30 < r \leq 0,70$ arasında orta; $\pm 0,70 < r \leq 1$ arasında ise kuvvetli olduğu ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264). Buna göre bu çalışmada bu sınırlar esas alınıp, korelasyon değerleri bu kıstaslara göre yorumlanacaktır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3. Araştırmadaki Değişkenler Arası Korelasyonlar

		1	2	3	4	5	6
Ulusal kültür							
Güç mes.	Pearson korelasyon	0,581**					
	p değerleri	0,000					
Birey/top.	Pearson korelasyon	0,705**	0,126**				
	p değerleri	0,000	0,001				
Dişil./eril.	Pearson korelasyon	0,661**	0,301**	0,216**			
	p değerleri	0,000	0,000	0,000			
Belirsiz. kaç.	Pearson korelasyon	0,592**	0,069	0,368**	0,157**		
	p değerleri	0,000	0,082	0,000	0,000		
Örgütsel adalet	Pearson korelasyon	0,236**	0,149**	0,143**	0,153**	0,160**	
	p değerleri	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
İşten ayrılma niyeti	Pearson korelasyon	-0,082*	-0,080*	-0,056	-0,018	-0,058	-0,321**
	p değerleri	0,037	0,043	0,155	0,658	0,139	0,000

*: p<0,05, korelasyon anlamlı.
 **: p<0,01, korelasyon anlamlı.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, ulusal kültür ile güç mesafesi boyutu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde, ulusal kültür, güç mesafesi ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0,05$, $r=-0,08$; $p<0,05$, $r=-0,08$) bulunurken; bireycilik/toplulukçuluk boyutu, dişillik/erillik boyutu, belirsizlikten kaçınma boyutu ve işten ayrılma niyeti arasında ($p>0,05$, $r: -0,06$; $p>0,05$, $r: -0,02$; $p>0,05$, $r: -0,06$) ilişki yoktur.

Ulusal kültür, güç mesafesi boyutu, bireycilik/toplulukçuluk boyutu, dişillik/erillik boyutu ve belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü zayıf ($p<0,01$, $r=0,23$; $p<0,01$, $r=0,15$; $p<0,01$, $r=0,14$; $p<0,01$, $r=0,15$; $p<0,01$, $r=0,16$) bir ilişki vardır.

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü orta düzeyde ($p<0,01$, $r=-0,32$) ilişki bulunmaktadır.

5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yol Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Burada araştırma değişkenlerine ilişkin yol analizleri yer almaktadır. Buna göre araştırma değişkenlerine ilişkin kurulan yapısal eşitlik modeliyle ilgili yol analizi uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4. Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Uyum iyiliği indeksleri	Simgeleri	Kabul sınırları	Uyum anlamları
Ki kare uyum iyiliği/serbestlik derecesi	χ^2/sd	$3 \geq \chi^2/sd \leq 5$	Bunlardan $\chi^2/sd=0,001$, $\chi^2/sd<3$ olduğundan mükemmel uyumludur.
Yaklaşık hataların ortalama karekökü	RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	RMSEA=0,000, RMSEA<0,05 olduğundan mükemmel uyumludur.
Karşılaştırmalı uyum indeksi	CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	CFI=1>0,95 olduğundan mükemmel uyumludur.
Artırmalı uyum indeksi	IFI	$0,90 < IFI > 0,95$	IFI=1, IFI>0,95 çıktığından iyi uyumludur.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yapısal eşitlik modeline ilişkin yol analizi sonuçlarıyla ilgili uyum iyiliği indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu tespit edilmiştir.

Ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolüyle ilgili yapısal eşitlik modeline ait yol analiziyle ilgili doğrudan sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüne ilişkin Yol Analizi Sonuçları (Doğrudan Etkiler)

Dışsal değişkenler	İçsel değişkenler	Regresyon katsayıları	p değerleri	Standardize edilmiş regresyon katsayıları	Standart hatalar
Ulusal kültür	İşten ayrılma niyeti	-0,018	0,853	-0,007	0,098
Örgütsel adalet	İşten ayrılma niyeti	-0,624	0,001***	-0,320	0,075
Ulusal kültür	Örgütsel adalet	0,306	0,001***	0,236	0,050

***: $p < 0,05$, istatistiksel olarak oldukça anlamlı.

Yukarıdaki tabloda ulusal kültürle işten ayrılma niyeti; ulusal kültürle örgütsel adalet; örgütsel adaletle işten ayrılma niyeti ve ulusal kültürle örgütsel adalet arasındaki ilişkilere ilişkin regresyon katsayıları, p değerleri, standardize edilmiş regresyon katsayıları ve standart hatalar verilmiştir. Buna göre ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasında $p > 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında $p < 0,05$ olduğundan, oldukça anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu iki değişkene ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları yorumlandığında, örgütsel adaletteki bir birimlik artış işten ayrılma niyetini %32 oranında azaltmaktadır. Ulusal kültür ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde, $p < 0,05$ olduğundan, oldukça anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre bu iki değişken arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, ulusal kültürdeki bir birimlik güçlenme oranı örgütsel adaleti %23,6 oranında artırmaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Adaletin Aracılık Rolüne İlişkin Doğrudan ve Dolaylı Sonuçlar

Örgütsel adaletin aracılık rolü	Doğrudan etki	Dolaylı etki	Bootstrapping güven aralığı	Sonuç
UK-ÖA-İAN	-0,007 (önemsiz)	-0,075*	-0,106- (-0,050)	Tam aracılık

UK: Ulusal kültür, ÖA: Örgütsel adalet, İAN: İşten ayrılma niyeti.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır. Buna göre ulusal kültürün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmamasına rağmen ($R = -0,007$; $p > 0,05$); örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alındığında bu etkiye rastlanmıştır ($R = -0,075$; $p < 0,05$). Bir anlamda ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık rolü vardır.

Buna göre sıfır tablodaki güven aralıkları arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olma olasılığı nedeniyle aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayacaktır (Preacher ve Hayes, 2004: 722). Bootstrapping sonuçları incelendiğinde, her iki değer de sıfırın altında olduğu görülmüş olup örgütsel adaletin tam aracılık rolünün anlamlılığı da desteklenmiştir.

6. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Ulusal kültürün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sebeple H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu bulgular MacIntosh ve Doherty (2010), Biswas (2009) ve Habib vd. (2014)'nin bulgularıyla farklılaşmaktadır. Ulusal kültür ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle ulusal kültürün benimsenme düzeylerindeki %23,6'lık güçlenme oranı, örgütsel adaleti %23,6 oranında artırmaktadır. Bir anlamda ulusal kültür güçlendikçe, yöneticilerin örgütsel adalet anlayışları da artacaktır. Bu sonuçlar, Erdoğan ve Liden (2006), Lee vd. (2000), Lam vd. (2002) ve Begley vd. (2002)'nin bulgularıyla kısmi olarak uyusmaktadır. Bu sebeple H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bir başka deyişle örgütsel adaletteki %32'lik artış işten ayrılma niyetini %32 azaltmaktadır. Bu sebeple H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısı olumsuz olan bireyler daha fazla işten ayrılmaya meyillidirler. Bu sonuçlar Biswas (2015), Nadiri ve Tanova (2010), Loi vd. (2006), Meisler (2013) ve Brashear vd. (2005)'nin bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Ulusal kültürün işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmazken, örgütsel adalet aracı değişken olarak ele

alındığında dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin aracılık etkisiyle ulusal kültürün benimsenme düzeylerindeki artış işten ayrılma niyeti algılarını azaltmaktadır. Bir başka deyişle ulusal kültürün benimsenme düzeylerindeki bir birimlik güçlenme oranı, yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının aracılık etkisiyle çalışanların işten ayrılma niyetlerini dolaylı olarak %7,5 oranında azaltmaktadır. Buna göre örgütsel adalet, ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tam aracı olarak etkilemektedir. Bu sebeple bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün bulunduğu söylenebilir ve H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri kabul edilerek, H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Bu araştırmada yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının aracılık rolünün önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun için yöneticilerin kurum içinde daha etkin, verimli ve kaliteli bir kamu hizmetinin gerçekleştirilmesi, işgören devir oranlarının sürdürülebilir ve sistematik bir şekilde düşürülebilmesi için bu kavrama önem vermesi gerekmektedir. Bu araştırmanın örgütsel verimliliğe, yönetici liderlik, mentorluk, koçluk ve adalet algılarının gelişimine ve toplam kalite yönetim sistemi ile iç kontrol sistemine, sürekli gelişim projelerinin gelişimine yapacağı olumlu katkılar bakımından hem yöneticilere hem de literatüre faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların kariyer gelişimlerine yararlı olacağı düşünülen kariyer yönetimi sisteminin sürdürülebilirliğine ilişkin bir öneri verilebilir. Personel yönetim sistemine entegre dikey, yatay ve hibrit geçişlerin olabileceği ve çalışanların kurum içinde kariyer uzmanı olarak değerlendirilebilmeleriyle ilgili kurumsal kariyer yönetim sistemi kurulabilir. Buna ek olarak kariyer gelişimlerinin ilk atanmadan emekliliğe kadar giden çizgide izleneceği ve yönlendirileceği bir kariyer gelişim ve eğitim merkezinin olması da önerilebilir. Böyle bir yaklaşımın izlenmesi, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlayabileceği gibi işgören devri oranlarının düşürülebilmesi ve örgütsel verimliliğin artabilmesi açısından da yararlı olabilir.

Kaynaklar

- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G. & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1208-1227.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara, Belgeç Yayınevi, 11. Baskı, Şubat.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y. & Li, J. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Biswas, S. (2009). Organizational culture & transformational leadership as predictors of employee performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), 611-627.
- Biswas, S. (2015). Justice perceptions, organizational citizenship behavior, intention to quit & affective commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 625-637.
- 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.
- Cameron, J., Cropanzano, R. & Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group & Organization Management*, 32(2), 176-207.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- 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. (2012). Chapter 16: Organizational justice, Kozlowski, S. W. J. (Ed), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Oxford University press, New York, 1, 526-546.
- Cosier, R. A. & Dalton, D. R. (1983). Equity theory and time: a reformulation. *Academy of Management Review*, 8(2), 311-319.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R., Goldman, B. & Folger, R. (2003). Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R. & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-233.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalı, Nevşehir.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara, Pegem Akademi Yayınları, 5. Baskı, Eylül.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. & Bos, A. E. (2007). When leaders are seen as transformational: the effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8), 1797-1816.
- Deconinck, J. & Bachmann, D. (2007). The impact of equity sensitivity and pay fairness on marketing managers' job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Marketing Management Journal*, 17(2), 134-141.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.
- Dreher, G. F. (1982). The role of performance in the turnover process. *Academy of Management Journal*, 25(1), 137-147.
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159-165.
- Erdoğan, 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*, 27(1), 1-17.
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
- Farooq & Farooq, (2014), Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: a study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375.
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181-195.

- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem- Analiz)*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S. & Ibrahim, M. (2014). The impact of organizational culture on job satisfaction, employees commitment and turnover intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences?. *International Journal of Psychology*, 20(2), 221-240.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: an independent validation using rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G. (1994a). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (1994b). Management scientists are Human. *Management Science*, 40(1), 4-13.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G. & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
- Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G. & Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40(5), 361-369.
- Jo Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Johnsrud, L. K., Heck, R. H. & Rosser, V. J. (2000). Morale matters: midlevel administrators and their intent to leave. *The Journal of Higher Education*, 71(1), 34-59.
- Karakoç, A. G. D. F. Y. & Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler, *TED*, 40(40), 39-49.
- Kim, J. (2015). What increases public employees' turnover intention?. *Public Personnel Management*, 44(4), 496-519.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Lee, C., Pillutla, M. & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.
- Leventhal, S. G. (1976). What should be done with equity theory? new approaches to the study of fairness in social relationships, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463.pdf> (Erişim tarihi: 12 Nisan 2019).

- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (2001). Improving management performance in rapidly changing organizations. *Journal of Management Development*, 20(1), 7-18.
- MacIntosh, E. W. & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Martin J. R, T. N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions, *Academy of Management Journal*, 22(2), 313-324.
- Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, 35(4), 441-455.
- Meydan, C. H. (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi: kamuda bir araştırma. (Yayınlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu/Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
- 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. Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Nakata, C. & Sivakumar, K. (1996). National culture and new product development: an integrative review. *Journal of Marketing*, 60(1), 61-72.
- Nowakowski, J. M. & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- Özmen, O. N., Arbak, Y. & Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.
- Pagell, M., Katz, J. P. & Sheu, C. (2005). The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(4), 371-394.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Reithel, S. M., Baltes, B. B. & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural differences in distributive and procedural justice: does a two-factor model fit for Hong Kong employees?. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 61-76.
- Rita Silva, M., & Caetano, A. (2014). Organizational justice: what changes, what remains the same?. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23-40.
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- San Park, J. & Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.

- Saunders, M. & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: an exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493-515.
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice: an empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 58-69.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schminke, M., Arnaud, A. & Taylor, R. (2015). Ethics, values, and organizational justice: individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 727-736.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's Dimensions of Culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: what is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- 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.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I do? explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Yoo, B. & Donthu (2002). The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students. *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-103.