

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ: TÜRKİYE’DE FAALİYET
GÖSTEREN BAZI İŞLETMELERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

HÜLYA ERKANLI

ANKARA-2009

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ: TÜRKİYE’DE FAALİYET
GÖSTEREN BAZI İŞLETMELERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

HÜLYA ERKANLI

TEZ DANIŞMANI: PROF.DR. ÖZLEM ÖZKANLI

ANKARA-2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET
GÖSTEREN BAZI İŞLETMELERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı :

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

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

İmzası

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

Tez Sınavı Tarihi

İçindekiler

Teşekkür	IV
Abstract	V
Özet	VI
Tablolar Listesi	VII
Giriş	1
Bölüm 1. Örgütsel Adalet Kavramına Genel Bir Bakış	3
1.1.Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları	8
1.1.1. Adil Dağıtım	10
1.1.2.Adil İşlem	14
1.1.3.Adil Etkileşim	20
1.2.Kültür ve Örgütsel Adalet	23
1.2.1.Kültür Kavramına Genel Bir Bakış	23
1.2.1.2.Örgüt Kültürü Tanımları	24
1.2.1.3.Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Örgüt Kültürü	26
1.2.1.4.Örgüt Kültürünün Unsurları	28
1.2.2. Kültür ve Örgütsel Adalet Kavramına Genel Bir Bakış	33
1.2.2.1. Bireyci ve Toplulukçu Kültür	35
1.2.2.2. Bireyci Kültür, Toplulukçu Kültür ve Örgütsel Adalet	38
1.3.Örgütsel Adalet Kavramının Örgüt İçindeki Bazı Süreçlerde Görünümü	42
1.3.1.İşe Alma	42
1.3.2. Performans Değerleme	45
1.3.3. Ücretlendirme	48
1.3.4. Eğitim ve Geliştirme	50
Bölüm 2. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma	53
2.1.Araştırmanın Amacı	53
2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	53
2.3.Araştırma Süreci	54
2.4.Araştırmada Yer Alan İşletmeler	54

2.4.1.Arçelik Pişirici Cihazlar A.Ş.	55
2.4.2.Tansel Elektrik A.Ş.	55
2.4.3.Gambroturk	55
2.4.4.Gentaş A.Ş.	56
2.4.5.La Farge	56
2.4.6.CP A.Ş.	56
2.5. Araştırmaya İlişkin Bulgular	56
2.5.1.Demografik Değişkenler Göre Deneklerin Görünümü	57
2.5.1.1.Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı	57
2.5.1.2.Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	57
2.5.1.3.Deneklerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	58
2.5.1.4.Deneklerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı	58
2.5.1.5.Deneklerin Mavi ya da Beyaz Yakalı Olarak Dağılımı	59
2.5.1.6.Deneklerin Yetişme Yerine Göre Dağılımı	59
2.5.2.İşletme Bazında Deneklerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	59
2.5.2.1.İşletme Bazında Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	60
2.5.2.2.İşletme Bazında Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	61
2.5.2.3.İşletme Bazında Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	62
2.5.2.4.İşletme Bazında Deneklerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı	64
2.5.2.5.İşletme Bazında Deneklerin Beyaz ve Mavi Yakalı Olarak Dağılımı	65
2.5.2.6.İşletme Bazında Deneklerin Yetişme Yerlerine Göre Dağılımı	66
2.5.3. Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim İle Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler	67
2.5.4.Adaletin Yordanmasına İlişkin Bulgular	71
2.5.4.1.Örgütsel Bireycilik Örgütsel Toplulukçuluk ve Bireysel Kültür Değişkenlerinin Adil Dağıtım Algısına Etkisi	71
2.5.4.2.Örgütsel Bireycilik Örgütsel Toplulukçuluk ve Bireysel Kültür Değişkenlerinin Adil İşlem Algısına Etkisi	73
2.5.4.3.Örgütsel Bireycilik Örgütsel Toplulukçuluk ve Bireysel Kültür Değişkenlerinin Adil Etkileşim Algısına Etkisi	74
2.5.5.Bireysel Kültür Etkisi	75

2.5.5.1. Bireysel Kültürün Örgütsel Bireyciliğe Etkisi	76
2.5.5.2. Bireysel Kültürün Örgütsel Toplulukçuluğa Etkisi	77
2.5.6.Cinsiyete Göre Bireysel Kültür Örgütsel Toplulukçuluk ve Örgütsel Bireycilik Eğilimlerinin Adalet Algısına Etkisi	77
2.5.7.İşletmelere Göre Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin ilişkisi	79
2.5.7.1.İşletmelere Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisi	84
2.5.7.1.1.Arçelik Pişirici Cihazlar A.Ş. İşletmesi'ne Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	84
2.5.7.1.2.CP'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	85
2.5.7.1.3.Gambroturk'e Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	85
2.5.7.1.4.Gentaş A.Ş.'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	86
2.5.7.1.5.La Farge'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	86
2.5.7.1.6.Tansel Elektrik A.Ş.'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	87
2.5.7.2.İşletmelere Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisi	87
2.5.7.2.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	87
2.5.7.2.2.CP'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	89
2.5.7.2.3.Gambroturk'e Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	89
2.5.7.2.4.Gentaş A.Ş.'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	90
2.5.7.2.5.La Farge'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	90
2.5.7.2.6.Tansel Elektrik A.Ş.'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	91
2.5.7.3.İşletmelere Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisi	92
2.5.7.3.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular	92
2.5.7.3.2.CP'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine	93

İlişkin Bulgular

2.5.7.3.3.Gambroturk'e Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkinine İlişkin Bulgular	94
2.5.7.3.4.Gentaş A.Ş.'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkinine İlişkin Bulgular	94
2.5.7.3.5.La Farge'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkinine İlişkin Bulgular	95
2.5.7.3.6.Tansel Elektrik A.Ş.'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkinine İlişkin Bulgular	95
2.5.8. İşletmelere Göre Adil Dağıtım, Adil İşlem Ve Adil Etkileşim Boyutlarının Yordanması	96
2.5.8.1. İşletmelere Göre Adil Dağıtım Boyutunun Yordanması	96
2.5.8.1.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	96
2.5.8.1.2.CP İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	97
2.5.8.1.3.Gambroturk İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	98
2.5.8.1.4.Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	100
2.5.8.1.5.La Farge İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	101
2.5.8.1.6.Tansel Elektrik A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	102
2.5.8.2.İşletmelere Göre Adil İşlem Boyutunun Yordanması	103
2.5.8.2.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	103
2.5.8.2.2.CP İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	104
2.5.8.2.3.Gambroturk İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	105
2.5.8.2.4.Gentaş. A.Ş.'de Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	106
2.5.8.2.5.La Farge İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	107
2.5.8.2.6.Tansel Elektrik A.Ş.'de Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	108
2.5.8.3.İşletmelere Göre Adil Etkileşim Boyutunun Yordanması	109
2.5.8.3.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	109
2.5.8.3.2.CP İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	110

2.5.8.3.3.Gambroturk İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	111
2.5.8.3.4.Gentaş A.Ş.'de Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	112
2.5.8.3.5.La Farge İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	113
2.5.8.3.6.Tansel Elektrik A.Ş.'de Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	114
Sonuç	116
Kaynaklar	125
Ekler	

TEŞEKKÜR

Ankara Üniversitesi'nde almış olduğum doktora eğitimi sürecime katkıda bulunan tüm **Hocalarıma**,

Tez danışmanım olmasından dolayı onur duyduğum ve desteğini her zaman hissettiğim değerli hocam **Prof. Dr. Özlem Özkanlı**'ya,

Tez izleme komitemde yer alarak, önerileriyle tezimin gelişmesine katkıda bulunan sayın hocalarım **Prof. Dr. Halil Can** ve **Yrd. Doç. Dr. Fatma Yıldırım Akkaya**'ya,

Tez jürimde yer alan sayın hocalarım **Doç. Dr. Semra Güney** ve **Yrd. Doç. Dr. Halil Bader Arslan**'a

Bu çalışmada yer alan tüm **işletmelere ve çalışanlarına**, tüm katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bunun yansıra, hayatım boyunca tüm aşamalarda varlıklarıyla bana mutluluk ve gurur veren, annem **Berrin Erkanlı**, babam **Orhan Erkanlı** ve kardeőim **Özge Derya Erkanlı**'ya, bu süreçte bana katlandıkları ve yanımda oldukları için teşekkür ederim.

Abstract

In this study, organizational justice and organizational culture concepts are discussed and in this context, the relationship between the individualist and collectivist culture variables and organizational justice are tried to be analyzed. Organizational justice perception and how individualist culture and collectivist culture trends affect the organizational justice perception, are tried to be analyzed in some of the companies that operate in Turkey. In this sense, first organizational justice perception is taken in hand and distributive justice, procedural justice and interactional justice dimensions are tried to be explained, the outlook of the justice perception in the company's processes is analyzed. Although, the culture perception is taken in hand and its dimensions are tried to be denoted. Organizational individualism and organizational collectivism are analyzed within the concept of culture.

In this context, six companies that operate in Turkey are taken in hand and total 351 survey are conducted in order to analyze how organizational culture trend formulate the employees' perception of justice. Survey were answered by both white-collar and blue collar employees. As a result of this survey, most of the subjects' justice perception is formulated by the comprehension of the trend to organizational collectivism..In collectivist culture, the first thing considered is the state of belonging to a group. People take place in big groups where all members of the group encourage each other. The relationship between the employees and the employers come to the fruition according to the ethic rules (as in a family). Employees' behaviours in the groups affect the engagement and promotion decisions. Management is to manage the groups. Relationships come before the tasks. There is high level communication. In this context, conclusion is that equality concept affects the justice perception more than equity concept in the companies that the survey is conducted.

Özet

Bu tez çalışmasında örgütsel adalet, örgütsel kültür kavramları ele alınarak ve bu çerçevede örgütsel adalet ile örgütsel ve bireysel boyutta bireyci ve toplulukçu kültür değişkenlerinin arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerde örgütsel adalet algısının ve sahip oldukları bireysel ve örgütsel kültür eğilimlerinin örgütsel adalet algısına nasıl bir etkide bulunduğu incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda öncelikle örgütsel adalet kavramı ele alınmış ve örgütsel adalet kavramını oluşturan adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim boyutları açıklanmaya çalışılmış, adalet kavramının işletme içerisindeki süreçlerde görünümüne yer verilmiştir. Bununla beraber kültür kavramı genel anlamda ele alınmış boyutları ifade edilmeye çalışılmıştır. Kültür kapsamında örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluğa yer verilmiştir.

Bu bağlamda örgütsel kültür eğiliminin çalışanların adalet algısını nasıl biçimlendirdiğini görebilmek için Türkiye’de faaliyet gösteren altı işletme ele alınmış ve toplam 351 anket toplanmıştır. Anketler hem beyaz hem de mavi yakalı çalışanlara uygulanmıştır. Bu uygulamanın sonucunda çalışma da yer alan deneklerin, genelinin, adalet algısının, örgütsel toplulukçuluk eğilimi kapsamında biçimlendiği görülmüştür. Toplulukçu kültürlerde öncelikle göz önde bulundurulmuş bir gruba aidiyettir. Kişiler birbirlerini koruyan büyük gruplar içerisinde yer alırlar. İşçi ve işveren arasındaki ilişkiler etik kurallara göre gerçekleşir (aile içinde olduğu gibi). İşe alma ve terfi kararlarına çalışanların grup içi durumları etki eder. Yönetim, grupların yönetilmesidir. İlişkiler, görevden önce gelir. Yüksek düzeyde iletişim söz konusudur. Bu bağlamda, bu çalışmada yer alan işletmelerde, çalışanların adalet algısında etkili olan unsur hakkaniyet kavramından çok eşitlik kavramıdır sonucuna varılmıştır.

Tablolar Listesi

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Kronolojik Olarak Örgütsel Adalet Kavramının Oluşturulmasına Etki Eden Teori ve Görüşler	6
Tablo 1.2. Adil Dağıtım İlkeleri	13
Tablo 1.3. Adil İşlem Kriterleri	18
Tablo 1.4. Etkileşime Dayalı Adalet İlkeleri	21
Tablo 1.5. Örgütsel Adalet İlkelerinin Genel Görünümü	22
Tablo 1.6. Bir Örgüt Kültürünü Tanımlayan Anahtar Özellikler	31
Tablo 1.7. Toplulukçu ve Bireyci Topluluklar Arasındaki Temel Farklar	39
Tablo 2.1. Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı	57
Tablo 2.2. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	57
Tablo 2.3. Deneklerin eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	58
Tablo 2.4. Deneklerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı	58
Tablo 2.5. Deneklerin Mavi ya da Beyaz Yakalı Olarak Dağılımı	59
Tablo 2.6. Deneklerin Yetişme Yerine Göre Dağılımı	59
Tablo 2.7. İşletme Bazında Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	60
Tablo 2.8. İşletme Bazında Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	61
Tablo 2.9. İşletme Bazında Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	63
Tablo 2.10. İşletme Bazında Deneklerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı	64
Tablo 2.11. İşletme Bazında Deneklerin Beyaz ve Mavi Yakalı Olarak Dağılımı	65
Tablo 2.12. İşletme Bazında Deneklerin Yetişme Yerlerine Göre Dağılımı	66
Tablo 2.13. Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim İle Diğer Değişikler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular	68
Tablo 2.14. Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	72
Tablo 2.15. Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	73
Tablo 2.16. Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	74

Tablo 2.17. Bireysel Kültürün Örgütsel Bireyciliğe Etkisi	76
Tablo 2.18. Bireysel Kültürün Örgütsel Toplulukçuluğa Etkisi	77
Tablo 2.19. Cinsiyete Göre Bireysel Kültür, Örgütsel Toplulukçuluk ve Örgütsel Bireycilik Eğilimlerinin Adalet Algısına Etkisi	78
Tablo 2.20. İşletmelere Göre Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Korelasyon Tablosu	80
Tablo 2.21. Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 2.22. CP İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 2.23. Gambroturk İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 2.24. Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	100
Tablo 2.25. La Farge İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	101
Tablo 2.26. Tansel Elektrik A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	102
Tablo 2.27. Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	103
Tablo 2.28. CP İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 2.29. Gambroturk İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 2.30. Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 2.31. La Farge İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 2.32. Tansel Elektrik A.Ş. İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 2.33. Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	109
Tablo 2.34. CP İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	110

Tablo 2.35. Gambroturk A.Ş. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 2.36. Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 2.37. La Farge İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 2.38. Tansel Elektrik A.Ş. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	114

Giriş

Örgütsel adalet kavramı ne kadar ücret alındığından işverenin çalışana nasıl davrandığına kadar birçok konuyu içinde barındıran çok yönlü bir kavramdır. Dolayısıyla örgütsel adaletin tek boyutlu değil birçok boyutu olan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bu boyutlar adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim boyutlarıdır. Adil dağıtım algısı, ücret, işte fark edilme gibi çıktılara dayalı tatminin oluşmansa yöneliktir. Bunun yanı sıra adil işlem, örgüt içerisinde alınan kararları adillğine ilişkin bir yargı oluşturmakta ve çalışanların örgüt kararlarını desteklemesine ve kurallara uyum sağlamasına katkı sağlamaktadır. Adil etkileşim algısı ise, çalışanların üst düzey yöneticiler tarafından ne derece değerli bulduklarına dair bir yargıya varmalarını sağlarken bilgilendirmeye dayalı adalet, örgüt içerisinde yer alan diğer çalışanlarca ne derece değer gördüğüne dair bir algı oluşturmaktadır

Örgütsel adalet uygulamalarının etkililiği, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet yaklaşımlarının kültürel anlamda da ele alınması önem taşımaktadır. Örgütlerin farklı örgüt kültürlerine sahip olacağı fikri temellerini örgüt üyelerince içselleştirilen örgüte özgü inanç, norm değer ve varsayımlar setinden alır. Bireysel düzeyde, örgüt kültürünün yapısı bireylere meşruiyet kazandırır ve bireylerin algılarına ve örgüte karşı hareketlerine temel kazandırır. Bireycilik ve Toplulukçuluk, Hofstede tarafından yapılan çalışmalardan bu yana dikkat çekmeye başlamış ve birçok teorik tanımlamanın odak noktası haline gelmiştir Bireycilik; bireyi en anlamlı sosyal birim olarak görme eğilimidir. Bireyci toplumlar eşsiz kişilik ve kimliğin, otonominin, kişisel hedef ve ihtiyaçların önem ve önceliğini vurgular Toplulukçu toplumlarda en anlamlı sosyal birim, insanların içinde olduğu; aile, komşuluk, işyeri gibi, gruplardır. Bireyin kimliği bu gruplara üyeliği ile tanımlanır. Bu bağlamda bu tez çalışmasında, Türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerde mavi ve beyaz yakalı çalışanları kapsayan bir uygulama gerçekleştirilerek örgütsel adalet kavramı, adil dağıtım, adil işlem ve adil

etkileşim boyutlarıyla ele alınarak, örgütsel kültür ve bireysel kültür kavramlarının işletmelerde görünüş biçimi ve adalet algısı üzerine etkisi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi gibi değişkenler de ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, örgütsel adalet ile örgütsel ve bireysel boyutta bireyci ve toplulukçu kültür değişkenlerinin arasındaki ilişki incelenmeye ve işletmelerde bu kavramların nasıl bir görüntüye sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Bölüm 1. Örgütsel Adalet Kavramına Genel Bir Bakış

Adalet ya da hakkaniyet kavramı sosyal bilimlerin pek çok alanında ele alınan ve inceleme alanı bulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, adalet kavramının yönetim bilimi açısından ele alınmaya başlanması, örgütsel adaletin yöneticiler, çalışanlar ve hisse sahipleri gibi örgütü oluşturan gruplarca, gruplar arası çatışmayı engelleyici, onları birleştirici, gerekli prensiplerin yerleşmesine yardımcı olan, organizasyon içerisinde sabit, tutarlı ve sağlam bir sosyal yapının oluşmasına etki eden bir değer olarak fark edilmesiyle başlamıştır.

Örgütsel adalet kavramının içeriğine ilişkin sosyal bilimlerde ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilmiş olan çalışmalar 1960'lara dayanmaktadır. Ancak, örgütsel bağlamda "örgütsel adalet" kavramını ilk olarak kullanan, 1987 yılında, Greenberg olmuştur. Greenberg örgütsel adalet kavramını; çalışanların örgütsel uygulamalara ve kararlara ilişkin adalet algılamaları ve bu algıların çalışanların davranışları üzerine etkisi olarak tanımlamıştır (Greenberg, 2001).

Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan ilk çalışmalar, 1970'lerin ortalarına kadar, daha çok dağıtılan adalet kavramı üzerinde durmuştur. 1970'lerin ortalarından itibaren inceleme alanı genişletilmiş ve uygulamaya dayalı adalet de konu kapsamı içerisine dahil edilmiştir. 1980'lerin ortasında kapsam biraz daha genişletilmiş ve etkileşime dayalı adalet kavramı da ele

alınmaya başlanmıştır. Günümüzde ise, örgütsel adalet kavramı daha geniş bir inceleme alanı bulmuş ve örgütsel düzeyde birçok konu ile (örgüte güven, örgüte bağlılık, performans, kültür, vb.) ilişkisi ele alınmaya başlanmıştır (Çolak, 2004).

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimi ve kronolojik olarak örgütsel adalet kavramının oluşturulmasına etki eden teori ve görüşler Tablo1.1.'de ana hatlarıyla özetlenmektedir. Bu teori ve görüşler kısaca ele alınacak olursa sırasıyla; kaynak temelli modeller, ilişki temelli modeller, kişisel çıkar modeli ve grup değeri modeli, bilişsel atıf modeli olmak üzere beş modelden bahsetmek mümkündür.

Sosyal değişim teorisini temel alarak, adil dağıtım ve adil işlem kavramlarını ele alan birçok teori kaynak güdüsü üzerine yoğunlaşmıştır. Kaynak temelli modeller, bireylerin örgüte bağlılıkların nedeninin örgütün onlara sunduğu kaynaklar olduğunu savunur.

Kişisel çıkar modeli, bireylerin, bireysel kazanımları ile yakından ilgilendiklerini ve bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istediklerini savunur. Tercihlerin açıklanması için verilen fırsatlar olumlu algılamalara neden olmaktadır. Bu yaklaşım, grup değer, modelinin de temelini oluşturmaktadır.

Grup değeri modeline göre, bireyler, içinde buldukları gruplarla, uzun vadeli ilişkiler kurmak istemekte ve grup dayanışmasını sağlayan uygulamalara önem vermektedirler.

Bilişsel atıf modeli, adil kazanım standardına işaret eden bir teoridir ancak, diğer kişinin kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adilliğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan pek çok kaynaktan yalnızca biri olarak ele almaktadır. Ülkenin genel ekonomik durumu, diğer örgütlerde kendisiyle aynı konumda çalışan kişilerin kazanımları gibi unsurlarda değerlendirilmektedir.

Adalet Teorileri	Teorinin Dayandığı Görüş	Teoriye Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıklaştığı Örgütsel Adalet Türü
Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Bireylerin katkı ve kazanımların oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler, organizasyonun onlara sunduğu kazanımları farklı organizasyonların sunacağı kazanımlarla karşılaştırırlar. Kaynak dağılımına ve organizasyonun iyi çalışıp çalışmadığına yönelik kararlarını sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	Dağıtım Adaleti
Göneli Yoksulluk Teorisi (Crosby, 1976)	Belirli ölçüde dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerinde yoksulluk hissi yaratır.	Bilişsel Atf Modeli	Örgütsel adaletle ilgili değerlendirme, doğrudan veya dolaylı etkileşim, karşılaştırma yoluyla adil kararın standartları tanımlanmıştır. Kişiler bu standartlara atıfta bulunarak adaletle ilişkin algılamaları geliştirirler.	Dağıtım Adaleti
Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kararın dağıtım şekline ilişkin kararını belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar, çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli Ve Bilişsel Atf Modeli	Kişiler, belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örgütün organizasyonun iyi çalışıp çalışmadığına veya grup üyelerinin sorunlarına yönelik kararlarını sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	Dağıtım Adaleti
Adalet Çüdüğü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararını almaktan kaçınan kişiler, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterir.	İlişkisel Temelli Grup Değeri Modeli	Kişiler dahil oldukları gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak istedikleri ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler.	Etkileşim Adaleti
Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut, Walker, 1975)	Kararların kişilerin yarattığı sonuçları ister olsun, kullanılan prosedürler kararın süreci kontrolünü belirlediği sürece, alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	Araçlarda anlaşmazlık bulunan tarafların bu anlaşmazlığın çözümünde karar vericilerini üslenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımını belirler. Kişilerin prosedürlerin benimsenmesiyle ilgili ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen faktörler vardır.	Prosedür Adaleti
Dağıtım Tercihli Teorisi (Leventhal, Karauza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirilmediği takdirde dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkını tanımlar. Tanımlanan ve doğru ilgilileri temsil eden, tutarlı kurallara dayanmalıdır, karar alma sürecinin yapısını, tanımlamaları, kişilerin önyargılarına karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkını vermemelidir, prosedür yapısında değişiklik yapılmamasını içermelidir.	İlişkisel Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamak için verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artırır. Farklı kararın alındığı durumlarda ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, kişilerin bu kararın algılamalarını artırır.	Prosedür Adaleti

Özellikle son yıllarda daha çok inceleme alanı bulmuş olan örgütsel adalet kavramının, bireyler için en az iki açıdan öneminden bahsetmek mümkündür:

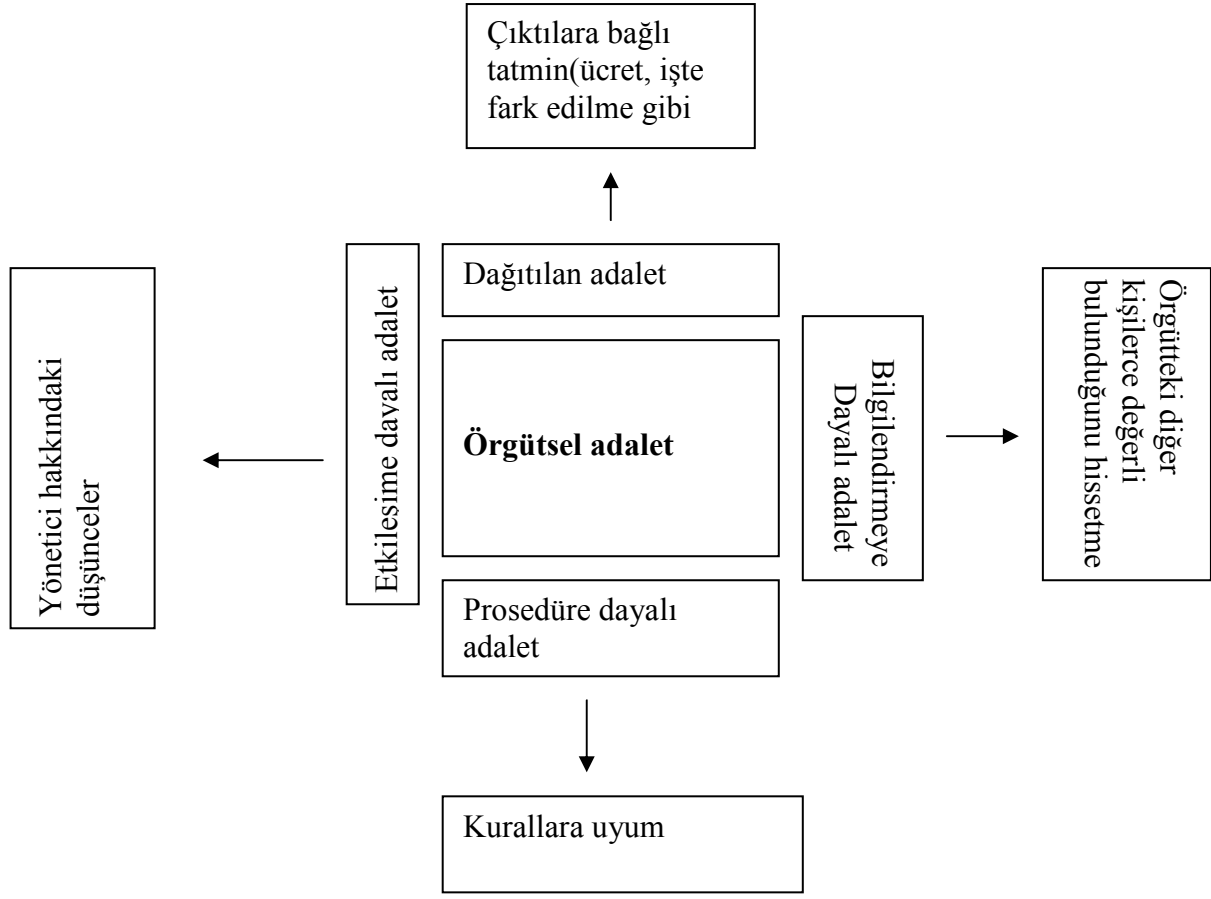
1. Adalet önemlidir çünkü, bireylerin kişisel çıkarlarını maksimize etmelerine olanak tanır. Bu nedenle bireyler kısa dönem kazanç yerine uzun dönem kazancı yeğlerler. Bu bakış açısı kişisel çıkar (self interest) ya da enstrümantal model olarak adlandırılır. Buna göre, adalet bireylerin isteklerini garanti altına alacak, zaman içerisinde kişisel ilgilerini maksimize edecek bir enstrüman olarak görülür.
2. Adalet önemlidir çünkü, sembolik bir değer taşır, bireyin onuruna (dignity) saygıyı ifade eder ve kişinin grup içindeki statüsünü şekillendirir. Bu yaklaşım daha psikolojik bir açıklamayı içerir ve grup değeri modeli olarak adlandırılır(Cropanzano, R.,Randall M.L.,2003).

Bu bölümde, örgütsel adalet kavramına genel olarak yer verilmiştir. Bundan sonraki bölümde, kavramın boyutları ayrı ayrı ele alınacaktır.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, kavramın genellikle iki boyutunun, adil işlem ve adil dağıtım kavramlarının, ele alındığı görülmektedir. Günümüzde yapılan çalışmalarda, örgütsel adaletin, adil etkileşim de dahil edilerek üç boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada da örgütsel adalet kavramı üç boyutlu bir kavram olarak ele alınacaktır.

Adalet kavramı ne kadar ücret alındığından işvereni çalışana nasıl davrandığına kadar birçok konuyu içinde barındıran çok yönlü bir kavramdır. Dolayısıyla örgütsel adaletin tek boyutlu değil birçok boyutu olan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bu boyutlar adil dağıtım, adil işlem, kişilerarası adalet ve bilgilendirmeye dayalı adalet olarak sınıflandırılabilir. Ele alınmakta olan her bir adalet biçimi örgütlerde farklı etkilere neden olmaktadır. Örgütsel adalet kavramının boyutlarını ve örgütlere etkilerini bir şekil yardımıyla ortaya koymak mümkündür (Greenberg, 2005).



Kaynak: Greenberg, J.,(2005). *Organizational justice, Ethics, and Corporate social Responsibility*, New Jersey: Prentice Hall, s.39.

Şekil 1.1. 'de de görüldüğü üzere örgütsel adalet kavramı, tek boyutlu ve tekyönlü bir kavram değildir. Kavram, içinde yer alan boyutları ile örgüt içerisinde farklı etki alanlarına sahiptir. Dağıtılan adalet algısı, ücret, işte fark edilme gibi çıktılara dayalı tatminin oluşmamsa yöneliktir. Bunu yanı sıra adil işlem, örgüt içerisinde alınan kararları adilliğine ilişkin bir yargı oluşturmakta ve çalışanların örgüt karlarını desteklemesine ve kurallara uyum sağlamasına katkı sağlamaktadır. Adil etkileşim algısı ise, çalışanların üst düzey yöneticiler tarafından ne derece değerli olduklarına dair bir yargıya varmalarını sağlarken bilgilendirmeye dayalı adalet, örgüt içerisinde yer alan

diğer çalışanlarca ne derece değer gördüğüne dair bir algı oluşturmaktadır (Greenberg, 2005).

Bu bölümde, örgütsel adalet kavramı, sırasıyla, adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim olmak üzere üç boyutu ile ele alınacak bilgilendirmeye dayalı adalet adil etkileşim kavramı içinde ele alınacaktır. Bu şekilde örgütsel adalet kavramı boyutları ile birlikte ele alınarak kavramsal bir alt yapı oluşturulmaya çalışılacaktır.

1.1.1. Adil Dağıtım

Örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar daha çok dağıtılan adalet kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır (Ambrose,2002). Adil dağıtım (dağıtılan adalet) kavramı, temellerini “hakkaniyet teorisi (equity theory)”nden (Adams, 1965) alır. Hakkaniyet teorisine göre, çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına ilişkin kararlarını hakkaniyet teorisine göre değerlendirirler. Bu bağlamda, çalışanlar yaptıkları işler için ortaya koydukları performans girdilerini ki bunları eğitim, tecrübe, katlanılan stres olarak örneklendirmek mümkündür, bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktılarıyla, yani maaş ve ücret gibi, karşılaştırırlar. Bu girdi ve çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa alınan ödüllerin adil olmadığını düşünürler (Greenberg,2005; Ambrose,2002).

Örgütlerde, çalışanlar kaynaklardan adil bir pay almaya odaklanır. Herkes yaptığı işin karşılığında adil bir ücret almayı ve gösterilen çabanın ve

işle yapılan özel katkıların layığıyla fark edilmesini ister. Adil dağıtım, örgütsel adaletin, insanların işle ilgili çıktılardan (ücret, fark edilme gibi) adil bir pay alıp almadığına ilişkin inançlarına odaklanan boyutudur. Şekil1.1'de de görüldüğü üzere, dağıtılan adalet çalışanların ücret ve görev dağılımı gibi işle ilişkin çıktılara dair tatmin ya da tatminsizlik hislerini etkiler. Doğal olarak, insanlar bu son derece önemli çıktılar da beklenen standartların altına inildiğinde tatminsizlik yaşayacaktır. Dolayısıyla çalışanların adil dağıtıma ilişkin algıları, insanların iş performanslarına ilişkin motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir (Greenberg, 2005).

Bu durumu bir denklem yardımıyla açıklayacak olursak:

$$\frac{\text{X Bireyinin Çıktıları}}{\text{X Bireyinin Girdileri}} = \frac{\text{Y Bireyinin Çıktıları}}{\text{Y Bireyinin Girdileri}}$$

Hakkaniyet teorisine göre, çalışanların girdi ve çıktılar arasında sahip oldukları eşitsizlik algısı bireylerde bir takım negatif duyguların oluşmasına neden olacaktır. Bu negatif duygular, bireylerin hak ettiklerini düşündüklerinden daha azını (underpayment inequity) alması sonucunda ortaya çıkabileceği gibi hak ettiğinden daha fazlasını (overpayment inequity) aldığı şeklinde bir algıdan da kaynaklanabilmektedir. Nitekim, beklenilenin altında bir ödül alındığına dair bir eşitsizlik algısı, çalışanlarda örgüte karşı bir öfke duygusunun gelişmesine olanak sağlamaktadır. Beklenilenden daha fazlasının alındığına ilişkin bir algı ise, çalışanlarda suçluluk ya da tatminsizlik

gibi duyguların oluşmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, hakkaniyet teorisine göre, bu olumsuz davranış biçimlerinin önüne geçebilmek için yapılması gereken, çalışanların çıktı ve girdi oranlarına uygun olarak, hakkaniyete dayalı bir kazanım sisteminin oluşturulmasıdır(Greenberg,J., Baron,1995).

Adil dağıtımın, iş performansı üzerine etkisini küçük bir örnekle ifade etmek mümkündür: Singapur'da yapılan bir araştırmada 2 farklı grubun dağıtılan adalet algıları incelenmiştir. Bu gruplardan biri Singapurlu çalışanlardan, diğeri ise Singapur'da çalışan Çinli çalışanlardan oluşmaktadır. Bu araştırma sonucunda, yabancı işçilerin, kendi kabiliyetleri ile orantılı olarak ücret almadıklarını düşündükleri ortaya çıkmış dolayısıyla da yüksek düzeyde adaletsizlik algısı belirlenmiştir. Bu duruma bağlı olarak da Çinli çalışanların işlerinde daha az verim gösterdikleri gözlemlenmiştir (Greenberg, 2005) .

Adams'a göre adil dağıtımı sağlamak için dağıtımın "hakkaniyet (equity)" ilkesine göre gerçekleştirilmesi gerekir. Deustch ve Leventhal, Adams'ın görüşünü yanı sıra "eşitlik (equality)" ve "gereksinimler (needs)" ilkelerini dağıtım adaletinin sağlanması için ek ilkeler olarak ele alırlar. Eşitlik ilkesi, bireylerin girdilerine bakılmaksızın eşit miktarlar alması gerektiğini söyler. Gereksinimler ilkesi ise, ödüllerin, bireylerin ihtiyaçlarına göre dağıtılması gerektiğini savunur.

Tablo 1.2. Adil Dağıtım İlkeleri

Adil Dağıtım İlkeleri	Yazar	Açıklama
Hakkaniyet	Adams, 1965	Çıktılar bireylerin girdilerine göre dağıtılmalıdır.
Eşitlik	Deutsch, 1975	Çıktılar bireyler arasında eşit olarak dağıtılmalıdır.
Gereksinimler	Deutsch, 1975	Çıktılar bireylerin gereksinimleri dikkate alınarak dağıtılmalıdır.

Kaynak: Çolak, M., Erdost, H. E., (2004). "Organizational Justice: A Review Of The Literature and Some Suggestions for Future Research", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, No:2, s.63

Farklılıklarına rağmen bu üç dağıtım ilkesinin de amacı adil bir dağıtımı gerçekleştirmektir. Dolayısıyla, dağıtıcının amacı bu üç ilkeden hangisine göre hareket edeceğini belirlemektir. Eğer birinci amaç, verimliliği sağlamaksa, çıktılar hakkaniyet ilkesi temel alınarak dağıtılmalıdır. Eğer temel amaç, iyi sosyal ilişkiler oluşturmaksa bu durumda eşitlik ilkesi dağıtım kararlarını etkilemelidir. Son olarak, temel amaç çalışan gelişimini ve yararını ön planda tutmak ise bu durumda dağıtım kararlarında gereksinimler ilkesi baskın prensip olmalıdır (Çolak, 2004).

Sonuç olarak, adil dağıtım, bireylerin elde ettikleri kazanımların hakça dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarıdır (Çolak, 2004). Adil dağıtım kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, adil dağıtım kavramını açıklamaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda, uygulamaların adil olup olmadığına ilişkin yargılara belirlenirken, bireylerin, elde ettikleri kazanımları daha önce elde ettikleri kazanımlarla ya da diğer kişilerin kazanımlarıyla karşılaştırmaları üzerinde durulmuştur (Greenberg, 2005).

1.1.2. Adil İşlem

Adalet yalnızca çıktılarından ne kadar pay alındığıyla ilintili değildir. Aynı zamanda, bu çıktıların dağıtım sürecinin nasıl belirlendiği ile de ilgilidir. Bu durum da örgütsel adalet kavramının, adil işlem (prosedüre dayalı adalet) boyutunu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile adil işlem, bireylerin aldıkları çıktıların, belirlenmesinde kullanılan işlemlerin adaletine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Örneğin: iş yerinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecinde çalışanların değerlemeleri, belirli prosedürlerin izlendiği ölçüde (değerleyicilerin, yapılan işe ilişkin bilgi sahibi olması, değerlemede uygulanan kuralların herkes için geçerli olması gibi) adil kabul etmektedirler.

Adil işlem, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin, mekanizmaların ve süreçlerin adaletli bir biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğine ilişkin bir kavramdır. Başka bir ifade ile adil işlem, dağıtım kararlarına ilişkin “süreçlerin” adilliğini konu alır (Cropanzano,R., Byrne, Z.S., 2001).

Adil işlem, üzerine yapılmış olan ilk çalışmalar, Thibaut ve Walker tarafından ortaya konmuş olan “süreç kontrol teorisi”ni çıkış noktası olarak almıştır. Thibaut ve Walker, hukuk kuramlarında ve mahkemelerde alınan kararlar üzerine yaptıkları incelemelerde sanıkların ve davacıların alınan kararı adil olarak algılamasının, kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı tanınması ve kendi fikir ve görüşlerini açıklamalarının mümkün olduğu sistemlerde gerçekleştiğini belirlemiştir. Thibaut ve Walker bu durumu,

“kararları etkileme psikolojisi” olarak adlandırmaktadır. Daha net bir biçimde açıklanacak olursa, psikolojik olarak bireyler, kendilerini ilgilendiren ve kendi haklarında alınan kararları ve sonuçlarını etkilemek isterler. Bir başkasının kendileri hakkında karar alacağı durumlarda da kararlara dolaylı olarak etki edebilmek için söz haklarının saklı tutulmasını isterler. Bu teoriyi işletmeler açısından ele alacak olursak, bir işletmede çalışanlar kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda (performans değerlendirme, maaş artışı, vb.) fikir bildirme hakkı verildiği takdirde, verilen kararların adilliğine ilişkin algıları daha fazla olacaktır çünkü kararların alınması sürecinde dolaylı olarak da olsa kontrol hakkına sahip olacaklardır (Konovsky, 2000).

Thibaut ve Walker’ın süreç kontrol teorisinden sonra, Leventhal, adil işlem kavramını, prosedürlerin yapısında yer alan bir takım özelliklerin (structural elements) varlığıyla açıklamaya çalışmıştır (Konovsky, 2000). Buna göre, eğer kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak ve bir takım kişisel önyargılardan bağımsız olarak alınıyorsa, eşitlik ilkesine göre kararlar herkese eşit ve tutarlı bir biçimde uygulanıyorsa, kararların dayandığı bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayacak şekilde eksiksiz, net ve doğru bir biçimde toplanıyorsa bu kararlardan etkilenen bireylerin adil işlem algısının artacağından söz etmek mümkündür. Bununla beraber Leventhal’a göre, kararlar alındıktan sonra, kararlardan etkilenen kişilere kararlara itiraz etme ve kararların değiştirilmesi için başvurma hakkının tanınması bireylerin prosedürleri daha adil olarak algılamaları sonucunu doğuracak bir etkidir (Konovsky, 2000).

Adil işlem kavramına ilişkin teorilerinden bir diğeri ise, Lind ve Tyler tarafından ortaya atılan “grup değeri modeli”dir (Lengfelde, H.,Liebig,S., 2002). Daha önce de belirtildiği gibi, süreç kontrolü teorisi uygulamaya ilişkin adalet etkisinin neden oluştuğunu açıklamaya odaklanmış bir teoridir. Dolayısıyla bu teori, daha çok sonuçlara başka bir ifade ile kararlara ve bu kararların kontrolü üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak Lind ve Tyler, uygulamaya ilişkin adalet algısını başka bir boyutu ile ele almıştır. Buna göre, uygulamaya ilişkin adalet algısı, daha çok kişiler arası ilişkiler ve davranışlarla ilgili algılamaya dayalı olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile, elde edilen somut sonuçlar kadar bireyler arasındaki ki burada kararı alan ve karardan etkilenen bireyleri kastediyoruz, ilişkinin şekli de bireylerin adil işlem algısını etkileyecektir. Bu teoriye göre, adil işlem kavramı bireylerin üyesi oldukları grup aracılığıyla açıklanır. Bireylerin, bir sosyal gruba katılmalarındaki temel amaç, toplum içindeki konumları hakkında bilgi sahibi olmak ve kendi kişisel değerlerini ortaya çıkarmaktır. Grup değeri teorisine göre, bireyler buldukları grup içerisinde kabul gören, saygı duyulan ve yüksek statüde üyeler ise, kişisel saygı ve güvenleri artar. Ancak, gruptan dışlandıklarını ve reddedildiklerini hissettiklerinde bu birey üzerinde negatif bir etki oluşturur. Bundan hareketle, bireyler grupla ve değerleriyle bağdaşan ve grup tarafından benimsenen bireyler olduklarını hissettirecek uygulamalara ihtiyaç duyar ve bu yönde gerçekleşen uygulamaları adil olarak algılar. Tyler, grup içerisindeki üç sürecin bireyleri adalet algısı üzerinde önem taşıdığını ileri sürmüştür. Bunlar:

Tarafsızlık (Neutrality): grup içerisinde kararlar alınırken objektif ve dürüst bir süreç izlenmesi,

Statünün ve grup içindeki konumun tanınması (standing and status recognition): grup otoritelerince grup üyelerinin haklarına saygı gösterilmesi,

İlgili olmak, yakınlık göstermek: karar alıcıların gruptaki üyelere iyi niyetli bir tutum içerisinde olması.

Leventhal ise, dağıtım sürecinin adaletli olarak algılanması için prosedürlerin, şu altı ilkeyi içermesi gerekir:

İstikrar (Consistency) ilkesi: prosedürler her kişiye ve her zamana göre var olabilmelidir.

Ön yargıları ortadan kaldırma (bias suppression) İlkesi: prosedürler nötr ve bağımsız olmalıdır.

Doğruluk (accuracy) ilkesi: prosedürler ve kararlar mümkün olduğunca net ve doğru bilgiye dayandırılmalıdır.

Düzeltilbilirlik (Correctability) İlkesi : prosedürler kötü kararları düzeltebilmek için gerekli mekanizmaları içermelidir.

Temsil Etme (Representativeness) İlkesi: prosedürler, prosedürlerden etkilenen tüm grupların düşünce ve bakış açılarını içermelidir.

Etik olma (Ethicality) ilkesi: prosedürler etik standartlara uygun olmalıdır (Colquitt, J.A., Greenberg J., Zapata-phelan, C.P., 2005)

Adil işlem kararlarını biçimlendirirken insanlar, birçok farklı faktörü değerlendirme kapsamına dahil eder. Bu faktörlerden bazıları, örnek ve açıklamalarıyla Tablo 1.3. de görülmektedir:

Tablo 1.3. Adil İşlem Kriterleri

KRİTER	AÇIKLAMA	ÖRNEK
Kararların alımına katılım	Adil işlem algısı karardan etkilenen kişilere söz hakkı verildiği derecede artar	Çalışanlar, çalışmalarını değerlendiren üstlerine yaptıkları işe ilişkin düşüncelerini ifade etme hakkına sahip olmalıdır.
Kuralların uygulanmasında istikrarlılık	Adil olmak için, bir kişi hakkında karar almak için kullanılan kuralların diğer herkes için de aynı şekilde kullanılmasında gerekmektedir.	Bir öğretmen tüm sınıfın sınav kâğıtlarını tamamen aynı standartlarla değerlendirmelidir.

Eksiksiz ve doğru bilgi kullanımı	Adil kararlar net ve doğru biliye dayanmalıdır.	Bir çalışanın, fazla mesai ücretini hesaplayan bir yönetici rakamları doğru ve net bir biçimde hesaplamaya dahil etmelidir.
Görüş bildirme fırsatı	Adil prosedürler, kişilere yapılmış yanlışları düzeltme imkânı vermelidir.	Davalı taraflar yasal uygulamada bir hata olduğunu düşündüklerinde hâkimin kararına itiraz hakkına sahiptir.
Önyargılara karşı koruma	Kararlar, tarafsız ve önyargılardan uzak olmalıdır.	Loto çekilişleri tamamen rasgele ve tarafsız olarak gerçekleştirilir.

Kaynak: Greenberg, J.,(2005). *Organizational justice, Ethics, and Corporate social Responsibility*, New Jersey: Prentice Hall, s.39.

Adil işlem algısını oluşturmak farklı kurumlardaki insanlar için temel unsurlardan biridir. Örneğin yasal sistemde, kanıt toplamada adaletsiz prosedürlerin kullanılması davaların düşmesine neden olabilir. Örgütlerde ise, adaletsiz prosedürlere dayalı kararlar, insanlar tarafından reddedilir. Hatta adaletsiz prosedürler sadece insanların kazanımlarından tatmin olamamasına değil, ayrıca tüm sistemi adaletsiz olarak algılayıp

reddetmelerine neden olur. Dolayısıyla, adil işlem insanların örgütsel kurallara uyma eğilimini etkiler: çalışanlar örgüt prosedürlerinin tamamen adaletsiz olduğuna inanırlarsa örgüt kurallarına uymama eğilimi gösterirler. Böyle bir durumun ortaya çıkması da örgüt için ciddi problemlerin oluşması anlamını taşımaktadır (Greenberg, 2006).

1.1.3. Adil Etkileşim

Örgütsel adalet kavramının boyutlarından biri de adil etkileşim (etkileşime dayalı adalet) kavramıdır. Etkileşime dayalı adalet, Bies ve Moag tarafından ortaya atılmıştır. Karar alma sürecinde, bireylere ne söylendiği ve bunun nasıl söylendiği ile ilgili bir kavramdır. Adil etkileşim algısının temel noktalarından biri, alınan karara yeterli ve geçerli gerekçelerin verilmesidir. Yapılan araştırmalara göre, alınan bir karar kişilerin çıkarları aleyhine de olsa eğer kararların dayandığı gerekçeler açıklanabiliyorsa bireylerin olumsuz yöndeki algılarını daha aza indirgendiği ve karar verme sürecinin daha adil algılandığını ortaya koymuştur. Adil etkileşimin bu yönü bazı yazarlar tarafından bilgilendirmeye dayalı adalet (informational justice) olarak da adlandırılmaktadır. Bununla beraber, birçok çalışma kararlara ilişkin olarak yapılan açıklamaların sözlü olarak yapılmasının yazılı olarak yapılmasına nazaran bireylerin adalet algılarını daha çok artırdığını göstermektedir (Konovsky, 2000).

Tablo 1.4. Etkileşime Dayalı Adalet İlkeleri

Etkileşime Dayalı Adalet İlkeleri	Yazar	Açıklama
Saygı	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar karardan etkilenenlere saygıyla yaklaşmalıdır.
Uygunluk	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar önyargılardan uzak olmalıdır
Doğruluk	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar dürüst olmalı ve yanılsamalardan kaçınmalıdır.
Gerekçeleştirme	Bies, Moag, 1986	Prosedürlerin gerekçeleri çalışanlara açıkça ve net olarak açıklanmalıdır.

Kaynak: Çolak, M., Erdost, H. E., (2004). "Organizational Justice: A Review Of The Literature and Some Suggestions for Future Research", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, No:2, s.63

Etkileşime dayalı adalet kavramının da diğer bir nokta da kararların nasıl söylendiğidir. Bu, temelde iletişim tarzlarının nasıl gerçekleştiğini ifade etmektedir. Burada ortaya çıkan, örgüt içerisinde bireylerin kendi kişilik ve haklarına saygı duyulması gereksinimidir. Dolayısıyla, karar alıcılar iletişim tarzlarını buna uygun olarak biçimlendirdikleri sürece algısal olarak daha adil bir örgütsel yapının varlığından söz etmek mümkün olabilecektir.

Genel bir görünüm içerisinde, örgütsel adalet kavramının boyutları olan, adil dağıtım, adil işlem ve etkileşime dayalı adalet kavramlarını ilkeleri ile beraber şu şekilde tablolandırmak mümkündür (Tablo 1.5.):

Tablo 1.5. Örgütsel Adalet İlkelerinin Genel Görünümü

Adil Dağıtım İlkeleri	Yazar	Açıklama
Hakkaniyet	Adams, 1965	Çıktılar bireylerin girdilerine göre dağıtılmalıdır.
Eşitlik	Deutsch, 1975	Çıktılar bireyler arasında eşit olarak dağıtılmalıdır.
Gereksinimler	Deutsch, 1975	Çıktılar bireylerin gereksinimleri dikkate alınarak dağıtılmalıdır.
Adil İşlem İlkeleri	Yazar	Açıklama
Karar kontrolü	Thibaut, Walker 1975	Karar verme süreci üzerinde etki sahibi olmak
Süreç kontrolü	Thibaut, Walker 1975	Karar almada kullanılan prosedürler nihai karar öncesinde karardan etkilenenlere düşüncelerini ifade etme olanağı vermelidir
İstikrar	Levinthal 1980	Prosedürler tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanabilir olmalıdır. En azından kısa dönemde değişikliğe uğramamalıdır.
Önyargıları ortadan kaldırma	Levinthal 1980	Prosedürler önyargılardan bağımsız olmalıdır.
Doğruluk	Levinthal 1980	Prosedürler geçerli, net ve doğru bilgiye dayanmalıdır.
Düzeltilbilirlik	Levinthal 1980	Prosedürler modifiye edilebilir olmalıdır.
Temsil etme	Levinthal 1980	Prosedürler tüm alt grupların görüşlerini temsil etmelidir.
Etik olma	Levinthal 1980	Prosedürler etik standartlara dayandırılmalıdır.
Etkileşime Dayalı Adalet İlkeleri	Yazar	Açıklama

Saygı	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar karardan etkilenenlere saygıyla yaklaşmalıdır.
Uygunluk	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar önyargılardan uzak olmalıdır
Doğruluk	Bies, Moag, 1986	Karar alıcılar dürüst olmalı ve yanılsamalardan kaçınmalıdır.
Gerekçeleştirme	Bies, Moag, 1986	Prosedürlerin gerekçeleri çalışanlara açıkça ve net olarak açıklanmalıdır.

Kaynak: Çolak, M., Erdost, H. E., (2004). "Organizational Justice: A Review Of The Literature and Some Suggestions for Future Research", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, No:2, s.63

1.2.Kültür ve Örgütsel Adalet

Bu bölümde, öncelikle kültür kavramına genel olarak değinilecek, daha sonra araştırma kapsamında ele alınan bireyci kültür, toplulukçu kültür kavramları ele alınacak ve bunların adalet kavramıyla ilişkisine dair literatürel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Kültür Kavramına Genel Bir Bakış

Latince *colore* veya *cultura*'dan geldiği kabul edilen kültür kavramıyla ilgili birçok tanımlama yapılmaktadır. Bunun nedeni, farklı disiplinlerin içerisinde farklı şekilde tanımlamalar oluşmasıdır. Sosyal bilimciler açısından teknik bir kavram olan kültür, genel olarak, bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir katılım olarak ele alınır. Toplumda ortak olan davranış kalıplarını ve alışkanlıkları içeren kültür, işletme yönetimi açısından, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunun etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin

sonuçlarının tamamı olarak tanımlanmaktadır. Kültürün birçok tanımı yapılmakla beraber, hangi yönüyle alınırsa alınsın, değişmeyen tek yönü, bazı öğelerin birleşmesinden oluşmasıdır. Kültür kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımlamalardaki ortak nokta ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın, biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünleyici eğilimi olmasıdır (Akıncı,1998).

1.2.1.2.Örgüt Kültürü Tanımları

Birçok yazara göre, son 10 yıl içerisinde, yönetim teorisindeki gelişmeler dolayısıyla ve bu gelişmelere paralel olarak, örgüt kültürüne ilişkin olarak yapılan araştırmalar artış göstermiştir. Örgüt kültürünün, yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerde yer alan araştırmacılarca çalışılması, farklı tanımların yapılması durumunu ortaya çıkarmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin tanımlamaların bazıları şunlardır (Akıncı,1998):

- Kurum tarafından belirlenen temel değerler,
- Örgütün çalışmalarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi,
- Aklın kolektif bir biçimde programlanması,
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar,

- İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü,
- Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli,
- Bir örgütün, temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin bütünü.

Bir şirketin benimsediği hakim değerler, şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe, bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler gibi birçok tanım kültürün belirli yönlerine vurgu yapmaktadır. Bu tanımlarda yer alan ortak noktaları göz önünde bulunduracak olursak, örgüt kültürünün, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlayabiliriz. Özetle ifade etmemiz gerekirse, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Dinçer,1998).

Örgüt kültürü, örgütün tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini belirler. Aynı zamanda, her örgüt kültürü içinde yer aldığı toplumun kültürel değerlerinden, ilişkide bulunduğu örgütlerin kültürlerinden, etkilenir (Eren,2000).

1.2.1.3.Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Örgüt Kültürü

Organizma-insan benzetmesinden yola çıkılacak olursa, “örgütler büyük organizma olan toplumsal kültürel yapının organlarıdır” şeklinde bir benzetme yapmak mümkündür. Bu benzetme, örgütlerin üst yapıyla uyum içinde olma zorunluluğunu getirmektedir. Örgütlerde kuşkusuz kendilerine özgü iç çevreler oluşturacaklardır. Ancak, söz konusu iç çevreler, makro kültürel çevreyle üst sistem- alt sistem ilişkisi içinde olacaktır (Sargut, 2001).

Bir sosyal sistem olarak ve toplumun bir parçası olarak var olan ve yaşamını sürdüren örgütler toplumdaki girdi sağlayan ve bu girdileri işleyerek topluma hizmet olarak çıktı sağlarlar. Başka bir ifade örgütler ile içindende yer aldıkları çevre ile sürekli bir alışveriş içinde olan açık sistemlerdir. Bu bağlamda örgüt kültürünü sistem ve durumsallık yaklaşımları bağlamında açıklamak kavramın yapısının anlaşılması anlamında katkı sağlayacaktır. Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde bakıldığında örgütler, çevreleri ile ilişki içerisinde olan açık sistemler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgüt ve çevresi arasında karşılıklı bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Sistem yaklaşımına göre toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişki şu şekilde ifade edilebilmektedir: Sistem yaklaşımına göre her sistem kendinden daha büyük bir sistemin alt sistemidir dolayısıyla her sistem bazı alt sistemlerden oluşur. Bu bağlamda örgütler de toplumsal sistemin bir alt sistemi durumundadır. Bu bağlamda sistem- alt sistem etkileşiminden yola çıkarak toplumsal kültür ile örgüt kültür

arasında bu tür bir etkileşim olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla bu iki kavram birbirinden bağımsız düşünülmemelidir.

Schein örgüt kültürünü, örgütün içsel bütünleşmesi ve çevreye uyum sağlayabilmesi kapsamında karşılaşılan sorunları çözmesinde yardımcı olan ve örgütün yeni üyelerine söz konusu sorunlara yönelik doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılması uygun görülen, tasarlanmış ve geliştirilmiş temel varsayımlar olarak görmektedir. Örgütün varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için iç ve dış olmak üzere denge kurmak durumunda olduğu ili çevre olduğundan bahsetmek mümkündür.

İçsel çevre, bütünlüğün sağlanması ve aynı anda dışsal çevreye de uyum gösterebilmesi için örgütün üzerinde denge kurabileceği sağlam temellere ihtiyaç vardır. Bu temel, örgüte özgü değer ve varsayımlar setidir. Örgütün sorunların üstesinden gelmesinde işe yaramış her yaklaşım, düşünce ve inançlar, kuruluştan itibaren, temele eklenir. Böylece örgüt zamanla kendine özgü bir tarz elde eder. Bu tarz onu diğerlerinden ayırır.

Örgütlerle temasa geçildiğinde aynı zamanda o örgütün normlarıyla, örgüt içersinde olup bitenle ilgili, örgütün biçimsel kuralları ve süreçleri, davranış kodları, unvan ve görevleri, ücretlendirme yöntemi, sadece örgüt üyelerinin anlayabildiği örgüte özgü tarz ile temasa geçilmiş olur. Martin ortaya koyduğu bu tanıma ek olarak kültürün bir başka perspektifini de ortaya koyar. Örgüt üyeleri, bu tanımda yer alan bileşenlerin anlamlarını

yorumladıklarında, algıları, inançları, deneyimleri ve değerleri değişiklik gösterecek ve yorumlar farklı olacaktır. Bu farkların anlaşılması kültürün sistematliğini oluşturur. Örgüt kültürü örgütün hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını belirlemeye yarayan bir sistem olarak görülmektedir.

Örgüt kültürünün çalışanların morali ve verimliliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Örgütün kendi ile ilgili imajını dahi etkiler. Örgüte bağlı çalışanlar, o örgütün kültürünü kabul veya ret ederler. Kabul ederlerse O kültüre uyarlar ve bunu davranışlarıyla açığa vururlar. Ret ederlerse hayal kırıklığı ve gerginlikten dolayı örgütten ayrılma yoluna gidebilirler.

1.2.1.4.Örgüt Kültürünün Unsurları

Schein'e göre; örgütsel kültür; "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır". Schein'e göre, (Dinçer,1998) örgüt kültürü, en üstte kültürel gösterge ve semboller, daha derinde norm ve değerler, en derinde inanç ve varsayımlar olmak üzere üç seviyede meydana gelmektedir.

Varsayım ve inançlar, örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturur. Örgüt üyelerinin inanışları, hissettikleri, düşündükleri, algılamaları ve gerçek olarak

kabul ettikleri varsayımlar bu seviyede yer alır. Normlara ve değerler, sosyal ilkeleri amaçları, standartları içerir. Özgürlük, demokrasi, gelenek, sağlık, servet gibi örgüt üyelerinin önem verdiği ve özen gösterdiği unsurlardır. Değerler doğru-yanlış, iyi-kötü gibi yargılamaları kapsar ve manevi veya ahlaki düsturlara sahiptir. Normlar ise değerlere yakın bir niteliğe sahiptirler ve kişisel hedeflerle yazılı olmayan kurallardan oluşur. İşe gelme gitme, oturup kalkma, giyinme şekli, üstlerle konuşma tarzı davranışları içerir. Kültürel öğeler ve semboller, norm ve değerlerin ölçülebilir, görülebilir ve dokunulabilir boyutudur. Bunlar; fiziki nesnelere, sözlü veya yazılı bildirirler ve özel davranışlardan oluşur. Fiziki nesnelere, bina tasarımı, dekorasyonu, logolar gibi öğeleri içerirken, özel davranışlar ise, toplantılar, haberleşme modelleri gibi unsurları içerir (Dinçer,1998). Bunları, şu şekilde sınıflandırmak ve örneklendirmek de mümkündür:

Dış çevreyle ilişkiler: Telefona verilen cevap, ziyaretçilerin, müşterilerin karşılanma şekli, dış iletişim şekilleri, sekreterlik stili, işletme dışındaki kişi ve yerlerle temas kurma şekli

Davranışlar: dil, giyinme şekli, yöneticilerin görülen tüketim standardı, işletme içi ilişkilerin şekli (samimiyet derecesi, açık kapılar...)

Alan Düzenlemesi: Bölümlerdeki faaliyetlerin işleyişi, alanların mimari ve materyal düzenlemesi, renk kullanımı.

Zaman Yönetimi: yöneticiler için bireysel ve kolektif zaman kullanımı, çalışma saatleri ve bu saatlere karşı tutumlar, düzenlenmiş zaman ile özel zaman ilişkisi.

Adetler: Sembolik anlamlarla yüklüdür. Törenler, işletme komitesi faaliyetleri, iletişim şekli, ödül sistemi, terfilerin ve ödüllerin açıklama şekli.

Logolar: İşletmenin iç ve özellikle dış çevresinde görsel kimliği ifade eder.

İşletmede özel olaylara ilişkin gelenekleri ve sistematik programlanmış günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren adetler: örgüte aidiyet duygusunu geliştirirler, temel değerleri yaşatan olayların önemini vurgularlar Bu işlevleri doğrultusunda adetler, özel durumlara ve günlük faaliyetlere ilişkin adetler şeklinde ayrılabilir.

Özel durumlara ilişkin adetler: Bunlar, bağlılığı, topluluk bilincini, aidiyet duygusunu geliştirmeye yöneliktir, şu şekilde örneklendirilebilir: İşe başlama aşamasında, yeni çalışana yönelik olarak karşılama, tanıştırmalar, ilk gün kıdemli birinin eşliği gibi; terfi etme gibi durulmada törenler, iş arkadaşları tarafından kutlanma şekilleri, ziyaretleri gibi; işletme içerisinde işletmenin kuruluşu ya da tarihindeki önemli günler için düzenlenen yemekler, çalışanların ailelerini de kapsayan piknikler gibi özel günlerin kutlanması; İşletmeden ayrılan çalışanlara yönelik emeklilik töreni, yemek hediye gibi etkinliklere verilen önem; örgüt değerlerine uymadığı için kişilerin cezalandırılması veya örgütten uzaklaştırılması

Günlük faaliyetlere ilişkin adetler: Konuşma, yazışma şekilleri, toplantı ve formasyon düzenlemeleri, yürütme konusundaki faaliyetler günlük adetleri oluşturur. Diğer yandan daha geniş anlamda bu adetler, hiyerarşik ve bölümler arası farkları vurgular (Robbins, 1993).

Robbins bir örgüt kültürünü tanımlayan temel özellikleri ise, şu şekilde tablolatırılmıştır:

Tablo 1.6. Bir Örgüt Kültürünü Tanımlayan Anahtar Özellikler

1. Üye Kimliği

İş..... örgüt

2. Grup vurgusu

Birey.....Grup

3. İnsana odaklılık

İş.....İnsan

4. Birim entegrasyonu

Bağımsız.....Bağımlı

5. Kontrol

Düşük.....Yüksek

6. Risk toleransı

Düşük.....Yüksek

7. Ödül kriterleri

Performans.....Diğer

8. Çatışma toleransı

Düşük.....Yüksek

9. Araç-sonuç uyumu

Araçlar.....Sonuç

10. Açık sistem

İç.....Dış

Kaynak : Stephen P.ROBBINS Organizational Behavior, Prentice-Hall 1993

Üye Kimliği: Çalışanın, kimliğini yaptığı işin niteliği veya profesyonel uzmanlık alanı ile değil, örgütün kendisi ile tanımlama derecesidir.

Grup Vurgusu: Faaliyetlerin bireylerden çok grupla organize edilme derecesidir.

İnsana odaklılık: Yönetim kararlarının örgütteki kişiler üzerine etkilerini dikkate alma derecesidir.

Birim Entegrasyonu: Örgütteki birimlerin bağımsız veya birbirleri ile koordineli biçimde çalışma derecesidir.

Kontrol: Kuralların, düzenlemelerin veya doğrudan gözlemlerin çalışanların davranışlarını kontrol etme veya izlemede kullanılma derecesidir.

Risk Toleransı: Çalışanların yeniliğe veya risk aramaya teşvik edilme derecesidir.

Ödül Kriterleri: çalışan performansının ücret artışı ve terfi gibi ödüllerle uyumlaştırılma derecesidir (kıdem, kayırma veya performans faktörü sayılmayacak diğer faktörlerin ödül kriterleri olarak kullanılmaması).

Çatışma Toleransı: Çalışanların çatışma ortamına veya açık eleştiriye teşvik edilme derecesidir.

Araç-Sonuç Uyumu: Yönetimin, sonuçların alınmasında kullanılan teknik ve süreçlerden çok sonuçlar üzerinde odaklaşmasıdır.

Açık Sistem: Dış çevredeki değişikliklere cevap verme derecesidir.

1.2.2. Kültür Ve Örgütsel Adalet Kavramına Genel Bir Bakış

Örgütsel adalet uygulamalarının etkililiği, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet yaklaşımlarının kültürel anlamda da ele alınması önem taşımaktadır. Bu çerçevede bu bölümde, kültürel farklılıklar bağlamında örgütsel adalet kavramı üzerinde durulacak, teorik bir çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır.

Örgütlerin farklı örgüt kültürlerine sahip olacağı fikri temellerini örgüt üyelerince içselleştirilen örgüte özgü inanç, norm değer ve varsayımlar setinden alır. Örgütsel düzeyde benimsenen ortak bir örgüt kültürünün, rekabet avantajı için önemli bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Bireysel düzeyde, örgüt kültürünün yapısı bireylere meşruiyet kazandırır ve bireylerin algılarına ve örgüte karşı hareketlerine temel kazandırır. Kültür, onu paylaşan

ve yayanlarca tanımlanır, köklü bir biçimde var olan değer, inanç, norm ve varsayımları içerir ve davranışı şekillendirir. Sosyal kültür üzerine yapılan birçok araştırmada kültürel sendromlar baz olarak alınmıştır. Kültürel sendromlar, organize olamaya yardımcı olan köklü yapılardır ve çevrenin sübjektif elemanları içindeki belli temel veya temellere odaklanarak dünyayı anlamlandırır.

Kültürel farklılıklar ya da ortaklıklar, bireylerin toplumsal konulardaki yargılarının dayanağını oluşturur. Kazanımların adil dağıtımını ve bireylerarası ilişkilerin niteliği ile ilgili görüşler de kültürel ortaklığa dayalı bir toplumsal fikir birliği ile gelişmektedir. Ve bu fikir birliği bireylerin neyin adil olduğuna ilişkin yargılarını belirleyen standartlar sunmaktadır. Toplumsal standartlar farklı kültürlerde farklı adalet beklentileri ve algılamaları gelişmesine neden olan ve tüm toplum üyelerince içselleştirilmiş normlar ve değerlerdir. Kültürler arası farklılıklara yer veren araştırmalar oldukça azdır. Oysa kişilerin adalet algılamaları ve güven ilişkileri geliştirme eğilimleri ortaklaşa norm ve değerleri yansıtan ulusal kültür göz önünde bulundurulman tam olarak anlaşılabilir (Özen, 2005)

Bireysel düzeyde, örgüt kültürü, bireylerin örgüte karşı tutumlarının ve örgütü algılamalarının özünü oluşturur. Toplumsal kültür üzerinde yapılan birçok araştırma “kültürel sendromlar” görüşü önderliğinde yürütülmüştür. Kültürel sendromlar, değerler, normlar, inanışlar ve varsayımlar gibi çevrenin öznel unsurları içerisindeki belirli örnek ve temalar üzerinde yoğunlaşarak

kişinin dünyayı yorumlamasını ve organize etmesini sağlayan bilişsel yapılarıdır (Robert,C., Wasti, S.A., 2002),

Tanımlanan pek çok kültürel sendrom arasından, bireycilik ve toplulukçuluk, Hofstede tarafından yapılan çalışmalardan bu yana dikkat çekmeye başlamış ve birçok teorik tanımlamanın odak noktası haline gelmiştir(Robert,C., Wasti, S.A., 2002). Bu çerçevede, bundan sonraki bölümde bu çalışmanın kültür kavramı kapsamında odaklandığı bireysel kültür ve toplulukçu kültür kavramlarına değinilecektir.

1.2.2.1. Bireyci ve Toplulukçu Kültür

Bireycilik; bireyi en anlamlı sosyal birim olarak görme eğilimidir. Bireyci toplumlar eşsiz kişilik ve kimliğin, otonominin, kişisel hedef ve ihtiyaçların önem ve önceliğini vurgular (Robert,C., Wasti, S.A., 2002).

Bunun tam tersi olarak, Toplulukçu toplumlarda en anlamlı sosyal birim, insanların içinde olduğu; aile, komşuluk, işyeri gibi, gruplardır. Bireyin kimliği bu gruplara üyeliği ile tanımlanır. Toplulukçu toplumlarda; bireysel tanımlamada grup üyeliğinin etkisi, grup içi armonisini koruma isteği ve kişisel tercihleri ve öncelikleri grubun önceliklerinin altında tutma eğilimi vardır.

Bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının bireysel boyutta ortaya çıkışı, idiocentrism ve allocentrism olarak adlandırılırlar. Allocentrism birbirine

bağımlılık, gruba aitlik ve grubun isteklerine hizmet etme ile tanımlanırken, idiocentrism bağımsız olma, tek olma, benzersizlik ve kendine güven kavramlarına bağıllıkla karakterize edilir (Robert, 2002).

Bireycilik ve toplulukçuluğun, hem bireysel hem de sosyal düzeyde var olması, bu iki kavramın, insanların kendi çevrelerini, anlamak, kategorize etmek ve anlamlandırmak için kullandığı ve kendi algılarını ve kimliklerini yapılandığı, oldukça belirgin tema ve kalıplar olduğunu göstermektedir. İnsanların büyük bir çoğunluğu, hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Dolayısıyla bireycilik ve toplulukçuluk sadece bireysel ve toplumsal düzeylerde anlamlı olduğunu söylemek yeterli değildir. Bunlara ek olarak bu kavramlar, örgütsel yapı içinde de anlam kazanmaktadır. Ayrıca, organizasyonların sosyal kültür içinde yerleşmiş birimler olduğu ve sosyal kültürün organizasyonlara etki ettiği gerçeğinin sonucu olarak, bireycilik ve toplulukçuluğun örgüt kültürü için de anlamlı boyutlar olduğunu söylemek mümkündür (Robert, 2002).

Geleneksel olarak, bireycilik ve toplulukçuluk, tek boyutlu bir bütünün zıt yönleri olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, son zamanlarda yapılan araştırmalar, bireycilik ve toplulukçuluk sendromlarının, bağımsız ya da ayrı boyutları olduğu öne sürülmüştür. Çünkü her ikisi de, toplumda olduğu gibi bireyde de birlikte mevcuttur. Bireylerin ve grupların, duruma bağlı olarak bir ya da diğer bir sendromu harekete geçirdiği düşünülmektedir ve bir toplumun bireyci ya da toplulukçu olarak sınıflandırılması, kontektlerin çoğunluğunda

ve de söz konusu toplumun üyelerinin çoğunluğuna hangi bireyci ya da toplulukçu değerlerin, normların, inançların ve varsayımların ne derece uygulandığına bağlıdır.

Bireyci kùltùrlerde çalışan insanların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Bùyle bir ortamda iş, çalışanın kişisel çıkarları ve işverenin kişisel çıkarları uyumlu hale getirilerek organize edilir. Bu kùltùrlerde çalışanların “ekonomik insan” yaklaşımıyla ya da ekonomik ve psikolojik ihtiyaçların karışımı doğrultusunda hareket etmesi beklenir.

Toplulukçu kùltùrlerde, işe alınma nedeni genellikle bir gruba ait olmaktan kaynaklanır. Çalışanın grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Söz konusu çıkarlar, her zaman bireyin çıkarlarıyla uyum sağlamayabilmektedir. Bu kùltùrlerde grup çıkarları doğrultusunda kendini yok saymak beklenen bir davranış biçimidir.

İşe alma sürecinde, toplulukçu kùltùrlerde öncelikle göz önde bulundurulan bir gruba aidiyettir. İşe alımlarda sıklıkla tercih edilen aile üyesi olmasıdır. Bu durum hem işveren hem de çalışanlarca tercih edilir. Aileden olması dolayısıyla tanınan birinin işe alınması riski azaltıcı bir unsur olarak nitelendirilir.

Toplulukçu kùltùrlerde çalışan ve işveren ilişkisi ahlaki değerlerle belirlenir koruma karşılığında sadakate dayalı çit taraflı yükümlùlüklerin söz

konusu olduğu ailesel bir ilişkiyi andırır. Bu tür bir ilişkide çalışan göstermiş olduğu kötü performans işten çıkarılma için bir neden değildir. Performans ve yetenekler bireyin ne tür görevlerde yer alması gerektiğini belirler. Bireyci kültürlerde, çalışan ve işveren arasındaki ilişki, bir iş anlaşması şeklinde yapılandırılır. İşçi piyasasında satıcı ve alıcılar arasındaki hesaplanmış bir ilişki şeklinde gelişir. Çalışanın göstermiş olduğu düşük performans ya da başka bir işveren tarafından yapılan daha yüksek ücretli bir teklif iş ilişkisinin bitirilmesinin sosyal olarak kabul edilen gerekçeleridir.

Bireyci toplumlarda yönetim, bireylerin yönetimidir. Astar genellikle bireysel olarak hareket edebilir. Teşvik veya ikramiye tamamen bireysel performanslar gözetilerek verilmelidir. Toplulukçu kültürlerde yönetim, grupların yönetimidir. Kişilerin bir çalışma grubuna gerçek anlamda duygusal olarak uyum sağlama düzeyleri bir durumdan diğerine farklılık gösterebilir. Çalışma grubu içerisindeki grup içi farklılıklar bu uyum sürecine önemli ölçüde etiler. Dolayısıyla toplulukçu kültürlerde yöneticiler, bu tür farklılıklara yüksek düzeyde önem vermelidir. Bu yapılarda teşvik ve primler bireylere değil gruba verilmelidir (Hofstede, 1997).

1.2.2.2. Bireyci Kültür, Toplulukçu Kültür ve rgtsel Adalet

Bireycilik, insanların kendilerine ve sadece yakın çevrelerine önem verdikleri bir sosyal yapıyı ifade eder. Toplulukçuluk ise, insanların bir gruba dahil olmaları ya da olmamalarıyla ayırt edildikleri, grup üyelerinin, gruptan

beli beklentilerinin olduğu ve bu beklentilerin karşılanması doğrultusunda da gruba karşı var olan sadakatin arttığı bir sosyal yapıyı ifade eder. Bu konuda yapılan araştırmalar toplulukçu ve bireyci kùltùrler arasında algı, öğrenme, güç edinimi gibi konularda psikolojik farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalara göre, bireyler arasında kooperatif bir yönelim, toplulukçu kùltùrlerde bireyci kùltùrlere göre daha fazladır. Bunun yanı sıra, toplulukçu kùltùrler eşitliği hakkaniyete tercih etme eğilimindedir (Conner, 2003).

Tablo 1.7. Toplulukçu ve Bireyci Topluluklar Arasındaki Temel Farklar

Toplulukçu	Bireyci
Kişiler birbirlerini koruyan büyük gruplar içerisinde yer alırlar.	Kişiler kendilerinden ve yakın çevrelerinden sorumludurlar.
Kişiler içinde buldukları sosyal ağa göre kimliklendirilirler.	Kişiler bireysel olarak kimliklendirilirler.
Çocuklar “biz” bağlamında düşünmeyi öğrenirler.	Çocuklar “ben” olarak düşünmeyi öğrenir.
Uyum her zaman devam ettirilmelidir. Direkt karşı karşıya gelmekten kaçınılır.	Bireyin düşündüklerini söylemesi Dürüst bir insanın karakteristik özelliği olarak nitelendirilir.
Yüksek düzeyde iletişim söz konusudur.	Düşük düzeyde iletişim söz konusudur.
Grup içi kurallara aykırı davranmak birey ve grup için utanç nedenidir.	Kurallara aykırı davranmak suçluluk hissine ve bireyin öz saygısını yitirmesine neden olur.

Eğitimin amacı işin nasıl yapılacağını öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.
Diplomalar daha yüksek statülü gruplara dahil olmayı sağlar.	Diplomalar ekonomik değeri ve özgüveni artırır.
İşçi ve işveren arasındaki ilişkiler etik kurallara göre gerçekleşir (aile içinde olduğu gibi).	İşçi işveren arasındaki ilişki karşılıklı yararlanmaya yönelik bir anlaşma niteliği taşır.
İşe alma ve terfi kararlarına çalışanların grup içi durumları etki eder.	İşe alma ve terfi kararlarının yetenek ve kurallara göre gerçekleştirilmesi beklenir.
Yönetim, grupların yönetilmesidir.	Yönetim bireylerin yönetimidir.
İlişkiler, görevden önce gelir.	Görev, ilişkilerden önce gelir.

Kaynak: Hofstede, G., (1997). *Culture and Organizations*, New York: McGraw-Hill s. 67
Tablo 3.3'den uyarlanmıştır.

Araştırmalar, birbirlerine bağımlı yaklaşımlarla karakterize edilen ilişki merkezli kültürlerdeki bireyler için prosedüre dayalı bilginin önemini vurgulamaktadır. Toplulukçu kültür üyeleri, grup amaçlarına uyumlu ve bunları gerçekleştirmeye yönelik unsurlarla motive olurlar. Bununla beraber, örgütün de kendilerine karşı adaletli davranmasını ve önem vermesini beklerler. Hofstede'ye göre, toplulukçu ve bireyci kültürlerin çalışma koşullarına ilişkin beklentilerinde de farklılık vardır. Örneğin; bireyci kültürlerde üyeler, işe ilişkin kararlara (ödül dağıtımı, işten çıkarma, terfi gibi) daha genel bir yaklaşımla ele alırlar başka bir ifade ile bireyci kültür üyeleri, bu tip kararların yeteneklere ve kurallara dayandırılmasını beklerler. Diğer

tarafından, toplulukçu kültürlerde ise, üyeler işe ilişkin kararları daha kısmi bir yaklaşımla ele alırlar buna göre, beklentiler duruma ya da grup içerisinde yer alıp almamaya göre değişiklik gösterir. Bu durumda şöyle bir genelleme yapmak mümkündür: Adil işlem uygulamalarına ilişkin kriterlerin önemi, bireyci kültür üyeleri için toplulukçu kültür üyelerine göre daha ön plana çıkmaktadır.

Karar kontrolü ve süreç kontrolüne ilişkin adil işlem bileşenleri bireyci ve toplulukçu kültür üyeleri için önem taşımaktadır. Ancak bu önem, iki kültür tipi için de farklı nedenlere dayandırılmaktadır. Örneğin; bireyci kültür üyeleri, süreç kontrolünü grup üyeliğinin bir ifadesi olarak görürler, bununla beraber bireysel karar almaya da önem verirler. Bunun ötesinde, bireyci kültür üyeleri kendi çıkarlarını ön planda tutar dolayısıyla da bireyler arası rekabet gruplara arası rekabetten daha fazla önem taşımaktadır. Başka bir ifade ile bireyin başarısı grubun başarısından daha fazla önem arz etmektedir. Toplulukçu kültür üyeleri ise, süreç kontrolünü grup içerisindeki statü ve pozisyon göstergesi olarak değerlendirirler. Sonuç olarak, bireyci kültür ile karşılaştırıldığında toplulukçu kültür üyeleri çalışma koşulları üzerinde daha az kontrol beklentisi içindedirler ve kolektif bir karar alma sürecinin olması gerektiğini savunurlar. Bu bağlamda, şu şekilde bir genellemeye varmak mümkündür: toplulukçu kültür üyelerinde, bireyci kültür üyelerine göre, süreç kontrol olanaklarına verilen önem, bireysel karar kontrolüne göre daha ön plandadır (Connor, 2003).

1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Örgüt İçindeki Bazı Süreçlerde Görünümü

Örgütsel adalet araştırmaları, örgüt içerisindeki farklı süreçlerde de oldukça ele alınmakta olan bir kavramdır. Bu bağlamda, çalışanlara ilişkin farklı süreçlerde kavramın nasıl bir etkisi olduğuna kısaca değinilerek, örgütsel adalet kavramının ve kültürel farklılaşmaların süreçlerin oluşumu ve algılanması üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu kısaca ifade edilecektir. Burada amaçlanan, örgütsel süreçler içerisinde kavramın öneminin anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

1.3.1.İşe Alma

Örgütler için insan kaynağının seçimi, mevcut pozisyona doğru ve uygun elemanı aramakla başlar. Bu süreç içinde örgütler iki kaynaktan yararlanırlar: örgüt içi kaynaklar ve örgüt dışı kaynaklar.

Örgüt içi kaynaklardan çalışan temin etmenin örgüt için avantajlı ve dezavantajlı yönleri vardır. Bu yöntem kısa zaman alan ve ekonomik bir yöntemdir. Aynı zamanda örgütteki çalışanların motivasyonunu arttırmaya katkıda bulunur. Bunun yanı sıra, yeni görüş ve fikirler örgüte girmesine engel olur.

İnsan kaynağının seçim ve işe alınması insan kaynakları yönetimi kapsamında gerçekleştirilen önemli bir çalışmadır. Burada esas olan mevcut işe en uygun elemanın seçilmesidir.

Literatürde, personel seçiminde üzerinde durulan iki temel amaç vardır. Bunlar: işe uygunluk ve adaletli bir seçim süreci kavramlarıdır. İşe uygunluk, kişinin sahip olduğu yeteneklerin, işin gerektirdiği görevleri karşılayabilecek nitelikte olmasını ifade eder. Tarihsel gelişim olarak, işe uygunluk personel seçim sürecinin odak noktasını oluşturmuştur. Bununla beraber, günümüzde sosyal adalet algısının personel seçimi süreci üzerindeki önemi de ele alınmaya başlanmıştır. Personel seçimi sürecinde ortaya çıkan adalet algısı örgüt açısından çalışanın işe olan bağlılığı, örgüte olan güveni gibi konularda önemli sonuçlara neden olabilmektedir. Pozitif seçim çıktılarıyla en fazla ilişkilendirilen adil işlem elemanı, örgüt tarafından gerçekleştirilen açık ve dürüst bir iletişimidir.

Personel seçim sürecine ilişkin ilgi çekici bir nokta da, adayların, adil olarak algıladıkları belirtilen seçim araçlarının her zaman araştırmalarda ortaya koyulan seçim araçlarıyla uyum göstermemesidir. Cropanzano bu durumu, "adalet ikilemi" olarak adlandırmaktadır (Cropanzano, 2003). Latham ve Finnigan yapmış oldukları çalışmada, her ne kadar yapılandırılmış görüşmeler yapılandırılmamış görüşmelere göre daha etkili olarak değerlendirilse de, işe başvuran adayların yapılandırılmamış görüşmeleri

yapılandırılmış görüşmelere oranla daha adil olarak algıladıklarını ortaya çıkarmıştır.

Gilliland (1993), çalışanların farklı seçim modellerine ilişkin tepkilerine dair adalet temelli bir model geliştirmiştir. Bu modele göre, seçim metodunun iş ile alakalı olması (face validity) işe alma sürecinin adaletli olarak algılanmasında önemli bir etkidir. Aynı şekilde, seçim sürecine dahil olma ya da yeteneklerini gösterebilme imkânı bulabilen adaylar bu sürecin adil olduğuna dair bir izlenime sahip olmaktadır. Sonuç olarak, seçim süreci sırasındaki etkileşimin yapısı, adalet algısına da etki etmektedir. Kişinin özel alanına girmeyen daha net, kesin ve daha bilimsel dayanakları olan modeller seçim sürecinin daha adil gerçekleştiğine ilişkin algıyı güçlendirmektedir. İşe alma teknikleri ve adalet arasındaki ilişkiyi çeşitli işe alma teknikleri çerçevesinde şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

İşe alım süreci nasıl adilleştirilebilir, İdeal dünyada bir seçim süreci nasıl olmalıdır üzerine yapılan araştırmalar şunları ifade etmektedir: Schuller, Farr ve Smith (1993), bunun için ideal bir durum tasarlamışlardır. Buna göre, işveren açıkça kendi şirketinde çalışmanın avantaj ve dezavantajlarının adayla paylaşmalıdır. Bunun yanı sıra, her seçim tekniği adaylara anlatılmalı ve detaylı açıklamalarda bulunulmalıdır. İşe başvuran adaylar ise, dürüstçe kendi zayıf ve güçlü yönlerini açıklamalıdır. Gerçekten bu koşullar altında gerçekleşen bir seçim süreci, bir testten daha çok bir kariyer danışmanlığına benzer bir nitelik kazanacaktır.

Schuler (1993), şunu belirtmiştir; örgütler ve adaylar farklı agendalara sahiptir ve bu durumda samimiyet eksikliğinin olması kaçınılmazdır. Yine de bu süreçler tamamen gerçekleştirilemese de bazı elementlerin uygulanamayacağı anlamı taşımamaktadır. Bu olumlu niteliklerin aranması, örgütlerin adaletsiz olarak nitelendirilen algılardan kaynaklanan olumsuz sonuçlardan kaçınmasını sağlayabilecektir. Bundan hareketle birçok yazar adaleti, çalışan seçimine eklenebilecek yollar önermektedir (Folger, 1998).

Toplulukçu kültürlerde işe alma sürecinde, grup amaçları doğrultusunda kişisel gelişimden fedakârlık etme isteği önemli bir değerlendirme unsurudur. Ayrıca, seçim için bireysel karşılaştırmaların açıkça kullanılmasından kaçınılır. Bireyci kültürlerde ise, işe alma sürecinde adaylardan, kendilerini gösterebilecekleri şekilde çaba göstermeleri beklenir (Mcfarland, 2000).

1.3.2. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, işe ilişkin önceden saptanmış olan standartlarla çalışanların çalışmaları sonucunda ortaya çıkan çıktıların karşılaştırılması ve değerlendirilmesidir. Genel olarak performans değerlemenin iki amacı vardır. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Elde edilen bu bilgi ücret artışları ikramiye, eğitim, gibi kararların alınmasında referans olmaktadır. Performans değerlemede ikinci amaç, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara, ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri

bildirim sağlamaktır. Bu aşamada fark edilen eksiklikler çalışanlara olumlu bir mesleki eğitimle aktarılabilir. Birçok çalışan bu türden yapıcı ve özgüveni arttırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Geri besleme ile çalışanlar örgüt içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini de öğrenebilirler (Folger, 1998).

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin, değerlemeyi yapan yöneticiler için sağladığı en büyük fayda, astlarıyla kurdukları ilişki ve iletişimi olumlu hale dönüştürmesidir. Astlarını daha iyi tanıma fırsatı bulan bir yönetici yetki devrini de daha kolay gerçekleştirebilecektir. Diğer taraftan etkili bir performans değerlendirme sistemi değerlendirilen astlar içinde yararlar sağlayacaktır. Astlar üstlerinin beklentilerini anlama fırsatı bulabilecek ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenebileceklerdir.

Örgütte performans değerlendirmesi yapılırken bazı sorunlarla karşılaşılabilir. İnsan kaynağı ile ilgili olan hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. Çünkü insan yapı olarak karmaşık bir varlıktır. İnsanların duyguları, düşünceleri, değer yargıları, tutumları istek ve ihtiyaçları farklı farklıdır. Bu farklılıklar performans değerlendirme sürecinde bazı sorunların çıkmasına neden olabilir. Tek ölçüt, müsamaha, hale etkisi, objektif olmama ortalama eğilimi, önyargılar performans değerlemede karşılaşılan sorunların temel nedenleri olarak sayılabilir (Fındıkçı, 2000).

Her ne kadar işin gereklerini yerine getirme amacı performans değerlemenin temel amaçlarının başında yer alsada son zamanlarda

gerçekleştirilen adalet temelli performans değerlendirme analizleri, performans değerlemede adil işlemin de önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Cropanzano performans değerlemede karşılaşılabilecek sorunların önüne geçmek için performans değerlendirme uygun süreç modelini önermektedir. Bu modele göre, performans değerlendirme üç temel unsurla karakterize edilmektedir. Bunlar gerekli bilgilendirmenin yapılması, adalet duygusu ve gerekçelendirilmedir. Bu modele ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, bu üç unsurun var olduğu performans değerlendirme süreçlerinin çalışanlar tarafından daha adil olarak değerlendirilmesinin yanı sıra, performans değerlendirme sürecinin daha doğru ve objektif bir biçimde gerçekleştiği şeklinde bir algıya sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu şekilde gerçekleşen algılar ise, çalışanların iş başarılarını artmasına ve yöneticilere karşı daha pozitif bir yaklaşım geliştirmelerine imkân vermektedir (Erdoğan,2002).

Hofstede'nin çalışmaları performans geribildiriminin alınması konusunda kültürel anlamda adil metotların ortaya konmasında yardımcı olabilir. Performans değerlendirme önemli bir boyutta, geribildirim nasıl alınması gerektiğidir. Bireyci kültürlerde geribildirim, tipik olarak bire-bire temeline dayalı, çalışanları ayırt edici bir temele dayanır. Toplumcu kültürlerde ise, değerlendirme sürecinde çalışanlar arasındaki farklılıklar minimize edilmeye çalışılır. Bu minimize etme eğilimi, örgüt içi uyumu (harmony) koruma ve sürekliliğini sağlama amacını güder. Dolayısıyla, performans değerlendirme, toplumcu kültürlerde genellikle, bireysel performanstan çok grup

performansına dayanır. Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür; performans değerlendirme sürecinde adil işlem algısı kültürel yönelime dayalıdır (Mcfarland, 2000).

1.3.3. Ücretlendirme

Ücret bireyin bir kuruluştaki yaptığı çalışmalar karşılığında bireye ödenen karşılıktır. Bu anlamda ücret, emeğin işgücü piyasasındaki karşılığıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki ücretlendirme programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması için çalışmalar yapmaktadır. Örgütler ücretlendirme programlarını oluştururken, çalışanların ihtiyaçlarını ve verimlilik düzeylerini dikkate alarak; hem örgütü hem de iş görenleri ekonomik hedeflerine ulaştıracak bir programla oluşturmalıdır. Ücretlendirme programı kapsamında çalışanlara karşı açık olunmalı ve problemler tartışılabilir. Böyle bir uygulama iş görenin örgüt politikalarına olan güvenini artırır, direnç göstermesini engeller ve yöneticilerin iş görenler tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlar. İyi düzenlenmiş ve iyi uygulanan bir ücret sistemi örgütte sadece çalışanın ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, çalışanın örgüte olan bağlılığını artırmak konusunda da yardımcı olur.

Adams'ın eşitlik hakkaniyet teorisine göre, ücret çalışanların potansiyel çıktılarındandır (Folger,1998). Ücret konusu, daha çok dağıtılan adalet ile birlikte ele alınsa da adil işlemden bağımsız olduğunu düşünmemek gerekir.

Keza, tatmin edici bir ücretlendirme sisteminin oluşturulabilmesi açısından önem taşıyan bir unsur da örgütteki ücret farklılaşmalarının ve ücret düzeylerinin etkili bir örgütsel iletişim ile çalışanlara aktarımıdır.

Bununla beraber, adil işlem, grup teşvik ödemeleri, kazanç paylaşım programları, yetenek temelli ücretlendirme gibi alternatif ücretlendirme şekillerine ilişkin algılarına ve reaksiyonlarına da etki eder. Örneğin birçok çalışma, kazanç paylaşım programlarının başarısını belirlemede en önemli unsurlardan birini de kararlara katılım olduğunu göstermektedir. Kazanç paylaşım kurallarının adaletli bir şekilde oluşturulmasının çalışanların verimliliğini artıran bir etkiye sahip olduğu da ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Örgütte uygulanan ücretlendirme politikalarına ilişkin olarak, iletişim ve anlama sonucu ortaya çıkan adalet algısı çalışanların bu politikalara karşı negatif tutumlara sahip olmalarının önüne geçen, tatmini sağlayan ve örgüte bağlılığı arttıran bir unsurdur (Lam, 2002).

Ücret sisteminin adilliğine ilişkin inançlar çalışanların ücret tatminini (pay satisfaction) etkilemektedir. Ücret tatmini, ortak bir tanımlama olmaksızın şu şekilde tanımlanabilmektedir: bireylerin kendilerine yapılan ödemelere ilişkin olumlu ya da olumsuz tüm tepkileridir (Miceli, 1993).

Adalet algısı çalışanların tercih ettiği dağıtım kurallarına göre de farklılık gösterebilir. Başka bir ifade ile çalışanlar eşitlik ya da hakkaniyete göre dağıtımdan hangisini dağıtım kuralı olarak belirliyorlarsa adalet algıları da

buna göre şekillenecektir. Bu bağlamda bireyci kültür ve toplulukçu kültürlerde benimsenen dağıtım kurallarının farklı olması ve buna bağlı olarak da dağıtımın adilliği farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Bond 1982'de yapmış olduğu bir çalışmada Çinli çalışanların ödül dağıtımında eşitlik ya da ihtiyaçlara göre dağıtımı ön planda tutarken Amerikalı çalışanların hakkaniyete önem verdiğini belirtmiştir. Ayrıca bu farklılığın Çinli katılımcıların toplulukçu Amerika katılımcıların ise bireyci kültür özelliklerine sahip olması ile açıklamıştır (Lam, 2002).

1.3.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim en kısa anlatımla bir farklılaşma sürecidir. Eğitim, kuramsal bilgi edinme hareketlerin öğrenimi davranışların iyileştirilmesi olarak da görülebilir. Bu bağlamda örgüt içerisinde gerçekleştirilen çalışan eğitimi çalışanların işletmede üstlendikleri ya da gelecekte üstlenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı bir biçimde yerine getirebilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 1998).

Bir örgütte eğitim ile hedeflenen, bir çalışanın bir işi yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi örgütteki en değerli sermayeyi insan kaynağı olarak görmekte ve onu daha yararlı ve güçlü bir hale getirebilmek için eğitim faaliyetlerinin gerekliliğini savunmaktadır.

Bunun yanı sıra örgütsel adalet kavramı açısından eğiti ele alınacak olursa, organizasyonda lider konumunda adaletli olma temelinde eğitilmelerine ilişkin çalışmalarda söz konusudur. Liderlerin adil olmak üzere eğitilmelerinin mümkün olup olmayacağına ilişkin olarak yapılmış olan çalımlar bunun mümkün olduğunu göstermektedir. Adalet organizasyonun daha etkili bir biçimde iş görmesini sağlayacak bir ortam oluşturur, bununla beraber üstlere güven iş tatmini örgüte bağlılık alınan kararlara uyum gösterme, örgütsel desteğin algılanması gibi faydaları sağlamaktadır. Dolayısıyla adaletin bir rekabet avantajı yaratacağından bahsetmek mümkündür. Adil olduğu düşünölen liderlere sahip olan organizasyonların adil olmadığı düşünölen liderlere sahip olduğu düşünölen organizasyonlara göre daha etkilidir. Bununla beraber insan kaynakları yönetiminin etkili olabilmesi, örgütsel politikaların çalışanlarca adil görülüp görülmediğı ile ilintilidir. Adalet işe alınma, performans değerlendirme, eğitim ve ücretlendirme olmak üzere temel insan kaynakları yönetimi süreçlerinde etkili olarak hissedilmektedir. Dolayısıyla bunlarla ilgili prensipleri uygulayacak olan liderlerin insan kaynakları prosedürlerinin çalışanlar tarafından onaylanmasını sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle liderlere yönelik eğitimler örgütsel adalet kavramı çerçevesinde zenginleştirilmelidir. Liderlik eğitimlerinin çoğumda bağımlı değışken liderin müdahale sonundaki davranışın değerlendirilmesidir. Örgütsel adalet çerçevesinde gerçekleştirilen bir liderlik eğitiminde ise, temel odak noktası ise, çalışanların adalet algısının

arttırılmasıdır. Dolayısıyla bağımlı değişken liderlerin liderlik yaptığı grubun davranışlarının değerlemesidir (Scarlickı, 2001) .

Bölüm 2. Örgütsel Adalet Ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Bu bölümde, daha önce çizilmiş olan kavramsal çerçeve ışığında örgütsel adalet algısı ve kültür ilişkisine ilişkin araştırma bulgularına yer verilecektir.

2.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel ve bireysel boyutta bireyci ve toplulukçu kültür değişkenlerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada ele alınması planlanan temel değişkenler örgütsel adalet (adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim), örgüt kültürü temelinde bireycilik ve toplulukçuluk, bireysel bazda bireyci ve toplulukçu değerlerdir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler, kullanılması planlanan ölçekler yardımıyla ve istatistiksel araç ve yöntemlerden faydalanılarak değerlendirilmeye çalışılacaktır.

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmada kullanılması planlanan ölçekler şunlardır:

Örgütsel adaleti ölçmek üzere Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinden (justice scale) yararlanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği adil dağıtım algısını ölçmek için 5 madde, adil işlem algısını ölçmek için 6 madde ve adil etkileşim algısını ölçmek için 9 madde olmak üzere 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçeklere ait güvenilirlik geçerlilik testleri

daha önce gerçekleştirilmiş bir doktora çalışmasında Fatma Yıldırım (2003) tarafından yapılmıştır.

Örgütsel bireycilik ve toplulukçuluk ölçeği Wasti (2002) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bireyciliği ölçmek için 6, örgütsel toplulukçuğu ölçmek için 7 olmak üzere toplam 13 sorudan oluşmaktadır.

İndcol ölçeği ise Hui tarafından geliştirilmiş olup, bireysel bazda bireyci ve toplulukçu değerleri başka bir ifade ile toplulukçu (allosentrik) ve bireyci (idiosentrik) değerleri ölçmeye yönelik bir ölçektir. Toplam 40 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılması planlanan ölçeklere ilişkin soru formları, çalışmanın sonunda ek olarak sunulmaktadır.

2.3.Araştırma Süreci

Araştırmada söz konusu ölçekler anket formu halinde zarflı bir biçimde araştırmaya katılan deneklere dağıtılmış, sorular cevaplandıktan sonra anket formlarının zarfların içerisine geri koyularak, zarfların kapatılması istenmiştir. Araştırma kapsamında toplam 500 anket dağıtılmış bunların 351 adeti geri dönmüştür. Aynı zamanlarda olmak üzere ve işletmelere göre değişmekle beraber anketlerin toplanması her firma için yaklaşık 1 ay'ı bulmuştur. Firmalarla iletişim kurma ve anket uygulamasının kabul edilmesi süreci zaman açısından zorlayıcı olmuştur.

2.4.Araştırmada Yer Alan İşletmeler

Araştırma kapsamında Arçelik Pişirici Cihazlar (PCİ) işletmesi A.Ş., Tansel Elektrik A.Ş., Gambroturk, Gentaş A.Ş., La Farge A.Ş. ve CP A.Ş.

işletmelerinde anket uygulaması yapılmıştır. Bu bölümde, araştırma kapsamında yer alan işletmeler kısaca tanıtılacaktır.

2.4.1.Arçelik Pişirici Cihazlar işletmesi A.ř.

Arçelik Pişirici Cihazlar işletmesi A.ř. 1955 yılında kurulmuş, Türk Beyaz Eşya Sektöründe ilk adımları atmıştır. Arçelik (PCİ) A.ř. bugün ulaştığı ciroyla Avrupa'nın ilk 7 beyaz eşya şirketi arasında yer almaktadır Arçelik (PCİ) A.ř., Mutfak tipi gazlı ve elektrikli pişiriciler ile aspiratörlerin üretimi amacıyla kurulmuştur. Bugünkü adıyla Arçelik (PCİ) A.ř., 1977 yılında KOÇ grubunun iki büyük firması olan Arçelik ve Demirdöküm ortaklığı ile ARDEM olarak kurulmuştur. 1999 yılının temmuz ayı itibariyle Arçelik ile birleşen ARDEM, Arçelik' in ürün işletmelerinden biri durumuna gelmiştir.

2.4.2.Tansel Elektrik A.ř.

1973 yılında elektrik malzemeleri satışı ve elektrik proje taahhüt işleri faaliyetlerinde bulunmak üzere kurulan Tansel Elektrik A.ř., 1984 yılından itibaren beyaz eşya sektöründe kablo gruplama işleri yapmaktadır. 1991 yılında kablo gruplama faaliyetleri yanı sıra silikon kablo, silikon profil ve makaron, ve silikon fırın contaları üretimine başlamıştır. Kasım 2006 tarihinde Slovakya kökenli Calex grubu tarafından bünyesine alınıp teknolojik yatırım ve büyümede ivme kazanmıştır.

2.4.3.Gambroturk

Gambro 1967 yılında İsveç'te kurulmuştur. Gambro başta diyaliz makineleri olmak üzere tıbbi araçlar üreten ve pazarlamasını yapan İsveç kökenli bir firmadır. Türkiye temsilciliği Gambroturk adı altında hizmet vermektedir.

2.4.4.Gentaş A.Ş.

Ülke ekonomisi ve istihdamına büyük katkısı olan, üretim ve pazarlama aşamasında gerek yurt içi gerekse yurt dışı satışlarında, ülkemiz firmaları arasında önemli bir yer tutan Gentaş Şirketler Grubu ; 1972 yılında Bolu ilinin Mengen ilçesinde kurulmuştur. Firma yapısı İMKB'de işlem gören anonim bir şirkettir.

2.4.5.La Farge

Türkiye, La Farge Grubu'nun dünyadaki üç ana faaliyet dalının (çimento, agrega ve beton, alçı ve alçı levha) tümünde de yatırımı bulunan ender ülkelerden biridir. Türkiye'nin ilk çimento fabrikası olarak 1910 yılında kurulan Aslan Çimento'nun 1989 yılında La Farge Grubu'na katılmasıyla temelleri atılan La Farge Türkiye, sonraki yıllarda çimentonun yanı sıra beton, agrega, çatı malzemeleri, alçı ve alçı levha üretiminde de, doğrudan yatırımları ve çeşitli ortaklıklarla büyümeye devam etmiştir.

2.4.6. CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş

Kore kökenli bir işletmedir. 1986 yılında İnegöl'de ilk yem fabrikasını kurarak "CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş" olarak Türkiye'de faaliyetlerine başlamıştır. Dünyanın birçok ülkesinde broiler civciv, kanatlı ve büyükbaş hayvan yemi, piliç eti ve ileri işlenmiş et ürünleri konusunda büyük ölçekli yatırımlarıyla uluslararası bir kuruluştur.

2.5. Araştırmaya İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan veriler çerçevesinde ulaşılan bulgulara yer verilecektir.

2.5.1. Demografik Değişkenlere Göre Deneklerin Görünümü

Bu bölümde, deneklerin demografik değişkenlere göre görünümü, cinsiyet, yaş grubu, eğitim, çalışma süresi, mavi ve beyaz yakalı olma, yetişme yeri başlıkları altında değerlendirilmiştir.

2.5.1.1. Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 2.1. Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	224	66,9
Kadın	111	33,1
Toplam	335	100,0

Tablo 2.1.'e göre, araştırma kapsamında yer alan denekleri cinsiyetlerine göre ayırdığımızda, %66,9'unun erkek çalışanlardan, %33,2'inin kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

2.5.1.2. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 2.2. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	%
20-24	54	16,1
25-29	106	31,6
30-35	76	22,7
35-39	40	11,9
40-49	50	14,9
50-59	8	2,4
60 Ve Üstü	1	,3
Toplam	335	100,0

Tablo 2.2.'ye göre araştırma kapsamına yer alan deneklerin yoğun olara 25-29 yaş grubu ile 30-35 yaş grubu arasında yer aldığı görülmektedir. Buna göre çalışanların, %31,6'sı 25-29 yaş grubunda yer alırken, %22,7'si ise 30-35 yaş grubunda yer almaktadır.

2.5.1.3. Deneklerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Tablo 2.3. Deneklerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	%
İlköğretim	60	17,9
Lise	148	44,2
Ön Lisans	46	13,7
Lisans	75	22,4
Lisansüstü	4	1,2
Total	333	99,4
Missing	2	,6
Toplam	335	100,0

Eğitim düzeylerine göre çalışanları değerlendirecek olursak, Tablo 2.3.'e göre %44,2'lik kısım lise düzeyinde eğitime sahip bulunmaktadır. Bununla beraber %22,4'ü ise lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

2.5.1.4. Deneklerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Deneklerin işletmede çalışma süresine göre dağılımını gösteren Tablo 2.4. incelendiğinde araştırma kapsamında yer alan deneklerin, %51'inin 5 yıldan az süredir buldukları işletmede çalışmakta oldukları görülmüştür. %27,8'lik bir kısım ise 5-10 yıl aralığında yer almaktadır.

Tablo 2.4. Deneklerin İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	%
5 Yıldan Az	171	51,0
5-10 Yıl	93	27,8
11-19 Yıl	45	13,4
20 Yıl Ve Üstü	26	7,8
Toplam	335	100,0

2.5.1.5. Deneklerin Mavi ya da Beyaz Yakalı Olarak Dağılımı

Araştırma kapsamında yer alan çalışanlar mavi ya da beyaz yakalı olmalarına göre gruplandırıldığında ise, Tablo 2.5.'e göre %40,9'unun beyaz yakalı çalışanlardan, %58,8'inin ise mavi yakalı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2.5. Deneklerin Mavi Ya Da Beyaz Yakalı Olarak Dağılımı

	Frekans	%
Beyaz	137	40,9
Mavi	197	58,8
Toplam	335	100,0

2.5.1.6. Deneklerin Yetiştirme Yerine Göre Dağılımı

Denekler yetiştirme döneminde en uzun süreli buldukları yere göre gruplandırıldığında, Tablo 2.6'ya göre %47,8'inin şehir kökenli olduğu, %21,5'inin ise kasaba kökenli olduğu görülmektedir.

Tablo 2.6. Deneklerin Yetiştirme Yerine Göre Dağılımı

	Frekans	%
Köy	51	15,2
Kasaba	72	21,5
Şehir	160	47,8
Büyükşehir	52	15,5
Toplam	335	100,0

2.5.2. İşletme Bazında Deneklerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Bu bölümde, araştırma kapsamında yer alan işletmeler demografik değişkenler çerçevesinde ayrı ayrı değerlendirilecektir.

2.5.2.1.İşletme Bazında Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

İşletme bazında incelendiğinde, Tablo 2.7.'ye göre erkek denekler için Arçelik (PCİ) A.Ş.'de oran %85,7, CP'de oran %77,1, Gambroturk'te oran %45,5, Gentaş A.Ş.'de oran, %69,1, La Farge'de oran % 93, Tansel Elektrik A.Ş.'de ise, %43,5'dir.başka bir ifade ile Arçelik (PCİ) A.Ş., CP, Gentaş A.Ş. ve La Farge işletmelerinde erkek çalışanlar deneklerin büyük bir bölümünü oluştururken, Gambroturk ve Tansel Elektrik A.Ş. işletmelerinde kadın çalışanları oranı daha fazladır.

Tablo 2.7. İşletme Bazında Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

İşletme		Frekans	%
Arçelik (PCİ) A.Ş.	Erkek	42	85,7
	Kadın	7	14,3
	Toplam	49	100,0
CP	Erkek	27	77,1
	Kadın	8	22,9
	Toplam	35	100,0
Gambroturk	Erkek	10	45,5
	Kadın	12	54,5
	Toplam	22	100,0
Gentaş A.Ş.	Erkek	65	69,1
	Kadın	29	30,9
	Toplam	94	100,0
La Farge	Erkek	40	93,0
	Kadın	3	7,0
	Toplam	43	100,0
Tansel Elektrik A.Ş.	Erkek	40	43,5
	Kadın	52	56,5
	Toplam	92	100,0

2.5.2.2. İşletme Bazında Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş gruplarına göre işletmelere ait araştırmada yer alan deneklerin dağılımı incelendiğinde, Tablo 2.8.'e göre Arçelik (PCİ) A.Ş. için çalışanların %25,5'inin 40-49 yaş grubunda yer aldığı, CP için çalışanların %31,4'ünün 25-29 ve yine %31,4'ünün 30-35 yaş grubunda yer aldığı, Gambroturk için, çalışanların %31,8'inin 30-35 yaş grubunda yer aldığı, Gentaş A.Ş. için çalışanların %30,9'unun 25-29 yaş grubunda yer aldığı, La Farge için %32,6'sinin 30-35 yaş grubunda yer aldığı, Tansel Elektrik A.Ş.'de ise çalışanların %41,3'ünün 25-29 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 2.8. İşletme Bazında Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

İşletme		Frekans	%
Arçelik (PCİ) A.Ş.	20-24	4	8,2
	25-29	12	24,5
	30-35	11	22,4
	35-39	7	14,3
	40-49	13	26,5
	50-59	2	4,1
	Toplam	49	100,0
CP	20-24	2	5,7
	25-29	11	31,4
	30-35	11	31,4
	35-39	7	20,0
	40-49	4	11,4
	Toplam	35	100,0
Gambroturk	20-24	1	4,5
	25-29	6	27,3
	30-35	7	31,8
	35-39	2	9,1
	40-49	5	22,7
	50-59	1	4,5
	Toplam	22	100,0

Gentaş A.Ş.	20-24	13	13,8
	25-29	29	30,9
	30-35	17	18,1
	35-39	14	14,9
	40-49	18	19,1
	50-59	2	2,1
	60 Ve Üstü	1	1,1
	Toplam	94	100,0
La Farge	20-24	7	16,3
	25-29	10	23,3
	30-35	14	32,6
	35-39	3	7,0
	40-49	8	18,6
	50-59	1	2,3
	Toplam	43	100,0
Tansel Elektrik A.Ş.	20-24	27	29,3
	25-29	38	41,3
	30-35	16	17,4
	35-39	7	7,6
	40-49	2	2,2
	50-59	2	2,2
	Toplam	92	100,0

2.5.2.3.İşletme Bazında Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 2.9. 'da işletme temelinde araştırmada yer alan deneklerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, Arçelik (PCI) A.Ş. için çalışanların %40,8'inin lise mezunu olduğu, %38,3'inin lisans mezunu olduğu, CP için çalışanların %37,1'inin ilköğretim, %17,1'inin lisans mezunu olduğu, Gambroturk için çalışanların %50'sinin lisans, Gentaş A.Ş. için çalışanların % 48,9'unun lise mezunu olduğu, %25,5'inin lisans mezunu olduğu, La Farge için, çalışanların %60,5'inin lise mezunu, %16,3'ünün lisans mezunu olduğu, Tansel Elektrik A.Ş. için ise çalışanların %44,6'sının lise, %8,7'sinin lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 2.9. İşletme Bazında Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

İşletme		Frekans	%
Arçelik (PCİ) A.Ş.	İlköğretim	1	2,0
	Lise	20	40,8
	Ön Lisans	7	14,3
	Lisans	19	38,8
	Lisansüstü	2	4,1
	Toplam	49	100,0
CP	İlköğretim	13	37,1
	Lise	11	31,4
	Ön Lisans	4	11,4
	Lisans	6	17,1
	Lisansüstü	1	2,9
	Toplam	35	100,0
Gambroturk	İlköğretim	1	4,5
	Lise	4	18,2
	Ön Lisans	5	22,7
	Lisans	11	50,0
	Boş	1	4,5
	Toplam	22	100,0
Gentaş A.Ş.	İlköğretim	12	12,8
	Lise	46	48,9
	Ön Lisans	10	10,6
	Lisans	24	25,5
	Lisansüstü	1	1,1
	Boş	1	1,1
	Toplam	94	100,0
La Farge	Lise	26	60,5
	Ön Lisans	10	23,3
	Lisans	7	16,3
	Toplam	43	100,0
Tansel Elektrik A.Ş.	İlköğretim	33	35,9
	Lise	41	44,6
	Ön Lisans	10	10,9

	Lisans	8	8,7
	Toplam	92	100,0

2.5.2.4.İşletme Bazında Deneklerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Araştırmada yer alan denekler işletme bazında çalışma sürelerine göre gruplandırıldığında, Arçelik (PCİ) A.Ş. için çalışanların işletmede çalışma süresinin %30,6 sı için 5-10 yıl, CP için %40'ının 5 yıldan az, Gambroturk için %59,1'inin 5 yıldan az, Gentaş A.Ş. için % 38,3'ünün 5 yıldan az, %28,7'sinin 5-10 yıl, La Farge için %46,5'inin 5 yıldan az, Tansel Elektrik A.Ş. için ise %80,4'ünün 5 yıldan az olduğu görülmektedir (Tablo 2.10.).

Tablo 2.10. İşletme Bazında Deneklerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

İşletme		Frekans	%
Arçelik (PCİ) A.Ş.	5 Yıldan Az	14	28,6
	5-10 Yıl	15	30,6
	11-19 Yıl	12	24,5
	20 Yıl Ya Da Üstü	8	16,3
	Toplam	49	100,0
CP	5 Yıldan Az	14	40,0
	5-10 Yıl	20	57,1
	11-19 Yıl	1	2,9
	Toplam	35	100,0
Gambroturk	5 Yıldan Az	13	59,1
	5-10 Yıl	9	40,9
	Toplam	22	100,0
Gentaş A.Ş.	5 Yıldan Az	36	38,3
	5-10 Yıl	27	28,7
	11-19 Yıl	21	22,3
	20 Yıl Ya Da Üstü	10	10,6
	Toplam	94	100,0
La Farge	5 Yıldan Az	20	46,5
	5-10 Yıl	8	18,6

	11-19 Yıl	8	18,6
	20 Yıl Ya Da Üstü	7	16,3
	Toplam	43	100,0
Tansel Elektrik A.Ş.	5 Yılda Az	74	80,4
	5-10 Yıl	14	15,2
	11-19 Yıl	3	3,3
	20 Yıl Ya Da Üstü	1	1,1
	Toplam	92	100,0

2.5.2.5. İşletme Bazında Deneklerin Beyaz Ve Mavi Yakalı Olarak Dağılımı

Tablo 2.11.'e göre Arçelik (PCİ) A.Ş.'de araştırmaya katılan deneklerin %51'inin beyaz yakalı, CP'de %60'ının mavi yakalı, Gambroturk için deneklerin tamamının beyaz yakalı, Gentaş A.Ş. için deneklerin % 50'sinin beyaz yakalı, La Farge için deneklerin %74,4'ünün mavi yakalı, Tansel Elektrik A.Ş. için ise, deneklerin %80,4'ünün mavi yakalı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.11. İşletme Bazında Deneklerin Beyaz Ve Mavi Yakalı Olarak Dağılımı

İşletme		Frekans	%
Arçelik (PCİ) A.Ş.	Beyaz	25	51,0
	Mavi	24	49,0
	Toplam	49	100,0
CP	Beyaz	14	40,0
	Mavi	21	60,0
	Toplam	35	100,0
Gambroturk	Beyaz	22	100,0
Gentaş A.Ş.	Beyaz	47	50,0
	Mavi	46	48,9
	Boş	1	1,1
	Toplam	94	100,0

La Farge	Beyaz	11	25,6
	Mavi	32	74,4
	Toplam	43	100,0
Tansel Elektrik A.Ş.	Beyaz	18	19,6
	Mavi	74	80,4
	Toplam	92	100,0

2.5.2.6.İşletme Bazında Deneklerin Yetiştirme Yerlerine Göre Dağılımı

Tablo 2.12.'ye göre araştırma kapsamında yer alan deneklerin işletmeler göre yetiştirme yeri temelinde dağılım şu şekildedir: Arçelik (PCİ) A.Ş.'de çalışanların %65,3'ü şehir kökenlidir, CP'de çalışanların %57,1'i şehir kökenlidir, Gambroturk'de çalışanların %68,2'si büyükşehir kökenlidir, Gentaş A.Ş.'de çalışanların %45,7'si kasaba kökenlidir. La Farge'de çalışanların %41,9'u şehir kökenlidir. Son olarak Tansel Elektrik A.Ş.'de çalışanların %66,3'ü şehir kökenlidir.

Tablo 2.12.İşletme Bazında Deneklerin Yetiştirme Yerlerine Göre Dağılımı

İşletme		Frekans	%
Arçelik (PCİ) A.Ş.	Köy	11	22,4
	Kasaba	2	4,1
	Şehir	32	65,3
	Büyükşehir	4	8,2
	Toplam	49	100,0
CP	Köy	9	25,7
	Kasaba	6	17,1
	Şehir	20	57,1
	Toplam	35	100,0

Gambroturk	Kasaba	1	4,5
	Şehir	6	27,3
	Büyükşehir	15	68,2
	Toplam	22	100,0
Gentaş A.Ş.	Köy	8	8,5
	Kasaba	43	45,7
	Şehir	23	24,5
	Büyükşehir	20	21,3
	Toplam	94	100,0
La Farge	Kasaba	17	39,5
	Şehir	18	41,9
	Büyükşehir	8	18,6
	Total	43	100,0
Tansel Elektrik A.Ş.	Köy	23	25,0
	Kasaba	3	3,3
	Şehir	61	66,3
	Büyükşehir	5	5,4
	Toplam	92	100,0

2.5.3. Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim İle Diğer Değişikler Arasındaki İlişkiler

Adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim ile diğer değişiklikler arasındaki ilişkilere dair bulgular Tablo 2.13.'de görülmektedir.

Tablo 2.13. Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim İle Diğer Değişkeler Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

	Adil Dağıtım	Adil İşlem	Adil Etkileşim
Cinsiyet	-,006	,033	,000
Yaş	,158(**)	,094	,156(**)
Eğitim Düzeyi	-,023	-,050	,004
Çalışma Süresi	,093	,032	,058
İşyerindeki Kademe	,097	,069	,115(*)
Yerleşim Birimi	-,050	-,088	-,054
Adil Dağıtım	1	,614(**)	,645(**)
Adil İşlem	,614(**)	1	,742(**)
Adil Etkileşim	,645(**)	,742(**)	1
Örgütsel Bireycilik	,376(**)	,418(**)	,493(**)
Örgütsel Toplulukçuluk	,521(**)	,637(**)	,723(**)
Bireysel Kültür	,066	,129(*)	,130(*)

Tablo 2.13. incelendiğinde adil dağıtımın; yaş, örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmektedir.

Yaş ile adil dağıtım arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0.158$, $p<.01$). Buna göre yaş arttıkça, adil dağıtım algısının arttığını söylemek mümkündür. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.025$) dikkate alındığında, adil dağıtımdaki toplam varyansın (değişkenliğin) %2.5'inin yaştan kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel bireycilik ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.376$, $p<.01$). Buna göre, örgütsel bireycilik arttıkça, adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.14$) dikkate alındığında adil dağıtımdaki toplam varyansın %14'ünün örgütsel bireycilikten kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.521$, $p<.01$). Buna göre, örgütsel toplulukçuluk arttıkça, adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.27$) dikkate alındığında, adil dağıtımdaki toplam varyansın (değişkenliğin) %27'sinin örgütsel toplulukçuluktan kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 2.13. incelendiğinde adil işlemin; örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel bireycilikle adil işlem arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0.418$, $p<.01$). Buna göre örgütsel bireycilik arttıkça adil işlem algısı da artmaktadır. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.17$), dikkate alındığında adil işlemdeki toplam varyansın (değişkenliğin) 17'sinin örgütsel bireycilikten kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil işlem algısı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0,637$, $p<.01$). Buna göre örgütsel toplulukçuluk arttıkça adil işlem algısının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,41$), dikkate alındığında adil işlemdeki toplam varyansın (değişkenliğin) %41'inin örgütsel toplulukçuluktan kaynaklandığı söylenebilir.

Sonuç olarak örgütsel toplulukçuluğun adil işlem algısı üzerinde daha anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Bireysel kültür ile adil işlem arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0.129$, $p<.05$). Buna göre bireysel kültür arttıkça adil işlem algısının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.017$) dikkate alındığında adil işlemdeki toplam varyansın (değişkenliğin) %1,7'sinin bireysel kültürdeki değişimden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 2.13. incelendiğinde adil etkileşimin; yaş, işyerindeki kademe, örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmektedir.

Yaş ile adil etkileşim arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0.156$, $p<.01$). Buna göre yaş arttıkça, adil etkileşim algısının arttığını söylemek mümkündür. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.024$) dikkate alındığında, adil etkileşimdeki toplam varyansın (değişkenliğin) %2.4'ünün yaştan kaynaklandığı söylenebilir.

İşyerindeki kademe ile adil etkileşim arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0.115$, $p<.01$). Buna göre hiyerarşik düzeyde işletmede çalışılan kademe yükseldikçe, adil etkileşim algısının arttığını söylemek mümkündür. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.013$) dikkate alındığında, adil etkileşimdeki toplam varyansın (değişkenliğin) %1.3'ünün işyerinde bulunulan kademedeki kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel bireycilik ve adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.493$, $p<.01$). Buna göre örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça, adil etkileşim algısının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.24$) dikkate alındığında adil etkileşimdeki toplam varyansın (değişkenliğin) %24'ünün örgütsel bireycilikten kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil etkileşim arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0.723$, $p<.01$). Buna göre örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça, adil etkileşim algısının arttığını söylemek mümkündür. Determinasyon katsayısı ($r^2=0.52$) dikkate alındığında, adil etkileşimdeki toplam varyansın (değişkenliğin) %52'sinin örgütsel toplulukçuluktan kaynaklandığı söylenebilir.

Elde edilen verilere göre örgütsel toplulukçuluğun, örgütsel bireyciliğe göre adil etkileşim algısı üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğu ve adil etkileşimdeki varyansı(değişkenliği) daha büyük bir oranda açıkladığı görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil etkileşim algısı artmaktadır denilebilir.

Bireysel kültür ile adil etkileşim arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0.130$, $p<.05$). Buna göre bireysel kültür arttıkça adil etkileşim algısının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0.017$) dikkate alındığında adil etkileşimdeki toplam varyansın (değişkenliğin) %1,7'sinin bireysel kültürdeki değişimden kaynaklandığı söylenebilir.

2.5.4.Adaletin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, adalet kavramının yordanmasına ilişkin bulgular ele alınacak ve veriler doğrultusunda değerlendirilecektir.

2.5.4.1.Örgütsel Bireycilik Örgütsel Toplulukçuluk ve Bireysel Kültür Değişkenlerinin Adil Dağıtım Algısına Etkisi

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil dağıtımın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.14.'de verilmiştir.

Tablo 2.14. Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,545	,358		4,316	,000
Örgütsel Bireycilik	,127	,079	,095	1,599	,111
Örgütsel Toplulukçuluk	,510	,064	,479	7,986	,000
Bireysel Kültür	-,152	,105	-,070	-1,448	,149

R= ,530 R²=,280 F=43,014 P=,000

Bağımlı değişken: adil dağıtım

Yordayıcı değişkenlerle, bağımlı (yordanan, ölçüt) değişken arasındaki ilişkiler (korelasyonlar) incelendiğinde örgütsel bireycilik ile adil dağıtım arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0.376$) olduğu görülmektedir. Örgütsel toplulukçuluk ile adil dağıtım arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0.521$) bir ilişki vardır. Bireysel kültür ile adil dağıtım arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=0.066$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil dağıtım puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. ($R=0.530$, $R^2=0.280$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte adil dağıtımdaki toplam varyansın %28'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin adil dağıtım üzerindeki göreceli önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin adil dağıtım üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Örgütsel bireycilik ve bireysel kültür değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir

2.5.4.2.Örgütsel Bireycilik Örgütsel Toplulukçuluk ve Bireysel Kültür Değişkenlerinin Adil İşlem Algısına Etkisi

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre, adil işlem algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.15.'de verilmiştir.

Tablo 2.15. Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	,953	,336		2,833	,005
Örgütsel Bireycilik	,058	,075	,042	,775	,439
Örgütsel Toplulukçuluk	,681	,060	,618	11,355	,000
Bireysel Kültür	-,065	,098	-,029	-,664	,507
R=,638 R ² =,407 F=75,788 P=,000					

Bağımlı değişken: adil işlem

Yordayıcı değişkenlerle, bağımlı (yordanan, ölçüt) değişken arasındaki ilişkiler (korelasyonlar) incelendiğinde örgütsel bireycilik ile adil işlem arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0.418$) olduğu görülmektedir. Örgütsel toplulukçuluk ile adil işlem arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0.637$) bir ilişki vardır. Bireysel kültür ile adil işlem arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=0.129$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil işlem puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. ($R=0.638$, $R^2=0.407$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte adil işlemdeki toplam varyansın yaklaşık %41'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin adil işlem üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin adil işlem üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Örgütsel

bireycilik ve bireysel kültür değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir. Bu verilere göre örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.4.3.Örgütsel Bireycilik Örgütsel Toplulukçuluk ve Bireysel Kültür Değişkenlerinin Adil Etkileşim Algısına Etkisi

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre, adil etkileşimin yordanmasına regresyon analizi sonuçları Tablo 2.16.'da verilmiştir.

Tablo 2.16. Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	1,057	,276		3,837	,000
Örgütsel Bireycilik	,103	,061	,081	1,680	,094
Örgütsel Toplulukçuluk	,694	,049	,686	14,123	,000
Bireysel Kültür	-,110	,081	-,053	-1,359	,175
R=,727 R ² = ,529 F=123,478 p=,000					

Bağımlı değişken: adil etkileşim

Yordayıcı değişkenlerle, bağımlı (yordanan, ölçüt) değişken arasındaki ilişkiler (korelasyon) incelendiğinde örgütsel bireycilik ile adil etkileşim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin (r=0.493) olduğu görülmektedir. Örgütsel toplulukçuluk ile adil etkileşim arasında pozitif ve yüksek düzeyde (r=0.723) bir ilişki vardır. Bireysel kültür ile adil etkileşim arasında pozitif ve düşük düzeyde (r=0.130) bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil etkileşim puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.727, R²=0.529, p<.01). Adı geçen üç değişken birlikte adil etkileşimdeki toplam

varyansın yaklaşık %53'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenlerin adil etkileşim üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin adil etkileşim üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Örgütsel bireycilik ve bireysel kültür değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.5.Bireysel Kültür Etkisi

Bireycilik ve toplulukçuluk düzeylerini belirlemek için individualism-collectivism (bireycilik-toplulukçuluk) ölçeğinin Türkçe adaptasyonu kullanılmıştır. Bireysel anlamda bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerini belirlemede en çok kullanılan ölçeklerden biridir. Hui tarafından 1988 yılında geliştirilen ölçeğin en önemli niteliği, insanların aile arkadaşlık, komşuluk gibi farklı ortamlarda farklı düzeylerde toplulukçuluk eğilimi gösterebileceği gerçeğine dayanmasından kaynaklanmaktadır. Ölçeğin çevrimi ve adaptasyonu Melek Göregenli tarafından 1995 yılında gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş ve cronbach alfa katsayısı .84 olarak bulunmuştur. Ölçek bireycilik ve toplulukçuluğa tek boyutlu bir yaklaşımla bakmaktadır. Buna göre yüksek skorlar yüksek düzeyde bireycilik ve düşük düzeyde toplulukçuluğu ifade etmektedir.

Bu ölçekte yüksek skorlar yüksek düzeyde bireyciliğe düşük düzeyde toplulukçuluğu ifade etmektedir. Bireycilik 40 soruluk ve 5 maddelik Likert formatında düzenlenmiştir. Buna göre skorlar için olası aralı 40 ile 200 arasındadır. Bu araştırmada genel firmalar bazında ortalama 118.365 olarak hesaplanmıştır. Firmalar bazında bakıldığında ise, aldıkları değerlere göre sırasıyla; La Farge'de 106, 520, Tansel Elektrik A.Ş.'de 115,336, Gentaş A.Ş.'de 117,525 Gambrotürk'te 118,681, Arçelik (PCİ) A.Ş.'de 121,96 ve CP'de 130,171 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre genel bir

değerlendirme yapacak olursak, bireysel kültür anlamında, CP hariç, araştırmada yer alan işletmelere ait deneklerin genellikle toplulukçu kültür eğilimi gösterdiği söylenebilir. Başka bir ifade ile bireysel kültür etkisinden söz ederken bu toplulukçu kültür olarak değerlendirmek gerekmektedir.

2.5.5.1. Bireysel Kültürün Örgütsel Bireyciliğe Etkisi

Tablo 2.17.'de bireysel kültürün örgütsel bireyciliğe etkisine dair sonuçları göstermektedir.

Tablo 2.17. Bireysel Kültürün Örgütsel Bireyciliğe Etkisi

	Standardize edilmemiş		Standardize edilmiş		T	Sig.
	katsayı		katsayı			
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	2,509	,275			9,106	,000
Bireysel Kültür	,345	,087	,212		3,962	,000
R=,212 R ² =,045 F=15,695 P=,000						

Bağımlı değişken: örgütsel bireycilik

Yordayıcı değişkenle bağımlı değişken arasındaki korelasyon incelendiğinde, bireysel kültür ile örgütsel bireycilik arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r= 0.212$) olduğu görülmektedir. Tablo 2.17.de verilen analiz sonuçları incelendiğinde bireysel kültürün örgütsel bireyciliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=0.212$, $R^2=0.045$, $F=15.695$, $p<.01$). Bununla beraber, örgütsel bireyciliğe ilişkin toplam varyansın yaklaşık %5'inin bireysel kültürdeki değişiklik ile açıklandığı ifade edilebilir.

2.5.5.2. Bireysel Kültürün Örgütsel Toplulukçuluğa Etkisi

Tablo 2.18. bireysel kültürün örgütsel toplulukçuluğa etkisine dair sonuçları göstermektedir.

Tablo 2.18. Bireysel Kültürün Örgütsel Toplulukçuluğa Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	T	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,729	,343		5,042	,000
Bireysel Kültür	,494	,108	,242	4,550	,000
R=,242 R ² =,059 F=20,705 P=,000					

Bağımlı değişken: örgütsel toplulukçuluk

Yordayıcı değişkenle bağımlı değişken arasındaki korelasyon incelendiğinde, bireysel kültür ile örgütsel toplulukçuluk arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0.242$) olduğu görülmektedir. Tablo 2.18.'de verilen analiz sonuçlarına göre, bireysel kültürün örgütsel toplulukçuluğun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=0.242$, $R^2=0.059$, $F=20.705$, $p<.01$). Bununla beraber örgütsel toplulukçuluğa ilişkin toplam varyansın yaklaşık %6'sının bireysel kültürdeki değişikliklerle açıklandığı ifade edilebilir.

2.5.6.Cinsiyete Göre Bireysel Kültür Örgütsel Toplulukçuluk ve Örgütsel Bireycilik Eğilimlerinin Adalet Algısına Etkisi

Tablo 2.19. cinsiyete göre bireysel kültür, örgütsel toplulukçuluk ve örgütsel bireycilik eğilimlerinin adalet algısına etkisine dair sonuçları göstermektedir.

Tablo 2.19. Cinsiyete Göre Bireysel Kültür, Örgütsel Toplulukçuluk ve Örgütsel Bireycilik Eğilimlerinin Adalet Algısına Etkisi

Cinsiyet		Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	T	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
Erkek	(Sabit)	1,051	,300		3,506	,001
	Bireysel Kültür	-,120	,085	-,063	-1,403	,162
	Örgütsel Toplulukçuluk	,674	,052	,717	12,862	,000
	Örgütsel Bireycilik	,098	,066	,082	1,479	,141
Kadın	(Sabit)	1,383	,506		2,736	,007
	Bireysel Kültür	-,053	,158	-,027	-,333	,740
	Örgütsel Toplulukçuluk	,517	,094	,561	5,516	,000
	Örgütsel Bireycilik	,099	,112	,088	,881	,381

Erkek: R=,759 R²=,577 F=99,884 P=,000
Kadın: R=,611 R²=,374 F=21,276 P=,000

Bağımlı değişken: adalet

Cinsiyet grupları ile örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adaletin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.19.'da verilmiştir. Erkek deneklerde yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişki incelendiğinde bireysel kültür, örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri birlikte adalet puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. (R=0.759, R²=0.577, p<.01). Adı geçen üç değişken birlikte erkek deneklerin adalet algısındaki toplam varyansın yaklaşık %58'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin erkek deneklerin adalet algısı üzerindeki görelî önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin erkek deneklerin adalet algısı üzerinde önemli bir

yordayıcı olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adalet algısının da arttığı söylenebilir.

Kadın deneklerde yordayıcı değişkenlerle, bağımlı değişken arasındaki ilişki incelendiğinde, bireysel kültür, örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri birlikte adalet puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.611$, $R^2=0.374$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte, kadın deneklerin adalet algısındaki toplam varyansın yaklaşık %37'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kadın deneklerin adalet algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin kadın deneklerin adalet algısının üzerinde de önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça kadın deneklerin adalet algısının da arttığı söylenebilir.

Sonuç olarak, cinsiyet gruplarına göre denekler ele alındığında, hem kadın çalışanlar için hem de erkek çalışanlar için örgütsel toplulukçuluğun anlamlı bir değişken olduğunu ve adalet algısını arttırdığını söylemek mümkündür.

2.5.7.İşletmelere Göre Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin ilişkisi

Araştırmada yer alan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, işyerindeki kademe, yetişme yeri, örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İşletmelere göre adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim ile araştırmada yer alan değişkenlerin ilişkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 2.20'de verilmiştir.

Tablo 2.20. İşletmelere Göre Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Korelasyon Tablosu

Firma		Adil Dağıtım	Adil İşlem	Adil Etkileşim
Arçelik (PCI) A.Ş.	Cinsiyet	,028	,043	,144
	Yaş	,458(**)	,511(**)	,395(**)
	Eğitim Düzeyi	,251	,389(**)	,376(**)
	Çalışma Süresi	,304(*)	,297(*)	,235
	İşyerindeki Kademe	,360(*)	,489(**)	,428(**)
	Yetiştirme Yeri	,210	,192	,207
	Adil Dağıtım	1	,693(**)	,796(**)
	Adil İşlem	,693(**)	1	,856(**)
	Adil Etkileşim	,796(**)	,856(**)	1
	Örgütsel Bireycilik	,500(**)	,365(**)	,518(**)
	Örgütsel Toplulukçuluk	,657(**)	,647(**)	,818(**)
CP	Bireysel Kültür	-,238	-,430(**)	-,346(*)
	Cinsiyet	,040	,225	,195
	Yaş	,003	-,025	-,003
	Eğitim Düzeyi	-,346(*)	-,437(**)	-,427(*)
	Çalışma Süresi	,000	,201	,154
	İşyerindeki Kademe	-,228	-,288	-,357(*)
	Yetiştirme Yeri	-,313	-,276	-,288
	Adil Dağıtım	1	,779(**)	,755(**)
	Adil İşlem	,779(**)	1	,813(**)
	Adil Etkileşim	,755(**)	,813(**)	1

Gambroturk	Örgütsel Bireycilik	,366(*)	,291	,182
	Örgütsel Toplulukçuluk	,801(**)	,821(**)	,795(**)
	Bireysel Kültür	,208	,356(*)	,219
	Cinsiyet	,272	,100	-,053
	Yaş	-,173	-,131	-,179
	Eğitim Düzeyi	-,043	-,109	-,271
	Çalışma Süresi	-,050	,243	,171
	İşyerindeki Kademe	.(a)	.(a)	.(a)
	Yetiştirme Yeri	-,184	-,435(*)	-,274
	Adil Dağıtım	1	,595(**)	,550(**)
	Adil İşlem	,595(**)	1	,686(**)
	Adil Etkileşim	,550(**)	,686(**)	1
Gentaş A.Ş.	Örgütsel Bireycilik	,245	,585(**)	,567(**)
	Örgütsel Toplulukçuluk	,463(*)	,813(**)	,769(**)
	Bireysel Kültür	-,188	,291	,109
	Cinsiyet	-,081	-,140	-,134
	Yaş	,154	,113	,054
	Eğitim Düzeyi	-,073	-,018	,006
	Çalışma Süresi	,176	,163	,106
	İşyerindeki Kademe	-,096	-,039	-,017
	Yetiştirme Yeri	-,036	-,117	,040
	Adil Dağıtım	1	,658(**)	,629(**)
	Adil İşlem	,658(**)	1	,809(**)
	Adil Etkileşim	,629(**)	,809(**)	1
Örgütsel Bireycilik	,516(**)	,530(**)	,609(**)	

La Farge	Örgütsel Toplulukçuluk	,481(**)	,670(**)	,691(**)
	Bireysel Kültür	,017	-,004	,030
	Cinsiyet	,126	,076	,088
	Yaş	-,191	-,354(*)	-,168
	Eğitim Düzeyi	,083	-,069	-,121
	Çalışma Süresi	-,205	-,354(*)	-,199
	İşyerindeki Kademe	-,050	-,064	-,182
	Yetiştirme Yeri	-,027	-,242	-,300
	Adil Dağıtım	1	,361(*)	,619(**)
	Adil İşlem	,361(*)	1	,727(**)
	Adil Etkileşim	,619(**)	,727(**)	1
	Örgütsel Bireycilik	,134	,125	,331(*)
	Örgütsel Toplulukçuluk	,431(**)	,494(**)	,619(**)
	Bireysel Kültür	,129	,305(*)	,407(**)

Tansel Elektrik A.Ş.	Cinsiyet	-,075	,044	,011
	Yaş	,171	,104	,271(**)
	Eğitim Düzeyi	-,186	-,171	-,170
	Çalışma Süresi	,018	-,076	-,077
	İşyerindeki Kademe	,066	,018	,087
	Yetiştirme Yeri	-,122	-,094	-,227(*)
	Adil Dağıtım	1	,584(**)	,526(**)
	Adil İşlem	,584(**)	1	,628(**)
	Adil Etkileşim	,526(**)	,628(**)	1
	Örgütsel Bireycilik	,250(*)	,422(**)	,482(**)
	Örgütsel Toplulukçuluk	,422(**)	,543(**)	,714(**)
Bireysel Kültür	,081	,247(*)	,296(**)	

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

2.5.7.1.İşletmelere Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisi

Bu bölümde, araştırma kapsamında yer alan işletmeler ayrı ayrı ele alınarak, adil dağıtım ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler bağlamında, sırasıyla değerlendirilecektir.

2.5.7.1.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Arçelik (PCİ) A.Ş.'de adil dağıtım; yaş, çalışma süresi, işyerindeki kademe, örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Yaş ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, yaş arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

Çalışma süresi ile adil dağıtım algısı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, işletmede çalışılan süre arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

İşyerindeki bulunulan kademe ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, hiyerarşik düzeyde işletmede çalışılan kademe yükseldikçe adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel bireycilik ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir. Örgütsel toplulukçuluk ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir. Bununla beraber, örgütsel toplulukçuluk eğiliminin adil dağıtım algısı üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir

ifade ile çalışanların örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça, adil dağıtıma ilişkin algıları da olumlu yönde artmaktadır.

2.5.7.1.2.CP'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde CP'de adil dağıtım; eğitim düzeyi, örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Eğitim düzeyi ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça adil dağıtım algısının azaldığı söylenebilir.

Örgütsel bireycilik ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil dağıtım arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir. Bununla beraber, örgütsel toplulukçuluk eğiliminin adil dağıtım algısı üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça, adil dağıtıma ilişkin algıları da olumlu yönde artmaktadır.

2.5.7.1.3.Gambroturk'e Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Gambroturk'de adil dağıtım; örgütsel toplulukçuluk değişkeni ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.1.4.Gentaş A.Ş.'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Gentaş A.Ş.'de adil dağıtım; örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel bireycilik ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.1.5.La Farge'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde La Farge'de adil dağıtım; örgütsel toplulukçuluk değişkeni ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.1.6.Tansel Elektrik A.Ş.'ye Göre Adil Dağıtım İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Tansel Elektrik A.Ş.'de adil dağıtım; örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel bireycilik ile adil dağıtım arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil dağıtım arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir. Bununla beraber, örgütsel toplulukçuluk eğiliminin adil dağıtım algısı üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça, adil dağıtıma ilişkin algıları da olumlu yönde artmaktadır.

2.5.7.2.İşletmelere Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisi

Bu bölümde, araştırma kapsamında yer alan işletmeler ayrı ayrı ele alınarak, adil işlem ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler bağlamında, sırasıyla değerlendirilecektir.

2.5.7.2.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Arçelik (PCİ) A.Ş.'de adil işlem; yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, işyerindeki kademe, örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Yaş ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, yaş arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Eğitim düzeyi ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Çalışma süresi ile adil işlem algısı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, işletmede çalışılan süre arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

İşyerindeki bulunulan kademe ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, hiyerarşik düzeyde işletmede çalışılan kademe yükseldikçe adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel bireycilik ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil işlem arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir. Bununla beraber, örgütsel toplulukçuluk eğiliminin adil işlem algısı üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça, adil işleme ilişkin algıları da olumlu yönde artmaktadır

Bireysel kültür ile adil işlem arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, bireysel kültür etkisi arttıkça adil işlem algısının azaldığı söylenebilir.

2.5.7.2.2.CP'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde CP'de adil işlem; eğitim düzeyi, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Eğitim düzeyi ile adil işlem arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça adil işlem algısının azaldığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil işlem arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Bireysel kültür ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, bireysel kültür etkisi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.2.3.Gambroturk'e Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Gambroturk'de adil işlem; yetişme döneminde en uzun süreli olarak bulunulan yerleşim birimi, örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Yetişme döneminde en uzun süreli olarak bulunulan yerleşim birimi ile adil işlem arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, yetişme döneminde en uzun süreli olarak bulunulan yerleşim birimi büyüdükçe adil işlem algısının azaldığı söylenebilir.

Örgütsel bireycilik ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil işlem arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.2.4.Gentaş A.Ş.'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Gentaş A.Ş.'de adil işlem; örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel bireycilik ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir. Bununla beraber, örgütsel toplulukçuluk eğiliminin adil işlem algısı üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça, adil işleme ilişkin algıları da olumlu yönde artmaktadır

2.5.7.2.5.La Farge'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20 incelendiğinde La Farge'de adil işlem; yaş, çalışma süresi, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Yaş ile adil işlem algısı arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, yaş arttıkça adil işlem algısının azaldığı söylenebilir.

Çalışma süresi ile adil işlem algısı arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, işletmede çalışılan süre arttıkça adil işlem algısının azaldığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Bireysel kültür ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, bireysel kültür etkisi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.2.6.Tansel Elektrik A.Ş.'ye Göre Adil İşlem İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Tansel Elektrik A.Ş.'de adil işlem; örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel bireycilik ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil işlem arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Bireysel kültür ile adil işlem arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, bireysel kültür etkisi arttıkça adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.3.İşletmelere Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisi

Bu bölümde, araştırma kapsamında yer alan işletmeler ayrı ayrı ele alınarak, adil etkileşim ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler bağlamında, sırasıyla değerlendirilecektir.

2.5.7.3.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Arçelik (PCİ) A.Ş.'de adil işlem; yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, işyerindeki kademe, örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Yaş ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, yaş arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Eğitim düzeyi ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

İşyerindeki bulunulan kademe ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, hiyerarşik düzeyde işletmede çalışılan kademe yükseldikçe adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel bireycilik ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil etkileşim arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir. Bununla beraber, örgütsel toplulukçuluk eğiliminin adil etkileşim algısı üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça, adil etkileşime ilişkin algıları da olumlu yönde artmaktadır

Bireysel kültür ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, bireysel kültür etkisi arttıkça adil etkileşim algısının azaldığı söylenebilir.

2.5.7.3.2.CP'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde CP'de adil etkileşim; eğitim düzeyi, işyerindeki kademe ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Eğitim düzeyi ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça adil etkileşim algısının azaldığı söylenebilir.

İşyerindeki bulunulan kademe ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, hiyerarşik düzeyde işletmede çalışılan kademe yükseldikçe adil etkileşim algısının azaldığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil etkileşim arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.3.3.Gambroturk'e Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Gambroturk'de adil etkileşim; örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel bireycilik ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil etkileşim arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir. Bununla beraber, örgütsel toplulukçuluk eğiliminin adil etkileşim algısı üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça, adil etkileşime ilişkin algıları da olumlu yönde artmaktadır

2.5.7.3.4.Gentaş A.Ş.'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Gentaş A.Ş.'de adil etkileşim; örgütsel bireycilik ve örgütsel toplulukçuluk değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel bireycilik ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.3.5.La Farge'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde La Farge'de adil etkileşim; örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Örgütsel bireycilik ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Bireysel kültür ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, bireysel kültür etkisi arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.7.3.6.Tansel Elektrik A.Ş.'ye Göre Adil Etkileşim İle Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin İlişkisine İlişkin Bulgular

Tablo 2.20. incelendiğinde Tansel Elektrik A.Ş.'de adil etkileşim; yaş, yetişme döneminde en uzun süreli olarak bulunulan yerleşim birimi, örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Yaş ile adil etkileşim algısı arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, yaş arttıkça adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Yetişme döneminde en uzun süreli olarak bulunulan yerleşim birimi ile adil etkileşim arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, yetişme döneminde en uzun süreli olarak bulunulan yerleşim birimi büyüdükçe adil etkileşim algısının azaldığı söylenbilir.

Örgütsel bireycilik ile adil etkileşim arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıka adil etkileşim algısının da arttığı söylenbilir.

Örgütsel toplulukçuluk ile adil etkileşim arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıka adil etkileşim algısının da arttığı söylenbilir.

Bireysel kültür ile adil etkileşim arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, bireysel kültür etkisi arttıka adil etkileşim algısının da arttığı söylenbilir.

2.5.8. İşletmelere Göre Adil Dağıtım, Adil İşlem ve Adil Etkileşim Boyutlarının Yordanması

Bu bölümde, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim boyutları işletmeler temelinde ayrı ayrı ele alınarak, regresyon analizinden yararlanılarak yordanacaktır.

2.5.8.1. İşletmelere Göre Adil Dağıtım Boyutunun Yordanması

Bu bölümde, adil dağıtım boyutu, işletmeler temelinde ayrı ayrı ele alınarak, regresyon analizinden yararlanılarak yordanacaktır.

2.5.8.1.1.Arçelik (PCİ) A.ř.'de Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Arçelik (PCİ) A.ř.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil dağıtım algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.21.'de verilmiştir.

Tablo 2.21. Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	-,034	1,165		-,029	,977
Örgütsel Bireycilik	,413	,253	,228	1,631	,110
Örgütsel Toplulukçuluk	,690	,204	,498	3,382	,001
Bireysel Kültür	-,221	,284	-,095	-,779	,440
R=0,681 R ² =0,464 F= 12,975 P=,0000					

Bağımlı Değişken: Adil Dağıtım

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil dağıtım puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.681, R²=0.464, p<.01). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil dağıtım algısındaki toplam varyansının yaklaşık %46'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil dağıtım algısı üzerindeki görece önemi sırasıyla; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil dağıtım algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.1.2.CP A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

CP'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil dağıtım algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.22.'de verilmiştir.

Tablo 2.22. CP A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	1,044	,655		1,594	,121
Örgütsel Bireycilik	,011	,142	,009	,078	,938
Örgütsel Toplulukçuluk	,910	,134	,871	6,786	,000
Bireysel Kültür	-,241	,166	-,170	-1,457	,155

R=,816 R²=,666 F=20,566 p=,000

Bağımlı Değişken: Adil Dağıtım

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil dağıtım puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.816, R²=0.666, p<.01). yordayıcı değişkenler birlikte, işletmenin adil dağıtım algısındaki toplam varyansın yaklaşık %67'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil dağıtım algısı üzerindeki görelî önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, bireysel kültür ve örgütsel bireycilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil dağıtım algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.1.3. Gambroturk İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Gambroturk'te örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil dağıtım algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.23.'de verilmiştir.

Tablo 2.23. Gambroturk İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	6,359	1,967		3,233	,005
Örgütsel Bireycilik	-,408	,378	-,279	-1,079	,295
Örgütsel Toplulukçuluk	,805	,264	,847	3,043	,007
Bireysel Kültür	-1,376	,576	-,478	-2,389	,028
R=,643 R ² =,413 F=4,224 P=,020					

Bağımlı Değişken: Adil Dağıtım

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil dağıtım puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. ($R=0.643$, $R^2=0.423$, $p<.05$). Yordayıcı değişkenler birlikte, işletmenin adil dağıtım algısındaki toplam varyansın yaklaşık %41'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil dağıtım algısı üzerindeki görelî önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, bireysel kültür ve örgütsel bireycilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil dağıtım algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.1.4.Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Gentaş A.Ş.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil dağıtım algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.24.'de verilmiştir.

Tablo 2.24. Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	1,445	,715		2,022	,046
Örgütsel Bireycilik	,410	,147	,347	2,796	,006
Örgütsel Toplulukçuluk	,228	,117	,245	1,951	,054
Bireysel Kültür	-,073	,196	-,033	-,371	,711
R=,544 R ² =,296 F=12,600 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil Dağıtım

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil dağıtım puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. (R=0.545, R²=0.296, p<.01). Yordayıcı değişkenler birlikte, işletmenin adil dağıtım algısındaki toplam varyansın yaklaşık %30'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil dağıtım algısı üzerindeki göreceli önem sırası; örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel bireycilik değişkeninin işletmenin adil dağıtım algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel bireycilik eğilimi arttıkça işletmedeki adil dağıtım algısına olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

2.5.8.1.5. La Farge İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

La Farge’de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil dağıtım algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.25’de verilmiştir.

Tablo 2.25. La Farge İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	,225	1,397		,161	,873
Örgütsel Bireycilik	-,178	,231	-,132	-,769	,447
Örgütsel Toplulukçuluk	,664	,225	,479	2,951	,005
Bireysel Kültür	,350	,470	,114	,744	,461
R=,451 R ² =,203 F=3,321 P=,030					

Bağımlı Değişken: Adil Dağıtım

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil dağıtım puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. (R=0.451, R²=0.203, p<.05). Yordayıcı değişkenler birlikte, işletmenin adil dağıtım algısındaki toplam varyansın yaklaşık %20’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil dağıtım algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil dağıtım algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil dağıtım algısının yükseldiği söylenebilir.

2.5.8.1.6.Tansel Elektrik A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Tansel Elektrik AŞ'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil dağıtım algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.26.'da verilmiştir.

Tablo 2.26. Tansel Elektrik A.Ş. İşletmesinde Adil Dağıtım Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	2,267	,631		3,595	,001
Örgütsel Bireycilik	,024	,168	,019	,142	,887
Örgütsel Toplulukçuluk	,433	,119	,454	3,642	,000
Bireysel Kültür	-,224	,226	-,111	-,991	,325
R=,433 R ² =,187 F=6,763 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil Dağıtım

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil dağıtım puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. (R=0.433, R²=0.187, p<.01). Yordayıcı değişkenler birlikte, işletmenin adil dağıtım algısındaki toplam varyansın yaklaşık %19'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil dağıtım algısı üzerindeki görelî önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, bireysel kültür ve örgütsel bireycilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil dağıtım algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil dağıtım algısının yükseldiği söylenebilir.

2.5.8.2.İşletmelere Göre Adil İşlem Boyutunun Yordanması

Bu bölümde, adil işlem boyutu, işletmeler temelinde ayrı ayrı ele alınarak, regresyon analizinden yararlanılarak yordanacaktır.

2.5.8.2.1.Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Arçelik (PCİ) A.Ş.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil işlem algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.27.'de verilmiştir.

Tablo 2.27. Arçelik (PCİ) A.Ş.'de Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	2,062	1,154		1,787	,081
Örgütsel Bireycilik	,200	,251	,110	,798	,429
Örgütsel Toplulukçuluk	,690	,202	,495	3,414	,001
Bireysel Kültür	-,651	,282	-,279	-2,312	,025

R= ,693 R²= ,480 F=13,849 P=,000

Bağımlı Değişken: Adil İşlem

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil işlem puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.693, R²=0.480, p<.01). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil işlem algısındaki toplam varyansın yaklaşık %48'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil işlem algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, bireysel kültür ve örgütsel bireycilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde

ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil işlem algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.2.2.CP A.Ş. İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

CP AŞ.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil işlem algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.28.'de verilmiştir.

Tablo 2.28. CP A.Ş. İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	,568	,672		,845	,405
Örgütsel Bireycilik	-,086	,145	-,067	-,591	,559
Örgütsel Toplulukçuluk	,931	,138	,853	6,764	,000
Bireysel Kültür	-,015	,170	-,010	-,089	,930
R=,823 R ² = ,677 F=21,646 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil İşlem

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil işlem puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.823, R²=0.677, p<.01). adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil işlem algısındaki toplam varyansın yaklaşık %68'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil işlem algısı üzerindeki göreceli önem sırası;

örgütsel toplulukçuluk ve örgütsel bireycilik, bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil işlem algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.2.3. Gambroturk İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Gambroturk'te örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil işlem algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.29.'da verilmiştir.

Tablo 2.29. Gambroturk İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	,404	1,776		,227	,823
Örgütsel Bireycilik	,032	,341	,018	,093	,927
Örgütsel Toplulukçuluk	,917	,239	,812	3,842	,001
Bireysel Kültür	-,103	,520	-,030	-,199	,845
R= ,813 R ² = ,662 F= 11,730 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil İşlem

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil işlem puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.813, R²=0.662, p<.01). adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil işlem algısındaki toplam varyansın yaklaşık %66'sını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil işlem algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, bireysel kültür ve örgütsel bireycilik, şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil işlem algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.2.4. Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Gentaş A.Ş.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil işlem algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.30.'da verilmiştir.

Tablo 2.30. Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	1,404	,677		2,074	,041
Örgütsel Bireycilik	,140	,139	,109	1,008	,316
Örgütsel Toplulukçuluk	,620	,111	,611	5,597	,000
Bireysel Kültür	-,250	,185	-,106	-1,350	,180
R= ,683 R ² =,467 F= 26,296 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil İşlem

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil işlem puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.683, R²=0.467, p<.01). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil işlem algısındaki toplam varyansın yaklaşık %47'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil işlem algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil işlem algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.2.5. La Farge İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

La Farge’de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil işlem algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.31.’de verilmiştir.

Tablo 2.31. La Farge İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	-,479	1,007		-,476	,637
Örgütsel Bireycilik	-,277	,166	-,259	-1,666	,104
Örgütsel Toplulukçuluk	,636	,162	,575	3,919	,000
Bireysel Kültür	,788	,338	,322	2,328	,025
R= ,591 R ² = ,349 F=6,982 P=,001					

Bağımlı Değişken: Adil İşlem

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil işlem puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.591 R²=0.349, p<.01). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil işlem algısındaki toplam varyansın yaklaşık %35’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil işlem algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, bireysel kültür ve örgütsel bireycilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil işlem algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.2.6.Tansel Elektrik A.Ş. İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Tansel Elektrik A.Ş.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil işlem algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.32.'de verilmiştir.

Tablo 2.32. Tansel Elektrik A.Ş. İşletmesinde Adil İşlem Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	,867	,694		1,249	,215
Örgütsel Bireycilik	,203	,185	,135	1,102	,273
Örgütsel Toplulukçuluk	,522	,131	,460	3,985	,000
Bireysel Kültür	-,012	,249	-,005	-,047	,962
R= ,552 R ² = ,305 F= 12,887 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil İşlem

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil işlem puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.552, R²=0.305, p<.01). Adı geçen üç değişken birlikte

işletmenin adil işlem algısındaki toplam varyansın yaklaşık %31'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil işlem algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil işlem algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.3. İşletmelere Göre Adil Etkileşim Boyutunun Yordanması

Bu bölümde, adil etkileşim boyutu, işletmeler temelinde ayrı ayrı ele alınarak, regresyon analizinden yararlanılarak yordanacaktır.

2.5.8.3.1. Arçelik (PCI) A.Ş.'de Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Arçelik (PCI) A.Ş.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil etkileşim algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.33.'de verilmiştir.

Tablo 2.33. Arçelik (PCI) A.Ş.'de Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	,006	,907		,006	,995
Örgütsel Bireycilik	,253	,197	,137	1,283	,206
Örgütsel Toplulukçuluk	,990	,159	,700	6,233	,000
Bireysel Kültür	-,310	,221	-,130	-1,399	,169

R= ,830 R²= ,689 F= 33,164 P=,000

Bağımlı Değişken: Adil Etkileşim

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil etkileşim puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.830$, $R^2=0.689$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil etkileşim algısındaki toplam varyansın yaklaşık %69'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil etkileşim algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil etkileşim algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.3.2.CP A.Ş. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

CP A.Ş.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil etkileşim algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.34.'de verilmiştir.

Tablo 2.34. CP A.Ş. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	2,023	,555		3,645	,001
Örgütsel Bireycilik	-,228	,120	-,213	-1,901	,067
Örgütsel Toplulukçuluk	,884	,114	,965	7,776	,000
Bireysel Kültür	-,232	,140	-,187	-1,656	,108
R=,829 R ² =,687 F= 22,700 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil Etkileşim

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil etkileşim puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.829$, $R^2=0.687$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil etkileşim algısındaki toplam varyansın yaklaşık %69'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil etkileşim algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil etkileşim algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.3.3. Gambroturk İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Gambroturk'te örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil etkileşim algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.35.'de verilmiştir.

Tablo 2.35. Gambroturk İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	2,997	1,398		2,143	,046
Örgütsel Bireycilik	-,009	,269	-,007	-,032	,975
Örgütsel Toplulukçuluk	,741	,188	,864	3,944	,001
Bireysel Kültür	-,596	,409	-,229	-1,456	,163
R=,798 R ² =,636 F= 10,495 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil Etkileşim

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil etkileşim puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.798$, $R^2=0.636$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil etkileşim algısındaki toplam varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil etkileşim algısı üzerindeki görelî önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, bireysel kültür ve örgütsel bireycilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil etkileşim algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.3.4. Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Gentaş A.Ş.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil etkileşim algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.36.'da verilmiştir.

Tablo 2.36. Gentaş A.Ş. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	1,240	,587		2,112	,037
Örgütsel Bireycilik	,280	,120	,240	2,322	,023
Örgütsel Toplulukçuluk	,491	,096	,535	5,109	,000
Bireysel Kültür	-,135	,161	-,063	-,840	,403
R=,717 R ² =,514 F=31,387 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil Etkileşim

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil etkileşim puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.717$, $R^2=0.514$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil etkileşim algısındaki toplam varyansın yaklaşık %51'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil etkileşim algısı üzerindeki görelî önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil etkileşim algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

2.5.8.3.5. La Farge İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

La Farge'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil etkileşim algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.37.'de verilmiştir.

Tablo 2.37. La Farge İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	-1,581	,946		-1,670	,103
Örgütsel Bireycilik	-,095	,156	-,083	-,607	,547
Örgütsel Toplulukçuluk	,723	,152	,612	4,743	,000
Bireysel Kültür	,935	,318	,357	2,939	,006
R=,705 R ² = ,496 F=12,819 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil Etkileşim

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil etkileşim puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.707$, $R^2=0.496$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil etkileşim algısındaki toplam varyansın yaklaşık %50'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil etkileşim algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, bireysel kültür ve örgütsel bireycilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerinin işletmenin adil etkileşim algısında önemli birer yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir. Bununla beraber, bu işletmedeki deneklerin bireysel kültür eğilimleri, adil etkileşim algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

2.5.8.3.6.Tansel Elektrik AŞ. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Tansel Elektrik AŞ.'de örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenlerine göre adil etkileşim algısının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2.38.'de verilmiştir.

Tablo 2.38. Tansel Elektrik AŞ. İşletmesinde Adil Etkileşim Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	,876	,507		1,729	,087
Örgütsel Bireycilik	,072	,135	,054	,531	,597
Örgütsel Toplulukçuluk	,675	,096	,682	7,054	,000
Bireysel Kültür	-,011	,182	-,005	-,063	,950
R= ,715 R ² =,512 F=30,767 P=,000					

Bağımlı Değişken: Adil Etkileşim

Örgütsel bireycilik, örgütsel toplulukçuluk ve bireysel kültür değişkenleri birlikte, adil etkileşim puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.715$, $R^2=0.512$, $p<.01$). Adı geçen üç değişken birlikte işletmenin adil etkileşim algısındaki toplam varyansın yaklaşık %51'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin işletmedeki adil etkileşim algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmenin adil etkileşim algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmedeki adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Sonuç

Çalışmanın literatür bölümünde de değinildiği üzere, örgütsel adalet yaklaşımlarının kültürel anlamda da ele alınması önem taşımaktadır. Çünkü; örgütsel adalet uygulamalarının etkililiği, kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda bu tez çalışmasında, Türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerde mavi ve beyaz yakalı çalışanları kapsayan bir uygulama gerçekleştirilerek örgütsel adalet kavramı, adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim boyutlarıyla ele alınarak, örgütsel kültür ve bireysel kültür kavramlarının işletmelerde görünüş biçimi ve adalet algısı üzerine etkisi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi gibi değişkenler de ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, örgütsel adalet ile örgütsel ve bireysel boyutta bireyci ve toplulukçu kültür değişkenlerinin arasındaki ilişki incelenmeye ve işletmelerde bu kavramların nasıl bir görüntüye sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Sosyal bilimciler açısından teknik bir kavram olan kültür, genel olarak, bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir katılım olarak ele alınır. Toplumda ortak olan davranış kalıplarını ve alışkanlıkları içeren kültür, işletme yönetimi açısından, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunun etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı olarak tanımlanmaktadır (Akıncı,1998).Örgüt kültürü, örgütün tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini belirler. Aynı zamanda, her örgüt kültürü içinde yer aldığı toplumun kültürel değerlerinden, ilişkide bulunduğu örgütlerin kültürlerinden, etkilenir (Eren,2000). Organizma-insan benzetmesinden yola çıkılacak olunursa, “örgütler büyük organizma olan toplumsal kültürel yapının organlarıdır” şeklinde bir benzetme yapmak mümkündür. Bu benzetme, örgütlerin üst yapıyla uyum içinde olma zorunluluğunu getirmektedir. Örgütlerde kuşkusuz kendilerine özgü iç çevreler oluşturacaklardır. Ancak, söz konusu iç çevreler, makro kültürel çevreyle üst sistem- alt sistem ilişkisi içinde olacaktır (Sargut,

2001). Örgüt kültürünün çalışanların morali ve verimliliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Örgütün kendi ile ilgili imajını dahi etkiler. Örgüte bağlı çalışanlar, o örgütün kültürünü kabul veya ret ederler. Kabul ederlerse O kültüre uyarlar ve bunu davranışlarıyla açığa vururlar. Ret ederlerse hayal kırıklığı ve gerginlikten dolayı örgütten ayrılma yoluna gidebilirler.

Kültürel sendromlar arasından, bireycilik ve toplulukçuluk, Hofstede tarafından yapılan çalışmalardan bu yana dikkat çekmeye başlamış ve bir çok teorik tanımlamanın odak noktası haline gelmiştir Geleneksel olarak, bireycilik ve toplulukçuluk, tek boyutlu bir bütünün zıt yönleri olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, son zamanlarda yapılan araştırmalar, bireycilik ve toplulukçuluk sendromlarının, bağımsız ya da ayrı boyutları olduğu öne sürülmüştür. Çünkü her ikisi de, toplumda olduğu gibi bireyde de birlikte mevcuttur. Bireylerin ve grupların, duruma bağlı olarak bir ya da diğer bir sendromu harekete geçirdiği düşünülmektedir ve bir toplumun bireyci ya da toplulukçu olarak sınıflandırılması, kontekstlerin çoğunluğunda ve de söz konusu toplumun üyelerinin çoğunluğuna hangi bireyci ya da toplulukçu değerlerin, normların, inançların ve varsayımların ne derece uygulandığına bağlıdır. (Robert,C., Wasti, S.A., 2002). Bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının bireysel boyutta ortaya çıkışı, idiocentrism ve allocentrism olarak adlandırılırlar. Allocentrism birbirine bağımlılık, gruba aitlik ve grubun isteklerine hizmet etme ile tanımlanırken, idiocentrism bağımsız olma, tek olma, benzersizlik ve kendine güven kavramlarına bağlılıkla karakterize edilir (Robert, 2002). Bireycilik ve toplulukçuluğun, hem bireysel hem de sosyal düzeyde var olması, bu iki kavramın, insanların kendi çevrelerini, anlamak, kategorize etmek ve anlamlandırmak için kullandığı ve kendi algılarını ve kimliklerini yapılandığı, oldukça belirgin tema ve kalıplar olduğunu göstermektedir. İnsanların büyük bir çoğunluğu, hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Dolayısıyla bireycilik ve toplulukçuluk sadece bireysel ve toplumsal düzeylerde anlamlı olduğunu söylemek yeterli değildir. Bunlara ek olarak bu kavramlar, örgütsel yapı içinde de anlam kazanmaktadır. Ayrıca, organizasyonların sosyal kültür içinde yerleşmiş

birimler olduğu ve sosyal kültürün organizasyonlara etki ettiği gerçeğinin sonucu olarak, bireycilik ve toplulukçuluğun örgüt kültürü için de anlamlı boyutlar olduğunu söylemek mümkündür (Robert, 2002).

Örgütsel adalet uygulamalarının etkililiği, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet yaklaşımlarının kültürel anlamda da ele alınması önem taşımaktadır. Bu yaklaşımlar doğrultusunda araştırma kapsamında kültürel farklılıklar bireysel ve örgütsel boyutta incelenmiş ve bunun adalet algısı üzerine etkisi ele alınmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada bireysel ve toplumsal düzeyde iki önemli kültür boyutu olan ve aynı zamanda örgütsel kültür içerisinde de önem taşıyan toplulukçuluk ve bireycilik kavramlarının Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde nasıl bir görünüşe sahip olduğunu otaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç, bireysel ve örgütsel bazda toplulukçuluk ve bireyciliğin ne yönde bir eğilime sahip olduğu ve bu boyutların birey bazında adalet kavramına bakışı nasıl etkilediği üzerinde şekillenmektedir.

Bu bağlamda araştırma sonuçlarına bakılacak olursa daha öncede belirtildiği gibi, literatürde de değinildiği üzere; bireycilik ve toplulukçuluk sendromlarının, her ikisi de, toplumda olduğu gibi bireyde de birlikte mevcut olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile, bireylerin ve grupların, duruma bağlı olarak bir ya da diğer bir sendromu harekete geçirdiği düşünülmektedir ve bir toplumun bireyci ya da toplulukçu olarak sınıflandırılması, yapıların çoğunluğunda ve de söz konusu toplumun üyelerinin çoğunluğuna hangi bireyci ya da toplulukçu değerlerin, normların, inançların ve varsayımların ne derece uygulandığına bağlıdır. (Robert,C., Wasti, S.A., 2002). Bu çalışmada da görülmektedir ki bireyci ve toplulukçu kültür boyutları hem kişilerde hem de örgütlerde var olmaktadır. Ancak bu çalışmada ki veriler işığında şunu söylemek mümkündür ki; toplulukçu kültür özellikleri hem bireylerde hem de örgütlerde genel olarak daha belirgin bir şekilde görülebilmektedir.

Bireysel kültür ve örgütsel kültür bireyci ve toplulukçu özellikler bakımından karşılaştırılacak olunursa şunu söylemek mümkündür: Örgütsel kültür bazında örgütsel toplulukçuluk ve örgütsel bireycilik boyutlarının her ikisinin birden işletmelerde var olan boyutlar olduğu görülmüştür. Bununla beraber, tüm işletmeler için örgütsel toplulukçuluk eğilimini daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bireysel kültür özellikleri bakımından deneklerin genel eğilimi incelendiğinde ise, deneklerin bireysel kültürlerinin toplulukçu kültür eğiliminde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla deneklerin bireysel kültürleri ile örgüt kültürü algılamalarının paralel olduğundan bahsetmek mümkündür. Yapılan araştırmalar toplulukçu ve bireyci kültürler arasında algı, öğrenme, güç edinimi gibi konularda psikolojik farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalara göre, bireyler arasında kooperatif bir yönelim, toplulukçu kültürlerde bireyci kültürlere göre daha fazladır. Bunun yanı sıra, toplulukçu kültürler eşitliği hakkaniyete tercih etme eğilimindedir (Conner, 2003). Örgütsel bireycilik ve toplulukçuluk genel örgütsel kültür boyutlarıdır ve belirli bir işletmeye sektöre ya da kişiye bağlı değildir. Örgütsel seviyede, kendine özgü örgütsel kültürlerin rekabet avantajına önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Bireysel seviyede, örgütsel kültürün yapısı örgütsel kültür kavramı bireylerin organizasyonlara verdiği tepkiyi ve organizasyonları algılamalarının özünü oluşturur. Bu bağlamda, bir bireyin değerleri ile organizasyonun değerlerini algılaması arasında uyum olduğunda daha olumlu, bireyin değerleri organizasyonun değerleri ile çatıştığında ise daha az olumlu olacağı varsaymak mümkündür. Bu bağlamda, bireysel kültür ile örgüt kültürü algısının paralel olması örgüt içerisinde de daha uyumlu bir ortamın oluşmasına katkı sağlayacaktır. Değer, norm ve inançları anlamada bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyler günümüzün küresel ortamında gitgide önem taşımaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, kişi-organizasyon uyumunun bireyler için faydalı getiriler, organizasyonlar için ise iyi sonuçlar doğurabileceğini belirtme eğilimi içerisindedir.

Kültürel boyutlara ilişkin değerlemeden sonra örgütsel adalet algısının araştırma kapsamında yer alan işletmelerdeki denekler için örgütsel toplulukçuluk eğilimi çerçevesinde şekillendiğini söylemek mümkündür. Bu kapsamda, genel olarak araştırma sonuçları değerlendirilecek olursa şunlar söylenebilir; değişkenlerin, erkek deneklerin adalet algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin erkek deneklerin adalet algısı üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça adalet algısının da arttığı söylenebilir.

Yordayıcı değişkenlerin kadın deneklerin adalet algısı üzerindeki görece önem sırası; örgütsel toplulukçuluk, örgütsel bireycilik ve bireysel kültür şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece örgütsel toplulukçuluk değişkeninin kadın deneklerin adalet algısının üzerinde de önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça kadın deneklerin adalet algısının da arttığı söylenebilir. Sonuç olarak, cinsiyet gruplarına göre denekler ele alındığında, hem kadın çalışanlar için hem de erkek çalışanlar için örgütsel toplulukçuluğun anlamlı bir değişken olduğunu ve adalet algısını arttırdığını söylemek mümkündür.

Genel olarak araştırmada yer alan işletmeler baktığımızda, örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmelerin adil dağıtım algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmelerdeki adil dağıtım algısının da arttığı söylenebilir.

Adil işlem algısı bazında işletmeleri değerlendirildiğinde ise, örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmelerin adil işlem algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmelerdeki adil işlem algısının da arttığı söylenebilir.

Adil etkileşim algısı bazında ise işletmelerin genel görünümü şu şekildedir; örgütsel toplulukçuluk değişkeninin işletmelerin adil etkileşim algısında önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça işletmelerdeki adil etkileşim algısının da arttığı söylenebilir.

Hofstede'ye göre, toplulukçu ve bireyci kültürlerin çalışma koşullarına ilişkin beklentilerinde de farklılık vardır. Örneğin; bireyci kültürlerde üyeler, işe ilişkin kararlara (ödül dağıtımı, işten çıkarma, terfi gibi) daha genel bir yaklaşımla ele alırlar başka bir ifade ile bireyci kültür üyeleri, bu tip kararların yeteneklere ve kurallara dayandırılmasını beklerler. Diğer taraftan, toplulukçu kültürlerde ise, üyeler işe ilişkin kararları daha kısmi bir yaklaşımla ele alırlar buna göre, beklentiler duruma ya da grup içerisinde yer alıp almamaya göre değişiklik gösterir. Bu çalışmada da toplulukçu kültür eğilimi ağır bastığından çalışanların çalışma koşullarına ilişkin beklentilerinin duruma ya da grup içerisinde yer alıp almamaya göre değişiklik gösterebileceğinden bahsetmek mümkündür.

Karar kontrolü ve süreç kontrolüne ilişkin adil işlem bileşenleri bireyci ve toplulukçu kültür üyeleri için önem taşımaktadır. Ancak bu önem, iki kültür tipi için de farklı nedenlere dayandırılmaktadır. Örneğin; bireyci kültür üyeleri, süreç kontrolünü grup üyeliğinin bir ifadesi olarak görürler, bununla beraber bireysel karar almaya da önem verirler. Bunun ötesinde, bireyci kültür üyeleri kendi çıkarlarını ön planda tutar dolayısıyla da bireyler arası rekabet gruplara arası rekabetten daha fazla önem taşımaktadır. Başka bir ifade ile bireyin başarısı grubun başarısından daha fazla önem arz etmektedir. Toplulukçu kültür üyeleri ise, süreç kontrolünü grup içerisindeki statü ve pozisyon göstergesi olarak değerlendirirler. Sonuç olarak, bireyci kültür ile karşılaştırıldığında toplulukçu kültür üyeleri çalışma koşulları üzerinde daha az kontrol beklentisi içindedirler ve kolektif bir karar alma sürecinin olması gerektiğini savunurlar. Bu bağlamda, şu şekilde bir genellemeye varmak

mümkündür: toplulukçu kültür üyelerinde, bireyci kültür üyelerine göre, süreç kontrol olanaklarına verilen önem, bireysel karar kontrolüne göre daha ön plandadır (Connor, 2003). Dolayısıyla bu çalışma kapsamında yer alan çalışanlar için adil işlem algısının kuvvetlenmesinde rol oynayan önemli unsur, çalışma koşulları üzerinde kontrol beklentisinden çok kolektif bir karar alma sürecinin var olmasıdır. Başka bir ifade ile çalışmada yer alan işletmelerde, kolektif bir karar alma süreci çalışanların adil işlem algılarını olumlu yönde etkileyeceğinden bahsetmek mümkündür.

Bireyci kültürlerde çalışan insanların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Bu kültürlerde çalışanların “ekonomik insan” yaklaşımıyla ya da ekonomik ve psikolojik ihtiyaçların karışımı doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Toplulukçu kültürlerde ise içinde bulunulan grubun çıkarları ön plandadır.

Toplulukçu kültürlerde, işe alınma nedeni genellikle bir gruba ait olmaktan kaynaklanır. Çalışanın grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Söz konusu çıkarlar, her zaman bireyin çıkarlarıyla uyum sağlamayabilmektedir. Bu kültürlerde grup çıkarları doğrultusunda kendini yok saymak beklenen bir davranış biçimidir.

İşe alma sürecinde, toplulukçu kültürlerde öncelikle göz önde bulundurulmuş bir gruba aidiyettir. İşe alımlarda sıklıkla tercih edilen aile üyesi olmasıdır. Bu durum hem işveren hem de çalışanlarca tercih edilir. Aileden olması dolayısıyla tanınan birinin işe alınması riski azaltıcı bir unsur olarak nitelendirilir.

Toplulukçu kültürlerde çalışan ve işveren ilişkisi ahlaki değerlerle belirlenir koruma karşılığında sadakate dayalı çit taraflı yükümlülüklerin söz konusu olduğu ailesel bir ilişkiyi andırır. Bu tür bir ilişkide çalışan göstermiş olduğu kötü performans işten çıkarılma için bir neden değildir. Performans ve yetenekler bireyin ne tür görevlerde yer alması gerektiğini belirler. Bireyci

kültürlerde, çalışan ve işveren arasındaki ilişki, bir iş anlaşması şeklinde yapılandırılır. İşçi piyasasında satıcı ve alıcılar arasındaki hesaplanmış bir ilişki şeklinde gelişir. Çalışanın göstermiş olduğu düşük performans ya da başka bir işveren tarafından yapılan daha yüksek ücretli bir teklif iş ilişkisinin bitirilmesinin sosyal olarak kabul edilen gerekçeleridir.

Bireyci toplumlarda yönetim, bireylerin yönetimidir. Astlar genellikle bireysel olarak hareket edebilir. Teşvik veya ikramiye tamamen bireysel performanslar gözetilerek verilmelidir. Toplulukçu kültürlerde yönetim, grupların yönetimidir. Kişilerin bir çalışma grubuna gerçek anlamda duygusal olarak uyum sağlama düzeyleri bir durumdan diğerine farklılık gösterebilir. Çalışma grubu içerisindeki grup içi farklılıklar bu uyum sürecine önemli ölçüde etki eder. Dolayısıyla toplulukçu kültürlerde yöneticiler, bu tür farklılıklara yüksek düzeyde önem vermelidir. Bu yapılarda teşvik ve primler bireylere değil gruba verilmelidir (Hofstede, 1997). Bu çalışmanın sonuçlarını bu bağlamda değerlendirilecek olunursa adalet algısının olumlu yönde gelişmesi toplulukçu kültür özelliklerine uygun davranış biçimlerinin seçilmesi ile daha mümkün olacaktır.

Sonuç olarak özetlenecek olunursa, araştırmada ye alan işletmelerde örgütsel toplulukçuluk algısı baskın bir biçimde kendini göstermektedir. Bu bağlamda adalet algısı da örgütsel toplulukçuluk eğilimine göre biçimlenmektedir. Nitekim araştırma kapsamındaki tüm işletmelerde örgütsel toplulukçuluk eğilimi arttıkça örgütsel adaletin boyutları olan adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim algılarında olumlu bir artış meydana gelmektedir.

Araştırmada görülen bir diğer unsur da bireysel değerler ve örgütsel kültür ölçümlerinin paralel yapı göstermesidir. Başka bir ifade ile bireylerin bireysel bazda sahip oldukları kültür eğilimi toplulukçuluk yönündedir. Buna paralel olarak, çalışanların örgüt kültürünü algılamaları da toplulukçu kültür eğiliminde gerçekleşmektedir. Yani çalışanların, bireysel ve örgütsel kültür eğilimleri uyum göstermektedir.

Araştırma kapsamında dikkat çeken bir unsur da, araştırmada yer alan işletmelerin yabancı sermayeli ya da Türk sermayeli olmalarının bireyci ve toplulukçu kültür eğilimlerinde anlamlı farklılıklar ortaya koymamasıdır. Dolayısıyla şunu söylemek mümkündür ki; çalışanların kültürel eğilimleri dolayısıyla da adalet algısı, işletmenin yabancı ya da Türk kökenli olmasına göre farklılaşmamaktadır¹.

Araştırma kapsamında, adalet algısının, örgütsel toplulukçuluk eğilimi kapsamında biçimlendiği görülmüştür. Bu bağlamda bir değerlendirme yapılacak olunursa; toplulukçu kültürlerde öncelikle göz önde bulundurulmuş bir gruba aidiyettir. Kişiler birbirlerini koruyan büyük gruplar içerisinde yer alırlar. İşçi ve işveren arasındaki ilişkiler etik kurallara göre gerçekleşir (aile içinde olduğu gibi). İşe alma ve terfi kararlarına çalışanların grup içi durumları etki eder. Yönetim, grupların yönetilmesidir. İlişkiler, görevden önce gelir. Yüksek düzeyde iletişim söz konusudur. Bu bağlamda, bu çalışmada yer alan işletmelerde, çalışanların adalet algısının ağırlıkla toplulukçu kültür eğilimine göre şekillendiği ve bu bağlamda etkili olan unsurun bireysel kültürlerde etkili olan hakkaniyet kavramından çok, toplulukçu kültürde etkili olan eşitlik kavramı olduğu söylenebilir.

¹ Bu değerlendirmeye ilişkin ek tablolara çalışmanın ekler bölümünde yer verilmiştir.

KAYNAKLAR

Ahmad, S., Roger, G. S., (2003). "The Impact Of Human Resource Management Practices On Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences", *Journal Of Operations Management*, No:21, S. 19-43.

Akıncı, B. (1998). *Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim

Yayınları.

Allen, R.S., Takeda, M., White, C. S., (2005). "Cross-Cultural Equity Sensitivity: A Test Of Differences Between The United States And Japan", *Journal Of Managerial Psychology*, Cilt 20, No. 8, s. 641-662.

Ambrose, M. L., (2002). "Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, No:89, s. 803-812.

Amit, R., Belcourt, M., (1999). "Human Resources Management Processes: A Value-Creating Sorce Of Competitive Advantage", *European Management Journal*, Cilt: 17, No: 2, s. 174-181.

Andrews, M.C., Kacmar K.M., (2001). "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, And Support", *Journal Of Organizational Behavior*, No:2, s. 347-366.

Aryee, S., Chen, Z. X., Budhwar, P. S., (2004). "Exchange Fairness And Employee Performance: An Examination Of The Relationship Between Organizational Politics And Procedural Justice" *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, No:84, S. 1-14.

Baron, R.A., (1993). Criticism (İnformal Negative Feedback) As A Source Of Perceived Unfairnessin Organizations: Effects, Mechanisms, And Countermeasures, S. 155-171, *Justice İnthe Workplace: Approaching Fairness İn Human Resorce Management*, (Ed. Russell Cropanzano) Lawrence Arlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y., Li, J., (2002). "Power Distance As A Moderator Of The Relationship Betwen Justice And Employee Outcomes İn A Sample Of Chinese Employees", *Journal Of Managerial Phsycology*, Cilt 17, No. 8, s. 692-711.

Bhawuk, D. P. S., (1992). "The Measurerement Of Intercultural Sensitivity Using The Concepts Of İndividualism and Collectivism", *İnternational Journal Of İntercultural Relations*, No: 16, s. 413-436.

Blader, S.L., Tyler T.R., (2005). "How Can Theories Of Organizational Justice Explain The Effects Of Fairness?" S.332-351 *Handbook Of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates (ed. Greenberg, J., Colquitt, J.A.) , Publishers:Newjersey

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Vd., (2001). "Culture and Procedural Justice: The Influence Of Power Distance On Reactions To Voice", *Journal Of Experimental Psychology*, No:37, s. 300-315.

Bryson, J., (2003). "Managing HRM Risk In A Merger", *Employee Relations. Cilt 25, No 1*, s.14-30.

Carpenter, S., (2000). "Allocentrim And İdiocentrism As Predictors Of In-Group Perceptions: An Individual Difference Extension Of Cultural Patterns", *Journal Of Research In Personality*, No: 34, s. 262-268.

Charash, Y.C., Spector, P. N., (2001). "The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt: 86, No: 2, s. 278-321.

Chen, C. C., Peng, M. W., Saporito, P. A., (2002). "İndividualism, Collectivism And Opportunism: A Cultural Perspective On Transaction Cost Economics", *Journal Of Management*, Cilt:28, No: 4, s. 567-583.

Chen, Y.; Brockner, J.; Greenberg, J.,(----). "When It's "A Pleasure To Do Business With You?" The Effects Of Relative Status, Outcome Favorability, And, Procedural Fairness", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, No: 92, s. 1-21.

Colquitt J.A., Greenberg J., Zapata-Phelan C.P., (2005). "What Is Organizational Justice: A Historical Overview" *Handbook Of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates (ed. Greenberg, J., Colquitt, J.A.) , Publishers:Newjersey

Conner, D. S., (2003). "Socially Appraising Justice: A Cross-Cultural Perspective", *Social Justice Research*, Cilt: 16, No: 1, s. 29-39.

Cropanzano, R., Randall M.L., (1993). "İnjustice And Work Behavior: A Historical Review", S. 3-21, *Justice In the Workplace: Approaching Fairness İn Human Resorce Management*, (ed. Russell Cropanzano) Lawrence Arlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Cropanzano, R., Wright, T. (2003). "Procedural Justice And Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms", *Human Resources Management Review*, Sayı 13, s. 7-39.

Cropanzano, R.; Byrne, Z. S., (2001). "When It's Time To Stop Writing Policies: An Inquiry Into Procedural Justice", *Human Resource Management Review*, No: 11, S. 31-54.

Cropanzano, R.; Byrne, Z. S.; Bobocel, D. R.; Rupp, D. E., (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice", *Journal Of Vocational Behavior*, No:58, s. 164-259.

Cropanzano, R.; Chrobot-Mason, D.; Rupp, D. E.; Prehar, C. A., (2004). "Accountability For Corporate Injustice" *Human Resource Management Review*, No:14, s.107-133.

Cropanzano, R.; Rupp, D. E., (2002). "The Mediating Effects Of Social Exchange Relationships In Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No: 89, s. 925-946.

Cropanzano, R.; Wright, T. A., (2003). "Procedural Justice And Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms", *Human Resource Management Review*, No: 13, s. 7-39.

Çolak, M., Erdost, H. E., (2004). "Organizational Justice: A Review Of The Literature and Some Suggestions for Future Research", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, No:2, s. 51-84.

De Cremer, D., (2005). "Procedural And Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification", *Journal Of Managerial Psychology*, Cilt 20, No. 1, s. 4-13.

Deconinck, J. B., Stilwell, C. D., (2004). "İncorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions", *Journal Of Business Research*, No: 57, s. 225-231.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul. Beta Yayınevi.

Erdoğan, B., (2002). "Antecedents and Consequences Of Justice Perceptions In Performance Appraisals", *Human Resources Management Review*, No: 12, s. 555-578.

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul:Beta Yayınevi.

Fadil, P. A., Williams, R. J., Limpaphayom, Smatt C., (2005). "Examination Of The Influence Of Individualism/Collectivism On The Cross-Cultural Application Of Equity Theory", *Cross-Cultural Management*, Cilt: 12, No:4 s. 17-35.

Fındıkçı, İ., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi. İstanbul

Folger, R., Lewis D., (1993). Self-Appraisal And Fairness In Evaluations, S. 107-133, *Justice In the Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management*, (Ed. Russell Cropanzano) Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Folger, R., Cropanzano R., (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*, Sage Publications

Gelfand M.J., Triandis, H.C., (1996). "Individualism Versus Collectivism Versus Authoritarianism?", *European Journal Of Social Psychology*, Cilt 26, s. 397-410.

Giacobbe-Miller J.K., Miller D.J., Zhang, W., (1997). "Equity, Equality And Need As Determinants Of Pay Allocations", *Employee Relations*, Cilt 19, No. 4, s. 309-320.

Greenberg, J., (1993). The Social Side Of Fairness: Interpersonal And Informational Classes Of Organizational Justice, S. 79-107, *Justice In the Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management*, (Ed. Russell Cropanzano) Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Greenberg J., Baron, R. A., (1995). *Behavior In Organizations*, New Jersey: Prentice Hall, 6th Ed.

Greenberg, J., (2001). Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About "What, Why, and How", *Journal Of Vocational Behavior*, No: 58, s. 210-219.

Greenberg, J., (2005). *Managing Behavior In Organizations*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 4th Ed.

Hartman S. J., Yrle A. C., Galle W.P., (1999). "Procedural And Distributive Justice: Examining Equity In A University Setting", *Journal Of Business Ethics*, Cilt 20, s. 337-351.

Hofstede, G., (1997). *Cultures And Organizations "Software Of The Mind"*, Newyork: Mcgraw-Hill,

Huff, L., Kelley, L., (2005). "Is Collectivism A Liability? The Impact Of Culture On Organizational Trust And Customer Orientation: A Seven Nation Study" *Journal Of Business Research*, No: 58, s. 96-102.

İmamoğlu E.O., (1998). "Individualism And Collectivism In A Model And Scale Of Balanced Differentiation And Integration", *The Journal Of Psychology*, Cilt 132, No. 1, s.95-105.

James, K., (1993). "The Social Context Of Organizational Justice: Cultural, Intergroup, And Structural Effects On Justice Behaviors And Perceptions" S. 21-51, *Justice Inthe Workplace: Approaching Fairness In Human Resorce Management*, (Ed. Russell Cropanzano) Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Jawahar, I. M., (2002). "A Model Of Organizational Justice And Workplace Aggression", *Journal Of Management*, Cilt:28, No: 6, s. 811-834.

Kanter R.M., Corn R.I., (1994). "Do Cultural Differences Make A Business Difference?", *Journal Of Management Development*, Cilt 13, No. 2, s. 5-23.

Kickul J., Gundry L. K., Posig, M., (2005). "Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity And Percieved Organizational Justice", *Journal Of Business Ethics*, Cilt 56, s. 205-218.

Kolman, L., Noorderhaven N.G., Hofstede, G., Dienes, E., (2003). "Cross-Cultural Differences In Central Europe", *Journal Of Managerial Psychology*, Cilt 18, No. 1, s.76-88.

Konovsky, M., (2000). "Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations", *Journal Of Management*, Cilt 26, No: 3, s. 489-511.

Konovsky M.A., Brockner, J. (1993). Managing Victim And Survivor Layoff Reactions: A Procedural Justice Perspective, S. 133-155, *Justice Inthe Workplace: Approaching Fairness In Human Resorce Management*, (Ed. Russell Cropanzano) Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Konovsky, M. A., Cropanzano, R., (1993). "Justice Considerations in Employee Drug Testing", S. 171-193, *Justice Inthe Workplace: Approaching Fairness In Human Resorce Management*, (Ed. Russell Cropanzano) Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Kwong, J. Y. Y., Leung, K., (2002). "A Moderator Of The Interaction Effect Of Procedural Justice and Outcome Favorability: Importance Of The Relationship", Organizational Behavior And Human Decision Processes, Cilt: 87, No: 2, s. 278-299.

Lajara, B.M., Lillo, F.G., Sempere V.S., (2003). "Human Resources Management: A Success And Failure Factor In Strategic Alliances", Employee Relations, Cilt 25, No.1, s.61-80.

Lam, S.; Schubroeck, J.; Aryee, S., (2002). "Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study", Journal Of Organizational Behavior, No: 23, s. 1-18.

Lau, C., Ngo, H., (1996). "One Country Many Cultures: Organizational Cultures Of Firms Of Different Country Origins", International Business Review, Cilt:5, no:5, s. 468-486.

Lemons, M. A., (2003). "Contextual And Cognitive Determinants Of Procedural Justice Perceptions In Promotion Barriers For Women", Sex Role, Cilt 49, No. 5/6 September.

Lemons, M. A., Jones, C. A., (2000). "Procedural Justice In Promotion Decisions: Using Perceptions Of Fairness To Build Employee Commitment", Journal Of Managerial Psychology, Cilt: 16, No: 4, s. 268-280.

Lengfelde H., Liebig S., (2002). "Industrial Relations and Justice Ideologies In The Firm: A justice Based Explanation Of Works Council Effectiveness", Social Justice Research, Cilt: 15, No:3, s. 245-270.

Leung, K., (2005). "How Generalizable Are Justice Effects Across Cultures?" S. 557-578, *Handbook Of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates (Ed. Greenberg, J., Colquitt, J.A.) , Publishers:Newjersey

Lim, B., (1995). "Examining The Organizational Culture And Organizational Performance Link", Leadership And Organization Development Journal, Cilt 16, No. 5, 16-21.

Lipponen, J., Olkkonen M, Myyry, L., (2004). "Personal Value Orientation As A Moderator In The Relationships Between Perceived Organizational Justice And Its Hypothesized Consequences", Social Justice Research, Cilt 17, No. 3, September.

Liu, W., (2004). "The Cross National Transfer Of HRM Practices In MNC's: An Integrative Research Model", International Journal Of Manpower, Cilt 25, No. 6, s. 500-517.

Low, S. P., Shi, Y., (2001). "Cultural Influences On Organizational Processes In International Projects: Two Case Studies", *Work Study*, Cilt 50, No.7, s. 276-285.

Luthans, F., (2005). *Organizational Behavior*, Newyork: Mcgraw-Hill, 10th Ed.

Marden, T., (1995). "International Culture And Management", *Management Decision*, cilt 33, No 2, s.16-21.

Mcdowall A., Fletcher C., (2004). "Employee Development: An Organizational Justice Perspective", *Personnel Review*, Cilt 33, No. 1, s.8-29.

Mcfarland, B., Sweeney P.D., (2000). "Cross-Cultural Applications Of Organizational Justice" S. 67-97, *Justice In The Workplace*, (ed. R. Cropanzano) Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Miceli, M.P., (1993). "Justice And Pay System Satisfaction", S. 257-285, *Justice In The Workplace: Approaching Fairness In Human Resorce Management*, (Ed. Russell Cropanzano) Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Miroshnik, V., (2002). "Culture And International Management: A Review", *Journal Of Management Development*, Cilt 21, No. 7, s. 521-544

Morden, T. (1995). "International Culture And Management", *Management Decision*, Cilt 33, No. 2, s. 16-21.

Nikandrou, I, Apospori, E., Papalexandris, N., (2005). "Changes In HRM In Europe", *Journal Of European Industrial Training*, Cilt 29, No. 7, s. 541-560.

Richard, O. C., Taylor, E. C., Barnett, T., Nesbit, M. F. A., (2002). "Procedural Voice and Distrubitive Justice: Their Influence On Mentoring Career Help And Other Outcomes", *Journal Of Business Research*, No: 55, s. 725-735.

Robert, C., Wasti, S. A., (2002). "Organizational Individualism An Collectivism: Theoretical Development And An Empirical Test Of A Measure", *Journal Of Management*, Cilt:28, No: 4, s. 544-566.

Sargut, S., (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*, İstanbul: İmge Kitabevi.

Satow, T., Wang Z., (1994). "Cultural And Organizational Factors In Human Resource Management In China And Japan", *Journal Of Managerial Psychology*, Cilt 9, No. 4, s. 3-11.

Scandura, T. A., (1997). "Mentoring And Organizational Justice: An Empirical Investigation", *Journal Of Vocational Behavior*, No:51, s. 58-69.

Schappe, S.P. (1998). "Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance Of Procedural And Distributive Justice", *Journal Of Business And Psychology*, Cilt 12, No. 4, Summer.

Shapiro, D.L., (1993). "Reconciling Theoretical Differences Among Procedural Justice And Researchers By Re-Evaluating What It Means To Have One's Views 'Considered': Implications For Third Party Managers, S. 51-70, *Justice In the Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management*, (Ed. Russell Cropanzano) Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Schminke, M.; Cropanzano, R.; Rupp, D. E., (2002). "Organization Structure And Fairness Perceptions: The Moderating Effects Of Organizational Level", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, No: 89, s. 881-905.

Simmons, J. (2003). "Reconciling Effectiveness And Equity In Performance Management: A Stake Holder Synthesis Approach To Organizational Systems Design", *Systemic Practice And Action Research*, Cilt 16, No. 5, October.

Skarlicki, D. P., (2001). "Cross Cultural Perspectives Of Organizational Justice", *The International Journal Of Conflict Management*, Cilt 12, No. 4, s. 292-294.

Smith, P. B., Duhan, S., Petersob, M. F., Leund, K., (1998). "Individualism: Collectivism And The Handling Of Disagreement. A 23 Country Study", *International Journal Of Intercultural Relations*, Cilt: 22, No: 3, s. 351-367.

Sumetzberger, W., (2005). "Managing Human Resources In A Multinational Context", *Journal Of European Industrial Training*, Cilt 29, No. 8, s. 663-674.

Triandis, H. C., Singelis, T., (1998). "Training To Recognize Individual Differences In Collectivism And Individualism Within Cultures", *International Journal Of Intercultural Relations*, Cilt: 22, No:1, s. 35-47.

Triandis, H.C., (1999). "Cross-Cultural Psychology", Asian Journal Of Social Psychology, Cilt 2, s. 127-143.

Triandis, H.C., (2001). "İndividualism-Collectivism And Personality", Journal Of Personality, Cilt 69, No. 6, s. 907-924.

Van Oudenhoven, J.P., (2001). "Do Organizations Reflect National Cultures? A 10 Nation Study", International Journal Of Intercultural Relations, No:25, S. 89-107.

Voronov, M., Singer J. A., (2002). "The Myth Of İndividualism And Collectivism: A Critical Review", Journal Of Social Psychology, Cilt 142, No. 4, s.461-480.

Watt, D., Shaffer M.A., (2005). "Equity And Relationship Quality Influences On Organizational Citizenship Behaviors", Personnel Review, Cilt 34, No. 4, s. 406-422.

Wheeler, K. G., (2002). "Cultural Values İn Relation To Equity Sensitivity Within And Across Cultures", journal of managerial phsychology, Cilt: 17, No:7, s.612-627.

Yamaguchi, I., (1999). "Effects Of Natural Culture And Organizational Types Of Workers On The Job Related Orientations Of Japanese, US, And Australian Employees", Cilt 20, No. 1, s. 36-45.

Yıldırım, F.,(2002). "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, F., (2003). "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi", Mülkiye Dergisi, Cilt 27, Sayı 239, 371-401.

Ek-1 GENEL BİLGİ DERLEME FORMU

Bu anket çalışması Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi” konulu Doktora Tez Çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Toplanan veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Lütfen anket sorularını cevapladıktan sonra tekrar zarfın içine koyarak zarfı kapatınız. Vakit ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkürler.

Hülya Erkanlı

Genel Bilgi Derleme Formu

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

20-24 25-29 30-34 35-39 40-49 50-59 60
ya da üstü

3. Eğitim Düzeyiniz?

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

4. Ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız?

5 yıldan az 5-10 Yıl 11-19 Yıl 20 Yıl ya da üstü

5. İş yerinde şu anda bulunduğunuz kademe? - ---- -

6. Yetişme döneminizde en uzun süreli olarak bulunduğunuz yerleşim birimi?

Köy Kasaba Şehir Büyük Şehir

Ek-2 ÖRGÜTSEL ADLET ÖLÇEĞİ

Bu ölçekte, bireylerin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt numarasını işaretleyerek belirtmenizdir (lütfen her soru için sadece bir rakam işaretleyiniz).

1-Kesinlikle Yanlış, 2-Yanlış, 3-Kararsızım, 4-Doğru, 5-Kesinlikle Doğru

1. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir biçimde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili bütün kararlar , bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

Ek-3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Örgütsel Bireycilik Ölçeği

Lütfen şuan çalıştığınız işletmeyi düşünerek aşağıdaki sorulara cevap veriniz.
(Lütfen her soru için bir tek şıkkı işaretleyiniz)

1-kesinlikle katılmıyorum 2-katılmıyorum 3-kararsızım 4-katılıyorum 5-kesinlikle katılıyorum

1. Her çalışan kendi potansiyelini ortaya çıkarabilmek için cesaretlendirilir	1	2	3	4	5
2. İşe yönelik iyi fikirlere sahip insanlar, yönetimin bu düşüncenin kendilerine ait olduğunu bilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanların kendi kendilerine düşünebilmeleri önemlidir.	1	2	3	4	5
4. Yüksek performans gösteren gruplarda göze çarpan bireyler fark edilir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanların işlerinde bağımsız olması önemlidir.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar arasında rekabet söz konusudur.	1	2	3	4	5

Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği

Lütfen şuan çalıştığınız işletmeyi düşünerek aşağıdaki sorulara cevap veriniz.
(Lütfen her soru için bir tek şıkkı işaretleyiniz)

1-kesinlikle katılmıyorum 2-katılmıyorum 3-kararsızım 4-katılıyorum 5-kesinlikle katılıyorum

1. Yönetim ve üstler sadık çalışanlara , koruyucu ve cömert davranır	1	2	3	4	5
2. İş yapma metotlarına ilişkin değişiklikler üstler ve çalışanlar tarafından beraberce alınır.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlara bir ailenin üyeleri gibi davranılır.	1	2	3	4	5
4. Örgütün başarılarında olduğu kadar başarısızlıklarında da sorumluluk tüm çalışanlarca paylaşılır.	1	2	3	4	5
5. Hiyerarşik düzeye bakılmaksızın her çalışanın bakış açısı göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
6. Biri işe alındığında, örgüt kişinin refahına yönelik hareket eder.	1	2	3	4	5
7. Herkes işletmenin başarısını etkileyecek olan temel kararlardan haberdar edilir.	1	2	3	4	5

Ek-4 BİREYSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki cümleleri dikkatle okuyun. Cümlelerde anlatılmak istenen fikirlere katılıp katılmadığınızı cümlenin karşısında yer alan sayılardan size uygun olanını daire içine alarak belirtiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

1.Eşim değişik bir dinden olsa bile bu aramızda herhangi bir çatışmaya yol açmazdı.	1	2	3	4	5
2.Müzik zevklerim ailemden (büyüklerimden) son derece farklıdır.	1	2	3	4	5
3.Çocuk, çok büyük bir ödül kazansa bile aile bundan gurur duyup pay çıkarmamalıdır.	1	2	3	4	5
4.Düşüncelerimi ve yeni edindiğim bilgileri ailemle paylaşmam.	1	2	3	4	5
5.Mütevazı bir yaşam sürdürerek biriktirdiğim paraya ihtiyacı olsa da ailemin (büyüklerimin) kullanmasına izin vermem.	1	2	3	4	5
6.Arabamı (varsa) iyi sürücü olsalar da kullanmaları için aileme (büyüklerime) vermem.	1	2	3	4	5
7.Babaya, topluma, yardım ve hizmetlerinden dolayı devlet tarafından ödül verilse bile, çocuk gururlanıp pay çıkarmamalıdır.	1	2	3	4	5
8.Genç insanlar, eğitimle ve meslekle ilgili planlar yaparken ailelerinin önerilerini dikkate almalıdırlar.	1	2	3	4	5
9.Kaç erkek çocuğa sahip olmak istediğim konusunu ailemle hiç konuşmam.	1	2	3	4	5
10.İstedğim erkek çocuk sayısı, ailemin sahip olmamı istediği erkek çocuk sayısından farklıdır.	1	2	3	4	5
11.Eğer bir akrabam maddi sıkıntıda olduğunu söyleirse, elimden geldiğince yardım ederim.	1	2	3	4	5
12.Kazancımı bol keseden mi yoksa pinti davranarak mı harcayacağım hiç bir akrabamı ilgilendirmez.	1	2	3	4	5
13.Ne tür bir eğitim göreceğime karar verirken yakın akrabalarımın tavsiyelerine kulak vermem.	1	2	3	4	5
14.Her ailenin kendine has problemleri vardır. Bunları akrabalara anlatmanın bir yararı yoktur.	1	2	3	4	5
15.Evleneceğim (evlendiğim) kişi hakkında komşularımın ne düşüneceği önemli değil.	1	2	3	4	5
16.Komşularım benden ve evdekilerden ödünç bir şey almamışlardır.	1	2	3	4	5
17.Komşularla görüşürken temkinli olmalı, çünkü meraklı olduğunuzu, işlerine burnunuzu soktuğunuzu düşünebilirler.	1	2	3	4	5
18.Yanlarından geçerken komşularım bana selam vermezse huzursuz olurum.	1	2	3	4	5
19.Mümkün olsa arkadaşlarımla ortak bir arabaya sahip olmayı isterdim; böylece hepimizin ayrı ayrı fazla para harcamamıza gerek kalmazdı.	1	2	3	4	5
20.İyi arkadaşlarımla yakın oturmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5

1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

21.Tatile arkadaşlarla çıkmak, daha az özgürlük ve daha çok kısıtlama getirir; sonuçta daha az eğlenilir.	1	2	3	4	5
22.Parayı çok sevip sevmemem kişisel bir sorundur; arkadaşlarımla bu konudaki düşünceleri beni ilgilendirmiyor.	1	2	3	4	5
23.Öğrencilerin bağımsızlık özelliklerini geliştirmemiz gerekir, böylece okulla ilgili işlerde diğer öğrencilere fazla güvenmezler.	1	2	3	4	5
24.Meslektaşlarla birlikte çalışıp, birlikte karar verirken çok az şey kaybedilir, çok şey kazanılır.	1	2	3	4	5
25.İş arkadaşım, elektrik ve su parasını ödemek için paraya ihtiyacı olduğunu söylerse yardım ederim.	1	2	3	4	5
26.Okulda başarılı olmak için sınıf arkadaşlarımla yardım önemlidir.	1	2	3	4	5
27.Çoğu kez, bir şeyi yaparken işbirliği yapmaktansa o şeyi tek başına yapmak daha iyidir.	1	2	3	4	5
28.Bir yemeğe çok kişi karışırsa yemek kötü olur atasözleriyle anlatılmak istenen düşünceye katılıyorum.	1	2	3	4	5
29.Günümüzde ailelerin çocuklarının kişisel gelişimlerini engelleyen sert bir tutum içinde olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
30.Gençler, flört konusunda ailelerini tavsiyelerini dinlemelidirler.	1	2	3	4	5
31.Sıkıntılı olduğum zamanlarda, akrabalarımla yardım edeceğine güvenirim.	1	2	3	4	5
32.Ülkenin politik geleceği konusunda komşularıyla çene çalmam.	1	2	3	4	5
33.Komşularımla mutlu olup olmamaları beni etkiler; onları düşünürüm.	1	2	3	4	5
34.Komşularımla bana hep çevrede olup biten ilginç şeyleri anlatırlar.	1	2	3	4	5
35.Bana ait eşyaları (fotoğraf makinesi, palto v.b.) meslektaşlarıma hiç ödünç vermedim.	1	2	3	4	5
36.Komşularıyla her gün karşılaşp konuşmayı seviyorum.	1	2	3	4	5
37Komşularla nasıl dost olunmaz gerçekten anlamıyorum.	1	2	3	4	5
38.Bir sorunla ilgili olarak arkadaşlarımla tartışmaktansa onu kendi başıma halletmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
39.Ne tür bir işte çalışacağım konusunda yakın arkadaşlarımla düşüncelerini kesinlikle dikkate almam.	1	2	3	4	5
40.Bir amirin, yanında çalışanlara kişisel yaşamları (tatile nereye gidiyorsun? gibi) hakkında soru sorması uygun değildir.	1	2	3	4	5

**EK-5 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN
EK İSTATİSTİKSEL TABLOLAR**

1. Mavi Ve Beyaz Yakalılar İçin Tüm Ölçeklerde T-Testi

Ölçekler	Mavi Yaka Beyaz Yaka	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Adil Dağıtım Ölçeği	Mavi Yaka	201	3,0875	0,9360	-2,107	0,036*
	Beyaz Yaka	140	3,2989	0,8758		
Adil İşlem Ölçeği	Mavi Yaka	201	3,0839	0,8660	-1,869	0,062
	Beyaz Yaka	139	3,2641	0,8854		
Adil Etkileşim Ölçeği	Mavi Yaka	201	3,2384	0,8941	-2,461	0,014*
	Beyaz Yaka	138	3,4738	0,8215		
Adalet Ölçeği	Mavi Yaka	201	3,1550	0,7956	-2,524	0,012*
	Beyaz Yaka	140	3,3740	0,7775		
Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Mavi Yaka	201	3,5378	0,6953	-1,618	0,106
	Beyaz Yaka	140	3,6577	0,6398		
Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği	Mavi Yaka	201	3,1724	0,9108	-2,219	0,027*
	Beyaz Yaka	139	3,3748	0,7634		
Örgütsel Kültür Ölçeği	Mavi Yaka	201	3,3413	0,7253	-2,203	0,028*
	Beyaz Yaka	140	3,5099	0,6486		
Bireysel Kültür Ölçeği	Mavi Yaka	200	3,1511	0,4262	2,945	0,003*
	Beyaz Yaka	140	3,0334	0,3105		

Tabloya göre, Adil Dağıtım Ölçeğinde Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları 3,0875, Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları ise 3,2989'dur.

Adil İşlem Ölçeğinde Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları 3,0839, Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları ise 3,2641'dir.

Adil Etkileşim Ölçeğinde Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları 3,2384, Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları ise 3,4738'dir.

Adalet Ölçeğinde Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları 3,1550, Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları ise 3,3740'dır.

Örgütsel Bireycilik Ölçeğinde Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları 3,5378, Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları ise 3,6577'dir.

Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeğinde Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları 3,1724, Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları ise 3,3748'dir.

Örgütsel Kültür Ölçeğinde Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları 3,3413, Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları ise 3,5099'dur.

Bireysel Kültür Ölçeğinde Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları 3,1511, Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları ise 3,0334'tür.

Buna göre; Adil Dağıtım Ölçeği, Adil Etkileşim Ölçeği, Adalet Ölçeği, Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği, Örgütsel Kültür Ölçeği ve Bireysel Kültür Ölçeği ortalamaları bakımından Mavi Yaka ve Beyaz Yaka çalışanlar arasında farklılık bulunmaktadır. Adil Dağıtım Ölçeği, Adil Etkileşim Ölçeği, Adalet Ölçeği, Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği ve Örgütsel Kültür Ölçeği için Beyaz Yakalı çalışanların ortalamaları daha yüksek iken, Bireysel Kültür Ölçeği için ise Mavi Yakalı çalışanların ortalamaları daha yüksektir.

2. Cinsiyet Değişkeni İçin Adalet Ölçeği Ve Alt Ölçeklerinde T-Testi

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Adil Dağıtım Ölçeği	Erkek	227	3,1885	0,9287	0,333	0,739
	Kadın	115	3,1535	0,8943		
Adil İşlem Ölçeği	Erkek	227	3,1640	0,8860	0,219	0,827
	Kadın	114	3,1420	0,8596		
Adil Etkileşim Ölçeği	Erkek	227	3,3517	0,8951	0,482	0,630
	Kadın	113	3,3032	0,8226		
Adalet Ölçeği	Erkek	227	3,2545	0,8125	0,284	0,777
	Kadın	115	3,2287	0,7576		

Tabloya göre, Adil Dağıtım Ölçeğinde Erkek çalışanların ortalamaları 3,1885, Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,1535'tir.

Adil İşlem Ölçeğinde Erkek çalışanların ortalamaları 3,1640, Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,1420'dir.

Adil Etkileşim Ölçeğinde Erkek çalışanların ortalamaları 3,3517, Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,3032'dir.

Adalet Ölçeğinde Erkek çalışanların ortalamaları 3,2545, Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,2287'dir.

Buna göre; Adalet Ölçeği ve Alt ölçekleri için cinsiyet bakımından farklılık bulunmamaktadır.

3. İşletmelere Göre ANOVA

Cinsiyet	Mavi Yaka Beyaz Yaka	Ölçekler	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P		
Erkek		Adil Dağıtım Ölçeği	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	19,879 85,353 105,232	4 130 134	4,97 0,657	7,569	0,000*	
		Mavi Yaka	Adil İşlem Ölçeği	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	12,552 86,405 98,957	4 130 134	3,138 0,665	4,721	0,001*
			Adil Etkileşim Ölçeği	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	11,015 90,934 101,949	4 130 134	2,754 0,699	3,937	0,005*
Adalet Ölçeği	Gruplar Arası Grup İçi Toplam		12,628 67,176 79,804	4 130 134	3,157 0,517	6,110	0,000*		
		Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	4,634 52,11 56,745	4 130 134	1,159 0,401	2,890	0,025*	
		Mavi Yaka	Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	13,334 92,682 106,016	4 130 134	3,333 0,713	4,676	0,001*
			Örgütsel Kültür Ölçeği	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	6,977 56,447 63,424	4 130 134	1,744 0,434	4,017	0,004*
Bireysel Kültür Ölçeği	Gruplar Arası Grup İçi Toplam		2,188 22,641 24,829	4 129 133	0,547 0,176	3,117	0,017*		
Beyaz Yaka		Adil Dağıtım	Gruplar Arası Grup İçi	9,741 79,178	5 85	1,948 0,932	2,091	0,074	

	Ölçeği	Toplam	50,569	65			
	Adil	Gruplar Arası	2,260	3	0,753		
	Etkileşim	Grup İçi	54,767	62	0,883	0,853	0,470
	Ölçeği	Toplam	57,028	65			
	Adalet	Gruplar Arası	2,347	3	0,782		
	Ölçeği	Grup İçi	43,438	62	0,701	1,117	0,349
		Toplam	45,786	65			
	Örgütsel	Gruplar Arası	1,086	3	0,362		
	Bireycilik	Grup İçi	37,474	62	0,604	0,599	0,618
	Ölçeği	Toplam	38,560	65			
	Örgütsel	Gruplar Arası	2,411	3	0,804		
	Toplulukçulu	Grup İçi	55,794	62	0,900	0,893	0,450
	k Ölçeği	Toplam	58,206	65			
	Örgütsel	Gruplar Arası	1,234	3	0,411		
	Kültür	Grup İçi	38,981	62	0,629	0,654	0,583
	Ölçeği	Toplam	40,215	65			
	Bireysel	Gruplar Arası	0,558	3	0,186		
	Kültür	Grup İçi	10,762	62	0,174	1,071	0,368
	Ölçeği	Toplam	11,319	65			
Beyaz	Adil	Gruplar Arası	1,971	5	0,394		
Yaka	Dağıtım	Grup İçi	13,928	43	0,324	1,217	0,318
	Ölçeği	Toplam	15,899	48			
	Adil	Gruplar Arası	2,573	5	0,515		
	İşlem	Grup İçi	27,852	42	0,663	0,776	0,572
	Ölçeği	Toplam	30,425	47			
	Adil	Gruplar Arası	2,652	5	0,530		
	Etkileşim	Grup İçi	12,008	41	0,293	1,811	0,132
	Ölçeği	Toplam	14,660	46			
	Adalet	Gruplar Arası	1,921	5	0,384		
	Ölçeği	Grup İçi	12,941	43	0,301	1,277	0,292
		Toplam	14,862	48			

Örgütsel	Gruplar Arası	1,490	5	0,298		
Bireycilik	Grup İçi	9,082	44	0,206	1,443	0,228
Ölçeği	Toplam	10,571	49			
Örgütsel	Gruplar Arası	2,212	5	0,442		
Toplulukçulu	Grup İçi	18,768	43	0,436	1,013	0,422
k Ölçeği	Toplam	20,979	48			
Örgütsel	Gruplar Arası	1,441	5	0,288		
Kültür	Grup İçi	11,490	44	0,261	1,104	0,372
Ölçeği	Toplam	12,931	49			
Bireysel	Gruplar Arası	0,331	5	0,066		
Kültür	Grup İçi	4,168	44	0,095	0,698	0,627
Ölçeği	Toplam	4,499	49			

Tabloya göre, Mavi yakalı erkek personelde bütün ölçekler için Fabrikalar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Farkların kaynağını bulmak için ise Tukey b analizi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Erkek Mavi Yaka Adil Dağıtım Ölçeği

İşletme Türü	N	1. Grup	2. Grup
La farge	32	2,7792	
Arçelik	24	2,8563	
Tansel	32	3,0328	
Gentaş	31		3,6371
CP	16		3,7438

Tabloya göre, Gentaş ve CP işletmelerin Adil Dağıtım Ölçeği ortalama puanı La Farge, Arçelik ve Tansel işletmelerinin ortalama puanına göre daha yüksektir.

Erkek Mavi Yaka Adil İşlem Ölçeği

İşletme Türü	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Arçelik	24	2,6944		
La Farge	32	2,9521	2,9521	
Tansel	32	3,0479	3,0479	
Gentaş	31		3,4140	3,4140
CP	16			3,6479

Tabloya göre, Arçelik işletmesinin Adil İşlem Ölçeği ortalama puanı diğer işletmelerin ortalamasından daha düşük, CP işletmesinin Adil İşlem Ölçeği ortalama puanı ise diğer işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Arçelik işletmesi ile Gentaş ve CP işletmeleri arasında, La Farge ve Tansel işletmeleri ile CP işletmesi arasında farklılık bulunmaktadır.

Erkek Mavi Yaka Adil Etkileşim Ölçeği

İşletme Türü	N	1. Grup	2. Grup
Arçelik	24	2,9769	
Tansel	32	3,0408	
La Farge	32	3,2216	3,2216
Gentaş	31	3,5927	3,5927
CP	16		3,7700

Tabloya göre, Arçelik işletmesinin Adil Etkileşim Ölçeği ortalama puanı diğer işletmelerin ortalamasından daha düşük, CP işletmesinin Adil Etkileşim Ölçeği ortalama puanı ise diğer işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Arçelik ve Tansel işletmesi ile CP işletmesi arasında farklılık bulunmaktadır.

Erkek Mavi Yaka Adalet Ölçeği

İşletme Türü	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Arçelik	24	2,8626		
La farge	32	3,0309	3,0309	
Tansel	32	3,0424	3,0424	
Gentaş	31		3,5486	3,5486
CP	16			3,7257

Tabloya göre, Arçelik işletmesinin Adalet Ölçeği ortalama puanı diğer işletmelerin ortalamasından daha düşük, CP işletmesinin Adalet Ölçeği ortalama puanı ise diğer işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Arçelik işletmesi ile Gentaş ve B işletmeleri arasında, La farge ve Tansel işletmeleri ile CP işletmesi arasında farklılık bulunmaktadır.

Erkek Mavi Yaka Örgütsel Bireycilik Ölçeği

İşletme Türü	N	1. Grup	2. Grup
La Farge	32	3,3958	
Tansel	32	3,4417	3,4417
CP	16	3,5938	3,5938
Arçelik	24	3,7292	3,7292
Gentaş	31		3,8602

Tabloya göre, La Farge işletmesinin Örgütsel Bireycilik Ölçeği ortalama puanı diğer işletmelerin ortalamasından daha düşük, Gentaş işletmesinin Örgütsel Bireycilik Ölçeği ortalama puanı ise diğer işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. La Farge işletmesi ile Gentaş işletmesi arasında farklılık bulunmaktadır.

Erkek Mavi Yaka Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği

İşletme Türü	N	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Tansel	32	2,8205		
La farge	32	3,1261	3,1261	
Arçelik	24	3,2440	3,2440	3,2440
Gentaş	31		3,4631	3,4631
CP	16			3,8393

Tabloya göre, Tansel işletmesinin Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği ortalama puanı diğer işletmelerin ortalamasından daha düşük, CP işletmesinin Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği ortalama puanı ise diğer işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Tansel işletmesi ile Gentaş ve CP işletmeleri arasında, La farge işletmesi ile CP işletmesi arasında farklılık bulunmaktadır.

Erkek Mavi Yaka Örgütsel Kültür Ölçeği

İşletme Türü	N	1. Grup	2. Grup
Tansel	32	3,1150	
La farge	32	3,2494	3,2494
Arçelik	24	3,4679	3,4679
Gentaş	31		3,6443
CP	16		3,7252

Tabloya göre, Tansel işletmesinin Örgütsel Kültür Ölçeği ortalama puanı diğer işletmelerin ortalamasından daha düşük, CP işletmesinin Örgütsel Kültür Ölçeği ortalama puanı ise diğer işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Tansel işletmesi ile Gentaş ve CP işletmeleri arasında farklılık bulunmaktadır.

Erkek Mavi Yaka Bireysel Kültür Ölçeği

İşletme Türü	N	1. Grup	2. Grup
La farge	32	3,0388	
Tansel	31	3,0922	
Gentaş	31	3,0981	
Arçelik	24	3,2549	3,2549
CP	16		3,4396

Tabloya göre, La Farge işletmesinin Bireysel Kültür Ölçeği ortalama puanı diğer işletmelerin ortalamasından daha düşük, CP işletmesinin Bireysel Kültür Ölçeği ortalama puanı ise diğer işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. La Farge, Tansel ve Gentaş işletmesi ile CP işletmesi arasında farklılık bulunmaktadır.

4. Cinsiyete Göre Mavi ve Beyaz Yakalılar İçin Tüm Ölçeklerde T-Testi

Cinsiyet	Ölçekler	Mavi Yaka Beyaz Yaka	N	Ortalama a	Standart Sapma	t	P
Erkek	Adil Dağıtım Ölçeği	Mavi Yaka	135	3,1643	0,8861	-0,404	0,686
		Beyaz Yaka	91	3,2154	0,9939		
	Adil İşlem Ölçeği	Mavi Yaka	135	3,1175	0,8593	-0,989	0,324
		Beyaz Yaka	91	3,2366	0,9283		
	Adil Etkileşim Ölçeği	Mavi Yaka	135	3,2855	0,8722	-1,316	0,190
		Beyaz Yaka	91	3,4452	0,9285		
	Adalet Ölçeği	Mavi Yaka	135	3,2049	0,7717	-1,086	0,279
Beyaz Yaka		91	3,3248	0,8726			
Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Mavi Yaka	135	3,5960	0,6507	0,108	0,914	
	Beyaz Yaka	90	3,5861	0,7113			
Örgütsel	Mavi Yaka	135	3,2366	0,8894	-0,782	0,435	

	Toplulukçuluk Ölçeği	Beyaz Yaka	90	3,3280	0,8135		
	Örgütsel Kültür Ölçeği	Mavi Yaka	135	3,4035	0,6879	-0,450	0,653
		Beyaz Yaka	90	3,4461	0,7073		
	Bireysel Kültür Ölçeği	Mavi Yaka	134	3,1515	0,4320	2,459	0,015*
		Beyaz Yaka	90	3,0209	0,3155		
Kadın	Adil Dağıtım Ölçeği	Mavi Yaka	66	2,9303	1,0195	-3,491	0,001**
		Beyaz Yaka	49	3,4541	0,5755		
	Adil İşlem Ölçeği	Mavi Yaka	66	3,0152	0,8820	-1,867	0,065
		Beyaz Yaka	48	3,3163	0,8045		
	Adil Etkileşim Ölçeği	Mavi Yaka	66	3,1423	0,9366	-2,732	0,007**
		Beyaz Yaka	47	3,5293	0,5645		
	Adalet Ölçeği	Mavi Yaka	66	3,0529	0,8392	-3,165	0,002**
		Beyaz Yaka	49	3,4655	0,5564		
	Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Mavi Yaka	66	3,4187	0,7702	-3,190	0,002**
		Beyaz Yaka	50	3,7867	0,4644		
Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği	Mavi Yaka	66	3,0413	0,9462	-2,797	0,006**	
	Beyaz Yaka	49	3,4607	0,6611			
Örgütsel Kültür Ölçeği	Mavi Yaka	66	3,2141	0,7865	-3,392	0,001**	
	Beyaz Yaka	50	3,6247	0,5137			
Bireysel Kültür Ölçeği	Mavi Yaka	66	3,1504	0,4173	1,352	0,179	
	Beyaz Yaka	50	3,0560	0,3030			

Tabloya göre, Adil Dağıtım Ölçeğinde Mavi Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları 3,1643, Beyaz Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları ise 3,2154'tür.

Adil İşlem Ölçeğinde Mavi Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları 3,1175, Beyaz Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları ise 3,2366'dır.

Adil Etkileşim Ölçeğinde Mavi Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları 3,2855, Beyaz Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları ise 3,4452'dir.

Adalet Ölçeğinde Mavi Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları 3,2049, Beyaz Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları ise 3,3248'dir.

Örgütsel Bireycilik Ölçeğinde Mavi Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları 3,5960, Beyaz Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları ise 3,5861'dir.

Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeğinde Mavi Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları 3,2366, Beyaz Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları ise 3,3280'dir.

Örgütsel Kültür Ölçeğinde Mavi Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları 3,4035, Beyaz Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları ise 3,4461'dir.

Bireysel Kültür Ölçeğinde Mavi Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları 3,1515, Beyaz Yakalı Erkek çalışanların ortalamaları ise 3,0209'dur.

Buna göre; Bireysel Kültür Ölçeği ortalamaları bakımından Mavi Yakalı ve Beyaz Yakalı Erkek çalışanlar arasında farklılık bulunmaktadır. Mavi Yakalı erkek çalışanların ortalamaları Beyaz Yakalı erkek çalışanların ortalamalarından daha yüksektir.

Tabloya göre, Adil Dağıtım Ölçeğinde Mavi Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları 2,9303, Beyaz Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,4541'tir.

Adil İşlem Ölçeğinde Mavi Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları 3,0152, Beyaz Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,3163'tür.

Adil Etkileşim Ölçeğinde Mavi Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları 3,1423, Beyaz Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,5293'tür.

Adalet Ölçeğinde Mavi Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları 3,0529, Beyaz Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,4655'tir.

Örgütsel Bireycilik Ölçeğinde Mavi Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları 3,4187, Beyaz Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,7867'dir.

Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeğinde Mavi Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları 3,0413, Beyaz Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,4607'dir.

Örgütsel Kültür Ölçeğinde Mavi Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları 3,2141, Beyaz Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,6247'dir.

Bireysel Kültür Ölçeğinde Mavi Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları 3,1504, Beyaz Yakalı Kadın çalışanların ortalamaları ise 3,0560'dır.

Buna göre; Adil Dağıtım Ölçeği, Adil Etkileşim Ölçeği, Adalet Ölçeği, Örgütsel Bireycilik Ölçeği, Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği ve Örgütsel Kültür Ölçeği ortalamaları bakımından Mavi Yakalı ve Beyaz Yakalı kadın çalışanlar arasında farklılık bulunmaktadır.

Bütün farklılık gözlenen Ölçekler için Beyaz Yakalı kadın çalışanların ortalamaları Mavi Yakalı kadın çalışanlara göre daha yüksektir.

5. Kısmi Korelasyon

Kontrol Değişken Ölçekleri			Adil Dağıtım Ölçeği	Adil İşlem Ölçeği	Adil Etkileşim Ölçeği	Adal Etki Ölçeği	Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Örgütsel Topluluk Ölçeği	Örgütsel Kültür Ölçeği	Bireysel Kültür Ölçeği
yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi	Adil Dağıtım Ölçeği	Korelasyon	-	0,628	0,655	0,820	0,375	0,529	0,515	0,083
		P	-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,132
		S.D.	-	331	331	331	331	331	331	331
Adil Etkileşim Ölçeği	Adil İşlem Ölçeği	Korelasyon	0,628	-	0,773	0,896	0,414	0,679	0,632	0,141
		P	0,000*	-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,010*
		S.D.	331	-	331	331	331	331	331	331
Adalet Ölçeği	Adil Etkileşim Ölçeği	Korelasyon	0,655	0,773	-	0,941	0,499	0,724	0,701	0,164
		P	0,000*	0,000*	-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,003*
		S.D.	331	331	-	331	331	331	331	331
Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Adalet Ölçeği	Korelasyon	0,820	0,896	0,941	-	0,493	0,737	0,707	0,153
		P	0,000*	0,000*	0,000*	-	0,000*	0,000*	0,000*	0,005*
		S.D.	331	331	331	-	331	331	331	331
Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Korelasyon	0,375	0,414	0,499	0,493	-	0,623	0,858	0,240
		P	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	-	0,000*	0,000*	0,000*
		S.D.	331	331	331	331	-	331	331	331

	S.D.	331	331	331	331	-	331	331	331
Örgütsel Topluluk Ölçeği	Korelasyon	0,529	0,679	0,724	0,737	0,623	-	0,936	0,262
	P	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	-	0,000*	0,000*
	S.D.	331	331	331	331	331	-	331	331
Örgütsel Kültür Ölçeği	Korelasyon	0,515	0,632	0,701	0,707	0,858	0,936	-	0,282
	P	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	-	0,000*
	S.D.	331	331	331	331	331	331	-	331
Bireysel Kültür Ölçeği	Korelasyon	0,083	0,141	0,164	0,153	0,240	0,262	0,282	-
	P	0,132	0,010*	0,003*	0,005*	0,000*	0,000*	0,000*	-
	S.D.	331	331	331	331	331	331	331	-

Korelasyon analizi sonucunda, Adil Dağıtım Ölçeği ile Adil İşlem Ölçeği, Adil Etkileşim Ölçeği, Adalet Ölçeği, Örgütsel Bireycilik Ölçeği, Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği ve Örgütsel Kültür Ölçeği arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.($P<0,05$)

Adil İşlem Ölçeği ile diğer bütün ölçekler arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.($P<0,05$)

Adil Etkileşim Ölçeği ile diğer bütün ölçekler arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.($P<0,05$)

Adalet Ölçeği ile diğer bütün ölçekler arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.($P<0,05$)

Örgütsel Bireycilik Ölçeği ile diğer bütün ölçekler arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.(P<0,05)

Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği ile diğer bütün ölçekler arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.(P<0,05)

Örgütsel Kültür Ölçeği ile diğer bütün ölçekler arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.(P<0,05)

Bireysel Kültür Ölçeği ile Adil İşlem Ölçeği, Adil Etkileşim Ölçeği, Adalet Ölçeği, Örgütsel Bireycilik Ölçeği, Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği ve Örgütsel Kültür Ölçeği arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.(P<0,05)

6. Yetiştirme Yerine Göre ANOVA

Ölçekler		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Adil Dağıtım Ölçeği	Gruplar Arası	3,168	3	1,056	1,261	0,288
	Grup İçi	283,053	338	0,837		
	Toplam	286,221	341			
Adil İşlem Ölçeği	Gruplar Arası	3,439	3	1,146	1,500	0,214
	Grup İçi	257,523	337	0,764		
	Toplam	260,962	340			
Adil Etkileşim Ölçeği	Gruplar Arası	1,783	3	0,594	0,782	0,505
	Grup İçi	255,304	336	0,760		
	Toplam	257,086	339			
Adalet Ölçeği	Gruplar Arası	2,184	3	0,728	1,158	0,326
	Grup İçi	212,512	338	0,629		
	Toplam	214,695	341			
Örgütsel Bireycilik Ölçeği	Gruplar Arası	0,329	3	0,110	0,239	0,869
	Grup İçi	155,352	339	0,458		
	Toplam	155,681	342			

Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği	Gruplar Arası	0,838	3	0,279	0,378	0,769
	Grup İçi	249,093	337	0,739		
	Toplam	249,930	340			
Örgütsel Kültür Ölçeği	Gruplar Arası	0,345	3	0,115	0,233	0,873
	Grup İçi	167,022	339	0,493		
	Toplam	167,367	342			
Bireysel Kültür Ölçeği	Gruplar Arası	0,376	3	0,125	0,840	0,473
	Grup İçi	50,400	338	0,149		
	Toplam	50,775	341			

Tabloya göre, hiçbir ölçek için yetiştirme yeri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($P \geq 0,05$)

7. İşletme Bazında Aşamalı Regresyon Analizi

İşletme	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Arçelik	0,848	0,719	0,707
CP	0,868	0,754	0,747
Gambro	0,809	0,655	0,636
Gentaş	0,723	0,523	0,518
La farge	0,683	0,466	0,440
Tansel	0,752	0,566	0,561

İşletme	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	22,940	2	11,470		
Arçelik Artık	8,966	46	0,195	58,850	0,000*
Toplam	31,906	48			
CP Regresyon	14,349	1	14,349	101,211	0,000*
Artık	4,679	33	0,142		

	Toplam	19,027	34			
Gambro	Regresyon	5,125	1	5,125		
	Artık	2,705	19	0,142	35,996	0,000*
	Toplam	7,830	20			
Gentaş	Regresyon	30,744	1	30,744		
	Artık	28,029	90	0,311	98,717	0,000*
	Toplam	58,773	91			
La Farge	Regresyon	9,607	2	4,804		
	Artık	11,011	41	0,269	17,887	0,000*
	Toplam	20,618	43			
Tansel	Regresyon	32,307	1	32,307		
	Artık	24,776	93	0,266	121,270	0,000*
	Toplam	57,083	94			

Modele Alınan Değişkenler

İşletme	Değişkenler	Beta	t	P
Arçelik	Sabit	-0,604	-1,658	0,104
	Örgütsel Toplulukçuluk	0,936	8,982	0,000*
	Yaş Grubu	0,191	4,194	0,000*
CP	Sabit	0,679	2,345	0,025*
	Örgütsel Toplulukçuluk	0,805	10,060	0,000*
Gambro	Sabit	1,408	3,608	0,002*
	Örgütsel Toplulukçuluk	0,628	6,000	0,000*
Gentaş	Sabit	0,797	2,981	0,004*
	Örgütsel Kültür	0,746	9,936	0,000*

La farge	Sabit	-1,054	-1,139	0,261
	Örgütsel Toplulukçuluk	0,604	4,978	0,000*
	Bireysel Kültür	0,727	2,387	0,022*
Tansel	Sabit	1,139	6,267	0,000*
	Örgütsel Toplulukçuluk	0,631	11,012	0,000*

Aşamalı regresyon analizine göre, Arçelik işletmesi için Adalet Ölçeğinin %71,9'u modele alınan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmakta,

CP işletmesi için Adalet Ölçeğinin %75,4'ü modele alınan bağımsız değişken tarafından açıklanmakta,

Gambro işletmesi için Adalet Ölçeğinin %65,5'i modele alınan bağımsız değişken tarafından açıklanmakta,

Gentaş işletmesi için Adalet Ölçeğinin %52,3'ü modele alınan bağımsız değişken tarafından açıklanmakta,

La farge işletmesi için Adalet Ölçeğinin %46,6'sı modele alınan bağımsız değişkenler tarafından açıklanmakta,

Tansel işletmesi için Adalet Ölçeğinin %56,6'sı modele alınan bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır.

Buna göre, işletmelerin regresyon modelleri aşağıdaki gibi oluşmuştur.

Arçelik: $\text{Adalet Ölçeği} = -0,604 + (0,936 * \text{Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği}) + (0,191 * \text{Yaş Grubu})$

CP: $\text{Adalet Ölçeği} = 0,679 + (0,805 * \text{Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği})$

Gambro: $\text{Adalet Ölçeği} = 1,408 + (0,628 * \text{Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği})$

Gentaş: $\text{Adalet Ölçeği} = 0,797 + (0,746 * \text{Örgütsel Kültür Ölçeği})$

La farge: Adalet Ölçeği = -1,054 + (0,604*Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği) + (0,727*Bireysel Kültür Ölçeği)

Tansel:Adalet Ölçeği = 1,139 + (0,631*Örgütsel Toplulukçuluk Ölçeği)

Dışarıda Kalan Değişkenler

İşletme	Değişkenler	Beta	t	P
Arçelik	Cinsiyet	0,015	0,188	0,852
	Eğitim	0,063	0,734	0,467
	Çalışma Süresi	-0,071	-0,459	0,649
	Mavi – Beyaz Yaka	0,136	1,49	0,143
	Yerleşim Yeri	-0,022	-0,266	0,791
	Örgütsel Bireycilik	0,16	1,707	0,095
	Örgütsel Kültür	0,358	1,706	0,095
	Bireysel Kültür	0,028	0,322	0,749
CP	Cinsiyet	0,150	1,790	0,083
	Yaş Grubu	-0,037	-0,420	0,677
	Eğitim	-0,047	-0,476	0,638
	Çalışma Süresi	0,084	0,965	0,342
	Mavi – Beyaz Yaka	-0,022	-0,237	0,814
	Yerleşim Yeri	-0,137	-1,591	0,121
	Örgütsel Bireycilik	-0,095	-0,996	0,327
	Örgütsel Kültür	-0,192	-1,006	0,322
	Bireysel Kültür	-0,097	-1,010	0,320
Gambro	Cinsiyet	0,061	0,443	0,663
	Yaş Grubu	-0,141	-1,034	0,315

Eğitim	-0,116	-0,851	0,406
Çalışma Süresi	-0,042	-0,297	0,769
Yerleşim Yeri	-0,117	-0,829	0,418
Örgütsel Bireycilik	-0,206	-1,117	0,279
Örgütsel Kültür	-0,573	-1,123	0,276
Bireysel Kültür	-0,217	-1,587	0,130

İşletme	Değişkenler	Beta	t	P
Gentaş	Cinsiyet	-0,048	-0,646	0,520
	Yaş Grubu	0,036	0,492	0,624
	Eğitim	0,000	0,004	0,997
	Çalışma Süresi	0,058	0,785	0,435
	Mavi – Beyaz Yaka	-0,067	-0,920	0,360
	Yerleşim Yeri	-0,054	-0,737	0,463
	Örgütsel Bireycilik	-0,077	-0,478	0,634
	Bireysel Kültür	-0,046	-0,624	0,534
	Örgütsel Toplulukçuluk	0,145	0,603	0,548
La Farge	Cinsiyet	0,070	0,576	0,568
	Yaş Grubu	-0,209	-1,880	0,067
	Eğitim	0,072	0,608	0,546
	Çalışma Süresi	-0,186	-1,640	0,109
	Mavi – Beyaz Yaka	0,032	0,264	0,793
	Yerleşim Yeri	0,008	0,063	0,950
	Örgütsel Bireycilik	-0,135	-0,978	0,334

	Örgütsel Kültür	-0,239	-0,963	0,341
Tansel	Cinsiyet	-0,113	-1,667	0,099
	Yaş Grubu	0,088	1,276	0,205
	Eğitim	-0,061	-0,883	0,379
	Çalışma Süresi	0,003	0,040	0,968
	Mavi – Beyaz Yaka	0,037	0,534	0,595
	Yerleşim Yeri	-0,080	-1,154	0,252
	Örgütsel Bireycilik	0,017	0,189	0,851
	Örgütsel Kültür	0,089	0,431	0,668
	Bireysel Kültür	-0,042	-0,564	0,574