

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**THE CONTRIBUTION OF ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL BASED  
CULTURE FIT ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE**

Yüksek Lisans Tezi

ÖMER OCAK

İstanbul, 2010



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**THE CONTRIBUTION OF ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL BASED  
CULTURE FIT ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE**

Yüksek Lisans Tezi

ÖMER OCAK

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Tülay TURGUT

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNG) Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ÖMER OCAK nın THE CONTRIBUTION OF ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL BASED CULTURE FIT ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 05.07.2010 tarih ve 2010-13/26 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 30.11.2010

- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. TULAY TURGUT  
2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. GÜLER İSLAMOĞLU  
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM

  
.....  
.....  
.....

*No culture can live if it attempts to be exclusive.*

*Mohandas Gandhi*

## ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to thank infinitely to my dear advisor Assist. Prof. Dr. Tülay Turgut with my best wishes. She always gave me support in all stages of my dissertation, helped me to find the truest and she never withheld her effort at all.

I would also like to express my greatest sincerity and gratitude to Prof. Dr. Suna Tevrüz who taught me how to process the information and endears Organizational Behaviour Master Program.

I would also like to cordially thank Assist. Prof. Dr. Başak Uçanok, Dr. Kutlu Çalışkan for their guidance and insights, my dissertation jury advisors Prof. Dr. İnci Erdem Artan, Associate Prof. Dr. Güler İslamoğlu for their supports, Vildan Kapucu and Asuman Akcan for helping english translation, Ekşi Sözlük writers for downloading articles for me, Sare Öztürk and Hatice Barış for supporting me at work, my master classmates Barış Hızal, Melis Melikoğlu, Fatih Eyi, Ertuğrul Buz for being my side during master education stage, my deary mother, my father, my brother Fatih and my sister İrem for giving me their wonderful energy since my birthday and my all advisors and friends for their supports.

## **ABSTRACT**

The main purpose of our research is to observe the relationship between cultural fit and organizational justice perception. We predict that, independent variable “cultural fit” has a contribution on dependent variable “organizational justice perception”. Cultural fit was addressed as the degree of similarity between the personal culture and the organizational culture. In addition, only individualism/collectivism dimension of culture was studied in this research. Therefore, cultural fit was divided as “collectivist cultural fit” and “individualist cultural fit”. Organizational justice perception was also divided into two dimensions which are “distributive justice” and “procedural justice”.

Most of the participants are employees of an international organization, which is active in Turkey. Research scale was answered by 248 participants and SPSS 15.0 statistical package is used to investigate 64-items scale. According to the results of regression analysis, collectivist cultural fit has a significant contribution on distributive justice and procedural justice. Individual cultural fit has no significant contribution on both of justice concepts.

While it is a prevailing opinion that due to the urbanization and rising trend of education levels, Turkey, a country long accepted as collectivist, has moved towards individualism, the study has also indicated that collectivism is still dominant culture in Turkey. On the other hand, the results of difference tests has shown that the means of both collectivism and individualism for male population is dramatically higher than that of female population, which is a striking topic that further can be researched.

**Key words:** Individualism, Collectivism, Culture, Cultural Fit, Organizational Justice Perception.

## ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, kültürel uyum ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bağımsız değişken olan kültürel uyum kavramının, bağımlı değişken örgütsel adalet algısı üzerinde bir katkısının olduğu öngörülmüştür. Kültürel uyum, bireyin kişisel kültürü ile örgütünün kültürü arasındaki benzerlik derecesi olarak ele alınmıştır. Ayrıca, çalışmamızda kültürün sadece “bireycilik/toplulukçuluk” boyutu üzerinde durulmuştur. Bu sebeple, Kültürel uyum kavramı kendi içinde “bireyci kültürel uyum” ve “toplulukçu kültürel uyum” olarak ikiye ayrılmıştır. Örgütsel adalet algısı da dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olarak iki boyutta incelenmiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu bir örgütün çalışanları, örneklem grubumuzun büyük kısmını oluşturmaktadır. 248 kişiye uyguladığımız 64 soruluk ölçeğin analizleri için SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Uygulanan regresyon analizleri sonucunda toplulukçu kültürel uyumun hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adalet üzerinde anlamlı bir katkısının olduğu bulunmuştur. Bireyci kültürel uyumun ise her iki adalet kavramı üzerinde de bir açıklayıcılığının olmadığı görülmüştür.

Tarih boyunca toplulukçu olarak kabul edilen Türkiye’nin son yıllarda kentleşmenin ve eğitim düzeyinin artmasıyla bireyciliğe yaklaştığı düşünülürken, araştırmamız halen Türkiye’de toplulukçuluğun daha yüksek seviyelerde olduğu ile ilgili de bir fikir vermiştir. Ayrıca, yapılan fark analizleri sonucunda erkeklerin hem toplulukçuluk hem de bireycilik ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek seviyelerde çıkması, gelecek araştırmalarda üzerinde durulabilecek ilginç bir bulgu olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bireycilik, Toplulukçuluk, Kültür, Kültürel Uyum, Örgütsel Adalet Algısı



## TABLE OF CONTENTS

	Page No.
<b>ACKNOWLEDGMENTS</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>TURKISH ABSTRACT (ÖZET)</b> .....	iii
<b>TABLE OF CONTENTS</b> .....	iv
<b>TABLE LIST</b> .....	vi
<b>ABBREVIATIONS</b> .....	vii
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>2. LITERATURE REVIEW</b> .....	<b>3</b>
2.1. Culture.....	3
2.1.1. Concept of Culture.....	3
2.1.2. Organizational Culture.....	4
2.1.3. Individualism/Collectivism.....	5
2.1.3.1. Individualism.....	6
2.1.3.2. Collectivism.....	6
2.1.3.3. Characteristics of Individualist and Collectivist Culture.....	7
2.1.4. Characteristics of Organizational Collectivist and Individualist Cultures.....	9
2.1.5. Introduction to the concepts of Personal Individualism and Collectivism.....	11
2.1.5.1. Individualist and Collectivist Personality Characteristics.....	12
2.1.6. Cultural Fit.....	13
2.2. Organizational Justice Perception.....	17
2.2.1. Justice.....	17
2.2.2. Organizational Justice.....	18
2.2.3. Distributive Justice.....	20
2.2.4. Procedural Justice.....	22
2.2.5. Antecedents of Organizational Justice Perception.....	25
2.3. The Relationship of Cultural Fit with Organizational Justice Perception and hypotheses.....	27
2.4. Research Questions.....	31
<b>3. METHOD</b> .....	<b>32</b>
3.1 The Sample.....	32
3.2. The Procedure.....	34

3.3. The Measurement Tools.....	35
3.3.1. Personal Individualism and Collectivism.....	35
3.3.2. Organizational Individualism and Collectivism.....	35
3.3.3. Distributive Justice.....	36
3.3.4. Procedural Justice.....	36
3.4. Data Analyses.....	37
<b>4. FINDINGS.....</b>	<b>38</b>
4.1. Reliability of the Scales .....	38
4.2. Factor Analyses of the Scales .....	38
4.2.1. Factor Analysis of Personal Individualism and Collectivism.....	38
4.2.2. Factor Analysis of Organizational Individualism and Collectivism.....	40
4.2.3. Factor Analysis of Distributive Justice.....	41
4.2.4. Factor Analysis of Procedural Justice.....	42
4.3. Calculating “Cultural Fit” Variable.....	43
4.4. Descriptive Stastics of Variables and Relations between them.....	44
4.5. Contribution of Cultural Fit on The Justice Perception.....	46
4.5.1. Contributions of Individualist Cultural Fit and Collectivist Cultural Fit to the Distributive Justice Perception.....	46
4.5.2. Contributions of Individualist Cultural Fit and Collectivist Cultural Fit to the Procedural Justice Perception Age .....	48
4.6. Roles of Demographic Variables on the Cultural Orientation and Justice Perceptions.....	49
4.6.1. Cultural Orientation and Justice Perception by Gender..	49
4.6.2. Cultural Orientation According to Seniority and Age	50
4.6.3. Cultural Orientation and Justice Perception According to Place of Birth.....	51
4.6.4. Cultural Orientation and Justice Perception According to Education Status.....	51
4.6.5 Cultural Orientation and Justice Perception According to Working Position and Sector.....	51
<b>5. DISCUSSION.....</b>	<b>53</b>
<b>6. LIMITATION.....</b>	<b>61</b>
<b>7. REFERENCES.....</b>	<b>62</b>
<b>8. APPENDICES.....</b>	<b>73</b>
APPENDIX 1 : The Questionnaires .....	73
APPENDIX 2 : The Dissertation in Turkish .....	79

## TABLE LIST

	<b>Page No.</b>
<b>Table 1.</b> Distribution of Demographic Variables.....	33
<b>Table 2.</b> Results of Reliability Analysis.....	38
<b>Table 3.</b> Factor Analysis of Personal Individualism and Collectivism...	39
<b>Table 4.</b> Factor Analysis of Organizational Individualism and Collectivism	40
<b>Table 5.</b> Factor Analysis of Distributive Justice.....	41
<b>Table 6.</b> Factor Analysis of Procedural Justice.....	42
<b>Table 7.</b> Descriptive Stastics and Correlations between Variables.....	44
<b>Table 8.</b> Contributions of Cultural Fit Variables to the Distributive Justice Perception.....	47
<b>Table 9.</b> Contributions of Cultural fit and age variables to the Procedural Justice Perception .....	49
<b>Table 10.</b> Difference Test Results for Gender.....	50

## **ABBREVIATIONS**

<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>OBSE</b>	Organization-Based Self-esteem
<b>OIC</b>	Organizational Individualism and Collectivism
<b>PIC</b>	Personal Individualism and Collectivism

## 1.INTRODUCTION

The main purpose of our research is to observe the relationship between cultural fit and organizational justice perception. Such research focusing on this relationship does not exist in literature. Most of researches about organizational justice perception focused on results of organizational justice perception and it was found that organizational justice perception is an explanatory for many behaviours and attitudes that were observed. For instance, Cohen-charash and Spector's (2001) meta-analysis shows that organizational justice perception has a contribution on organizational commitment, organizational citizenship, work performance, turnover, damaging work behaviors, employee feelings and attitudes. It is obvious that such a research focusing on a concept, which explains a large number of behaviour and attitudes in terms of organization, will have a positive contribution to literature and business world.

Doing a research related to cultural fit will also be another innovation provided by our research since it will be the first one dealing with this topic in Turkish literature. On the other hand, the concept of organizational fit, with the same meaning as in our research, has previously been used in a research of Robert and Wasti (2002). In this research, cultural fit will be studied as the degree of similarity between the personal culture and the organizational culture. In literature, the most studied cultural dimension is individualism/collectivism and in this research, cultural fit will also be studied under this dimension. As Triandis (1995) indicated, individualism/collectivism, which was studied by Hofstede since 1960, has been successful for predicting almost all behavior models.

The concept cultural fit has previously been studied for its contribution to several work behaviors and attitudes such as organizational respect, satisfaction with promotion, satisfaction with work itself, satisfaction with coworker, satisfaction with manager, organizational commitment and organizational citizenship (Locke, 1976; O'Reilly and others, 1991; Chatman, 1991; Robert and Wasti, 2002). It is observed that the degree of cultural fit has a positive or negative explanation for these attitudes and behaviors

depending on the degree of cultural fit being high or low. If we have a look at these attitudes and behaviors, which are clarified by cultural fit concept, we started to do this research predicting that it can also contribute to organizational justice perception that has a high degree of relationship with the same behaviors and attitudes.

As it is possible to understand from previous lines, the independent variable of our research is “cultural fit” whereas the dependent variable is “organizational justice perception”. The concept cultural fit will be studied in two dimensions, which are “individualist cultural fit” and “collectivist cultural fit” while organizational justice perception will be studied in following dimensions: “distributive justice perception” and “procedural justice perception”.

Following a short introduction about our research, starting from the next chapter; we will focus on the literature research that will include the analysis of variables of cultural fit and organizational justice perception, previous researches about these concepts, and the reasons of the relationship between them.

## **2. LITERATURE REVIEW**

In this part, theoretical framework of our research will be explained. First of all, independent variable “cultural fit” will be observed. To be able to understand “cultural fit” very well, culture will be described with its subtopics. Then, dependent variable “organizational justice perception” will be observed. Finally, the relationship between cultural fit and organizational justice perception will be explained.

### **2.1 CULTURE**

#### **2.1.1 Concept of Culture**

Regarded as the father of the cultural evolution and being a rather influential figure in the 19<sup>th</sup> century, English Antropologist Taylor has made this definition regarding the culture, “culture is a complex entirety including the information, art, customs, abilities, skills and habits that are acquired by an individual as a member of the society (quoted by: Guvenc 1996, pg. 273). We can conclude that, in this definition, Taylor emphasizes that culture is an inheritance taken over from previous generations or a value which is learned.

However, Geert Hofstede (1980) has defined the culture as “a mental programming that distinguishes a group of people from the others”. According to Hofstede, culture emerges as a result of learning, in other words, it originates from the social environment of an individual not from that person’s genes.

As for Schein (1992), he has addressed culture from a different perspective, defined culture as a tool which societies use to solve problems and also stated that various culture dimensions have emerged due to the fact that different societies employ different methods to solve universal problems.

In their study regarding the culture, two American antropologists Kroeber and

Kluckhohn (1952) have compiled 164 different culture definitions. Another American antropologist Radcliffe-Brown (1957) has even suggested that a word with so many definitions should never be used. American behaviourist Berelson (1964) has asserted that concept of culture can not be defined. Against these arguments, Hodgetts and Luthans (2003) have stated that, many researchers having conducted studies about culture have agreed on the characteristics of the culture even though putting forward an exact definition of culture is not possible. We will address these characteristics of the culture in the following paragraph.

First characteristic of the culture is that; culture is shared by the members of a group, a society or an organization and it is transferred to the next generation. Another characteristic is that; it is composed of norms, beliefs, presuppositions and values. Another important feature is that culture can be learned, i.e., it is acquired by means of learning and experiences rather than being hereditary or biological. Its last feature is that it can be adapted to the situations, in other words, human beings are capable of making changes or adaptations on the culture (Geertz, 1973; Kroeber and Kluckhohn, 1952; Schein, 1992).

After explaining definitions and characteristics of culture, “organizational culture” will be discussed in next chapter since, our independent variable “cultural fit” is the similarity degree between organizational culture and personal culture.

### **2.1.2. Organizational Culture**

As in the case of the concept of culture, different researchers have made different definitions for the concept of organizational culture and there is no clear and agreed definition for the concept. We can analyse some of these definitions.

According to Hofstede (1980), “organization culture” is the collective mental programming that distinguishes an organization member from the other organization members. As it is understood, Hofstede has shown that he supports the idea that culture's



objectives are the same in everywhere by defining the concepts of culture and organization culture in a rather similar way.

Deal and Kennedy (1982) defines the organization culture as “a way of doing and executing a work”. This definition of culture covering a very broad meaning includes many factors such as the enterprise’s way of working, its payment form and its attitudes towards its employees.

With a different point of view, Schein (1985) has defined the organization culture as “all the shared presuppositions that have given positive results by proving their validity and that have been learned during the adaptations and internal integrations of the new members”. Schein has stated that the organization culture is also used to solve the problems as he has claimed in the definition of the culture similarly.

### **2.1.3. Individualism/Collectivism**

As a result of both the researches of Hofstede (1980) and those carried out with more advanced theories and methods following him, among the dimensions suggested to explain the intercultural difference, "individualism/collectivism" concept has been the element examined most frequently in the both theoretical and empirical organizational studies (Triandis, 1995). We can regard this dimension’s capability to estimate other dimensions as a reason why the dimension of “individualism/collectivism" is used in the researches rather than its other dimensions. According to the research that Trompenaars and Hampden-Turner (1998) has carried out on people in different countries, it has been observed that power distance is high at the same time, the rate of those whose uncertainty avoidance is low, status is not achieved but ascribed, internal orientation of an individual is extrovert, people attribute importance to the past and the emotions are expressed in a collectivist society.

### **2.1.3.1 Individualism**

According to Waterman (1984), individualism is "personal responsibility, freedom of choice, the capability of an individual to live his own potential by being respectful towards the others' rights". Waterman emphasizes the importance of the individual rights with this definition.

As for Hofstede (1994), his definition for individualism is that "it is the concept defining a society where everybody is expected to look after himself and the closest relative and relationships between people are weak".

### **2.1.3.2. Collectivism**

Hofstede (2001) has explained the concept with a definition as such "Collectivist cultures are those where individuals are closely bound to each other under the group norms". He has stated that people commit to strong and tight groups beginning from the birth and the concept of collectivism develops provided that this commitment continues to exist during a life-span in exchange for an unquestioned loyalty in the society.

As for Triandis (1995), he defines collectivism in the following way: "In the collectivist cultures, individuals do regard themselves as the member of a group, not as an independent individual and ensure a coherence between their individual aims and behaviours and the norms and expectations of the group".

According to Schwartz (1990); the concept of collectivism whose building block is the society, is mainly composed of shared objectives and shared values.

Taking these definitions into consideration, we can evaluate that in collectivism "societal interests are more prominent than the individual interests". At the same time, we can also deduce that "rights of the society are superior to those of the individual".

### **2.1.3.3 Characteristics of the Individualist and Collectivist Culture**

Distinguishing characteristics of the individualist and collectivist cultures reflect to the ordinary lives of the individuals and they are how the individuals identify themselves, what their targets are, their relationships with each other and the forms of the communication. Therefore, it is possible to categorize the characteristics of the individualist and collectivist culture under four titles which are identification, relationships, communication and targets.

#### **a) Identification**

Maybe, the most distinguishing point in the definitions of the individuals living in the individualist and collectivist cultures regarding their identifications is the preference of “I” and “we”. While the conscious of “we” is dominant in the collectivist cultures, usage of “I” is superior in the individualist cultures. In the collectivist cultures, there is always a comparison between “we” and “you” since individuals are identified according to their groups, not as independent human beings and people evaluate themselves on the basis of groups. On the contrary, comparisons are made on the basis of “I” and “you”, i.e. individuals, as each individual is accepted as an independent human being from the others in the individualist cultures (Hofstede, 2001).

It appears as if this characteristic is related to the culture’s dimension of “achieved/ascribed status”. This “achieved/ascribed status” dimension is about how the status of the individual is obtained. While it is essential for an individual to succeed to obtain the achieved status; age, gender and the society to which he belongs are important for the ascribed status (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998). We can clarify this argument with examples. For example, in the collectivist cultures, people talk about the individual's hometown and the groups of which he is a member to identify him. However, in the individualist cultures, people prefer the characteristics and achievements of the individual to identify him.

## **b) Relationships**

There are some differences regarding the nature of the relationships between the individualist and collectivist cultures. While the relationships are based on attributing importance to the emotional loyalty, protection and devotion in the collectivist cultures, it is important to be emotionally independent towards the others in the individualist cultures (Kim, Triandis, Kagitcibasi, Choi and Yoon, 1994; Triandis, 1994; Mishra, 1994). In this regard, while rules can be sacrificed for relationships in the collectivist cultures, relationships can be sacrificed for the rules in the individualist cultures. Results of the research carried out by Trompenaars and Hampden-Turner (1998) show this situation of the relationships dramatically. The question directed to the subjects within the research was that “What will you do if a close friend of you crashes somebody with his car by exceeding the speed limit and causes him to die?”. In the collectivist cultures, people said that they would not file a complaint about their friends even though they would feel embarrassed in such a situation, but the individuals of the individualist cultures responded that their friends were guilty and they had to be punished. We can explain this attitude within the scope of “the universal/the particular” dimension of the culture. While, in the collectivist cultures, value standards can vary according to groups, same rules are applied to everybody in the same way in the individualist cultures (Hofstede, 2001). As it can be understood, “the universal/the particular” dimension of the culture indicates the importance attributed to the rules or relationships.

## **c) Communication**

There is only a single but vital difference as regards to communication between the collectivist and individualist cultures. While high context communication is common in the collectivist cultures, low context communication is common in the individualist cultures. This finding was brought to the light in 1976 by Edward Hall. Hall (1976) has defined the high context communication as the society's or groups' being within close relationships for a long time. In this type of communication, people talk to the ones with

whom they are really close but they can talk with them no matter what the topic is, body language is frequently used. As for the low context communication, people engage into communication with more people and the communication duration is short. In general, topics are informative and body language is scarcely used.

#### **d) Aims and norms**

Basic difference between the individualist and collectivist cultures within the context of "aims and norms" is that while surviving or maintaining their lives are important for people in the collectivist cultures, hedonism is important in the individualist cultures (Hofstede, 2001). Hedonism means fondness of satisfaction. In other words, "it is the doctrine where satisfaction is the only value and aim of the human life and which accepts what gives satisfaction is good" (Turkish Linguistic Society, 2010-a). As we can understand from these definitions, collectivist cultures live to live but individualist cultures live for satisfaction.

If we look at the difference within the context of aims and norms regarding the "long term orientation" dimension of the culture; we can assert that plans are generally for short terms in the collectivist cultures but people make long term plans in the individualist cultures (Hofstede, 2001). "Long term orientation" is the programming of the members of the culture as to whether they will tolerate the delays experienced in the satisfaction of their material, social and emotional needs. Short term oriented cultures expect immediate results. Long term oriented cultures, however, prefer a stable advancement towards long term targets (Hofstede, 2001).

#### **2.1.4 Characteristics of the Organizational Collectivist and Organizational Individualist Cultures**

Importance attributed to the individual in the individualist organizations and to the group in the collectivist organizations determines the way of working in these organizations. While, in the collectivist cultures, works are undertaken as a group and

done with collaboration and solidarity among the members, in the individualist organizations, handling works independently by the individuals and use and development of the individual skills are preferred. Under these circumstances, people mind the performance of the group rather than the individual's in the collectivist organizations and as for the individualist cultures, the performance of the individual is superior (Hofstede, 2001).

A difference is also observed in the practices and attitudes regarding the performance evaluations as group performance is important in the collectivist organizations while individual performance is important in the individualist organizations. In the collectivist cultures, it is thought that evaluation of the performance individually and individual performance evaluation interviews decrease productivity and motivation. However, in the individualist cultures, it is thought that performance evaluations contribute to the productivity and, in this regard, what he can do or can not do is directly told to the employee (Hofstede, 2001).

Expectation of success or performance from the group or the individual also determines how this success will be awarded in the organization. Award is granted to the group in a collectivist organization and to the individual in an individualist organization; i.e, while people try to distribute the award to each individual equally regardless of the performances of the individuals within the group in the collectivist cultures, awards are distributed in line with the performances of the individuals in an individualist culture (Hofstede, 2001).

A difference is also observed in the case of failure as well as success. In a collectivist organization, even if individuals show poor performance regarding their works or tasks within the group, group directs him to another work where he can be successful as individuals are put under protection in exchange for their loyalty to the organization (Hofstede, 2001).

### **2.1.5 Introduction to the Concepts of Personal Individualism and Collectivism**

The most significant criticism directed to Hofstede during his reseraches was that he has addressed the concepts of individualism and collectivism as totally opposite concepts. Schalom Schwartz conducted a research concerning individualist and collectivist cultures in 1992 and has stated that it is wrong to classify countries or organizations since many cultures contain a combination of individualist and collectivist characteristics. Individuals also carry some components of both the individualist and the collectivist cultures within their identities. Moreover, cultural values can display diversity and change in such societies as Turkey which is undergoing a transition period between conventionalism and modernity (Kagitcibasi, 1997). A study on this issue carried out by Goregenli (1995) in Turkey has showed that classifying Turkish people as individualist or collectivist is not possible. As a result, evaluation of the cultural values on the basis of individuals gains importance in order to make a cultural generalization of the individuals.

As a result of a research that he conducted in 1993, Triandis has also stated that the individual has his own individualist and collectivist identity tendencies no matter what the individualist and collectivist structure of the society or group is.

In english, “idiocentrism” is used for personal reflection of individualism as regards to culture, and allocentrism is used for personal reflection of collectivism as regards to culture (Triandis, Leung, Villareal and Clack, 1985). Wasti and Erdil (2007), Turkish sociologists who evaluate culture on the basis of individualism, has used the term “autonomous self” for the personal reflection of individualism as regards to culture and “relational self” for the personal reflection of collectivism as regards to culture.

As originality, being different and fulfilling the personal aims are important for the individuals with autonomous self, their skills, emotions, opinions, personal needs and preferences determine and direct their behaviours in the social environments. “Relational self” is common in the collectivist cultures. In people with relational self, emotions, opinions, needs and preferences of the other people determine, regulate and direct the

social behaviour (Wasti and Erdil, 2007).

Taking the above-mentioned definitions and explanations into account, we can conclude that the concepts of “self” and “personal reflection of the culture” are similar. They are not exactly the same concepts. Therefore, in the following parts of our research, we will use “individualist personality” and “collectivist personality” when addressing to personal reflection of the individualism and collectivism.

#### **2.1.5.1. Individualist and Collectivist Personality Characteristics**

It is generally accepted that there are four agreed characteristics of the individualist and collectivist personality (Triandis, 1995). These four characteristics are “the definition of the self”, “personal goals”, “focus of relationships and rationalism”, “importance of norms and attitudes”. Now, we will explain these four characteristics briefly.

##### **a) Definition of the self**

Characteristic of "definition of the self" states that self is independent from the group as regards to individualism and the individual takes the decisions about himself and the distribution of the sources. As for the collectivism, self is in relationship with the other selves and it is dependent on the other selves (Markus and Kitayama 1991; Reykowski, 1994).

##### **b) Personal Goals**

According to the characteristic of “Personal Goals”, goals of the individuals who show the individualist identity behaviour are not in line with the aims of the group. However, aims of the people with collectivist identity behaviour comply with those of the group (Triandis, 1994; Schwartz, 1994).



### **c) Focus of Relationships and Rationalism**

Characteristic of “Relationalism and Rationalism” states that people with individualist identity tendency support rationalism and those who show a tendency towards collectivist identity support relationalism. Relationalism is a concept which means giving priority to the relationships and social relationships are considered as important at no charge (Mills and Clark, 1982). As for rationalism, it means evaluating and comparing the harms and benefits in the relationships (Kim and et al., 1994).

### **d) Importance of the Norms and Attitudes**

According to the characteristic of “importance of the norms and attitudes”, while determining factors of the social behaviour for those with individualist identity behaviours are personal needs, perceived rights and the attitudes, determining factors of the social behaviour for the people exhibiting a collectivist identity behaviour are obligations, tasks and norms (Miller and Prentice, 1996).

We have completed organizational and personal individualism and collectivism concepts. In next chapter, independent variable of our research “cultural fit” will be explained.

## **2.1.6 Cultural Fit**

Individual-organizational fit is a topic that has attracted the attention of both scholars and managers during recent years. The studies in the field of individual-organizational fit concerns the aspect whether the values between the individual and the organization it works for fits or not (Kristof, 1996).

The most frequently used definition for person-organizational fit is the similarity between the individual and organizational values (Boxx, Odom and Dunn, 1991; Chatman, 1989, 1991; Judge and Bretz, 1992; Posner, 1992). O’Reilly and others (1991),

used the same definition for person-culture fit and indicated that the similarity between person-organizational values is at the crux of person-culture fit. Kristof (1996) also defined person-cultural fit in a similar way. The match of the group or organization and individual, in other words the degree of similarity between the values of the individual and the organization is called “person- culture fit”. Most of the studies that have focused on individual-organizational fit have measured the degree of similarity between the values of individual and the organization. Thus, it is possible to indicate that individual-organizational fit and individual-cultural fit are similar concepts

Schein (1992) defined the value concept as organizational cultural pieces which directs the employees' behaviors. The concept of value fit that is used while mentioning cultural fit forms an important part of the harmony. Because the values are fundamental and comparatively longer lasting. (O'Reilly and others, 1991).

At the studies of person-organizational fit, it is mentioned that the fit of characteristics of individual and organization is a desired case. The emergence of the global organization, with a diverse multi-cultural workforce and units embedded in multiple societies, has substantially increased the salience of person–organization fit issues (Robert and Wasti, 2002). In the environments of global organizations, failure to achieve person–organization fit is often conceptualized as “cultural clash,” and is described at a macro level as incongruity between the culture of the society in which a unit is embedded and the societal culture of the organization’s base of operations (Schneider, 1988).

In their research, Robert and Wasti (2002) defined cultural fit and misfit in terms of individualism and collectivism as following. When one of individualist or collectivist dimension of an individual's culture is high and organizational individualism and collectivism is also parallel to this, it is called cultural fit; When one of individualist or collectivist dimension of an individual's culture is high and organizational individualism and collectivism is in opposite direction it is called cultural misfit or lack of fit. We also will use the meaning of cultural fit and cultural misfit concepts as used in research of

Robert and Wasti. However, differing from that research, in our hypothesis we will deal with cultural fit/misfit concepts as individualist cultural fit/misfit and collectivist fit/misfit. Yet while we study the concept, we will use it in meaning of cultural fit. Because when we say cultural fit; at the same time, we mention both of the concepts.

Triandis, Chan, Bhawuk, Iwao and Sinha indicated that “if we want to predict a behaviour, we need to know very well both the individualist and collectivist cultural characteristics of an person and of the environment of an person (Triandis, 1995). In their research, Earley and Gibson (1998) also indicated that the employees whose collectivist and individualist values are matching with their organization, provides positive outcome to their organizations.

While doing a research about the contribution of a culture to subjective happiness, Triandis (2000), who is an important person of individualist/collectivist cultural literature, also mentioned concept of “personl-environment” fit. He indicated that the higher the fit between environmental cultural values and the personality of an individual the higher the subjective happiness and vice versa Wachs (2000) also did researches about the fit between individual and culture and found out that those whose individual values have a higher degree of fit with the culture around them tend to fit their environment more.

In their research, Bowen and the others (1991) investigated the fit of individual and organizational values and found out that person-organizational fit is so critical for long term study and organizational flexibility. So, having employees that fit the organizational culture creates more flexible workforce and gives the possibility for employees to interchange between the departments (Kristof, 1996). Chatman and Barsade (1995) also found that the person-organizational fit will directly reflect to positive or negative attitudes of a person against the organization.

Schmitz (1994) did a research in Germany to study individualist and collectivist cultural fit. He found that while Germany merged, collectivist people that passed through

Western Germany from Eastern Germany reflected a low degree of fit, whereas the individualist ones reflected a high degree of fit (Schmitz, 1994). Triandis (2000) stated that if the degree of personal and cultural fit is low, people tend to join more compatible cultures. In addition, in a research Triandis and Trafimow (2001) stated that collectivist people in individual cultures joined to groups, organizations and unions, while the individualist people of collectivist cultures feel harrassed and tended to leave that culture.

In an experimental research related to the topic; Chartman and Barsade (1995) picked different people that are either individualist or collectivist and placed them randomly in individualist or collectivist cultures. Those that carried both of the characteristics became non-cooperating individuals in individualist cultures where in collectivist cultures, collectivist individuals had a high degree of cooperation and individualists had a middle degree of cooperation. As a result of this study it was found that as it is for person-organization fit, person-culture fit is also important to measure organizational behaviour and attitude.

In a research about sojourner students with collectivist characteristics coming outside of North American culture, Ward and Chang (1997) found out that they were stressed as suffered to adjust the new culture. Following their research on individualist people of collectivist cultures and collectivist people of individualist cultures, Harris and Aycicegi (2006) concluded that such persons living in different cultures had psychological problems.

There were several researches focusing on the contribution of cultural fit concept to several work and behavioral attitudes such as organizational respect, satisfaction with promotion, satisfaction with work itself, satisfaction with coworker, satisfaction with manager, organizational commitment, organizational citizenship (Locke, 1976; O Reilly and others, 1991; Chatman, 1991; Robert and Wasti, 2002). It is discovered that the degree of cultural fit has a positive or negative contribution on work behaviours depending whether it is high or low. (Robert and Wasti, 2002). In this research we will explore the contribution of cultural fit to organizational justice perception, which is also a

work attitude. As it was mentioned previously the higher the degree of cultural fit the higher the organizational justice perception and vice versa, which is the main point of our research. Thus, we firstly will focus on organizational justice perception in details and after on we will indicate the reason of the relationship between these two concepts.

## **2.2 ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION**

In order to understand organizational justice concept, it is necessary to first mention the concept of justice.

### **2.2.1 Justice**

The justice perception is a field of social sciences and it was studied in many different aspects. It attracted especially philosophers and many of them such as Aristo, Nozik, Rawls did researches on the subject. (Ozmen and others, 2007 in Greenberg and Bies, 1992).

Cohen and Greenberg (1982) studied the justice concept of different philosophers. The generally accepted principle of justice is that of Aristotle that focuses on “proportional equality”. The fundamentals of this principle is the concept of “deserving”, however, not all philosophers have the same definition for the concept of “deserving”. In Leviathan that is published in 1651 by Hobbes, it is stated that justice depends on social contracts that are determined by individuals. On the other hand Mill stated that “justice is being fair depending on the importance of each individual” and indicated that the fundamental principle of “the best good for the best number” forms justice (Cohen and Greenberg, 1982).

Turkish Linguistic Society's dictionary (2010-b) has also different definitions of justice. The first definition is “Ensuring the use of law rights by everyone”. The definition we are interested in is “Giving everyone the rights they deserve”. Another

definition is “Seeking for rights and suitability for law”. In the same dictionary, there is also a definition of justice made by Nazım Hikmet. He emphasized on the importance of justice stating “No kind of power will prevent me from working for the fate of justice”.

Rawls defined justice as the first characteristic of social organizations. He claimed that justice had two principles. The first one is that everyone should have equal opportunities in terms of civil independence there, the second one is related to giving equal opportunities (Konovsky, 2000 in Rawls, 1971). On the other hand, Conlon (1993) indicated that “the justice perception of people is the fundamental need for personal happiness and the efficient working of organizations”.

Cropanzano (1998) stated that the expectation of fair treatment is a natural instinct of human kind and individuals start to realize from early ages which is fair and unfair. As a reason of this in history most of written documents e.g. Hamurabi Laws, emphasized on social justice perception and how the relations between people and source distribution should be done. He also informed that in fairy tales of each culture, there are examples about justice. Cropanzano and Greenberg (1997) made a definition for justice as following “If an activity is perceived as fair for several people, it can be defined as justice”.

Having into consideration of many different definitions of justice, we may conclude that justice is a must for human kind. Since we will mention the index of justice concept while dealing with organizational justice perception, after defining justice basically we will examine “organizational justice perception” in next chapter.

### **2.2.2. Organizational Justice**

Organizational justice is studied as a part of industrial organizational psychology, human resources management and organizational behavior fields in last century. When we have a look at different definitions of organizational justice, the first definition we find in literature belongs to Barnard (1938). Barnard defined justice as one of the

fundamental principles of the activity that is based on cooperation in organizations (Cropanzano and Greenberg, 1997).

Moorman (1991) whose name is frequently mentioned in organizational justice literature defined organizational justice as following; “justice that is directly related to work fields”. On the other hand, Ployhart and Ran (1997) gave a definition as “a concept that is about how employees percept justice in cases that are related to work and how they are reacting”.

Yildirim (2007) defined justice as, rules and social norms in organizations that states how to manage and distribute the fines and rewards. These social norms and rules, which are related to interpersonal approaches and processes, show how the fines and rewards should be distributed, as well as how some distribution decisions are to be made.

Cakmak (2005), who defined organizational justice at a large extensive, stated the following definition. Organizational justice consists of social rules and norms, which deals with the distribution of organizational sources (fine, reward), procedures that are used to determine the decision of distribution and the behaviours between individuals that occurs while managing the procedures.

After giving a extensive definition for organizational justice if we focus on its historical development, it is seen that the concept of “social justice” is adapted to organizations and the concept of “organizational justice” has been developed. The following are some examples of concept of social justice to which the concept of organizational justice is adapted; Homans’ (1965) Theory of Distributive Justice, Adams’ (1965) Equity Theory, Crosby’s (1976) Relative Deprivation Theory, Leventhal’s (1976) Justice Judgement Theory, Lerner’s (1977, 1980) Justice Motive Theory, Thibaut and Walker’s (1975) Procedural Justice Theory, Leventhal, Karuza and Fry (1980) Allocation Preference Theory (İsbasi, 2001 in Alexander and Ruderman, 1987; Bies and Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg and Tyler, 1987).

Regarding the dimensions of organizational justice concept, there is no general agreement between the sources. Some sources divide the concept into three dimensions which are procedural justice, distributive justice and interactional justice while other sources divide the concept into two dimension, distributive justice and procedural justice, and regard the concept of interactional justice as a branch of procedural justice. Even such social scientists as Bies and Moorman, who are frequently mentioned in literature of justice, sometimes studied justice as two and sometimes as three dimensions in their researches. As Colquitt (2001) stated, it is not totally clear for which reason the researchers divided justice into two or three dimensions.

In our research we will examine justice, as it is more frequently used, in two dimensions that are distributive justice and procedural justice where we will study interactional justice within procedural justice. We shall continue with the concept of distributive justice as a dimension of organizational justice, which occurs firstly in the history.

### **2.2.3. Distributive Justice**

Adams' equity theory, which is also the basis of organizational justice, has created the concept of “distributive justice”. Distributive justice is related to fairness of managerial decisions that deals with some acquisition of workers such as salary, promotion (Dailey and Kirk, 1992).

Folger and Konovsky (1989) based on Adams' theory and they stated that the employee perceptions whether the awards they get depending on their performance are fair, forms distributive justice.

The distributive justice takes “equity theory” as basis since both theories are alike because they deal with the distribution of acquisitions. According to equality theory, humans compare the rate between their contributions and rewards with others'. They believe that there is justice when they realize that there is a balance between the rates. In



other case, they try to generate justice. They do it either increasing or decreasing their efforts or changing the person with whom they compare themselves (Beugre, 2002).

According to Adams (1965) the perception of inequality between the performance inputs and outputs will result some negative sensations and cause individuals take some actions to achieve justice. An example of inequality can be given as, an unexpected result for a promotion or recruitment. This can be in two variants; being awarded more than expected or less than it is expected. The person that is awarded more than he/she deserves compares him/herself with someone who contributed as much as he/she did but got awarded less where the person that got awarded less than expected compares him/herself with another individual that contributed the same degree but got awarded more. (Spector, 1996). In a research focusing on the justice of election system, Gilliland (1993) stated that an individual that has positive expectation for a job application, criticizes the company or the position, she/he applied for, to avoid the inequality perception in case he/she does not get the job. If the rewards are more than expected, it causes the feeling of guilt and dissatisfaction. For instance, an employee who gets an unexpected raise in his/her salary, may start to work harder in order to achieve the equity stage.

Another theory used for explaining distributive justice is “Theory of Relative Deprivation”. According to this theory, the reactions of individuals for their incomes are not caused by depending on their incomes but on the feeling of deprivation that occurs as a result of comparison between their and others' incomes. According to the theory of relative deprivation, justice is a perception which occurs as a result of judging the pleasure and satisfaction by social comparisons of employee's acquisitions (Colquitt, Greenberg and Zapata-Phelan, 2005). As it can be seen, like theory of equality, this theory also deals with the acquisition of an individual which he/she gets with his/her effort.

The distributive justice only deals with the perception of justice degree for rewards which workers acquire and it also measures justice without considering the

decision making processes. It is found that studies that are based on distributive justice were not enough to explain the reactions of individuals against inequality. Thus, researchers started to focus on procedural justice (Cohen-Charash and Spector, 2001). In the next chapter, we will focus on procedural justice which is another dimension of justice.

#### **2.2.4. Procedural Justice**

Procedural justice perception started a new consideration for understanding organizational justice perceptions of individuals in middle 1980s. Till that period, Adams' "Equity Theory" dominated organizational justice researches. Nevertheless, several researchers attempted to increase the horizons and implementation for complicated social atmospheres of the theory but they could not be successful, which proved that this theory was somewhat limited. (Colquitt and Greenberg, 2003).

Procedural justice is about perceived fairness of decision making processes (Folger and Greenberg, 1985). Because as rewards, the way and the process used for decision making to give rewards are also important for employee's justice perception (Croponzano and Folger, 1991).

Greenberg (1990) indicated that procedural justice had two dimensions. The first one deals with the structural characteristics of functions and implementations that are used in decision making stage. In terms of organization, we may liken this dimension with worker-organization connection. Mentioning the requests related to giving additional information and clarifying the case in decision making stage can be given as an example to this first dimension.

The other dimension of procedural justice is interactional justice. Interactional justice is related to way of applications for the policies and implementations that are used in decision making process by decision makers (Greenberg, 1990; Moorman, 1991). Polite attitude and behaviour to the employees when making decision can be given as an

example for interactional justice in terms of organization. We also may liken interactional justice with employee-evaluator connection (Niehoff and Moorman, 1993).

First dimension of procedural justice, which is related to structural characteristics, first mentioned in 1975 by Thibaut and Walker at their research (Greenberg, 1990). Thibaut and Walker did research related to functionality of lawful processes and measured the reactions of defendants. As a result, when individuals felt they had a control over the processes they regarded the processes fair. This period is named as “fair process” or “the impact of right of speech” (Greenberg, 1990).

Leventhal (1980) improved the definitions of Thibaut and Walker regarding procedural justice in his researches. According to his theory, there are six rules that forms the process of procedural justice, which are the consistency rule, the bias-suppression rule, accuracy rule, correctability rule, representativeness rule, and the ethicality rule (Cohen-Charash and Spector, 2001). We will shortly mention these six rules in the next paragraph.

The consistency rule, stating that allocation procedures should be consistent across persons and over time. The bias-suppression rule, stating that personal self-interests of decision-makers should be prevented from operating during the allocation process. The accuracy rule, referring to the goodness of the information used in the allocation process. The correctability rule, dealing with the existence of opportunities to change an unfair decision. The representativeness rule, stating that the needs, values, and outlooks of all the parties affected by the allocation process should be represented in the process. The ethicality rule, according to which the allocation process must be compatible with fundamental moral and ethical values of the perceiver (Cohen-Charash and Spector, 2001).

The first dimension of procedural justice concept, which is related to structural characteristics were firstly shifted from social-legal field to organizational topics by Greenberg and Folger (1983), Folger and Greenberg (1985). It was based on the

Leventhal's above mentioned six rules. Conforming these six rules will show the justice perception of employees (Colquitt and Greenberg, 2003).

In their research, which are related to structural dimension of procedural justice; Hui, Au and Zhao (2007) also stated that employees tend to react the concepts related with procedural justice more when there is uncertainty of fairness of the acquisitions they will get. In such cases where the level of uncertainty is high, if individuals do not have enough information about the concepts related to their own values or rewards and if there are no actions taken by the organization to enlighten the situation, procedural justice concepts of individuals will be low.

As a result of the developments in researches for procedural justice concepts of organizations, interactional justice, which is another dimension of procedural justice, has occurred. In 1986, Bies and Moag used the term “interactional justice” for the first time to mention the sensitivity for the quality of the interaction between individuals when forming and legalizing the functions of individuals related to organizations (Coetzee and Vermeulen, 2003).

Interactional justice has focused on the relations between organizations and individuals and studied the justice of interaction and communication between individuals. This dimension of justice has been defined as the observed justice of interpersonal behaviours while applying the processes. Interactional justice is more related to humanistic dimension of organizational applications. The main aspects of the process between the source of justice and observer are politeness, honesty and respect (Cohen-Charash and Spector, 2001).

Researches on interactional justice showed that giving an explanation to employees has a positive effect on individuals. Giving an explanation to an employee increases organizational support and trust in a positive way. There are two different explanations in literature which are excuses and justifications. With excuses, the decision maker accepts that the decision is not proper or positive, however, he does not take

responsibility regarding the decision and seeks an external source for responsibility. It is found that excuses do not lower the anger for negative decisions. On the other hand justification means that decision maker accepts all the responsibility where they do not accept that the decisions are wrong (Shaw, Wild and Colquitt, 2003).

As we mentioned previously some researches regard interactional justice as the third dimension of justice where others take it as a sub-dimension of procedural justice. In one of his researches Greenberg (2000) stated that procedural justice consists of structural and interpersonal concepts and he studied interactional justice within the interpersonal concepts rather than regarding a separate dimension. In our research, we will follow this way of Greenberg.

After mentioning organizational justice perception with its dimensions, in next chapter we will focus on the antecedents of organizational justice perception.

### **2.2.5. Antecedents of Organizational Justice Perception**

There have been several social scientists who made studies about organizational justice perception. However, most of the studies in related field focused on the results of organizational justice perception. In meta-analysis of Cohen-Charash and Spector (2001), it was found that organizational justice perception has a contribution on organizational commitment, organizational citizenship, work performance, turnover, damaging work behaviors, employee feelings and attitudes. In the same research, organizational outputs, organizational practices, demographic characteristics, and personal characteristics have been stated as antecedents of organizational justice. In next chapter, we will underline these antecedents one by one.

As we can understand from the definition of organizational justice, organizational outputs are the most important values for organizational justice perception. As organizational outputs are related to the valance of organizational outputs, they are also related to such organizational attitudes as equity, equality, need which depend on the

distributive justice rules. Depending on the perception of organizational output, the organizational justice sense of an individual will be either negatively or positively affected (Greenberg, 1994).

Organizational practices that are another important antecedents of organizational justice perception are dependent on procedural justice rules (Leventhal, 1980). A procedure that allows participants to have voice will be considered fairer than a procedure that prohibits participants from having their say and it increases the sense of justice comparing with the opposite of the action. Another factor which increases employee's sense of justice is the positive attitude (respect, politeness) against the employee when the right for a speech is given (Bies and Moag, 1986).

One way by which demographic characteristics, such as gender, race, and age might influence justice perceptions is through self-interest, or egocentric bias (Kulik, Lind, Ambrose and MacCoun, 1996). For example, an affirmative action program that emphasizes race might be perceived as fair by the races benefiting from such program and might be perceived as unfair by the races that are not benefited by it (Truxillo and Bauer, 1999). The justice perception of the employees that is formed as a result of the employer's attitude, which is not to promote or recruit any candidates that are under certain age, can also be given as another example. A research of Brockner and Adsit (1986) showed that; compared with women, men give a greater reaction against inequality, which shows that the justice perception is different according to different genders (Cohen-charash and Spector, 2001).

There are only few studies regarding the contributions of personality characteristics to organizational justice perception. It was also discovered that pessimistic individuals in general have a low degree of justice perception where self-respected individuals have a high degree of procedural justice perception. In addition, several studies in literature indicates that procedural justice explains self-esteem (Cohen-charash and Spector, 2001).

After mentioning the antecedents of organizational justice perception, we may focus on the main topic of our research, in which chapter we shall focus on the contributions of cultural fit to organizational justice perception.

### **2.3 THE RELATIONSHIP OF CULTURAL FIT WITH ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND HYPOTHESES**

Previously under the topic of “cultural fit”, by giving several examples of researches from literature we have explained that cultural fit and misfit concepts which explains negative and positive work behaviours. Having observed previously done studies, we may conclude that there is no research focusing on the contribution of cultural fit concept to organizational justice perception. However, if we have a look at the work behaviours that are contributed by cultural fit, it is possible to indicate that there can be a contribution to organizational justice perception which has a high degree of correlation with these work behaviours.

As frequently mentioned in the previous chapter, organizational justice perception concept is frequently used in literature. In previous chapter, we have mentioned that organizational justice is explained with organizational practices, organizational outputs, and the personality of individuals and demographic characteristics. As cultural fit concept is the synthesis of characteristics of both an organizational and individual, we assumed that it can also make a contribution to organizational justice perception. When we study this contribution conceptionally, we may see that our thought fits in a theoretical framework. Thus, starting from the next paragraph, we will again mention the characteristics of individualist and collectivist cultural concepts which are related to justice and we will consider which dimensions of justice they can contribute to.

We have stated that while in individualist organizations skills and rules are important for recruitment and promotion, in collectivist organizations relations and the success of the group are the key aspects. Let us think of an individualist person working

in a collectivist organization. Although the person expects to get promoted in the organization as a result of his high performance, another individual working with a lower performance can get promoted as a result of good relations with his managers. As a result, the related person would not have got the expected reward as the organizational output. This causes a direct decrease of the individualist person's distributive justice perception. We may give the same example for a collectivist individual that works in an individualist organization. While he expects to get promoted as a result of his good relations with his managers, another individual whose relations are worse than him can get promoted. This also causes an observation of injustice. As it can be understood from the given examples, cultural misfit explains the variations over distributive justice.

As it was previously stated, in a collectivist organization award distribution is attempted to be made equally for each individual without considering any personal performance. In other words, awards are given to groups not to individuals and it is shared within the organization equally. However, in an individualist organization awards are delivered proportional to personal performances. Even if a job is done as a group, the individuals are personally evaluated and the rewards are delivered according to performance of each individual. In this case, while an individualist person working in a collectivist organization expects a reward proportional to his performance getting the same reward as others will cause him observe injustice. Similarly when a collectivist person working in an individualist group realizes other employees having better or worse awards, his distributive justice perception for the organization will be low. On the other hand, collectivist person working in collectivist organization and individualist people working in individualist organization will have their awards proportional to their expectations, which will make them think that the sources (or outputs) of the organization are distributed with justice. As a result, cultural fit will increase the organizational justice perception where cultural misfit will decrease the organizational justice perception. Related to the this issue, Triandis (1993) stated that “applying the same reward-fine practice to everyone will cause negative attitudes on individualist people”. According to a research of Peccei (2004), although it was assumed that if equitable human resources policies are applied, the employees would become happier in the United Kingdom, the



results of the research proved the opposite. As it can be guessed, United Kingdom is an individualist society.

We have mentioned that in collectivist organizations an employee with a low performance is directed to another work while in individualist organizations, low performance is a reason of being fired. Let us think of a collectivist person working in an individualist organization. It is expected that if the person faces a situation where one of his colleagues is fired from work as organizational output, naturally his distributive justice perception for the organization will get lower.

Cultural fit/misfit will have an explaining role not only on distributive justice perception but also on procedural justice perception. We have stated that in collectivist organizations the meetings for personal performance appraisal decreases the productivity and motivation while it has a positive effect on productivity in individualist organizations. As it is known, in performance appraisal meetings, persons' opinions are asked and content of process is explained. In such cases, individualist people in an individualist organization will have a more developed procedural justice perception. On the other hand, the procedural justice perception of individualist people in collectivist organizations which do not apply performance appraisals, will decrease.

We have previously indicated that in collectivist organizations employer-employee relation is a spiritual relation like it is within family, while this relation is only a business relation in individualist organizations. A collectivist person working in an individualist organization will have a low procedural justice perception since he will have not have necessary communication with his managers. Because as we previously stated, for interactional justice, as a sub-dimension of procedural justice, the relation between employee and employer is important. To have this communication or not to have will change the person's procedural justice perception.

As a result of above mentioned reasons that are related to relations between cultural fit and organizational justice, the hypothesis of our research has been formed as

following:

H1: Individualist cultural fit contributes positively to distributive justice perception. When the individualist cultural fit of a person with his organization increases, his distributive justice perception also increases; when the individualist cultural fit with the organization of the person decreases, the distributive justice perception for his organization decreases as well.

H2: Collectivist cultural fit positively contributes to distributive justice perception. When the collectivist cultural fit of a person with his organization increases, his distributive justice perception also increases; when the collectivist cultural fit with the organization of the person decreases, the distributive justice perception for his organization decreases as well.

H3: Individualist cultural fit contributes positively to procedural justice perception. When the individualist cultural fit of a person with his organization increases, his procedural justice perception for his organization also increases; when the individualist cultural fit with his organization decreases, the procedural justice perception for his organization also decreases.

H4: Collectivist cultural fit positively contributes to procedural justice perception. When the collectivist cultural fit of a person with his organization increases, his procedural justice perception for his organization also increases; when the collectivist cultural fit with his organization decreases, the procedural justice perception for his organization also decreases.

## **2.4. RESEARCH QUESTIONS**

In this research, beyond our targets for finding the relation between cultural fit and justice perception, we also aimed to find out if some demographic variables play a role especially on determining person's cultural orientation. For example, in what degree such demographic variables as the gender, age of the individual, geographic region (Marmara region, Eastern Anatolian Region etc.) where the individual was born and the residential unit (city, town, village) and the geographic region where he finished his education, has a role on the person's orientation to individualism and collectivism. Do the same demographic variables have a role on the changes in the person's justice perception? Does an individual's cultural fit or justice perception vary depending on the age and seniority of the individual? The answers of these questions will be examined in conclusion chapter.

We have finished the literature review part of our research after writing our hypothesis and research questions. In the next chapter, we will focus on the methodology of our research.

### 3. METHOD

This part of research includes information about the methodology. The chapter includes information on the sample, research design and procedure, measures and the statistical tools used for the analysis of the data.

#### 3.1 THE SAMPLE

248 people who works in organizations that are active in İstanbul, participated in the research. Most of the participants (n=197) are employees of an international firm, which deals in telecommunication sector, where the rest of participants (n=51) are the employees from different education, construction, health and banking sector.

143 (%57,7) participants are male, 105 (%42,3) participants are female. Ages are between 22 and 56 (mean = 28,8) and seniorities are from 1 to 320 months (mean = 40,5). Most of the participants are university graduates where 103 ( %41,5) of them have master degree, and 6 (%2,4) of them got phd degree. Only two of them are high school graduates.

As the research is related to culture, participants were asked about the region they were born, cities they studied in, and the languages in the schools where they studied. If we have a look at the birth of regions, the analysis is as following; 97 (%39,1) of them are from Marmara Region, 43 (%17,3) of them are from Inner Anatolian Region, 35 (%14,1) of them are from Aegean Region, 18 (%7,3) of them are from Eastern Anatolia Region, 19 (%7,7) of them are from Black Sea Region, 7 (%2,8) of them are from South-Eastern Anatolia Region, 23 (%9,3) of them are from Mediterranean Region, and 6 (%2,4) of participants were born abroad. In addition, 212 (%85,5) of them were born in a city, 20 (%8,1) of them were born in a town and 16 (%6,5) of participants were born in a village. Most of the participants did not answer question related to the cities they studied in and the language of their education. Thus, these two variables were not included to the analysis. The distribution of demographic variables are shown in Table 1.

**Table 1: Distribution of Demographic Variables**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Gender</b>				
Man	143	57,7	57,7	57,7
Woman	105	42,3	42,3	100
Total	248	100	100	
<b>Education</b>				
High School	2	8	8	8
Graduate	137	55,2	55,2	56,0
Master	103	41,5	41,5	97,6
Phd	6	2,4	2,4	100,0
Total	248	100	100	
<b>Position</b>				
Engineer	169	68,1	68,1	68,1
Educator	7	2,8	2,8	71,0
Manager	13	5,2	5,2	76,2
Expert	35	14,1	14,1	90,3
Psychologist	24	9,7	9,7	100
Total	248	100	100	
<b>Sector</b>				
Telecommunication	197	79,4	79,4	79,4
Education	10	4,0	4,0	83,5
Banking	5	2,0	2,0	85,5
Health	22	8,9	8,9	94,4
Construction	14	5,6	5,6	100,0
Total	248	100	100	

**Table 1 (continued): Distribution of Demographic Variables**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Birth of Region</b>				
Mediterranean	23	9,3	9,3	9,3
Aegean	35	14,1	14,1	23,4
Eastern Anatolian	18	7,3	7,3	30,6
Marmara	97	39,1	39,1	69,8
South Eastern	7	2,8	2,8	72,6
Black Sea	19	7,7	7,7	80,2
Inner Anatolian	43	17,3	17,3	97,6
Abroad	6	2,4	2,4	100,0
Total	248	100	100	
<b>Birth of Place</b>				
City	212	85,5	85,5	85,5
Town	20	8,1	8,1	93,5
Village	16	6,5	6,5	100,0
Total	248	100	100	

### 3.2. THE PROCEDURE

The sample of research was reached by convenience sampling method and the distribution and collection of the questionnaires have been done in two different ways. The questionnaires were delivered and collected manually regarding the participants who worked in an international company of telecommunication sector. Those who worked in other sectors were delivered the survey via e-mail. In April 2010, total 320 questionnaires were delivered and after approximately 3 weeks, 248 questionnaires were received, where the return rate was %77,5. In addition, the top page of the questionnaire included information about the aim of the research, the completion time of the questionnaire and the privacy policy. Assurance of anonymity was specifically stressed in order to reduce the effects of the response bias and to increase participation (Kerlinger and Lee, 2000).

### **3.3. THE MEASUREMENT TOOLS**

The questionnaire that is designed to measure our variables, consisted of 5 main parts. The questions of the main parts measured personal individualism and collectivism scale, organizational individualism and collectivism scale, distributive justice scale, procedural justice and demographic variables respectively.

**3.3.1. Personal Individualism and Collectivism:** To measure the Personal Individualism and Collectivism variable; INDCOL scale which was developed by Singelis and his friends (1995) and modified for Turkish by Wasti and Erdil (2007), was used. The first form of scale included 32 items; 16 of items were to measure individualism and 16 of items were to measure collectivism. As a result of factor analysis, Singelis also separated these concepts into two dimensions vertically and horizontally and for each of them, he calculated the reliability. The reliability of horizontal individualism was calculated (alpha) 0,67; the reliability value of vertical individualism was 0,74; the reliability value of horizontal collectivism concept was 0,74 the reliability vertical collectivism was 0,68. According to a research of Triandis and Gelfand in 1998, INDCOL was again separated into four different factors and each factor included four high factor loading items. We also used these 16 items in our research. Turkish Translation of Wasti and Erdil (2007) was used in this research. The participants were asked to rate each item on a scale ranging from (1) ‘totally disagree’ to (6) ‘totally agree’.

**3.3.2 Organizational Individualism and Collectivism:** To measure the organizational individualism and collectivism variable, some items were added to the scale that was developed by Robert and Wasti (2002). In the scale of Robert and Wasti there were 7 items to measure “Organizational Collectivism” and 6 items to measure “Organizational Individualism”. These researches calculated the reliability of “Organizational Individualism” .82, and the reliability of “Organizational Collectivism” was calculated .71. However, the correlation coefficient was found quite high and thus it

was recommended to add more items to that scale. In this direction, 4 more items were added to both of the two concepts (example: for Organizational Collectivism “Hiring and promotion decisions are based on relations rather than skills” and for organizational individualism “Direct appraisal of performance improves productivity”) and Organizational Collectivism concept was measured with a test that included 11 items where Organizational Individualism Concept was measured with a test, which included 10 items. The developed items have been prepared by consulting the definitions of Hofstede (2001) for individualist and collectivist organizational cultures. While forming the items, the ideas of experts, that do researches on organizational culture, have also been asked. The participants were asked to rate each item on a scale ranging from (1) ‘never’ to (6) ‘always’.

**3.3.3 Distributive Justice:** Distributive Justice was assessed with items taken from Moorman (1991). The scale consisted of 6 items. Moorman’s (1991) scale has a high degree of reliability ( $\alpha = .94$ ). Adaptation of this scale to Turkish had two parts. Firstly, the researcher did the translation. Then a meeting with academicians of Marmara University Organizational Behaviour Science was organized. and depending on their ideas, all necessary corrections were done. The participants were asked to rate each item on a scale ranging from (1) ‘totally disagree’ to (6) ‘totally agree’.

**3.3.4 Procedural Justice:** Procedural Justice was assessed with items taken from Moorman (1991). The scale consisted of 12 items. Moorman’s (1991) this scale also has a high degree of reliability ( $\alpha = .93$ ). Adaptation of this measure to Turkish is the same as Distributive Justice Scale. The participants were asked to rate each item on a scale ranging from (1) ‘never to (6) ‘always’.



### **3.4. DATA ANALYSES**

SPSS 15.0 statistical package is used to investigate the relations among variables in the research model. Cronbach alpha reliability scores are calculated for each of the tests used. Principal component and varimax rotation technique are adopted in the factor analyses to identify the dimensions of the variables in question. Moreover, it was considered that the test result of Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) was over .50, the result of Bartlett sphericity test was significant at .05 value and that each item would be below a factor loading above .50.

The relations among the variables are examined by the method of multiple regression where the analysis related to demographic variables were examined using one-way ANOVA, t-test tests.

## 4. FINDINGS

In this section, the reliability and factor analyses are examined respectively. Following these preliminary analyses, regression is conducted for hypotheses testing and the results of the analyses for the demographic variables are presented.

### 4.1 RELIABILITY OF THE SCALES

The results of the reliability analyses are presented in the table below (Table 2). As it can be seen from the table, the reliability levels of all scales are above the required level ( $\alpha = .70$ ). The Cronbach alpha scores of the dimensions derived from the factor analyses are given in the tables under the heading “factor analyses”.

**Table 2 : Results of Reliability Analysis**

<b>Scales</b>	<b>Cronbach Alfa</b>
1. Personal Individualism	0,76
2. Personal Collectivism	0,82
3. Organizational Individualism	0,78
4. Organizational Collectivism	0,83
5. Distributive Justice	0,94
6. Procedural Justice	0,94

### 4.2 FACTOR ANALYSES OF THE SCALES

#### 4.2.1. Factor Analysis of Personal Individualism and Collectivism

The factor analysis of the “Personal Individualism and Collectivism” reveals four factors (KMO = 0.80 and Bartlett’s Test of Sphericity Chi Square: 1381,49 sd:105;  $p < .001$ )

explaining 64,24 per cent of the total variance. First factor “vertical individualism” explains 15,41 per cent of total variance; Second factor “horizontal individualism” explains 13,52 per cent of total variance; Third factor “vertical collectivism” explains 18,76 per cent of total variance; Fourth Factor “horizontal collectivism” explains 16,54 per cent of total variance. 5<sup>th</sup> item was removed from the analysis due to low factor loading (0,39). Table 3 shows factor loading of all items and reliability and factor variance of all factors.

**Table 3: Factor Analysis of Personal Individualism and Collectivism**

	<b>PERSONAL INDIVIDUALISM and COLLECTIVISM</b>	<b>Factor Variance (%)</b>	<b>Factor loading</b>	<b>Alpha (%)</b>
<b>F1</b>	<b>Vertical Individualism</b>	<b>15,40</b>		<b>0,72</b>
1	It is important that I do my job, better than others		<b>0,67</b>	
2	When another person does better than I do, I get tense and aroused		<b>0,66</b>	
3	Winning is everything.		<b>0,77</b>	
4	Competition is law of nature		<b>0,73</b>	
<b>F2</b>	<b>Horizontal Individualism</b>	<b>13,52</b>		<b>0,73</b>
6	I rely on myself most of the time; I rarely rely on others		<b>0,66</b>	
7	My personal identity, independent of others, is very important to me		<b>0,85</b>	
8	I am a unique individual different from others		<b>0,82</b>	
<b>F3</b>	<b>Horizontal Collectivism</b>	<b>18,76</b>		<b>0,75</b>
9	The well-being of my co-workers is important to me.		<b>0,78</b>	
10	If a co-worker gets prize, I feel proud.		<b>0,78</b>	
11	I feel good, when I cooperate with others.		<b>0,80</b>	
12	To me, pleasure is spending time with others.		<b>0,52</b>	
<b>F4</b>	<b>Vertical Collectivism</b>	<b>16,54</b>		<b>0,79</b>
13	Family members should stick together, no matter what sacrifices are required		<b>0,79</b>	
14	Parents and children should stay together as much as possible.		<b>0,81</b>	
15	It is my duty to take care of my family, even when I have to sacrifice what I want.		<b>0,82</b>	
16	It is important to me that I respect the decisions made by my groups.		<b>0,50</b>	

#### 4.2.2. Factor Analysis of Organizational Individualism and Collectivism

The factor analysis of the “Organizational Individualism and Collectivism” reveals two factors (KMO = 0.85 and Bartlett’s Test of Sphericity Chi Square: 1343,42 sd:91;  $p < .001$ ) explaining 51,87 per cent of the total variance. First factor “organizational collectivism” explains 27,67 per cent of total variance; Second factor “organizational individualism” explains 24,20 per cent of total variance. 9<sup>th</sup> and 12<sup>th</sup> item was removed from the analysis as a first step due to their factor loadings are under .50. Then, 16<sup>th</sup>, 8<sup>th</sup>, 11<sup>th</sup>, 6<sup>th</sup> and 21<sup>st</sup> items were removed. Table 4 shows factor loading of all items and reliability and factor variance of all factors.

**Table 4: Factor Analysis of Organizational Individualism and Collectivism**

	<b>ORGANIZATIONAL INDIVIDUALISM and COLLECTIVISM</b>	<b>Factor Variance (%)</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Alpha (%)</b>
<b>F1</b>	<b>Organizational Collectivism</b>	<b>27,67</b>		<b>0,84</b>
1	Employees are taken care of like members of family.		<b>0,81</b>	
2	Managers and supervisors are protective of and generous to loyal workers		<b>0,74</b>	
3	Once someone is hired, the organization takes care of person’s overall welfare.		<b>0,77</b>	
4	Everyone shares responsibility for the organizations’ failures as well as success		<b>0,69</b>	
5	Decisions about changes in work methods are taken jointly by supervisors and employees		<b>0,69</b>	
7	Regardless of hierarchical level, employees take each others’ view into consideration.		<b>0,74</b>	
10	Regardless of employee’s individual performance, reward allocation based on equality for in-group.		<b>0,50</b>	
<b>F2</b>	<b>Organizational Individualism</b>	<b>24,20</b>		<b>0,81</b>
13	Each worker is encouraged to realize his or her own unique potential.		<b>0,64</b>	
14	Employees’ ability to think for themselves is valued		<b>0,67</b>	
15	People with good ideas make sure management knows the idea was theirs.		<b>0,65</b>	
17	Competition between employees is accepted.		<b>0,61</b>	
18	Hiring and promotions decisions based on skills and rules rather than relations.		<b>0,63</b>	
19	Individual success is valued.		<b>0,79</b>	
20	Reward allocation depends on personal performance.		<b>0,68</b>	

### 4.2.3. Factor Analysis of Distributive Justice

The factor analysis of the “Distributive Justice” reveals one factors (KMO = 0.94 and Bartlett’s Test of Sphericity Chi Square: 1400,46; sd:15; p<.001) explaining 79,12 per cent of the total variance. Table 5 shows factor loading of all items and reliability and factor variances

**Table 5 : Factor Analysis of Distributive Justice**

	<b>DISTRIBUTIVE JUSTICE</b>	<b>Factor Variance (%)</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Alpha (%)</b>
<b>F1</b>	<b>Distributive Justice</b>	<b>79,12</b>		<b>0,94</b>
1	I am fairly rewarded in view of amount of experience		<b>0,89</b>	
2	I am fairly rewarded considering the responsibilities.		<b>0,89</b>	
3	I am fairly rewarded for he amount of effort I put forth		<b>0,92</b>	
4	I am fairly rewarded for the work I have done well		<b>0,92</b>	
5	I am fairly rewarded fort he stresses and strains of my job.		<b>0,86</b>	
6	I am fairly rewarded considering my education.		<b>0,83</b>	

#### 4.2.4. Factor Analysis of Procedural Justice

The factor analysis of the “Procedural Justice” reveals one factors (KMO = 0.94 and Bartlett’s Test of Sphericity Chi Square: 2092,02; sd:66; p<.001) explaining 60,49 per cent of the total variance. Table 6 shows factor loading of all items and reliability and factor variances.

**Table 6: Factor Analysis of Procedural Justice**

	<b>PROCEDURAL JUSTICE</b>	<b>Factor Variance (%)</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Alpha (%)</b>
<b>F1</b>	<b>PROCEDURAL JUSTICE</b>	<b>60,49</b>		<b>0,94</b>
	When decisions are made about my job or other employees,			
1	... decisions are clarified and additional informational is provided when requested by employee		<b>0,68</b>	
2	... employees are treated with respect.		<b>0,71</b>	
3	... employees are dealt with in a truthful manner.		<b>0,80</b>	
4	.... when job decisions are made, employees’ who are affected by decision, concerns are heard.		<b>0,82</b>	
5	... decisions are applied consistently across all affected employees.		<b>0,80</b>	
6	... adequate justification for decisions made about job is offered.		<b>0,83</b>	
7	... accurate and clear information is collected necessary for making decisions.		<b>0,82</b>	
8	.... complete information is collected necessary for making decisions.		<b>0,80</b>	
9	... employees are allowed to challenge or appeal job decisions.		<b>0,75</b>	
10	...employees are treated with kindness.		<b>0,66</b>	
11	... Employees’ right is cared.		<b>0,78</b>	
12	... any decision made about job is explained clearly.		<b>0,80</b>	

### 4.3 CALCULATING “CULTURAL FIT” VARIABLE

Independent variable of our research “cultural fit” was calculated by the difference of “personal individualism and collectivism (PIC)” and “organizational individualism and collectivism (OIC)”. As a result of factor analysis, OIC was divided into two factors named as “organizational individualism” and “organizational collectivism”. PIC was divided into four factors named as “horizontal individualism”, “vertical individualism”, “horizontal collectivism” and “vertical collectivism”. But since there are no horizontal and vertical dimensions in organizational context and we need to find the difference of PIC and OIC, we decided to make PIC in two dimensions, too. Horizontal and vertical individualism formed “personal individualism” dimension and horizontal and vertical collectivism formed “personal collectivism” dimension.

By the absolute value of the difference of “personal individualism” and “organizational individualism”, “individualist cultural fit” concept was calculated. By the absolute value of the difference of “personal collectivism” and “organizational collectivism”, “collectivist cultural fit” concept was calculated. As we can understand from this calculation, cultural fit is increasing when the values are closer to 0 (zero) and cultural fit is decreasing when values are away from zero. Since the participants were asked to rate each item on a scale ranging from 1 to 6, maximum cultural misfit value is the difference of 1 and 6 which is 5.

#### 4.4 DESCRIPTIVE STASTICS OF VARIABLES AND RELATIONS BETWEEN THEM

Before Hypothesis testing, descriptive and correlational analysis was performed. Findings can be seen in table 7. One of the assumptions of the regression analyses that will be used to test the hypotheses is the indication of a significant correlation between dependent and independent variables in investigation. The strong significant correlation among independent variables is an indication of multi-collinearity which violates one of the assumptions of regression and dangers the analysis (Burns and Groove, 2005). Therefore, the correlation table is examined for potential violations of the regression assumptions.

In addition, the means and standard deviations of research variables are show in below table. Independent variables “individual cultural fit” has .86 mean score and “collectivist cultural fit has 1.21 mean score. Since cultural fit is increasing when the values are closer to 0 (zero), we can say that participants individualist cultural fit are higher than their collectivist cultural fit. When we check dependent variables, we can see that distributive justice perception has 3,16 mean score and procedural justice perception has 3,89 mean score.

**Table 7: Descriptive Stastics and Correlations between Variables**

	Mean	Standart Deviation	1	2	3	4	5
<b>1. Ind. Cultural Fit</b>	0,85	0,68	1				
<b>2. Coll. Cultural Fit</b>	1,21	0,82	0,19**	1			
<b>3.Distributive Justice Per.</b>	3,16	1,22	-0,17**	-0,34***	1		
<b>4.Procedural Justice Per.</b>	3,88	0,94	-0,17**	-0,49***	0,64***	1	
<b>5.Age</b>	28,88	5,31	0,06	0,24**	-0,08	-0,19**	1
<b>6. Seniority (month)</b>	40,50	49,33	0,05	0,20**	-0,12	-0,18**	0,73***

\*\* Correlation is significant at 0,01 level.

\*\*\* Correlation is significant at 0,001 level.



As seen in table, there is a positive and significant relationship between independent variables “individualist cultural fit” and “collectivist cultural fit”. But there is a weak relationship between them ( $r=0,19$ ). This weak relationship proves that there is no multicollinearity between independent variables. There is a positive and strong relationship between dependent variables “distributive justice perception” and “procedural justice perception” ( $r=0,64$ ).

Between dependent and independent variables, there is a negative and significant relationship as expected. Collectivist cultural fit has negative and middle degree relationship with distributive justice perception ( $r = -0,34$ ;  $p<.001$ ) as well as procedural justice perception ( $r = -0,49$ ;  $p<.001$ ). Individualist cultural fit has negative and weak relationship with distributive justice perception ( $r = -0,17$ ;  $p<.01$ ) as well as procedural justice perception ( $r = -0,17$ ;  $p<.01$ ). As mentioned before, culture fit is increasing when values are closer to zero. Because of this reason, these negative correlations between independent and dependent variables should be interpreted as positive. So, when cultural fit increases, organizational justice perception is also increasing and when cultural fit decreases, organizational justice perception is also decreasing. These results somewhat support our research model.

It is also tested whether demographic variables “age” and “seniority” have relations with dependent and independent variables. Results show that, both demographic variables have positive relationship with collectivist cultural fit and negative relationship with procedural justice perception (See Table 7).

Correlation analyses results show that, there is a significant relationship between dependent and independent variables and there is no multicollinearity between independent variables. These results also indicate that regression analyses can be performed.

## **4.5. CONTRIBUTION OF THE CULTURAL FIT ON THE JUSTICE PERCEPTION**

Multiple regression analyses have been applied in order to test our hypotheses. Initially the contributions of the “individualist cultural fit” and “the collectivist cultural fit” to the “distributive justice perception” and afterwards their contributions to the “procedural justice perception” have been tested.

As it has been determined that there is a significant but weak relationship between the procedural justice perception and the age ( $r=-.20$ ) and seniority ( $r=-.18$ ), there is need to test the contributions of these variables to the procedural justice perception. However, since the relationship ( $r=.74$ ) between age and seniority is above .70, there is a potential risk of multicollinearity between these variables and therefore, it is considered as appropriate to include the one whose relationship with the dependent variable is higher into the model. Because of this, only the age variable is included into the regression model as a control variable so that its contribution to the procedural justice perception can be controlled. As no significant relationship has been found out between age and seniority variables and the distributive justice perception, it is not necessary to control their contributions to the distributive justice perception.

### **4.5.1 Contributions of the Individualist Cultural Fit and the Collectivist Cultural Fit to the Distributive Justice Perception**

Whether there is multicollinearity between independent variables has been tested beforehand according to the correlation table. Another criterium indicating whether there is multicollinearity between variables is the VIF value that is obtained in the regression analysis. If this value is above 10, a suspense arouses as regards to the existence of a multicollinearity between variables. As a result, before results of the regression analysis have been interpreted, VIF values of the independent variables have been controlled and it has been observed that the highest value is 1,04. In this way, it has been understood that there is no possibility of multicollinearity between independent variables one more time.

It has been observed that F value (18,12) obtained through the multiple regression analysis that we have applied to find out to what extent our two independent variables predict the distributive justice perception is significant at the level of .001 (see also Table 8). This result shows that the developed regression model is statistically significant in general. In other words, it is possible to predict the distributive justice variable statistically with at least one of the variables of individualist cultural fit and collectivist cultural fit.

R and R<sup>2</sup> values show that collectivist cultural fit and the individualist cultural fit explain the distributive justice perception at the rate of 13 %. (R=0,36 R<sup>2</sup>=0,13). When standardized regression coefficients are examined to detect to what extent each independent variable explains the dependent variable on its own, it is understood that only the collectivist cultural fit has a significant contribution ( $\beta = -.33$ ,  $p < .001$ ) to the distributive justice perception. In other words, as the collectivist cultural fit increases, a positive increase also occurs in the distributive justice perception of the individuals.

**Table 8: Contributions of Cultural Fit Variables to the Distributive Justice Perception**

	<b>Distributive Jus. Per.</b>
<b>Collectivist Cultural Fit (<math>\beta</math>)</b>	-0,33***
<b>Individualist Cultural Fit (<math>\beta</math>)</b>	-0,10
<b>R<sup>2</sup></b>	0,13
<b>R</b>	0,36
<b>F</b>	18,12***

\*\*\*p<.001

#### **4.5.2 Contributions of the Individualist Cultural Fit and the Collectivist Cultural Fit to the Procedural Justice Perception**

As the contribution of the age variable to the procedural justice perception will be controlled, two regression models have been applied and age variable has been included into the first model alone but included into the second regression model along with the independent variables; “changed  $R^2$ ”, “changed F” and standardized regression coefficients have been studied. Regression results are given in the Table 9.

As it can be understood from the Table 9, age has a significant contribution to the procedural justice perception when it is included into the first model alone. According to this, the more the age increases, the higher the procedural justice perception ( $\beta = .20$ ,  $p < .01$ ) becomes. However, it has been observed that the significant contribution of age to the procedural justice perception disappears when the collectivist cultural fit and the individualist cultural fit are incorporated into the model. As it can be seen from the table, changed  $R^2$  and changed F are significant in the second model. When the contributions of the given independent variables to the dependent variable are examined, it has been observed that there is any contribution of neither age nor individualist cultural fit to the procedural justice perception and that only the collectivist cultural fit has a significant contribution ( $\beta = -.46$ ,  $p < .001$ ) to it. If we need to sum up the results obtained from both regression analyses, while collectivist cultural fit can predict both the distributive justice perception and the procedural justice perception, the individualist cultural fit can predict neither of them. Thus, our first and third hypotheses are rejected and our second and fourth hypotheses are accepted.

**Table 9: Contributions of Cultural fit and age variables to the Procedural Justice Perception**

	<b>Procedural Justice Perception</b>	
	Model 1	Model 2
<b>Age (<math>\beta</math>)</b>	-.20**	-.08
<b>Collectivist Cultural Fit (<math>\beta</math>)</b>		-.46***
<b>Individualist Cultural Fit (<math>\beta</math>)</b>		-.08
<b>R<sup>2</sup></b>	.04	.25
<b>Changed R<sup>2</sup></b>		.21***
<b>F</b>	9,95**	
<b>Changed F</b>		27,70***
*p<.05; **p< .01; ***p< .001		

#### **4.6 ROLES OF THE DEMOGRAPHICAL VARIABLES ON THE CULTURAL ORIENTATION AND JUSTICE PERCEPTIONS**

In this section, whether our dependent and independent variables vary according to the demographical features of the participants will be tested. Initially, difference analyses will be conducted on the basis of gender.

##### **4.6.1 Cultural Orientation and Justice Perception by gender**

Whether vertical individualism, horizontal individualism, vertical collectivism, horizontal collectivism, collectivist cultural fit, individualist cultural fit, distributive justice and procedural justice variables show difference according to gender has been examined with the independent samples t-test analysis.

As it is seen from the table 10, at the end of the difference test performed by gender, a significant difference has been observed between men and women as regards to

vertical individualism, vertical collectivism and collectivist cultural fit scores ( $p_{\text{verticalindividualism}}=0,02$ ;  $p_{\text{verticalcollectivism}}=0,00$ ;  $p_{\text{collectivistculturalfit}}=0,01$ ). We find out that mean score of men is higher with respect to vertical individualism and vertical collectivism. However, women have a higher mean value as regards to collectivist cultural fit. As we mentioned previously, the closer the cultural fit is to zero, the higher the fit is.

**Table 10: Difference test results for gender**

	<b>Gender</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>S. Deviation</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Vertical Individualism</b>	Female	105	3,46	0,97	-2,35	0,02
	Male	143	3,75	0,61		
<b>Horizontal Individualism</b>	Female	105	4,44	0,95	1,02	0,30
	Male	143	4,30	1,08		
<b>Vertical Collectivism</b>	Female	105	4,31	1,08	-3,09	0,002
	Male	143	4,72	0,92		
<b>Horizontal Collectivism</b>	Female	105	4,57	0,90	-1,26	0,20
	Male	143	4,71	0,78		
<b>Ind. Cultural Fit</b>	Female	105	0,89	0,71	0,72	0,47
	Male	143	0,82	0,65		
<b>Collectivist Cultural Fit</b>	Female	105	1,05	0,80	-2,57	0,01
	Male	143	1,32	0,83		
<b>Distributive Justice</b>	Female	105	3,15	1,30	-0,10	0,91
	Male	143	3,16	1,16		
<b>Procedural Justice</b>	Female	105	3,94	1,04	0,79	0,42
	Male	143	3,84	0,86		

#### **4.6.2 Cultural Orientation According to Seniority and Age**

Whether there is any relationship between vertical individualism, horizontal individualism, vertical collectivism, horizontal collectivism variables and seniority and age has been examined via correlation tests. However, it has been detected that no variable has a significant relationship with age or seniority.

#### **4.6.3 Cultural Orientation and Justice Perception According to the Place of Birth**

As the distribution of the participants according to the geographical regions of their birthplaces is not normal and as there are some regions with less than 30 participants, we have applied the nonparametric Kruskal-Wallis tests instead of parametric ANOVA analysis in relation to our variables. This analysis has showed that participants have not differentiated significantly according to the geographical regions of their birthplaces as regards to none of the variables. In other words, an individual's geographical region of birth does not explain anything about that individual's individualist/collectivist cultural orientation or his/her justice perception. No significant result has also been obtained in Kruskal-Wallis difference analyses conducted according to the birthplaces (city, town, village) of the participants.

#### **4.6.4 Cultural Orientation and Justice Perception According to the Education Status**

As all the participants have either bachelor's degree or master's degree apart from 8 participants, difference tests according to education status have been conducted only between the bachelor's degree and master's degree groups. Applied independent sample t-test has showed that these above-mentioned groups do not differentiate as regards to their justice perceptions. As for the cultural variables, only significant difference has been detected for horizontal individualism variable ( $p_{\text{horizontalindividualism}}=0,07$ ). On the basis of mean values, it is seen that participants with a master's degree (mean=4,54) have a higher horizontal individualism mean when compared to those with a bachelor's degree (mean=4,18).

#### **4.6.5 Cultural Orientation and Justice Perception According to the Working Position and the Sector**

Non-parametric Kruskal-Wallis tests have been applied as the distribution of the participants according to their working positions and sectors is not also normal. It has

been observed that the sector of employment does not cause any difference for the distributive and procedural justice ( $p_{\text{distributivejustice}}=0,12$ ;  $p_{\text{proceduraljustice}}=0,06$ ). However, working position has been found out to create difference in the distributive and procedural justice ( $p_{\text{distributivejustice}}=0,04$ ;  $p_{\text{proceduraljustice}}=0,04$ ). Since Kruskal-Wallis test does not show which positions have this difference, difference between positions has been examined with Mann Whitney U test by comparing the positions in groups of two. In this context, it has been detected that educators (mean=1,95) have a significantly lower mean value of distributive justice than managers (mean=3,32) and psychologists (mean=3,54). As for the procedural justice, a significant difference has been found out between experts and psychologists ( $p_{\text{proceduraljustice}}=0,02$ ). While mean value of the psychologists is calculated as 4,23, experts' mean value is calculated as 3,45.

While no difference has been revealed as regards to horizontal individualism and horizontal collectivism in the tests looking for difference of cultural orientation according to the sector of employment, tests have revealed a difference as regards to vertical individualism and vertical collectivism ( $p_{\text{verticalcollectivism}}=0,005$ ,  $p_{\text{verticalindividualism}}=0,042$ ). It has been observed that there is significant difference between banking (mean=3,35) and construction (mean=4,87) sectors as regards to vertical collectivism; and between education (mean=2,97) and construction (mean=4,28) sectors as regards to vertical individualism. Construction sector has been the sector having the highest mean score in both vertical individualism and horizontal individualism.

As for the working position, only a difference has been observed in relation to vertical collectivism ( $p_{\text{verticalcollectivism}}=0,012$ ). Mann Whitney U test applied to find out which groups have this difference has revealed that the difference is between psychologists and managers. Vertical collectivism mean of the psychologists is 4,08 and vertical collectivism mean of the managers is 5,09.



## 5. DISCUSSION

We can open the discussion section by examining the results of the factor analysis and reliability analysis of our variables. At the end of the Personal Individualism and Collectivism (PIC) variable factor analysis, it has been divided into four dimensions as horizontal individualism, vertical individualism, horizontal collectivism, vertical collectivism as in the case of its original scale, INDCOL. Distribution of the items according to dimensions is also similar to that of INDCOL. Only an item (“I often do my own thing”) related to horizontal individualism has been taken out of the analyses as its representation power is low. Excluding this item has raised the reliability level of the horizontal individualism from 0,69 to 0,74. If we look at the other three items used for the horizontal individualism measurement, these items imply that the individual is unique and different by emphasizing the individual’s independence from the other people. This implication is actually the scope of the horizontal individualism. We can conclude that the item of “I often do “my own thing” is not regulated appropriately to reflect the scope of the horizontal individualism exactly. Thus, it seems that it is necessary to regulate this item so that it can represent the horizontal individualism more properly. Moreover, we can accept the scale as successful if we take into consideration the variance explanation power of PIC Scale (64,24 %) and the reliability level of each dimension (0,73 – 0,74 – 0,75 - 0,79). On the other hand, it is disputable whether this scale reflects the individualism and collectivism structure unique to Turkey. Kagitcibasi (1997) has asserted that collectivism definitions in INDCOL have been developed with the inspirations of Far Eastern cultures and have been supported by the data collected from again these countries and as a result, she has claimed that this scale may not reflect the collectivism of Latin America and Mediterranean sufficiently. Thus, instead of the Turkish version of INDCOL, scales developed so as to reflect the individualist and collectivist cultural structure unique to Turkey can be used preferably in the future researches about Turkey.

According to the results of the factor analysis conducted for the Organizational

Individualism and Collectivism (OIC) variable, the scale has split into two dimensions as organizational individualism and organizational collectivism as expected. However, seven items have been extracted from the analyses because of their low item loadings. Although these items have been extracted, there are still seven items each evaluating both dimensions of the concept. Besides, reliability of both dimensions is above 0,80 i.e. it is rather high. Though their reliability level is high, total variance explanation power of dimensions is at the boundary level (51,87 %). In the social sciences, only one scale has been developed to evaluate OIC concept so far but we have formed a new OIC scale by adding some new items as we have thought that some items of the relevant scale are insufficient. But if we consider the results, it can be seen that the scale does not reflect the OIC at the desired level. In the future researches, variance explanation power can be increased by adding more sufficient and appropriate items to the scale.

Items in the Distributive Justice Perception scale has also accumulated under a single factor as expected and the level of reliability (0,94) has turned out to be the same with the reliability in the research of Moorman (1991) who developed the scale. Furthermore, no item has been removed from the scale and each item's factor degree has turned out to be higher than 0,80.

Items in the Procedural Justice Perception scale has also accumulated under a single factor and reliability level has turned out to be considerably high (0,94). As we stated in our literature section, some researchers have argued that there is a third organizational justice dimension called interactional justice perception and some have argued that procedural justice and interactional justice should be addressed together. Results of the factor analysis of our research have also revealed that procedural justice and interactional justice do not split and they constitute a single entirety. We can conclude from this result that there is not a separate dimension called interactional justice perception; and that procedural justice includes both dimensions.

Our research model is based on that cultural fit predicts justice perception and our hypothesis is that the higher the cultural fit is between individual and organization, the

higher the organizational justice perception will be. We can argue that statistical findings support our research model partially. While collectivist cultural fit which is one of the cultural fit's two dimensions is explanatory about both the distributive justice and the procedural justice concepts, individualist cultural fit is not explanatory concerning the both justice perceptions. We can attribute this result to the fact that the research has been carried out in Turkey and Turkish people pay more importance to collectivism than individualism. According to the results of our research, personal collectivism mean (4,60) of our sample group comprising 248 people is much higher than its personal individualism mean (3,94). As it is known, it has been detected in Hofstede' studies (2001) that Turkish employees have a lower tendency to individualism when compared to their collectivist tendencies. It has been observed in the table displaying the social norms of the individualism that definitions concerning the low individualism tendency resemble to the Turkish nation considerably. In the individualism scale where the USA has ranked first with the score of 91, Turkey has scored 37. Dengiz (2008) has stated that collectivist culture is a societal characteristic that has existed in Turkish culture through collective labour and similar social cooperations for ages, but in 1980s when forced ethical values were started to be imposed, some tried to make individualism more important with such approaches as "making huge amounts of money in a short time", "my officer knows what is beneficial for him". Even though Kagitcibasi (2001) has also claimed that cultural values can display diversity and change in societies which undergo a transition period between traditionalism and modernity like Turkey, our research results imply that dominant culture is still collectivism in Turkey. In his researches, Triandis (2001) has found out that individualist cultures constitute only one third of the world population and collectivism is generally dominant in the societies described as eastern cultures. In this context, it is a possible result that collectivism is at higher levels in Turkey which is situated at the east of Europe. As a result, the fact that individualism is attributed less importance in Turkey may cause that individualist cultural fit does not have a contribution to justice perception. In other words, our two research hypotheses could not be proved. Collectivist cultural fit has explained both of the justice types as expected but it has been more explanatory as regards to procedural justice perception than the distributive justice perception. As we stated previously, Procedural Justice concept has

emerged because distributive Justice is only concerned with the equity theory and it does not address why people perceive inequities. Procedural justice is not concerned with the acquisitions, it is concerned with how they are obtained (Greenberg, 1990). In other words, procedural justice is focused on the interpersonal parts of the organizational works, in particular on the interpersonal behaviours, relationships and communication with the manager (Bies and Moag, 1986). That collectivist people consider business relationships like family relationships (Hofstede, 2001) and that they pay importance to the high context communication (Hofstede, 2001) give us a clue about why collectivism is more explanatory as regards to procedural justice.

Another interesting finding about the dependent and independent variables of our research is our subjects' mean regarding these variables. According to mean values, individualist cultural fits of our subjects with their organizations are stronger than their collectivist cultural fits. Mean values of our subjects regarding both the individualist fit and the collectivist cultural fit are close to the peak score of the fit, rather than misfit. We can say that our research subjects are in harmony with their organizations culturally in general. As for organizational justice perception, our subjects have a higher procedural justice perception when compared to distributive justice perception. We can even claim that the participants do not regard their organizations just with respect to distributive justice. Because mean value of the distributive justice perception is about 3,16 and this value is below 3,5 level which is the mean value that the justice perception can take between 1 and 6.

So as to be able to understand the relationship between cultural fit and organizational justice perception in a broader sense, some variables that can explain the relationship between these variables should also be included in the research. One of these variables can be organization-based self-esteem (OBSE) concept. This concept which can be regarded as new for the social sciences has been defined by Pierce and et al.(1989) as such; faith degree of the employees as regards to that they meet their own needs (regarding oneself important, esteemed as a organization member) by being a member of an organization or undertaking various organizational roles is called as OBSE. Pierce and

Gardner (2004) who have made studies on the concept have found out that OBSE has made significant contributions to various organizational attitudes and behaviours. Chattopadhyay (1999) has stated that there is a positive and significant relationship between OBSE and organizational justice and employees with high OBSE are expected to have a high level organizational justice perception. Tang, Kim and O'Donald (2000) have revealed that collectivist organizations have a higher level OBSE concept than the individualist organizations. Depending on these findings, we can say that OBSE may be used as intervening variable between cultural fit and organizational justice perception in further researches.

We encounter with an interesting result when we look at the results of the difference test conducted according to gender. It has been revealed that there is not a significant difference between men and women as regards to horizontal individualism and horizontal collectivism, but mean value of men is higher than women with respect to vertical individualism and vertical collectivism. Previous studies on this topic have showed that men have more individualist values and women have more collectivist values as men have been socialized with individualist values (independent, reckless etc.) and women have been socialized with values related to service or care (feminine, collectivist, affectionate for people etc.) beginning from their births (Hofstede, 1991,1996; Gibson, 1995). According to Hofstede (1991), masculinity defines societies where social gender roles are apparent; femininity defines societies where there is no difference between social gender roles. In the social gender roles list of Hofstede, Turkey is the country that is closest to the middle point among 13 countries. Kagitcibasi (1999) has also claimed that education level of Turkish people is increasing, they are becoming urbanized and standards of judgment are changing thanks to its young population. Even though this situation has not changed superiority of collectivism to individualism in Turkey, it can be seen in our analyses conducted according to gender that it has changed some values.

In one of his studies, Uyguc (2003) has stated that education of women is paid more importance than the past in Turkey now, social gender roles have changed thanks to

the fact that women constitute a bigger part of the business life when compared to the past, differences between men and women have reduced. In the light of these findings, observing no difference between two genders as regards to horizontal individualism and horizontal collectivism in our research can be accepted as a possible result. Men's higher mean values as regards to vertical individualism show that they are still more competitive than women. Besides, this situation also shows that men attribute more importance to hierarchical differences when compared to women.

Hui and Yee (1994) have stated that middle-aged and old people adopt collectivist values at higher rates as they are bound to traditions more closely. However, the findings of our research do not support this argument. Age variable does not have a significant relationship with none of the cultural dimensions.

No significant result has been obtained for the variables in the difference tests conducted according to the geographical region of their birthplaces. We thought that geographical region where the individual was born and brought up would have an important role in shaping the cultural orientation of that individual. As for Turkey, we estimated that collectivist values would become stronger and individualist values would become weaker towards eastern parts of the country; collectivist values would weaken and individualist values would strengthen when headed towards the west. However, the results were not as expected. Our results show that there is a homogeneous distribution concerning the places of birth in Turkey. Considering Kagitcibasi's (1999) argument that individualism is increasing with urbanization in Turkey, difference with respect to individualism and collectivism tendencies has been investigated according to the places of birth (city, town, village) but no significant difference has been observed. Moreover, Wasti and Erdil (2007) argued that there would be difference as regards to tendency to adopt traditional values between the people who are brought up in small cities and those who grow in big cities; that those growing in big cities will adopt individualist values but those growing in small cities will adopt collectivist values. However, results have not also confirmed this argument. These findings may result from the fact that there is not a homogeneous distribution in Turkey as regards to city, town or village where an

individual was born or that numbers of the subjects are not sufficient enough to reflect the natives of that town or village.

In the difference analyses conducted according to education level, only the horizontal individualism concept has created a difference between the participants with a bachelor's degree and a master's degree. As horizontal individualism is a concept which entails a person to consider him/herself unique and independent, we can claim that individuals have a higher level of self-confidence and start to regard themselves as unique with the increase of the education level. Triandis (1995) has also expressed that personal priorities gain prominence and loyalty and commitments to groups lose their effects with increasing education level. Our results also confirm this argument.

In the cultural analyses conducted according to the working positions, it has been observed that psychologists have a much lower mean value of vertical collectivism than managers. Importance attributed to the hierarchy by the vertical collectivist individuals can help us to understand the reason of this difference. This finding can also be evaluated as an indicator to that individual's cultural orientation can be determined by the needs of that individual's profession. However, insufficient sample numbers of both psychologists and managers impede us from generalizing the finding.

According to the results of the difference tests carried out for the working position concerning the distributive justice perception, it has been observed that educators have much lower mean values than the managers and psychologists. As it is known, distributive justice is related to the quantity of the acquisitions. It seems that considering that all educators participating in our study are university staff and they earn low wages as being academicians in Turkey will be sufficient for us to understand the reason of this situation.

According to the results of the difference tests conducted as regards to the sector, employees of the construction sector have displayed higher values than the other sectors as for vertical and horizontal individualism means. This situation implies that employees

of the construction sector are more competitive than those of the other sectors and they pay importance to individualist achievements.

After we have discussed the findings of our research, we can pass to the “limitations” section where we will address the deficiencies of our research.



## **6. LIMITATIONS**

Our research is a cross-sectional study. Thus, it is not scientifically appropriate to make a cause-effect evaluation with our findings related to our research hypothesis. Moreover, generalization of the findings necessitates many more researches to be conducted on the topic. Findings regarding the hypotheses of this research are obtained through convenience sampling method and through data collected from engineers working in a organization which operates in the telecommunication sector and provides employment opportunity for over 1000 people. As a result, we can express that these findings are more valid for the members of this organization. Generalization possibility of the findings should be tested through researches that will cover the organizations operating in different cities and sectors, different profession groups, the people whose education levels are below bachelor's degree sufficiently.

## 7. REFERENCES

### Published Articles/Book/Thesis

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (vol. 2, pp. 267-299). New York Academic Press.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. Social Justice Research, 1, pp. 177-198.
- Barnard, C.I. (1938). The Functions of the Executive. Thirtieth Anniversary Edition. Harvard University Press: Cambridge. MA.
- Berelson, B. (1964). In the Presence of Culture. The Public Opinion Quarterly, vol. 28, No. 1 pp. 1-12.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and its Impact on managing Employees: An African perspective. Journal of Human Resource Management, 13, pp. 1091-1104.
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (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.
- Bies, R.J. and Shapiro, D.L., (1987), Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. Social Justice Research, 1, pp.199-218.
- Boxx WR, Odom RY and Dunn MG. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion. Public Personnel Management, 20, pp. 195-205.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., and Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. In J. Billsberry (Ed.), The effective manager: Perspectives and illustrations (pp. 139–150). London: Sage Publications.
- Brockner, J. and Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity–satisfaction relationship: A field study. Journal of Applied Psychology, vol. 71, pp. 585–590.
- Burns, N. and Grove, S. (2005). The practice of nursing research: Conduct, critique, and utilization (5th ed.). St. Louis, MI: Elsevier Inc.

- Cakmak, O.K. (2005). Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research. A model of person-organization fit. Academy of Management Review, volume 14, pp. 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selections and socialization in public accounting firms. Administrative Science Quarterly, volume 36, pp. 459-484.
- Chatman, J. and Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. Administrative Science Quarterly, 40: pp. 423–443.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, vol. 42: pp. 273–287.
- Coetzee, M. and Vermeulen L. (2003). When Will Employees Perceive Affirmative Action As Fair?. Southern African Business Review, vol. 7:1, pp.17–24.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and research. Social Justice Research, 1: pp. 19-40.
- Cohen, R.L. and Greenberg, J. (1982). The Justice Concept in Social Psychology. In J. Greenberg and R. L. Cohen (Eds.). Equity and Justice in Social Behavior. New York: Academic Press.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes, volume 86:2, pp. 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A. and Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), Organizational behavior: The state of the science (pp.165-210). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational

- justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), The handbook of organizational justice (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. Academy of Management Journal, vol. 36, pp. 1109–1124.
- Cropanzano, R. (1998). Social justice in the workplace: Looking back and looking ahead. Symposium chaired at the annual meeting of the International Society for Justice Research. Denver, CO.
- Cropanzano, R. and Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. Steers & L. Porter (Eds.), Motivation and work behavior (pp. 131–143). New York: McGraw–Hill.
- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (vol. 12, pp. 317–372). New York: Wiley.
- Dailey, R. C. and Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. Human Relations, 45, pp. 305–317.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth, Penguin Books.
- Dengiz, G. M. (2008). Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açıdan Bakış. Proje Yönetim Derneği Söyleşiler, Ankara.
- Earley, P. C., and Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. Journal of Management, 24: pp. 265–304.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. Social Justice Research, 1: pp. 143-160.
- Folger, R. and Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management: vol. 3, pp. 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice

- on reactions to pay raise decisions. Academy of Management Journal, 32, pp. 115–130.
- Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In The Interpretation of Cultures: Selected Essays. New York: Basic Books, pp. 3-30.
- Gibson, C.B. (1995). An Investigation of Gender Differences In Leadership Across Four Countries. Journal of International Business Studies, 26(2), pp. 255, 25s.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. Academy of Management Review, vol. 18, pp. 694–734.
- Goregenli, M. (1995). Kültürümüz açısından bireycilik – toplulukçuluk eğilimleri: Bir Başlangıç çalışması. Türk Psikoloji Dergisi, 10 (35): 1-14.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. Journal of Management, vol. 16:2, pp. 399-432.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. Journal of Applied Psychology, vol. 79, pp. 288–297.
- Greenberg, J. (2000). Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior, Editör: Edwin A. Locke, Blackwell Business , Oxford, pp. 181-189.
- Greenberg, J. and Bies, R. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. Journal of Business Ethics, May, vol. 11: 5-6, pp. 433-444.
- Greenberg, J. and Folger, R. (1983). Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations. In P.B. Paulus (Ed.), Basic group process: pp. 235-256. New York: Spring-Verlag.
- Greenberg, J. and Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations?. Social Justice Research, 1: pp. 127-142.
- Guvenc, B. (1996). İnsan ve Kültür. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Hall, E. (1976). Beyond culture. New York: Double-day.
- Harris, C.L. and Aycicegi, A. (2006). When personality and culture clash: The psychological distress of allocentrics in an individualistic culture and

- idiocentrics in a collectivist culture. Transcultural Psychiatry, vol. 43(3), pp. 331-361.
- Hodgetts, R.M. and Luthans, F. (2003). International Management. Tata Mc. Graw Hill, New Delhi.
- Hofstede, G.H. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. H. (1991). Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values. Sage Publications, Abridged Edition, seventh printing.
- Hofstede, G.H. (1994). Cultures and Organizations: software of mind: intercultural cooperation and its importance for survival. London: HarperCollins.
- Hofstede, G. H. (1996). Gender Stereotypes And Partner Preferences of Asian Women In Masculine And Feminine Cultures. Journal of Cross-Cultural Psychology, vol. 27(5), pp. 533.
- Hofstede, G.H. (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2<sup>nd</sup> ed.). Sage Publications Thousand Oaks, CA.
- Hui M., Au. K. and Zhao X. (2007). Interactional justice and the fair process effect: the role of outcome uncertainty. Journal of Experimental Social Psychology. Vol. 43,2, pp: 210-220.
- Hui, C. and Yee, C. (1994). The shortened individualism – collectivism scale: Its relationship to demographic and work related variables. Journal of Research in Personality, vol. 28: pp. 409-424.
- İsbasi, J.O. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. Yönetim Araştırmaları Dergisi, Oct 1 (1), pp. 51-73.
- Judge, T.A. and Bretz, R.D. Jr. (1992). Effects of work values on job choice decisions. Journal of Applied Psychology, volume 77, pp.261-271.
- Kagitcibasi, C. (1997). Individualism and collectivism. In J. W. Berry; M. H. Segall; C.Kagitcibasi (Der.), Handbook of cross-cultural psychology, Boston: Allyn and Bacon.

- Kagitcibasi, C. (1999). Yeni İnsan ve İnsanlar. 10. basım, Evrim Yayınevi, Sosyal Psikoloji Dizisi: 1.
- Kagitcibasi, C. (2001). Kültürel Psikoloji Bağlamında İnsan Aile ve Kültür. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kerlinger, F. N. and Lee, H. B. (2000). Foundations of Behavioural Research. 4th Edition, Fort Worth: Harcourt College.
- Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi C., Choi, S. and Yoon, G. (Eds.). (1994). Individualism and collectivism: Theory, Method and Applications (pp.189-199). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. Journal of Management, vol. 26(3), pp. 489-511.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurement and implications. Personnel Psychology, 49: 1-49.
- Kroeber, A. L. and Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. In Papers of the Peabody Museum of American Archeology & Ethnology. Harvard University Press, Cambridge, MA., 47(1).
- Kulik, C. T., Lind, A. E., Ambrose, M. L. and MacCoun, R. J. (1996). Understanding gender differences in distributive and procedural justice. Social Justice Research, vol. 9, pp. 351-369.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), The handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally.
- Markus, H. R. and Kitayama, S. (1991). Culture and self: implications for cognition, emotion and motivation. Psychological Review, 98 (2): pp. 224-253.
- Miller, D. T. and Prentice, D. A. (1996). The construction of social norms and standards. In E. T. Higgins and A. W. Kruglanski (Eds.), Social Psychology:

- Handbook of basic principles. New York: Guilford.
- Mills, J. and Clark, M.S. (1982). Exchange and communal relationships. In: L. Wheeler, Editor, Review of personality and social psychology, volume 3, Sage, Beverly Hills, CA (1982), pp. 121–144.
- Mishra, R. (1994). Individualist and collectivist orientations across generations. In: U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi and G. Yoon, Editors, Individualism and collectivism: Theory, method and applications, Sage Publications, Thousand Oaks, CA (1994), pp. 225–238.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. Journal of Applied Psychology, vol. 76, pp. 845–855.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, vol. 36, pp. 527–556.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, volume 34: pp. 487–516.
- Ozmen, N.T., Arbak O., Ozer, Y. ve Sural, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, vol. 7(1), pp. 17-33.
- Peccei, R. (2004). Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Inaugural Address to the Rotating Chair for Research in Organisation and Management in the Faculty of Economics, Erasmus University.
- Pierce, J. L. and Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. Journal of Management, vol. 30, pp. 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. and Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. Academy of Management Journal, vol. 32: pp. 622–648.
- Posner, B.Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for



- individual differences as a moderating influence. Human Relations, vol. 45, pp. 351-361.
- Ployhart, R. E. and Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 72, pp. 308-335.
- Radcliffe-Brown, A. R. (1957) A Natural Science of Society. Glencoe: Free Press.
- Rawls, J. (1971). A Theory of Justice. Harvard University Press, Cambridge.
- Robert, C. and Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. Journal of Management, 28 (4). pp. 544-566.
- Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmitz, P. G. (1994). Acculturation and adaptation processes among immigrants in Germany. In A. Bouvy, F. van de Vijver, P. Boski and P. G. Schmitz (Eds.), Journeys into cross-cultural psychology (pp. 142–157). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. HumanResource Management, vol 27: pp. 231–246.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collecevism: Critique and proposed refinements. Journal of Cross-Cultural Psychology, 21:139-157.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 25) (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In: U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi ve G. Yoon, Editors, Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 85–119.
- Shaw, J.C., Wild, E. and Colquitt, J.A. (2003). To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of The Effects of Explanations. Journal of Applied

- Psychology, vol. 88:3, 2003, pp..445.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. S. and Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. Cross-Cultural Research, 29 (3): 240-275.
- Spector, P.E. (1996). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tang, T. L., Kim, J. K., and O'Donald, D. A. (2000). Perceptions of Japanese organizational culture: Employees in non-unionized Japanese-owned and unionized US-owned automobile plants. Journal of Managerial Psychology, pp. 15(6): pp. 535–559.
- Triandis, H.C. (1993). Collectivism and individualism as cultural syndromes. Journal of Comparative Social Sciences. 27(3-4), 155-180.
- Triandis, H. C. (1994). Culture and social behavior. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Triandis, H.C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO : Westview Press.
- Triandis, H.C. (2000). Dialectics between cultural and cross-cultural psychology. Asian Journal of Social Psychology, vol. 3: pp. 185-195.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. Journal of Personality, 69, pp. 907-924.
- Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M. and Clack, F.L. (1985). Allocentric vs. Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation. Journal of Research in Personality, 13, 395-415.
- Triandis, H. C. and Trafimow, D. (2001). Cross-national prevalence of collectivism. In Constantine Sedikides & Marilynn Brewer (Eds.), Individual self, relational self, and collective self (pp. 259-276). USA: Taylor and Francis.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998). Riding The Waves Of Culture, London: Nicholas Brearley.
- Truxillo, D. M. and Bauer, T. N. (1999). Applicant reactions to test score banding in entry-level and promotional contexts. Journal of Applied Psychology, vol. 84, pp. 322–339.

- Uyguc, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi, vol. 18 (1), pp. 93–103.
- Wachs, T. D. (2000). Necessary but not sufficient: The respective roles of single and multiple influences on individual development. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ward, C. and Chang, W. C. (1997). ‘Cultural fit’: A new perspective on personality and sojourner adjustment. International Journal of Intercultural Relations, vol. 21, pp. 525–533.
- Wasti, S. A. and Erdil, S.E. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi , Vol.7, 39-66.
- Waterman, A.S. (1984). The psychology of individualism. New York: Praeger.
- Yildirim, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, vol.62, No.1, pp. 253–278.

## Internet Resources

Turkish Linguistic Society. (2010-a). Hedonism (Hazcılık) concept definition in Turkish. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAA%20F6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=hazc%C4%B1%C4%B1k> [Access date: 31 may 2010].

Turkish Linguistic Society. (2010-b). Justice (Adalet) concept definition in Turkish. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAA%20F6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=adalet> [Access date: 31 may 2010].

## 8.0 APPENDICES

### APPENDIX 1 : The Questionnaires



#### Sayın Katılımcı,

Bu anket , Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalında gerçekleştirilmekte olan bir bilimsel araştırmaya veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

Cevaplayacağınız anket 5 bölümden oluşmaktadır. Anketin üzerine hiçbir şekilde isminizi yazmayınız. Bu çalışmaya katılan kişilerin vereceği her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.

Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. İfadelerin doğru veya yanlış cevapları yoktur. Bizim için önemli olan sizin fikrinizdir ve sizin fikirleriniz başkalarının fikirlerinden tamamen farklı olabilir. Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankette yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Ankete katılarak bilime sağladığınız destek için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Tülay TURGUT

Ömer OCAK



**BÖLÜM 2 .** Aşağıda çeşitli kurumlarda gözlenebilen bazı ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili görüşlerinizi belirtirken Lütfen kurumunuzun olması gereken ortamını DEĞİL, MEVCUT ORTAMINI düşününüz. İfadeleri hem kişisel tecrübelerinize hem de gözlemlediğiniz ya da işittiğiniz şeylere göre cevaplayınız. Bu ifadelerde “çalışanlar” ile kasıt siz, çalışma arkadaşlarımız ve sizinle aynı düzeyde çalışan kişilerdir. Aynı şekilde “amir” ile kastımız sizin amiriniz, o düzeydeki diğer insanlar ve daha üst yöneticilerdir..

6 Her Zaman	5 Çoğu Zaman	4 Genellikle	3 Bazen	2 Nadiren	1 Hiçbir Zaman
<b>Çalıştığım Kurumda</b>					
	1.Çalışanlara aile fertleri gibi göz-kulak olunur.				
	2.Yöneticiler ve amirler sadık çalışanlara karşı koruyucu ve cömerttirler.				
	3.Birisi işe alındıktan sonra o çalışanın maddi ve manevi iyiliği gözetilir.				
	4. Kurumun başarıları ve başarısızlıkları ile ilgili sorumluluğu herkes paylaşır.				
	5.Çalışma yöntemlerindeki değişiklikler ile ilgili kararları amirler ve çalışanlar birlikte alırlar.				
	6.Herkes kurumun başarısını etkileyecek büyük kararlar hakkında bilgilendirilir.				
	7.Hierarşik kademesi ne olursa olsun, çalışanlar birbirlerinin görüşlerini göz önüne alırlar.				
	8.İşe alım ve terfi kararları alınırken, yeteneklerden ziyade ilişkiler dikkate alınır.				
	9.Çalışanlar grup halinde çalıştıklarında en iyi performanslarını gösterirler.				
	10.Gruba verilen ödüller, grup üyelerine -bireysel performansları gözetilmeksizin- eşit dağıtılır.				
	11.Performansların bireysel değerlendirilmesi, takım üyelerini rahatsız eder.				
	12.Çalışanlar işlerinde bağımsız olmaya değer verirler.				
	13..Her çalışan kendi özgün potansiyelini gerçekleştirmeye teşvik edilir.				
	14.Çalışanların kendi başlarına düşünme yeteneklerine değer verilir.				
	15. İyi bir fikir sunan kişi bu fikrin kendine ait olduğunun yönetim tarafından bilinmesini sağlar.				
	16. Performansı yüksek olan ekiplerde sivrilene (göze çarpan) kişiler ödüllendirilir.				

	17.Çalışanlar arasında rekabet kabul edilir.
	18.İşe alım ve terfi kararları, ilişkilerden ziyade çalışanların yeteneklerine dayanır.
	19.Bireysel başarıya değer verilir.
	20. Ödüller çalışanların kişisel performansları ile orantılı dağıtılır.
	21.Performansın bireysel olarak değerlendirilmesinin üretkenliği artıracığı düşünülür.

### **BÖLÜM 3 .**

Alışverişe çıktığımızda verdiklerimizle aldıklarımızı bir teraziye koyar karşılaştırırız. İşte aşağıda bu durumu temsil eden, sizin kurumunuza sunduklarınız ve kurumunuzdan aldıklarınızı tartacağınız 6 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir ifade ile ilgili görüşlerinizi cevaplama seçeneklerinden size en uygun gelen bir tanesini seçerek belirtiniz.

<b>6 Tamamen Katılıyorum</b>	<b>5 Çok Katılıyorum</b>	<b>4 Oldukça Katılıyorum</b>	<b>3 Biraz katılıyorum</b>	<b>2 Pek Katılmıyorum</b>	<b>1 Hiç Katılmıyorum</b>
					1. Sahip olduğum tecrübe düşünülduğünde işyerinde aldığım karşılık adildir.
					2. Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda işyerinde hakettiğimi alıyorum.
					3. Sergilediğim çabayı göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.
					4. Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.
					5. Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.
					6. Eğitimimi göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.



**BÖLÜM 4** . Aşağıda, karar alma süreçlerinde gözlenebilecek çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtirken kurumunuzdaki çalışan sorumlulukları hakkında alınan günlük kararları, çalışma programını, verilen ödülleri ve genel olarak maruz kaldığımız muameleyi göz önünde bulundurunuz.

<b>6</b> <b>Her Zaman</b>	<b>5</b> <b>Çoğu Zaman</b>	<b>4</b> <b>Genellikle</b>	<b>3</b> <b>Bazen</b>	<b>2</b> <b>Nadiren</b>	<b>1</b> <b>Hiçbir Zaman</b>
<b>Çalıştığım kurumda gerek diğer çalışanlar, gerek benimle ilgili bir karar verildiğinde</b>					
					1. ... durumun netleştirilmesi ve ek bilgi verilmesi hakkındaki taleplerimizin dile getirilmesine izin verilir
					2. ... çalışanlara saygıyla davranılır.
					3. ... çalışanlara karşı dürüst bir tavır sergilenir.
					4. ... kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir.
					5. ... kararlar, kararlardan etkilenen taraflara tutarlılıkla uygulanır.
					6. ... alınan kararlarla ilgili çalışanlara yeterli oranda gerekçe verilir.
					7. ... kararları doğrudan etkileyen bilgiler net ve doğru olarak toplanır.
					8. ... kararları doğrudan etkileyen bilgiler eksiksiz olarak toplanır.
					9. ... kararları etkileme ve kararlara karşı çıkma olanakları verilir.
					10. ... çalışanlara kibarca davranılır.
					11. ... çalışanların haklarına değer verilir.
					12. ... kararların gerekçelerini çalışanların anlamasına yardımcı olunur.

BÖLÜM 5.		
Lütfen son olarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.		
1.	Cinsiyet :	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2.	Yaşınız :	.....
3.	Eğitiminiz	Okulun Eğitim dili      Bulunduğu Şehir
	<input type="checkbox"/> Lise	_____
	<input type="checkbox"/> Lisans	_____
	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	_____
	<input type="checkbox"/> Doktora	_____
4.	Şu anki işinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz ? : ..... yıl      .....ay	
5.	İşyerinde çalıştığınız pozisyon (ünvanınız) : .....	
6.	Kurumunuzun dahil olduğu sektör : .....	
7.	Kurumunuzda çalışmakta olan elemanların sayısı : .....	
8.	Kurumunuzun bulunduğu şehir : .....	
9.	Doğduğunuz bölge: <input type="checkbox"/> Akdeniz <input type="checkbox"/> Ege <input type="checkbox"/> Doğu Anadolu <input type="checkbox"/> Marmara <input type="checkbox"/> Güneydoğu Anadolu <input type="checkbox"/> Karadeniz <input type="checkbox"/> İç Anadolu <input type="checkbox"/> Türkiye dışı: _____	
	Doğduğunuz yer: <input type="checkbox"/> şehir <input type="checkbox"/> kasaba <input type="checkbox"/> köy	

Not :

Doldurmuş olduğunuz anketi [omerocaks@gmail.com](mailto:omerocaks@gmail.com) adresine gönderebilirsiniz.

**ANKETİMİZE ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEKRAR TEŞEKKÜR EDERİZ.**

**APPENDIX 2 : The Dissertation in Turkish**

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**ÖRGÜT VE BİREY TEMELLİ KÜLTÜREL UYUMUN ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISI ÜZERİNDEKİ KATKISI**

Yüksek Lisans Tezi

ÖMER OCAK

İstanbul, 2010

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**ÖRGÜT VE BİREY TEMELLİ KÜLTÜREL UYUMUN ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISI ÜZERİNDEKİ KATKISI**

Yüksek Lisans Tezi

ÖMER OCAK

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Tülay TURGUT

İstanbul, 2010

## TEŞEKKÜR

Bu tezin yazım süresi boyunca bana her türlü desteği veren, tezdeki her paragrafı, her satırı, her kelimeyi hatta her harfi tek tek inceleyip bana en doğruyu bulma konusunda sürekli yardım eden, en az benim kadar yorulan, emeklerini hiç esirgemeyen tez danışmanım, sevgili Hocam Yrd. Doç. Dr. Tülay Turgut'a en içten dileklerle sonsuz teşekkür ederim.

Bana Örgütsel Davranış Bölümü'nü sevdiren, fikirleriyle ışık tutan, bilgiyi doğru işlemeyi öğreten Prof. Dr. Suna Tevrüz'a da şükranlarımı ve sevgilerimi sunarım.

Öneri ve görüşleriyle tez yazımına büyük yardımları olan Yrd. Doç. Dr. Başak Uçanok'a, Öğr. Gör. Dr. Kutlu Çalışkan'a; Tez jürisine giren hocalarım Prof. Dr. İnci Erdem Artan'a, Doç. Dr. Güler İslamoğlu'na; tezi İngilizce'ye çevirmem konusunda bana yardım eden Vildan Kapucu'ya, Asuman Akcan'a; yüzlerce makaleyi indirmeme yardım eden Ekşi Sözlük yazarlarına; Tez yazımım için bana işyerinde gerekli izinleri istediğim her zaman veren Sare Öztürk'e, Hatice Barış'a; yüksek lisans eğitimin boyunca hep yanımda olan sınıf arkadaşlarım Barış Hızal'a, Melis Melikoğlu'na, Fatih Eyi'ye, Ertuğrul Buz'a ve varlıklarıyla bana doğduğum andan itibaren her zaman destek olan biricik anneme, babama, abim Fatih'e, kardeşim İrem'e yürekten teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, kültürel uyum ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bağımsız değişken olan kültürel uyum kavramının, bağımlı değişken örgütsel adalet algısı üzerinde bir katkısının olduğu öngörülmüştür. Kültürel uyum, bireyin kişisel kültürü ile örgütünün kültürü arasındaki benzerlik derecesi olarak ele alınmıştır. Ayrıca, çalışmamızda kültürün sadece “bireycilik/toplulukçuluk” boyutu üzerinde durulmuştur. Bu sebeple, Kültürel uyum kavramı kendi içinde “bireyci kültürel uyum” ve “toplulukçu kültürel uyum” olarak ikiye ayrılmıştır. Örgütsel adalet algısı da dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olarak iki boyutta incelenmiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu bir örgütün çalışanları, örneklem grubumuzun büyük kısmını oluşturmaktadır. 248 kişiye uyguladığımız 64 soruluk ölçeğin analizleri için SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Uygulanan regresyon analizleri sonucunda toplulukçu kültürel uyumun hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adalet üzerinde anlamlı bir katkısının olduğu bulunmuştur. Bireyci kültürel uyumun ise her iki adalet kavramı üzerinde de bir açıklayıcılığının olmadığı görülmüştür.

Tarih boyunca toplulukçu olarak kabul edilen Türkiye’nin son yıllarda kentleşmenin ve eğitim düzeyinin artmasıyla bireyciliğe yaklaştığı düşünülürken, araştırmamız halen Türkiye’de toplulukçuluğun daha yüksek seviyelerde olduğu ile ilgili de bir fikir vermiştir. Ayrıca, yapılan fark analizleri sonucunda erkeklerin hem toplulukçuluk hem de bireycilik ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek seviyelerde çıkması, gelecek araştırmalarda üzerinde durulabilecek ilginç bir bulgu olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bireycilik, Toplulukçuluk, Kültür, Kültürel Uyum, Örgütsel Adalet Algısı

## **ABSTRACT**

The main purpose of our research is to observe the relationship between cultural fit and organizational justice perception. We predict that, independent variable “cultural fit” has a contribution on dependent variable “organizational justice perception”. Cultural fit was addressed as the degree of similarity between the personal culture and the organizational culture. In addition, only individualism/collectivism dimension of culture was studied in this research. Therefore, cultural fit was divided as “collectivist cultural fit” and “individualist cultural fit”. Organizational justice perception was also divided into two dimensions which are “distributive justice” and “procedural justice”.

Most of the participants are employees of an international organization, which is active in Turkey. Research scale was answered by 248 participants and SPSS 15.0 statistical package is used to investigate 64-items scale. According to the results of regression analysis, collectivist cultural fit has a significant contribution on distributive justice and procedural justice. Individual cultural fit has no significant contribution on both of justice concepts.

While it is a prevailing opinion that due to the urbanization and rising trend of education levels, Turkey, a country long accepted as collectivist, has moved towards individualism, the study has also indicated that collectivism is still dominant culture in Turkey. On the other hand, the results of difference tests has shown that the means of both collectivism and individualism for male population is dramatically higher than that of female population, which is a striking topic that further can be researched.

**Key words:** Individualism, Collectivism, Culture, Cultural Fit, Organizational Justice Perception

# İÇİNDEKİLER

	Page No.
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORİK YAPI .....</b>	<b>3</b>
2.1. Kültür.....	3
2.1.1. Kültür Kavramı.....	3
2.1.2. Örgüt Kültürü.....	6
2.1.3. Bireycilik/Toplulukçuluk.....	8
2.1.3.1. Bireycilik.....	9
2.1.3.2. Toplulukçuluk.....	11
2.1.3.3. Bireyci ve Toplulukçu Kültür Özellikleri.....	12
2.1.4. Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü .....	17
2.1.4.1. Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü Özellikleri	18
2.1.5. Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk Kavramlarına Giriş	21
2.1.5.1. Bireyci ve Toplulukçu Kişilik Özellikleri.....	23
2.1.6. Kültürel Uyum.....	27
2.2. Örgütsel Adalet Algısı .....	30
2.2.1. Adalet.....	30
2.2.2. Örgütsel Adalet.....	32
2.2.3. Dağıtım Adaleti.....	33
2.2.4. İşlemsel Adalet.....	35
2.2.5. Örgütsel Adalet Algısının Öncelleri.....	38
2.3. Kültürel Uyumun Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi ve hipotezler	40
2.4. Araştırma Soruları .....	44
<b>3. METOT .....</b>	<b>45</b>
3.1 Denekler.....	45
3.2. Uygulama.....	47
3.3. Ölçüm Aletleri.....	48
3.3.1. Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk .....	48
3.3.2. Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü .....	48
3.3.3. Dağıtım Adaleti.....	49



3.3.4. İşlemsel Adalet.....	49
3.4. Veri Analizi.....	50
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>51</b>
4.1. Ölçeklerin İç Tutarlılıkları.....	51
4.2. Ölçeklere Uygulanan Faktör Analizleri .....	52
4.2.1. Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk Faktör Analizi.....	52
4.2.2. Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü Faktör Analizi	54
4.2.3. Dağıtım Adaleti Faktör Analizi.....	55
4.2.4. İşlemsel Adalet Faktör Analizi.....	55
4.3. “Kültürel Uyum” Değişkeninin Hesaplanması.....	56
4.4. Değişkenlerin Betimsel İstatistikleri ve Birbirleri Arasındaki İlişkiler	57
4.5. Kültürel Uyumun Adalet Algısı Üzerindeki Katkısı.....	59
4.5.1. Bireyci Kültürel Uyum ile Toplulukçu Kültürel Uyumun Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Katkıları.....	60
4.5.2. Bireyci Kültürel Uyum ile Toplulukçu Kültürel Uyumun İşlemsel Adalet Algısı Üzerindeki Katkıları.....	61
4.6. Demografik Değişkenlerin Kültürel Yönelim ve Adalet Algıları Üzerindeki Rollerini.....	62
4.6.1. Cinsiyete Göre Kültürel Yönelim ve Adalet Algısı.....	62
4.6.2. Kıdem ve Yaşa Göre Kültürel Yönelim .....	63
4.6.3. Doğum Yeri Göre Kültürel Yönelim ve Adalet Algısı	64
4.6.4. Eğitim Durumuna Göre Kültürel Yönelim ve Adalet Algısı	64
4.6.5. Çalışılan Pozisyon ve Sektöre Göre Kültürel Yönelim ve Adalet Algısı.....	64
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>66</b>
<b>6. KISITLAR .....</b>	<b>73</b>
<b>7. REFERANSLAR.....</b>	<b>74</b>
<b>8. EKLER.....</b>	<b>88</b>
Ek 1: Araştırma Ölçeği .....	88

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa Numarası</b>
<b>Table 1.</b> Demografik Değişkenlerin Dağılımı .....	46
<b>Table 2.</b> İç Tutarlılık Analizleri Sonuçları.....	51
<b>Table 3.</b> Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk Faktör Analizi Sonuçları..	53
<b>Table 4.</b> Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları	54
<b>Table 5.</b> Dağıtım Adaleti Faktör Analizi Sonuçları.....	55
<b>Table 6.</b> İşlemsel Adalet Faktör Analizi Sonuçları.....	56
<b>Table 7.</b> Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar.....	58
<b>Table 8.</b> Kültürel Uyum Değişkenlerinin Dağıtım Adaleti Üzerindeki Katkıları	61
<b>Table 9.</b> Kültürel Uyum ve Yaş Değişkenlerinin İşlemsel Adalet Üzerindeki Katkıları.....	62
<b>Table 10.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Analizi Sonuçları.....	63

## KISALTMALAR

<b><i>BTÖK</i></b>	Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü
<b><i>KBT</i></b>	Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk
<b><i>KMO</i></b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b><i>ÖTÖS</i></b>	Örgüt Temelli Öz-Saygı
<b><i>TDK</i></b>	Türk Dil Kurumu

# 1. GİRİŞ

Bu araştırmamızın ana hedefi, kültürel uyum ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Literatürde Őimdiye kadar bu ilişkiyi inceleyen hićbir araştırmaya rastlanmamıştır. Örgütsel adalet algısı ile ilgili daha önce yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu örgütsel adaletin sonućları üzerinde durmuş ve örgütsel adalet algısının örgüt ortamında gözlenen birćok davranış ve tutum üzerinde aćıklayıcılıęının olduğu bulunmuştur. Örneęin, Cohen-charash ve Spector (2001)'in yaptığı meta-analiz örgütsel adalet algısının, örgüte bağlılık, örgüt vatandaşlığı, iř performansı, örgütten ayrılma, zarar verici iř davranışları, ćalıřan tutumları ve duyguları üzerinde katkısı olduğunu göstermektedir. Örgüt düzeyinde bu kadar ćok davranış ve tutumu aćıklayan bir kavramın öncelleri hakkında bir araştırma yapmanın literatüre ve iř dünyasına olumlu bir katkı yapacağı aşıkardır.

Dięer taraftan, adalet algısı zerine Türkiye'de yapılmış birćok ćalıřma bulunurken, kültürel uyum pek araştırılmış bir konu değildir. Kültürel uyum zerine Türkiye'de yapılmış sadece bir araştırma (Robert ve Wasti, 2002) bulunmaktadır. Bu anlamda da araştırmamızdan elde edilecek bulguların literatüre bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Kültürel uyum, bu araştırmada bireyin kişisel kültürü ile örgütünün kültürü arasındaki benzerlik derecesi olarak ele alınacaktır. Literatürde en ćok incelenen kültür boyutu "bireycilik/toplulukćuluk"tur ve bu araştırmamızda da kültürel uyum sadece bu boyut bağlamında incelenecektir. Triandis (1995)'in de belirttiği üzere, Hofstede'nin 1960'dan beri üzerinde ćalıřtıęı bireycilik/toplulukćuluk kavramı, bütün davranışsal modelleri tahmin etmede hemen hemen başarılı olmuştur.

Kültürel uyum kavramının daha önce terfiden memnuniyet, yapılan işten memnuniyet, iř arkadaşından memnuniyet, yöneticiden memnuniyet, örgüte bağlılık, örgüt vatandaşlığı, örgütte saygı görme gibi iř tutum ve davranışları üzerindeki katkısını araştıran ćalıřmalar yapılmıştır (Locke, 1976; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Chatman, 1991; Robert ve Wasti, 2002). Bu araştırmalarda kültürel uyum arttıća bu tutum ve

davranışların olumlu yönde, kültürel uyum düştükçe aynı tutum ve davranışların olumsuz yönde değiştiği gözlenmiştir. Kültürel uyum kavramının açıkladığı tutum ve davranışlarla örgütsel adalet algısı kavramı yüksek derecede ilişki içindedir. Bu sebeple kültürel uyumun örgütsel adalet algısı üzerinde de anlamlı derecede katkısının olabileceğini tahmin ederek bu araştırmaya başlamış bulunmaktayız.

Yukarıdaki satırlardan da anlayabileceğimiz üzere, araştırmamızın bağımsız değişkeni “kültürel uyum”, bağımlı değişkeni ise “örgütsel adalet algısı” kavramları olacaktır. Kültürel uyum kavramı kendi içinde “bireyci kültürel uyum” ve “toplulukçu kültürel uyum” olarak iki boyutta; örgütsel adalet algısı “dağıtım adaleti algısı” ve “işlemsel adalet algısı” olarak iki alt boyutta incelenecektir.

Araştırmamız hakkında kısa bir giriş yaptıktan sonra sıradaki bölümden itibaren, kültürel uyum ve örgütsel adalet algısı değişkenlerinin kavramsal analizlerini, daha önce bu kavramlarla ilgili yapılan araştırmaları ve aralarında kuracağımız ilişkinin sebeplerini anlatan teorik yapı bölümüne geçeceğiz.

## 2. TEORİK YAPI

Bu bölümde araştırmamızın teorik altyapısı anlatılacaktır. Bağımsız değişkenimiz olan “Kültürel Uyum” kavramını açıklayabilmek için öncelikle kültür kavramının ne olduğunu ya da ne olmadığını anlamamız gerekmektedir. Bu nedenle, önce kültür konusu ile başlanacak ve kavram detaylıca altbaşlıklarıyla anlatıldıktan sonra kültürel uyum kavramı açıklanacak ve daha sonra bağımlı değişkenimiz olan “Örgütsel Adalet Algısı” kavramına geçilecektir. Son olarak da bağımsız ve bağımlı değişken arasında öngördüğümüz ilişkinin sebepleri üzerinde durulacaktır.

### 2.1 KÜLTÜR

#### 2.1.1 Kültür Kavramı

Kültür, şimdiye kadar birçok araştırmacı tarafından incelenmiş, tanımlanmış ve üzerinde çokça tartışılmış bir kavramdır. Tarih boyunca sürekli evrim içerisinde olan kavram, gerek antropolog gerek sosyologlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Kültür kavramının antropoloji ve sosyolojideki farklı tanımlarını vererek araştırmamızın ilk bölümüne devam edeceğiz.

Düşünceleriyle 19.yüzyıla damga vuran, kültürel evrimin babası kabul edilen İngiliz Antropolog Taylor, “kültür; toplumun üyesi olarak, insanın öğrendiği, edindiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür ” şeklinde kültür kavramını tanımlamıştır (aktaran: Güvenç 1996, sf. 273). Taylor’ın bu tanımından kültürün üst kuşaklardan devralınan bir miras ya da öğrenilen bir değer olduğu vurgusunu çıkarabiliriz.

Ünlü Polonyalı Antropolog Malinowski ise kültürü insanın yaşamak için yarattığı bir ortam olarak tanımlamıştır. Malinowski’ye göre toplumun yarattığı teknoloji ürünleri, tüketim maddeleri, kurumlarına şekil veren ilkeleri, fikirleri, zanaati, inançları ve gelenekleri kültür kavramını oluşturmaktadır (aktaran: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1983, sf. 89). Malinowski’nin bu tanımıyla medeniyet tanımına yaklaştığını ve kültür ile

medeniyet kavramını benzer veya aynı gördüğünü söyleyebiliriz.

Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk kez tanımlayan sosyolog Ziya Gökalp ise medeniyet ve kültürün farklı kavramlar olduğunun üzerinde durmuş ve de “bir medeniyet, farklı milletlerin ortak malıdır. Çünkü her medeniyeti, sahipleri olan farklı milletler, ortak bir hayat yaşayarak ortaya çıkarmışlardır. Bu sebeple her medeniyet, mutlaka uluslararasıdır. Fakat her medeniyetin, her millette özgü şekilleri vardır ki, bunlara kültür adı verilir” şeklinde bir kültür tanımı yapmıştır (aktaran: Turhan, 1994 sf. 36). Orhan Seyfi Orhon da Gökalp’in kültür ve medeniyet kıyaslamalı bu tanımına “Medeniyetin beynelmilel (uluslararası) fakat kültürün mutlaka millî olduğunu unutmayacağız” söylemiyle destek vermiştir (TDK, 2010-a).

Kültür hakkında yapılan çalışmalarda adına sıkça rastlayabileceğimiz Hollandalı sosyalbilimci Geert Hofstede (1980) ise kültürü; “bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama” olarak tanımlamıştır. Hofstede'ye göre kültür; öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. Hofstede'nin bu tanımı, Çin Kültürü üzerine geniş kapsamlı bir araştırma yapan Uzakdoğulu sosyalbilimciler Putti ve Chia (1990) tarafından da desteklenmiştir.

Örgüt kültürü üzerine çalışmalarıyla tanınan Amerikalı sosyalbilimci Schein (1992) ise kültürü farklı bir bakış açısıyla ele almış, kültürü toplumların sorunları çözmeye kullandığı yol olarak tanımlamış ve farklı toplumların evrensel problemleri çözmek için farklı yollar kullanmalarından dolayı farklı kültür boyutlarının ortaya çıktığını belirtmiştir.

Araştırmamızda tanımlamalar için sıkça yararlanacağımız bir kaynak olan Türk Dil Kurumu sözlüğü ise, “kültür” kavramının tanımını, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” şeklinde yapmıştır (TDK, 2010-b). Bu tanımlama,

Taylor'ın kültürün üst kuşaklardan devralınan bir miras vurgusu ile örtüşmektedir.

Amerikalı iki antropolog Kroeber ve Kluckhohn (1952) kültür konusunda yaptıkları bir çalışmada 164 farklı kültür tanımı derlemişlerdir. Amerikalı Antropolog Radcliffe-Brown (1957) da bu kadar fazla tanımı olan bir sözcüğün hiç kullanılmaması gerektiğini önermiştir. Amerikalı davranış bilimci Berelson (1964) ise kültür kavramının tanımlanamayacağını ileri sürmüştür. Hodgetts ve Luthans (2003) ise bu savlara karşılık kültürü tam olarak tanımlamak mümkün olmasa da, kültür alanında çalışma yapan çoğu araştırmacının kültürün özellikleri konusunda hemfikir olduğunu belirtmiştir. Sıradaki paragrafta da Hodgetts ve Luthans'ın sözünü ettiği kültürün üzerinde hemfikir olunan bu özelliklerinden bahsedeceğiz.

Kültürün özelliklerinden ilki; kültürün bir grup, bir toplum ya da bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılması ve bir sonraki kuşağa aktarılmasıdır. Kültürün diğer bir özelliği normlar, inançlar, varsayımlar ve değerlerden oluşmasıdır. Yine bir diğer özelliği ise kültürün öğrenilebilir olması, yani kalıtsal ya da biyolojik temelli olmaktan ziyade öğrenmeyle ve tecrübe edinme yoluyla kazanılmasıdır. Son özelliği ise, duruma göre uyarlanabilir olmasıdır; yani kültür üzerinde değişim veya uyarlama yapmak insanın doğal kabiliyeti dâhilindedir (Geertz, 1973; Kroeber ve Kluckhohn, 1952; Schein, 1992).

Kültürün ortak kabul edilen özelliklerinden yola çıkarak kültür hakkında “bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan, tecrübe edinme ve öğrenme yoluyla kazanılabilen, sürekli değişim içerisinde olan normlar, inançlar, varsayımlar ve değerlerdir” şeklinde bir tanım yapabiliriz. Kültürün farklı tanımlarından ve genel özelliklerinden bahsettikten sonra sıradaki paragrafta kültürel farklılaşmayı oluşturan kültürün boyutlarını anlatmak kültür kavramını daha iyi anlamak için yararlı olacaktır.

Kültürün boyutları da araştırmacılar tarafından üzerinde hemfikir olunmuş bir konu değildir. Bu konuda geniş kapsamlı araştırmalar yapan ve çığır açan kişi olarak kabul edilen Hofstede'ye (2001) göre kültürün boyutları “belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance)”, “bireycilik/toplulukçuluk (individualism/collectivism)”,



“kadınsılık/erkeksilik (femininity/masculinity)”, “güç aralığı (power distance)”, “uzun dönem odağı (long term orientation)” şeklinde beş adet iken Trompenaars ve Hampden-Turner’e (1998) göre kültürün “kurallarla hareket/istisnalarla hareket (the universal/the particular)”, “bireycilik/toplulukçuluk”, “duygu bağımlı/duygu bağımsız (affective/neutral)”, “özgün/yaygın (specific/diffuse)”, “içe yönelim/dışa yönelim (inner directed/outer directed)”, “zaman algısı (time perception)”, “kazanılan statü/verilen statü (achieved status/ascribed status)” şeklinde yedi adet boyutu vardır. Görüldüğü üzere iki araştırmacının da ortak noktada bulunduğu kültür boyutu “bireycilik/toplulukçuluk” kavramıdır. Hofstede’nin 1960’dan beri üzerinde çalıştığı bireycilik/toplulukçuluk kavramının, bütün davranışsal modelleri tahmin etmede hemen hemen başarılı olduğu görülmüştür (Triandis, 1995). Ayrıca yapılan çapraz kültürel çalışmalar göstermiştir ki kültürel farklılığı açıklayan en önemli kültür boyutu bireycilik-toplulukçuluk kavramıdır (Robert ve Wasti, 2002). Biz de bu çalışmamızda kültürü bireycilik/toplulukçuluk boyutundan yola çıkarak ele alacağız.

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutunun detaylarına geçmeden önce, bağımsız değişkenimiz olan “kültürel uyum” kavramını birey ile çalışmakta olduğu örgüt arasındaki kültürel uyum derecesi olarak tanımlamamız nedeniyle öncelikle örgüt kültürü için yapılmış tanımlardan ve tariflerden bahsederek konuya devam edebiliriz.

### **2.1.2 Örgüt Kültürü**

1980’li yılların başından itibaren örgütlerde kültür kavramı üzerine çalışmalar yapılmaktadır (Cooke ve Rousseau, 1988). Hofstede’nin (1990) belirttiğine göre, kavram ilk defa akademik alan yazınına Pettigrew (1979) tarafından Administrative Science Quarterly’de yayınlanan "Örgüt kültürleri üzerine çalışırken" adlı makale ile girmiştir.

Örgüt kültürü ile ilgili popüler yönetim ve akademik çalışmaların 1979 yılından itibaren büyük bir hız ile ilerlemesi örgütleri anlamamızı önemli ölçüde kolaylaştırmıştır (Deal ve Kennedy, 1982; Schein, 1992; Schneider, 1990). Ayrıca, her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olması gerekliliğinin bulunması da örgütlerin birbirleriyle

rekabetlerini önemli biçimde etkilemiştir (Kotter ve Heskett, 1992).

Örgüt kültürü kavramı da tıpkı kültür kavramı gibi farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır ve kavramın üzerinde uzlaşmış net bir tanımı bulunmamaktadır. Bu tanımlardan bazılarını bakmak gerekirse önce kültürlerarası çalışmaların en geniş kapsamlılarından birini yapmış olan Hofstede'nin tanımı ile başlamakta fayda vardır.

Hofstede'ye (1980) göre “örgüt kültürü”, bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif zihinsel programlamadır. Görüldüğü üzere Hofstede bu tanımlamasıyla kültür ve örgüt kültürü kavramlarını birbirine çok benzer şekilde tanımlamış olup kültürün her yerde aynı amaca hizmet ettiği fikrini savunduğunu göstermiştir.

Deal ve Kennedy (1982) ise örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlamaktadırlar. Çok geniş anlam içeren bu tanım işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine ve işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu kapsamaktadır.

Peters ve Waterman (1982), Van Manen ve Barley (1984), Wilkins (1984) örgüt kültürünü benzer şekilde ele almış ve “kabul edilen, paylaşılan ortak değerler-inançlar-normlar bütünü” şeklinde “örgüt kültürü” tanımı yapmışlardır.

Örgüt kültürü literatüründe adı sıkça geçen Schein (1985) ise kavrama farklı bir tanım getirmiş ve “yeni üyelerin adaptasyonları ve iç bütünleşmeleri sırasında öğrenilen, geçerliliği kanıtlanacak biçimde olumlu sonuç vermiş olan ve paylaşılan varsayımların bütünü” olarak örgüt kültürü kavramını tanımlamıştır. Schein tıpkı kültür tanımında belirttiği gibi örgüt kültürü kavramının da sorunları çözmek için kullanıldığını belirtmiştir.

Bu tanımlardan yola çıkarak, örgüt kültürünün örgüt içinde paylaşılan değerler sonucunda oluştuğu söylenebilir. Fakat bu genellemeyi desteklemeyen bulgulara da

literatürde rastlamak mümkündür. Roberts ve arkadaşları (1978), örgütler ile ilgili bir makalelerinde örgüt kültürü ve benzeri kavramların örgüt yapısı ya da örgüt sahipliği gibi kişiler arasında genelgeçer kabul edilen kavramlar olmadığını belirtmiştir. Örgüt hakkındaki verilerin algısal olduğunu, kişilerden bilgiler alınarak bu bilgilerin genellenebileceğini söylemiştir. Örgütteki her bireyin farklı değerlere sahip olabileceğini düşünürsek de örgüt kültürü kavramının tanımı için örgüt çalışanlarının örgüt hakkındaki değerlerinin toplamıdır da denilebilir. James, Joyce, Slocum (1988) da her bireyin algısının farklı olduğu düşünülürken, örgüt kültürü denen kavramın değişmez bir gerçek olmadığını, her bireyin algıladığı şekilde örgüt kültürünün farklı olabileceğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürünün iki farklı uç gibi görünen tanımlamalarına bakarsak, ikisinin de doğru olabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü, örgüt içinde paylaşılan değerler sonucu örgüt kültürü oluşmaktadır fakat paylaşılan değerleri örgütteki her birey kendi algısına göre yorumladığından örgütün kültürü her birey için farklı da olabilir.

Örgüt kültürü kavramının farklı tanımlarına yer verip karşılaştırdıktan sonra sıradaki bölümde araştırmamızın temel çıkış noktalarından olan kültürün bireycilik/toplulukçuluk boyutunun tanımını ve genel özelliklerini anlatacağız.

### **2.1.3 Bireycilik/Toplulukçuluk**

Gerek, Hofstede (1980)'nin araştırması gerekse onu takiben daha gelişkin kuram ve yöntemler ile yapılan araştırmalar sonucunda kültürlerarası farklılaşmayı en iyi açıklayan boyutun "bireycilik/toplulukçuluk" olduğu saptanmış ve hem kuramsal hem de görgül örgüt çalışmalarında en çok incelenen unsur olmuştur (Triandis, 1995). Kültürün diğer boyutlarının değil de bireycilik/toplulukçuluk boyutunun araştırmalarda kullanılmasının bir sebebi olarak bu boyutun diğer boyutları tahmin etmedeki başarısını gösterebiliriz. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın (1998) farklı ülkelerdeki insanlar üzerinde yaptığı araştırmaların sonuçlarına bakarak bireycilik/toplulukçuluk kavramının diğer kültür boyutlarını tahmin ettiğini daha net görebiliriz. Bu araştırmaya göre; toplulukçu bir toplumda aynı zamanda güç aralığının fazla olduğu, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu, statünün kazanılmayıp verildiği, dış kontrol odağının hakim

olduğu, geçmiş zama na önem verildiği ve duyguların gizlenmeden açık bir dille ifade edildiği görülmüştür.

Bireycilik/toplulukçuluk bölümüne yaptığımız bu kısa girişten sonra kavramı iyice anlamak için önce bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının ayrı ayrı kelime olarak tanımlarına göz atmakta fayda vardır.

### **2.1.3.1 Bireycilik**

Bireycilik kavramının köküne inip incelersek kelimenin kökünün 1 (bir) sayısı olduğunu görürüz. Daha sonra –ey eki ile birey kavramına ulaşılmıştır. Birey, Türk Dil Kurumu Szlg’nde (2010-c) şöyle tanımlanmıştır; “Kendine zgd nitelikleri yitirmeden bölünemeyen tek varlık, fert”. Szlgde bireyin ruh bilimi ve toplum bilimi bakımından tanımlamaları da mevcuttur. Ruh bilimine göre birey “insan topluluklarını oluşturan, insanların benzer yanlarını kendinde taşımakla birlikte, kendine zgd ayırıcı özellikleri de bulunan tek can, fert” anlamına gelmektedir. Toplum bilimine göre ise “toplumları oluşturan ve düşünsel, duygusal, iradeyle ilgili nitelikleri toplum içinde belirlenen insanların her biri, fert” anlamındadır.

Birey kelimesinin –ci eki olarak oluştuğu “bireyci” kelimesi ise TDK’ya göre “Kişi haklarını savunan (kimse), individualist” anlamındadır. Toplum bilimine göre ise bireyci kavramı “Bireycilikten yana olan, ferdiyetçi, individualist” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2010-d).

Bireyci kelimesinin anlamından sonra araştırmamızı daha yakından ilgilendiren bireycilik kavramına bakarsak literatürde yine farklı tanımlarla karşılaşmaktayız. Yine ilk tanımımızı Türk Dil Kurumu Szlg’nden (2010-e) verirsek, bireycilik “Bireylerin yararlarını toplumsal yararlardan daha üstün veya daha önemli sayan öğreti, tutum veya politikaların genel adı, ferdiyetçilik, individualism” anlamındadır. TDK’nın (2010) felsefi anlamdaki bireycilik tanımı ise “bütüne, genele değil de bireye, tek olana üstünlük tanıyan görüş, ferdiyetçilik, individualizm” şeklinindedir.

Waterman'e (1984) göre bireycilik "kişisel sorumluluk, seçme özgürlüğü, kişinin başkalarının haklarına saygılı olarak kendi potansiyelini yaşaması" şeklindedir. Waterman bu tanımı ile bireysel hakların önemini vurgulamıştır.

Hofstede'nin (1994) bireycilik tanımı ise "herkesin kendisi ve en yakın aile bağı olan kişiye bakmasının beklendiği ve de kişiler arası bağların zayıf olduğu toplumlara tanımlayan kavram" şeklindedir.

Hofstede'nin tanımını temel alarak bireycilik için "herkesin kendi hayatını kontrol ettiği ve yön verdiği, kişiler arası ilişkilerin zayıf olduğu, bireyin toplumdan önemli olduğu" bir kavram diyebiliriz.

Bireycilik kavramı hakkındaki kavramsal analize son vermeden önce, sıklıkla karıştırılan kavramlar olan bireyci kişilik ve bencil kişilik arasındaki farktan bahsetmek gerekir. Bencillik "yalnız kendini düşünen, kendi çıkarlarını herkesinkinden üstün tutan, egoist" anlamına gelmektedir (TDK, 2010-f). Tanımından görüleceği üzere bencil bir kişi başkasının hakkını kendi faydası için çiğneyebilir. İşte bireyciliğin bencillikten ayrıştığı en önemli nokta "haklar" dır. Başkasının hakkını ezerek bir menfaat elde edilmesi bireycilik değil bencilliktir. Waterman'ın bireycilik tanımında belirttiği gibi bireycilik başkalarının haklarına saygılı olarak kendi potansiyelini yaratan bir kavramdır.

Bireycilik kavramını tanımladıktan ve bencillik ile farkını belirttikten sonra toplulukçuluk kavramını tanıtır ve daha sonra bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının özelliklerini karşılaştırmalı olarak anlatarak çalışmamıza devam edeceğiz.

### 2.1.3.2 Toplulukçuluk

Toplulukçuluk kelimesinin de köküne inerek “toplulu” kelimesine ulaşırız. Türk Dil Kurumu’na (2010-g) göre toplulu “Hepsi bir arada bulunan, toplanmış” anlamına gelmektedir. Topluluk ise “Nitelikleri bakımından bir bütün oluşturan kimselerin hepsi, toplulu, camia, cemiyet” anlamındadır (TDK, 2010-h). Toplulukçu ve toplulukçuluk kelimeleri ise Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde karşılığı olmayan kelimelerdir. TDK bu kavramları tanımlamamış olsa da biz yine TDK’nın bireyci kavramına ait yaptığı tanımdan yola çıkarak toplulukçu için de “topluluk yanlısı kimse” diyebiliriz.

Hofstede (2001) “Toplulukçu kültürler; bireylerin grup normları altında birbirlerine güçlü bağlarla bağlı buldukları kültürlerdir” şeklinde bir tanımla kavramı açıklamıştır. Toplulukçu kültürlerde bireyler içine doğdukları grubun ömür boyu üyesidirler ve gruplarına koşulsuz bir sadakatle güçlü bir şekilde bağlı kalmaları beklenir.

Triandis’in (1995) toplulukçuluk tanımı ise “kişinin, kendini bağımsız bir birey olarak değil, bir grubun parçası olarak görmesi ve bireysel amaç ve davranışlarının grubun norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlaması” şeklindedir.

Çapraz kültürel araştırmalar ile dünya literatüründe yeri olan bir diğer ünlü sosyal bilimci Shalom H. Schwartz’a (1990) göre toplulukçuluk; ortak hedefler, ortak değerlerin olduğu, temel birimi topluluk olan kavramdır.

Bu tanımlardan yola çıkarak toplulukçuluk için, “topluluk çıkarlarının birey çıkarlarından önemli olmasıdır” diyebiliriz. Aynı zamanda, toplulukçulukta “topluluğun hakları bireyin hakkından üstündür” sonucunu da çıkarabiliriz.

Toplulukçuluk ve bireycilik kavramlarını kelime olarak tanımladıktan ve haklarında genel bir giriş yaptıktan sonra iki kavramı karşılaştırmalı olarak özelliklerini sıralayabileceğimiz “bireyci ve toplulukçu kültürlerin özellikleri” bölümüne geçebiliriz.

### 2.1.3.3 Bireyci ve Toplulukçu Kültür Özellikleri

Yukarıda, bireycilik ve toplulukçuluk için yaptığımız tanımlardan da anlaşılacağı üzere bireycilik-toplulukçuluk temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişilerin kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımladıklarını görürüz. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde ise bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tarif ederler. Buna bağlı olarak da topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler (Yang, 1988). Hofstede (2001) tarafından yapılan çalışmalar Batı ülkelerinin kültürlerinin bireyci, Doğu ülkelerinin kültürlerinin ise toplulukçu olduğuna yönelik bulgular sunmuştur.

Bireyci ve toplulukçu kültürleri birbirinden ayırt eden özellikler, bireylerin kendilerini nasıl tanımladıklarının yanı sıra, önlerine koydukları hedefler, birbirleriyle kurdukları ilişkiler ve iletişim biçimleri gibi günlük yaşantılara da yansır. Bu bakımdan bireyci ve toplulukçu kültür özelliklerini kimlik, ilişkiler, iletişim ve amaçlar olmak üzere dört başlık altında ele almak mümkündür.

#### a) Kimlik

Bireyci ve toplulukçu kültürlerde yaşayan bireylerin kimliklerine dair tanımlarını en iyi ayırt eden “ben” ve “biz” bilincidir diyebiliriz. Toplulukçu kültürlerde “biz” bilinci baskınken bireyci kültürlerde “ben” bilinci hâkimdir. Toplulukçu kültürlerde, birey ayrı bir varlık olarak değil de içinde yer aldığı gruba göre tanımlandığından ve insanlar kendilerini gruplar bazında değerlendirdiklerinden “biz-siz” karşılaştırması yapılır. Bireyci toplumlarda ise her birey diğer insanlardan ayrı bir varlık olarak görüldüğünden karşılaştırmalar birey bazında, “ben” “sen” şeklinde, yapılır (Hofstede, 2001). Bu özellik, kültürün “Kazanılan/verilen statü” boyutuyla da ilişkili gibidir. “Kazanılan/verilen statü” boyutu, kişinin statüsünü hangi yolla elde ettiği ile ilgilidir. Birey, başarıları sonucunda

statü elde ediyorsa, bu kazanılan statüdür; yaşı, cinsiyeti veya ait olduğu topluluktan dolayı statü elde ediyorsa bu verilen statüdür (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Bu bağlamda bireyci ve toplulukçu kültürlerde de kişiler tanıtılırken onların statüsünden bahsedilir; örneğin, bireyci kültürlerde kişiyi tanıtırken kişilik özelliklerinden ve yaptıklarından bahsedilir, toplulukçu kültürde ise bir bireyi tanıtırken onun doğduğu şehirden, üyesi olduğu gruplardan bahsedilir. Nisbett (2003), bu durumun sonucu olarak toplulukçu kültürlerin olayları değerlendirirken temel atıf hatasına daha az düştüklerini söylemiştir.

Bireyci ve toplulukçu kültürlerde kişi hakkında yapılan tanım ve tariflere ilgi çekici bir başka örnek medyadan verilebilir. Toplulukçuluk eğilimi fazla olan Çin’de ve bireycilik eğilimi fazla olan Amerika’da faaliyet gösteren iki gazetede bir katil farklı açılardan betimlenmiştir. Amerikan New York Times “çok çabuk öfkeye kapılıyordu, savaş sanatlarına meraklıydı, zihinsel olarak dengesizdi” gibi ifadelerle katilin mizacına odaklanırken; aynı cinayet vakası için Çin’in World Journal gazetesi “yakın geçmişte işinden atılmıştı, kurbanı ona düşmanca davranıyordu, bir süre önce işlenen bir toplu cinayet örneğinden etkilenmişti” gibi ifadelerle kişinin mizacından çok etrafındaki ilişkisel etmenlere odaklanmıştır.

Toplulukçu ve bireyci kültürler arasındaki kimliğe özgü bir diğer farklılığı “güç aralığı” boyutunda bulabiliriz. Toplulukçu kültürlerde “güç aralığı”, bireyci kültürlere göre her zaman daha fazladır (Hofstede, 2001). “Güç aralığı”, kurumlardaki daha az güç sahibi bireylerin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığını kabul etme düzeyidir. Güç aralığının yüksek olduğu kültürlerde eşitsizlik durumu sıkça ortaya çıkar. Eşitsizliğin ortaya çıktığı konulara fiziksel, akli karakteristikler, sosyal statü, prestij, servet ve hakları örnek verebiliriz (Hofstede, 2001). Bu durum da kişinin toplum tarafından belirlenen kimliğine yansır. Örnek olarak; Güç aralığı yüksek olan bir kültürde insanların kimlikleri “bey”, “hanımefendi” gibi sıfatlarla şekillenirken, güç aralığı düşük kültürler için bu sıfatlara gerek yoktur ve insanlar birbirlerine isimleriyle hitap ederler.



## **b) İlişkiler**

Toplulukçu ve bireyci kültürler arasında ilişkilerin doğası ve sınırları bakımından da farklar gözlenmektedir. Öncelikle, toplulukçu ve bireyci kültürlerde aile sınırı içerisine giren insan sayısı bakımından fark olduğunu belirtelim. Toplulukçu kültürlerde aile kan bağı olan tüm bireyleri kapsar ve birey sadakati karşılığında onu koruyan bu geniş aileler içinde doğar. Dolayısı ile bu kültürde bireyin sıkı bir ilişki içerisinde olduğu geniş bir aile söz konusudur. Bireyci kültürlerde ise aile sadece birinci dereceden kan bağı olan kişileri yani anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aileyi kapsar. Bu kültürlerde birey sadece kendisinden ve çekirdek aile bireylerinden sorumludur, bu yüzden önem verilen ve korunması gereken ilişki bağları anne-baba-çocuklar arasında kurulan ilişkilerle sınırlı kalır (Hofstede, 2001).

Bireyci ve toplulukçu kültürlerde ilişkilerin doğası bakımından da bazı farklılıklar gözlenmektedir. Toplulukçu kültürlerde ilişkiler, bireyler arası duygusal bağlılığa, korunmaya ve fedakarlığa önem vermek temelinde kurulurken, bireyci kültürlerde diğer insanlara karşı duygusal anlamda bağımsız olmak önemlidir (Kim, Triandis, Kağıtçıbaşı, Choi ve Yoon, 1994; Triandis, 1994a; Mishra, 1994). Bu bağlamda, toplulukçu kültürlerde kurallar ilişkilere feda edilebilirken, bireyci kültürlerde ilişkiler kurallara feda edilebilir. İlişkilere yönelik bu durumu, Trompenaars ve Hampden-Turner'in (1998) yaptığı araştırmada elde edilen sonuçlar çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu araştırmada deneklere “eğer yakın bir arkadaşınız hız sınırını aşarak sürdüğü arabası ile bir kişiye çarparsa ve ölümüne sebep olsa ne yaparsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Toplulukçu kültürdeki kişiler böyle bir durumda utanç duysalar dahi arkadaşlarını şikayet etmeyeceklerini söylemiş, bireyci kültürdeki kişiler ise arkadaşlarının suçlu olduğunu ve cezasını çekmesi gerektiğini düşünmüşlerdir. Bu tutumu, kültürün “Kurallarla hareket/istisnalarla hareket” boyutu kapsamında açıklayabiliriz. Toplulukçu kültürlerde değer standartları gruplara göre farklılık gösterebilirken, bireyci kültürlerde kurallar herkese karşı aynı şekilde uygulanmaktadır (Hofstede, 2001). “Kurallarla hareket/istisnalarla hareket” boyutu görüleceği üzere, kurallara ya da ilişkilere verilen önemi gösterir. Kurallarla hareket eden bir kültürde ilişkilerden çok kurallar, istisnalarla

hareket eden bir kültürde ise kurallardan çok ilişkiler önemlidir. Kurallarla hareket eden bir kültürde kurallar herkese aynı uygulanırken, istisnalarla hareket eden bir kültürde aynı kural herkese farklı şekilde uygulanabilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998).

Bireyci ve toplulukçu kültürlerde ilişkilere yönelik gözlenen bir diğer fark özel hayatın sınırları ile ilgili algıda yatar. Toplulukçu kültürlerde özel hayatın, ait olunan grup ve kurumlar tarafından sınırlanmış olduğunu, bireyci kültürlerde ise herkesin kendine ait bir özel hayat hakkı bulunduğunu söyleyebiliriz (Hofstede, 2001). İki kültürde gözlenen bu fark yine başka bir kültürel boyut ile, özgün/yaygın boyutu ile tarif edilir. “Özgün/yaygın” boyutuna göre kişinin kendini çevrelediği özel alanını belirleme derecesi vardır. Örnek olarak özgün kültürlerde iş ve özel yaşam arasında keskin bir çizgi varken, yaygın kültürde böyle bir çizgi yok denilecek kadar azdır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Ayrıca, bu özellikten yola çıkarak toplulukçu kültürde bireylerin özel hayatıyla ilgili yaptığı davranışlarda “çevre ne der” diye düşündüğünü, bireyci kültürlerde herkesin, çevrenin yargılarından etkilenmeden, sadece kendi özel hayatını düşünüp ona göre yaşadığı çıkarımını yapabiliriz.

### **c) İletişim**

Toplulukçu ve bireyci kültürler arasında iletişim anlamında bahsedebileceğimiz tek ama önemli bir fark bulunmaktadır. Toplulukçu kültürlerde yüksek yapılı iletişim (high context communication), bireyci kültürlerde ise düşük yapılı iletişim (low context communication) hakimdir. Bu bulguya Edward Hall, 1976 yılında ulaşmıştır (Hofstede, 2001). Hall (1976), yüksek yapılı iletişimi topluluk veya grupların uzun süre boyunca samimi ilişkiler içerisinde olması şeklinde tanımlamıştır. Bu iletişim türünde insanlar sadece kendi samimi olduklarıyla konuşur ama her konuda konuşabilir, beden dili çok kullanılır. Düşük yapılı iletişimde ise insanlar daha fazla kişiyle iletişim halinde olur ama konuşma zamanı kısadır. Genelde konuşulan konular bilgi içeriklidir ve beden dili az kullanılır.

#### **d) Amaçlar ve Normlar**

Toplulukçu ve bireyci kültürlerin “amaçlar ve normlar” bağlamındaki temel farkı, toplulukçu kültürlerdeki insanlar için yaşamını sürdürme önemli iken, bireyci kültürlerde hedonizmin önemli olmasıdır (Hofstede, 2001). Hedonizm, hazcılık anlamındadır. Hazcılık ise “Zevki, insan hayatının tek değer ve amacı sayan, haz veren her şeyin iyi olduğunu kabul eden öğretisi,” anlamına gelmektedir (TDK, 2010-i). Bu tanımlardan da anlayacağımız gibi toplulukçu kültürler yaşamak için yaşarken, bireyci kültürler zevk almak için yaşamaktadır.

Amaçlar ve normlar kapsamında kültürün “Kadınsılık/erkeksilik” boyutu ile ilgili farkına bakarsak; toplulukçu kültürlerde güç ve egemenliğin önemli olduğunu; bireyci kültürlerde yaşam kalitesinin önemli olduğunu söyleyebiliriz (Hofstede, 2001). “Kadınsılık/erkeksilik” kavramı cinsiyetler arasındaki rollerin dağılımını işaret eder. Erkeksi özelliklere örnek olarak iddia, güç, başarı, egemenlik, kadınsı özelliklere örnek olarak hassasiyet, yaşam kalitesi, merhamet, anlayış, duyarlılık, nezaket verilebilir (Hofstede, 2001).

Kültürün “uzun dönem odağı” boyutu ile ilgili amaçlar ve normlar kapsamındaki farkına bakarsak; toplulukçu kültürlerde kısa vadeli planlar yapıldığını fakat bireyci kültürlerde daha uzun vadeli düşünüldüğünü söyleyebiliriz (Hofstede, 2001). “Uzun dönem odağı”, kültürün üyelerinin materyal, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmininde yaşanan gecikmeleri kabul edecek ya da etmeyecek şekilde programlanmasıdır. Kısa dönem odaklı kültürler çabuk sonuçlar bekler. Uzun dönem odaklı kültürler, uzun vadeli hedeflere istikrarlı bir ilerleme olmasını tercih ederler (Hofstede, 2001).

Toplulukçu ve bireyci kültürleri dört alt başlık altında gruplayıp farklarını söyledikten sonra konuyla ilgili yapılan başka bir araştırma hakkında bilgi verelim. Literatüre bakarsak, Hofstede dışında bireyci ve toplulukçu kültür üzerine en önemli çalışmalardan birini Schalom Schwartz’ın 1992 yılında yapmış olduğunu görürüz.

Schwartz 63 ülkede 60000'inden fazla kişi üzerinde yaptığı araştırmasında bireycilik ile toplulukçuluğu belirleyen değer tiplerini bulmuştur. Bireyciliğe özgü değer tipleri “güç, başarı, kendi kendini yönetme” çıkarken toplulukçuğa ait değer tipleri “yardımseverlik, gelenek ve uyma davranışı” olarak çıkmıştır (Dahl, 2000). Schwartz'ın da araştırmasında bulunduğu değerler görüldüğü üzere genel olarak Hofstede'nin bulgularıyla paralel yöndedir.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz, bir toplumu bireyci veya toplulukçu olması bakımından betimleyen tüm özelliklerin, o toplum içerisinde yer alan iş hayatına yansımaları da sözkonusudur. Şimdi bu kültürel özelliklerin iş hayatına nasıl yansıdığını ele alalım, daha sonra da bireyci ve toplulukçu örgüt kültürü kavramlarını karşılaştırmalı olarak inceleyelim.

#### **2.1.4 Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü**

Örgüt düzeyinde bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarından ilk bahseden sosyalbilimci Hofstede olmuştur. Hofstede (1985), çoğu insanın hayatının büyük bölümünü işyerinde geçirdiğini, bu yüzden sosyal anlamda varolan bireycilik ve toplulukçuluk terimlerinin örgüt düzeyinde de var olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca bireycilik ve toplulukçuluğun, yönetsel uygulamalara karşı çalışanın verdiği tepkileri açıklayıcılığı üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Erez, 1994; Mendonca ve Kanungo, 1994). Literatürde, bireycilik ve toplulukçuluğun insan kaynakları verimliliği, finansal performans ve iş tutumları gibi değişkenler üzerindeki katkılarının incelendiği çeşitli araştırmalar da mevcuttur (Robert ve Wasti, 2002).

Earley ve Gibson (1998) ve de Triandis (1994b), örgüt kültürü alanında bireycilik ve toplulukçuluğun var olduğunu ve araştırılması gereken kavramlar olduklarını yaptıkları araştırmada belirtmişlerdir. Hofstede ve Spangenberg (1987) “işyerindeki amaçlar” ile ilgili yaptıkları bir araştırma sonucunda, doğrulayıcı bir geçerlilik analizi ve işlevsel yapıları doğru temele oturtulursa güçlü şekilde bireyci ve toplulukçu örgüt

Kültürü faktörleri elde edilebilir demişlerdir. Robert ve Wasti (2002) Türkiye’de yaptıkları bir araştırma sonucunda örgüt düzeyinde de bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının var olduğunu ve araştırmalarda değişken olarak kullanılacaklarını söylemişlerdir. Bu açıklamalardan sonra yine Hofstede’nin oluşturduğu bireyci ve toplulukçu örgüt kültürü özellikleri üzerinden iki kavramı karşılaştırarak anlatabiliriz.

#### **2.1.4.1 Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü Özellikleri**

Bireyci ve toplulukçu örgüt kültürü kavramları hakkında ortaya çıkan ilk temel farkı Hofstede (2001) şöyle açıklamıştır; toplulukçu bir örgütte çalışanların önceliği grup çıkarı olurken, bireyci bir örgütte çalışanlar “iktisadi insan” olarak hareket eder. “İktisadi insan” kavramı ise 1800’li yıllarda ünlü filozof John Stuart Milli tarafından kullanılmıştır ve marksist öğretide “ekonomik çıkarlarını en üst düzeyde sağlamak amacıyla hareket ettiği varsayılan insan” anlamına gelmektedir (Joseph, 1995). Yani araştırmamızın önceki kısımlarında da sıkça bahsettiğimiz gibi Hofstede bu sözüyle toplulukçu kültürde ait olunan grup, bireyci kültürde ise kişinin kendisinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Toplulukçu örgütlerde gruba, bireyci örgütlerde ise bireyin kendisine yüklenen anlam bu örgütlerde iş yapma anlayışını da beraberinde getirmektedir. Toplulukçu kültürlerde işler grup halinde, üyeler arası dayanışma ve yardımlaşma ile yapılırken, bireyci örgütlerde işlerin bireyler tarafından özerk bir şekilde yapılabilmesi ve bireysel yeteneklerin kullanılıp geliştirilebilmesi tercih edilir. Hal böyle olunca, toplulukçu örgütlerde bireysel performanstan ziyade grup performansı, bireyci kültürlerde ise bireyin performansı önemsenir. Nitekim, toplulukçu bir örgütte çalışanlar grup içinde daha iyi bir performans gösterirken, bireyci bir örgütte çalışanlar tek başlarına daha iyi bir performans gösterirler (Hofstede, 2001). Earley (1989), Çin’de ve Amerika’da performansla ilgili bir araştırma yapmış ve beklendiği gibi bireyci olarak kabul edilen Amerika’da çalışanlar bireysel çalışınca yüksek, toplu çalışınca düşük performans sergilemişler. Toplulukçu olarak kabul edilen Çin’de ise çalışanlar bireysel çalışınca çok düşük, beraber çalışınca yüksek performans sergilemişlerdir.

Toplulukçu örgütlerde grup performansı, bireyci örgütlerde ise birey performansı önemsendiğinden performans değerlendirmelerle ilgili uygulama ve tutumlarda da farklılık gözlenir. Toplulukçu örgütlerde performansın bireysel olarak değerlendirilmesi ve bireysel performans değerlendirmesi görüşmeleri yapılmasının üretkenliği ve motivasyonu azalttığı düşünülür; ayrıca bir kişiye iş hakkında olumsuz özelliklerini söylemek veya ona kötü haberler vermek diğer takım üyelerini de rahatsız eder, takım içi dengeleri bozar. Bireyci örgütlerde ise performans değerlendirmelerinin üretkenliğe olumlu katkıları olduğu düşünülür, bu bakımdan çalışana yaptıkları ve yapamadıkları doğrudan söylenir (Hofstede, 2001).

Örgütlerde performansın veya başarının gruptan veya bireyden beklenmesi bu başarının nasıl ödüllendirileceğine dair uygulamayı da belirler. Ödül, toplulukçu bir örgütte gruba, bireyci örgütte ise bireye verilir; yani toplulukçu kültürlerde grup içinde bireysel performans gözetilmeksizin ödüller her bireye eşit dağıtmaya çalışılırken, bireyci bir örgütte ödüller bireysel performans ile orantılı şekilde dağıtılır (Hofstede, 2001). Trompenaars ve Hampden-Turner'in (1998) Amerikan çok uluslu bir şirketin ödül dağıtım sistemi konusundaki bir araştırması bu bulguyu desteklemektedir. Daha çok satış yapan kişinin daha çok prim kazandığı ödül sisteminin bireyci olduğu kabul edilen Amerika'da motivasyona olumlu katkı yaptığı görülmüştür. Fakat toplulukçu olduğu kabul edilen doğu ülkelerinde prime bağlı satış sisteminin motivasyonu önemli ölçüde düşürdüğü gözlemlenmiştir. Doğu kültürü'ndeki çalışanlar bu ödül sistemini eşitliğe dönüştürmek için kendi aralarında anlaşarak her ay sırayla farklı bir arkadaşlarının satışlarını iyi yapmasını sağlamışlardır. Bu olaydan sonra Amerikan şirketi her ülkedeki ofislerinin o ülkeye özgü bir ödül dağıtım sistemi koymasına izin vermiştir. Aynı konuda Leung ve Bond'un (1984) Amerikan ve Hong Kong'lu çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırma vardır ve sonuç Hofstede'nin bulgusu ile aynı çıkmıştır. Buradan da toplulukçu bir örgütte rekabetin kabul edilmeyen bir durum olduğunu, bireyci örgütlerde ise bunun aksine rekabetin istenen bir durum olduğunu görüyoruz.

Bireysel başarıya verilen önemle ilgili diğer fark da toplulukçu bir örgütte, örgütün başarılı olması için kararları toplu alma, bilgi paylaşımı ve siyasi ittifak

gerekmekteyken, bireyci bir örgütte başarı için bilgiyi paylaşmaya ya da ittifaka gerek olmaması, kararların bireysel alınabilmesidir (Hofstede, 2001). Yani, bireyci bir örgüt için aslolan bireyin tek başına düşünme yeteneği ve iş yapabilme yeteneğidir. Hofstede'nin (2001) de belirttiği gibi bireyci örgütler bireysel düşünmeyi arttırmak ve örgütün başarısı için iyi fikir sunanları ödüllendirecek ödül sistemleri ortaya koyarlar.

Sadece başarı durumunda değil, başarısızlık durumunda da uygulamalarda farklılık gözlenmektedir. Toplulukçu bir örgütte, aynen diğer sosyal topluluklarda olduğu gibi, üyeler arasında sıkı bağlar söz konusudur. Bu bakımdan, işveren-çalışan ilişkisi bir aile içi bağlantısı gibi manevi bir ilişkidir ve çalışanlar örgüte olan sadakatleri karşılığında koruma altına alınırlar. Dolayısıyla, bireyler grup içerisinde üstlerine düşen görevler ve işlerde bireysel anlamda düşük performans gösterirlerse, örgüt korumacı bir yaklaşımla onu kurum içerisinde başarılı olabileceği başka bir işe yönlendirir. Bireyci örgütlerde ise düşük performans işten atılma sebebidir. Çünkü bireyci bir örgütte işveren-çalışan ilişkisi bir iş ilişkisinden ibarettir, ve yapılan işin ve örgütün başarısı, kişisel ilişkilerden daha önemlidir (Hofstede, 2001). Dolayısı ile bireyci örgütlerde çalışanlar işlerini başarıyla yaptıkları sürece kurum içerisinde kalmaları tercih ediliyor gibidir. Türkiye'de de son yıllarda düşük performans ile işten atılma olayları başlamıştır. Güncel örneklerinden biri olarak, Akbank'ın 2008 yılında düşük performans sebebiyle 1700 kişiyi işten çıkarmasını gösterebiliriz. (Haber7, 2010).

Örgütlerde toplulukçuluk ve bireycilik anlamında temel farklardan biri de kültürün “kurallarla hareket/istisnalarla hareket” boyutu ile ilişkilidir. Toplulukçu bir örgütte, işe alım ve terfi kararları ilişkilere dayanırken; bireyci kültürlerde bu kararlar kurallara ve yeteneklere dayanır (Hofstede, 2001). Daha önce belirttiğimiz gibi, kurallarla hareket eden bir kültürde ilişkilerden çok kurallar, istisnalarla hareket eden bir kültürde ise kurallardan çok ilişkiler önemlidir. Toplulukçu bir örgütte işveren veya çalışanların akrabaları işe alım kararlarında bir avantaj iken, bireyci kültürde aynı durum istenmeyen bir unsur olarak görülür. Hatta bireyci örgütlerde çalışanlardan biri diğeri ile evlenirse çiftten birinin işten ayrılması gerekmektedir. Çünkü bu durumun “çıkar çatışması” ve “akraba ve yakın arkadaşları kayırma” gibi olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülür

(Hofstede, 2001). Trompenaars ve Hampden-Turner'in (1998) yaptığı araştırma da bu bulguyu güçlü bir şekilde desteklemiştir.

Hofstede'nin araştırmasını temel alıp başka araştırmalardan da yararlanarak toplulukçu ve bireyci kültürlerdeki genel farkları ve örgüt düzeyindeki farklılıkları böylece bitirmiş olduk. Sıradaki bölümde de bireyci ve toplulukçu kişilik konusunu anlatacağız.

### **2.1.5 Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk Kavramlarına Giriş**

Hofstede'ye araştırmaları sırasında yapılan en büyük eleştiri, bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının birbirinin tamamen zıttı iki kavram olarak göstermesi oldu. Schalom Schwartz 1992 yılında bireyci ve toplulukçu kültürler konusunda bir araştırma yapmış ve ülkeleri ya da örgütleri bir kalıba koymanın yanlış olduğunu belirtmiştir. Çünkü birçok kültür bireyci ve toplulukçu özelliklerin karışımını içermektedir. Bireyler de kişiliklerinde hem bireyci kültürden hem de toplulukçu kültürden parçalar taşırlar. Ayrıca, Türkiye gibi geleneksellik ve modernlik arasında geçiş sürecinde olan toplumlarda kültürel değerler çeşitlilik ve değişim gösterebilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1997). Konuyla ilgili, Göregenli'nin (1995) Türkiye'de yaptığı bir çalışma ise Türkleri bireyci veya toplulukçu olarak sınıflandırmanın mümkün olmadığını ileri sürmüştür. Dolayısıyla bireysel düzeydeki insanları kültürel olarak genelleyebilmek için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçümlemesi yapmak önem kazanmaktadır.

Kişisel anlamda bireycilik ve toplulukçuluk literatüründe adı sıkça geçen Triandis de 1993 yılında yaptığı bir araştırma sonucunda içinde yaşanan toplumun veya grubun bireyci ve toplulukçu yapısı ne olursa olsun kişinin kendine özgü bireyci ya da toplulukçu kişilik eğiliminin var olduğunu söylemiştir ve de aynı ülkedeki bireylerin kültürel eğilimlerinin birbirinden farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Triandis (1995), ayrıca toplulukçuluk ve bireyciliğin de çok çeşidinin olduğunu Amerikan bireyciliği ve İsveç bireyciliğinin çok farklı olabileceğini ya da İsrail ile Kore toplulukçuluğunun farklı olabileceğini söylemiştir. Triandis ve Suh (2002), toplulukçu bir kültürün üyelerinin %



40'ının bireyci olabileceğini, aynı şekilde bireyci kültürde de %40 oranında toplulukçu üyelere rastlanabileceğini ve söz konusu kişilerin hâkim kültürden farklı davranabileceklerini de ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareketle Triandis, bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının kişisel anlamda ölçülmesi gerektiğine inanmıştır. Realo ve arkadaşlarının (2002) araştırmaları da Triandis'in söylemini desteklemiştir.

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının bireysel düzeyde kavramsallaştırılması ve ölçümlenmesinde Triandis'in (1989; 1995) öznel kültür kavramını geliştirdiği çalışmaları büyük rol oynamıştır. Öznel kültür, bir kültürün dil, semboller, fikirler, inançlar, değer yargıları ve normlar gibi maddi olmayan yanlarını temsil etmektedir. Triandis, bireycilik ve toplulukçuluğun öznel kültürün bir parçası olduğunu, dolayısıyla bireyin değerlerinde, tutumları ve/veya davranışlarında, diğer bir deyişle kişinin benliğinde izlenebileceğini öngörmektedir (Wasti ve Erdil, 2007).

Bireyciliğin kültürel anlamda kişisel yansıması için İngilizce'de "idiocentrizm", toplulukçuluğun kültürel anlamdan kişisel yansıması için ise İngilizce'de "allocentrizm" ifadesi kullanılmıştır (Triandis, Leung, Villareal ve Clack, 1985). Kültürü bireysel anlamda ölçen Wasti ve Erdil (2007) ise kültürel anlamda bireyciliğin kişisel yansıması için "özerk benlik", toplulukçu anlamda kişisel yansıması için "ilişkisel benlik" ifadelerinin kullanılabilirliğini söylemişlerdir.

Özerk-ilişkisel benlik, ilk olarak Türk sosyal bilimci Kağıtçıbaşı (1996) tarafından kullanılan kavramlardır. Kağıtçıbaşı'na göre insanlar arası ilişkilerde birbirinden farklı iki boyut bulunmaktadır; bunlardan birisi kişiler arası mesafe temelinde oluşan ayrışmışlık-ilişkililik boyutu (separateness-relatedness), diğeri ise etkinlik temelinde oluşan özerklik-dışa bağımlılık (autonomy-external dependency) boyutudur. Bu boyutların kesişmesinden, özerk-ilişkisel benlik, ilişkisel benlik (ilişkililik-dışa bağımlılık), ayrışmış benlik (özerklik-ayrışmışlık) ve marjinal benlik (ayrışmışlık-dışa bağımlılık) gibi benlik tipleri doğmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1997). Fakat Kağıtçıbaşı, bu kavramların toplulukçuluk ve bireycilik kavramlarının eş anlamlısı olduğunu söylememiştir. Kağıtçıbaşı (1998), sadece bireycilik ve toplulukçuluk anlamında yürütülen araştırmaların, benlik ve

insanlararası ilişkide ayrışıklık-ilişkisellik boyutunun daha iyi anlaşılmasını sağladığını belirtmiştir.

Markus ve Kitayama'nın da (1991) vurguladığı üzere bireyci toplumlarda ortalamadan daha fazla özerk benlik sahibi bireyler bulunmaktadır. Özerk benlikli kişilerde özgünlük, farklı olmak ve kişisel amaçları gerçekleştirmek önemli olduğundan kişinin yetenekleri, duyguları, düşünceleri, bireysel ihtiyaç ve tercihleri sosyal ortamlarda bireyin davranışlarını belirler, yönlendirir. Toplulukçu kültürlerde ise ilişki benlik yaygındır. İlişki benlik sahiplerinde, başkalarının duygu, düşünce, ihtiyaç ve tercihleri; sosyal davranışı belirleyen, düzenleyen, yönlendiren etmenlerdir (Wasti ve Erdil, 2007).

Yukarıdaki açıklama ve tanımlardan da yola çıkarak “benlik” ve “kültürün kişisel yansıması” kavramlarının benzer kavramlar olduğunu ama tamamıyla aynı kavramlar olmadığını görüyoruz. Bu sebeple araştırmamızın geriye kalan kısmında, toplulukçu ve bireyciliğin kişisel yansıması kavramlarından bahsederken “bireyci kişilik” ve “toplulukçu kişilik” ifadelerini kullanacağız..

Bireyci ve toplulukçu kişilik kavramlarına giriş yaptıktan sonra sıradaki bölümde de bireyci ve toplulukçu kişilik yapısı özelliklerini karşılaştırmalı olarak anlatacağız.

### **2.1.5.1 Bireyci ve Toplulukçu Kişilik Özellikleri**

Bireyci ve toplulukçu kişilik özelliklerini kıyaslayan çok fazla araştırma yapılmıştır. İki kavramın en temel özelliklerine bakarsak; toplulukçu kişiliğe sahip kişiler mevcut duruma uymaya, gelenekçiliğe ve karşılıklı bağımlılığa değer verirken; bireyci kişiliğe sahip kişiler rekabete, hedonizme ve kendi kendini yönetmeye değer verirler (Schwartz, 1990; Triandis ve Trafimow, 2001). Bu özelliklere baktığımızda; daha önce anlattığımız genel ve örgüt düzeyindeki toplulukçuluk-bireyciliğe ait özelliklerle paralel olduklarını görebiliyoruz.

Triandis (1990), kültür üzerine yaptığı bir araştırmada bireyci kişileri tanımlarken,

iç gruptan ayrılan yani gruptan çok kendi istek ve ihtiyaçlarını düşünen, duygularını belli etmeyen ve rekabete yatkın kişiler demidir. Toplulukçu kişilikleri tanımlarken ise grubun istek ve ihtiyaçlarını kendi üzerinde tutan, aileye uyumlu ve dayanışmacı kişiler ifadesini kullanmıştır.

Bireyci ve toplulukçu kişiliğin üzerinde hemfikir olunan dört tane özelliğinin olduğu kabul edilmektedir (Triandis, 1995). Bu dört özellik “benliğin tanımı”, “kişisel amaçlar”, “ilişkisellik ve rasyonellik vurgusu”, “norm ve tutumların önemi” şeklindedir. Şimdi bu dört özelliği tek tek kısaca anlatalım.

#### **a) Benliğin Tanımı**

“Benliğin tanımı” özelliği, bireycilik açısından benliğin gruptan bağımsız olduğunu ve kaynakların paylaşımı ya da kişinin kendini ilgilendiren kararları bireysel olarak aldığını belirtir. Toplulukçuluk açısından ise, benliğin diğer benlikler ile ilişki içinde olduğu ve diğer benliklere bağımlı olması durumu vardır. Toplulukçuluk içinde ayrıca kaynakların paylaşımı veya diğer kararların birlikte, grup kavramı içinde alınması önemlidir (Markus ve Kitayama 1991; Reikowski, 1994).

#### **b) Kişisel Amaçlar**

“Kişisel Amaçlar” özelliğine göre, bireyci kişilik davranışı gösterenlerin amaçları grubun amacıyla uyum içinde değildir. Toplulukçu davranış gösteren bireylerin amaçları ise grubun amacıyla uyumludur (Triandis, 1994a; Schwartz, 1994). Ayrıca Japon sosybilimci Yamaguchi (1994) de bu bulguyu anlamlı derecede destekleyen bir araştırma yapmıştır.

### **c) İlişkisel ve Rasyonellik Vurgusu**

“İlişkisel ve rasyonellik” özelliği, bireyci kişilik eğilimindeki insanların rasyonelliği savunduğunu, toplulukçu kişilik eğilimi gösterenlerin ise ilişkiselliği savunduğunu belirtir. İlişkisel, ilişkilere öncelik vermek anlamına gelen bir kavramdır ve toplumsal ilişkilere bir karşılık düşünülmeden önem verilir (Mills ve Clark, 1982). Rasyonellik ise ilişkilere fayda ve zarar hesabı yapılması anlamına gelmektedir (Kim ve diğerleri, 1994).

### **d) Norm ve Tutumların Önemi**

“Norm ve tutumların önemi” özelliğine göre, bireyci kişilik davranışı gösterenler için sosyal davranışın belirleyici etkenleri kişisel ihtiyaçlar, algılanan haklar ve de tutumlar iken; toplulukçu kişilik davranışı sergileyenler için sosyal davranışın belirleyici etkenleri zorunluluklar, görevler ve de normlardır (Miller ve Prentice, 1996).

Bireyci ve toplulukçu kişilik özelliklerinin genel geçer kabul edilen özelliklerine baktıktan sonra literatürde geçen diğer bazı özelliklerinden kısa kısa bahsetmekte fayda bulunmaktadır.

Markus ve Kitayama'nın (1991) üzerinde durduğu kişisel bireycilik ve toplulukçuluk özelliğine göre, bireyciler kendi kendini geliştirmeye önem verirken, toplulukçular iddiasız ve kendi halindedir. Smith ve Bond'un (1999) bir araştırmasına göre ise bireyciler kendi inançlarına önem verirken, toplulukçular çevreye daha uyumlu fikirlere önem verir. Bu iki özellik için, bireyci kültürlerde kişinin kendisini düşünmesinin, toplulukçu kültürlerde kişinin çevresini düşünmesinin sonuçları diyebiliriz.

Triandis'in (1985) bir bulgusuna göre bireyciler eşsiz olmaya ya da farklı olmaya çok değer verirken, toplulukçular için eşsiz olmak çok önemli değildir. Ayrıca bireyciler de topluma yabancılaşma, yalnızlık, hayata karşı ümitsizlik toplulukçulara göre daha fazladır. Toplulukçu kişiler değer paylaşımına, eşitliğe, dürüstlüğe önem verirken, bireyci

kişiler rahat bir hayata, rekabete, memnuniyete ve sosyal tanınırlığa önem verirler.

Yine Triandis'in (2001) ilginç bir bulgusu ise, bireycilerde sosyal kaytarmanın toplulukçulara göre daha fazla görülmesidir. Çünkü daha önce belirttiğimiz gibi toplulukçu kişiler grup çalışmasına önem vermekte ve grup içinde daha çok çalışmaktadırlar.

Singelis ve Triandis'in bireyci ve toplulukçulukla ilgili çalışmaları sonucunda bireycilik ve toplulukçuluk kavramları kendi içlerinde ikiye ayrılmışlardır. İki kavramın da yatay ve dikey boyutları ortaya çıkmıştır (Singelis ve diğerleri, 1995; Triandis ve Gelfand, 1998). Elde edilen bulgulara göre yatay bireycilik özelliklerini taşıyan toplumlarda ya da bireylerde bağımsızlık ve özgünlük ön planda olmakla beraber statü farklılıkları vurgulanmamaktadır. Dikey bireyci toplum veya bireylerde ise rekabet, kazanmak ve statü önemlidir. Yatay toplulukçuluk özelliklerini taşıyan toplum ya da bireylerde grup amaçlarının yanı sıra eşitlik de ön plandadır. Buna karşın, dikey toplulukçu toplum veya bireyler grup amaçlarının önceliğinin yanı sıra hiyerarşik farklılıkları gözetirler (Wasti ve Erdil, 2007).

Ayrıca konuyla ilgili güncel bir mesele ise dikey bireycilik boyutunun içeriğidir. Kuramsal olarak dikey bireycilik boyutunun rekabeti ya da gücü ölçtüğü ve bunun bireycilikten bağımsız bir kavram olduğu tartışılmaktadır (Brewer ve Chen, 2007; Schimmack, Oishi ve Diener, 2005). Wasti ve Erdil (2007) de araştırmasında bireycilik değişkenini incelerken önce dikey ve yatay bireycilik boyutlarını beraber alarak analiz yapmış daha sonra sadece yatay bireyciliği ölçen soruları bireycilik kavramını ölçen sorular olarak almıştır. Bu kavramın açıklayıcılığı ile ilgili bulgulara sonuç ve tartışma bölümünde bakacağız.

Bireyci ve toplulukçu örgüt kültürü ile bireyci ve toplulukçu kişilik kavramlarını anlattıktan sonra şimdi bu kavramların bileşiminden oluşan ve de araştırmamızın bağımsız değişkeni olan "kültürel uyum" kavramını açıklayacağız.

### 2.1.6 Kültürel Uyum

Kişi-örgüt uyumu son yıllarda sosyal bilimcilerin ve yöneticilerin üzerinde durduğu bir konu olmuştur. Kişi-örgüt uyumu alanında yapılan çalışmalar, kişinin ve çalıştığı örgütün değerlerinin uyuşup uyuşmadığı ile ilgilenmektedir (Kristof, 1996).

Kişi-örgüt uyumu için en sık kullanılan tanımlama, örgüt ve bireyin değerleri arasında benzerliktir (Boxx, Odom ve Dunn, 1991; Chatman, 1989,1991; Judge ve Bretz, 1992; Posner, 1992). O'Reilly ve diğerleri (1991), aynı tanımlama kişi-kültür uyumu için de yapmış ve kişi ile örgüt değerleri arasındaki benzerliğin, kişi-kültür uyumunun merkez noktasında olduğunu söylemişlerdir. Kişi-kültür uyumunun tanımını Kristof da (1996) benzer biçimde şu şekilde yapmıştır. Çalışılan grup veya örgüt ile bireyin eşleşmesi yani kişinin değerleriyle örgütün değerlerinin ne kadar benzediğine "kişi-kültür uyumu" denmiştir. Kişi-kültür uyumunu konu alan çalışmaların çoğu bireylerin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki benzerlik derecesini ölçmüşlerdir. Bu yüzden kişi-örgüt uyumu ve kişi-kültür uyumu için benzer kavramlardır diyebiliriz.

Schein (1992), değer kavramını, çalışanların davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü parçaları olarak tanımlamıştır. Kültürel uyumdan bahsederken kullanılan değer uyuşması kavramı, uyumun önemli bir yapısını oluşturur. Çünkü değerler, temel ve nispeten daha kalıcıdır (O'Reilly ve diğerleri, 1991).

Kişi-örgüt uyumu çalışmalarında, birey ve örgütün özelliklerinin uyuşmasının istenen bir durum olduğu belirtilmiştir. Küresel örgütler, çok kültürlü işgücü ve örgütlerde her birimin farklı ülkelerde olması kişi-örgüt uyumu konularına son yıllarda verilen önemi artırmıştır (Robert ve Wasti, 2002). Global örgüt ortamında, kişi-örgüt uyumunun başarısındaki eksiklik Schneider (1988) tarafından, "kültürel uyuşmazlık" olarak isimlendirilmiş ve bu kavram bir örgüt ve ona bağlı olan birimlerin değerleri ile kişinin kendi değerlerinin farklı olması şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımdan yola çıkarak kültürel uyum kavramının tam zıttının kültürel uyuşmazlık kavramı olduğunu söyleyebiliriz.

Robert ve Wasti (2002) yaptıkları araştırmada bireyci ve toplulukçuluk

bakımından kültürel uyum ve uyumsuzluğu şöyle tanımlamışlardır. Kişinin kültürünün bireyci veya toplulukçu boyutundan birinin yüksek olması ve bireyci veya toplulukçu örgüt kültürünün de bu boyutun paralelinde olması kültürel uyum; kişinin kültürünün bireyci veya toplulukçu boyutundan birinin yüksek olması ve bireyci veya toplulukçu örgüt kültürünün de bu boyutun tersi yönünde olması kültürel uyumsuzluk veya düşük uyum olarak adlandırılır. Biz de araştırmamızda kültürel uyum ve kültürel uyumsuzluk kavramlarını Robert ve Wasti'nin araştırmasındaki anlamlarında kullanacağız. O araştırmadan farklı olarak hipotezlerimizde kültürel uyum/uyumsuzluk kavramlarını bireyci kültürel uyum/uyumsuzluk ve toplulukçu kültürel uyum/uyumsuzluk olarak ele alacağız. Fakat kavramı hipotezlerimize gelinceye kadar kültürel uyum olarak kullanmaya devam edeceğiz. Çünkü kültürel uyum diyerek iki kavramdan da aynı anda bahsetmiş oluyoruz.

Triandis, Chan, Bhawuk, Iwao ve Sinha “bir davranışı tahmin etmek istiyorsak, hem kişinin bireyci ve toplulukçu kültür özelliklerini hem de çevresinin bireyci ve toplulukçu kültür özelliklerini bilmek gerekiyor” şeklinde belirtmişlerdir (Triandis, 1995). Earley ve Gibson (1998) da yaptıkları araştırmada kişisel bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ile örgütün bireyci ve toplulukçuluk değerlerinin eşlenebilirliği yüksek olan çalışanların örgüte olumlu çıktılar verdiğini belirtmişlerdir.

Bireyci ve toplulukçu kültür literatürünün önemli isimlerinden Triandis (2000) de kültürün öznel mutluluğa katkılarını araştırırken, “kişi-çevre” uyumu kavramından bahsetmiştir. Kişinin, çevresindeki kültürel değerler ile kişiliği arasındaki eşleşmenin fazla olmasının öznel mutluluğu artıracaklarını, bu eşleşmenin düşük olmasının ise öznel mutluluğu azaltacağını söylemiştir. Wachs (2000) da kişi ve kültür arasındaki uyumu inceleyen çalışmalar yapmış ve bireysel değerleri çevresindeki kültüre uyumlu kişilerin çevresine daha fazla uyum gösterme eğiliminde olduğunu bulmuştur.

Bowen ve diğerleri (1991) yaptıkları araştırmada kişi ve örgütün değerlerinin uyumunu araştırmış; kişi-örgüt uyumunun uzun dönem çalışma ve örgütün esnekliği için çok kritik olduğunu bulmuşlardır. Yani, örgüt kültürü ile uyumlu kişilikte insanları işe almak, esnek bir işgücü yaratır ve çalışana örgüt içerisindeki işler ya da bölümler

arasında geçiş imkanları sağlar (Kristof, 1996). Chatman ve Barsade (1995) de, kişi-örgüt uyumunun kişinin örgüte karşı olumlu ve olumsuz tutumlarına doğrudan yansiyacağını bulmuşlardır.

Schmitz (1994), bireyci ve toplulukçu kültür uyumlarını incelemek için Almanya'da bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada 1990 yılında Almanya birleşirken Doğu Almanya'dan Batı Almanya'ya geçen insanların toplulukçu olanların Batı Almanya'ya düşük uyum gösterdiğini, bireyci olanların ise yüksek uyum gösterdiğini bulmuştur (Schmitz 1994). Triandis (2000), kişilik ve kültür uyumu düşükse insanların kendileriyle daha uyumlu kültürlere geçmek istediklerini söylemiştir. Ayrıca Triandis ve Trafimow (2001) bir araştırmalarında, bireyci kültürdeki toplulukuların gruplara, topluluklara, sendikalara girdiğini, fakat toplulukçu kültürdeki bireycilerin kendini ezilmiş hissettiğini ve o kültürden ayrılmak istediklerini belirtmişlerdir .

Chatman ve Barsade (1995) de konuyla ilgili yaptıkları deneysel bir araştırmada bireyci veya toplulukçu özellikleri olan farklı kişileri rastgele toplulukçu veya bireyci kültürler içine yerleştirmişler. Her iki özellikteki kişiler de bireyci kültür içinde işbirliği etmeyen kişiler olurken; toplulukçu kültür içinde toplulukçular işbirliği seviyesi yüksek kişiler olmuş, bireyci kişiler ise orta seviyede işbirliği yapmışlardır. Bu alışmaları sonunda kişi-örgüt uyumuna benzer şekilde kişi-kültür uyumunun da örgütteki tutum ve davranışları ölçmek için önemli olduğunu bulmuşlardır.

Ward ve Chang (1997) da Kuzey Amerika kültürüne dışarıdan gelen toplulukçu kişilikteki misafir öğrenciler hakkında yaptıkları çalışmada, misafir öğrencilerin yabancı oldukları kültüre uymak için stres yaptıklarını gözlemlemişlerdir. Harris ve Ayçiçeği (2006) ise toplulukçu kültürdeki bireyci kişiler ve bireyci kültürdeki toplulukçu kişiler üzerinde yaptıkları çalışmada, toplulukçu kişilerin bireyci kültürlerde ve de bireyci kişilerin de toplulukçu kültürler içerisinde psikolojik bozukluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Kültürel uyumun terfiden memnuniyet, yapılan işten memnuniyet, iş arkadaşından memnuniyet, yöneticiden memnuniyet, örgüte bağlılık, örgüt vatandaşlığı, örgütte saygı



görme gibi iş davranış ve tutumları üzerindeki katkısını araştıran çalışmalar yapılmıştır (Locke, 1976; O Reilly ve diğerleri, 1991; Chatman, 1991; Robert ve Wasti, 2002). Kültürel uyumun bu iş davranışlarına olumlu yönde katkıda bulunduğu gözlenmiştir (Robert ve Wasti, 2002). Biz de bu araştırmamızda yine bir iş tutumu olan örgütsel adalet algısı üzerinde kültürel uyumun katkılarını araştıracağız. Daha önce de belirttiğimiz üzere, kültürel uyum arttıkça örgütsel adalet algısının da artacağı iddiası araştırmamızın temel çıkış noktasını oluşturmuştur. O yüzden, öncelikle örgütsel adalet kavramını detaylı biçimde anlatıp daha sonra neden bu iki kavramın arasında ilişki olduğunu düşündüğümüzü belirteceğiz.

## **2.2 ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI**

Örgütsel Adalet kavramını anlamak için önce adalet kavramından bahsetmek gerekir.

### **2.2.1 Adalet**

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Özmen ve diğerleri, 2007 içinde Greenberg ve Bies, 1992).

Cohen ve Greenberg (1982) farklı felsefecilerin adalet kavramı çalışmalarını tartışmışlardır. Genel olarak kabul edilen adalet ilkesi Aristotle'in "orantılı eşitlik" üzerine olanıdır. Bu ilkenin kalbinde "hak etmek" kavramı vardır fakat, bütün filozoflar "hak etmek" kavramını da aynı şekilde tanımlamamışlardır. Hobbes, 1651 yılında yayımlanan Leviathan'da adaletin bireyler tarafından belirlenen sosyal sözleşmelere bağlı olduğunu söylemiştir. Mill ise yararcı bir bakış açısıyla "herkesin hakkına verilen öneme göre eşit davranma" şeklinde adaleti tanımlamış ve "en iyi numara için en iyi mal" temel ilkesinin adaleti oluşturduğunu söylemiştir. (Cohen ve Greenberg, 1982).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2010-j) de adalete ait farklı tanımlar vardır. TDK'daki ilk tanım, adaleti "yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım daha çok adaletin devlet

tarafından uygulanışı ile ilgilidir. Bizi ilgilendiren adalet tanımı ise “Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme” şeklindedir. TDK’daki diğer bir tanım ise “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” şeklindedir. Ayrıca aynı sözlükte, Nazım Hikmet’in adalet ile ilgili bir sözüne de yer verilmiştir. Nazım Hikmet, "Hiçbir kuvvet beni adaletin tecellisi için çalışmaktan menedemeyecektir" söylemiyle adaletin önemini vurgulamıştır.

Rawls, adaleti sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlamıştır. Adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiğidir. İkincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky, 2000; içinde Rawls, 1971). Conlon (1993) ise “insanların adalet algısı bireylerin kişisel memnuniyeti ve örgütlerin verimli çalışması için temel gereklilik şeklindedir” demiştir.

Cropanzano (1998), kendisine adaletli davranılmasını istemek insanın doğasında var olan bir güdü olduğunu ve kişilerin çok küçük yaşlardan itibaren neyin adaletli neyin adaletsiz olduğunu algılamaya başladığını söylemiştir. Bunun sebebi olarak tarihte ilk yazılı kaynakların çoğu, örneğin Hamurabi Kanunları, sosyal adalet konusu üzerinde durmasını ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin, kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğini vurgulamasını göstermiştir. Ayrıca her kültürün efsane ve masallarında adaletle ilgili dersler vermeye çalışıldığının görülebileceğini söylemiştir. Cropanzano ve Greenberg (1997) de adalet için “bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır” demiştir.

Adalet hakkında farklı tanımlardan yola çıkarak adaletin insanlar için “mutlaka olmazsa olmaz bir gereklilik” olduğunu söyleyebiliriz. Adalet kavramının içeriğini örgütsel adalet kavramı içerisinde tekrar belirteceğimiz için, adaleti temel olarak tanıttığımız bu bölümden sonra sıradaki bölümde “örgütsel adalet” kavramını inceleyeceğiz.

### 2.2.2 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, endüstriyel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında son yüzyılda incelenmiş bir konudur. Örgütsel adaletin farklı tanımlarına bakarsak literatürde bulduğumuz ilk tanım Barnard'a (1938) aittir. Barnard, adaleti örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Örgütsel Adalet literatüründe adı sıkça geçen Moorman (1991), örgütsel adaleti “çalışma alanları ile doğrudan ilgili olan adalet” şeklinde tanımlamıştır. Ployhart ve Ryan (1997) ise örgütsel adaleti “işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgili kavram” şeklinde açıklamışlardır.

Yıldırım (2007) örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlamıştır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişiler arası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır.

Örgütsel adalet hakkında en kapsamlı tanımlardan birini yapan Çakmak (2005) ise örgütsel adaleti şöyle tanımlamıştır. Örgüt kaynaklarının (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü örgütsel adalet kavramını oluşturmaktadır.

Örgütsel adaletin kapsamlı tanımını yaptıktan sonra tarihsel gelişimini incelersek; “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı (Equity Theory), Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory), Leventhal'ın (1976,

1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory), Lerner'ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (İşbaşı, 2001; içinde Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987).

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda ise kaynaklar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Kimi kaynaklar dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet olarak kavramı üç boyuta ayırırken; kimi kaynaklar kavramı dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olarak iki boyuta ayırıp etkileşimsel adalet kavramını işlemsel adaletin bir boyutu olarak göstermektedir. Bies, Moorman gibi örgütsel adalet literatüründe sıkça adı geçen sosybilimciler bile, kimi araştırmalarında iki, kimi araştırmalarında ise adaleti üç boyutlu olarak kullanmışlardır. Colquitt'in (2001) de belirttiği gibi araştırmacıların adaleti hangi gerekçe ile e hangi gerekçeyle ikiye ayırdıkları tam olarak belli değildir.

Biz de çalışmamızda literatürde daha sık rneği görülen şekilde; dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olarak iki boyutlu olarak adaleti inceleyip etkileşim adaletini işlemsel adalet başlığı altında anlatacağız. Tarihsel olarak incelendiğinde ilk ortaya çıkan örgütsel adalet boyutu olan dağıtım adaleti kavramı ile yazımızı sürdüreceğiz.

### **2.2.3 Dağıtım Adaleti**

Örgütsel Adaletin de temelini oluşturan Adams'ın eşitlik kuramı, 'dağıtım adaleti' kavramını doğurmuştur. Dağıtım adaleti, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetimsel kararların adilliği ile ilgilidir (Dailey ve Kirk, 1992).

Folger ve Konovsky (1989) de Adams'ın kuramından yola çıkararak, çalışanların ortaya koymuş oldukları performans düşünüldüğünde şirket içerisinde aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılarının dağıtım adaletini oluşturduğunu söylemiştir.

Dağıtım adaletinin “eşitlik kuramı”nı temel almasının sebebi, her iki kuramın da kazanımların dağıtımı ile ilgilenmesi nedeniyle, birbirlerine olan benzerlikleridir. Eşitlik kuramı’na göre, insanlar kendi katkı ve kazanımları arasındaki oranı başkalarının kazanım ve katkısı ile karşılaştırır. Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanırlar. Eşitsizlik olduğuna inandıkları takdirde ise, eşitliği sağlamaya çalışırlar. Bunu ya çabalarını azaltarak veya artırarak ya da karşılaştırma yaptıkları kişiyi değiştirerek yapmaya çalışırlar (Beugre, 2002).

Adams’a (1965) göre, performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı bireylerde olumsuz bazı duygular doğuracak ve bireylerin girdi/çıktı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına neden olacaktır. Eşitsizliğe örnek olarak terfi ya da işe alım sonucunun kişinin beklediğinden farklı olarak açıklanması verilebilir. Beklenenden farklı açıklanma iki şekilde olmaktadır. Bu iki şekil; hak ettiğinden fazla ödüllendirilme ve hak ettiğinden daha az ödüllendirilme şeklindedir. Hak ettiğinden fazla ödüllendirildiğini düşünen kişi kendisiyle aynı katkıyı yapan ve daha az ödüllendirilen bir kişi ile kendini karşılaştırır. Hak ettiğinden daha az ödüllendirilen kişi de kendisiyle aynı işi yapıp daha fazla ödüllendirilen kişi ile kendini karşılaştırır (Spector, 1996). Gilliland (1993), seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada, bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işi alamaması durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek bilişsel ya da davranışsal bazda eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirilmenin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin beklemediği halde bir maaş artışı alan çalışan hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtulmak ve eşitlik durumuna geri dönmek için işinde daha çok çalışabilir ve çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarının dışında ek bir çaba gösterebilir.

Dağıtımsal adalet algısını açıklamada kullanılan diğer bir teori ise “Görelî Yoksunluk Teorisi”dir. Bu teoriye göre kişilerin elde ettikleri kazanımlarına gösterdikleri reaksiyonların o kazanımlardan kaynaklanmadığı; kendi kazanımlarını

diğerlerinin kazanımlarıyla kıyaslamalarına bağlı olarak ortaya çıkan yoksunluk duygusu ve hayal kırıklıklarına dayandığı öne sürölmektedir. Göreli yoksunluk kavramına göre adalet, kişilerin elde ettiklerinden duydukları tatmin ve memnuniyeti sosyal karşılaştırmalar yolu ile yargılamaları sonucu ortaya çıkan algıdır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Göröldüğü üzere, bu teori de eşitlik teorisi gibi kişinin çabası sonucu elde ettikleri ile ilgilenmektedir.

Dağıtım adaleti çalışanların sadece aldıkları ödülleri ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir ve de karar verme süreçlerine bakmaksızın adaleti ölçmektedir. Dağıtımsal adaleti temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kaldığı görölmüştür. Bunun üzerine araştırmacılar, işlemsel adaleti araştırma konusu yapmaya başlamışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Sıradaki bölümde adaletin diğer bir boyutu olan işlemsel adalet kavramını inceleyeceğiz.

#### **2.2.4 İşlemsel Adalet**

İşlemsel adalet kavramı, 1980'lerin ortalarında kişilerin örgütlerdeki adalet algılarını anlamada tamamen yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu döneme kadar örgütsel adalet araştırmalarına Adams'ın Eşitlik Teorisinin hakim olduğu görölmektedir. Ancak araştırmacılar Adams'ın Eşitlik Teorisinin kapsamını ve karmaşık sosyal ortamlara uygulanabilirliğini arttırmaya çalışsalar da, bunda başarılı olamamışlar, bu da teorisinin sınırlı bir uygulama alanı olduğunu ortaya çıkartmıştır (Colquitt ve Greenberg, 2003).

İşlemsel adalet; karar vermede kullanılan süreçlerin, algılanan adilliği ile ilgilidir (Folger ve Greenberg, 1985). Çünkü, ödölün kendisinin olduğu kadar, verilen ödüle karar vermek için gerekli yöntem ve süreç de çalışanın adalet algısı için önemlidir (Croponzano ve Folger, 1991).

Greenberg (1990), işlemsel adaletin iki boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. İlk

boyut, karar alma sürecinde kullanılan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgili olmaktadır. Örgüt düzeyinde bu boyutu çalışan-örgüt alışverişine benzetebiliriz. Örnek olarak da, karar verme sürecinde durumun netleştirilmesi ve ek bilgi verilmesi hakkında çalışan taleplerinin dile getirilmesine izin verilmesini gösterebiliriz.

İşlemsel adaletin diğer bir boyutu, etkileşim adaletidir. Etkileşim adaleti karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991). Örgüt düzeyinde etkileşimsel adalete örnek olarak karar alınırken çalışana kibar ve saygılı davranmayı gösterebiliriz. Etkileşimsel adaleti çalışan-değerlendirici alışverişine de benzetebiliriz (Niehoff ve Moorman, 1993).

İşlemsel Adalet kavramı'nın ilk boyutu olan uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgili olanı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın 1975 yılındaki çalışmalarıyla girmiştir (Greenberg, 1990). Thibaut ve Walker mahkemedeki yasal süreçlerin işlemesi ile ilgili araştırmalar yapmış ve bu araştırmalarında davalıların tepkilerini ölçmüşlerdir. Çıkan sonuçlara göre, bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görmüşler. Bu durum, "adil süreç etkisi" veya "söz hakkı etkisi" olarak adlandırılmıştır (Greenberg, 1990).

Thibaut ve Walker'ın işlemsel adalet üzerine yaptıkları tanımları, Leventhal (1980) yaptığı araştırmalar ile geliştirmiştir. Leventhal'ın kuramına göre, işlemsel adalet sürecini oluşturan altı adet kural vardır. Bu altı kural, tutarlılık kuralı, yanlılık kuralı, doğruluk kuralı, düzeltilebilirlik kuralı, temsil edilebilirlik kuralı ve etik kurallar şeklindedir. (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Sıradaki paragrafta bu altı kuralı kısaca anlatacağız.

Tutarlılık kuralı; sürecin zamana ve kişilere göre tutarlı olması gerektiğini anlatır. Her bireye aynı fırsat tanınmalı, kimseye ek bir avantaj sunulmamalıdır. Yanlılık kuralı; işlemlerin kişisel ilgi veya önyargılardan etkilenmemesi gerektiğini savunur. Yani hemşehri ile başka şehirde doğmuş bir kişi arasında fark gözetilmemelidir. Doğruluk kuralı, kullanılan bilgilerin mümkün olduğunca geçerli bilgiye dayalı olmasını belirtir.

Düzeltilbilirlik kuralı, adil olmayan bir karar verildiğinde itirazın düzeltilmesi ve kararların değiştirilmesi gerekliliğini belirtir. Temsil edilebilirlik kuralı; herkes tarafından kabul edilen ihtiyaç, değer ve görüşlerin yansıtılması gerekliliğini belirtir. Etik kurallar da algılayanın temel ahlak ve etik değerleriyle tutarlı olunması gerektiğini belirtir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

İşlemsel adalet kavramının uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgili olan ilk boyutu, sosyal-yasal alandan örgüt konularına ilk kez Greenberg ve Folger (1983), Folger ve Greenberg (1985) tarafından yapılan çalışmalarla taşınmıştır. Temel olarak da Leventhal'ın yukarıda anlattığımız altı ilkesini almıştır. Bu altı ilkeye uyulması, işgörenlerde adalet algısını ortaya çıkaracaktır (Colquitt ve Greenberg, 2003).

Hui, Au ve Zhao (2007) da işlemsel adaletin yapısal boyutu ile ilgili araştırmalarında çalışanların, kendi durumları ile ilgili veya elde edecekleri kazanımların adilliği ile ilgili belirsizliklere sahip olduklarında işlemsel adalet ile ilgili kavramlara daha fazla tepki gösterme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Belirsizliklerin yüksek seviyede olduğu durumlarda, insanlar kendi değerlerinin ve kazanımlarının adilliği ile ilgili yargılar için güvenilir bir bilgiye sahip değiller ise, örgüt tarafından da belirsizliği aydınlatmak gerekli açıklamalar yapılmıyorsa örgüt bireylerinin işlemsel adalet algıları düşük olacaktır.

Örgütlerde işlemsel adaletle ilgili araştırmaların daha da ilerlemesi sonucunda ortaya işlemsel adaletin diğer boyutu olan etkileşim adaleti çıkmıştır. Bies ve Moag 1986'da ilk kez bireylerin örgütlerle ilgili işlemlerin oluşturulması ve yasallaştırılması esnasında bireyler arasında ilişkilerin niteliği konusundaki hassasiyetlerinden bahsetmek için etkileşimsel adalet terimini kullanmışlardır (Coetsee ve Vermeulen, 2003).

Etkileşimsel adalet, örgütlerde kişiler arası ilişkiler üzerine odaklanmış ve kişiler arası davranış ve iletişimin adilliğini incelemiştir. Adaletin bu boyutu, işlemlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Yani etkileşim adaleti, daha çok örgüt uygulamalarının insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).



Etkileşimsel adalet üzerine yapılan çalışmalar, yönetimin kurum içerisindeki uygulamalar veya alınan kararlarla ilgili dürüstlük ve saygı çerçevesinde açıklamalar yapmasının çalışanların kuruma ve yönetime karşı güven duygusu gibi olumlu tutumlar geliştirdiğini ortaya çıkartmıştır. Literatürde iki farklı açıklama türüne yer verilmiştir. Bu türler mazaretler ve haklı göstermelerdir. Mazaretlerle karar alıcı, kararın uygun veya olumlu olmadığını kabul eder ancak bu kararlarla ilgili sorumluluğu kabul etmez ve sorumluluğu dış koşullara bağlar. Mazaret göstermenin olumsuz kararlarla ilgili duyulan kızgınlık gibi hisleri azaltmadığı bulunmuştur. Haklı göstermeler ise karar alıcının bütün sorumluluğu kabul ettiği ancak alınan kararların yanlış olduğunu kabul etmediği durumlara denmektedir (Shaw, Wild ve Colquitt, 2003).

Daha önceden de belirttiğimiz gibi bazı araştırmacılar etkileşim adaletini, adaletin üçüncü bir boyutu olarak görür iken, bazıları ise işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak görmektedir. Greenberg (2000) bir çalışmada işlemsel adaletin yapısal ve kişiler arası unsurlardan oluştuğunu söylemiş ve etkileşim adaletini ayrı bir boyut olarak ele almayı kişiler arası unsurlar içerisinde incelemiştir. Biz de araştırmamızda Greenberg'in bu yöntemini kullanacağız.

Örgütsel adalet algısı kavramını boyutlarıyla beraber anlattıktan sonra sıradaki bölümde örgütsel adaletin geçmiş araştırmalarda bulunmuş öncelleri üzerinde duracağız.

### **2.2.5 Örgütsel Adalet Algısının Öncelleri**

Şimdiye kadar örgütsel adalet algısı üzerine çalışan çok fazla sosyalbilimci olmuştur. Fakat, konu ile ilgili yapılan araştırmaların çok büyük bir kısmı örgütsel adalet algısının sonuçları üzerinde durmuştur. Cohen-Charash ve Spector'ın (2001) konuyla ilgili yaptığı meta analiz sonucunda örgütsel adaletin; örgüte bağlılık, örgüt vatandaşlığı, iş performansı, örgütten ayrılma, zarar verici iş davranışları, çalışan tutumları ve duyguları üzerinde katkılarının olduğu bulunmuştur. Aynı meta-analiz çalışmasında örgütsel adaletin öncelleri olarak ise örgüt çıktıları, örgüt uygulamaları, demografik

özellikler ve de kişilik özellikleri gösterilmiştir. Biz de sıradaki paragraflarda bu meta analiz sonucu bulunan öncelleri tek tek anlatacağız.

Örgütsel adaletin tanımından anlayacağımız üzere örgüt çıktıları, örgütsel adalet algısı için en önemli kıstaslardandır. Örgüt çıktıları; örgüt çıktılarının değerliği kadar eşitlik, hakkaniyet, gereklilikler gibi dağıtım adaleti kurallarına bağlı örgüt tutumları ile ilgilidir. Örgüt çıktısını algılamaya göre, bireyin örgütsel adalet duygusu olumlu ya da olumsuz etkilenecektir (Greenberg, 1994).

Örgütsel adalet algısının diğer bir önceli olan örgüt uygulamaları, örgütün işlemsel adalet kurallarına bağlı uygulamalarıdır (Leventhal, 1980). Çalışanı ilgilendiren bir uygulamayı uygulamadan önce çalışana söz hakkı vermek, söz hakkı vermemeye kıyasla çalışana daha adil gelmekte ve çalışanın örgütsel adalet duygusunu artırmaktadır. Ayrıca söz hakkı verildiğinde çalışana iyi (saygılı, kibar) davranılması çalışanın adalet duygusunu artırıcı diğer bir etmendir (Bies ve Moag, 1986).

Demografik özelliklerin örgütsel adalet algısına katkısı ise; kişinin cinsiyeti, ırkı veya yaşının adalet algısını kişisel çıkarlar veya ben merkezci yargıları üzerinden açıklayabileceği yönündedir (Kulik, Lind, Ambrose ve MacCoun, 1996). Örnek olarak bir örgütün bazı ırklara yarar sağlayan bir uygulaması, bu durumdan yararlanan ırklara adil gelirken, yararlanamayanlara adil gelmeyecektir (Truxillo ve Bauer, 1999). Belli yaşın altındakileri işe almayan ya da terfi ettirmeyen örgütlerin tutumunun o örgütte çalışan insanlarda oluşturduğu adalet algısını da bu duruma örnek verebiliriz. Brockner ve Adst'in (1986) yaptıkları bir araştırmada erkeklerin kadınlara göre eşitsizliğe daha fazla tepki verdikleri bulunmuştur. Bu da cinsiyet bakımından adaletin farklı algılandığını göstermektedir (Cohen-charash ve Spector, 2001).

Kişilik özelliklerinin örgütsel adalet algısına katkısı hakkında çok az çalışma yapılmıştır. Olumsuz duygulanıma sahip olan yani genelde olaylara karşı olumsuz duygusal tepkiler veren kişilerin adalet algısının da düşük olduğu bulunmuştur. Öz saygısı yüksek olan kişilerde de işlemsel adalet algısının yüksek olduğunu belirten

çalışmalar vardır. Ayrıca literatürde işlemsel adalet algısının da öz saygıyı açıkladığı çalışmalar bulunmaktadır (Cohen-charash ve Spector, 2001).

Örgütsel adalet algısının öncellerinden de bahsettikten sonra araştırmamızın ana konusu olan kültürel uyum kavramının örgütsel adalet algısı üzerindeki katkılarını anlatacağımız bölüme geçebiliriz.

## **2.3 KÜLTÜREL UYUMUN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLİŞKİSİ VE HİPOTEZLER**

Kültürel uyum ve kültürel uyumsuzluk kavramlarının olumlu ve olumsuz iş davranışlarını ve tutumları açıklayan bir değişken olduğunu literatürde yer alan araştırmalardan örnekler vererek “kültürel uyum” başlığı altında anlatmıştık. Şimdiye kadar yapılan bilimsel çalışmalar gözden geçirildiğinde “kültürel uyum” kavramının “örgütsel adalet algısı” üzerindeki katkılarını inceleyen bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Fakat, kültürel uyumun katkısı olduğu iş davranışlarına ve tutumlara bakarsak, bu iş davranışları ve tutumlarla yüksek korelasyonu olduğu bilinen örgütsel adalet algısı kavramı üzerinde de katkısı olabileceği olası bir durumdur.

Örgütsel adalet algısı kavramı önceki bölümde belirttiğimiz üzere, örgütsel davranış literatüründe sıkça geçen bir kavramdır. Örgütsel adaleti; örgüt alıştırmalarının, örgüt çıktılarının ve de kişinin kişilik özellikleri ile demografik özelliklerinin açıkladığını önceki bölümde anlatmıştık. Kültürel uyum kavramı da hem kişisel özelliklerin hem de örgütün özelliklerinin birleşiminden oluşan bir kavram olduğuna göre örgütsel adalet algısı üzerinde bir katkısının olabileceğini düşündük. Bu katkıyı kavramsal olarak incelediğimizde de düşüncemizin bir kuramsal çerçeveye oturduğunu görebiliriz. Bu yüzden sıradaki paragraftan itibaren, bireyci ve toplulukçu kültür kavramlarının daha önce belirttiğimiz özelliklerinin adalet ile ilgili olanlarının üzerinden tekrar geçeceğiz ve hangi adalet boyutu üzerinde katkısı olabileceğini anlatacağız.

Bireyci bir örgütte işe alım ve terfi kararları için beceri ve kurallar önemliyken, toplulukçu bir örgütte promosyon ve yükselme kararları için ilişkilerin ve grup başarısının önemli yer tutacağını belirtmiştik. Örnek olarak, toplulukçu bir örgütte çalışan bireyci bir kişiyi ele alalım. Kişi, yüksek performans ile çalışması karşılığında örgütte terfi almayı beklerken, kendisinden daha düşük performans ile çalışan bir kişi, üstleriyle ilişkileri sayesinde terfi alabilir. Sonuçta ilgili kişi beklediği ödülü yani örgüt çıktısını alamamış olur. Beklenen örgüt çıktısını alamaması da doğrudan bireyci kişinin dağıtım adaleti algısının düşmesine sebep olur. Aynı örneği bireyci bir örgütte çalışan toplulukçu bir birey için de verebiliriz. Kişi grup içinde sevilmesiyle ve üstleriyle ilişkilerinin iyi olmasıyla terfi beklerken, ilişkileri kendisinden daha kötü olan birisi terfi alırsa toplulukçu kişi bunu adaletsizlik olarak algılar. Verdiğimiz örneklerden de anlaşılacağı üzere kültürel uyumsuzluk, dağıtım adaleti algısındaki değişimleri açıklamaktadır.

Daha önce belirttiğimiz gibi; toplulukçu bir örgütte ödül dağıtımını eşitliğe dayanır; grup içinde bireysel performans gözetilmeksizin her bireye eşit şekilde yapılmaya çalışılır, bir başka deyişle ödüller bireylere değil gruplara verilir ve ödül grup üyeleri arasında eşit şekilde paylaşılır. Toplulukçu örgütlerde bu durumun bir istisnası yöneticiliğe terfi etmek gibi sadece bir kişinin yapabileceği işlere terfi için yapılan ödüllendirmelerde görülmektedir ve o tip durumlarda ödüller gruplara değil bireylere verilir. Bireyci bir örgütte ise ödüller bireysel performans ile orantılı şekilde dağıtılır; bireyler belirli bir işi takım halinde yapıyor olsalar da ödüller her bir bireye o takım içerisindeki performansı oranında paylaşılır. Bu durumda, toplulukçu bir örgütte çalışan bireyci bir kişi performansı ile orantılı biçimde ödül beklerken diğer çalışanlar ile aynı ödülü alınca, kendisine verilen ödülün az olduğunu düşünüp bir adaletsizlik algılayacaktır. Aynı zamanda bireyci bir örgütte çalışan toplulukçu bireyin, kendisinden fazla veya eksik ödül alan bireyler olunca örgüte karşı dağıtım adaleti algısı düşük olacaktır. Toplulukçu örgütte çalışan toplulukçu kişi veya bireyci bir örgütte çalışan bireyci kişi ise ödülleri beklentileriyle uyumlu olacaklarından örgütün kaynakları dağıtımıyla ilgili adaleti sağladığını düşüneceklerdir. Yani kültürel uyum, örgütsel adalet algısını arttıracak; kültürel uyumsuzluk örgütsel adalet algısını azaltacaktır. Triandis

(1993) de konuyla ilgili, “herkese aynı ödül-ceza uygulaması bireyci kişilerde olumsuz tutumların oluşmasına yol açar” demiştir. Nitekim, İngiltere’deki işyerlerinde çalışan memnuniyetini arttıracakı düşünülerek eşitlikçi insan kaynakları politikaları uygulanmış, ancak bilimsel bulgular bu uygulamaların beklentinin tam tersine çalışan memnuniyetini azalttığını göstermiştir (Peccei, 2004). Bu da, tahmin edileceği üzere İngiltere’nin bireyci toplum yapısına sahip olmasındandır.

Toplulukçu bir örgütte düşük performans gösteren çalışan başka görevlere yönlendirilirken, bireyci örgütlerde düşük performansın işten atılma sebebi olduğunu belirtmiştik. Örnek olarak bireyci örgütte çalışan bir toplulukçu kişiyi ele alalım. Örgüt çıktısı olarak bir arkadaşının işten atıldığını görürse örgüte karşı olan dağıtım adaleti algısının doğal olarak düşeceği beklenir.

Kültürel uyumun/uyumsuzluğun sadece dağıtım adaleti algısı üzerinde değil, işlemsel adalet algısı üzerinde de açıklayıcı bir rolü olacaktır. Toplulukçu örgütlerde performansın bireysel olarak değerlendirilmesi ve bireysel performans değerlendirmesi görüşmeleri yapılmasının üretkenliği ve motivasyonu azalttığı düşünülürken, bireyci örgütlerde performans değerlendirmelerinin üretkenliğe olumlu katkıları olduğunu belirtmiştik. Bilindiği üzere, performans değerlendirmesi görüşmelerinde bireyin fikirlerine başvurulur ve bireye sürecin içeriği anlatılır. Bu durumda, bireyci örgütlerde bireyci kişilerin örgüte karşı olan işlemsel adalet algısı artacaktır. Performans değerlendirmesi uygulamasını yapmayan toplulukçu örgütlerde ise bu duruma karşı bireyci özelliklere sahip kişilerin işlemsel adalet algısı düşecektir.

Toplulukçu bir örgütte işveren-çalışan ilişkisi bir aile içi bağlantısı gibi manevi bir ilişkiyken, bireyci bir örgütte bir iş ilişkisinden ibaret olduğunu belirtmiştik. Bireyci bir örgütte çalışan toplulukçu kişi, amiriyle ya da işvereniyle gerekli iletişimi kuramayınca işlemsel adalet algısı düşecektir. Çünkü işlemsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet için daha önce belirttiğimiz üzere, çalışan ile işvereni arasındaki iletişim önemlidir. Bu iletişimin olması ya da olmaması da doğal olarak kişinin işlemsel adalet algısını değiştirecektir.

Kültürel uyum ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilere dair yukarıda verdiğimiz gerekçeler ışığında araştırmamızın hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

H1: Bireyci kültürel uyum, dağıtım adaleti algısına olumlu katkıda bulunur. Şöyle ki bireyin, çalıştığı örgütü ile bireyci kültürel uyumu arttıkça, örgütüne karşı dağıtım adaleti algısı da yükselir; çalıştığı örgütü ile bireyci kültürel uyumu azaldıkça ise örgütüne karşı dağıtım adaleti algısı zayıflar.

H2: Toplulukçu kültürel uyum, dağıtım adaleti algısına olumlu katkıda bulunur. Şöyle ki bireyin, çalıştığı örgütü ile toplulukçu kültürel uyumu arttıkça, örgütüne karşı dağıtım adaleti algısı yükselir; çalıştığı örgütü ile toplulukçu kültürel uyumu azaldıkça ise örgütüne karşı dağıtım adaleti algısı zayıflar.

H3: Bireyci kültürel uyum, işlemsel adalet algısına olumlu katkıda bulunur. Şöyle ki bireyin, çalıştığı örgütü ile bireyci kültürel uyumu arttıkça, örgütüne karşı işlemsel adalet algısı da yükselir; çalıştığı örgütü ile bireyci kültürel uyumu azaldıkça ise örgütüne karşı işlemsel adalet algısı zayıflar.

H4: Toplulukçu kültürel uyum, işlemsel adalet algısına olumlu katkıda bulunur. Şöyle ki bireyin, çalıştığı örgütü ile toplulukçu kültürel uyumu arttıkça, örgütüne karşı işlemsel adalet algısı yükselir; çalıştığı örgütü ile toplulukçu kültürel uyumu azaldıkça ise örgütüne karşı işlemsel adalet algısı zayıflar.

## 2.4 ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırmamızda, kültürel uyum ile adalet algısı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaya dönük hedefimizin yanı sıra, bireylerin kültürel yönelimlerini belirlemede bazı demografik değişkenlerin rol oynayıp oynamadıklarını da görmek hedeflenmiŐtir. Örneğin bireyin cinsiyeti, yaşı, doğduğu coğrafik bölge (Marmara bölgesi, Doğu Anadolu bölgesi vs.) ve yerleŐim birimi (Şehir, kasaba, köy) ile eğitimini tamamladığı coğrafi bölge gibi demografik değişkenler bireyci veya toplulukçu bir yönelime sahip olmalarında ne derece rol oynamaktadır? Ve yine aynı demografik değişkenlerin bireylerin adalet algılarındaki deęiŐimlerde bir rolü var mıdır? Bireyin yaşı ya da kademine göre kültürel uyumu ya da adalet algısı bir değişim gösteriyor mu? Bu soruların cevabı da bulgular bölümünde incelenecektir.

Araştırmamızın literatür taraması bölümünü hipotezlerimizi ve araştırma sorularımızı da yazarak bitirmiş bulduk. Sıradaki bölümde, araştırmamızın metot kısmına geçeceğiz.

### 3. METOT

Çalışmanın bu bölümünde kullanılan araştırma yöntemine yer verilmiştir. Sırasıyla, araştırmaya katılanlar ile ilgili bilgiler, uygulama, araştırmada kullanılan ölçüm aletleri, son olarak da veri analizi için kullanılan istatistiksel teknikler sunulmaktadır.

#### 3.1 DENEKLER

Araştırmaya İstanbul'da faaliyet gösteren kurumlarda çalışan toplam 248 kişi katılmıştır. Katılımcıların çoğu (n=197) telekomünikasyon sektöründe hizmet veren çok uluslu bir şirketin çalışanları olup, geri kalan kısmı (n=51) eğitim, inşaat, sağlık ve banka sektörlerinde hizmet veren kurumlarda çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların 143'ü (%57,7) erkek, 105'i (%42,3) kadın olup yaşları 22 ile 56 arasında (ortalama = 28,8) ve kurumlarındaki çalışma süreleri 1 ay ile 320 ay arasında (ortalama = 40,5) değişmektedir. Hemen hemen tümü üniversite düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların 103'ü (%41,5) yüksek lisans derecesine ve 6'sı (%2,4) doktora derecesine sahiptir. Sadece 2 katılımcı lise mezunudur.

Kültürle ilgili bir araştırma yaptığımız için katılımcılara doğdukları bölge, okudukları şehirler ve okullarının eğitim dilleri de sorulmuştur. Katılımcıların doğduğu bölgelere bakarsak 97'si (%39,1) Marmara Bölgesi, 43'ü (%17,3) İç Anadolu Bölgesi, 35'i (%14,1) Ege Bölgesi, 18'i (%7,3) Doğu Anadolu Bölgesi, 19'u (%7,7) Karadeniz Bölgesi, 7'si (%2,8) Güneydoğu Anadolu Bölgesi, 23'ü (%9,3) Akdeniz Bölgesi, 6'sı (%2,4) Türkiye dışı doğumludur. Ayrıca, katılımcıların 212'si (%85,5) şehirde, 20'si (%8,1) kasabada, 16'sı (%6,5) köyde doğmuştur. Katılımcıların büyük bir kısmı okudukları şehir ve eğitim dillerine ait soruları yanıtlamamışlardır, bu sebeple bu iki değişken analizlere dahil edilmemiştir. Demografik değişkenlerle ilgili dağılımlar Tablo 1'de yer almaktadır.



**Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Dağılımları**

Özellikler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Cinsiyet</b>				
Erkek	143	57,7	57,7	57,7
Kadın	105	42,3	42,3	100
Toplam	248	100	100	
<b>Eğitim Durumu</b>				
Lise	2	8	8	8
Lisans	137	55,2	55,2	56,0
Yüksek Lisans	103	41,5	41,5	97,6
Doktora	6	2,4	2,4	100,0
Toplam	248	100	100	
<b>Pozisyon</b>				
Mühendis	169	68,1	68,1	68,1
Eğitimci	7	2,8	2,8	71,0
Yönetici	13	5,2	5,2	76,2
Uzman	35	14,1	14,1	90,3
Psikolog	24	9,7	9,7	100
Toplam	248	100	100	
<b>Sektör</b>				
Telekomünikasyon	197	79,4	79,4	79,4
Eğitim	10	4,0	4,0	83,5
Bankacılık	5	2,0	2,0	85,5
Sağlık	22	8,9	8,9	94,4
İnşaat	14	5,6	5,6	100,0
Toplam	248	100	100	

**Tablo 1 (devam): Demografik Değişkenlerin Dağılımı**

Özellikler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Doğulan Bölge</b>				
Akdeniz	23	9,3	9,3	9,3
Ege	35	14,1	14,1	23,4
Doğu Anadolu	18	7,3	7,3	30,6
Marmara	97	39,1	39,1	69,8
Güneydoğu	7	2,8	2,8	72,6
Karadeniz	19	7,7	7,7	80,2
İç Anadolu	43	17,3	17,3	97,6
Türkiye Dışı	6	2,4	2,4	100,0
Toplam	248	100	100	
<b>Doğulan Yer</b>				
Şehir	212	85,5	85,5	85,5
Kasaba	20	8,1	8,1	93,5
Köy	16	6,5	6,5	100,0
Toplam	248	100	100	

### 3.2 UYGULAMA

Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile ulaşılmış ve anketlerin dağıtılıp toplanması iki farklı uygulama ile gerçekleştirilmiştir. Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren çok uluslu şirketteki çalışanlara anketler araştırmacı tarafından elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Diğer sektörlerde çalışanlara ise anketler elektronik posta ile ulaştırılmıştır. Bu yöntemlerle, Nisan 2010'da internet'ten ve elden toplam 320 anket dağıtılmış ve yaklaşık üç haftalık bir süre sonunda 248 anket geri toplanmıştır. Böylece geri dönüş oranı %77,5 olmuştur. Ayrıca, katılımcılara dağıtılan anketlerin kapak sayfasında araştırmanın amacı anlatılmış, anketin tamamlanma süresine ilişkin bilgi verilmiş ve katılımcıların cevaplarının gizliliğine ilişkin tutum açıklanmıştır. Gizlilik esaslarının özellikle vurgulanması, katılımcıların yanlı cevap verme eğilimini azaltmakta ve katılımı da artırmaktadır (Kerlinger ve Lee, 2000).

### 3.3 ÖLÇÜM ARAÇLARI

Değişkenlerimizi ölçmek üzere hazırlanan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bireycilik ve toplulukçuluk ölçeği, ikinci bölümde bireyci ve toplulukçu örgüt kültürü ölçeği, üçüncü bölümde dağıtım adaleti ölçeği, dördüncü bölümde işlemsel adalet ölçeği ve son olarak beşinci bölümde demografik değişkenleri ölçen sorular yer almaktadır (Bkz. EK 1).

**3.3.1 Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk:** Araştırmamızda Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk değişkenini ölçmek üzere, Singelis ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen INDCOL isimli ve Wasti ve Erdil (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. İlk hali 32 ifadelik olan ölçekte bireyciliği ve toplulukçuluğu ölçen 16şar ifade yer almaktadır. Singelis, yaptığı faktör analizi sonucunda bu kavramları da dikey ve yatay olarak kendi içlerinde ikiye ayırmış ve her bir kavramın iç tutarlılığını hesaplamıştır. Yatay bireycilik kavramının iç tutarlılık seviyesi (alfa) 0,67; dikey bireycilik kavramının iç tutarlılık seviyesi 0,74; yatay toplulukçuluk kavramının iç tutarlılık seviyesi 0,74 ve dikey toplulukçuluk kavramının iç tutarlılık seviyesi 0,68 olarak hesaplanmıştır. 1998 yılında Triandis ve Gelfand'ın yaptığı araştırmaya göre INDCOL yine aynı dört faktöre ayırmış ve her bir faktöre yüksek ağırlıklarla dörder ifade yerleşmiştir. Biz de araştırmamızda bu kısaltılmış versiyonu kullanmayı tercih ettik ve Wasti ve Erdil'in (2007) tamamını Türkçe'ye uyarladığı ölçekten bu 16 ifadeyi aldık. Ölçekteki her bir ifade altı basamaklı (1=hiç katılmıyorum; 6=tamamen katılıyorum) bir skala üzerinde cevaplandırılmıştır.

**3.3.2 Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü:** Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü değişkenini ölçmek üzere, Robert ve Wasti (2002) tarafından geliştirilen ölçek, içerisine bazı yeni ifadeler de eklenerek, kullanılmıştır. Robert ve Wasti'nin geliştirdiği ölçekte "Toplulukçu Örgüt Kültürü"nü ölçen 7 ifade, "Bireyci Örgüt Kültürü"nü ölçen 6 ifade bulunmaktadır. Bu araştırmacılar tarafından, toplulukçu örgüt kültürünün iç tutarlılık seviyesi .82, bireyci örgüt kültürünün iç tutarlılık seviyesi .71 olarak elde

edilmiştir. Fakat iki kavram arasındaki korelasyon katsayısı da oldukça yüksek çıkmış ve bu sebeple ölçeğin tekrar kullanımında başka ifadelerin de eklenmesi önerilmiştir. Bu öneri doğrultusunda, araştırmamızda her iki kavrama da 4'er yeni ifade eklenerek (örnek: Toplulukçu Örgüt Kültürü için "İşe alım ve terfi kararları alınırken, yeteneklerden ziyade ilişkiler dikkate alınır." ve Bireyci Örgüt Kültürü için "Performansın bireysel olarak değerlendirilmesinin üretkenliği artıracağı düşünülür") Toplulukçu Örgüt Kültürü kavramı 11 ifadeden, Bireyci Örgüt Kültürü kavramı 10 ifadeden oluşan bir ölçekle ölçülmüştür. Geliştirilen ek ifadeler, Hofstede'nin (2001) bireyci ve toplulukçu örgüt kültürleri için verdiği tanımlardan faydalanarak ve bu kültür tiplerinde gözlenen iş uygulamalarını temsilen hazırlanmıştır. İfadeler hazırlanırken örgüt kültürü üzerine çalışmalar yapan uzmanların görüşleri de alınmıştır. Ölçekteki her bir ifade '1-hiçbir zaman'dan '6-her zaman'a uzanan altı basamaklı skala üzerinden cevaplandırılmıştır.

**3.3.3 Dağıtım Adaleti:** Dağıtım Adaleti, Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve altı ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Moorman (1991) ölçek için yüksek bir iç tutarlılık seviyesi (alfa= .94) elde etmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama işlemi iki aşamadan geçmiştir. İlk olarak, araştırmacı tarafından Türkçe'ye tercümesi yapılmış ve daha sonra İngilizce versiyonu ile anlam birliğini kontrol etmek amacıyla Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış Bilim Dalı öğretim üyeleri ile grup halinde toplanılarak görüşleri alınmış ve önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçekteki her bir ifade '1-hiç katılmıyorum'dan '6-tamamen katılıyorum'a uzanan altı basamaklı skala üzerinden cevaplandırılmıştır.

**3.3.4 İşlemsel Adalet:** İşlemsel Adalet ölçeği de Moorman (1991) tarafından geliştirilen işlemsel Adalet ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçek 12 ifadeden oluşmaktadır. Moorman bu ölçek için de yüksek bir iç tutarlılık seviyesi (alfa= .93) elde etmiştir. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlama işlemi de Dağıtım adaleti ölçeği için uygulanan işlemle aynıdır. Ölçekteki her bir ifade '1-hiçbir zaman'dan '6-her zaman'a uzanan altı basamaklı skala üzerinden cevaplandırılmıştır.

### 3.4 VERİ ANALİZİ

Araştırma hipotezlerimizi ve araştırma sorularımızı test etmek üzere SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. Ölçüm araçlarının iç tutarlılıklarını belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kavramların yapılarını belirlemek için uygulanan faktör analizlerinde, temel bileşenler (principle components) yöntemi ve varimax döndürme (rotation) tekniği kullanılmıştır. Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi değerinin .50 üzerinde olması, Bartlett küresellik testinin .05 derecesinde anlamlı olması ve her bir ifadenin bir faktör altında .50 ve üzerinde ağırlıkla yer alması kriterleri dikkate alınmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile, araştırma hipotezleri çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Kategorik demografik değişkenlerle ilgili analizler ise Kruskal-Wallis ve bağımsız örneklem t-testi kullanılarak yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, öncelikle, iç tutarlılık analizleri ile faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Ardından, araştırma hipotezlerinin testi için uygulanan analizlere ve demografik değişkenler için yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.1 ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLILIKLARI

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin iç tutarlılık analizlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 2). Tablodan da izlenebileceği gibi, tüm ölçeklerin iç tutarlılık seviyesi, kabul edilebilir seviyenin (alfa = .70) üzerinde çıkmıştır. Faktör analizi sonrasında elde edilen faktörlerin her birinin cronbach alfa değerleri faktör analizi tablolarında verilmiştir.

**Tablo 2 : İç Tutarlılık Analizleri Sonuçları**

Ölçekler	Cronbach Alfa
1. Kişisel Bireycilik	0,76
2. Kişisel Toplulukçuluk	0,83
3. Bireyci Örgüt Kültürü	0,78
4. Toplulukçu Örgüt Kültürü	0,83
5. Dağıtım Adaleti	0,94
6. İşlemsel Adalet	0,94

## 4.2 ÖLÇEKLERE UYGULANAN FAKTÖR ANALİZLERİ

### 4.2.1 Kişisel Bireycilik Ve Toplulukçuluk Faktör Analizi

Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk kavramı için yapılan faktör analizlerinde (KMO = 0,80; Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 1381,49; sd: 105;  $p < .001$ ) varyansın yüzde 64,24'ünün beklendiği gibi 4 faktör tarafından açıklandığı ortaya çıkmıştır. Birinci faktör, varyansın yüzde 15,40'ını açıklayan “dikey bireycilik” boyutu; ikinci faktör varyansın 13,52'sini açıklayan “yatay bireycilik” boyutu; üçüncü faktör varyansın 18,76'sını açıklayan “yatay toplulukçuluk” boyutu, dördüncü faktör de varyansın 16,54'ünü açıklayan “dikey toplulukçuluk” boyutudur. 5. ifadenin faktör ağırlığı 0,50 değerinin altında (0,39) çıkması sebebiyle bu ifade analizden çıkarılmıştır. Her bir boyutun faktör ağırlığı, alfası ve de her ifadenin faktör ağırlığı tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3: Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk için faktör analizi sonuçları**

	<b>KİŞİSEL BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK</b>	<b>Faktör Varyansı (%)</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>	<b>Alfa (%)</b>
<b>F1</b>	<b>DİKEY BİREYCİLİK</b>	<b>15,40</b>		<b>0,72</b>
1	İşimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.		<b>0,67</b>	
2	Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.		<b>0,66</b>	
3	Kazanmak herşeydir.		<b>0,77</b>	
4	Rekabet doğanın kanunudur.		<b>0,73</b>	
<b>F2</b>	<b>YATAY BİREYCİLİK</b>	<b>13,52</b>		<b>0,73</b>
6	Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim.		<b>0,66</b>	
7	Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.		<b>0,85</b>	
8	Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.		<b>0,82</b>	
<b>F3</b>	<b>YATAY TOPLULUKÇULUK</b>	<b>18,76</b>		<b>0,75</b>
9	iş arkadaşlarımın iyiliği benim için önemlidir		<b>0,78</b>	
10	iş arkadaşlarımdan biri ödül kazanırsa gurur duyarım.		<b>0,78</b>	
11	Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim.		<b>0,80</b>	
12	Benim için zevk başkalarıyla vakit gecirmektir.		<b>0,52</b>	
<b>F4</b>	<b>DİKEY TOPLULUKÇULUK</b>	<b>16,54</b>		<b>0,79</b>
13	Ne fedakarlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler.		<b>0,79</b>	
14	Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.		<b>0,81</b>	
15	Kendi isteklerimden fedakarlık yapmam gerekse de aileme bakmak benim görevimdir.		<b>0,82</b>	
16	Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm.		<b>0,50</b>	



#### 4.2.2 Bireyci Ve Toplulukçu Örgüt Kültürü Faktör Analizi

Bireyci ve toplulukçu örgüt kültürü kavramı için yapılan faktör analizlerinde (KMO = 0,85 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 1343,42; sd:91; p<.001) varyansın yüzde 51,87'sinin 2 faktör tarafından açıklandığı ortaya çıkmıştır. Birinci faktör, varyansın yüzde 27,67'sini açıklayan "toplulukçu örgüt kültürü" boyutu; ikinci faktör varyansın 24,20'sini açıklayan "bireyci örgüt kültürü" boyutu olmuştur. Faktör analizinde 9. ve 12. ifadeler faktör ağırlıkları .50'nin altında olduğu için analizden ilk olarak çıkarılan ifadeler olmuşlardır. Daha sonra yapılan analizlerle de sırasıyla 16, 8, 11, 6 ve 21. ifadeler çıkarılarak faktör analizinin son hali verilmiştir.

**Tablo 4: Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü için faktör analizi sonuçları**

	<b>BİREYCI VE TOPLULUKÇU ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>	<b>Faktör Varyansı (%)</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>	<b>Alfa (%)</b>
<b>F1</b>	<b>Toplulukçu Örgüt Kültürü</b>	<b>27,67</b>		<b>0,84</b>
1	Çalışanlara aile fertleri gibi göz kulak olunur		<b>0,81</b>	
2	Yöneticiler ve amirler sadık çalışanlara karşı koruyucu ve cömerttirler.		<b>0,74</b>	
3	Birisi işe alındıktan sonra o çalışanın maddi ve manevi iyiliği gözetilir.		<b>0,77</b>	
4	Kurumun başarıları ve başarısızlıkları ile ilgili sorumluluğu herkes paylaşır.		<b>0,69</b>	
5	Çalışma yöntemlerindeki değişiklikler ile ilgili kararları amirler ve çalışanlar birlikte alırlar.		<b>0,69</b>	
7	Hierarşik kademesi ne olursa olsun, çalışanlar birbirlerinin görüşlerini göz önüne alırlar.		<b>0,74</b>	
10	Gruba verilen ödüller, grup üyelerine -bireysel performansları gözetilmeksizin- eşit dağıtılır.		<b>0,50</b>	
<b>F2</b>	<b>Bireyci Örgüt Kültürü</b>	<b>24,20</b>		<b>0,81</b>
13	Her çalışan kendi özgün potansiyelini gerçekleştirmeye teşvik edilir.		<b>0,64</b>	
14	Çalışanların kendi başlarına düşünme yeteneklerine değer verilir.		<b>0,67</b>	
15	İyi bir fikir sunan kişi bu fikrin kendine ait olduğunun yönetim tarafından bilinmesini sağlar.		<b>0,65</b>	
17	Çalışanlar arasında rekabet kabul edilir.		<b>0,61</b>	
18	İşe alım ve terfi kararları, ilişkilerden ziyade çalışanların yeteneklerine dayanır.		<b>0,63</b>	
19	Bireysel başarıya değer verilir.		<b>0,79</b>	
20	Ödüller çalışanların kişisel performansları ile orantılı dağıtılır.		<b>0,68</b>	

### 4.2.3 Dağıtım Adaleti Algısı Faktör Analizi

Dağıtım Adaleti algısının faktör analizine tabi tutulması sonucunda altı ifadenin tek faktör (KMO = 0,94 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 1400,46; sd: 15; p<.001) altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu tek faktör toplam varyansın %79,12'ini açıklamaktadır. Aşağıdaki tabloda faktör ağırlıkları ve iç tutarlılık analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 5 : Dağıtım Adaleti faktör analizi sonuçları**

	<b>DAĞITIM ADALETİ</b>	<b>Faktör Varyansı (%)</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>	<b>Alfa (%)</b>
<b>F1</b>	<b>DAĞITIM ADALETİ</b>	<b>79,12</b>		<b>0,94</b>
1	Sahip olduğum tecrübe düşünüldüğünde işyerinde aldığım karşılık adildir.		<b>0,89</b>	
2	Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda işyerinde hakettiğimi alıyorum.		<b>0,89</b>	
3	Sergilediğim çabayı göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.		<b>0,92</b>	
4	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.		<b>0,92</b>	
5	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.		<b>0,86</b>	
6	Eğitimimi göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.		<b>0,83</b>	

### 4.2.4 İşlemsel Adalet Algısı Faktör Analizi

İşlemsel Adaletin faktör analizine tabi tutulması sonucunda oniki ifadenin tek faktör (KMO = 0,94 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 2092,02; sd: 66; p<.001) altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu tek faktör toplam varyansın % 60,49'unu açıklamaktadır. Aşağıdaki tabloda faktör ağırlıkları ve iç tutarlılık analizi sonuçları görülmektedir

**Tablo 6 : İşlemsel Adalet faktör analizi sonuçları**

	<b>İŞLEMSEL ADALET</b>	<b>Faktör Varyansı (%)</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>	<b>Alfa (%)</b>
<b>F1</b>	<b>İŞLEMSEL ADALET</b>	<b>60,49</b>		<b>0,94</b>
	Çalıştığım kurumda gerek diğer çalışanlar, gerek benimle ilgili bir karar verildiğinde			
1	... durumun netleştirilmesi ve ek bilgi verilmesi hakkındaki taleplerimizin dile getirilmesine izin verilir		<b>0,68</b>	
2	... çalışanlara saygıyla davranılır.		<b>0,71</b>	
3	... çalışanlara karşı dürüst bir tavır sergilenir.		<b>0,80</b>	
4	... kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir.		<b>0,82</b>	
5	... kararlar, kararlardan etkilenen taraflara tutarlılıkla uygulanır.		<b>0,80</b>	
6	... alınan kararlarla ilgili çalışanlara yeterli oranda gerekçe verilir.		<b>0,83</b>	
7	... kararları doğrudan etkileyen bilgiler net ve doğru olarak toplanır.		<b>0,82</b>	
8	... kararları doğrudan etkileyen bilgiler eksiksiz olarak toplanır.		<b>0,80</b>	
9	... kararları etkileme ve kararlara karşı çıkma olanakları verilir.		<b>0,75</b>	
10	... çalışanlara kibarca davranılır.		<b>0,66</b>	
11	... çalışanların haklarına değer verilir.		<b>0,78</b>	
12	... kararların gerekçelerini çalışanların anlamasına yardımcı olunur.		<b>0,80</b>	

### 4.3 “KÜLTÜREL UYUM” DEĞİŞKENİNİN HESAPLANMASI

Araştırmamızın bağımsız değişkeni olan “Kültürel Uyum”, Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk (KBT) değişkenleri ile Bireyci ve Toplulukçu Örgüt Kültürü (BTÖK) değişkenleri farkını alarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda BTÖK kavramı “Bireyci Örgüt Kültürü” ve “Toplulukçu Örgüt Kültürü” olarak iki boyuta ayrılmıştır. KBT ise “Dikey Bireycilik”, “Yatay Bireycilik”, “Dikey Toplulukçuluk”, “Yatay Toplulukçuluk” olarak dört ayrı boyuta ayrılmıştır. Fakat, örgüt düzeyinde yatay ve dikey boyutlar olmadığı için BTÖK değişkenimiz iki boyuta ayrıldığından ve de BTÖK ile KBT kavramlarının farkını alacağımız için KBT değişkeninin boyutlarını da iki boyut haline getirdik. Bu sebeple “Dikey Bireycilik” ve “Yatay Bireycilik” boyutlarını birleştirerek “Kişisel Bireycilik” isimli bir boyut, ve de “Dikey Toplulukçuluk” ve “Yatay Toplulukçuluk” boyutlarını birleştirerek “Kişisel Toplulukçuluk” isimli bir boyut haline getirdik.

“Kişisel Bireycilik” değişkeni ile “Bireyci Örgüt Kültürü” değişkeninin farkını

alıp mutlak değerini hesaplayarak “Bireyci Kültürel Uyum” kavramını ve de “Kişisel Toplulukçuluk” değişkeni ile “Toplulukçu Örgüt Kültürü” değişkeninin farkını alıp mutlak değerini hesaplayarak da “Toplulukçu Kültürel Uyum” kavramını elde ettik. Bu da demek olur ki bireyci ya da toplulukçu kültürel uyum değişkenlerinin puanları 0’a (sıfıra) yaklaştıkça Kültürel uyum artmakta; 0’dan (sıfırdan) uzaklaştıkça kültürel uyumsuzluk artmaktadır. Araştırma ölçeklerimiz için altı basamaklı bir skala kullanmamız sebebiyle, en yüksek kültürel uyumsuzluk puanı 1 ve 6 rakamlarının farkından hesaplanır. Yani, kültürel uyumsuzluk için en yüksek puan 5’tir.

#### **4.4 DEğİŞKENLERİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLERİ VE BİRBİRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Hipotez testine geçmeden önce betimsel ve korelatif analizler yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 7) bu bulgulara yer verilmektedir. Hipotezlerin test edilmesi için kullanılacak olan regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir ilişkinin olduğu varsayımını taşımaktadır. Öte yandan, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile .70 ve üzerinde korelasyona sahip olması çoklu doğrusal bağıntı (multi-collinearity) şüphesine işarettir ve regresyon analizini tehdit eder (Burns ve Grove, 2005). Regresyon analizlerinden önce korelasyon tablosu incelenerek varsayımların sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir.

Tabloda ayrıca, araştırma değişkenlerimizin ortalama puanlarına da yer verilmektedir. Bağımsız değişkenlerimizden bireyci kültürel uyum .86, toplulukçu kültürel uyum ise 1.21 ortalamalara sahiptir. Kültürel uyum, sıfıra doğru yaklaştıkça artan bir değişken olduğu için; katılımcıların bireyci kültür uyumları, toplulukçu kültürel uyumlarına göre daha yüksek seviyelerdedir diyebiliriz. Bağımlı değişkenlerimize bakarsak ise dağıtım adalet algısı 3.16, işlemsel adalet algısı ise 3.89 ortalamaya sahiptir.

**Tablo 7 : Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar**

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
<b>1.Bireyci Kültürel Uyum</b>	0,85	0,68	1				
<b>2.Toplulukçu Kültürel Uyum</b>	1,21	0,82	0,19**	1			
<b>3.Dağıtım Adaleti algısı</b>	3,16	1,22	-0,17**	-0,34***	1		
<b>4.İşlemsel Adalet algısı</b>	3,89	0,94	-0,17**	-0,49***	0,64***	1	
<b>5.Yaş</b>	28,88	5,31	0,06	0,24**	-0,08	-0,19**	1
<b>6. Kıdem (Ay)</b>	40,50	49,33	0,05	0,20**	-0,12	-0,18**	0,73***

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

\*\*\* Korelasyon 0,001 seviyesinde anlamlıdır.

Tablodaki korelasyon değerlerine bakarsak ise, bağımsız değişkenlerimiz bireyci kültürel uyum ve toplulukçu kültürel uyum birbirleriyle pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisindedirler. Fakat aralarında zayıf bir ilişki vardır ( $r = 0,19$ ). Bu zayıf ilişki, bağımsız değişkenlerimiz arasında çoklu bağıntı olmadığını göstermektedir. Bağımlı değişkenlerimiz dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasında ise kuvvetli pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,64$ ).

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerimiz arasında da beklendiği gibi negatif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Toplulukçu kültürel uyum hem dağıtım adaleti algısı ile ( $r = -0,34$ ;  $p < .001$ ) hem de işlemsel adalet algısı ile ( $r = -0,49$ ;  $p < .001$ ) negatif yönde ve orta seviyede ilişkilidir. Bireyci kültürel uyum da her iki adalet algısı ile (dağıtım adaleti algısıyla  $r = -.17$ ,  $p < .01$ ; işlemsel adalet algısıyla  $r = -.17$ ,  $p < .01$ ), daha zayıf olmakla beraber, negatif yönde ilişkilidir. Fakat kültürel uyum, sıfıra doğru yaklaştıkça artan bir değişken olduğu için bu ilişki negatif çıktığı halde pozitif çıkmış gibi yorumlanmalıdır. Yani kültürel uyum değerleri arttıkça örgütsel adalet algılarının her ikisi de artmakta, kültürel uyum değerleri azaldıkça örgütsel adalet algılarının her ikisi de düşmektedir. Bu sonuç da araştırma modelimizin kabaca desteklendiğine işaret etmektedir.

Demografik değişkenlerimiz yaş ve kıdemin de bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilişkileri olup olmadıkları test edilmiştir. Her iki demografik değişkenin de bağımsız değişken olan toplulukçu kültürel uyum ile pozitif yönde ve bağımlı değişken olan işlemsel adalet algısı ile negatif yönde, zayıf ama anlamlı ilişki içinde oldukları gözlemlenmiştir (Bkz. Tablo 7).

Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranlarını test edebileceğimiz regresyon analizinin uygulanabileceğine işaret etmektedir.

#### **4.5 KÜLTÜREL UYUMUN ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ KATKISI**

Hipotezlerimizi test etmek için çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. İki bağımsız değişkenimiz olan “bireyci kültürel uyum” ile “toplulukçu kültürel uyum”un, ilk olarak “dağıtım adaleti algısı” üzerindeki katkıları, daha sonra da “işlemsel adalet algısı” üzerindeki katkıları test edilmiştir.

Korelasyon analizlerinde İşlemsel adalet algısı ile yaş ( $r = -.20$ ) ve kıdemin ( $r = -.18$ ) zayıf da olsa anlamlı ilişkileri saptandığından bu değişkenlerin işlemsel adalet algısı üzerindeki katkılarını kontrol etme gereği bulunmaktadır. Ancak, yaş ve kıdemin kendi aralarındaki ilişki ( $r = .74$ ) .70 üzerinde olduğundan iki değişken arasında çoklu-bağıntı tehlikesi bulunmaktadır ve modele bu iki değişkenden bağımlı değişkenle ilişkisi daha yüksek olanı almak uygun görünmektedir. Bu bakımdan sadece yaş değişkeni, işlemsel adalet algısı üzerindeki katkısının kontrol edilmesi amacıyla, regresyon modeline kontrol değişkeni olarak dahil edilmiştir. Yaş ve kıdem değişkenlerinin dağıtım adaleti algısı ile anlamlı ilişkileri bulunmadığından bu değişkenlerin dağıtım adaleti algısı üzerindeki katkılarını kontrol etme gereği bulunmamaktadır.

#### 4.5.1 Bireyci Kültürel Uyum ile Toplulukçu Kültürel Uyumun Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Katkıları

Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olup olmadığı daha önce korelasyon tablosuna göre test edilmişti. Değişkenler arasında çoklu bağıntı olup olmadığını gösteren bir diğer kriter, regresyon analizinde elde edilen, VIF değeridir. Bu değer 10'un üzerinde olması değişkenler arasında çoklu bağıntı bulunduğu şüphesini verir. Bu bakımdan, regresyon analizinden elde edilen sonuçlar yorumlanmadan önce, bağımsız değişkenler için elde edilen VIF değerleri de kontrol edilmiş ve en yüksek değer 1,04 olduğu görülmüştür. Böylece, bir kez daha bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı şüphesi bulunmadığı anlaşılmıştır.

İki bağımsız değişkenimizin Dağıtım adaleti algısını ne derece yordadığını görmek için uyguladığımız çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen F değerinin (18,12) .001 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 8). Bu sonuç, oluşturulan regresyon modelinin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, dağıtım adaleti değişkenini, bireyci kültürel uyum ve toplulukçu kültürel uyum değişkenlerinden en az biri ile istatistiksel olarak tahmin etmek mümkündür.

Elde edilen R ve R<sup>2</sup> değerleri toplulukçu kültürel uyum ve bireyci kültürel uyumun dağıtım adaleti algısını %13 oranında açıkladığını göstermektedir. (R= 0,36 R<sup>2</sup>= 0,13). Her bir bağımsız değişkenin tek başına bağımlı değişkeni ne derece açıkladığını görmek için standardize regresyon katsayıları incelendiğinde dağıtım adalet algısı üzerinde sadece toplulukçu kültürel uyumun anlamlı katkısı ( $\beta = -.33$ ,  $p < .001$ ) olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, toplulukçu kültürel uyum arttıkça bireylerin dağıtım adaleti algısında da pozitif yönde bir artış olmaktadır.

**Tablo 8: Kültürel uyum değişkenlerinin Dağıtım Adaleti Algısı üzerindeki Katkıları**

	<b>Dağıtım adaleti algısı</b>
<b>Toplulukçu kültürel uyum (<math>\beta</math>)</b>	-0,33***
<b>Bireyci kültürel uyum (<math>\beta</math>)</b>	-0,10
<b>R<sup>2</sup></b>	0,13
<b>R</b>	0,36
<b>F</b>	18,12***

\*\*\*p<.001

#### **4.5.2 Bireyci Kültürel Uyum ile Toplulukçu Kültürel Uyumun İşlemsel Adalet Algısı Üzerindeki Katkıları**

Yaş değişkeninin işlemsel adalet algısı üzerindeki katkısı kontrol edileceğinden, iki regresyon modeli uygulanmış ve yaş birinci regresyon modeline tek başına, ikinci regresyon modeline bağımsız değişkenlerle beraber alınmış; “değişen R<sup>2</sup>”, “değişen F” ve standardize regresyon katsayıları incelenmiştir. Regresyon sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9’dan izlenebileceği gibi yaş birinci modele tek başına dahil edildiğinde işlemsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir katkıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, yaş arttıkça işlemsel adalet algısı ( $\beta = .20$ ,  $p<.01$ ) artmaktadır. Ancak, toplulukçu kültürel uyum ve bireyci kültürel uyum modele dahil edildiğinde, yaşın işlemsel adalet algısı üzerindeki anlamlı katkısının kaybolduğu anlaşılmaktadır. Tablodan da görülebileceği gibi ikinci modelde değişen R<sup>2</sup> ve değişen F manidardır. İkinci modelde verilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki katkıları incelendiğinde işlemsel adalet algısı üzerinde ne yaşın ne de bireyci kültürel uyumun katkısı gözükmemekte, sadece toplulukçu kültürel uyumun anlamlı katkısı ( $\beta = -.46$ ,  $p<.001$ ) olduğu anlaşılmaktadır. Her iki regresyon analizinden elde edilen sonuçları toparlayacak olursak, toplulukçu kültürel uyum hem dağıtım adaleti algısını hem de işlemsel adalet algısını tahmin edebilirken; bireyci kültürel uyum her iki adalet algısını da tahmin



edememektedir. Böylece, birinci ve üçüncü hipotezimiz reddedilmiş, ikinci ve dördüncü hipotezimiz ise kabul görmüştür.

**Tablo 9: Kültürel Uyum ve Yaş değişkenlerin İşlemsel Adalet üzerindeki katkıları**

	İşlemsel adalet algısı	
	Model 1	Model 2
Yaş ( $\beta$ )	-.20**	-.08
Toplulukçu kültürel uyum ( $\beta$ )		-.46***
Bireyci kültürel uyum ( $\beta$ )		-.08
R <sup>2</sup>	.04	.25
Değişen R <sup>2</sup>		.21***
F	9,95**	
Değişen F		27,70***
*p<.05; **p<.01; ***p<.001		

#### 4.6 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN KÜLTÜREL YÖNELİM VE ADALET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ROLLERİ

Bu bölümde bağımlı ve bağımsız değişkenlerimizin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. İlk olarak cinsiyete göre fark analizleri yapılacaktır.

##### 4.6.1 Cinsiyete göre Kültürel Yönelim ve Adalet Algısı

Dikey bireycilik, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk, yatay toplulukçuluk, toplulukçu kültürel uyum, bireyci kültürel uyum, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi analizi ile incelenmiştir.

**Tablo 10: Cinsiyet Değişkenine göre fark analizi sonuçları**

	<b>CİNSİYET</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S.Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Dikey Bireyci</b>	Kadın	105	3,46	0,97	-2,35	0,02
	Erkek	143	3,75	0,61		
<b>Yatay Bireyci</b>	Kadın	105	4,44	0,95	1,02	0,30
	Erkek	143	4,30	1,08		
<b>Dikey Toplulukçu</b>	Kadın	105	4,31	1,08	-3,09	0,00
	Erkek	143	4,72	0,92		
<b>Yatay Toplulukçu</b>	Kadın	105	4,57	0,90	-1,26	0,20
	Erkek	143	4,71	0,78		
<b>Bir. Kültürel Uyum</b>	Kadın	105	0,89	0,71	0,72	0,47
	Erkek	143	0,82	0,65		
<b>Top. Kültürel Uyum</b>	Kadın	105	1,05	0,80	-2,57	0,01
	Erkek	143	1,32	0,83		
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Kadın	105	3,15	1,30	-0,10	0,91
	Erkek	143	3,16	1,16		
<b>İşlemsel Adalet</b>	Kadın	105	3,94	1,04	0,79	0,42
	Erkek	143	3,84	0,86		

Cinsiyete göre yapılan fark testi sonucunda tabloda görüldüğü üzere dikey bireycilik, dikey toplulukçuluk ve de toplulukçu kültürel uyum puanları bakımından kadın ve erkekler arasında anlamlı fark görülmüştür ( $p_{\text{dikeybireycilik}}=0,02$ ;  $p_{\text{dikeytoplulukçuluk}}=0,00$ ;  $p_{\text{toplulukçukültüreluyum}} = 0,01$ ). Dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk bakımından erkeklerin ortalamalarının daha fazla olduğunu görmekteyiz. Toplulukçu kültürel uyum bakımından ise kadınların ortalaması daha yüksek çıkmıştır. Daha önce de belirttiğimiz üzere, kültürel uyum sıfıra ne kadar yakınsa uyum o kadar yüksektir.

#### **4.6.2 Kıdem ve Yaşa Göre Kültürel Yönelimi**

Dikey bireycilik, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk, yatay toplulukçuluk, değişkenlerinin kıdem veya yaşla arasında ilişki olup olmadığı korelasyon testleri ile

incelenmiştir. Fakat hiçbir değişkenin kıdem veya yaş ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

#### **4.6.3 Doğum Yerine Göre Kültürel Yönelim ve Adalet Algısı**

Katılımcıların doğdukları coğrafi bölgelere göre dağılımları normal olmadığından ve bazı bölgelerde doğan katılımcıların sayısı 30'dan daha az olduğundan değişkenlerimize ilişkin parametrik ANOVA analizi yerine parametrik olmayan Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Bu analiz katılımcıların doğdukları coğrafik bölgelere göre hiç bir değişken bakımından anlamlı olarak farklılaşmadıklarını göstermiştir. Bir başka deyişle, bireyin doğduğu coğrafik bölgenin, ne bireyci/toplulukçu kültürel yöneliminde ne de adalet algısı üzerinde bir açıklayıcılığı bulunmaktadır. Katılımcıların doğduğu yere (şehir, kasaba, köy) göre yapılan Kruskal-Wallis fark analizlerinde de anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

#### **4.6.4 Eğitim Durumuna göre Kültürel yönelim ve Adalet algısı**

Katılımcıların 8'i dışındakilerin tamamı lisans ve yüksek lisans mezunları olduğu için eğitim durumuna göre fark testleri sadece lisans ve yüksek lisans grupları arasında yapılmıştır. Uygulanan bağımsız örneklem t-testi, lisans ve yüksek lisans eğitim gruplarının adalet algıları bakımından farklılaşmadıklarını göstermiştir. Kültür değişkenleri için ise tek anlamlı fark yatay bireycilik değişkeni için görülmüştür ( $p_{yatay\ bireycilik}=0,07$ ). Ortalamalara baktığımızda yüksek lisans mezunu katılımcıların (ort.=4,54) lisans mezunlarına (ort.=4,18) göre yatay bireycilik ortalamaları daha yüksektir.

#### **4.6.5 Çalışılan Pozisyon ve Sektöre göre Kültürel yönelim ve Adalet algısı**

Katılımcıların çalıştığı pozisyon ve sektöre göre dağılımı da normal olmadığından parametrik olmayan Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Dağıtım ve işlemsel adaleti için çalışılan sektörün bir farklılık teşkil etmediği görülmüştür ( $p_{dağıtım\ adaleti}=0,12$ ;  $p_{işlemsel\ adalet}=0,06$ ). Fakat çalışılan pozisyona göre işlemsel ve dağıtım adaleti algılarında fark

görülmüştür ( $p_{\text{dağıtım adaleti}} = 0,04$ ;  $p_{\text{işlemsel adalet}} = 0,04$ ). Kruskal-Wallis testi farkın hangi pozisyonlar arasında olduğunu göstermediğinden pozisyonlar arasındaki fark ikili gruplar halinde Mann Whitney U test ile incelenmiştir. Buna göre eğitimcilerin (ort.= 1,95), yönetici (ort.= 3,32) ve psikologlara (ort.= 3,54) göre anlamlı olarak daha düşük dağıtım adaleti ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet için ise uzman ve psikologlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p_{\text{işlemsel adalet}} = 0,02$ ). Psikologların ortalaması 4,23, uzmanların ortalaması ise 3,45 bulunmuştur.

Çalışılan sektöre göre kültürel yönelim bakımından fark arayan testlerde yatay bireycilik ve yatay toplulukçuluk için bir fark bulunmazken dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk bakımından fark bulunmuştur ( $p_{\text{dikeytoplulukçuluk}} = 0,005$ ,  $p_{\text{dikeybireycilik}} = 0,042$ ). Dikey toplulukçuluk için banka (ort.= 3,35) ve inşaat sektörleri (ort.= 4,87) arasında; dikey bireycilik için eğitim (ort.= 2,97) ve inşaat sektörleri (ort.= 4,28) arasında anlamlı fark olduğu gözlemlenmiştir. İnşaat sektörü hem dikey bireycilik hem yatay bireycilikte en yüksek ortalama puanı alan sektör olmuştur.

Çalışılan pozisyona göre ise sadece dikey toplulukçuluk bakımından bir fark bulunmuştur ( $p_{\text{dikeytoplulukçuluk}} = 0,012$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için uygulanan Mann Whitney U testi farkın psikologlar ile yöneticiler arasında olduğunu göstermiştir. Psikologların dikey toplulukçuluk ortalaması 4,08 iken, yöneticilerin dikey toplulukçuluk ortalaması 5,09'dur.

## 5. TARTIŞMA

Araştırma değişkenlerimizin faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçlarını inceleyerek tartışma bölümüne başlayabiliriz. Kişisel Bireycilik ve Toplulukçuluk (KBT) değişkeni faktör analizi sonucunda, ölçeğin orijinali olan INDCOL’de olduğu gibi yatay bireycilik, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk olmak üzere dört boyuta ayrılmıştır. İfadelerin boyutlara göre dağılımı da INDCOL ile örtüşmektedir. Sadece yatay bireycilik’e ait bir ifade (“çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım”) temsil gücünün düşük olması sebebiyle analizlerden çıkarılmıştır. Bu ifadenin çıkarılması yatay bireycilik’in iç tutarlılık seviyesini 0,69’dan 0,74 seviyesine çıkarmıştır. Yatay bireycilik ölçümü için kullanılan diğer üç ifadeye bakarsak, bu ifadeler bireyin başkalarından bağımsızlığını söz konusu ederek, bireyin özgün bir birey olduğu anlamını vermektedirler. Bu anlam yatay bireyciliğin kapsadığı anlamdır. Gözükten o ki “çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım” ifadesi yatay bireyciliğin kapsadığı anlamı tam manasıyla ifade edecek güçte düzenlenememiştir. Dolayısı ile bu ifadenin yatay bireyciliği daha iyi temsil edecek şekilde yeniden düzenlenmesine ihtiyacı var gibi durmaktadır. Bunun dışında, KBT ölçeğinin varyansı açıklama gücü (%64,24) ve her bir boyutunun iç tutarlılık seviyesi (0,73 - 0,74 - 0,75 - 0,79) göz önünde bulundurulursa ölçek için başarılıdır diyebiliriz. Ancak diğer taraftan bu ölçeğin Türkiye’ye özgü bireycilik ve toplulukçuluk yapısını tam olarak yansıtıp yansıtmadığı da tartışma konusudur. Kağıtçıbaşı (1997) INDCOL’deki toplulukçuluk tanımlarının Uzak Doğu kültürlerinden esinlenerek geliştirilip ve yine bu ülkelerden toplanan verilerle desteklendiğini ifade etmiş ve bu sebeple bu ölçeğin Latin Amerika ve Akdeniz toplulukçuluğunu iyi temsil etmeyebileceğini söylemiştir. Bu sebeple, Türkiye’de yapılacak gelecek araştırmalarda INDCOL’ün bu Türkçe versiyonu yerine, Türkiye’ye özgü bireyci ve toplulukçu kültürel yapıyı temsil edecek nitelikte ölçeklerin geliştirilerek kullanılması tercih edilebilir.

Bireyci ve toplulukçu örgüt kültürü (BTÖK) değişkeni için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçek beklendiği üzere bireyci ve toplulukçu örgüt kültürü olmak üzere

iki boyuta ayrılmıştır. Fakat, yedi adet ifade faktör ağırlıklarının düşük olması sebebiyle analizlerden çıkarılmıştır. Bu ifadeler çıkarılmasına rağmen, kavramın her iki boyutunu da ölçen yedişer ifade bulunmaktadır. Ayrıca, her iki boyutun da iç tutarlılığı 0,80'in üstünde yani yüksek seviyelerdedir. İç tutarlılık seviyeleri yüksek olmasına rağmen boyutların toplam varyansı açıklama gücü ise sınır (%51,87) seviyesinde kalmıştır. Sosyal bilimler literatüründe şimdiye kadar BTÖK kavramını ölçen sadece bir ölçek geliştirilmiş ve ilgili ölçekte de ifadelerin içerik olarak yetersiz olduğu düşünüldüğünden bazı ifadeler ekleyerek yeni bir BTÖK ölçeği oluşturmuştuk. Fakat sonuçlara bakarsak, ölçeğin BTÖK'i istenilen ölçüde temsil etmediği görülmüştür. Gelecek araştırmalarda, ölçeğe temsil gücü yüksek ifadeler eklenerek varyansın açıklanma gücü artırılabilir.

Dağıtım Adaleti Algısı ölçeğindeki ifadeler de beklendiği üzere tek faktör altına toplanmış ve iç tutarlılık seviyesi ölçeği geliştiren Moorman'ın (1991) araştırma bulgularıyla aynı seviyede (0,94) çıkmıştır. Ayrıca, ölçekten hiçbir ifade çıkarılmamış ve her ifadenin faktör ağırlığı 0,80 seviyesinden yüksek çıkmıştır.

İşlemsel Adalet Algısı ölçeğinde de ifadeler tek faktör altına toplanmış ve iç tutarlılık seviyesi gayet yüksek (0,94) çıkmıştır. Literatür bölümümüzde belirttiğimiz üzere, bazı araştırmacılar etkileşim adaleti algısı diye üçüncü bir örgütsel adalet boyutu olduğunu, bazıları ise işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin beraber ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmamızın faktör analizi sonuçları da işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin ayrılmadığını ve tek bir bütün içinde toplandıklarını göstermiştir. Bu sonuç da etkileşim adalet algısı diye ayrı bir boyut olmadığını, işlemsel adaletin her iki boyutu da kapsadığı konusunda bir fikir vermektedir.

Araştırma modelimiz, kültürel uyumun adalet algısını yordadığı üzerine kurulmuş ve hipotezlerimiz birey ile örgüt arasındaki kültürel uyum ne kadar yüksek ise örgütsel adalet algısının da o derece yüksek olacağı yönünde düzenlenmişti. İstatistiki bulgulara bakarak araştırma modelimizin yarı desteklendiğini söyleyebiliriz. Kültürel uyumun iki boyutundan biri olan toplulukçu kültürel uyum hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adalet kavramları üzerinde bir açıklayıcılığa sahipken, bireyci kültürel uyum her iki

adalet algısı üzerinde de açıklayıcılığa sahip değildir. Bunun sebebini, araştırmayı Türkiye’de yapmamıza ve Türk insanının toplulukçuluğa bireycilikten daha çok önem vermesine bağlayabiliriz. Araştırma sonuçlarımıza göre 248 kişilik örneklem grubumuzun kişisel toplulukçuluk ortalaması (4,60), kişisel bireycilik ortalamasının (3,94) çok üstündedir. Bilindiği üzere, Hofstede’nin (2001) yaptığı çalışmalarda Türk çalışanlarının bireycilik eğilimlerinin toplulukçu eğilimlerine göre düşük olduğu saptanmıştır. Bireyciliğin toplumsal normlarını gösteren çizelgede, düşük bireycilik eğilimine ilişkin tanımlamaların Türk kültürü ile büyük ölçüde benzeştiği gözlenmiştir. ABD’nin 91 puanla birinciliği aldığı bireycilik ölçeğinde Türkiye 37 puan almıştır. Dengiz (2008) de toplulukçu kültürün, imece ve benzeri sosyal yardımlaşmalar ile Türk kültüründe yüzyıllardır var olan toplumsal bir özellik olduğunu belirtmiş, ancak zorlama etik değerlerin empoze edilmeye başlandığı 80’li yıllarda “köşe dönmeçilik”, “benim memurum işini bilir” gibi yaklaşımlarla bireyciliğin ön plana çıkarılmaya çalışıldığını belirtmiştir. Kağıtçıbaşı (2001) da her ne kadar Türkiye gibi geleneksellik ve modernlik arasında geçiş sürecinde olan toplumlarda kültürel değerlerin çeşitlilik ve değişim gösterebileceğini söylese de araştırma sonuçlarımız Türkiye’de halen baskın olan kültürün toplulukçuluk olduğu konusunda bir fikir vermektedir. Triandis (2001) de araştırmalarında bireyci toplumların dünya nüfusunun sadece üçte birini oluşturduğunu ve dünyada doğulu diye nitelendirebileceğimiz toplumların genelinde toplulukçuluğun hakim olduğunu saptamıştır. Türkiye gibi Avrupa’nın doğusunda bulunan bir ülkede de toplulukçuluğun daha yüksek seviyelerde olması bu bağlamda olası bir sonuçtur. Dolayısıyla, bireyci kültürel uyumun adalet algısı üzerinde bir katkıya sahip olmaması Türkiye’de bireyciliğe verilen önemin düşük olmasından kaynaklanmış olabilir. Yani araştırma hipotezlerimizden ikisi ispatlanamamıştır. Bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde yapılacak araştırmalar bireyci kültürel uyumun adalet algısı üzerindeki katkısını ölçmek açısından daha anlamlı sonuçlar çıkarabilir. Toplulukçu kültürel uyum ise her iki adalet türünü beklendiği gibi açıklamış fakat işlemsel adalet algısı üzerinde dağıtım adalet algısına göre daha yüksek değerde açıklayıcılığı olmuştur. Daha önce de belirttiğimiz üzere, Dağıtım adaleti’nin sadece eşitlik teorisi ile ilgili olması ve insanların eşitsizliği neden algıladıkları üzerinde durmaması sebebiyle İşlemsel Adalet kavramı ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet kazanımlarla değil, kazanımların nasıl elde edildiğiyle

ilgilidir (Greenberg, 1990). Yani işlemsel adalet örgüt çalışmalarının kişiler arası tarafıyla özellikle de, kişiler arası davranışlar, ilişkiler ve yönetici ile iletişim üzerinde durmaktadır (Bies ve Moag, 1986). Toplulukçuların da iş ilişkilerini daha çok aile ilişkileri gibi görmesi (Hofstede, 2001) ve yüksek yapılı iletişime önem vermesi (Hofstede, 2001) işlemsel adalet üzerinde toplulukçuluğun açıklayıcılığının neden yüksek olduğu konusunda bize bir fikir vermektedir.

Araştırmamızın bağımlı ve bağımsız değişkenleriyle ilgili bir diğer ilginç bulgu ise; deneklerimizin bu değişkenlere ilişkin ortalamalarıyla ilgilidir. Ortalamalara göre, deneklerimizin örgütleriyle aralarında bireyci kültürel uyumları, toplulukçu kültürel uyumlarına göre daha güçlüdür. Hem bireyci uyum, hem toplulukçu kültürel uyum bakımından ise deneklerimizin ortalama değerleri uyumsuzluktan çok, uyum tavan puanına yakındır. Yani araştırma deneklerimize genel olarak örgütleriyle kültürel olarak uyumlu bireyler diyebiliriz. Örgütsel adalet algısı bakımından ise deneklerimizin işlemsel adalet algısı, dağıtım adaleti algılarından daha yüksektir. Hatta dağıtım adaleti bakımından katılımcıların örgütlerini adil bulmadıklarını söyleyebiliriz. Çünkü, dağıtım adaleti algısı ortalaması 3,16 seviyelerindedir ve bu değer görüleceği üzere 1 ila 6 arasında adalet algısının alabileceği ortalama değer olan 3,5 seviyesinin altındadır.

Kültürel uyumun örgütsel adalet algısı ile ilişkisini daha kapsamlı olarak anlayabilmek için bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek değişkenlerin de incelenmeye alınması gerektiğini düşünmekteyiz. Bu değişkenlerden biri “Örgüt Temelli Öz-Saygı (ÖTÖS)” kavramı olabilir. Sosyal bilimler için yeni sayılabilecek bu kavramı Pierce ve diğerleri (1989) şöyle tanımlamışlardır; çalışanların bir örgüt üyesi olarak, örgüt düzeyinde çeşitli roller alarak, kendi ihtiyaçlarını (örgüt üyesi olarak kendisini önemli, değerli bulma gibi) karşıladıklarına olan inanç derecesine ÖTÖS denmektedir. Kavram üzerinde çalışmalar yapan Pierce ve Gardner (2004), bir çok iş tutumu ve davranışı üzerinde ÖTÖS’ün anlamlı katkılarının olduğunu bulmuşlardır. Chattopadhyay (1999), ÖTÖS ve örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu söylemiş ve de ÖTÖS’ü yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algısının da yüksek olmasının beklendiğini belirtmiştir. Tang, Kim ve O’Donald (2000) da toplulukçu örgütlerde ÖTÖS



kavramının bireyci örgütlere göre daha yüksek seviyede olduğunu bulmuşlardır. Bu verilerden hareketle; ÖTÖS kavramının literatür için yeni bir araştırma olan kültürel uyum ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide ara veya şartlı değişken olarak anlamlı katkılarının olabileceğini söyleyebiliriz.

Cinsiyete göre yapılan fark testi sonuçlarına baktığımızda ise ilginç bir sonuç ile karşılaşmaktayız. Erkekler ve kadınlar arasında yatay bireycilik ve yatay toplulukçuluk bakımından anlamlı bir fark çıkmamış, dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk bakımından ise erkeklerin ortalamaları kadınlarınkinden daha fazla çıkmıştır. Daha önce bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar, erkeklerin doğumdan itibaren bireysel değerlerle (bağımsız, atak v.b.); kadınların ise hizmete veya bakıma yönelik değerlerle (dişil, toplulukçu, insanı dikkate alma v.b.) sosyalleştiği için erkeklerin daha bireyci, kadınların ise daha toplulukçu değerlere sahip olduğunu göstermekteydi (Hofstede, 1991, 1996; Gibson, 1995). Hofstede'ye (1991) göre erkeksilik, sosyal cinsiyet rollerinin açık şekilde belirgin olduğu; dişillik ise sosyal cinsiyet rolleri arasında farkın olmadığı toplumlara tanımlanmaktadır. Hofstede'nin sosyal cinsiyet rolleri sıralamasına göre, 13 ülke'ye oranla, orta sınıra en yakın ülke Türkiye'dir. Kağıtçıbaşı (1999) da Türkiye'deki insanların eğitim seviyelerinin arttığını, kentlileştiğini ve de genç nüfusun yüksek olması sebebiyle değer yargılarının değiştiğini belirtmiştir. Her ne kadar bu durum Türkiye'de halen toplulukçuluk eğiliminin bireyciliğe göre daha fazla olmasını değiştirmese de bazı değerleri değiştirmiş olduğu cinsiyete göre yapılan analizlerimizde görülmektedir. Uyguç'un (2003) yaptığı bir araştırma da Türkiye'de kadınların eğitime geçmişe göre daha çok önem verildiğini ve kadınların iş hayatında geçmişe göre daha çok yer almaları sonucunda Türkiye'de sosyal cinsiyet rollerinin değiştiğini ve kadın ile erkek arasında farkların azaldığını söylemiştir. Bu bulgular ışığında, araştırmamızda yatay bireycilik ve yatay toplulukçuluk bakımından iki cinsiyet arasında fark olmaması olası bir sonuç olarak kabul edilebilir. Dikey bireycilik bakımından erkeklerin daha yüksek ortalamaya sahip olması ise, erkeklerin kadınlara oranla halen daha rekabetçi olduğunu göstermektedir. Yine, dikey toplulukçuluk bakımından erkeklerin daha yüksek ortalamaya sahip olması erkeklerin kadınlara oranla hiyerarşik farklılıklara daha çok önem verdiğini göstermektedir. Ayrıca bilindiği üzere, dikey toplulukçuluk aileye verilen

önemle ilgili de bir kavramdır. Bu sebeple, gelecek araştırmalarda cinsiyet yanında kişinin medeni durumunun sorulması da bu yönde anlamlı veriler elde edilmesini sağlayabilir.

Hui ve Yee (1994), ileri yaşlardaki kişilerin geleneklere daha bağlı olduğundan yola çıkarak, toplulukçu değerleri daha fazla benimsediklerini söylemişlerdir. Fakat araştırma bulgularımız bu söylemi desteklememektedir. Yaş değişkenimiz kültürel boyutların hiçbirisi ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

Doğulan coğrafi bölgeye göre yapılan fark testlerinde hiçbir değişken için anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Bireyin doğduğu ve içerisinde yetiştiği coğrafi bölgenin onun kültürel yöneliminin şekillenmesinde önemli bir rolü olacağı düşüncesindeydik. Türkiye coğrafyasında da doğuya doğru gidildikçe daha çok toplulukçu değerlerin güçleneceğini bireyci değerlerin zayıflayacağını; batıya doğru gidildikçe ise toplulukçu değerlerin zayıflayıp bireyci değerlerin güçleneceğini tahmin etmiştik. Fakat sonuçlar beklenen yönde gerçekteşmemiştir. Elde ettiğimiz sonuçlar bize Türkiye’de doğulan bölgelere göre homojen bir dağılım olduğunu göstermektedir. Kağıtçıbaşı’nın (1999) Türkiye’de kentlileşme arttıkça bireyciliğin de arttığı söyleminden hareketle, doğulan yere (şehir, kasaba, köy) göre de bireycilik ve toplulukçuluk eğilimi bakımından fark aranmış ancak anlamlı bir fark elde edilememiştir. Ayrıca, Wasti ve Erdil (2007) de, küçük kentlerde çocukluğunu geçirenlerle, büyük kentlerde büyüyenler arasında geleneksel değerleri benimsemeye yatkınlık açısından fark olacağını; çocukluğu büyük kentlerde geçirenlerin bireyci değerleri, küçük kentlerde geçirenlerin toplulukçu değerleri benimseyeceğini söylemişlerdir. Fakat sonuçlar bu söylem ile de örtüşmemiştir. Sonuçların bu yönde gerçekteşmiş olması ise, Türkiye’de doğulan şehir, köy veya kasabaya göre de homojen bir dağılım olmadığından veya da denek sayılarının kasaba ve köyde doğanları temsil edemeyecek kadar az olmasından kaynaklanmış olabilir.

Eğitim durumuna göre yapılan fark analizlerinde lisans ve yüksek lisans mezunları için sadece yatay bireycilik kavramı bir fark yaratmıştır. Yatay bireycilik, kişinin kendini eşsiz ve bağımsız görmesi ile ilgili bir kavram olduğuna göre eğitim

seviyesi arttıkça insanın kendine olan güveninin arttığını ve kendisini benzersiz gördüğünü söyleyebiliriz. Triandis (1995) de artan eğitim seviyesi ile kişisel önceliklerin ön plana çıktığı ve de gruplara aidiyet ve yükümlülüklerden uzaklaşıldığını ifade etmiştir. Araştırma bulgumuz da bu söylem ile örtüşmektedir.

Çalışılan pozisyona göre yapılan kültürel analizlerde ise psikologların dikey toplulukçuluk ortalamalarının yöneticilere göre çok daha düşük seviyelerde olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Dikey toplulukçu bireylerin hiyerarşiye önem vermesi bu farkın nedenini anlamamıza yardımcı olabilir. Bireyin kültürel yöneliminin icra ettiği mesleğin gerekliliklerine göre de şekillenebileceğine bir işaret olarak bu bulgu değerlendirilebilir. Fakat hem yönetici hem de psikolog örneklem sayısının az olması bulgunun genellenebilirliği için bir engeldir.

Çalışılan pozisyona göre yapılan dağıtım adaleti algısı ile ilgili fark testleri sonuçlarına göre; eğitimcilerin yönetici ve psikologlara göre çok düşük dağıtım adaleti ortalamalarının olduğu görülmüştür. Bilindiği gibi, dağıtım adaleti kazanımların miktarı ile ilgiliydi. Çalışmamıza katılan eğitimcilerin hepsinin üniversiteden olmaları ve Türkiye’de üniversitelerdeki akademisyenlere verilen düşük maaşlar bu durumun sebebini anlamamız açısından yeterli gibi görünmektedir.

Sektöre bağlı yapılan fark testleri sonuçlarına göre, inşaat sektörü çalışanları dikey ve yatay bireycilik ortalamalarında diğer sektörlerle göre daha yüksek seviyelerde çıkmıştır. Bu sonuç da inşaat sektöründe çalışanların diğer sektör çalışanlarına kıyasla daha rekabetçi oldukları ve bireysel başarıya önem verdikleri konusunda bir fikir vermektedir.

Araştırmamızın bulgularını tartıştıktan sonra araştırmanın eksikliklerini belirteceğimiz “kısıtlar” bölümüne geçebiliriz.

## 6. KISITLAR

Araştırmamız kesitsel bir çalışmadır. Bu yüzden, araştırma hipotezlerimize dair bulgularımızdan neden-sonuç çıkarımı yapılması bilimsel açıdan doğru değildir. Ayrıca, bulguların genellenebilirliği için konu üzerinde yapılacak daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu araştırmanın hipotezlerine dair bulgularına, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle ve ağırlıklı olarak 1000 kişinin üzerinde istihdamı olan ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte çalışan mühendislerden toplanan verilerle ulaşılmıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular daha çok bu örgütün elemanları için geçerlidir diyebiliriz. Farklı şehirlerde ve sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin, farklı meslek gruplarının, eğitimi üniversite derecesinin altında olan çalışanların da yeterince kapsandığı araştırmalarla, bulguların genellenebilirliği test edilmelidir.

## 7. REFERANSLAR

### Yayımlanmış Kitap/Makale/Tez

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.) , Advances in Experimental Social Psychology içerisinde (sayı. 2, sf. 267-299). New York Academic Press.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. Social Justice Research, 1, sf. 177-198.
- Barnard, C.I. (1938). The Functions of the Executive. Thirtieth Anniversary Edition. Harvard University Press: Cambridge. MA.
- Berelson, B. (1964). In the Presence of Culture. The Public Opinion Quarterly, sayı. 28, No. 1 sf. 1-12.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and its Impact on managing Employees: An African perspective. Journal of Human Resource Management, 13, sf. 1091-1104.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations içerisinde (sayı 1, sf. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L., (1987), Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. Social Justice Research, 1, sf.199-218.
- Boxx WR, Odom RY ve Dunn MG. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion. Public Personnel Management, 20, sf. 195-205.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., ve Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. In J. Billsberry (Ed.), The effective manager: Perspectives and illustrations (sf. 139–150). London: Sage Publications.
- Brewer, M. ve Chen Y. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. Psychological Review, 114 (1): 133-151.
- Brockner, J. ve Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity–

- satisfaction relationship: A field study. Journal of Applied Psychology, sayı 71, sf. 585–590.
- Burns, N. ve Grove, S. (2005). The practice of nursing research: Conduct, critique, and utilization (5th ed.). St. Louis, MI: Elsevier Inc.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. Group & Organization Studies, 13, sf. 245-273.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research. A model of person-organization fit. Academy of Management Review, sayı 14, sf. 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selections and socialization in public accounting firms. Administrative Science Quarterly, sayı 36, sf 459-484.
- Chatman, J. ve Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. Administrative Science Quarterly, 40: sf. 423–443.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, sayı 42: sf. 273–287.
- Coetzee, M. ve Vermeulen L. (2003). When Will Employees Perceive Affirmative Action As Fair?. Southern African Business Review, sayı 7:1, sf.17–24.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and research. Social Justice Research, 1: sf. 19-40.
- Cohen, R.L. ve Greenberg, J. (1982). The Justice Concept in Social Psychology. J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.). Equity and Justice in Social Behavior içerisinde. New York: Academic Press.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes, sayı 86:2, sf. 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, sf. 386-400.
- Colquitt, J. A. ve Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of

- the state of the literature. J. Greenberg (Ed.), Organizational behavior: The state of the science içerisinde (sf.165-210). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), The handbook of organizational justice içerisinde (sf. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. Academy of Management Journal, sayı 36, sf. 1109–1124.
- Cropanzano, R. (1998). Social justice in the workplace: Looking back and looking ahead. Symposium chaired at the annual meeting of the International Society for Justice Research. Denver, CO.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. R. Steers & L.Porter (Eds.), Motivation and work behavior içerisinde (sf. 131–143). New York: McGraw–Hill.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology içerisinde(sayı 12, sf. 317–372). New York: Wiley.
- Çakmak, Ö.K. (2005). Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dahl, S. (2000). Cultural Values in Beer Advertising in the UK, the Netherlands and Germany. Delta Intercultural Academy.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. Human Relations, 45, sf. 305–317.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth, Penguin Books.
- Dengiz, G. M. (2008). Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açıdan Bakış. Proje Yönetim Derneği Söyleşiler, Ankara.
- Earley, P.C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China. Administrative Science Quarterly in

- Business, Sayı. 34, sf. 565-581.
- Earley, P. C., ve Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. Journal of Management, 24: sf. 265–304.
- Erez, M. (1994). Towards a model of cross-cultural I/O psychology. H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L. Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd. edition) içerisinde, sayı 4, sf. 559-608. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. Social Justice Research, 1: sf. 143-160.
- Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. K. Rowland & Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management içerisinde, sayı 3, sf. 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. Academy of Management Journal, 32, sf. 115–130.
- Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In The Interpretation of Cultures: Selected Essays. New York: Basic Books, sf. 3-30.
- Gibson, C.B. (1995). An Investigation of Gender Differences In Leadership Across Four Countries. Journal of International Business Studies, 26(2), sf. 255, 25s.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. Academy of Management Review, sayı 18, sf. 694–734.
- Göregenli, M. (1995). Kültürümüz açısından bireycilik – toplulukçuluk eğilimleri: Bir Başlangıç çalışması. Türk Psikoloji Dergisi, 10 (35): 1-14.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. Journal of Management, sayı 16:2, sf. 399-432.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. Journal of Applied Psychology, sayı 79, sf. 288–297.



- Greenberg, J. (2000). Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior, Editör: Edwin A. Locke, Blackwell Business , Oxford, sf. 181-189.
- Greenberg, J. ve Bies, R. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. Journal of Business Ethics, Mayıs, sayı 11: 5-6, sf. 433-444.
- Greenberg, J. ve Folger, R. (1983). Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations. P.B. Paulus (Ed.), Basic group process içerisinde: sf. 235-256. New York: Spring-Verlag.
- Greenberg, J. ve Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations?. Social Justice Research, 1: sf. 127-142.
- Güvenç, B. (1996). İnsan ve Kültür. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Hall, E. (1976). Beyond culture. New York: Double-day.
- Harris, C.L. ve Ayçiçeği, A. (2006). When personality and culture clash: The psychological distress of allocentrics in an individualistic culture and idiocentrics in a collectivist culture. Transcultural Psychiatry, sayı 43(3), sf. 331-361.
- Hodgetts, R.M. ve Luthans, F. (2003). International Management. Tata Mc. Graw Hill, New Delhi.
- Hofstede, G.H. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G.H. (1985). The Interaction Between National and Organizational Value Systems. Journal of Management Studies, Sayı. 22, No. 4, 347-357.
- Hofstede, G.H. (1990). Cultures and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H. (1991). Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values. Sage Publications, Abridged Edition, seventh printing.
- Hofstede, G.H. (1994). Cultures and Organizations: software of mind: intercultural cooperation and its importance for survival. London: HarperCollins.
- Hofstede, G. H. (1996). Gender Stereotypes And Partner Preferences of Asian

- Women In Masculine And Feminine Cultures. Journal of Cross-Cultural Psychology, sayı 27(5), sf. 533.
- Hofstede, G.H. (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2<sup>nd</sup> ed.). Sage Publications Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G.H. ve Spangenberg, J. (1987). Measuring individualism and collectivism at occupational and organizational levels. Ç. Kağıtçıbaşı (Ed.), Growth and progress in cross-cultural psychology içerisinde (sf. 113–122). Berwyn, PA: Swets North America.
- Hui M., Au. K. ve Zhao X. (2007). Interactional justice and the fair process effect: the role of outcome uncertainty. Journal of Experimental Social Psychology. sayı 43,2, sf: 210-220.
- Hui, C. ve Yee, C. (1994). The shortened individualism – collectivism scale: Its relationship to demographic and work related variables. Journal of Research in Personality, sayı 28: sf. 409-424.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1 (1), sf. 51-73.
- James, L.R., Joyce W.F. ve Slocum J.W. Jr. (1988). Comment: Organizations do not cognize. Academy of Management Journal, 13: 129-132.
- Joseph, P. (1995). Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus. The Journal of Economic Perspectives, Sayı. 9, No. 2 , sf. 221-231.
- Judge, T.A. ve Bretz, R.D. Jr. (1992). Effects of work values on job choice decisions. Journal of Applied Psychology, sayı 77, sf.261-271.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). İnsan ve İnsanlar. Evrim Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). The autonomous-relational self a new synthesis. European Psychologist, 1, 180-186.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1997). Individualism and collectivism. In J. W. Berry; M. H. Segall; Ç.Kağıtçıbaşı (Der.), Handbook of cross-cultural psychology, Boston: Allyn and Bacon.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). Yeni İnsan ve İnsanlar. 10. basım, Evrim Yayınevi, Sosyal

Psikoloji Dizisi: 1.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2001). Kültürel Psikoloji Bağlamında İnsan Aile ve Kültür. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kerlinger, F. N. ve Lee, H. B. (2000). Foundations of Behavioural Research. 4th Edition, Fort Worth: Harcourt College.
- Kim, U., Triandis, H. C., Kağıtçıbaşı Ç., Choi, S. ve Yoon, G. (Eds.). (1994). Individualism and collectivism: Theory, Method and Applications (sf.189-199). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, U. (1994). Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration. U. Kim ve diğerleri (eds.), Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications içerisinde. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. Journal of Management, sayı 26(3), sf. 489-511.
- Kotter, J.P. ve Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press, New York, NY.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurement and implications. Personnel Psychology, 49: 1-49.
- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. In Papers of the Peabody Museum of American Archeology & Ethnology. Harvard University Press, Cambridge, MA., 47(1).
- Kulik, C. T., Lind, A. E., Ambrose, M. L. ve MacCoun, R. J. (1996). Understanding gender differences in distributive and procedural justice. Social Justice Research, sayı 9, sf. 351-369.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kültür Şûrası. (1983). Genelde Kültür ve Temel Değerler Komisyonu Raporu. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayını.
- Leung, K. ve Bond, M.H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. Journal of Personality and Social Psychology, 4, 793-804.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, ve R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research (sf.

- 27–55). New York: Plenum.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), The handbook of industrial and organizational psychology (sf. 1297–1350). Chicago: Rand McNally.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and self: implications for cognition, emotion and motivation. Psychological Review, 98 (2): sf. 224-253.
- Mendonca, M. ve Kanungo, R.N. (1994). Managing Human Resources: The Issue of Cultural Fit. Journal of Management Inquiry, v. 3, no 2 sf. 189-205.
- Miller, D. T. ve Prentice, D. A. (1996). The construction of social norms and standards. In E. T. Higgins ve A. W. Kruglanski (Eds.), Social Psychology: Handbook of basic principles. New York: Guilford.
- Mills, J. ve Clark, M.S. (1982). Exchange and communal relationships. L. Wheeler, Editor, Review of personality and social psychology içerisinde, sayı 3, Sage, Beverly Hills, CA (1982), sf. 121–144.
- Mishra, R. (1994). Individualist and collectivist orientations across generations. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S.C. Choi ve G. Yoon, Editors, Individualism and collectivism: Theory, method and applications içerisinde, Sage Publications, Thousand Oaks, CA (1994), sf. 225–238.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. Journal of Applied Psychology, sayı 76, sf. 845–855.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, sayı 36, sf. 527–556.
- Nisbett, R.E. (2003). The Geography of Thought. New York: Free Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, sayı 34: sf 487–516.
- Özmen, N.T., Arbak Ö., Özer Y. ve Süral P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, sayı 7(1), sf. 17-33.

- Peccei, R. (2004). Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Inaugural Address to the Rotating Chair for Research in Organisation and Management in the Faculty of Economics, Erasmus University.
- Peters. T ve Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. Administrative Science Quarterly, sf 576.
- Pierce, J. L. ve Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. Journal of Management, sayı 30, sf. 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. ve Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. Academy of Management Journal, sayı 32: sf. 622–648.
- Ployhart, R. E. ve Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. Organizational Behavior and Human Decision Processes, sayı 72, sf. 308-335.
- Posner, B.Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. Human Relations, sayı 45, sf. 351-361.
- Putti, J. M. ve CHIA, A. (1990). Culture and Management: A Casebook. McGraw Hill Book Company, Singapore.
- Radcliffe-Brown, A. R. (1957) A Natural Science of Society. Glencoe: Free Press.
- Rawls, J. (1971). A Theory of Justice. Harvard University Press, Cambridge.
- Realo, A., Koido, K., Ceulemans E. ve Allik, J. (2002). Three components of individualism. European Journal of Personality, sayı 16, Issue 3, sf. 163–184.
- Reykowski, J. (1994). Collectivism and individualism as dimensions of social change. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.). Individualism and collectivism: Theory, method, and applications. (sf. 276-292). London et New Delhi: Sage Publications.
- Robert, C. ve Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism:

- theoretical development and an empirical test of a measure. Journal of Management, 28 (4). sf. 544-566.
- Roberts, K.H., Hulin C.L. ve Rousseau, D.M. (1978). Developing an interdisciplinary science of organizations. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schimmack, U., Oishi, S. ve Diener, E. (2005). Individualism: A valid and important dimension of cultural differences between nations. Personality and Social Psychology Review, 9 (1): sf. 17-31.
- Schmitz, P. G. (1994). Acculturation and adaptation processes among immigrants in Germany. A. Bouvy, F. van de Vijver, P. Boski ve P. G. Schmitz (Eds.), Journeys into cross-cultural psychology içerisinde (sf. 142–157). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. HumanResource Management, sayı 27: sf. 231–246.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. Journal of Cross-Cultural Psychology, 21:139-157.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. M. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology içerisinde (Sayı 25) (sf. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S.C. Choi ve G. Yoon, Editors, Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications içerisinde, Sage Publications, Thousand Oaks, sf. 85–119.
- Shaw, J.C., Wild, E. ve Colquitt, J.A. (2003). To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of The Effects of Explanations. Journal of Applied Psychology, sayı 88:3, 2003, sf.445.

- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. S. ve Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. Cross-Cultural Research, 29 (3): 240-275.
- Smith, P.B. ve Bond, M. H. (1999). Social psychology across cultures. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Spector, P.E. (1996). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tang, T. L., Kim, J. K., ve O'Donald, D. A. (2000). Perceptions of Japanese organizational culture: Employees in non-unionized Japanese-owned and unionized US-owned automobile plants. Journal of Managerial Psychology, sayı 15(6): sf. 535–559.
- Triandis, H.C. (1985). Collectivism vs. Individualism: A Reconceptualization of a Basic Concept in Cross-Cultural Psychology. C. Bagley ve G.K. Verma (Eds.), Personality, Cognition, and Value: Cross-Cultural Perspectives of Childhood and Adolescence içerisinde. London: MacMillan & Co.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behaviour in differing cultural contexts. Psychological Review, 96, sf. 506–520.
- Triandis, H. C. (1990). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. J. J. Berman (Ed.), Cross-cultural perspectives, Nebraska Symposium on Motivation içerisinde, (sf. 41-133). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Triandis, H.C. (1993). Collectivism and individualism as cultural syndromes. Journal of Comparative Social Sciences. 27(3-4), 155-180.
- Triandis, H. C. (1994a). Culture and social behavior. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Triandis, H. C. (1994b). Cross-cultural industrial and organizational psychology. H. C. Triandis, M. Dunnette, & L. Hough (Eds.), Handbook of industrial-organizational psychology içerisinde (Sayı. 4, sf. 103–172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Triandis, H.C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO : Westview Press.
- Triandis, H.C. (2000). Dialectics between cultural and cross-cultural psychology.

- Asian Journal of Social Psychology, sayı 3: sf. 185-195.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. Journal of Personality, 69, sf. 907-924.
- Triandis, H. C. ve Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. Journal of Personality and Social Psychology, 74 (1): 118-128.
- Triandis H.C. ve Suh E.M. (2002). Cultural influences on personality. Annual Review of Psychology, 53, sf. 133–160.
- Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M. ve Clack, F.L. (1985). Allocentric vs. Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation. Journal of Research in Personality, 13, 395-415.
- Triandis, H. C. ve Trafimow, D. (2001). Cross-national prevalence of collectivism. Constantine Sedikides & Marilynn Brewer (Eds.), Individual self, relational self, and collective self içerisinde (sf. 259-276). USA: Taylor and Francis.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998). Riding The Waves Of Culture, London: Nicholas Brearley.
- Truxillo, D. M. ve Bauer, T. N. (1999). Applicant reactions to test score banding in entry-level and promotional contexts. Journal of Applied Psychology, sayı 84, sf. 322–339.
- Turhan, M. (1994). Kültür Değişmeleri (Sosyal Psikoloji Bakımından Bir Teknik). Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi, sayı 18 (1), sf. 93–103.
- Van Maanen, J. ve Barley, S. (1984). Occupational Communities: Culture and control in organizations. Research in Organizational Behavior, 6: 287-365.
- Wachs, T. D. (2000). Necessary but not sufficient: The respective roles of single and multiple influences on individual development. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ward, C. ve Chang, W. C. (1997). ‘Cultural fit’: A new perspective on personality and sojourner adjustment. International Journal of Intercultural Relations, sayı 21, sf. 525–533.



- Wasti, S. A. ve Erdil, S.E. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi , Sayı.7, 39-66.
- Waterman, A.S. (1984). The psychology of individualism. New York: Praeger.
- Wilkins, A. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. Human Resource Management, sf. 41-60.
- Yamaguchi, S. 1994. Collectivism among the Japanese: A perspective from the self. U.Kim, H. C. Triandis, C. Kağıtçıbaşı, S. C. Choi ve G. Yoon (Der.), Individualism and collectivism: Theory, method and applications içerisinde, (sayfa: 175-188) Newbury Park, CA: Sage.
- Yang, K. S. (1988). Will societal modernization eventually eliminate cross-cultural psychological differences? M.H. Bond (Ed.). The cross-cultural challenge to social psychology içerisinde (sf.67-85). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.62, No.1, sf. 253–278.

### **İnternet Kaynakları**

- Haber7 internet sitesi (2008). Akbank 1700 kişiyi işten çıkardı. <http://www.haber7.com/haber/20081117/Akbank-1700-kisiyi-isten-cikardi.php> [Erişim Tarihi: 20 haziran 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-a). “Beynelmilel” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=beynelmilel> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-b). “Kültür” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=k%C3%BClt%C3%BCr> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-c). “Birey” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=birey>

- [9816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=birey](http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=birey) [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-d). “Bireyci” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=bireyci> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-e). “Bireycilik” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=bireycilik> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-f). “Bencilik” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=bencilik> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-g). “Toplu” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=toplu> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-h). “Topluluk” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=topluluk> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-i). “Hazcılık” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=hazcılık> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010-j). “Adalet” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=adalet> [Erişim Tarihi: 31 mayıs 2010].

## 8.0 EKLER

### EK 1 : Araştırma Ölçeği



#### Sayın Katılımcı,

Bu anket , Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalında gerçekleştirilmekte olan bir bilimsel araştırmaya veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

Cevaplayacağınız anket 5 bölümden oluşmaktadır. Anketin üzerine hiçbir şekilde isminizi yazmayınız. Bu çalışmaya katılan kişilerin vereceği her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.

Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. İfadelerin doğru veya yanlış cevapları yoktur. Bizim için önemli olan sizin fikrinizdir ve sizin fikirleriniz başkalarının fikirlerinden tamamen farklı olabilir. Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankette yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Ankete katılarak bilime sağladığınız destek için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Tülay TURGUT

Ömer OCAK



**BÖLÜM 2 .** Aşağıda çeşitli kurumlarda gözlenebilen bazı ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili görüşlerinizi belirtirken Lütfen kurumunuzun olması gereken ortamını DEĞİL, MEVCUT ORTAMINI düşününüz. İfadeleri hem kişisel tecrübelerinize hem de gözlemlediğiniz ya da işittiğiniz şeylere göre cevaplayınız. Bu ifadelerde “çalışanlar” ile kasıt siz, çalışma arkadaşlarımız ve sizinle aynı düzeyde çalışan kişilerdir. Aynı şekilde “amir” ile kastımız sizin amiriniz, o düzeydeki diğer insanlar ve daha üst yöneticilerdir..

6 Her Zaman	5 Çoğu Zaman	4 Genellikle	3 Bazen	2 Nadiren	1 Hiçbir Zaman
<b>Çalıştığım Kurumda</b>					
	1.Çalışanlara aile fertleri gibi göz-kulak olunur.				
	2.Yöneticiler ve amirler sadık çalışanlara karşı koruyucu ve cömerttirler.				
	3.Birisi işe alındıktan sonra o çalışanın maddi ve manevi iyiliği gözetilir.				
	4. Kurumun başarıları ve başarısızlıkları ile ilgili sorumluluğu herkes paylaşır.				
	5.Çalışma yöntemlerindeki değişiklikler ile ilgili kararları amirler ve çalışanlar birlikte alırlar.				
	6.Herkes kurumun başarısını etkileyecek büyük kararlar hakkında bilgilendirilir.				
	7.Hierarşik kademesi ne olursa olsun, çalışanlar birbirlerinin görüşlerini göz önüne alırlar.				
	8.İşe alım ve terfi kararları alınırken, yeteneklerden ziyade ilişkiler dikkate alınır.				
	9.Çalışanlar grup halinde çalıştıklarında en iyi performanslarını gösterirler.				
	10.Gruba verilen ödüller, grup üyelerine -bireysel performansları gözetilmeksizin- eşit dağıtılır.				
	11.Performansların bireysel değerlendirilmesi, takım üyelerini rahatsız eder.				
	12.Çalışanlar işlerinde bağımsız olmaya değer verirler.				
	13..Her çalışan kendi özgün potansiyelini gerçekleştirmeye teşvik edilir.				
	14.Çalışanların kendi başlarına düşünme yeteneklerine değer verilir.				
	15. İyi bir fikir sunan kişi bu fikrin kendine ait olduğunun yönetim tarafından bilinmesini sağlar.				
	16. Performansı yüksek olan ekiplerde sivrilene (göze çarpan) kişiler ödüllendirilir.				

	17.Çalışanlar arasında rekabet kabul edilir.
	18.İşe alım ve terfi kararları, ilişkilerden ziyade çalışanların yeteneklerine dayanır.
	19.Bireysel başarıya değer verilir.
	20. Ödüller çalışanların kişisel performansları ile orantılı dağıtılır.
	21.Performansın bireysel olarak değerlendirilmesinin üretkenliği artıracağı düşünülür.

### **BÖLÜM 3 .**

Alışverişe çıktığımızda verdiklerimizle aldıklarımızı bir teraziye koyar karşılaştırırız. İşte aşağıda bu durumu temsil eden, sizin kurumunuza sunduklarınız ve kurumunuzdan aldıklarınızı tartacağınız 6 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir ifade ile ilgili görüşlerinizi cevaplama seçeneklerinden size en uygun gelen bir tanesini seçerek belirtiniz.

<b>6 Tamamen Katılıyorum</b>	<b>5 Çok Katılıyorum</b>	<b>4 Oldukça Katılıyorum</b>	<b>3 Biraz katılıyorum</b>	<b>2 Pek Katılmıyorum</b>	<b>1 Hiç Katılmıyorum</b>
					1. Sahip olduğum tecrübe düşünülduğünde işyerinde aldığım karşılık adildir.
					2. Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda işyerinde hakettiğimi alıyorum.
					3. Sergilediğim çabayı göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.
					4. Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.
					5. Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.
					6. Eğitimimi göz önüne aldığımda işyerinde aldığım karşılık adildir.

**BÖLÜM 4** . Aşağıda, karar alma süreçlerinde gözlenebilecek çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtirken kurumunuzdaki çalışan sorumlulukları hakkında alınan günlük kararları, çalışma programını, verilen ödülleri ve genel olarak maruz kaldığımız muameleyi göz önünde bulundurunuz.

<b>6</b> <b>Her Zaman</b>	<b>5</b> <b>Çoğu Zaman</b>	<b>4</b> <b>Genellikle</b>	<b>3</b> <b>Bazen</b>	<b>2</b> <b>Nadiren</b>	<b>1</b> <b>Hiçbir Zaman</b>
<b>Çalıştığım kurumda gerek diğer çalışanlar, gerek benimle ilgili bir karar verildiğinde</b>					
					1. ... durumun netleştirilmesi ve ek bilgi verilmesi hakkındaki taleplerimizin dile getirilmesine izin verilir
					2. ... çalışanlara saygıyla davranılır.
					3. ... çalışanlara karşı dürüst bir tavır sergilenir.
					4. ... kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir.
					5. ... kararlar, kararlardan etkilenen taraflara tutarlılıkla uygulanır.
					6. ... alınan kararlarla ilgili çalışanlara yeterli oranda gerekçe verilir.
					7. ... kararları doğrudan etkileyen bilgiler net ve doğru olarak toplanır.
					8. ... kararları doğrudan etkileyen bilgiler eksiksiz olarak toplanır.
					9. ... kararları etkileme ve kararlara karşı çıkma olanakları verilir.
					10. ... çalışanlara kibarca davranılır.
					11. ... çalışanların haklarına değer verilir.
					12. ... kararların gerekçelerini çalışanların anlamasına yardımcı olunur.

BÖLÜM 5.		
Lütfen son olarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.		
1.	Cinsiyet :	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2.	Yaşınız :	.....
3.	Eğitiminiz	Okulun Eğitim dili      Bulunduğu Şehir
	<input type="checkbox"/> Lise	_____
	<input type="checkbox"/> Lisans	_____
	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	_____
	<input type="checkbox"/> Doktora	_____
4.	Şu anki işinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz ? : ..... yıl      .....ay	
5.	İşyerinde çalıştığınız pozisyon (ünvanınız) : .....	
6.	Kurumunuzun dahil olduğu sektör : .....	
7.	Kurumunuzda çalışmakta olan elemanların sayısı : .....	
8.	Kurumunuzun bulunduğu şehir : .....	
9.	Doğduğunuz bölge: <input type="checkbox"/> Akdeniz <input type="checkbox"/> Ege <input type="checkbox"/> Doğu Anadolu <input type="checkbox"/> Marmara <input type="checkbox"/> Güneydoğu Anadolu <input type="checkbox"/> Karadeniz <input type="checkbox"/> İç Anadolu <input type="checkbox"/> Türkiye dışı: _____	
	Doğduğunuz yer: <input type="checkbox"/> şehir <input type="checkbox"/> kasaba <input type="checkbox"/> köy	

Not :

Doldurmuş olduğunuz anketi [omerocaks@gmail.com](mailto:omerocaks@gmail.com) adresine gönderebilirsiniz.

**ANKETİMİZE ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEKRAR TEŞEKKÜR EDERİZ.**