

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DEONTOLOJİK ADALET: ÖRGÜTTEKİ KÜLTÜREL
BAĞLAMA İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGISININ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihal YAZICI

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Enstitü Bilim Dalı: İşletme

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Senay YÜRÜR

HAZİRAN- 2016

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEONTOLOJİK ADALET: ÖRGÜTTEKİ KÜLTÜREL
BAĞLAMA İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGISININ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihal YAZICI (147201011)

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Enstitü Bilim Dalı: İşletme

Bu tez 18/07/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Senay YÜRÜR

Doç. Dr. Muammer
SARIKAYA

Doç. Dr. Füsun ÇINAR
ATLINTAŞ

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

Kabul

Kabul

Kabul

Red

Red

Red

Düzeltme

Düzeltme

Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nihal YAZICI

18.07.2016



ÖNSÖZ

Ahlaki güdülerle adaleti önemsemek anlamına gelen deontolojik adalet algısının, kültürel bağlamda nasıl şekillendiğinin açıklandığı bu tez çalışmasının oluşmasından sonuçlanmasına kadar her aşamasında destek olan, karşılaştığım her sorunu kendi sorunuymuş gibi çözmeye çalışan, bana her konuda yol gösteren ve üzerimdeki emeğini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim kıymetli danışmanım Doç. Dr. Senay YÜRÜR'eteşekkürü bir borç bilirim.

Tez jürime katılan Doç. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ' a ve Doç. Dr. Muammer SARIKAYA' ya, tez çalışmam boyunca desteklerini fazlasıyla hissettiğim sevgili Sevim ÜNLÜ' ye, Ar. Gör. Dr. Onur ÜNLÜ' ye, Arş. Gör. Pınar ÖZBİLEN' e, Arş. Gör. Cem GÜRLER' e, Arş. Gör. İlker DÖM' e, Serap AYYÜCE' ye ve akademik desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Sevdije ERSOY YILMAZ' a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca vermiş oldukları desteklerinden dolayı Sinem TOPÇU' ya, Efsun TOPADA' ya, Hüseyin ERDOĞAN' a, Feride Şeyma GÜNEŞ' e, Burçin YILMAZ' a ve Oğuzhan YURTSEVEN' e teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her zaman yanımda oldukları için kendimi şanslı saydığım değerli annem Lütfiye YAZICI' ya, ablalarım Nermin YAZICI ve Evrim YAZICI' ya, ağabeylerim Yahya YAZICI ve Hasan YAZICI' ya, kardeşim Ahmet Hamdi YAZICI' ya ve her zaman yüzümü güldüren dört küçük yeğenime çok teşekkür ederim.

Son olarak, bu günlere gelmemde benden daha fazla emeği olan, birlikte olmadığımız zamanlarda bile ilerlemek için ihtiyacım olan sevgiyi, ufku, gücü ve cesareti bana cömertçe verebilen ve her zaman adını gurur duyarak andığım sevgili babam Mehmet YAZICI' ya binlerce kez teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının oluşmasına maddi olarak destek sağlayan Yalova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi' ne de teşekkür ederim.

Nihal YAZICI

18.07.2016

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----------|
| BEYAN..... | iii |
| ÖNSÖZ..... | iv |
| KISALTMALAR | viii |
| TABLolar LİSTESİ..... | ix |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | x |
| Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti | xi |
| Yalova University Insitute, Social Sciences Master Thesis Summary | xii |
| | |
| GİRİŞ | 1 |
| | |
| BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET | 4 |
| 1.1.Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı | 4 |
| 1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları | 5 |
| 1.2.1. Dağıtım Adaleti..... | 6 |
| 1.2.2. Prosedür Adaleti | 6 |
| 1.2.3. Etkileşim Adaleti | 7 |
| 1.3. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller | 8 |
| 1.3.1. Araçsal Model..... | 8 |
| 1.3.2. Grup Değeri Modeli..... | 9 |
| 1.3.3. Deontolojik Adalet Modeli | 10 |
| 1.3.3.1. Ahlaki Sorumluluk..... | 13 |
| 1.3.3.2. Ahlaki Zorunluluk..... | 13 |
| 1.3.3.3. Ahlaki Zorbalık..... | 14 |
| | |
| BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ..... | 15 |
| 2.1 Örgüt Kültürü Kavramı | 15 |
| 2.2.Örgüt Kültürünün Bileşenleri | 16 |
| 2.2.1 Görünmeyen Unsurlar..... | 17 |
| 2.2.2 Görünen Unsurlar | 17 |
| 2.3. Örgüt Kültür Tipleri | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.3.1 Harrison ve Handy Modeli | 18 |
| 2.3.2. Schein Örgüt Kültürü Modeli | 20 |
| 2.3.3. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli | 21 |
| 2.3.4. Camerron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli | 22 |
| 2.3.4.1. Klan Kültürü | 24 |
| 2.3.4.2. Adhorasi Kültürü | 25 |
| 2.3.4.3. Hiyerarşi Kültürü | 25 |
| 2.3.4.4. Pazar Kültürü | 25 |

BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEONTOLOJİK ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BİLİMSEL ALT YAPISI

| | |
|--|----|
| 3.1 Kuramsal Çerçeve | 27 |
| 3.2 Ulusal Kültür ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar Araştırmalar | 29 |
| 3.2 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar | 30 |
| 3.4. Örgütsel Adalet ve Örgüt Kültürün kavramlarını Etik Açısından İnceleyen Araştırmalar | 31 |
| 3.4 Örgüt Kültürü İle Adaleti Açıklayıcı Modeller Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar | 31 |

4. BÖLÜM: ÖRGÜTTEKİ KÜLTÜREL BAĞLAMA İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGISININ DEONTOLOJİK ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

| | |
|---|----|
| 4.1 Araştırmanın Amacı | 34 |
| 4.3 Araştırma Sorunsalı ve Araştırmanın Görgül Modeli | 34 |
| 4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi | 36 |
| 4.4 Veri Toplama Araçları | 38 |
| 4.2.1. Deontolojik Adalet Ölçeği | 39 |
| 4.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği | 39 |
| 4.5.1 Deontolojik Adalet Ölçeği Faktör Analizi | 40 |
| 4.5.2 Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi | 42 |
| 4.5.2 Güvenilirlik Analizi | 45 |
| 4.6 Araştırmanın Bulguları | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 4.6.1 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler | 46 |
| 4.6.2. Araştırma Sorularının Testine İlişkin Bulgular | 48 |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME | 50 |
| KAYNAKÇA | 55 |
| EKLER..... | 69 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 72 |



KISALTMALAR

ABD: Anabilim Dalı

İ.İ.B.F. : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

T.C: Türkiye Cumhuriyeti

SBE: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Vd. : Ve Diğerleri

Vb: Ve Benzeri

Yönt.: Yönetici

TABLÖLAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri..... | 38 |
| Tablo 2: Deontolojik Adalet Ölçeği KMO and Bartlett's Testi | 41 |
| Tablo 3: Deontolojik Adalet Ölçeği Faktör Analizi..... | 42 |
| Tablo 4: Örgüt Kültürü Ölçeği KMO and Bartlett's Testi | 43 |
| Tablo 5: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi | 44 |
| Tablo 6: Değişkenlerin Cronbach's Alpha Değerleri..... | 46 |
| Tablo 7: Betimsel İstatistikler..... | 47 |
| Tablo 8: Kamu Kurumu ve Özel Sektöre İlişkin Deontolojik Adalet ve Örgüt Kültürü Ortalamaları..... | 48 |
| Tablo 9: Örgüt Kültürünün Ahlaki Sorumluluk Algısına Etkisi..... | 48 |
| Tablo 10: Örgüt Kültürünün Ahlaki Zorunluluk Algısına Etkisi..... | 49 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1: Örgüt Kültürünün Unsurları..... | 16 |
| Şekil 2: Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Sınıflandırması..... | 19 |
| Şekil 3: Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması..... | 20 |
| Şekil 4: Rekabetçi Değerler Ekseninde Camerron ve Quinn Tarafından Geliştirilen Kültür Tipleri..... | 23 |
| Şekil 5: Rekabetçi Değerler Ekseninde Camerron ve Quinn Tarafından Geliştirilen Kültür Tiplerine İlişkin Özellikler..... | 24 |
| Şekil 6: Araştırmanın Görgül Modeli..... | 36 |
| Şekil 7: Araştırmanın Yenilenen Görgül Modeli..... | 46 |

Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

| | |
|--|--|
| Tezin Başlığı: Deontolojik Adalet: Örgütteki Kültürel Bağlama İlişkin Çalışan Algısının Etkisi | |
| Tezin Yazarı: Nihal YAZICI | Danışman: Doç. Dr. Senay YÜRÜR |
| Kabul Tarihi: 18/07/2016 | Sayfa Sayısı: xii (ön kısım) + 68(tez) + 4 (ek) |
| Anabilim Dalı: İşletme | Bilim Dalı: İşletme |
| <p>Bu tez çalışmasıyla ahlaki güdülerle adaleti önemsemek anlamına gelen deontolojik adalet algısının örgüt kültürü bağlamında nasıl şekillendiği sorusunun cevaplanması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada Yalova ilinde görev yapan 106 kamu çalışanı 95 özel sektör çalışanı olmak üzere toplamda 201 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23.0 programında çoklu regresyon analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Regresyon analizi sonucunda hiyerarşi ve pazar kültürü algısının çalışanların deontolojik adalet algılarına pozitif etkisinin olduğu görülmüştür.</p> | |
| Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Deontolojik Adalet, Örgüt Kültürü | |

Yalova University Insitute, Social Sciences Master Thesis Summary

| | |
|--|---|
| Thesis Tittle:Deontic Justice: The Effect of Employee Perception Regarding The Cultural Context in an Organization | |
| Thesis Author: Nihal YAZICI | Advisor: Assoc. Prof. Dr. Senay YÜRÜR |
| Date of Acceptance: 07/18/2016 | Total Number of Pages: xii (front page) +68(thesis) + 4 (annex) |
| Department: Management | Field of Study: Management |
| <p>This study aims to answer the question of <i>“How has the perception of deontic justice, which means caring for the justice due to moral motives, been shaped in organizational culture context?”</i> For the stated purpose, quantitative research methods are used and Two hundred and one employees working in Yalova city have been surveyed. The acquired data have been analyzed using multiple regression in SPSS 23.0 software. As a result of the regression analysis, it has been seen that the perception of hierarchical culture and market culture positively affects the perception of deontic justice.</p> | |
| Key Words: Organizational Justice, Deontic Justice, Organizational Culture | |

GİRİŞ

Çalışanların örgütleri ve yöneticilerinin adilliğine ilişkin algısı olarak tanımlanan örgütsel adalet (Folger ve Cropanzano, 1998) örgüt ve birey açısından pek çok olumlu ve olumsuz tutum ve davranışı şekillendirmesi nedeniyle (örn., hırsızlık, Greenberg, 1990; üretkenlik karşıtı iş davranışı, Fox, Spector ve Miles, 2001; örgütsel bağlılık, Konovsky ve Cropanzano, 1991) örgütsel davranış alan yazınında ilgi gören bir konudur. Genel olarak örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bunların üç temel grup altında toplanabildiği ifade edilmektedir (Yürür, 2015). Bunlardan ilki örgütsel adalet kavramının hangi boyutlardan oluştuğunu anlamaya yönelik olanlardır (Örn., Colquitt, 2001). İkinci grup araştırmalar ise çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen koşulların anlaşılmasına katkı sağlayan araştırmalardır (Örn. Scott ve Colquitt, 2007). Son olarak ise yapılan araştırmaların, yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel adalet algısının yol açtığı bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilgili olduğu görülmektedir (örn., Moorman, 1991; Greenberg, 2004).

Örgütsel adalet yazınında cevaplanmaya çalışılan bir diğer soru da, çalışanların adaletle neden ilgilendikleri sorusudur. Başka bir ifadeyle, çalışanlar adaletsizliğe hangi nedenle tepki vermektedirler? Buna yönelik olarak araştırmacıların öne sürdüğü üç yaklaşım Kişisel Çıkar Modeli (ya da Araçsal Model), Grup Değeri Modeli (ya da İlişkisel Model, Lind ve Tyler, 1988) ve Deontolojik Modeldir (Cropanzano, Goldman ve Folger, 2003). Kişisel çıkar modeline göre adalet, bireylere uzun vadede çıkar sağlayacağı için önemlidir ve bireylerin adaletsizliğe karşı tepkilerini de kişisel çıkarları şekillendirmektedir. Grup Değeri Modeline göre ise bireyler için adalet gruba üyeliklerinin bir garantisi olduğu için önemlidir. Diğer bir ifadeyle adil prosedürler bireylere grup üyelikleri ile ilgili pozitif geri bildirim sağlarlar, bu da onlar da örgütsel özdeşleşme duygusunu oluşturan gurur ve saygınlık hislerinin oluşmasında etkilidir (Tyler ve Blader, 2003; Blader ve Tyler, 2005). Cropanzano, Goldman ve Folger, (2003) bu iki modelin ahlaki yükümlülükleri ihmal ettiğini ifade ederek, adaletin bazı doğru ya da yanlış standartlarla ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Deontolojik adalet yaklaşımı olarak tanımladıkları bu modele göre ise bireyler kendi çıkarlarına ters düşse bile bazen kendi çıkarlarına ters düşecek kararlar verebilmektedirler.

Örgütsel adalet yazını incelendiğinde hem Türkiye’de hem de yabancı yazında araştırmacıların bu konuyla ilgili olarak daha çok örgütsel adaletin sonuçlarına odaklandıkları ifade edilmektedir (Yürür, 2015). Buna karşılık daha az sayıda çalışmanın örgütsel adalet algısını şekillendiren değişkenlerin anlaşılmasına yönelik olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Türkiye özelinde yapılan araştırmalar incelendiğinde bir önceki paragrafta sözü edilen modellerden deontolojik modeli ele alan sadece bir çalışmaya rastlanmıştır (Akın vd., 2013). Bu çalışmanın da ölçek geliştirme çalışması olduğu görülmüştür.

Bu noktadan hareketle bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının ve tepkilerinin nedenlerini sorgulayan modellerden biri olan deontolojik adalet modelinin incelenmesi amaçlanmıştır. Özellikle konu, çalışanların örgüt kültürü algılamasının deontolojik adalet algılarını şekillendirici etkisi açısından ele alınmaktadır. Böylelikle hem deontolojik adalet modeli ile ilgili Türkiye bağlamında bazı bulgulara ulaşılmış olunacak, hem de konu öncüllerinden biri olarak düşünülen örgüt kültürü açısından ele alınarak deontolojik adalet algısını şekillendirme niteliği incelenmiş olacaktır.

Bu amaçla tezin birinci bölümünde örgütsel adalet başlığı altında örgütsel adalet tanımı, türleri ve örgütsel adaleti açıklayıcı modellere yer verilmiştir. Tez çalışmasının ikinci bölümünde örgüt kültürü başlığı altında örgüt kültürünün tanımı, unsurları ve örgüt kültürü tiplerine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ve deontolojik adalet arasındaki ilişki birey- örgüt uyumu kuramı çerçevesinde açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü deontolojik adalet algısının kültürel bağlamda değerlendirmesi yapılmak üzere Yalova ilinde çalışanlara uygulanan anketler istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın Konusu

Ahlaki değerler toplumunun varlığının devamının sağlanabilmesi için, toplumun her ferdinin huzur içinde yaşaması için vazgeçilmezdir. Aynı önem iş dünyası içinde geçerlidir. İş yaşamında insanların adalete olan bakış açısını açıklayan bir öncül olan Deontolojik Adalet Modeli’nin (Beugre, 2012) kültürel bağlamda nasıl şekillendiğinin açıklanması bu araştırmanın temel araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Örgütsel davranış alanının önemli konularından biri olan örgütsel adalete ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar içerik olarak incelendiğinde büyük çoğunluğunun örgütsel adaletin sonuçları ve örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin olduğu ve örgütsel adaletin öncüllerinin ihmal edildiği tespit edilmiştir (Yürür, 2015). Örgütsel adalet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncüllerinin irdelenmesi gerektiği düşüncesiyle bu çalışmada öncül modellerden biri olan deontolojik adalet modeline yer verilmiştir. Böylece Türk örgütsel davranış yazınında çok az değinilen bu modelin açıklanacak olması, konuyla ilgili yazındaki muğlaklığı gidereceğinden dolayı bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Deontolojik adalet algısının, örgüt kültürüne göre nasıl şekillendiğini irdeleyen bu çalışma Birey- Örgüt Uyumu Kuramı'na (Kristof, 1996) dayandırılarak açıklanmaktadır. Böylece Birey- Örgüt Uyumu Kuramı' nın deontolojik adalet ve örgütsel kültür nezdinde bir kez daha sınanması çalışmanın bir diğer önemsenen yanı olmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının temel amacı, insanların adalete ahlaki değerlere dayalı olarak önem verdiğini savunan Deontolojik Adalet Modeli' nin (Folger, 1998) Camerron ve Quiin tarafından geliştirilen örgüt kültürü boyutları çerçevesinde nasıl şekillendiğinin Türkiye bağlamında değerlendirilmesidir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırma, örgüt kültürünün deontolojik adalet algısını nasıl şekillendirdiğini nicel araştırma yöntemleri kullanılarak tespit edilmeye çalışılan görgül bir çalışmadır. Bu doğrultuda veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör ve kamu kurumu olmak üzere toplam 201 çalışana 3 bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ankette deontolojik adalet, örgütsel kültür ve demografik değişkenlere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Veri toplama yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 23.0 istatistik programında çoklu regresyon analize tabi tutulmuştur.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET

Tez çalışmasının bu bölümünde örgütsel adalet kavramına ilişkin tanımlara ve örgütsel adalet türlerine değinilecektir. Ardından araştırma konusunu da oluşturan örgütsel adaleti açıklayıcı modellere değinilmesiyle bölüm sona erecektir.

1.1.Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Adalet kavramı, eski Yunan filozoflarından günümüze kadar felsefe ve hukuk başta olmak üzere birçok bilim dalının araştırma konusu olmuştur. Örgütsel davranış alanında ise Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından ilk defa ortaya atılan Görelî Yoksunluk kuramı (Relative Deprivation Theory), Homans (1961) tarafından geliştirilen Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice) ve Adams (1965) tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı (Equity Theory) 'adalet kavramı' ile ilgili çalışmaların çıkış noktasını oluşturmaktadır (Greenberg, 1987).

Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından askeri kökenli olarak ortaya atılan ve Crosby (1976) tarafından örgütsel davranış yazınına uyarlanan Görelî Yoksunluk Kuramı, bir örgütte alt kademe çalışanların elde ettiği kazanımları üst kademe çalışanlarıyla karşılaştırılması ile oluşan adalet algısı olarak tanımlanmıştır. Dağıtım Adaleti Kuramı'na göresosyal mübadele süreci içerisinde çalışanın harcadığı emek ile elde ettiği kazanımların, çalışanların beklentilerini karşılayıp karşılamaması durumu çalışanların adalete ilişkin yargılarını oluşturmaktadır (Homans 1961), Eşitlik Kuramı'na (Adams, 1965) göre ise kişinin kendi kazanımları ve harcadığı çabayı kendisiyle aynı pozisyonda çalışan kişinin kazanımları ve çabasıyla kıyaslayarak adalete ilişkin yargılarını oluşturmaktadır.

Görelî Yoksunluk Kuramı, Dağıtım Adaleti Kuramı ve Eşitlik Kuramı' nın temel araştırma sorusunun ücret ve diğer örgütsel kaynakların dağıtımı ile ilgili olduğu görülmektedir (Yürür, 2015). Örgütsel kazanımların nasıl dağıtılacağına ilişkin süreç ve yöntemler ile bunların çalışana nasıl yansıdığı göz ardı edilmiştir (Yürür, 2009). Bu çalışmalara müteakiben 1970'lerden sonra örgütsel adaletin kapsamı genişletilerek adalete ilişkin kaynakların dağıtım süreci araştırmalara dahil edilmiştir (Greenberg, 1990). 1980'lerden sonra ise 'örgütsel adalet' kavramı ilk kez Greenberg (1990) tarafından adlandırılmış ve kapsamı biraz daha genişletilerek kişiler arasındaki ilişkiler

ve bilgi paylaşımının çalışanların adalet algısını nasıl etkilediğisorusu örgütsel adalet ile ilgili araştırmalara dahil olmuştur (İyigün, 2012).

Örgütsel adalet kavramını irdeleyen kuramların sağladığı katkılarında hareketle; Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde uygulanan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri belirleyen kuralların adillğine ilişkin çalışanların algısı olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu tanımdan hareketle örgütsel adaletin, çalışanın algısına dayalı bir kavram olduğu görölmektedir (Yürür, 2009;168).

Bies ve Tripp (1995) tarafından örgütsel adalet, örgütsel kazanımların dağıtımı, dağıtım kararların alınmasında uygulanan prosedürler ve insanlara nasıl davranılması gerektiğine dair kurallar bütünü olarak tanımlanmıştır. Greenberg (1987) ise örgütsel adaletin, bir örgütteki uygulamaların çalışanlar tarafından algılanış biçimi olduğunu vurgulamıştır. Cropanzano ve arkadaşları örgütsel adaleti etik açıdan değerlendirmiştir. Yöneticilerinin adil olup olmadığı yönünde oluşan çalışan algısının kaynağının ahlaki ve etik prensipler olduğunu belirtmiştir(Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:35).

Örgütsel adalete ilişkin yapılan tanımların hepsi farklı noktalara vurgu yapmaktadır. Bundan hareketle örgütsel adalet kavramının örgüt içerisindeki pek çok durumla ilişkili olduğu görölmektedir. Örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalar ile yüksek adalet algısının, performansın ve verimliliğın artması, örgütsel bağlılığın artması ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi gibi örgüt açısından olumlu durumlara katkı sağladığı görölmektedir (Yürür ve Mengenci, 2014). Çalışanların düşük adalet algısına sahip olmaları durumunda ise sabotaj, hırsızlık, misilleme ve saldırgan davranış eğilimi gibi örgüte olumsuz sirayet edecek tutum ve davranışlara yönlendiğı gözlemlenmiştir (Özdevecioğlu, 2003).

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, ilk çalışmalarda dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki tür sınıflandırma yapıldığı görölmüştür (Yürür, 2009). Daha sonra yapılan araştırmalarla sınıflandırma genişletilerek Etkileşim Adaleti de örgütsel adaletin boyutları arasında yer almıştır (Bies ve Moag, 1986). Zaman içerisinde etkileşim adaleti 'kişiler arası adalet' ve 'bilgiye

dayalı adalet' boyutlarında da incelenmeye başlanmıştır (Greenberg, 1993).Bu araştırmada da örgütsel adalet yazının da geleneksel olarak kullanılan üç boyut açıklanmıştır.

1.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti (Distributive Justice), çalışanların elde ettiği kazanımların adil olup olmadığına ilişkin çalışan algısıdır (Yürür, 2009: 170). Dağıtımın adilliğine yönelik çalışan algısının oluşmasında, çalışankatkısı oranında kazanım elde etmesi rol oynamaktadır(Yürür, 2009: 170). Dağıtım adaleti algısı eşitlik kuramıyla açıklanmaktadır (Fortin, 2008). Çalışan elde ettiği kazanımları, kendisiyle eş pozisyonda çalışan kişinin kazanımlarını kıyaslayarak dağıtımın adilliğine yönelik bir algı edinmektedir (Cropanzano vd. 2001).

Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan araştırmalarda dağıtım adaletinin çalışanların ekonomik kazanımlara nasıl tepkiler verdiği odaklanıldığı görülmüştür (Yürür, 2009: 172). Bu durumda örgütsel kaynakların nasıl dağıtıldığı önem kazanmaktadır. Deutsch (1973) tarafından vurgulanan eşitlik (equity), eşit paylaşım (equality), ihtiyaç (need) kuralları örgütsel kaynakların dağıtımına yön vermiştir. Bu kurallara göre, *eşitlik* ile; kaynakların çalışanların katkılarına göre paylaşılması, *eşit paylaşım* ile; kaynakların çalışanların katkıları değerlendirilmeden tüm çalışanlara eşit paylaşılması, *ihtiyaç* ile çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak kaynakların paylaşılması kastedilmektedir (Deutsch 1973).

1.2.2. Prosedür Adaleti

Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen prosedür adaleti örgütsel kaynakların dağıtımına yönelik yöntem ve süreçlerin adilliğine ilişkin çalışan algısıdır. Çalışanlarca dağıtım ile ilgili prosedürler adil algılanırsa kazanımlar da adil algılanmakta eğer dağıtım prosedürleri adil algılanmazsa kazanımlar da adil algılanmamaktadır (Levental, 1976). Başka bir deyişle, çalışanların elde ettiği kazanımlar istedikleri gibi olsa da olmasa da kaynakların dağıtımına ilişkin prosedürler çalışanlar tarafından adil algılanıyorsa elde edilen sonucun da adil algılanacağı belirtilmektedir (Yürür, 2009: 174).

Levantat'a (1976) göre adil prosedürlerin altı özelliği bulunmaktadır. Bunlar; dağıtım kurallarının uygulanışında kişiler arasında tutarlılık olması, kişisel çıkarın önlenmesi için önyargıdan uzak olması, dağıtım kararlarında kullanılacak bilgilerin doğru bilgiye dayalı olması, tüm muhatapların dileklerini temsil edebilir olması, hataların düzeltilerabilir olması ve kaynakların dağıtımında etik değerlerin gözetenilmesi olarak belirtilmiştir.

1.2.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti Bies ve Moag (1986) tarafından geliştirilen bir adalet boyutudur. Etkileşim adaletine göre örgüt içerisinde yer alan bireyler arasındaki iletişimin kalitesi, bireyin adalete ilişkin yargılarını oluşturmaktadır (Yürür, 2009). Etkileşim adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararların çalışanlarla aktarılması sürecinde kurulan iletişime odaklandığı için prosedür adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarından ayrı tutulmuştur. Bu yüzden de çalışanlara nazik davranılması, değer verilmesi, dürüst davranılması ve alınan kararlar ile ilgili çalışanlara yeterli bilginin açık ve net olarak verilmesi gibi davranışların etkileşim adaleti algısına olumlu etkisi olmaktadır (İçerli, 2010).

İnsanlar arasındaki iletişime odaklanan Etkileşim Adaleti, Greenberg (1993) tarafından iki yönüyle sınıflandırılmaktadır. Bunlardan ilki; dağıtımına ilişkin kararlar çalışanlara aktarılırken nasıl davranıldığına odaklanan *Kişiler Arası Adalet'* tir. Diğeri ise, çalışanların adalete ilişkin algılarının oluşmasında dağıtımına ilişkin kararların doğruluğuna ve dürüstlüğüne odaklanan *Bilgiye Dayalı Adalet'* tir. Yapılan araştırmalarda çalışanlar kendilerine dağıtım kararına ilişkin mantıklı bir açıklama yapıldığında, açıklamanın yapılmadığı duruma göre dağıtım kararlarını daha adil algıladığı sonucuna ulaşmıştır (Irak, 2004).

1.3. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller

Örgütsel adalet ile ilgili Adams'dan (1965) bu yana yapılan araştırmalar, insanlar için pek çok durumda adaletin önemli olduğunu göstermektedir (Nadistic, 2005). Buna rağmen örgütsel adalet ile ilgili yazın incelendiğinde, insanın hangi güdülerle adalete yöneldiği yani aslında adaletin insanlar tarafından neden önemsendiği sorusunun hala cevaplanmaya muhtaç olduğu görülmüştür (Yürür, 2015).

İlgili yazın, adaletin neden önemli olduğu sorusu doğrultusunda incelendiğinde, bahsi geçen soru Prosedür Adaleti Kuramı kapsamında *Araçsal Model* (Thibaut ve Walker, 1975) ve *Grup Değeri Modeli* (Lind ve Tyler, 1988) aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. İnsanların ekonomik kazanımlar için adalete önem verdiğini savunan Araçsal Model ile insanların sosyal ve psikolojik kazanımlar için adalete önem verdiğini savunan Grup Değeri Modeli'nin ahlaki prensiplerin göz ardı edilmesinden ötürü adaletin insanlar tarafından neden önemli olduğunu açıklamakta bu iki modelin ahlaki yönden eksik kaldığı belirtilmiştir (Cropanzano vd., 2003). Bu doğrultuda bireylerin ahlaki değerlere dayalı olarak adalete değer verdiği savunan *Deontolojik Adalet Modeli* geliştirilmiştir (Cropanzano vd., 2001; Folger ve Cropanzano, 1998).

İnsanların adaleti neden önemsendiği sorusunu yanıtlayan Araçsal Model, Grup Değeri Modeli ve Deontolojik Adalet Modeli olmak üzere üç model olduğu görülmektedir. (Beugre, 2012). Bu modeller çalışmanın devamında ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Modellere ilişkin açıklamalar da bu çalışmanın konusunu oluşturan Deontolojik Adalet Modeli'ne daha kapsamlı yer verilmiştir.

1.3.1. Araçsal Model

Adaletin insanlar tarafından neden önemsendiğini açıklayan modellerden ilki; Kişisel Çıkar Modeli (Self-İnterest Model) olarak da adlandırılmış olan Araçsal Model (İnstrumental Model)'dir (Thibaut ve Walker, 1975). İnsanlar, adalete olan gerçek ilgisini her durumda gösterememesiyle birlikte kendi kişisel çıkarlarını maksimize etmeye yönelik tutumlar sergiler ve bu kazançlarını uzun vadeli olarak garanti altına almak isterler (Nadistic, 2005; Miller, 1995).

Bu doğrultuda Araçsal Model insanların adaleti neden önemsendiğini açıklayan motivasyon unsurunun, kısa ya da uzun vadede ekonomik kazanımlar elde etme güdüsü

olduğunu savunur (Thibaut ve Walker, 1975). Araçsal Model'i tanımlayan kilit ifade 'kazanç elde etme niyeti' dir (Cropanzano vd., 2005). İfade edilen kazanç ise maaş, prim gibi maddi menfaatleri kapsamaktadır (Cropanzano vd., 2005). Bu durumda örgüt kaynakların dağıtımına ilişkin prosedürlerin adil olması aracılığıyla, insanların uzun vadede bireysel kazançlar elde etmelerini sağlayacağına inanılmaktadır (Thibaut ve Walker, 1975).

Bireylerin adalete ilişkin algılarını elde ettikleri kazanımlar belirlemektedir (Conlon, 1993). Eğer arzu edilen kazanç elde edilirse örgüt adil algılanmakta, eğer arzu edilen kazanç elde edilemezse örgüt adil algılanmamaktadır (Yürür, 2009, 190).

1.3.2. Grup Değeri Modeli

İnsanların adaleti neden önemseydiğini açıklayan bir diğer model ise Grup Değeri Modeli (Group-Value Model)'dir. İlişkisel Model (Relational Model) olarak da adlandırıldığı görülen (Dijke vd, 2012) Grup Değeri Modeli, bireyin sosyal ve psikolojik kazanımlarına vurgu yapmakta (Lind ve Tyler, 1988) ve bu kazanımların bireylerce maddi menfaatlardan daha değerli olduğunu savunmaktadır (Yürür, 2009). Sosyal gruplar bireylere aidiyet hissi, kişisel değer, duygusal destek vb. sağladığı için birey tarafından bir grubun üyesi olmak psikolojik bir ödül olarak algılanmaktadır (Tyler, 1989). Bir gruba ait olmak birey için psikolojik bir ödül olurken, bir gruba ait olmamak ya da gruptan dışlanmak da bir bireylere psikolojik sorun olarak yansımaktadır (Tyler, 1989).

Grup Değeri Modeli' nde bahsedilen bireyin bir gruba ait olma ihtiyacının kaçınılmaz olduğu Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory) ile pekiştirilmiştir (Gibson, 2008; Tyler vd., 1996). Sosyal Kimlik Kuramı, bireylerin kendilerini bir grupla özdeşleştirip, kendini ait oldukları sosyal gruplarla tanımlar hale gelmesini, özsaygıyı, bireyler arası saygıyı, ve grup içindeki biz duygusunu vurgulamaktadır (Tajfel, 1981).

Grup Değeri Modeli' ne göre grup içerisindeki adil davranışlar saygın ve değerli algılanırken, adil olmayan davranışlar ise saygısız ve değersiz algılanmaktadır. Örneğin, bir çalışana yöneticisi tarafından adil olan ya da adil olmayan bir davranışın sergilenmesi o çalışanın bulunduğu grup içindekini değerini ifade etmektedir (Tyler vd., 1996).

Tüm bunlardan hareketle Grup Değeri Modeli' ne göre bireylerin sosyal ve psikolojik kazanımlar elde etmesinde adaletin kaçınılmaz olduğuna dair inançları neden adaletle önem verdikleri sorusunun cevabı olmaktadır.

1.3.3. Deontolojik Adalet Modeli

Deontoloji kelimesi Yunanca 'deontos' (görev, yükümlülük) ve 'logos' (akıl ile kavrama) sözcüklerinin birleşiminden meydana gelmekte ve "görev/yükümlülük bilgisi" olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2013).

Deontoloji kelimesine kökenine ilişkin bir diğer inceleme de ise yine Yunanca'da birleştiren, bağlayan anlamına gelen "deont" kelimesinden türetilen "deon" sözcüğünün bütünleşmeyi ifade eden bir anlama sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak deon kelimesinin ihtiyaç duyma anlamına gelen "dein" kökünden gelen "dei" kavramından geldiği de söylenmektedir (Örselli, 2010). Cropanzano ve arkadaşları (2003) tarafından ise deontoloji yaklaşımına ilişkin açıklamalarda 'deon' kelimesinin zorunluluk (obligation) olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu durumda kelimenin kökenine yönelik yapılan incelemelerle, bağlayıcılık ve ihtiyaç anlamlarına gelen kelimelerin köklerden türetilen 'deontoloji' kelimesi ahlaki zorunluluk, ödev bilgisi olarak kavramsallaştığı görülmektedir.

Aynı zamanda deontoloji (deontology) kelimesinin Cambridge websözlüğünde ahlaki yükümlülükleri inceleyen felsefe bölümü (the part of philosophy that studies moral duty) olarak çevrildiği görülmüştür. TDK' da ise yukarıdaki tanımlamalara paralel olarak deontoloji kelimesi 'ödev bilimi' olarak yer almaktadır. Türk dil kurumu tarafından deontoloji olarak Türkçeye aktarılan bu kavramın tüm bu tanımlardan hareketle, deontolojik adaletin; ahlaki zorunluluk, ödev bilgisi, ahlaki sorumluluk, ahlaki yükümlülük gibi kavramları ihtiva ettiği görülmektedir.

Deontoloji kavramı ilk kez Jeremy Bentham (1834) tarafından 'Ödev Bilgisi ya da Ahlak Bilimi' (Deontology or the Science of Morality) kitabında ahlak felsefesini ödev ve yükümlülükler ile sınırlandırmak için kullanılmıştır (Güçlü vd., 2002). Bununla birlikte Deontolojik Etik Yaklaşımının en güçlü savunucusu Immanuel Kant görülmektedir (Karabınar ve Çevik, 2015). Kant'a göre ahlaki eylemlerin temeli iyi ya da kötünden ziyade hak ve doğruluk üzerinde yoğunlaştığında ahlaki eylemler deontolojik

bir bakış açısı kazanmaktadır (Macit, 2009). Kant hak ve doğruluğu baz alan eylemlerimizi bir yükümlülük olarak görmüş ve bu yükümlülükleri ödev ahlakı olarak tanımlamıştır (Öktem, 2004). Kant' ın geliştirmiş olduğu ödev ahlakına göre eylemlerimizin ahlaki olmasından sonucunun iyi olup olmaması önemli değildir, eylemlerin yol açtığı sonuca değil, ahlaki yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmemesine odaklanılmıştır (Örselli, 2010).

Son olarak da örgütsel davranış terimler sözlüğünde Güney (2014) tarafından Deontolojik Etik Kuramı' nı, sadece eylemin sonuçları değil aynı zamanda eylemin çeşidinin de ahlaki ilke ve kurallara uyup uymadığı konusunu irdeleyen bir kuram olarak tanımlanmıştır. Bu kurama göre hareket eden kişinin eylemlerinin etik olup olmadığına karar vermek için bireyin davranışlarının açıklanmasında ödev ve sorumluluklarının esas alındığı belirtilmiştir (Güney, 2004; 59).

Deontolojik ödev, ahlak, erdem, etik, değer ve sorumluluk gibi pozitif zorunluluklara sahip olduğuna dair bir kanı olsa da davranışlara yön veren ahlaki prensipler aslında bireyin bu ahlaki prensipleri bir tür yasak olarak algılamasına sebep olduğu için bireye negatif etki edebilen zorunlulukları da içerebilmektedir (Baydar, 2004).

Örgütsel davranış alanında etik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkan deontolojik yaklaşım, insanların adaleti neden önemsendiğinin merak konusu olmaya başlanmasıyla birlikte örgütsel adalet alanında da araştırılan bir konu olmaya başlamıştır (Örn. Folger, 1998; Beugre, 2012; Akın vd., 2013; Ekşi vd., 2016 ve Büyüköze, 2016).

Bilindiği gibi adaletin önemini açıklayıcı üç model bulunmaktadır. Yukarıda açıklanan Araçsal Model ve Grup Değeri Modeli'ne ilaveten son model Deontolojik Adalet Modeli'dir (Deontic Justice). İnsanların ekonomik kazanımlar elde etmek için adalete değer verdiğini savunan Araçsal Model ile sosyal ve psikolojik kazanımlar elde etmek için adalete değer verdiğini savunan Grup Değeri Modeli adaletin kendisinin değerli olduğunu göz ardı etmiştir (Yürür, 2009).

Her iki modelinde insanların adaletle neden ilgilendiğine dair açıklamalarında doğru yanların bulunmasına rağmen, adaletin neden önemsendiği tümüyle açıklanamamış, insanların adaletin kendisine atfettiği değer göz ardı edildiği tespit edilmiştir (Cropanzano vd., 2003). Bu doğrultuda adaletin neden önemli olduğuna dair

açıklamalara yönelik tespit edilen eksiklikler, insanların ahlaki sorumluluklarına vurgu yapan Deontolojik Adalet Modeli ile giderilmeye çalışılmıştır (Cropanzano vd., 2003). Bu doğrultuda Deontolojik Adalet Modeli'ni diğer iki modelden ayıran nokta, insanların adaleti ahlaki değerlere dayalı olarak önemsendiğini savunmasıdır (Cropanzano vd., 2003; Beugre, 2012; Beugre, 2010).

Folger (1998) tarafından geliştirilen Deontolojik Adalet Modeli' nin (Deonance Theory of Justice) kavramsallaşmasında, Türk Yönetim ve Organizasyon Yazın' ında fikir birliği olmadığı tespit edilmiştir. İlgili yazında Deontolojik Adalet Modeli ile aynı görüşü savunan fakat farklı adlandırılan Ahlaki Model, Deontik Adalet şeklindeki kullanımlarına da rastlanmıştır (Yürür, 2009; Akın vd, 2013; Büyükgöze, 2016).

Türk Dil Kurumu'nun 'deontoloji' kelimesini Türkçeleştirmesinden ötürü hem de örgütsel davranışın çalışma konularından biri olan etikte de ahlaki sorumluluk kavramının 'deontoloji' kelimesi ile ifade edilmesinden dolayı, adaletin insanlar tarafından ahlaki değerlere dayalı olarak önemsenmesini ifade eden bu model için bu tez çalışmasında 'Deontolojik Adalet Modeli' şeklinde ki kullanım tercih edilmiştir.

Deontolojik Adalet Modeli' ne göre adalet; ahlak, etik, sorumluluk ve değerler tarafından çevrelenmiş bir gereklilik bir zorunluluk olarak tanımlanmaktadır (Beugre, 2010). Ahlaki değerler ihlal edildiğinde deontolojik adalet anlayışı gerekenin yapılması hususunda, insan davranışlarına ahlaki bir zorunluluk olarak etki eder (Beugre, 2010). Birey için iyilik, doğruluk gibi erdemlerin kendisinin değerli olması ve bu yüzden bireyler tarafından adaletin önemsendiğini savunan Deontolojik Adalet Modeli'ni, ekonomik ve sosyal ve psikolojik kazanımlar için adalete değer veren diğer iki modelden ayırmaktadır (Folger, 1998; Yürür, 2009; İçerli, 2010).

Örgütsel adalet kavramının açıklandığı bölümde, adaletin çalışanların algılarını ifade eden öznel bir kavram olduğuna değinilmiştir. Deontolojik adalet kavramı ise sınırları ahlaki değerlerle net olarak belirlenmiş bir çerçeve içerisinde oluşan çalışan algısını ifade eden öznel bir kavramdır (Folger, 1989). Bu tanımlamadan hareketle çalışanların örgütsel adalet algısının oluşmasında öncül etkisi olan deontolojik adalet algısının, çalışanın adalet algısının ahlaki yönüne etki etmekte olduğu söylenebilir.

Deontolojik Adalet ödev, ilke, irade, yükümlülük, yasa ve kural gibi kavramlar aracılığıyla iyiliğin doğruluk gibi değerlerin hayata geçirilmesi gayesindedir. (Beugre, 2010 ve Usta, 2012). Deontolojik adalet, bu ilkeler bireylerce benimsendiğinde, bireylerin algı, tutum ve davranışlarının bu değerlere dayalı olarak şekilleneceğini öne sürmektedir (Usta, 2012). Bireyin adalete ilişkin algısı davranışlarına ahlaki bir zorunluluk olarak etki etmektedir (Folger, 1998).

Deontolojik adalet algısı, bireyin adalete ahlaki bir erdem olduğu için değer verdiğini savmakta ve bireyi bencil isteklerini gerçekleştirmeye değil doğru olanı yapmaya yönlendirmektedir (Beugre, 2012). Bu durumda bir davranış - kişinin kendi ya da başkasının bencil arzularının yerine - deontolojik prensiplere uygun sergilendiğinde sonuca bakılmaksızın adaletin sağlandığı düşünülür (Beugre, 2012).

Deontolojik Adaleti Modeli örgütsel adalet yazınında üç boyutta ele alınmaktadır (Folger,1998; Folger, 2001; 2010; Beugre 2012 ve Akın vd, 2013). Bu boyutlar ‘Ahlaki Sorumluluk’(Moral Accountability), ‘Ahlaki Zorunluluk’ (Moral Obligation), ve ‘Ahlaki Zorbalık’ (Moral Outrage) boyutları olarak belirtilmiştir.

1.3.3.1. Ahlaki Sorumluluk

Ahlaki sorumluluk, insanların adaleti ihlal eden davranışlarına karşı sorumlu tutulması gerektiğini ifade eden deontolojik adalet boyutudur (Beugre 2012). Burada ‘adaleti ihlal eden davranış’ ile mağdur tarafın psikolojisinin iyi olma durumunu tehdit eden herhangi bir durum ifade edilmektedir (Folger, 1998). Ahlaki sorumluluk, adaletin ihlal edilmesinden dolayı hiç kimse sorumlu tutulmazsa sosyal adaletin varlığını sürdürmeyeceğini savunur (Beugre 2012). Bu yüzden adaleti ihlal eden bireylerin bu davranışından nasıl sorumlu tutulması gerektiğini savunmaktadır (Beugre, 2012). Buradan yola çıkarak öncelikle adaleti ihlal eden durumun ortaya çıkarılması, sonrasında ise bu ihlali oraya çıkaran kişinin davranışından sorumlu tutulması ve bu davranışıyla yüzleştirilmesi bireyin ahlaki sorumluluğunu ifade etmektedir (Folger, 1998).

1.3.3.2. Ahlaki Zorunluluk

Bir diğer deontolojik adalet boyutu olan ahlaki zorunluluk ise; ahlaki açıdan kökleşmiş tutumlara sahip olan bireylerin ahlaken kendilerini zorunlu hissetmeleri olarak ifade

edilmiştir (Beugre 2012). Bu zorunluluk genel kanılardan ziyade tamamen bireysel kanılardan beslenmektedir (Folger, 1998). Ahlaki zorunluluk, bireyin adil olma noktasında yükümlülüğü olduğunu, bu yükümlülüklerle bağlı kalması gerektiğini ve aslında bunları bir vazife olarak gördüğünü savunmaktadır (Akın vd., 2013). Ayrıca ahlaki zorunluluk algısı yüksek olan bireylerin adalete verdikleri önem son derece yüksektir ve adaleti ahlaki bir eylem olarak görmektedirler (Beugre, 2012).

1.3.3.3. Ahlaki Zorbalık

Son deontolojik adalet boyutu olan ahlaki zorbalık boyutu ise, ahlaki kuralları ihlal edilerek sosyal düzeni bozan bireylere karşı, adaletin var olmasını yükümlülük olarak algılayan bireylerin antipati besleyeceğini savunur (Beugre, 2012). Buna bağlı olarak ahlaki zorbalık algısı yüksek olan bireyin adaletin ihlal edildiğine şahit olması, bireyin kendisini rahatsız hissetmesine sebep olacak, bireyikaygılandırarak hatta bireyin kendini üzgün hissetmesine neden olacak şekilde bireye etki edeceği düşünülmektedir (Folger,1998). Bu durumda ahlaki zorbalık, adalet ihlal edildiğinde üzgün olmak, kaygılanmak gibi duygularla ifade edilen bir kavramdır (Beugre, 2012).Ahlaki zorbalık algısı yüksek olan birey, adaletin ihlal edildiğine şahit olduğunda bu durumu ortadan kaldırmak için çaba harcayacağı düşünülmektedir (Folger, 2001).

Sonuç olarak deontolojik adalet modeline ilişkin boyutlar kıyaslandığında; *Ahlaki sorumluluk boyutu*, ‘Adaleti ihlal edenlere karşı ne yapılması gerekir?’ (ihlali ortaya çıkarma, ihlal edeni bu durumla yüzleştirme vb. sorumluluklar) sorusuna yanıt aradığı belirtilmiştir (Beugre, 2012).*Ahlaki zorunluluk boyutu*, ‘Adaleti bir zorunluluk olarak algılayan bireyin, adalete ya da adaletsizliğe yönelik tutumu nedir?’ (adalet çok önemlidir/ değildir, adalet bir erdemdir/ değildir, ahlaki bir görevdir/ değildir vb. tutumlar) sorusuna yanıt aradığı belirtilmiştir (Beugre, 2012).*Ahlaki zorbalıkboyutu*ise ‘Adaleti bir yükümlülük olarak algılayan bireyin adaletin ihlal edilmesine karşı tepkisi nedir?’ sorusuna (üzgün olmak, kaygılanmak, çözüm aramak vb. tepkiler)sorusuna yanıt aradığı belirtilmiştir (Beugre, 2012).

BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde öncelikli olarak örgüt kültürü kavramı irdelenip, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar aktarılacaktır. Ardından örgüt kültürü yazınında yer alan, Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli, Schein Örgüt Kültürü Modeli, Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli ve son olarak tez çalışmasının da konusunu oluşturan Camerron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli'ne yer verilerek 2. Bölüm sonlandırılacaktır.

2.1 Örgüt Kültürü Kavramı

Yönetim ve organizasyon alanında örgüt kültürüne yönelik çalışmaların 1980'li yıllarda başladığını görülmektedir (Şimşek vd, 2003; 31). İlgili yazında örgüt kültürü henüz daha çalışma konusu olmadan antropoloji, etnografya ve sosyoloji alanlarının araştırma konusu olmuştur (Unutkan, 1995). Birçok alanda çalışma konusu olmasının yanında çok geniş bir anlam alanı olan kültür kavramı gibi örgüt kültürü de aynı şekilde geniş anlam alanına sahiptir. Kültür bu yüzden anlatılması zor bir kavramı ifade etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001). Buna bağlı olarak da pek çok örgüt kültürü tanımı bulunmaktadır.

Jaques (1951) tarafından kaleme alınan *The Changing Culture of a Factory* kitabı ve Pettigrew (1979) tarafından yazılan *On Studying Organizational Cultures* adlı makale ile örgüt kültürü kavramı ilk kez yönetim ve organizasyon yazınında incelenmeye başlanmıştır (Erdem, 2007). Bu çalışmaların devamında ise Deal ve Kennedy (1982) tarafından kaleme alınan 'Örgüt Kültürü' (Organizational Culture) ve Peters ve Waterman (1982) tarafından kaleme alınan 'Mükemmeli Arayış' (In Search of Excellence) kitabıyla birlikte kültür, yönetim ve organizasyon yazınında örgüt kültürü olarak kavramsallaşmıştır (Unutkan, 1995).

Örgüt kültürü Deal ve Kennedy (1982) tarafından "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlanmıştır. Peters ve Waterman (1982) tarafından ise "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanmıştır. Schein (1981) tarafından örgüt kültürünü "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler" olarak tanımlamıştır. Hofstede (1980) tarafından "bir grubun zihinsel programlaması" olarak tanımlanmıştır. Bunlarla birlikte

örgüt kültürü Kozlu (1986) tarafından ise “Bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı” şeklinde tanımlamıştır.

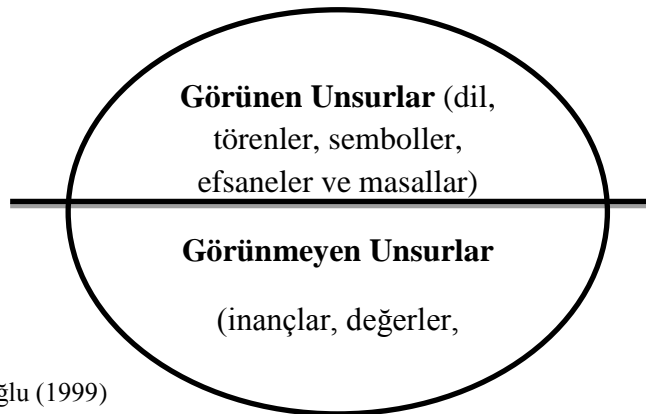
Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımların kesişimi, örgüt kültürünün bireyler tarafından paylaşılan değerler olması, paylaşılan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi ve bu değerlerin çalışanlar tarafından sembolik bir anlam taşıması olarak belirlenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2001; 179-179).

2.2.Örgüt Kültürünün Bileşenleri

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan baskın değerleri, normları, sembolleri, örgüt içindeki hikayeleri, inançları, sloganları ve masalları ihtiva eden bir kavramdır (Peters ve Waterman, 1982). Örgüt kültürünü oluşturan bu unsurlar örgütün sahip olduğu kültürel yapının anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Unutkan, 1995).

Bundan hareketle çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, görünen ve görünmeyen unsurlar olmak üzere iki sınıfa ayrılarak tanıtılmaktadır (Yücel ve Koçak, 2014). Görünmeyen unsurlar ile örgüt kültürünü meydana getiren soyut kavramlar, görünen unsurlarla örgüt kültürünü meydana getiren somut kavramlar açıklanmaktadır. Bir buz dağına benzeyen örgüt kültürü bileşenleri Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Unsurları



Kaynak: Berberoğlu (1999)

2.2.1 Görünmeyen Unsurlar

Örgüt kültürü oluşturan görünmeyen unsurlar, inançlar,değerler ve normlardan oluşmaktadır (Şenel, 2006, s.124). Bu bölümde bahsi geçen kavramların örgüt kültürü ile ilişkisi açıklanmaktadır.

İnançlar, neyin doğru olduğunu neyin yanlış olduğunu belirten değerlerimizi oluşturmaktadır. İnsanların tutum ve davranışları inançlarından etkilenmektedir (Çelik, 2007). Örgütü oluşturan bireylerin inançlarının arasındaki benzerlikler, o örgütün kültürünün yaygın ve güçlü olmasına destek olmaktadır (Unutkan, 1995).

Örgüt kültürünü oluşturan görünmeyen unsurlardan biri de değerlerdir. Değerler “bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğuna dair inanç” olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 1993:27). Örgüt kültürü açısından değerler ise örgütsel politikalara ilişkin standartları, örgütün amaçlarını, örgütsel kimliği ve örgütün yönetim felsefesini içeren bir kavramdır (Şişman, 1994). Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi kavramların biri veya birkaçının örgüt içinde vurgulanması, değerlere örnek olarak gösterilebilmektedir (Vurgun ve Öztıp,2011).

Örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlayan bir diğer unsur ise normlardır. Örgüt içinde benimsenen normlar aracılığıyla, işe ilişkin standart davranış kalıplarının oluşması sağlanır (Doğan, 1997). Örneğin işin nasıl yapılacağı, az ya da çok mu yapılacağına ilişkin çalışana kılavuzluk eder (Doğan, 1997).

2.2.2 Görünen Unsurlar

Örgüt kültürünün taşıyıcıları olarak da adlandırılan görünen unsurlar, dil,törenler, semboller, efsaneler ve masallardan meydana gelmektedir (Şenel, 2006, s.124). Bu bölümde bahsi geçen kavramların örgüt kültürü ile ilişkisi açıklanmaktadır.

Kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısı olan dil, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine ve kültürel özelliklerin nesilden nesile aktarılmasını sağlar (Köse vd., 2001). Törenler ise, bir amaç ve ya fikrin iletilmesi için yapılan seramonik aktivitelerdir (Şimşek, 2003). Örneğin; kokteyller, şirket yemekleri, yılbaşı kutlamaları, anma vb. örgütün değerlerinin daha iyi benimsenmesine yardımcı olan aktiviteler törensel faaliyetlerdir (Boylu ve Sökmen, 2006).

Örgüt kültürünün taşıyıcılarından biri olan semboller, örgütte benimsenen fikir ve duyguların çalışanlara aktaran objeleri, hareketleri ya da örgüt içindeki olayları ifade etmektedir (Şimşek, 2003). Örgüt binasının tasarımı, kullanılan mobilyalar, örgütün kendini ifade etmek için kullandığı logosu, ürün tasarımı ve ürün için yine örgütü ifade edecek olan ambalaj örgüt kültürünü oluşturan unsurlardan biri olan sembollere örnek olarak gösterilebilmektedir (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürünü meydana getiren unsurlardan biride örgüte ilişkin efsaneler ve masallardır. Efsaneler ve masallar, örgütün geçmişindeki olayların biraz abartılarla efsaneleştirilerek örgüt üyelerine aktarıldığı kültür taşıyıcılarıdır (Güçlü, 2003). Böylece efsaneler ve masallar, örgütsel inançları oluşumuna ve örgüt kültürünün sürekli olmasına katkı sağlamaktadır (Unutkan, 1995).

2.3. Örgüt Kültür Tipleri

İlgili yazın örgüt kültür tipleri kapsamında incelendiğinde pek çok sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın devamında Harrison ve Handy tarafından yapılan sınıflandırmaya, Schein tarafından yapılan sınıflandırmaya, Miles ve Snow tarafından yapılan sınıflandırma ile son olarak Camerron ve Quinn tarafından yapılan sınıflandırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın sorunsalı Camerron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü tipleri baz alınarak şekillendirildiği için bu kültür tipi daha geniş anlamda ele alınmıştır.

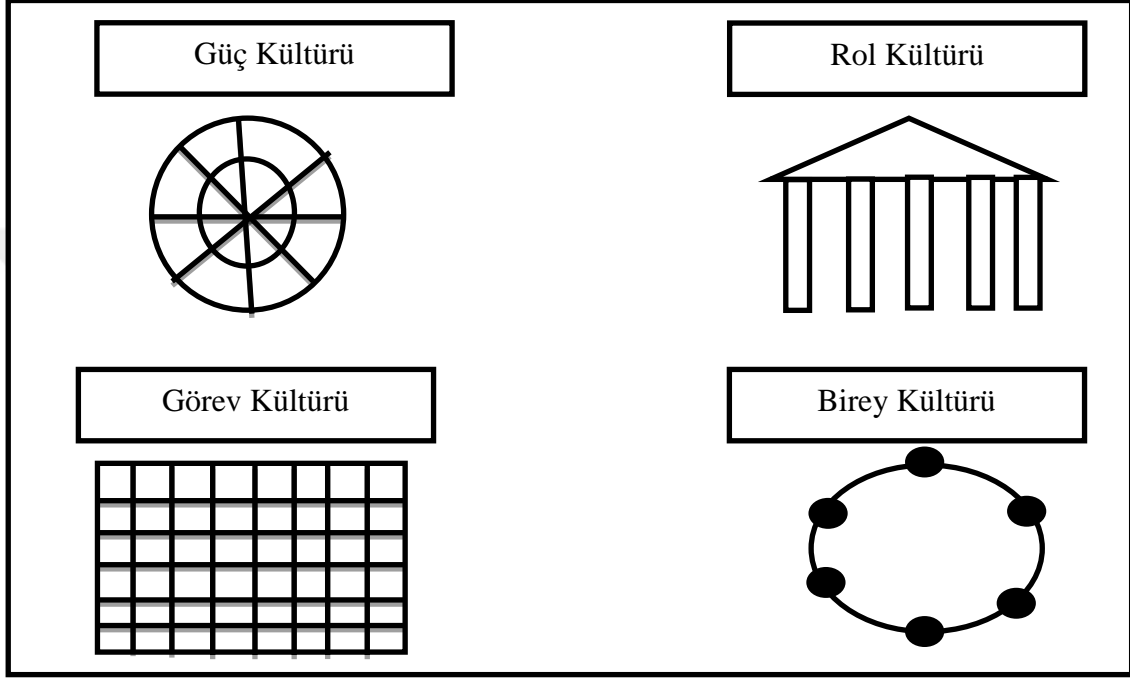
2.3.1 Harrison ve Handy Modeli

Harrison (1972) ve Handy (1981) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinde dört boyut bulunmaktadır (Franks, 1989). Örgüt kültürüne ilişkin bu sınıflandırma ilgili yazında; *Güç Kültürü (Power Culture)*, *Rol Kültürü (Role Culture)*, *Görev Kültürü (Task Culture)* ve *Birey Kültürü (Person Culture)* olarak yer almaktadır. Şekil 2’de Harrison ve Handy tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinde yer alan boyutları ifade eden şekiller yer almaktadır.

Güç kültürünün baskın olduğu örgütlerde merkezi yönetim anlayışı hakimdir (Şişman, 2007). Bu durum merkezden uzaklaştıkça yetkinin azalmasına sebep olmaktadır. Merkezi yönetim anlayışı kararların üst yöneticiler tarafından alındığına işaret etmektedir (Aliyev, 2010). Şekil 2’de görüldüğü gibi güç kültürünün simgesi örümcek

ağına benzemektedir. Örgütün lideri bu ağa yön veren örümceği ifade etmektedir (Yılmaz, 2006). Güç ve otoriteye karşı gelmenin pek görülmediği bu kültür tipinde çıkar ve egemenlik çatışmalarına çok sık karşılaşıldığı görülmektedir (Şişman, 2007). Bu kültür tipine aile işletmelerinde ve CEO'ların yönetimindeki örgütlerde rastlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Şekil 2: Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Sınıflandırması



Kaynak: Yılmaz (2006)

Rol kültürünün baskın olduğu örgütlerde kişisel özellikler yerine, iş ve işin özellikleri ön plandadır (Şişman, 2007). Rol kültüründe gücün kaynağı rütbe veya makamdır(Şişman, 2007). İşe yönelik prosedürler yazılı ve net olduğu için kişisel çıkarlara bağlı olarak uygulamaların değişmesi ihtimalinin önüne geçilmiştir. Böylece işlerin hızlı çözüme kavuşması sağlanmış aynı zamanda işe yönelik uzmanlaşmayı da beraberinde geliştirmiştir (Aliyev,2010). Şekil 2'de görüldüğü üzere rol kültürünün simgesi tapınaktır ve tapınakta yer alan sütunlar çalışanların üstlendiği rolleri simgelemektedir (Handy, 1981).Bu kültür tipine kamu kurumlarında rastlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Görev kültürü, adından anlaşıldığı üzere belli bir görev etrafından toplanan gruplarda gözlemlenebilen bir kültür türüdür (Şişman, 2007). Sonuçlara odaklanılan bu örgüt kültürü tipinde rekabet avantajı elde edebilmek için yeteneğe önem verilmiştir

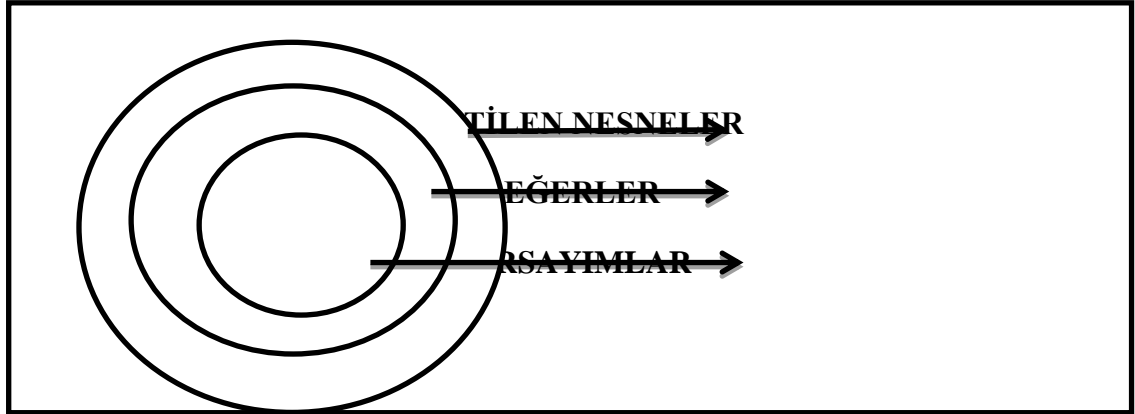
(Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Şekil 2’de görüldüğü üzere görev kültürünün simgesi filedir. Filenin içine konan eşyaların ortada toplanmasından dolayı görev kültürü fileye benzetilmiş ve örgütün belli bir noktaya odaklandığı ifade edilmiştir (Handy, 1981). Bu kültür tipine Reklam şirketlerinde veya bilgisayar programlama şirketlerinde rastlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Handy ve Harrison tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinde yer alan son kültür tipi ise birey kültürüdür. Birey kültüründe odak nokta iş, rol ya da görevler değil bireyin kendisidir. Örgüt, çalışma ortamı içindeki bireyin ihtiyaçlarını karşılamak gayesindedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Şekil 2’de görüldüğü üzere birey kültürünün simgesi ise bir yuvarlak üzerinde birbirinden uzakta yer alan noktalardan oluşmaktadır. Bu şekil, örgüt kültürü tipinde bireysel tecrübe ve başarıların ön planda olduğuna işaret etmektedir (Handy, 1981). Bu kültür tipine avukatlık bürolarında ve üniversitelerde rastlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

2.3.2. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünü, çalışanlar tarafından keşfedilen ve geliştirilen temel fikir ve düşünceler olarak tanımlayan Schein (1981) örgüt kültürünü 3 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar;

Şekil 3: Schein’in Örgüt Kültürü Sınıflandırması



Kaynak: Schein, (1983)

üretilen nesnelere (*artifacts*), değerlere (*values*) ve varsayımlara (*assumptions*) olarak ifade edilmiştir (Kök ve Özcan, 2012). Şekil 3’te bu boyutların oluşturduğu katmanlar gösterilmektedir.

Üretilen nesnelere, bireyler tarafından üretilen, beş duyu organlarıyla algılanabilen nesnelere ifade etmektedir (Kök ve Özcan, 2012; Işık ve Gürsel, 2009). Örgütte kullanılan teknoloji, mimari, örgütün ofis dizaynı, çalışanların giyim tarzı gibi örgütün ilk bakışta görülebilen yanları üretilen nesnelere örnek olarak gösterilebilmektedir (Açıkgöz, 2006).

Örgüt kültürünün ikinci katmanında yer alan değerler, örgütün gerçekleştirmeyi hedeflediği amaç ve idealleri yansıtan ve bunların hayata geçmesi için uygulanan kuralların ve yöntemlerin altında yatan inanç sistemini ifade etmektedir (Kök ve Özcan, 2012; Işık ve Gürsel, 2009; Açıkgöz, 2006).

Son katmanda yer alan temel varsayımlar boyutu ise örgüt kültürünün en derinlerde kalan özelliklerini ifade eden boyuttur (Schein, 1990). Temel varsayımlar, insan doğası ve insanın çevreye, insana ve insan ilişkilerine bakış açısına odaklanmaktadır (Örs, 2010). Çalışanların, sorunlar ve sorunların çözümlerine ilişkin zaman içerisinde tecrübe yoluyla kazandıkları yargıları temel varsayımlarını ifade etmektedir (Kök ve Özcan, 2012).

Schein (1981) tarafından geliştirilen bu modele göre örgüt kültürü katmanlardan oluşan bir yapı olarak tasvir edilmiştir. Bu katmanın en dışında üretilen nesnelere, orta katman da değerler ve iç katmanda varsayımlar yer almaktadır. Schein (1990) örgüt kültürünün oluşumunda ve anlaşılmasında iç katmanın yani temel varsayımların, üretilen nesnelere ile değerlerden daha çok öneme sahip olduğunu vurgulamıştır.

2.3.3. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen örgüt kültür modelinde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar; *Koruyucu Kültür* (Defender Culture), *Geliştirici Kültür* (Prospector Culture), *Analizci Kültür* (Analyzer Culture) ve *Tepki Verici Kültür* (Reactor Culture) boyutlarıdır.

Koruyucu kültürünün baskın olduğu örgütlerde koruyucu kelimesinden anlaşıldığı üzere risk almaktan kaçma eğilimi bulunmaktadır (Martins ve Kato, 2010). Muhafazakarlık özelliği gösteren bu örgüt tipinde dar bir pazara odaklanıp, mevcut durumun korunması amaçlanmaktadır (Martins ve Kato, 2010).

Geliştirici örgüt kültürünün baskın olduğu örgütler gelişmek ve büyümek için risk alma eğilimi olan kültürlerdir (Martins ve Kato, 2010). Bu kültür tipi için büyüme ve gelişme yeni bir ürün geliştirerek sağlanmaktadır (Gnjidić, 2014). Bu örgüt kültürünün baskın olduğu örgütlerde çok çeşitli teknolojiler kullanılmakta ve esneklik ön plandadır (Martins ve Kato, 2010).

Analizci kültür tipi, korumacı kültür tipiyle geliştirici kültür tipinin özelliklerinin karışımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Gnjidić, 2014). Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütler mevcut pazarlarını koruma eğilimdeyken aynı zamanda rakipler analiz edilerek nasıl bir strateji izlenmesi gerektiği belirlenmektedir (Gnjidić, 2014).

Miles ve Snow tarafından geliştirilen son kültür tipi ise tepki verici kültür tipidir. Tepki verici kültür tipinin baskın olduğu örgütler rekabet etmekten, risk almaktan ziyade zor durumlarda kendini koruma eğilimindedir (Martins ve Kato, 2010). Bu kültür tipinde İflas, kriz veya örgütün varlığını tehdit eden herhangi bir durum karşısında harekete geçen bir yönetici bulunmaktadır (Aliyev, 2010).

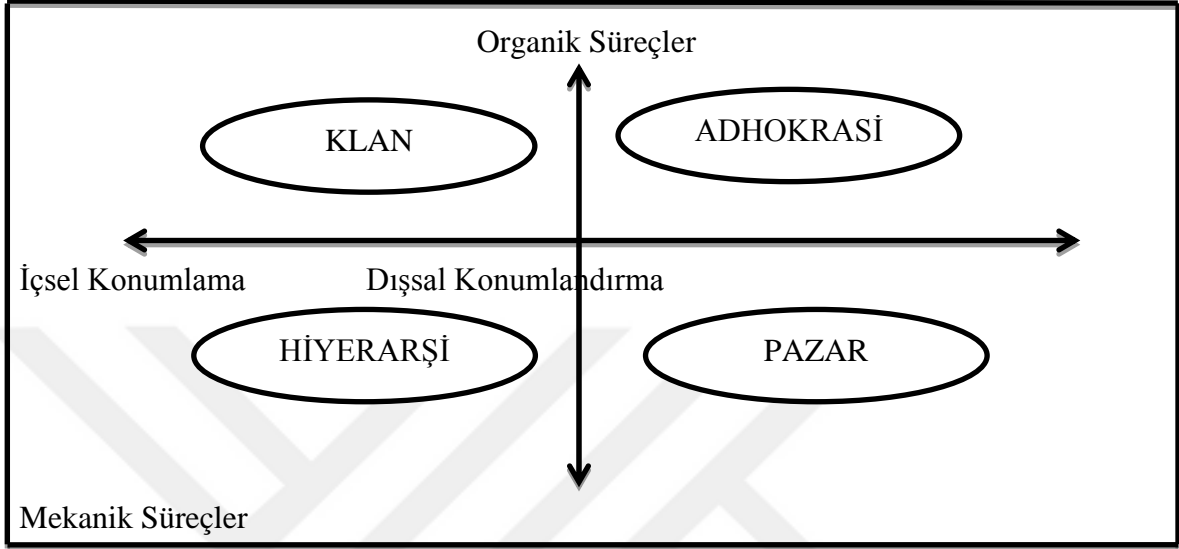
2.3.4. Camerron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürüne ilişkin yazın incelendiğinde bu çalışmada ele alınanların dışında pek çok kültür tipi olduğu görülmektedir. Çalışmanın buraya kadar olan kısmında Handy ve Harisson tarafından geliştirilen kültür tipi, Schein tarafından geliştirilen kültür tipi ve Miles ve Snow tarafından geliştirilen kültür tipi ele alınmıştır. Bu çalışma Camerron ve Quinn tarafından geliştirilen kültür tipleri üzerine şekillenmiş bir araştırmayı kapsamaktadır. Bundan mütevellit, kültür sınıflamalarına ilişkin yazının açıklandığı bu bölümde Camerron ve Quinn tarafından geliştirilen kültür tipine daha geniş yer verilmiştir.

Örgüt kültürü, Camerron ve Quinn (2006) tarafından; örgütlere rekabet avantajı sağlayan karşılıklı anlaşmaya dayalı birbiriyle etkileşim içinde olan, genel algı, değer, tutum, anı ve tanımlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin tanımdan da anlaşıldığı üzere Camerron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültür modeli rekabetçi değerler ekseninde şekillendirilmiştir (Quinn ve Camerron, 1983). Rekabetçi değerler ekseninde şekillenen bu kültür tipinde 4 boyut bulunmaktadır (Quinn ve Camerron, 1983). Bunlar; *Klan Kültürü* (Klan Culture), *Adhokrasi*

Kültürü(Adhocracy Culture), *Hiyerarşi Kültürü* (Hierarchy Culture) ve *PazarKültürü* (MarketCulture) 'dür.

Şekil 4: Rekabetçi Değerler Ekseninde Camerron ve Quinn Tarafından Geliştirilen Kültür Tipleri



Kaynak: Erdem (2007)

Quinn ve Camerron (1983) tarafından geliştirilmiş olan rekabetçi değerler modelinde; organik süreçler eksenini, mekanik süreçler eksenini, içsel koruma eksenini ve dışsal konumlandırma eksenini olmak üzere dört eksen bulunmaktadır. Geliştirilen bu modelde organik süreçler ve mekanik süreçler aynı ekseninde yer almaktadır. Organik süreçler kendiliğinden gelişen esnek bir yapıyı, mekanik süreçler eksenini ise emir komuta zincirinin bulunduğu durağan bir yapıyı ifade etmektedir. Geliştirilen bu modelde içsel koruma ve dışsal konumlandırma aynı ekseninde yer almaktadır. İçsel koruma eksenini örgütsel faaliyetlerin engellere takılmasını önleyen bütünleşmiş bir yapıyı dışsal konumlandırma eksenini ise rekabet avantajı elde etmeye odaklanmış, farklılaşmayı vurgulayan bir yapıyı ifade etmektedir (Deshpande vd, 2004).

Buna göre şekil 4' te belirtildiği üzere klan kültürü içsel koruma ile organik süreçler eksenlerinin kesişiminde, adhokrasi kültürü organik süreçler ve dışsal konumlandırma eksenlerinin kesişiminde yer almaktadır. Hiyerarşi kültürü içsel koruma ve mekanik süreçler eksenlerinin kesişiminde, pazar kültürü ise dışsal konumlandırma ve mekanik süreçler eksenlerinin kesişiminde yer almaktadır. Çalışmanın devamında bu eksenlerde yer alan kültür tipleri tanıtılmaktadır.

**Şekil 5: Rekabetçi Değerler Ekseninde Camerron ve Quinn Tarafından Geliştirilen
Kültür Tiplerine İlişkin Özellikler**



Kaynak: Quinn ve Camerron (1983)

2.3.4.1. Klan Kültürü

Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde babacan bir liderin önderliğinde aile ortamını anımsatan bir atmosfer bulunmaktadır (Erdem 2007). Bu kültür tipinde bağlılık ve sadakat önem arz etmektedir Cameron ve Quinn (2006). Örgüte ilişkin kararların alınmasında katılım ve anlaşma önemsenmektedir (Erdem, 2010). Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde ait olma hissi, güven ve uyum çalışanlar tarafından

önemsenmektedir (Denison ve Spreitzer; 1991). Klan kültüründe insan ilişkilerinin önemsendiği, kuralların resmi olmadığı örgütlerdir (Acaray vd, 2015). Takım çalışmasını önemseyen Japon firmaları bu kültüre örnek olarak gösterilmektedir (Acar, 2015). Şekil 5' te klan kültürünü bir arada tutan unsurlar gösterilmiştir.

2.3.4.2. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürü rekabetçi değerler modelinde örgüt dışı odaklılık ekseninde yer alan adhokrasi kültürünün örgütün dış çevresini yenilikleri yakalamak için yakından takip ettiğini göstermektedir (Erdem, 2007). Bu kültür tipinde gelişim, yaratıcılık ve çeşitlilik kilit motivasyon unsurlarıdır (Denison ve Spreitzer; 1991). Adokrasi kültürünün baskın olduğu örgüt liderleri genellikle sezgileriyle hareket eden ve risk almayı seven girişimci ruhlu kişilerdir (Acaray vd, 2015). Değişimleri yakalayabilmek ve örgütün bu değişimlere ayak uydurabilmesini sağlamak için esneklik önem arz etmektedir, (Cameron ve Quinn, 2006). Bu örgüt kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanlar katkıları oranında önem ödüllendirilirler (Acaray vd, 2015). E- ticaret ile uğraşan firmalar bu örgüt kültürüne örnek olarak gösterilmektedir (Acar, 2015). Şekil 5' te adhokrasi kültürünü bir arada tutan unsurlar gösterilmiştir.

2.3.4.3. Hiyerarşi Kültürü

Durağanlık/ kontrol ve örgüt içi odaklılık ekseninde yer alan hiyerarşi kültürü, rasyonellik temelinde işleyen bir örgütü ifade etmektedir (Erdem vd., 2010). Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde işe ilişkin roller, kişilerden daha önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006). Bir organizatör görevi üstlenen lider saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma amacındadır (Erdem, 2007). Hiyerarşi kültüründe geleneklere ve kurallara uyum sağlamaya önem verilmektedir (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013). Hiyerarşi kültürü, büyük işletmelerde ve kamu kurumlarında daha baskın hissedilmektedir (Özdemir, 2015). Şekil 5' te hiyerarşi kültürünü bir arada tutan unsurlar gösterilmiştir.

2.3.4.4. Pazar Kültürü

Dış odaklılık yönüyle adokrasi kültürüne benzemekte olan pazar kültüründe, pazara hükmetme önemsenmektedir, buna bağlı olarak dış çevredeki gelişmeler, değişimler ve trendler sıkı takip edilmektedir (Erdem vd., 2010). Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde bulunan liderlerin üretici, rekabetçi, başarıya odaklanmış ve iş bitirici olma özelliklerine sahip olduğu görülmektedir (Acaray vd, 2015). Bu kültür tipinde kurallar

bellidir ve çalışanların bu kurallara uyarak başarı elde etmesi beklenir (Denison ve Spreitzer; 1991). Paydaşlarıyla yakın ilişkide olan, paydaşlarına göre şekillenen global örgütler bu örgüt kültürüne örnek olarak gösterilmektedir (Acar, 2015). Şekil 5' te pazar kültürünü bir arada tutan unsurlar gösterilmiştir.

Son olarak, örgüt kültürüyle ilgili yapılan çalışmalar, birden fazla kültür tipi özelliklerinin bir arada algılandığı çalışmaların bulunduğunu göstermektedir. Zaman içerisinde kültürü oluşturan değerlerin çalışanlarca benimsenmesiyle örgüt tiplerinden birinin daha baskın hissedildiği görülmektedir (Aydıntan, Gökova, 2012).



BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEONTOLOJİK ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BİLİMSEL ALT YAPISI

Bu bölümde deontolojik adalet ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla öncelikle araştırmanın dayandığı birey- örgüt uyumu kuramı kuramsal çerçeve başlığında ele alınmıştır. Ardından örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar ulusal ve uluslararası olmak üzere sınıflandırılarak aktarılmıştır. Çalışmanın konusunu içeren deontolojik adaletin etik ve ahlaki değerler ile ilgili olmasından dolayı etik ve ahlaki değerlerin örgüt kültürü ile ilişkisini inceleyen araştırmalara yer verilmiştir. Son olarak araştırma sorusu ile direk ilişkisi olan örgüt kültürünün örgütsel adaleti açıklayıcı modelleri nasıl şekillendirdiğini inceleyen çalışmalara yer verilerek bu bölüm sonlandırılmıştır.

3.1 Kuramsal Çerçeve

Deontolojik adalet algısı ve algılanan örgüt kültürü arasındaki ilişkinin açıklanacağı bu tez çalışması Birey-Çevre Uyumu Kuramı'na (Person- Environment Fit Theory) dayandırılarak açıklanmaktadır. Furnham (1997) tarafından bireyin yaşadığı çevre ile arasında bir etkileşim olduğunu belirtilmiştir. Birey ve çevre arasındaki etkileşim, daha çok çevrenin yönlendirmesi ile şekillenmektedir. Kuram, sosyal bir varlık olan insanın, çevre içindeki varlığını sürdürebilmesi için çevreye uyum sağlama yönündeki gayretinin kaçınılmaz olacağını savunmaktadır (Furnham, 1997). Bu durumda birey ve çevre arasında paylaşılan değerlerin zaman içerisinde süreklilik arz eden bir etkileşime dönüşmesi birey-çevre uyumu olarak tanımlanmaktadır (Furnham, 1997).

Bireyin içinde bulunduğu çevre; aile, kültür, grup üyeliği, sosyal sınıf, hayat deneyimi ve coğrafi ve fiziki etmenlerden oluşmaktadır (Özsoy ve Yıldız, 2013). İlk insandan bu zamana kadar çevresine uyum sağlamaya çalışan insan, içinde bulunduğu çevreden bağımsız düşünülemez (Baran, 1993). Birey ve çevresi arasında oluşan bu uyum, iş yaşamında da varlığını sürdürmektedir. Buna bağlı olarak Birey-Çevre Uyumu Kuramı, Kristof (1996) tarafından Birey- Örgüt Uyumu Kuramı (Person- Organization Fit Theory) olarak ele alınmıştır. Kristof (1996) tarafından örgütün ihtiva ettiği kültür, değerler, normlar ve amaçlar ile bireyin kişisel özellikleri, tutumları, değerleri ve amaçları arasında oluşan benzerlik Birey- Örgüt Uyumu Kuramı olarak tanımlanmıştır. Birey- Örgüt Uyumu Kuramı, Birey-Çevre Uyumu Kuramı ile aynı doğrultuda örgütün

sahip olduğu temel değerlerin bireylerin tutum ve davranışlarına yön vereceğini öne sürülmektedir (Irak, 2004). Bu doğrultuda Sargut (2015) tarafından bireyleri her aşamada yönlendiren, sınırlandıran ölçütler koyan, belli simgeler içeren ve bu simgelerin paylaşıldığı bir anlamlar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürünün çevrenin bir etmeni olarak bireylerin ahlaki değerlere dayalı olarak adalete önem verdiğini savunan deontolojik adalet algısının şekillenmesinde etkili olacağı düşünülmüştür.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adaletin bireyler tarafından neden önemsendiğini açıklayan üç model olduğu görülmektedir. Bu öncül modellerden ilki, çalışanların daha fazla kişisel kazanım elde etmelerine aracılık ettiği için çalışanlar açısından adaletin önemsendiğini savunan *Araçsal Model*'dir (Tyler, 1887). İkincisi ise çalışanların bir gruba dahil olma ve aidiyet duygusu elde etmelerine olanak sağladığı için çalışanlar tarafından adaletin önemsendiğini savunan *İlişkisel Model*'dir (Tyler, 1989). Bu çalışmanın konusu da oluşturan *Deontolojik Adalet Model*'i ise, adaletin bir ahlaki gereklilik, bir zorunluluk olduğunu savunur. Birey için iyilik, doğruluk gibi erdemlerin kendisinin değerli olması ve bu yüzden bireyler tarafından adaletin önemsendiğini savunan Deontolojik Adalet Modeli ekonomik ve sosyal ve psikolojik kazanımlar için adalete değer veren diğer iki modelden ayırmaktadır (Folger,1998; Yürür, 2009; İçerli, 2010).

Türk yönetim ve organizasyon yazınında deontolojik adalet modeli yeteri kadar irdelenen bir kavram olmadığı için deontolojik adalet algısı ile örgütsel adalet türlerine ilişkin (dağıtım, prosedür ve etkileşim) çalışan algısının bir birine karıştırılabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle deontolojik adalet algısıyla tam olarak ne kastedildiği kavramsal birlik açısından belirtilmesi gereken bir unsur olarak görülmüştür. Bundan hareketle deontolojik adalet algısı ile çalışanların adalete bakış açılarını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların deontolojik adalet algılarının tespit edilmesi o kurumda hangi sebeplerle (ekonomik, sosyal ya da ahlaki) adaletin var olması gerektiğine yönelik çalışanın bakış açısını ortaya koymaktadır. Bu açıdan deontolojik adalet algısı, işyerinde kaynakların dağıtımına yönelik çalışan algısını ifade eden adalet türlerinden farklı bir noktaya vurgu yapmaktadır.

Örgüt kültürün bireyin tutum ve davranışlarını şekillendirdiğini savunan Birey- Örgüt Uyumu Kuramı'ndan hareketle bu çalışmada, değerlerin şekillenmesinde bir unsur olan kültürün çalışanların deontolojik adalet algılarını nasıl etkileyeceğini Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültürü boyutlarıyla incelenmektedir. Kültürel özelliklerin değerlere vurgu yapan deontolojik adalet algısını nasıl şekillendirdiğinin betimlenmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Deontolojik Adalet Modelini örgüt kültürü nezdinde değerlendirip açıklama gayretinde olan bu çalışmanın bulgularının, modelin açıklayıcılığını artırılması ve geliştirilen araştırma sorularının sağlam temellere dayandırılması amacıyla örgütsel adalet ve örgüt kültürüne ilişkin çalışmaların açıklanmasıyla birlikte, örgüt kültürü ve etik kavramlarını inceleyen çalışmaların sonuçlarına da yer verilmiştir. Bu çalışmalar tam anlamıyla deontolojik adalet algısından bahsetmiyor olsa da, hem deontolojik adaletin aslında örgütsel adaletin bir önceli olmasından dolayı, hem de deontolojik adalet modelinin savunduğu ahlaki değerleri benimseme ile etik değerleri benimseme bir birine yakın kavramlar olduğu için izleyen bölümde bu konudaki çalışmalarda yer verilmiştir.

3.2 Ulusal Kültür ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında ulusal yazında örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda istikrar ve izlenecek yöne önem veren örgüt kültürü algısının ve esneklik ve değişime önem veren örgüt kültürü algısının örgüt çalışanlarının dağıtım adaleti algısının nasıl etkileneceğini inceleyen Sezgin (2009), çalışmanın sonucunda istikrar ve izlenecek yöne önem veren örgüt kültürü algısına sahip çalışanların dağıtım adaleti algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Erkanlı (2009) tarafından yürütülen çalışmada ise Hofstede tarafından geliştirilen bireycilik ve ortaklaşa kültür algısının çalışanların adalet algılarına nasıl etkilediğini, Türkiye' de faaliyet gösteren 6 firma üzerinde araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda toplulukçu örgüt kültürü algısının prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algısını artırdığı yönünde sonuç elde etmiştir.

Taşçioğlu (2010) tarafından Sakarya ilinde bulunan kamu kurumlarında yürütülen çalışmada örgüt kültürü algısı (g kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşı kültürü) ile örgütsel adalet algısı (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti) arasındaki ilişki incelenmiştir.çalışmanın sonucunda g kültürü algısı ile adalet türleri arasında ilişki bulamazken, başarı kültürü algısı ve destek kültürü algısı ile adalet türleri arasında pozitif ilişki, hiyerarşı kültürü algısı ve adalet türleri arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Meydan (2010) tarafından İstanbul ve Ankara'da bulunan 16 ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler üzerinde yürütülen bir çalışmada ise hiyerarşı kültürü algısının çalışanın adalete ilişkin algılarına olumsuz etkisinin olduğunu bu karşılık klan kültürü algısının ise kişiler arası adalet ve adalet algısını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

3.2 Örgüt Kültürüne rgtsel Adalet Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında uluslararası yazında örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalara yer verilmiştir. Lee vd. (2000) tarafından yürütülen çalışmayla bireyin örgütsel adalete ilişkin algıları kültürel değerlere göre farklılaştığını göstermektedir. Örgütsel adalet konusunda yapılan kültürler arası çalışmalar, güç mesafesi yüksek olan kültürlerde prosedür adaleti algısının düşük olduğunu göstermektedir (Blader vd., 2001; Brockner vd., 2001) . Ayrıca Pillai vd. (2001) tarafından ABD, Hindistan, Almanya ve in'li katılımcılarla yürütülen çalışmada, katılımcılarındağıtım adaleti ve prosedür adaleti algısının araştırmaya dahil ülkelerin kültürel yapısına göre farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir.

Buna paralel olarak Bond vd. (1982), Brockner vd. (2001), McFarlin ve Sweeney (2001), Steiner ve Gilliland (1996) Kim ve Leung (2007) gibi araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalarda da benzer sonuçlar bulunmuştur. Örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte ilişkin tutum, algı ve davranışlarına etki ettiği ve bu etkininde kültürel farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Yürütülen bu araştırmalar örgüt kültürünün çalışanların adalet algılarını etkilediği göstermektedir.

Son olarak hem ulusal yazın hem de uluslararası yazın incelemesinde örgüt kültürünün çalışanların adalet algısını şekillendirdiğine yönelik pek çok çalışma bulunmasına rağmen (Sezgin, 2009; Erkanlı, 2009; Meydan, 2010; Taşçioğlu, 2010; Pillai vd., 2001; Bond vd., 1982; Brockner vd., 2001; McFarlin ve Sweeney, 2001; Steiner ve Gilliland, 1996; Kim ve Leung, 2007, Blader vd., 2001 ve Brockner vd., 2001) rgt

kültürünün çalışanların örgütsel adalet algısını şekillendiren bir unsur olmadığı yönünde sonuca varılan araştırmalara hem uluslararası yazında hem de ulusal yazında rastlanmıştır(Örn. Rahim vd, 2001; Uysal, 2002 ve Lind vd. 1997).

3.4.Örgütsel Adalet ve Örgüt Kültürün kavramlarını Etik Açısından İnceleyen Araştırmalar

Bu bölümde hem deontolojik adalet modelini açıklamak için geliştirilen araştırma sorularının bilimsel dayanağını sağlamlaştırmak ve hem de değişkenleri ilgilendireceği düşünülen kavramların deontolojik adalet modelini farklı pencerelerden değerlendirilmesi sağlayacağı düşüncesiyle etik, ahlak ve işe yönelik değerler ile ilgili çalışmalardan bahsi geçen kavramların örgüt kültürü ile ilişkisini açıklayan çalışmalara değinilmiştir.

Bu çalışmada adaletin insanlar tarafından ahlaki değerler için önemsendiğini savunan deontolojik adalet modelinin kullanılması sebebiyle de ahlak, iş değerleri ve etik kavramlarının örgüt kültürüyle ilişkisini içeren çalışmaların araştırmanın zenginleşmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Chirstie vd. (2003) tarafından Hindistan, Kore ve ABD’de yürütülen araştırmada neyin etik neyin etik olmadığına ilişkin çalışan algısının kültürel farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir. Bu sonuç ulusal yazında Ay (2005) tarafından da desteklenmiştir. Bu çalışmaya göre yöneticilerin ve çalışanların bir durumu ahlaki bir problem algılamalarının kültürel farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özkan ve Gümüş (2013) tarafından 4- 5 yıldızlı otel işletmelerinde yürütülen araştırma ile dayanışma ve sosyalleşmeye vurgu yapan bir örgüt kültürü algısına sahip örgütlerde, algılana bu kültürün iş değerlerinin dönüşümünde etkisinin olduğu görülmüştür.Klan kültürü örgüt içi dayanışmayı ihtiva eden bir kavram olduğu için bu araştırma çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün işe yönelik değerlere etki ettiğini göstermesi açısından önemsenmektedir.

3.4 Örgüt Kültürü İle Adaleti Açıklayıcı Modeller Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Bu tez çalışmasının temel gayesi örgüt kültürü algısının çalışanların deontolojik adalet algısını nasıl şekillendireceği sorusunu cevaplamaktır. Temel alınan bu araştırma

sorunun cevaplanabilmesi için ilk başvurulacak bilimsel dayanak Birey Örgüt Uyumu Kuramı olmuştur. Birey Örgüt Uyumu Kuramı, insanların sosyal çevresindeki varlığını sürdürebilmek için örgüte uyum sağlamayı bir zorunluluk olarak algıladığını ve zaman içerisinde örgütün mevcut değerlerini benimsediğini savunmaktadır (Kristof, 1996). Bu durumda bu kuram ile örgüt kültürünün deontolojik adalet algısını şekillendirdiğinin bilimsel olarak bir anlamı olduğu öngörülmektedir.

Araştırmanın temelini oluşturan, ‘Örgüt kültürü deontolojik adalet algısını şekillendirir mi?’ sorusunun Birey Örgüt Uyumu Kuramı’na dayandırılmasının ardından örgüt kültürünün çalışanlarının örgütsel adalet algısını şekillendirdiğine yönelik çalışmalar incelenmiştir. İncelenen çalışmalarda örgüt kültürünün, örgütsel adalet algısını etkilediği tespit edilmiştir (Sezgin, 2009; Erkanlı, 2009; Meydan, 2010; Taşcıoğlu, 2010; Pillai vd., 2001; Bond vd., 1982; Brockner vd., 2001; McFarlin ve Sweeney, 2001; Steiner ve Gilliland, 1996; Kim ve Leung, 2007). Örgüt kültürü ve etik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da örgüt kültürü algısının çalışanların etik algılarına etkilediği tespit edilmiştir (Chirstie vd., 2003; Ay, 2005; Özkan ve Gümüş, 2013). Böylece örgütsel adalet algısının öncülü olan çalışanların deontolojik adalet algısının, örgüt kültürü tarafından şekillenebileceği düşüncesi, benzer konuda yapılan araştırmalarla bir kez daha bilimsel olarak desteklenmiştir.

Bu bölümde, örgüt kültürü algısı ile örgütsel adaleti açıklayan modeller (araçsal model, grup değeri modeli, deontolojik adalet modeli) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların hangi aşamada olduğunu belirtilecektir. Böylece araştırma sorusunun kurgusu bilimsel olarak son kez sınanmış olacaktır.

Çalışanların, ilişkisel çerçeveden bakıldığında grup değeri algısı yüksek olduğunda çalışanlar arasındaki ilişkinin daha yakın olduğu savunulmaktadır (Begley, 2012). Bu durumda örgütte yüksek güç mesafesinin bulunması çalışanlar arasındaki ilişkinin sıcak samimi olmasını önlemektedir (Kırkman, 2009). Buna paralel olarak Lind vd. (1997) ise kültürler arası farklılıkların grup değeri algısına (ilişkisel adalet) direkt etki edeceğini savunmaktadır.

Ayrıca bireysel ve ortaklaşa kültür algısının grup değeri algısını etkilediği de konu ile ilgili savunulan bir diğer görüştür (Lind and Tyler, 1988). Buna göre bireyci kültürler

kendi ihtiyaçlarına ve amaçlarına odaklanır, ortaklaşa kültürler ise grubun ihtiyaçlarına ve amaçlarına odaklanır (Hofstede, 1980). Bu durumda ortaklaşa kültür özelliği sergileyen örgütlerde grup değeri algısının yüksek olması beklenmektedir (Blader, 2001). Pillai (1999), transformel liderlerin bulunduğu ortaklaşa kültürlerde çalışanlar, kişisel çıkarlarını grup çıkarlarına tercih edeceğini ne sürmektedir.

Yapılan yazın incelemesinde örgütsel adaleti açıklayıcı modeller ile ilgili çalışmaların yeteri kadar açıklanmadığı görülmektedir. Özellikle deontolojik adalet modeline ilişkin daha az çalışma bulunmaktadır. Bunun sebebi olarak diğer iki modele göre deontolojik adalet modelinin daha yakın tarihte geliştirilmiş bir model olması düşünülmektedir.

Ulusal alanda yapılan çalışmaların ise daha az olduğu görülmüştür (rn. Akın vd, 2013, Biçer ve Sarıçam, 2015; Ekşi vd. 2016 ve Büyükgöze, 2016). Bu alışmalar da deontolojik adalet algısının, örgüt kültürü ile ilişkisine yönelik olmadığı belirlenmiştir.

4. BÖLÜM: ÖRGÜTTEKİ KÜLTÜREL BAĞLAMA İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGISININ DEONTOLOJİK ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde deontolojik adalet algısı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için Yalova ilinde yürütülen görgül araştırmaya ilişkin yöntem, elde edilen bulgular ile sonuç ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin bireyin tutum, algı ve davranışlarına etki edeceğini savunan Kristof (1996) tarafından geliştirilen Birey- Örgüt Uyumu Kuramı'ndan yola çıkarak örgütte baskın olarak hissedilen kültür ile çalışanların deontolojik adalet algıları arasındaki ilişkiyi anlamak ve açıklamak bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

4.3 Araştırma Sorunsalı ve Araştırmanın Görgül Modeli

Çalışmanın bir önceki bölümünde belirtilen Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve örgütsel davranış yazınında yer alan bu çalışmalardan yola çıkarak, örgüt kültürünün Birey-Örgüt Uyumu Kuramı çerçevesinde çalışanların deontolojik adalet algısını şekillendireceği düşünülmüştür. Bundan hareketle bu tez çalışmasının 'Algılanan örgüt kültürü çalışanların deontolojik adalet algılarını nasıl etkilemektedir?' şeklindeki temel araştırma sorusu, örgüt kültürünün alt boyutları (Klan kültürü, Adhokrasi kültürü, Pazar kültürü ve Hiyerarşi kültürü) çerçevesinde 4 araştırma sorusuna odaklanılarak cevaplanmaya çalışılacaktır.

Araştırma sorusu 1: Çalışanların klan kültürü algısının, deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

Adhokrasi kültürde ise en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir (2008). Girişimciliğe, esnekliğe, yaratıcılığa ve çevreye uyum sağlamaya büyük önem vermektedir. Bu doğrultuda bu kültürde var olan liderler için girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma nitelikleri önem arz etmektedir (Erdem, 2007). Bu kültür tipinde yeni pazarlar bulma ve büyüme şirket stratejisi olarak önceliklidir (Cameron ve Quinn 2006). Adhokrasi kültür boyutu için örgütü bir arada tutan unsurun girişimcilik ve uyum sağlama olduğu görülmektedir (Esinbay, 2008). Klan kültür boyutunda olduğu

gibi adhokrazi kültüründe de ilişkiler kişisel ve kimlik önemlidir bu yüzden de örgütün sahip olduğu değerlerin içselleştirilmesi ve çalışanlar tarafından paylaşılması önemsenmektedir (Sargut 2015).Adhokrazi kültürünün bu özelliklerinin, çalışanın deontolojik adalet algısını nasıl etkileyeceğinin tartışılması amacıyla araştırma sorusuna aşağıda yer verilmiştir.

Araştırma sorusu 2:Çalışanların adhokrazi kültürü algısının, deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formellik söz konusudur. Burada liderler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar. İstikrarın sürdürülmesi vurgulanan bu örgüt kültürü boyutunda başarılı olmak, güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet kavramları önem kazanmıştır. (Cameron ve Quinn 2006). Hiyerarşi kültür boyutu için örgütü bir arada tutan unsurun resmi kural ve politikalar (İşcan ve Timuroğlu, 2007) olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültüründe ilişkiler kişisel değildir ve kimlik önem taşımamaktadır, bu yüzden de sahip olduğu değerlerin içselleştirilmesi ve çalışanlar tarafından paylaşılmasını önemsenmemektedir (Sargut 2015). Değerlerin paylaşılmasının gerekli görülmemektir ifadesinden, değerlerin anlamsız olduğu sonucunun çıkartılması yanlış olacaktır. Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanlar bir takım norm ve değerlere sahiptir. Fakat bu değerlerin klan kültürünce olduğu gibi tüm çalışanlarca ortak değerlermiş gibi paylaşılmasına önem verilmemektedir. Daha ziyade bireysel düzeyde bir anlama sahiptir ve değerler birey bazında içselleşmiştir, grup bazında değil. Hiyerarşi kültürünün bu özelliklerinin, çalışanın deontolojik adalet algısını nasıl etkileyeceğinin tartışılması amacıyla araştırma sorusuna aşağıda yer verilmiştir.

Araştırma sorusu 3: Çalışanların hiyerarşi kültürü algısının, deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

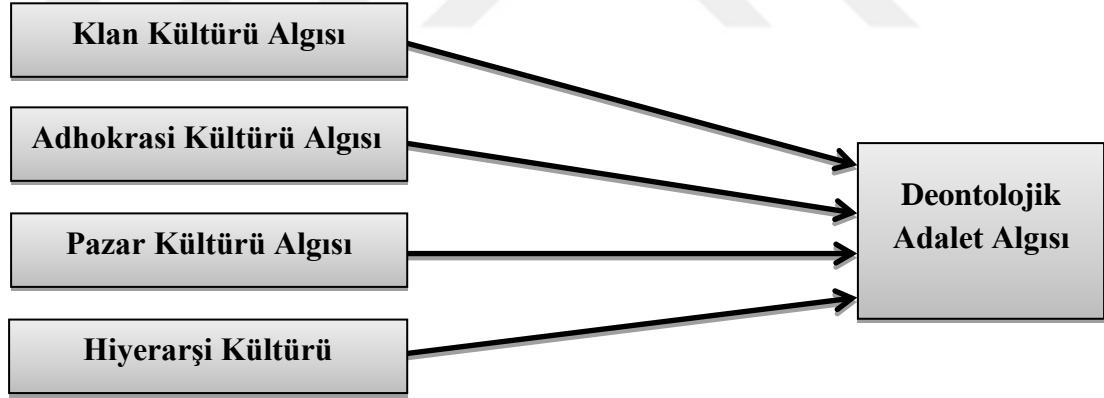
Pazar kültürünün baskın olduğu örgütler Dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan örgütsel ortamları ifade eder. Bu kültür boyutunun bulunduğu örgütlerde yoğun rekabete maruz kalan bireylerin kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumunda olduğu görülmektedir. Her çalışan örgütün çıkarlarına katkısı ölçüsünde kişisel çıkarlarının karşılığını almakta ve örgütün çıkarlarına katkısı olmayan çalışanlar ise

ödüllendirilmeden mahrum kalacaktır. Örgütsel başarının kar ve somut çıkarlar olarak algılandığı bu kültür tipinde rekabet avantajına sahip olmak ve pazara hakim olmak önemsenmektedir. (Cameron ve Quinn 2006; Erdem, 2007).Pazar kültür boyutu için örgütü bir arada tutan unsuruön güç ve kazanma duygusu (Erdem, 2007) olduğu görülmektedir. Pazar kültür boyutunda, hiyerarşi kültüründe olduğu gibi değerlerin paylaşımı gerekli görülmemektedir(Sargut 2015).Pazar kültürünün bu özelliklerinin, çalışanın deontolojik adalet algısını nasıl etkileyeceğinin tartışılması amacıyla araştırma sorusuna aşağıda yer verilmiştir.

Araştırma Sorusu 4:Çalışanların pazar kültürü algısının, deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

Çalışanın örgüt kültürüne ilişkin algılarının, deontolojik adalet algılarını nasıl şekillendireceği yönelik araştırma modeline aşağıda yer verilmiştir.

Şekil 6: Araştırmanın Görgül Modeli



4.3Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Örgütsel adaletin bir öncülü olan deontolojik adaletin şekillenmesinde örgütün kültürel özelliklerinin rolünün belirleneceği bu görgül araştırmada nicel yöntem kullanılmaktadır. Çalışmanın örneklemini Yalova ilindeki özel sektör ve kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır.Çalışmanın kültürel bir inceleme olmasından ötürü

kıyaslama yapılarak farklı kurum kültürlerinin incelenebilmesi için araştırma hem kamu hem de özel sektör çalışanlarına yönelik yürütülmüştür.

Kamu kurumlarında çalışanların kültür algılarına ilişkin bir değerlendirme yapılabilmesi için, çalışmanın birden fazla kamu kurumunda yürütülmesi önemsenmiştir. Buna bağlı olarak, 5 ayrı kamu kurumuyla görüşülerek veri elde edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı her kuruma kartopu örnekleme yöntemiyle 30 tane anket verilmiştir. Böylece 5 kuruma verilen toplam anket sayısı 150'dir. Verilen anketlerin 120 tanesi tarafımıza geri dönmüş, geri dönenlerin içinden de 14 tanesinin kullanımı araştırma için uygun bulunmamıştır. Böylece çalışmanın örnekleminde yer alan kamu kurumu çalışanı sayısı 106'dır.

Bu araştırmada anket çalışması yürütülen 5 tane özel sektöre mensup firma bulunmaktadır. Özel sektör çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılarının belirlenebilmesi için farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar tercih edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı her firmaya 30tane anket verilmiştir. Böylece 5 firmaya verilen toplam anket sayısı 150'dir. Verilen anketlerin 107 tanesi tarafımıza geri dönmüş, geri dönenlerin içinden de 12 tanesinin kullanımı araştırma için uygun bulunmuştur. Böylece çalışmanın örnekleminde yer alan özel sektör çalışanı sayısı 95'tir.

Araştırmayadakil olan çalışanlarının genel olarak demografik dağılımını belirlemek için Tablo 1'e bakıldığında, araştırmanın evrenini oluşturan 201 katılımcının %48,3'ünü kadınlar %50,2'sini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %59,7'sinin evli, % 37,3'ünün bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılım incelendiğinde çalışanların %38,8'inin 18-30 yaşları arasında, %36,8'inin 31-40 yaşları arasında, %19,4'ünün 41-50 yaşları arasında ve %7'sinin 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kıdemlerine bakıldığında; %48,8' inin 1-5 yıl, %14,9' unun 6-10 yıl, %16,9' unun 11-20 yıl ve %12,4'ünün 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde çalışanların %5'inin ilköğretim mezunu, %20,4' ünün lise mezunu, %27,9'unun ön lisans ve %34,8' inin lisans ve %10'unun yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Son demografik özellik olan katılımcıların iş pozisyonlarının dağılımına bakıldığında, %8'inin alt düzey yönetici,

%4'ünün orta düzey yönetici, %0,5' inin üst düzey yönetici ve geri kalan %78,6'sının ise yöneticilik görevi bulunmayan çalışan olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Değişkenler | Özel Sektör | | Kamu Kurumu | | Toplam | | |
|--------------|-----------------|-------|-------------|-------|--------|-------|------|
| | Sayı | Yüzde | Sayı | Yüzde | Sayı | Yüzde | |
| Cinsiyet | Kadın | 52 | 54,7 | 45 | 42,5 | 97 | 48,3 |
| | Erkek | 42 | 44,2 | 59 | 55,7 | 101 | 50,2 |
| Medeni durum | Evli | 44 | 46,3 | 76 | 71,7 | 120 | 59,7 |
| | Bekar | 50 | 52,6 | 25 | 23,6 | 75 | 37,3 |
| Yaş | 18- 30 | 51 | 53,7 | 17 | 16,0 | 68 | 33,8 |
| | 31-40 | 36 | 37,9 | 38 | 35,8 | 74 | 36,8 |
| | 41- 50 | 7 | 7,4 | 32 | 30,2 | 39 | 19,4 |
| | 50 ve üzeri | 1 | 1,1 | 13 | 12,3 | 14 | 7 |
| Kıdem | 1-5 yıl | 64 | 67,4 | 34 | 32,1 | 98 | 48,8 |
| | 6-10 yıl | 13 | 13,7 | 17 | 16 | 30 | 14,9 |
| | 11- 20 yıl | 11 | 11,6 | 23 | 21,7 | 34 | 16,9 |
| | 21 ve üzeri | 2 | 2,1 | 23 | 21,7 | 25 | 12,4 |
| Eğitim | İlköğretim | 7 | 7,4 | 3 | 2,8 | 10 | 5 |
| | Lise | 19 | 20 | 22 | 20,8 | 41 | 20,4 |
| | Ön lisans | 31 | 32,6 | 25 | 23,6 | 56 | 27,9 |
| | Lisans | 31 | 32,6 | 39 | 36,8 | 70 | 34,8 |
| | Yüksek Lisans | 6 | 6,3 | 14 | 13,2 | 20 | 10 |
| Pozisyon | Çalışan | 81 | 85,3 | 77 | 72,6 | 158 | 78,6 |
| | Alt Düzey Yön. | 5 | 5,3 | 11 | 10,4 | 16 | 8 |
| | Orta Düzey Yön. | 8 | 8,4 | 6 | 5,7 | 14 | 4 |
| | Üst Düzey Yön. | - | - | 1 | ,9 | 1 | ,5 |
| Kurum | Kamu Kurumu | - | - | - | - | 106 | 52,7 |
| | Özel Sektör | - | - | - | - | 95 | 47,3 |

4.4 Veri Toplama Araçları

Çalışanları örgüt kültürü algısının deontolojik adalet algılarını nasıl şekillendireceğinin incelendiği bu araştırmada daha geniş kitlelere ulaşabilmek için veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçek, deontolojik adalet algısı, örgüt kültürü ve katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili veri elde etmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

4.2.1. Deontolojik Adalet Ölçeği

Çalışanların deontolojik adalet algılarını ölçmek için Beugre (2012) tarafından geliştirilen, Akın vd. (2013) tarafından uyarlanan Deontik Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı 18 ifadeden oluşmaktadır. Deontolojik adalet ölçeği, ‘ahlaki zorunluluk’, ‘ahlaki sorumluluk’ ve ‘ahlaki zorbalık’ olmak üzere üç boyutu kapsayan bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadelerden 1, 2, 3,4, 5,6, 7 ve 8. ifadeler ahlaki zorunluluğa, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14. ifadeler ahlakiahlaki sorumluluğa ve geri kalan 15, 16, 17 ve 18. ifadeler ise ahlaki zorbalığa yönelik çalışan algısını belirlemektedir.

Ölçekte yer alan ifadelere 5’li likert formatında yanıt istenmiştir. Buna göre “5=Kesinlikle Katılıyorum”; “1=Kesinlikle Katılmıyorum”u ifade etmektedir. ‘Başkalarına adil davranma noktasında kendimi ahlaki açıdan zorunlu’ hissederim.’ , ‘Başkalarına adil davranmak herkes için ahlaki yükümlülük olmalıdır.’ ve ‘Adalet ahlaki bir erdemdir.’ araştırmada kullanılan deontolojik adalet ölçeğinde yer alan ifadelere örnektir.

4.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Çalışanların örgütsel kültür algılarının belirlenebilmesi için Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modeli esas alınarak Deshpande vd (1993) tarafından geliştirilen ve Erdem (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 16 ifadesi bulunan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği, klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1, 5, 9 ve 13. ifadeler klan kültürü algısını; 2, 6, 10 ve 14. ifadeler adhokrasi kültürü algısını; 3, 7, 11 ve 15. ifadeler hiyerarşi kültürü algısını ve 4,8,12 ve 16. İfadeler ise pazar kültürü algısını ölçmeye yönelik ifadeleri oluşturmaktadır.

Ölçekte yer alan ifadelere 5’li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre “5=Kesinlikle Katılıyorum”; “1=Kesinlikle Katılmıyorum”u ifade

etmektedir. 'Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir', 'İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar', 'Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir', 'İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar', 'Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir', 'İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.' ve 'Kurumumuz çok üretim yönelimlidir' ve 'En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.' araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerdir.

4.5 Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma öncesinde ölçekte yer alan ifadelerle ilişkin yanlış anlaşılmalara en aza indirmek, ölçeklerin faktör yapılarını ve güvenilirliklerini test etmek adına 40 katılımcıdan oluşan pilot çalışma yapılmıştır. Elde edilen 40 anket formuyla yapılan faktör analiziyle deontolojik adalet ölçeğinin tek faktörlü bir yapı gösterdiği, örgüt kültürü ölçeğinin ise 3 faktörlü bir yapı gösterdiği ('Klan kültürü', 'adhokrasi kültürü' ve 'hierarchy ve Pazar kültürü') görülmüştür. Elde edilen bu faktör yapıları içsel tutarlılık analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlerin hepsinin Cronbach's Alfa değerinin sosyal bilimlerde kabul edilen .70'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Böylece ölçeklerin katılımcılar tarafından doğru algılandığı tespit edilerek, anket mevcut haliyle diğer katılımcılara ulaştırılarak çalışmaya devam edilmiştir.

Tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan her iki ölçeğe de ayrı ayrı faktör analizi yapılmış ve alt boyutlar tespit edilmiştir. Alt boyutların tespit edilmesinden sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır.

4.5.1 Deontolojik Adalet Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel adalet yazınında üç boyut olarak yer alan Deontolojik adalet ölçeğinin faktör analizinin yapılabiliğine ilişkin KMO and Bartlett's Testi'ni Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Deontolojik Adalet Ölçeği KMO and Bartlett's Testi

| | |
|--|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,943 |
| Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square | 3984,405 |
| Df | 153 |
| Sig | ,000 |

Tablo 2'den KMO değeri ,943' ve Bartlett küresellik derecesinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($p<01$). Elde edilen sonuçlar deontolojik adalet ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu iki boyutun toplam varyansının %74'ünün açıklanmakta olduğu görülmüştür. Tablo 3'de deontolojik adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Ölçekte yer alan 'Başkalarına adaletsiz davranan insanlar davranışlarından sorumlu tutulmalıdır.' ve 'Adalet kurallarına uymayanlar hatalarından sorumlu tutulmalıdır.' ifadeleri iki faktöre de yüksek korelasyonla yüklendiği için ölçekten çıkarılmıştır.

Faktör analizi neticesinde deontolojik adaletin iki boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Beugre (2012) ve Akın (2013) tarafından yürütülen çalışmalardaki üç faktörlü yapıdan farklı bir faktör yapısı elde edilmiştir.

Tablo 3: Deontolojik Adalete İlişkin Faktör Analizi

| İfadeler | Faktör yükü | Faktör yükü |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Deontolojik adalet ölçeği | Ahlaki Sorumluluk | Ahlaki Zorunluluk |
| İnsanlar adaletsiz davrandıklarında bununla yüzleştirmelidir. | ,767 | |
| Adaleti ihlal edenler bu durumdan sorumlu tutulmalıdır. | ,789 | |
| Adaleti ihlal edenlerin ortaya çıkarılması önemlidir. | ,770 | |
| İnsanlar adaletsiz davrandıklarında sorumlu tutulmaları bir zorunluluk olmalıdır. | ,835 | |
| Başkalarına adaletsiz davranıldığını gördüğümde kendimi üzgün hissedirim. | ,784 | |
| Başkalarına adaletsiz davranıldığını görmek beni rahatsız eder. | ,748 | |
| Başkalarına yapılan adaletsizlikler keyfimi kaçırır. | ,656 | |
| Başkalarına yapılan haksızlıklar beni kaygılandırır. | ,721 | |
| Başkalarına adil davranma noktasında kendimi ahlaki açıdan zorunlu hissedirim. | | ,767 |
| Başkalarına adil davranmak herkes için ahlaki yükümlülük olmalıdır. | | ,789 |
| İnsanlara saygıyla ve ciddiyetle davranmak bir ahlaki yükümlülüktür. | | ,770 |
| Adalet ilkelerine bağlı kalmak zorundayım. | | ,835 |
| Başkalarına adil davranıldığını görmek benim için önemlidir. | | ,784 |
| Başkalarına adil davranmak benim için ahlaki bir görevdir. | | ,748 |
| Adalet ahlaki bir erdemdir. | | ,656 |
| Adalet son derece önem verir. | | ,721 |

4.5.2 Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Quinnve Camerron (1983) tarafından geliştirilen dört boyutlu örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizin yapılabilirliğine ilişkin KMO and Bartlett's Testi'ni Tablo 4'te gösterilmektedir. Tablo 4'ten KMO değeri ,907 olduğu ve Bartlett küresellik derecesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 01$). Elde edilen sonuçlar örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi neticesinde örgüt kültürü ölçeğinin iki boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu iki boyutun toplam varyansının %61,715'inin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Ölçeği KMO and Bartlett's Testi

| | |
|--|------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,907 |
|--|------|

| | |
|--|----------|
| Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square | 1919,849 |
| Df | 120 |
| Sig | ,000 |

Tablo 5'te örgüt kültürü ölçeğine ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Tablo 5'ten hareketle örgüt kültürü ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda orijinal ölçekte Deshpande (1993) tarafından geliştirilen ve Erdem (2007) tarafından da doğrulanan dört faktörlü yapıya ulaşılamamıştır.

Anlamsız boyutlara yüklendiği görülen 'Kurumumuz istikrar ve durağanlığa önem verir.', 'Etkili, düzgün işlemler önemlidir.', 'Kurumumuz yarışmacı faaliyetlere ve başarıya önem verir.', 'Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.', 'Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.' ve 'Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir üretimci, bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür.' ifadeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 5: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

| İfadeler | Faktör yükü | Faktör yükü |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| Örgüt kültürü ölçeği | Klan ve Adhokrasi | Hiyerarşi ve Pazar |

| | |
|---|------|
| Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar | ,681 |
| Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar. | ,594 |
| Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve gelenektedir. Bu kuruma bağlılık yüksektir. | ,689 |
| Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili değildir. Öncü olmaya önem verilir. | ,648 |
| Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür. | ,846 |
| Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür. | ,729 |
| Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir. | ,745 |
| Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir. | ,810 |
| Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir. | ,734 |
| Kurumumuz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir. | ,761 |
| Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür. | ,801 |
| Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür. | ,691 |

Faktörlere yüklenen maddeler incelendiğinde orijinal ölçekteki klan kültürü ve adhokrasi kültürüne ilişkin algıyı ölçmeye yönelik ifadelerin tek bir boyutta yer aldığı, buna karşılık hiyerarşi kültürü ve pazar kültürüne ilişkin algıyı ölçmeye yönelik ifadelerin de bir diğer boyutta yer aldığı görülmüştür. Ayrıca bu iki boyutun toplam varyansın %61' inin açıklanmakta olduğu görülmüştür.

Elde edilen yeni faktör yapısına göre yeniden düzenlenen araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

Araştırma sorusu 1:Çalışanların klan ve adhokrasi kültürü algısı, ahlaki sorumluluk algısına nasıl bir etkisi vardır?

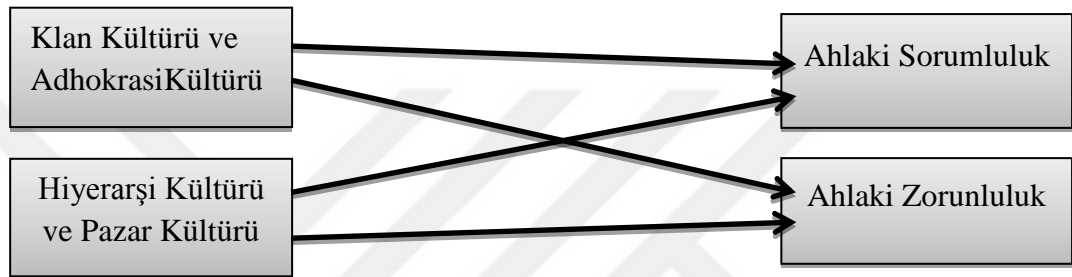
Araştırma sorusu 2:Çalışanların klan ve adhokrasi kültürü algısının, çalışanların ahlaki sorumluluk algısına nasıl bir etkisi vardır?

Araştırma sorusu 3:Çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürü algısının, çalışanların ahlaki sorumluluk algısına nasıl bir etkisi vardır?

Araştırma sorusu 4:Çalışanlarınhiyerarşi ve pazar kültürü algısının, çalışanların ahlaki zorunluluk algısına nasıl bir etkisi vardır?

Araştırma sorularının revize edilmesiyle, Şekil 6 ile gösterilen araştırma modelinin de revize edilmesi gerekmektedir. Faktör analiziyle birlikte revize edilen model Şekil 7’de yer almaktadır.

Şekil 7: Araştırmanın Yeni Modeli



Örgüt Kültürü Algısı Deontolojik Adalet Algısı

4.5.2 Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi sonucunda oluşan faktör yapılarının güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla içsel tutarlılık analizi yapılmıştır. İçsel tutarlılık analizinde, Cronbach’s Alfa (alfa katsayısı) yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Altunışık vd, 2010). Bu çalışmada da içsel tutarlılık analizinde Cronbach’s Alfa değerine bakılmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin Cronbach’s Alfa değerleri Tablo 6’da gösterilmektedir.

Yapılan güvenilirlik analiziyle deontolojik adalet ölçeğinin alt ölçeklerinden ahlaki sorumluluk boyutuna ilişkin α katsayısının .96; ahlaki zorunluluk boyutuna ilişkin katsayısının .95 görülmüştür. Örgüt kültürünün alt ölçeklerinden klan ve adhokrasi kültür boyutuna ilişkin α katsayısının .90; hiyerarşi ve pazar kültür boyutuna ilişkin α katsayısının .78 olduğu görülmüştür. Cronbach’s Alfa katsayısının sosyal bilimlerce kabul edilen alt sınırının .70 olduğu görülmektedir (Altunışık vd, 2010). Tez çalışmasında kullanılan değişkenlerin tamamının .70 sınırının üzerinde olduğu

görülmektedir. Bu durumda elde edilen boyutların araştırma için güvenli olduğu kanısına varılmıştır.

Tablo 6: Değişkenlerin Cronbach's Alfa değerleri

| Değişkenler | İfade Sayısı | Cronbach's Alfa |
|-----------------------------------|--------------|-----------------|
| Ahlaki sorumluluk boyutu | 8 | .94 |
| Ahlaki zorunluluk algısı | 8 | .95 |
| Klan ve adhokrasi kültürü algısı | 8 | .90 |
| Hiyerarşi ve Pazar kültürü algısı | 4 | .78 |

4.6 Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları bölümünde deontolojik adalet ve örgüt kültürü alt ölçeklerinin ortalama ve standart sapmaları ve boyutların aralarındaki ilişkilerin gösterildiği tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

4.6.1 Ölçklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde değişkenlerin arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 7).

Tablo 7:Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

| Değişkenler | N | Ort | S. Sapma | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------|-----|------|----------|-------|-------|-------|---|
| Ahlaki Sorumluluk Boyutu | 201 | 4,39 | ,731 | 1 | | | |
| Ahlaki Zorunluluk Boyutu | 201 | 4,37 | ,785 | ,80* | 1 | | |
| Klan veAdhokrasi Kültürü | 201 | 2,98 | ,916 | ,07 | ,016 | 1 | |
| Hiyerarşi vePazar Kültürü | 201 | 3,32 | ,874 | ,17** | ,17** | ,60** | 1 |

p<,01*, p<,05**

Tablo 7 de yer alan deontolojik adalet türlerine ait değerlere bakıldığında araştırma kapsamındaki katılımcıların deontolojik adalet algısının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların kültür türlerine ilişkin ortalamalarına bakıldığında klan ve adhokrasi kültürü algısının hiyerarşi ve pazar kültürü algısından daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmanın değişkenlerinin korelasyon katsayılarına bakıldığında ahlaki sorumluluk boyutu ile ahlaki zorunluluk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($p<,01$), ahlaki sorumluluk boyutu ile hiyerarşi ve pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($p<,05$), ahlaki zorunluluk boyutu ile hiyerarşi ve pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($p<,05$) son olarak hiyerarşi ve pazar kültürü ile klan ve adhokrasi kültürü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($p<,05$) bir ilişki görülmektedir.

Örgüt kültürünün deontolojik adalet algısını nasıl etkilediğinin cevaplanmaya çalışıldığı bu araştırmada çalışanların ahlaki sorumluluk, ahlaki zorunluluk, klan ve adhokrasi kültürü ve hiyerarşi ve pazar kültürü algılarına ilişkin ortalamaları kamu ve özel ayrımı yapılarak Tablo 8’de gösterilmektedir.

Kamu kurumunda çalışanların ahlaki sorumluluk ortalaması 4,40, ahlaki zorunluluk ortalaması ise 4,42’ dir. Buna karşılık özel sektör çalışanlarının ahlaki sorumluluk ortalaması 4,34, ahlaki zorunluluk ortalaması ise 4,35’ dir.

Kamu kurumunda çalışanların klan ve adhokrasi kültürü algısı 3,07, hiyerarşi ve pazar kültürü algısı ise 3,47’dir. Buna karşılık özel sektör çalışanların klan ve adhokrasi kültürü algısı 2,27, hiyerarşi ve pazar kültürü algısı ise 3,16’ dir.

Tablo 8: Kamu Kurumu ve Özel Sektöre İlişkin Deontolojik Adalet ve Örgüt Kültürü Ortalamaları

| | Ahlaki Sorumluluk | Ahlaki Zorunluluk | Klan ve Adhokrasi Kültürü | Hiyerarşi ve Pazar Kültürü |
|-------------|-------------------|-------------------|---------------------------|----------------------------|
| Özel | 4,34 | 4,35 | 2,27 | 3,16 |
| Kamu | 4,40 | 4,42 | 3,07 | 3,47 |

4.6.2. Araştırma Sorularının Testine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürünün deontolojik adalet algısını nasıl şekillendirdiğinin cevaplanmaya çalışıldığı bu araştırmada çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü boyutlarının ahlaki sorumluluk algısına etkisine (araştırma sorusu 1 ve 3) yönelik analiz sonuçları Tablo 9’da, Örgüt kültürü boyutlarının ahlaki sorumluluk algısına etkisine (araştırma sorusu 2 ve 4) yönelik analiz sonuçları Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 8: Örgüt Kültürünün Ahlaki Sorumluluk Algısına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

| R ² = ,044 | | Düzenlenmiş R ² = ,034 | | F= 4,506 | | p =,012** | |
|--|--|-----------------------------------|--|----------|----------|-----------|----------|
| Bağımsız değişkenler | | | | B | B | T | P |
| Klan ve Adhokrasi Kültürü Boyutu | | | | -,113 | -,141 | -1,622 | ,106 |
| Hiyerarşi ve Pazar Kültürü Boyutu | | | | ,218 | ,261 | 2,933 | ,003** |
| Bağımlı değişken: Ahlaki Sorumluluk | | | | | | | |
| p<,05** | | | | | | | |

Tablo 9’daki sonuçlara bakıldığında çalışanlarının ahlaki sorumluluk algılarındaki değişimin yaklaşık olarak %3.4’ünün örgüt kültürü boyutları ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R² = ,034). F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F= 4,506, p<,05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; hiyerarşi ve pazar kültürü boyutunun ahlaki sorumluluğu açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir

($p < ,05$).Ayrıca Beta katsayılarının pozitif değerli olması bu etkinin olumlu olduğuna işaret etmektedir. Bu durumda hiyerarşi ve pazar kültürü arttıkça çalışanların ahlaki sorumluluk algısı da artmaktadır.

Tablo 9: Örgüt Kültürünün Ahlaki Zorunluluk Algısına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

| $R^2 = ,033$ | Düzenlenmiş $R^2 = ,023$ | $F= 3,393$ | $P = ,036^{**}$ | |
|--|--------------------------|------------|-----------------|--------------------|
| Bağımsız değişkenler | B | B | T | P |
| Klan ve Adhokrasi Kültürü Algısı | -,044 | -,051 | -,581 | ,562 |
| Hiyerarşi ve Pazar Kültürü Algısı | ,187 | ,208 | 2,376 | ,018 ^{**} |
| Bağımlı değişken: Ahlaki Zorunluluk | | | | |
| $p < ,05^{**}$ | | | | |

Tablo 10'daki sonuçlara bakıldığında çalışanlarının ahlaki sorunluluk algılarındaki değişimin yaklaşık olarak %2.3'ünün örgüt kültürü boyutları ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2 = ,023$). F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 3,393$, $p < ,05$).Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; hiyerarşi ve pazar kültürü boyutunun ahlaki zorunluluğu açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < ,05$).Ayrıca Beta katsayılarının pozitif değerli olması bu etkinin olumlu olduğuna işaret etmektedir.Bu durumda hiyerarşi ve pazar kültürü arttıkça çalışanların ahlaki zorunluluk algısı da artmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışanların iş yaşamındaadalete, sosyal ya da ekonomik güdülerle değil de ahlaki güdülerle değer atfettiğini savunan deontolojik adalet algısının örgüt kültürü bağlamında nasıl şekillendiğini belirlemek bu tezin temel amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Yalova ilinde görev yapmakta olan özel sektör ve kamu çalışanları üzerinde görgül bir araştırma yürütülmüştür. Tez çalışmasının bu kısmında araştırma kapsamında ortaya çıkan bulguların, örgütsel davranış yazını çerçevesinde değerlendirilip Türkiye bağlamında ne anlam ifade ettiği irdelenecektir.

Öncelikle bu çalışmada kullanılan Beugre (2012) tarafından geliştirilen ve Akın vd., (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan deontolojik adalet ölçeğinin bu çalışmalardan farklı olarak ahlaki sorumluluk ve ahlaki zorunluluk olmak üzere iki boyutta algılandığı görülmüş ve ahlaki zorbalık araştırmanın kapsamı dışında kalmıştır. Katılımcıların ahlaki sorumluluk algılarını, ahlaki zorunluluğa göre biraz daha yüksek olmasıyla birlikte her iki boyut için de ahlaki değerlere yönelik algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle katılımcıların, adaletin varlığını ahlaki bir sorumluluk ve ahlaki bir zorunluluk olarak gördüğü söylenebilir. Her iki boyutun da çalışanlarca yüksek algılanmasından dolayı genel anlamda deontolojik adalet algılarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Deontolojik adalet algısının yüksek olmasının ardından araştırmanın diğer değişkeni olan örgüt kültürü ile ilgili bulgular incelendiğinde ulaşılan sonuçların Derspende (1993) tarafından geliştirilen ve Erdem (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan örgüt kültürü ölçeğinden farklı olarak iki boyutta algılandığını görülmüştür. Bu kültür boyutları, ‘klan ve adhokasi’ kültürü ile ‘ hiyerarşi ve pazar’ kültürleridir. Elde edilen bu iki boyutlu kültür yapısı Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler eksenine göre değerlendirildiğinde; kültür yapısının organik süreçler ve mekanik süreçler eksenlerine göre ayrıştığı gözlemlenmiş, fakat içsel konumlandırma ve dışsal konumlandırma eksenlerine yönelik bir ayrışma gözlemlenmemiştir. Başka bir ifadeyle, bu çalışmada elde edilen örgüt kültürü yapısının, klan ve adhokasi kültürü ile hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere iki eksenli bir yapıya sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ikili kültür yapısı Cameron ve Quinin rekabetçi değerler modeline uyum gösterdiği gibi Sargut (2015) tarafından da belirtilen ortaklaşa ve bireyci kültür

ayrımına uyum gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin faktör yapısına ilişkin bu dağılımın ilgili yazın tarafından belirtilen bireycilik ve toplulukçuluk özelliğindeki benzerlik açısından desteklendiği sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmada örgüt kültürüne ilişkin elde edilen bulgulara bakıldığında klan ve adhokrazi kültürü eğiliminin, hiyerarşi ve pazar kültürü eğiliminden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle Yalova ilinde hem özel sektör hem de kamu kurumlarında çalışmakta olan katılımcılarla yürütülen bu araştırmada hiyerarşi ve pazar kültürünün daha baskın olarak algılandığı görülmektedir. Kamu kurumu ve özel sektör çalışanlarının örgüt kültürüne yönelik algıları kendi aralarında kıyaslandığında kamu kurumu çalışanlarının hiyerarşi ve pazar kültürü algısının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu tez çalışmasında özel sektöre ilişkin elde edilen veriler; Yalova ilinde hizmet veren özel hastane, tersane, kimya fabrikası, karton kutu üreten fabrika ve deniz otobüsü firması çalışanlarından elde edilmiştir. Özel sektör çalışanlarının klan ve adhokrazi kültürü algılarının düşük olmasında, araştırmaya dahil olan işletmelerin hiç birinin aile işletmesi olmamasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasının temel araştırmasorularının yanıtlanmasına yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlardan ilki; hiyerarşi ve pazar kültürü algısının, çalışanların ahlaki sorumluluk ve ahlaki zorunluluk algılarının şekillenmesinde rol oynadığıdır. Başka bir ifade ile çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürü algısı arttıkça deontolojik adalet algılarının da arttığı görülmüştür. Araştırma soruları kurgulanırken, örgüt kültürünün deontolojik adalet algısını şekillendirici bir unsur olabileceği düşüncesi Birey Örgüt Uyumu Kuramı (Kristof, 1996) ile açıklanmaya çalışılmıştır. Hiyerarşi ve pazar kültürü algısının çalışanların deontolojik adalet algısına pozitif etkisi olduğu sonucu kuramı destekleyici bir nitelik taşımaktadır. Bu durumda örgütsel çevre faktörlerinin bireyin algısını şekillendireceği Yalova ilinde yürütülen bu çalışma ile bir kez daha desteklenmiştir. Örgütsel davranış yazını incelendiğinde örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel adalet türlerine (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) yönelik algılarını hem etkilediğine yönelik çalışmalara (Örn. Bond vd.,1982; Gilliland,1996;Pillai vd., 2001; Brockner vd.; 2001; McFarlin ve Sweeney ,2001; Steiner, Kim ve Leung, 2007;Sezgin, 2009; Erkanlı, 2009;Meydan, 2010; Taşçıoğlu, 2010) hem de etkilemediğine yönelik çalışmalara (Örn. Rahim vd, 2001; Uysal, 2002ve

Lind vd. 1997) rastlanmıştır. Bu tez çalışması yukarıda sözü edilen araştırmalardan farklı olarak kültür algısının örgütsel adalet türleri değil, çalışanların neden adaletle ilgilendikleri ile ilgili olan deontolojik adalet algıları üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bununla birlikte yine de yukarıda sözü edilen ve örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasında ilişki olduğu sonucuna varan çalışmaları destekleyici sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde örgüt kültürü algısının deontolojik adalet algısına etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Deontolojik adalet modeli çalışanların ahlaki bir güdü ile adaleti önemseydiğini (Beugre; 2012) savunduğu için örgüt kültürü ile çalışanların etik algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların da, bu araştırmanın sorunsalı ile ilişkili düşünülmüştür. Örgüt kültürü ve etik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü algısının çalışanların etik algıları üzerinde etkisi olduğu sonucuna varan çalışmalara rastlanmıştır (Örn. Chirstie, 2003; Ay, 2005; Özkan ve Gümüş, 2013). Buradan hareketle örgüt kültürünün çalışanların ahlaki değerlerini şekillendiren bir unsur olabileceğini söyleyebilmekteyiz. Yukarıda bahsi geçen çalışmalar, bu araştırmanın, örgüt kültürünün çalışanların deontolojik adalet algısını etkilediğine yönelik bulgularını desteklemektedir.

Bu tez çalışmasından elde edilen bulguların ilki hiyerarşi ve pazar kültürü algısının çalışanların deontolojik adalet algılarına olan pozitif etkisi olduğudur. Hiyerarşi ve pazar kültürünün bireyci kültür eğiliminde olduğu Sargut (2015) tarafından hareketle bireyci kültürlerin özelliklerine bakıldığında işlerin bireylerden daha önemli olduğu ve bireyler arası ilişkilerin zayıf olduğu görülmektedir (Gültekin ve Sığırı; 2007). Bireyler için bağımsızlık ve özgürlük çok önemsenmektedir ve buna bağlı olarak bireyin davranış ve eylemlerine, kendi doğruları ve istekleri yön vermektedir (Gültekin ve Sığırı; 2007; Sargut, 2015). Bireyci kültürlerde, bireyler değer ölçütlerinin herkese uygulanması gerektiğini düşünmektedir (Sargut, 1994). Ayrıca kaynakların dağılımında eşitliğe (katkıya bakılmaksızın kaynakların herkese eşit dağıtım) değil, hakkaniyetli dağıtılmasına (katkıya göre kaynak dağıtım) önem verilmektedir (Yürür, 2009; 199 ve Sargut, 2015: 160). Buradan hareketle bireyci kültürlerin hak kavramına önem verdiği görülmüştür (Sargut, 2015). Bireyci kültürlerde bireyin sosyal düzene karşı verdiği tepkilerin temelinde kendi öz saygısına verdiği değer yatmaktadır (Sargut, 2015).

Bireyci kültüre ilişkin belirtilmek istenen son özellik de, bireyci kültürlerde bireyin kişisel kontrole önem verdiğidir (Seçer ve Çınar, 2011). Tüm bunlardan hareketle, bireyci kültürün öz saygı, hak kavramına değer verme, kaynakların dağıtımında hakkaniyeti önemseme ve kişisel kontrol gibi özellikleri barındırması, hiyerarşi ve pazar kültürü algısının deontolojik adalet algısına olan pozitif etkisinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu ise; klan ve adhokrazi kültürünün deontolojik adalet algısının şekillenmesinde etkisinin olmamasıdır. Oysaki klan ve adhokrazi kültürünü baskın olduğu örgütlerde kişiler arası ilişkileri önemseme, bağlılık ve sadakat gibi değerlerin ön planda olduğu düşünüldüğünde (Erdem, 2007; Özdevecioğlu ve Akın, 2013; Yücel ve Koçak, 2014 ve Sargut, 2015) deontolojik adalet ile arasında pozitif bir ilişki olması beklenmekteydi. Sargut (2015) tarafından klan ve adhokrazi kültürünün ortaklaşa kültür eğilimi sergilediği belirtilmiştir. Ortaklaşa kültürün özelliklerine bakıldığında; kaynakların tüm çalışanlara eşit dağılmasının arzulandığı, geleneklere saygılı olma, terbiyeli olma, gruba duygusal bağlılık besleme, grupla özdeşleşme gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Hofstede, 1980; Sargut, 1994; Göregenli 1995 ve Sargut, 2015). Ayrıca ortaklaşa kültürlerde kişisel çıkarlar ile grup çıkarları çatıştığında birey kendi çıkarlarını göz ardı etmektedir (Sargut; 2015). Bireyci toplumların aksine ahlaksal bir yargıya varılırken sosyal ilişkiler göz önünde tutulmaktadır (Sargut, 2015). Ortaklaşa kültürün yukarıda sıralanan özellikleri düşünüldüğünde bu kültürün baskın olduğu örgütlerde çalışanların sosyal ilişkileri önemsemediği ve bu ilişkilerin davranışlarına yön verdiği söylenebilir (Sargut, 1994; Göregenli, 1995 ve Sargut, 2015). Bu durumda ortaklaşa kültür özellikleri sergileyen klan ve adhokrazi kültürü algısının, çalışanların deontolojik adalet algısını neden şekillendirmediği sorusuna, bu kültür algısının aslında temelinde adalet algısının ahlaki güdülere değil de sosyal güdülere odaklanıyor olması bir cevap olarak verilebilir. Bu durum da ortaklaşa kültür ve dolayısıyla klan ve adhokrazi kültüründe çalışanların deontolojik adalet algıları yerine grup değeri algılarının şekillenmesi beklenmektedir. Başka bir ifadeyle klan ve adhokrazi kültürü algısının, insanların, sosyal ilişkileri önemseme güdüsüyle adalete değer verdiğini savunan grup değeri modeli (Lind ve Tyler, 1988) ile sınılanması önerilmektedir.

Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu araştırma Yalova ilinde çalışmakta olan 201 çalışan ile sınırdır. Ayrıca Araştırmanın bulguları, araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve örgütsel adalet ölçeklerinde yer alan ifadelerle araştırmacı tarafından oluşturulan demografik özellikleri belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmaya yönelik bir diğer kısıt ise araştırmaya katılan çalışanların 5'li likert tipi şeklinde oluşturulan anket formunda düşünce, görüş ve algılarını samimi olarak belirttikleri düşünülmüştür.

İnsanların adaleti neden önemsediklerinin belirlendiği bu araştırmaya yönelik bir diğer kısıt ise insanların tarafından hangi sebeplerle adaletin önemsendiğini açıklayan üç model olmasına rağmen diğer iki modele ilişkin ölçeklere bu araştırma sürecinde erişilemediğinden dolayı sadece deontolojik adalet algısı ölçülmüş, Grup Değeri Modeli' ne ve Araçsal Model'e ilişkin algılar araştırmaya dahil edilmemiştir. İleride yapılacak çalışmalarda hangi güdülerle (ekonomik, sosyal ve ahlaki) insanların adaleti önemsendiğini açıklayan çalışmalarda üç modelinde bir arada kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- ACARAY, Ali, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Abdulkadir Akturan; (2015), “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number: 35, Page: 139-157.
- ACAR, A. Zafer; (2015), “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2, 5-31.
- AÇIKGÖZ, Banu;(2006), *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin ÖrgütKültürüne İlişkin Algulamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- ADAMS, J. S. (1965), “Inequity in Social Exchange,”L. Berkowitz İçinde, *Advances In Experimentat Social Psychology (Vol. 2) (S. 267-299)*. New York: Academic Press.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım; (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, 6. Basım. Sakaraya.
- AKBAŞ, Türkmen Taşer; (2010), *Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- AKIN, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç., Akdeniz,C., Gediksiz,E.,Toprak,H.,Yıldız, B.(2013), “5. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu”, Saü Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s:15 -18.
- ALİYEV, Rızvan; (2010), *Örgüt Kültürü ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- ALTINKURT, Yahya ve Kürşad Yılmaz; (2010), “Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisininortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- AY, Canan; (2005), “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:12 Say: 2, 30-52.

- AYDINTAN, Belgin ve Aykut Göksel; (2012), ““Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri””,*Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, s.53-62.
- BARAN, Aylın Görgün; (1993);“Toplum, Birey ve Çevre İlişkileri”, *Hacettepe Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 261- 278.
- BAYDAR, Tülay; (2004), “*Yönetim Etiği Açısından İngiltere’deki Kamu Yönetimi Uygulamaları*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- BEGLEY, Thomas M., Cynthia Lee, Yongqing Fang, Jianfeng Li; (2001), “Power Distance As A Moderator of Relationship Between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees”, *Journal of Managerial Psychology*, 17, 8, Ss 692- 711.
- BENTHAM, Jeremy; (1834), *Deontology; Or, The Science Of Morality, From The MSS. Of J. Bentham ed. by J. Bowring*” London.
- BEUGRE, Constant D; (2010), “Resistance to Socialization Into Organizational Corruption a Model of Deontic Justice”, *Journal of Business and Psychology*,25(3), pp 533-54.
- BEUGRE, Costant D; (2012), “Development and Validation of a Deontic Justice Scale”, *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), pp 2163–2190.
- BERBEROĞLU, Güneş, (1999). Örgüt kültürü ve Yönetimde Etkinliğe Katkısı, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Eskişehir.
- BİÇER, Baykal ve Hakan sarıçam; (2015), “The Relation Between Deontic Justice and Machiavellianism in Turkish Preservice Teachers”, 1st International Conference on Lifelong Education on and Leadership For ALL-ICLEL, At Olomouc, Czech Republic, Volume: 1.
- BİES, R. J., and J. F. Moag; (1986), **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness**, in R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- BİES, R. J., and Tripp, T. M. (1995), “*The Use and Abuse of Power: Justice As Social Control*”, in R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), *Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (Pp. 131–146). Westport, CT: Quorum Press.

- BLADER, Steven L., C. CChang, ve Tom R. Tyler; (2001) "Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparingcross-Nationally The İmportance of Fair Groupprocesses",*The International Journal of Conflict Management*, 4, 295-311.
- BLADER, Steven L. and Tom R. Tyler; (2005),"A four component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758.
- BOYLU, Yasin ve Alptekin Sökmen; (2006), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, 37-65.
- BÜYÜKGÖZE, Hilal; (2016,) "İşyerinde Adaletsizliğe Bir Reaksiyon Olarak Deontik Adalet ve Makyavelist Kişilik İle İlişkisi", 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 12-14 Mayıs, Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- BROCKNER, J., G. Ackerman, J. Greenberg, M. J. Gelfand, A. M. Francesco, Z. X. Chen, vd.; (2001)"Culture and Procedural Justice: The İnfluence of Power Distance on Reactions to Voice", *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300-315.
- CAMERON, Kim S. and Robert E. Quinn; (2006) , ***Diagnosing and Changing Organizational Culture***, Revised edition, Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint , San Francisco, CA.
- CONLON, D., E. (1993), "Some Tests of The Self-Interest and Group-Value Models of Procedural Justice: Evidence From an OrganizationalAppeal Procedure", *Academy of Management* Vol. 36, No. 5, 1109-1124.
- COLQUİTT, Jason A.; (2001), "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology* , 86(3), ss. 386-400.
- COLQUİTT, Jason A. and Greenberg, Jerald; (2001), *Doing Justice To Organizational Justice*, In S. Gilliland, D. D. Steiner, and D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical And Cultural Perspectives On Organizational Justice* (Pp. 217–242). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- CHRISTIE, P., Maria Ik-Whan G. Kwon Philipp A. Stoeberl and Raymond Baumhart; (2003), “A Cross Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States, *Journal of Business Ethics*, 46; 2003, ss.263-287.
- CROPANZANO, R., Z. S. Byrne, D. R. Bobocel, E. Deborah and D. E. Rupp; (2001), “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- CROPANZANO, R., B. Goldman and R. Folger; (2003), “Deontic Justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness, *Journal of Organizational Behavior*, 24(8): 1019-1024.
- CROPANZANO, R., B. Goldman and R. Folger; (2005), “The Self-Interest: Defining and Understanding Incubator a Human Motive”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 985–991.
- CROPANZANO, R., D. E Bowen, and S. S. Gilliland; (2007), “The Management of Organizational Justice” *Academy of Management Perspectives*, Vol 21, Iss 4., p. 34-48.
- CROSBY, Faye; (1976) “A Model of Egoistical Relative Deprivation”, *Psychological Review*, 83, 85–113.
- DEAL, Terrence E. and Allan A. Kennedy; (1982), “**Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**”, Reading Mass: Addison Wesley.
- DANIEL R. and Gretcen Spreitzer; (1991), “ Organizational Culture And Organizational Development”, *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, ss 1- 21.
- DEUTSCH, Morton; (1975). “Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?”, *Journal of Social Issues*, Vol 31(3), 137-149.
- DESHPANDE, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster; (1993), “Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, *Journal of Marketing*, 57, ss.23-27.
- DESHPANDE, Rohit and John U. Farley (2004), “Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey”, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22.

- DOĞAN, Selen; (1997), “ İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4, 53- 73.
- DİJKE, M. V., D. D., Cremer, D. M. Mayer, and N. V. Quaquebeke; (2012), “When Does Procedural Fairness Promote Organizational Citizenship Behavior? Integrating Empowering Leadership Types in Relational Justice Models”,*Organizational Behavior and Human Decision Processes* ,117, 235–248.
- EKŞİ, Halil, Halim Güner ve Nesrullah Okan; (2016): “İç Göç Yaşayan Ergenlerin Deontik Adalet Anlayışı ve Akran Sapmalarının Şiddete Yönelik Tutumlarını Yordama Düzeyi”, *Middle East Journal of Refugee Studies*, Cilt: 1 Sayı: 1.
- ERDEM, Ramazan; (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi I.I.B.F Dergisi*, 2(2), 63-79.
- ERDEM, R., O. Adıgüzel, A. Kaya; (2010), “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ss.73-88.
- ERKANLI, Hülya; (2009), “Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- ESINBAY, Emine; (2008), “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü, Balıkesir Örneği”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- FURNHAM, A. (1997). *The psychology of behavior at work*. Sus-sex.UK: Psychology Press.
- FOLGER, Robert; (1998), “*Fairness As Moral Virtue*”,in M. Schminke, (Ed), *Management Ethics: Moral Management of People an Processes*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s: 13- 34.
- FOLGER, Robert and Russel Cropanzano; (1998), “**Organizational Justice and Human Resource Management**”, BeverlyHills,CA: Sage Publications,USA.

- FOLGER, Robert; (2001). “*Fairness as deonance*”, In S. Gilliland, D. D. Steiner and D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 3–33). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- FORTIN, Marion; (2008), “Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, *Time and Links With Morality*”, Vol.10/2, p 93–126.
- FOX, Suzy., Paul E Spector and Don Miles; (2001), “Counterproductive Work Behavior (CWB) inResponse to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and ModeratorTests For Autonomy and Emotions”, *Journal of Vocational Behavior*, 59,291–309.
- FRANKS, Tom; (1989), “Bureaucracy, Organizational Culture and Development,” *Public Administration & Development*, 9/4, 357-368.
- GIBSON, James L; (2008), “Group Identities and Theories of Justice: An Experimental Investigation into The Justice and İnjustice of Land Squatting in South Africa”,*The Journal of Politics*, Vol. 70, No. 3, 700–716.
- GNJIDIĆ, Viladimir; (2014), “Researching The Dynamics of Miles and Snow's Strategic Typology” , *Management*, Vol. 19, 2014, 1, Pp. 93-117.
- GÖREGENLİ, Melek; (1995), “Kültürümüz Açısından Bireycilik- Ortaklaşa Kültür Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 10(35), 1-14.
- GREENBERG, Jerald; (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 9-23.
- GREENBERG, Jerald; (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16, 399-432.
- GREENBERG, Jerald; (1993), “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, in Russell CROPANZANO;*Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
- GREENBERG, Jerald; (2004), “Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4. pp. 352-356.
- GÜÇLÜ, Nevzat; (2003), “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 147- 159.

- GÜÇLÜ A., E. Uzun, S. Uzun ve Ü. H. Yolsal; (2002), *Felsefe Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- GÜLOVA, Asena Altın ve Özge Demirsoy; (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3). 49-76.
- GÜLTEKİN, Nihat ve Ünsal Sığırı; (2007), “Bir Kültür Boyutu Olarak Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ve Örgütsel Kültüre Yansımaları”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 273- 283.*
- GÜNEY, Salih; (2004), “Açıklamalı Yönetim- Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü, Sayısal Kitapevi, Ankara.
- GÖRGENLİ; (1995). “Kültürümüz Açısından Bireycilik ve Toplulukçuluk Eğilimleri : Bir Başlangıç Çalışması”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(35), 1-14.
- HANDY, Charles; (1981), *Understanding Organisations*, Harmondsworth: Penguin.
- HARRİSON, Roger; (1972), *Understanding Your Organization's Character*, Harvard Business Review, 3, ss 119-128.
- HOMANS, G., C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, and World.
- HOFSTEDE, Geert, (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage.
- IRAK, Doruk, Uysal; (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- IRAK, Doruk, Uysal; (2012), “İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 12- 22.
- İŞİK, Ayşe Negis ve Musa Gürsel, (2009), “Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)”, *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, Sayfa 187 -205.
- İBRAHİMOĞLU, Nurettin ve Özlem YASAR UGURLU; (2013), “Kobi' Lerde İç Girişimcilik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir İnceleme”, *H.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, s. 103-126.
- İÇERLİ, Leyla. (2010), “ Örgütsel Adalet Kuramsal Bir Yaklaşım” , *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), s:67- 90.

- İŞCAN, Ö. Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu; (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 119-135.
- İYİGÜN, N. Öykü; (2012), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11 Sayı: 21 S.49-64.
- JAQUES, Elliott; (1951), “*The Changing Culture of a Factory*”, Psychology Press, UK
- KARABINAR, Selahattin ve Zülküf Çevik; (2014), “Türkiye’deki Zorunlu Muhasebe Meslek Kurallarının Ahlak Yaklaşımları Açısından İncelenmesi”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 16/2, 29-44.
- KIRKMAN, Bradley L., Gilad Chen, Jung-Lih Farh, Zhen Xiong Chen and Kevin B. Lowe; (2009), “Individual Power Distance Orientation and Follower reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination”, *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, 744–764.
- KİM, Tae Yeol and Kwo Leung; (2007), “Forming and Reacting to Overall Fairness: A Crosscultural Comparison”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 83- 95.
- KONOVSKY, Mary A. and Russell Cropanzano; (1991), “Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 (5), 698–707.
- KÖK, Sabahat Bayrak, ve BetülÖzcan; (2012), “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve ÖrgütselBağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (7:2), 113- 131.
- KRİSTOF, Amy L.; (1996), “Person-Organization Fit: An İntegrative Review of İts Conceptualizations, Measurement, and İmplications”, *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- KÖSE, S., S. Tetik ve C. Ercan; (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:7 Say :1, 219-242.
- KOZLU, Cem ; (1986), *Kurumsal kültür*. İstanbul:Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.
- LEE, Cynthia, Madan Pillutla, Kenneth S Law; (2000),“Power-Distance, Gender andOrganizational Justice”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, 685–704.

- LEVENTHAL, Gerald S.; (1976), "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations", in L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 9: 91–131. New York: Academic Press.
- LİND, E. Allen and Tyler, Tom R; (1988), **The Social Psychology of Procedural Justice**, New York: Plenum Press.
- LİND, E. Allen, Tom R: Tyler, ve Y. J. Huo, (1997), "Procedural context and Culture: Variation in The Antecedent Of procedural Justice Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 767-780.
- MACİT, Hanifi. M.; (2009), "Teleolojik Etik Anlayışın Deontolojik Eleştirisi", *Kaygı*, 13, ss 83- 91.
- MARTİNS, Tomas Sparano and Heitor Takashi Kato; (2010), "An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities", Erişim tarihi: 16.05.2015. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso1476.pdf>.
- MCFARLİN, B., & Sweeney, P. D. (2001). Cross-Cultural Applications of Organizational Justice. R. Cropanzano içinde, *Justice in the Workplace (Vol.2)* (s. 626-637). Mahwah, NJ: Lawrence, Erlbaum Associates.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı); (2013), *Hemşirelik, Deontoloji ve Mesleğin Sorumluluk ve Yükümlülükleri*, MEB Yayınları, Ankara.
- MEYDAN, Cem Harun; (2010), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- MİLES, Raymond and Charles Snow;(1978),*Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MİLLER, Jane Giacobbe; (1995), "A Test of The Group Values and Control Models Of Procedural Justice From The Competing Perspectives of Labor and Management", *Personnel Psychology*, 48, 115-142.
- MARTİNS , Tomas Sparano and Kato, Heitor Takashi; (2010), "An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities", <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso1476.pdf>. Erişim tarihi: 08.06.2016.

- MOORMAN, Robert H.; (1991),“Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- NADİSİC, Thierry; (2006), “The Motives of Organizational Justice”, HEC School of Management. France.
- NAÇAR, Nihat; (2012), “ Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- ÖKTEM, Ülker; (2004). “Kant Ahlâkı”, *Araştırma* 18, s.11 -21.
- ÖRSELLİ, Erhan; (2010), “Türkiye’de Toplumsal ve Yönetimsel Etik Değerler İle İkilemler: Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.
- ÖRS, Nihan; (2010), Örgüt Kültürü Tipleriyle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Aytül Ayşe; (2015), “Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt17, Sayı: 1, Sayfa: 29-53.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; (2003),“Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 2003, S. 77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Cemile Çelik; (2009), “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”,*İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23,Sayı: 1, 95-111.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Mahmut Akın; (2013), “Yöneticilerin, Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-131.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel; (2001), “**Örgütsel Davranış**”, Ekin Basım Yayın, Eskişehir.

- ÖZKAN, Çiğdem ve Murat Gümüş; (2013), “Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri” , *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 15 (25): 01-14.
- ÖZSOY, Emrah ve Gültekin Yıldız; (2013), “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, *İşletme Bilimi Dergisi* Cilt:1 Sayı:2.
- PAŞA, S. Fikret; (2000), “Leadership İnfluence in a High Power Distance and Collectivist Culture”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No 8, P. 414-426,
- PETERS, Tom and Robert H. Waterman; (1982), “**In Search Of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies**”, Newyork: Harper and Row, Türkçeye Çevirisi ‘Mükemmeli Arayış’ (Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınevi.
- PETTİGREW, Andrew M.; (1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp. 570-581.
- PİLLAİ, R., Williams, E.S., & Tan, J. (2001), “ Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany and China”, *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312-332.
- QUINN Robert E. and Kim S Cameron,; (1983),“Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence”, *Management Science* , Vol.29, No.1, s. 33-51.
- RAHİM, M.A., Magner, N.R., Antonioni, D., & Rahman, S. (2001), Do justice relationships with organizationdirected reactions differ across U.S. and Bangladesh employees? *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 333-340.
- SARGUT, Selami ; (1994), “Bireyci ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 49, , ss. 321 – 332.
- SARGUT, Selami; (2015), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, (4. Baskı), Ankara, İmge Yayıncılık.
- SEÇER, Barış ve Efe Çınar; (2011), “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl:2011 Cilt:18 Sayı:2, 49-62.
- SEZGİN, Orhan; (2009), Exploring The Relationship Between The Concepts Of organization Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Submitted To The Graduate Institute Of Social Sciences İn Partial

Fulfillment of The Requirements For The Degree of Ph.D. In Management and Organization, İstanbul.

SCHEİN, Edgar H.; (1981), “Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?,” *Sloan Management Review*, 23/1: 55-68.

SCHEİN, Edger, H.; (1983), “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*.

SCHEİN, Edgar H.; (1990), “Organizational Culture,” *American Psychologist*, 45/2: 109 -119.

SCOTT, B. A. and Jason A. Colquitt; (2007), “Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five”, *Group and Organization Management*,32(3),290-325.

STOUFFER, Samuel A., Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, S. A. Star and Robin M. Williams; (1949), “*The American Soldier: Adjustment during Army Life*”, Princeton, NJ: University Press.

ŞİMŞEK, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik; (2003), “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış”, Adım Matbaacılık Konya.

ŞİŞMAN, Mehmet; (2007), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, 2. baskı, Ankara.

ŞİŞMAN, Mehmet; (1994), **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

ŞENEL, Özlem; (2006) *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

THİBAUT, John, and Laurens Walker; (1975), “**Procedural Justice: a Psychological Analysis**”, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

TAJFEL, Henri; (1981), “Human Groups and Social Categories”, NewYork: Cambridge University Press.

TAŞÇIOĞLU, Hümeýra;(2010), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

- TYLER, Tom R.; (1987), "Conditions Leading to Value Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test Of Four Models", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 333- 344.
- TYLER, Tom R.; (1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group Value Model", *Journal of Personality and Social Psychology*. 57. 830-838.
- TYLER, Tom, Peter Degoey and Heather Smith; (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*, Vol. 70, No, 5, 913-930.
- TYLER, Tom R. and Steven L. Blader; (2005), "Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings", *Academy of Management Journal*, 48,1143-1158.
- UNUTKAN, Göksel Ataman; (1995), "*İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*", Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- USTA, Ali; (2012), "Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F*, C:17, S:1, s: 403-421.
- VURGUN, Levent ve Sezai Öztop; (2011), "Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.3, S.217-230.
- WASTİ, Arzu; (1998), "Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Case of Turkey," *The International Journal of Human Resource Management*, 9/4.
- WASTİ, Arzu ve Erdil, Selin Eser (2007), "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1-2, ss. 39-66.
- YILMAZ, Gökhan; (2006), "Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi",Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi SBE**, İstanbul.
- YÜCEL, İlhami ve Daimi Koçak; (2014), "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Erzsosder) VII – II: 45 -64.*

YÜRÜR, Senay; (2009), “*Örgütsel Adalet*”, Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür, *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, İzmit: Umuttepe Yayınları, 190.

YÜRÜR, Senay ve Cengiz Mengenci; (2014), “*Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi*” ,*Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, sayı 24, s.1-17.

YÜRÜR, Senay; (2015), “*Türkiyede Örgütsel Adalet Konusunda Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir Derleme*”, Editör: Râna Özen Kutanis,*Türkiye'de Örgütsel Davranış*, Sakarya.



EKLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma da kullanılan ankete yer verilmiştir. Bahsi geçen anket 1 Ekler başlığı altında yer almaktadır.

Ekler 1: Çalışmada Kullanılan Anket

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu yüksek lisans tezi kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırma ile kurum kültürünün, çalışanların adalet algılarına etkisi araştırılmaktadır. Elde edilecek bilgiler bilimsel platformlarda değerlendirilecek olup, kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Yapılacak olan yayınlarda kurum adı veya cevaplayıcıların adına yer verilmeyecektir. *Ankette yer alan sorulara hiçbir soru atlamadan yanıt vermeniz ve objektif cevaplamanız en önemli ve en değerli katkınız olacaktır.*

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Senay YÜRÜR

Tez Öğrencisi: Nihal YAZICI

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| Aşağıdaki 18 ifadeyi adaletle karşı duyarlılığınızı düşünerek değerlendiriniz. | | | | | |
| Başkalarına adil davranma noktasında kendimi ahlaki açıdan zorunlu hissedirim. | | | | | |
| Başkalarına adil davranmak herkes için ahlaki yükümlülük olmalıdır. | | | | | |
| İnsanlara saygıyla ve ciddiyetle davranmak bir ahlaki yükümlülüktür. | | | | | |
| Adalet ilkelerine bağlı kalmak zorundayım. | | | | | |
| Başkalarına adil davranıldığını görmek benim için önemlidir. | | | | | |
| Başkalarına adil davranmak benim için ahlaki bir görevdir. | | | | | |
| Adalet ahlaki bir erdemdir. | | | | | |
| Adaletle son derece önem veririm. | | | | | |
| Başkalarına adaletsiz davranan insanlar davranışlarından sorumlu tutulmalıdır. | | | | | |
| Adalet kurallarına uymayanlar hatalarından sorumlu tutulmalıdır. | | | | | |
| İnsanlar adaletsiz davrandıklarında bununla yüzleştirilmelidir. | | | | | |
| Adaleti ihlal edenler bu durumdan sorumlu tutulmalıdır. | | | | | |
| Adaleti ihlal edenlerin ortaya çıkarılması önemlidir. | | | | | |
| İnsanlar adaletsiz davrandıklarında sorumlu tutulmaları bir | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| zorunluluk olmalıdır. | | | | | |
| Başkalarına adaletsiz davranıldığını gördüğümde kendimi üzgün hissedirim. | | | | | |
| Başkalarına adaletsiz davranıldığını görmek beni rahatsız eder. | | | | | |
| Başkalarına yapılan adaletsizlikler keyfimi kaçırır. | | | | | |
| Başkalarına yapılan haksızlıklar beni kaygılandırır. | | | | | |
| Aşağıdaki 16 ifadeyi işyerinizin kültürel yapısını düşünerek değerlendiriniz. | | | | | |
| Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar | | | | | |
| Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar. | | | | | |
| Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir. | | | | | |
| Kurumumuz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir. | | | | | |
| Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve gelenektedir. Bu kuruma bağlılık yüksektir. | | | | | |
| Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili değildir. Öncü olmaya önem verilir. | | | | | |
| Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür. | | | | | |
| Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür. | | | | | |
| Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür. | | | | | |
| Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür. | | | | | |
| Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür. | | | | | |
| Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir üretimci, bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür. | | | | | |
| Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir. | | | | | |
| Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir. | | | | | |
| Kurumumuz istikrar ve durağanlığa önem verir. Etkili, düzgün işlemler önemlidir. | | | | | |
| Kurumumuz yarışmacıfaaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir. | | | | | |

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz : Bay Bayan

Medeni Durumunuz : Evli Bekar

Yaşınız : **Bu İşyerindeki Kıdeminiz:**

Eğitim Düzeyiniz: İlköğretim Lise Yüksekokul Lisans Lisansüstü

İşyerindeki Pozisyonunuz: Çalışan Alt Düzey Yönetici Orta Düzey Yönetici
 Üst Düzey Yönetici

Çalıştığınız Kurum: Özel Sektör Kamu Kurumu

Teşekkür ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

Nihal Yazıcı 1989 yılında Yalova'da doğdu. İlk ve orta öğretimini Yalova Bahçelievler İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimini Yalova Lisesi'nde tamamlamıştır. 2014 yılında Yalova Üniversitesi işletme bölümünden mezun olmuştur ve 2015 yılında Yalova Üniversitesi'nde İşletme ABD'inde yüksek lisans öğrenimine başlamıştır.



