

**DEĞERLER İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Lokman GÜZELYURT
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL
Uşak
Haziran, 2010

DEĞERLER İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

Lokman GÜZELYURT

Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü
Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran, 2010

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ
DEĞERLER İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

Lokman GÜZELYURT

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2010

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile okul yöneticilerinin en çok benimsediği değerlerle, yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalete ilişkin algılamaları arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır. Bugün eğitim kurumlarında en temel sorunlardan biri değerlere dayalı yönetim politikalarının ve örgütsel adaletin tüm çalışanları tatmin edecek düzeyde gerçekleştirmemiş olmasıdır. Bu sorunun en temel nedenlerinden biri ise " bu alana özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olmasıdır (Karataş, 2009). Bu anlamda çalışma, eğitim kurumlarımızın genel ya da özel amaçlarını ulaşmada güçlü bir örgüt kültürüne, güçlü bir örgüt kültürünün değerleri ön plana çıkartan bir yönetim anlayışına ve de bu anlayış doğrultusunda gerçekleşecek örgütsel adalet algılamasına gereksinim olduğunu vurguladığı için önem taşımaktadır. Böylece bu çalışma eğitim yönetiminde bu alana özgü değerler sisteminin ve örgütsel adalet anlayışının oluşmasına ve bu konuda duyarlılığın oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın evrenini Uşak ili sınırları içerisinde ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan eğitim yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri iki ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Veriler Yrd. Doç. Dr. Kürşat YILMAZ tarafından geliştirilen ve eğitim yöneticilerine uygulanan "Değerler Ölçeği " ile Doç. Dr. Cemil Yücel ve yazar tarafından geliştirilen, yönetici ve öğretmenlere uygulanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" adlı veri toplama araçları ile toplanmıştır. Seçilen her yönetici, anket maddelerinin her birinde belirtilen değerlerin hangi ölçüde kendileri için önemli olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca bu çalışmada

örgütsel adalet algılaması için de yönetici ve öğretmenler ölçekteki maddelerin uygulanma düzeyini puanlayarak mevcut durumu betimlemişlerdir. Bu sayede yöneticilerin sahip olduğu değerlerle, örgütsel adaletin; cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü, ve okul düzeyi, açısından farklılık taşıyıp taşımadığı yönetici ve öğretmen görüşleri karşılaştırılarak incelenmiş ve daha sonra bu iki ölçek arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılarak sahip olunan yönetici değerleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerince önem verilen ilk beş bireysel değer; "*adalet, dürüstlük, tarafsızlık, insana saygı ve çalışkanlıktır*"; önem verilen ilk beş örgütsel değer; "*adalet, insana saygı, dürüstlük, çalışkanlık, sorumluluk*" olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin değerleri ile örgütsel adalet algılaması arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir. Buna göre yöneticilerin; "ilişkisel değerleri, öze ilişkin değerleri ve adalete ilişkin değerleri" ile örgütsel adaletin; "etkileşim adaleti, nüfuz adaleti ve ödül-ceza adaleti" arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: *Kültür, Örgüt kültürü, Değerler, Örgütsel Adalet*

ABSTRACTINVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN
VALUES AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

Lokman GÜZELYURT

Department of Educational Administration

Institute of Social Sciences Uşak University, May 2010

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Cemil YÜCEL

The purpose of this study is to investigate the relationship between school administrators' values and organizational justice. This study investigates the relationship between values which are mostly chosen by administrators and administrators' and teachers' perception of organizational justice in their school. Today, one of the most important problems in educational organizations is that there is not satisfactory policies depend upon values and organizational justice. The most important reason of this problem is that education has not own its value system relating to this area (Karataş, 2009). Within this content, this study is important because it points out organizational culture to access general and private goals, the managerial style depending upon values and the needs to understand organizational justice within this perspective. Therefore, this study will contribute to form a value system and a concept of organizational justice in educational administration to create a sensitive atmosphere in this area.

The population of the study is educational administrators and teachers of Uşak. The sample of the study is educational administrators and teachers working in Uşak. Two scales were utilized in this study. One of them is a scale named "Values Scale" developed by Asst. Prof. Dr. Kürşat YILMAZ to discover administrators' values, and the other is "Organizational Justice Scale" developed by Assoc. Prof. Dr. Cemil YÜCEL and the writer. "Values Scale" is utilized to educational administrators and "Organizational Justice Scale" is utilized both to educational administrators and teachers. With this scale, each selected school administrators will indicate their values for each of the following items to what extent it is important for them. Teacher and administrators scores the level of scale to determine the existing state about organizational justice in their school. The study seeks to determine whether the value preferences of

educational administrators and the perceptions of teachers and administrators' organizational justice differ according to gender, the type of school, the level of school, the level of education. Correlation techniques are used for analyzing and with these techniques, the relationship between the type of organizational justice and values is investigated.

According to the findings, educational administrators give importance to the fifth individual values such as: *justice, honesty, objectiveness, respectful to others, studiousness*; and give importance to the fifth organizational values such as: *justice, respectful to others, studiousness, responsibility*. Besides, there is a positive relationship between values and organizational justice. According to this finding, there is a positive relationship between relational values, values concerning inner concepts, values about justice and organizational justice refers to justice of interaction, justice of influence and justice of award and punishment.

Key Words: *Culture, Organizational Culture, Values, Organizational Justice*

JÜRİ ENSTİTÜ ONAYI

Lokman GÜZELYURT'un "Değerler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi " başlıklı tezi 17.06.2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Üye : Yrd.Doç. Dr. Arzu TAŞDELEN-KARÇKAY

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

İmza


.....

.....

.....

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Cemil YÜCEL



ÖNSÖZ

Değerler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi adlı yüksek lisans tezimin hazırlanmasında her konuda yol gösteren, yaptığı rehberlik ile ölçek geliştirme ve istatistiksel analizlerdeki katkılarından dolayı danışmanım Doç. Dr. Cemil YÜCEL' e, her zaman göstermiş oldukları yakın ilgi ve desteklerinden dolayı değerli hocalarım. Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN, Yrd. Doç. Dr. Arzu TAŞDELEN KARÇKAY, Yrd. Doç. Dr. Hafız BEK ile Enstitü Sekreterimiz Semra KEÇECİ' ye ve Dumlupınar Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Kürşat YILMAZ' a en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Ayrıca, bu süreçte her zaman yakın ilgi ve desteklerini gördüğüm sevgili eşime, ona ayırmam gereken zamanlarda *"tezin hala bitmedi mi baba?"* diye sitem edip bana çalışma fırsatı tanıyan küçük kızım Zeynep'e , en zor anlarımda yanımda olan ve bu tezin bitmesi için olağanüstü destek olan Araştırma Görevlisi Değerli Arkadaşım Ebru KARATAŞ' a, her an moral desteği sağlayan Okutman Arkadaşım Onur ALTINTUĞ' a ve Araştırma Görevlisi Gökhan DEMİRHAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. İyi ki varsınız!

Son olarak bu tezi, hayatım boyunca en büyük destekçim olan Sevgili Babam'a ve henüz söylenecek çok sözümüz, göreceğimiz çok daha güzel günler varken, gidişi sessizce ama yaşamı gibi asilce olan sevgili kayınpederim Yılmaz KARAÇAYIR' a ithaf ediyorum...

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Lokman GÜZELYURT

Doğum Yeri ve Tarihi : Gediz/Kütahya 22.05.1977

Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Programları ve Öğretimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

III. Uluslararası Avrupalı Türkler Kongresi ‘Eğitim Ve Kültür’ Adlı Kongre ‘Yurt Dışında Yaşayan Türklerin Yurda Dönüş Sürecinde Yaşadıkları Uyum Sorunları ’ (Belçika, 2008).

IV. Eğitim Yönetimi Kongresi “ Okullardaki Karar Düzeylerinde Okul rehberlik Servislerinin Etkililiği” (Denizli, 2009).

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar :

1999- 2001: Muş-Varto Kumlukıyı İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

2001-2003: Çorum-Bayat Aşağı Yoncalı İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

2003-2004: Uşak-Ulubey H.R. Devecioğlu İlköğretim Okulu Rehber Öğretmenliği

2004-2010: Uşak Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Rehber Öğretmenliği

İletişim

e-posta adresi : lguzelyurt@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZGEÇMİŞ	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
Araştırmanın Amacı	1
Problem Cümlesi.....	1
Alt Problemler	2
Sınırlılıklar.....	2
Tanımlar.....	3
BİRİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	5
Kültürün Temel Öğeleri	6
Değerler.....	8
Varsayımlar.....	8
Tutumlar	9
Normlar	9
Semboller	9
Örgüt ve Örgüt Kültürü	9
Örgüt Kültürünün Oluşumu	12
DEĞERLER	
Değer Nedir?	16
Değerlerin Kökeni ve Oluşum	19

Değerlerin Özellikleri Nelerdir?	22
Değerlerle İlişkili Kavramlar	
Değer- tutum ilişkisi	25
Değer – inanç ilişkisi	26
Değer -Norm İlişkisi	27
Değer-Varsayımlar İlişkisi	28
Değerlerin Sınıflandırılması ve Değer Çeşitleri	29
Bireysel Değerler	45
Örgütsel Değerler	48
Eğitim Yönetiminde Değerler	52
ÖRGÜTSEL ADALET	
Adalet, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Algısı	56
Örgütsel Adalet Algılaması	58
Örgütsel Adalet türleri	59
Dağıtım Adaleti	60
Prosedür Adaleti	60
Etkileşim Adaleti	61
Örgütsel Adalet Teorileri	62
Örgütsel Adaletle İlgili Yapılan Çalışmalar	65
DEĞERLER VE ÖRGÜTSEL ADALET	68
İKİNCİ BÖLÜM	
YÖNTEM	71
Evren ve Örneklem	71
Veri Toplama Araçları	72
Verilerin Toplanması	73
Verilerin Analizi	74
Madde Analizi	75
Güvenilirlik	75
Temel Bileşenler Analizi	75
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**TARTIŞMALAR VE YORUMLAR97****BEŞİNCİ BÖLÜM****SONUÇ VE ÖNERİLER106****KAYNAKÇA111****EKLER117**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Örgüt Kültürü-Oluşumu ve Sonuçları.....	13
Tablo 2.	İnanç, Norm, Düşünce, Tutum ve Değer Farklılığı	27
Tablo 3.	Keskin'e Göre Değer Sınıflamaları.....	30
Tablo 4.	Sezgin' e Göre Değer Sınıflandırmaları.....	31
Tablo 5.	Yılmaz'a Göre Değer Sınıflandırmaları.....	33
Tablo 6.	Kara'ya Göre Gordon Allport'un Değer Sıralaması.....	34
Tablo 7.	Kara'ya Göre Yaşam Biçimi ve Değer Sınıflamaları.....	34
Tablo 8.	Kara'ya Göre Milton Rokeach'in Amaçsal ve Araçsal Değer Çeşitleri.....	35
Tablo 9.	Lalek'e Göre Değer Sınıflamaları.....	36
Tablo 10.	Özkul' a Göre Değer Sınıflamaları.....	39
Tablo 11.	Doğan' a Göre; Değerleri Evrensel Düzeyde İlgili Oldukları Alanlara Göre Sınıflandırmaya Yönelik Yaklaşımlar ve Değer Grupları.....	40
Tablo 12.	Doğan'a Göre Schwart'ın Değer Sınıflaması.....	41
Tablo 13.	Doğan'a Göre Elizur ve Sagie'ye Göre Değer Sınıflamaları.....	42
Tablo 14.	Doğan'a Göre Rokeach'ın Değer Sınıflaması.....	43
Tablo 15.	Turan ve Aktan'a Göre Değer Sınıflamaları	44
Tablo 16.	Gordon Allport'un Değer Sıralaması.....	52
Tablo 17.	Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi.....	64
Tablo 18.	Evrendeki Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo 19.	Evren ve Örneklemi Oluşturan Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerinin Dağılımı.....	72
Tablo 20.	Demografik değişkenler ve değişkenlerin kategorileşmesi.....	73
Tablo 21.	Değerler Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Bir Örnek.....	74
Tablo 22.	Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Bir Örnek.....	75

Tablo 23.	Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerleri Temel Bileşenler Analizi Faktör Yapısı Rotasyon Matrisi.....	73
Tablo 24.	Örgütsel Adalet Temel Bileşenler Analizi Faktör Yapısı Rotasyon Matrisi.....	79
Tablo 25.	Yöneticilerin Benimsediği Bireysel Değerleri Gösteren İstatistikler.....	83
Tablo 26.	Yöneticilerin Benimsediği Örgütsel Değerleri Gösteren İstatistikler.....	84
Tablo 27.	Yöneticilerin Örgütsel Değerlere İlişkin Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri.....	85
Tablo 28.	Yöneticilerin İlişkisel Değerlere İlişkin Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri.....	85
Tablo 29.	Yöneticilerin Öze İlişkin Değerlerden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo 30.	Yöneticilerin Adaletle İlişkin Değerlerden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri.....	86
Tablo 31.	Yöneticilerin Örgütsel Değerlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-testi Sonuçları.....	87
Tablo 32.	Yöneticilerin Örgütsel Değerlerinin Okul Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları.....	88
Tablo 33.	Yöneticilerin İncelenen Okul Türüne Göre Örgütsel Değerler Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Testi Değerleri.....	89
Tablo 34.	Örgütsel Adaletin Boyutları Arasında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farkı Gösteren t-Testi Sonuçları.....	91
Tablo 35.	Yöneticilerin Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları.....	91
Tablo 36.	Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları.....	92
Tablo 37.	Yöneticilerin İncelenen Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Testi Değerleri	92

Tablo 38.	Öğretmenlerin İncelenen Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Testi Değerleri.....	93
Tablo 39.	Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Okul Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları.....	93
Tablo 40.	Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Okul Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları.....	94
Tablo 41.	Yöneticilerin İncelenen Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Testi Değerleri.....	94
Tablo 42.	Öğretmenlerin İncelenen Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Testi Değerleri.....	95
Tablo 43.	Örgütsel Değerler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Kültürün Temel Öğeleri	7
Şekil 2.	Kültürel Düzeyler	15
Şekil 3.	Değerler, Tutumlar ve İşle İlgili Davranışlar Arasındaki İlişki	29
Şekil 4.	Örgüt Değerlerinde Fikir Birliği, Grup Süreci ve Performans	51

GİRİŞ

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan yönetici değerleri incelenmiş ve eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerlerin örgütsel adaletle nasıl bir ilişki içerisinde olduğu araştırılmıştır.

Eğitim Yöneticilerinin değerlerinin incelenmesi ile davranışların nedenleri tanımlanabilir, yönetim sürecini nasıl değerlendirdikleri, olaylara nasıl bir bakış açısı ile yaklaştıkları, benimsedikleri değerler ve bunlara bağlı olarak çalışanlardaki örgütsel adalet algılamasının nasıl şekillendiği belirlenebilir. Araştırmacılar değerlerin örgüt kültürü ve çalışanlardaki adalet algılaması üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Yapılan araştırmalarda değerlerin; "örgütsel kültür (Battal, 2007; Karataş, 2009)", "örgütsel vatandaşlık (Keskin, 2005)", "sosyalleşme (Zoba, 2000)", "meslek seçimi (Uyguç, 2003)", örgütsel adalet (Altıntaş, 2006; Özmen, Arbak ve Özer, 2007) üzerinde ve yine örgütsel adaletin; örgütsel bağlılık (İşcan ve Naktiyok, 2004), iş doyumu ve iş tatmini (Yıldırım, 2007; Çakar ve Yıldız, 2009), örgütsel vatandaşlık (Atalay, 2005; İşbaşı, 2000; Dilek, 2005), "Yaşam kalitesi (Kayan, 2008)", "örgüt içi iletişim (Doğan, 2002)" ve "bireylerdeki saldırgan davranışlar üzerinde (Özdevecioğlu, 2003)" etkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerlerinin örgütsel adalet ile ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan yönetici değerleri incelenmiş, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerlerin örgütsel adalet ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu araştırılmıştır.

Problem Cümlesi

Eğitim yöneticilerinin öncelik verdikleri değerler nelerdir ve bu değerlerin örgütsel adalet ile ilişkisi nedir? Belirlenen yönetici değerleri örgütsel adaletin oluşmasında nasıl bir rol oynamaktadır?

Alt Problemler

1. Yöneticilerin benimsediği bireysel değerler nelerdir?
2. Yöneticilerin benimsediği örgütsel değerler nelerdir?
3. Örgütsel değerlerin boyutları incelendiğinde yöneticilerin tercih ettikleri değerler hangileridir?
4. Cinsiyet bakımından yöneticilerin örgütsel değerleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Eğitim düzeyi bakımından yöneticilerin örgütsel değerleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Okul düzeyi bakımından yöneticilerin örgütsel değerleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. Okul türü bakımından yöneticilerin örgütsel değerleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
8. Cinsiyet bakımından yöneticilerin örgütsel adalet maddelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
9. Eğitim düzeyi bakımından yöneticilerin örgütsel adalet maddelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
10. Cinsiyet bakımından öğretmenlerin örgütsel adalet maddelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
11. Eğitim düzeyi bakımından öğretmenlerin örgütsel adalet maddelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
12. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre örgütsel adaletin boyutları arasında anlamlı bir farkı var mıdır?
13. Okul düzeyi bakımından yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
14. Okul türü bakımından yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir farkı var mıdır?
15. Örgütsel değerler ile örgütsel adalet arasında bir ilişki var mıdır?

Sınırlılıklar

1. Araştırma 2008-2009 eğitim-öğretim yılı içinde Uşak Merkez İlçe'de çalışan yöneticiler ve öğretmenlere uygulanan ölçme aracı ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

2. Değerler ölçeğinin yalnızca yöneticilere uygulanması öğretmenler gözüyle yönetici değerlerinin belirlenememesi çalışmanın sınırlılıklarındandır.

Çalışmanın ilk bölümünde ilgili literatüre yer verilmiştir. Bu bölümde konu ile ilgili tanımlara ve açıklayıcı ifadelere yer verilmiştir. Öncelikle Kültür, Örgüt Kültürü, Değerler ve Örgütsel Adalet kavramları üzerinde durulmuş sonra bu kavramlar ilişkilendirilerek çalışmanın çıkış noktası ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde, çalışmanın yöntem bölümüne yer verilmiştir. Bu bölümde, çalışmanın evren ve örneklemeden, veri toplama aracından, verilerin toplanmasından, verilerin analizinden, bu analizlerin nasıl bir yöntemle yapıldığından ve madde analiz yöntemlerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular alt problemlerin sırasına göre açıklanmıştır. İlk olarak okul yöneticilerinin en çok ve en az benimsediği değerler, bu değerlerin boyutlara göre anlamları incelenmiş daha sonra da yönetici ve öğretmen görüşlerine göre örgütsel adalet, örgütsel adaletin boyutları ve son olarak da değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, önemli bulgular yorumlanmış ve tartışmalara yer verilmiştir. Bu bölümde tablolar yorumlanarak literatüre katkı sağlayacak tartışmalara yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonuç bölümü ve öneriler bölümü yer almaktadır.

Tanımlar

Kültür

Öğrenilebilen, saklanıp korunabilen, eğitim ve diğer yollarla yeni kuşaklara aktarılabilen, toplumsal hayatla ilgili her türlü öğeyi içeren, bir bütünlük içinde yer alan (Yılmaz, 2006, s.14), insan tarafından yapılmış değerlerden oluşan maddi unsurları; dil,din, inançlar, tutumlar, değerler, ahlak, politika gibi manevi unsurlardan oluşan (Zoba, 2000) bir yapıdır.

Örgüt

Örgüt, belli amaçlara yönelik olarak belli bir grup birey tarafından oluşturulmuş sosyal bir varlıktır” (Doğan, 2007, s. 97; Bursalıoğlu 2002, s.15).

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü,örgüt içinde neyin önemli veya önemsiz olduğunu tanımlayan ve örgütün DNA’sı olarak nitelenen bir kavramdır (Özkalp, 1995, s.103).Örgüt

kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir (Oudenhoven, 2001, Akt: Karataş, 2009)

Değerler

Kişinin kendine özgü davranış ya da yaşam hedefini zıt bir davranış tarzına ya da farklı yaşam hedefine kişisel ya da sosyal olarak tercih edebildiği sürekli inançlardır (Rokeach, 1973) ve değerler, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarından birer ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır (Şişman, 1994, s.79).

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların örgüt içerisinde hakim kılınmasını ve teşvik edilmesini ifade eden bir kavramdır (Tan, 2006, s.4). Örgütsel adalet, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir (Atalay, 2005, s.6).

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Değerlerle ilgili yapılan tüm akademik çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların konuya kültür ve örgütsel kültür kavramlarıyla başladıkları görülmektedir (Kara, 2007; Yılmaz, 2006; Battal, 2007; Zoba, 2000). Bu nedenle bu çalışmada da okul yöneticilerinin bireysel ve örgütsel değerleri ile örgütsel adalet algılaması arasındaki ilişkiyi açıklarken öncelikle kültür ve örgütsel kültür kavramlarından başlanması ön görülmüştür. Çünkü insan dünyaya geldiğinde öncelikle bir topluma, o toplumun kültürüne ait olarak doğmaktadır. Zamanla hem o toplumun kültürel özelliklerine, örgütsel yapılarına uyum sağlamak hem de yapıp ettikleriyle ürettikleriyle önce bağlı olduğu örgütlerin kültürüne daha sonra da toplumsal kültüre katkı sağlamaktadır. Değerler dediğimiz yapılar; kültürden, örgüt kültürlerinden doğan ya da örgüt kültürünü ve kültürü oluşturan anlayışlardır.

Kültür kavramını tanımlamada uzmanların kendi aralarında farklı görüşler ortaya koyduğu hatta zaman zaman onlarca farklı tanımlamanın yapıldığı görülmektedir (Güvenç, 1991). Değişik kaynaklarda Kültür kavramının Latincedeki “Cultura” veya “Colere” kelimesinden geldiği ve “bakmak” veya “yetiştirmek” anlamında kullanıldığı belirtilmektedir (Meriç,1996; Güvenç 1999). Doğan (1997), Fransızcada da aynı anlamda kullanılan "Kültür" sözcüğünün, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanıldığını ifade ederken; Meriç (1996)' e göre, kültür kavramı her toplumda farklı kullanılmakta, Fransızlar, dar ve özdeksel anlamda, bazı beden ve düşünsel özelliklerin geliştirilmesi olarak kullanırken, Almanlar kültürü; özdeksel anlamda kullanmaktadırlar.

Unutkan (1995-Akt:Zoba, 2000,s.9), kültür kavramının etimolojik kökeni olan “cultura “ sözcüğüne dayandığını ve 17.y.y.dan önce zirai faaliyetler anlamında ekip biçmek olarak kullanıldığını belirtirken; bizde ekin ve aynı anlama gelen Farsça hars kelimelerinin kültür kelimesine karşılık olarak kullanıldığı görülmektedir

(Meriç, 1996; TDK, 2009; Çelikkaya, 1993). Ziya Gökalp de kültür kelimesine karşılık “hars” kelimesini kullanmıştır (Doğan, 2008). Kültür kavramının değişik bilim dallarınca farklı tanımlandığı görülmektedir (Zoba, 2000; Şişman 1994; Unutkan 1995; Güvenç 1999). Buna göre antropolojideki bilişsel yaklaşım; kültürü, bireyle ilgili olarak paylaşılan bir bilgi ve inanç sistemi; her hangi bir grubun paylaştıkları düşünce, inanç ve davranış biçimleri olarak tanımlarken; yapısalcılık yaklaşımı ise; zihin ürünlerinin toplamı olarak paylaşılan bir semboller sistemi “olarak; psikodinamik yaklaşım “insanın bilinçaltı yapısının bir yansıması” (Algan, 1997), eğitimcilerce eğitim yolu ile kazanılan bir içerik olarak (Yılmaz, 2006); yapısal işlevsel yaklaşıma göre ise bireylerin içinde yaşadıkları topluma sosyal bir varlık olarak yaşam sürmelerini sağlayan bir uyum mekanizması şeklinde (Unutkan, 1995) tanımlanmaktadır.

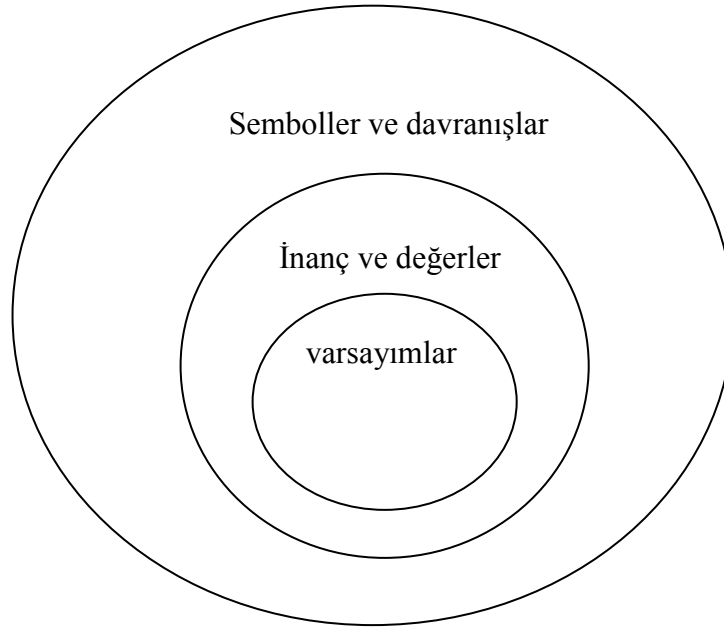
Sonuç olarak yapılan tüm tanımlardan yola çıkarak kültürün, öğrenilebilen, saklanıp korunabilen, eğitim ve diğer yollarla yeni kuşaklara aktarılabilen, toplumsal hayatla ilgili her türlü öğeyi içeren, bir bütünlük içinde yer alan (Yılmaz, 2006, s.14), insan tarafından yapılmış değerlerden oluşan maddi unsurları; dil, din, inançlar, tutumlar değerler, ahlak, politika gibi manevi unsurlardan oluşan (Zoba, 2000) bir yapı olduğunu söyleyebiliriz.

Kültürün Temel Öğeleri

Doğan (2007), Kültürün bir toplumsal yaşam biçimi olduğunu ve bu yaşam biçiminin; insan-doğa ilişkileri, insanlar arası ilişkiler, insan-öte dünyaya ilişkin alanlardan oluştuğunu belirterek bu boyutların kültürün ilgili olduğu temel alanları gösterdiğini, bu nedenle sayılan her bir alanla ilgili hem toplumun hem de toplum üyesi bireylerin yaşamın sürekliliğinin nasıl sağlanacağına ve de düzenin korunmasına yönelik bilgi, teknoloji, kurallar, normlar, düşünce ve inançlar gibi ideolojileri olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre kültürün tanımının kapsamında yer alan bu unsurlar kültürün öğelerinin neler olduğu hakkında bizlere fikir vermektedir.

Her ne kadar kültür kavramı konusunda her disiplin farklı bir tanımlamaya gitmiş olsa da kültürün çeşitli unsurlardan meydana geldiği düşüncesi tüm araştırmacıların bulunduğu ortak noktadır (Zoba, 2000). Güvenç’e (1999) göre, kültürün belli başlı öğeleri; Tarih, aile, sağlık ve beslenme, eğitim süreci, yerleşmeler, ekolojik çevre, ekonomi ve teknoloji, bilim ve sanat, mimari eserler, din ve devlet, kişilik, dil, ahlak, inanç ve tutumlar, estetik, politik hayat ve siyasi

yapılanma, gelenek ve görenekler, hukuk, sosyal örgütler ve kurumlardır. Hofstede'ye göre kültürün temel öğeleri semboller, kahramanlıklar, ritüeller ve bütün bunların altında yatan değerlerden oluşmaktadır (Akt. Doğan 2007,s.37). Yapılan tüm kültür tanımlarında ortak olarak vurgulanan öğeler ise; varsayımlar, değerler, inançlar, davranışlar ve sembollerdir (Yılmaz, 2008). Bunların birbirleriyle olan ilişkileri ise aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.



Şekil 1.Kültürün Temel Öğeleri

Kaynak:Trompenaars,F. Ve Hampden- Tuner,C. (1999). Riding The Waves Of Culture. London: Nicholas Brealey Publishing (Akt:Yılmaz 2008, s. 17)

Yılmaz'a göre (2008), yukarıdaki şekilden yola çıkarak varsayımlar kültürel öğelerin özünü oluşturmaktadır. Buna göre de varsayımlara dayalı olarak bireylerin inanç ve değerleri oluşmakta sonrasında da bütün bunlar kültürel yapının içindeki davranışların ve sembollerin kaynağını oluşturmaktadır.Buradan yola çıkarak kültürün toplumdaki her konuyu etkileyen kapsayıcı bir bütün olduğu vurgulanmaktadır. Unutkan (1995) ise, maddi kültürün en önemli özelliğinin insanlar tarafından yapılmış değerleri kapsadığını ve manevi kültür unsurlarının da dil, din, inançlar, değerler, ahlak ve politik hayat olarak belirtilebileceğini vurgulamaktadır.

Doğan (2007), Erdoğan'a göre kültürün başlıca öğelerinin teknoloji ve doğa ile mücadele yapıtları, dil, ahlak ve estetik, inançlar, tutumlar, kurallar, değerler, gelenekler, mitler ve sosyal kurumlar olarak sayılabileceğini ancak insanların karşılaşmış oldukları durumları, nesnelere ve olayları değerlendirmelerin arkasında

yatan kültürel etmenlerle sınırlı olarak ele alındığında başlıca kültürel öğelerin, değerler, inançlar, mitler ve ideoloji olduğunu; Schein'in ise değerler yerine temel varsayım kalıpları kavramını daha uygun bulduğunu, bunun nedenini de bireyler açısından değerler, tercih etme ile ilgili iken temel varsayım kalıpları için böyle bir durumun söz konusu olmamasını gösterdiğini dile getirmektedir.

Bu bölümde araştırmacıların genel olarak ele aldığı kültürün öğelerinden, konumuzla ilgili olarak değerler, temel varsayımlar (inançlar), tutumlar, normlar, semboller kısaca tanımlanacak değerler konusu daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanacaktır

Değerler

Kültürün en önemli öğelerinden biri de değerlerdir. Öyle ki değerler üretildikleri kültür ve toplumlara damgasını vurmaktadır (Yılmaz, 2008, s. 44). Değerler, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarından birer ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır (Şişman, 1994, s. 79). Değerler, genel olarak tutum, davranış ve inançların formüle edildiği genel standartlar (Posner, Randolph, Schmidt, Warren, 1987, Akt: Doğan, 2007, s. 38) toplumsal grupların faaliyetlerin amacı haline getirilerek anlam kazanan verilerdir (Üstin 1991, Akt: Zoba, 2000, s. 24). Değer ise; Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılıktır (TDK; 2009). Değer, belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır. Değerler ayrıca, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir (Erdem, 2003).

Varsayımlar (inançlar)

İnançlar, insanların gerçekliği olan şeyler hakkındaki iman, düşünce, kanaat ve bilgileri içerir (Tezcan 1991, s. 8). Doğan (2007), her ne kadar alan uzmanlarınca temel varsayım ve inanç olarak farklı isimlerle anlamlandırılrsa da aynı anlamı içerdiği için inanç olarak kullanabilecek bu kültür öğesinin; gerçeğin şimdi ve gelecekte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluştuğunu ifade etmektedir derken Sabuncuoğlu ve Tüz (2001, Akt: Yılmaz, 2008, s. 60), İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluşmaktadır diyerek Doğan (2007)'daki gelecek vurgusuna karşılık geçmiş vurgusu yapmışlardır.

Tutumlar

Doğan (2007), tutumların inanç ve değerler tarafından belirlendiğinden genellikle kültürün bir ögesi olarak üzerinde fazla durulmadığını belirterek tutumların daha çok davranışlarla benzerlik gösterdiğini belirtir. Tezcan (1991) ise, tutumların bir davranışa hazır olmayı ifade ettiğini ve bir kişinin, grubun bu davranış hakkındaki yönelimlerini, öğrenilmiş davranışlar olarak açıklamaktadır. Tutumlar, bireylerin nesnelere, olaylar ve kişiler ile ilgili olarak sahip olduğu inançlar, duygular ve davranışsal eğilimlerdir (Aldag ve Stearns 1990, Akt:Yılmaz, 2008, s.57)

Normlar

Unutkan (1995) normları; her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yön veren, doğru ve yanlış, iyiyi kötüyü ve toplum içinde ki bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen kurallar olarak açıklarken; Doğan (2007, s.54), bir toplumun kendisine ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir şeklinde tanımlamaktadır. Yılmaz (2006) ise, norm kavramının doğru-yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentisine işaret ettiğini belirtmektedir.

Semboller

Kavram olarak sembol TDK Türkçe Sözlüğünde (2009), Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne veya işaret, rumuz, timsal, simge olarak açıklanırken; Doğan (2007) 'da, kültürün bir ögesi olarak nesnelere, düşüncelerin, duyguların ve ilişkilerin yerini tutan sözcüklerin, el, kol ve baş ile yapılan davranışlar ve biçimlerin, sembol (simge) olarak tanımlandığını ifade etmektedir.

Örgüt ve Örgüt Kültürü

Eğitim alanında yapılan birçok çalışmada vurgulan kavramlardan biri de örgüt kültürüdür. Çünkü eğitimle ilgili nihai hedeflerin gerçekleşmesinde önemli unsurlardan biri de örgüt kültürüdür. Ortak bir amaca hizmet etmek için bireyler ya belli bir sosyal yapı kurarlar ya da var olan bir sosyal yapının içine dahil olurlar. Buradaki amaç insanların belli gereksinimlerini karşılamak, kendi gelişimini sağlamak ve yaşam kalitesini yükseltmektir. Örgütlerin kuruluş amacı budur. Formal olarak örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş çalışan insanlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2008, s.105). Örgüt kültürü yazınında önde gelen yazarlardan biri olan Schein (Akt:Doğan, 2007, s.81), örgüt kültürünü tanımlama sorunlarının önemli ölçüde örgüt kavramının kendisinin belirsiz olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu nedenle Doğan (2007), örgüt

kültürü kavramının sağlıklı biçimde tanımlanması için en azından dayanmış olduğu örgüt ve kültür kavramlarının açıklanması gerektiğini belirtmektedir.

Örgütten kasıt bireylerin içinde bulunduğu her türlü sosyal yapıdır. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere değişik örgütlerden bahsedilebilir. Bu örgütsel yapılar, kişilerin gereksinim ve sorunların türüne göre aileden siyasi, ekonomik kurumlara, kulüplere, okul ve hastanelere kadar her türlü organizasyonlar olabilir (Kılıç, 2008). Bu nedenle örgüt kavramı her türlü bilimsel alanda (psikoloji, antropoloji, işletme, kamu yönetimi, sosyoloji vb) ele alınan bir kavram olmuş bu durumda her bilim dalının bakış açısında farklılıklar olmasına, farklı tanımların doğmasına neden olmuştur (Yılmaz, 2008; Şişman, 1994).

Her örgütün kendine özgü bir kuruluş amacı ve bu amacı hizmet etmek için üyelerinin enerjilerini birleştirmeye yönelik bir çabası vardır. Bu nedenle Doğan (2007, s. 97), Örgütü, belli amaçlara yönelik olarak belli bir grup birey tarafından oluşturulmuş sosyal bir varlıktır” şeklinde tanımlarken, Bursalıoğlu (2002, s.15) ise örgütü, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü ve üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebileceğini belirtir ve örgütün amaç, yapı, süreç ve havası olmak üzere 4 boyutu olduğunu ifade eder.

Başaran (1982, s.56) 'a göre, örgüt toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerini, eylemlerini eşgüdümleyen iş görenlerden oluşan toplumsal açık bir sistemdir. ”Bu anlamda örgütler toplumsal birer yapıdır ve toplumsal yapının kendine özgü ilke ve kuralları, değer ve normları vardır. İlkeler, kurallar, değerler ve normlar çalışanların davranışlarını yönetmek için inançlara ve yönergelere dönüşerek örgütün düzenli işlemlerini sağlamaktadır” (Başaran, 2000). Bu anlayışla klasik kuramlar örgütü, işgörenlerin birlikte çalıştığı zaman ortaya çıkan, ilişkiler roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısı olarak tanımlarken (Aydın, 1994, s.88), Başaran (1989), davranışsal kuramların örgütü; ortak amaçların, süreçlerin, düzgülerin ve ilişkilerin, değerlerin, karmaşık düşünceler ağının, duyguların, toplumsal olayların oluşturduğu bir sistem olarak, sistem kuramının da, örgütü toplumsal açık bir sistemdir şeklinde tanımladığını belirtir. Açık sistem bakış açısında örgütler, çevre ile girdi alış verişinde bulunarak ve çevreyle uyum sağlama yoluyla varlıklarını sürdürmeye çalışan sosyal varlıklar olarak görülür (Doğan, 2007, s.83).

Doğan (2007) örgüt konusunda yapılan çalışmaların bazılarının örgütleri, kültürel ortamlar olarak görürken bir bölümünün de insanların ihtiyaçlarına yanıt veren ekonomik birimler veya çeşitli çıkar gruplarının gönüllü katılımı ile oluşan sosyal varlıklar olarak gördüklerini ve incelediklerini belirtmektedir. 1980'lerin başlarında örgütsel davranış bilimi, örgütsel kültür kavramıyla ilgilenmeye başlamış ve bu konuda bir çok araştırma yapılmıştır (Özkalp, 1995). Örgütsel davranış bilimi, örgütün doğasını sistemli olarak inceleyen, insanın örgütsel ortamdaki davranışlarını anlamaya, tanımaya, betimlemeye çalışan bir "akademik disiplindir" (Başaran, 1982, s.11). Örgüt kültürü kavramı, özellikle 1980'lerin başında örgütsel davranış biliminin en dikkat çeken ilgi alanını oluşturmuştur. Aynı "kültür" kavramında olduğu gibi örgüt kültürü kavramı da tanımlaması ve algılanması güç olan bir kavramdır. Bu nedenle bu kavram; işletmelerin çalışma koşullarından, ücret ve insan kaynakları politikalarına kadar bir çok unsuru içermektedir (Özkalp, 1995, s.103) ve çok geniş bir alanda çok farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Her başarılı örgütün sahip olduğu felsefi değerler seti, bazı şeyleri yapma yeteneği vardır. Bu değerler o örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Akat ve Atılgan, 1992). Başaran (1982, s.111) örgüt kültürünü, işgörenlerce meydana getirilerek ileri kuşaklara iletilen, sürdürülen, örgüte, örgüt amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntü olarak betimlemektedir. Örgüt kültürü, örgüt içinde neyin önemli veya önemsiz olduğunu tanımlayan ve örgütün DNA'sı olarak nitelenen bir kavramdır (Özkalp, 1995, s.103). Örgüt kültürü, bir örgütteki iş yapma biçimi ve alışkanlıklar konusunda işgörelere yol göstermektedir (Berberoğlu ve Baraz, 1999, s.66).

Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci (2004), Schneider' in örgütleri "kendilerine özgü kültürleri, özellikleri, doğası ve kimliği olan yaşayan sosyal organizmalar" olarak tanımlayarak her bir örgütün mutlaka kendine ait bir kültürü olduğunu vurguladığını belirterek, örgüt kültürü kavramının, işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü ya da firma kültürü ile eş anlamlı olduğunu, örgüt kültürünü tanımlarken üzerinde durulması ve açıklanması gereken diğer bir kavramın da örgüt iklimi olduğunu, çünkü bu kavramın değişik kaynaklarda bazen örgüt kültürüyle aynı içerikle bazen de farklı içerikle kullanıldığını belirtmektedir.

Şisman, (2002, s.113), Örgüt kültürüne değişik açılardan yaklaşıldığını, örgüt kültürüne ilişkin bu bakış açılarının bütünleştirici, farklılaştırıcı ve parçalanmış

perspektif olmak üzere üç başlıkta toplandığını belirtmektedir. Bu bakış açılarının genel hatları aşağıdaki gibidir.

i-Bütünleştirici perspektif: Daha çok kültürel açıdan birlik, bütünlük ve uyumu vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, örgüt kültürünü, örgütte bütünleşme, uyum ve verimliliğin temel aracı olarak görmektedir.

ii-Farklılaştırıcı perspektif: Örgütleri çeşitli alt kültürlerden oluşan yapılar olarak görmektedir. Bu açıdan örgütte tek bir ortak kültür olmayıp çeşitli alt kültürlerin varlığı kabul edilmektedir.

iii-Parçalanmış perspektif: Örgütte çoklu bakış açıları, belirsizlik ve farklı yorumların varlığına dikkat çekmektedir. Bu durumları örgüt için doğal görmektedir.

Örgüt kültürü alanında tanınmış bir araştırmacı olan Schneider, ne kadar iyi olursa olsun örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağını ifade etmiştir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.5). Örgüt kültürü kavramı üzerinde bu kadar çok durulmasının nedeni şüphesiz çalışanlar üzerindeki etkisi ve bağlayıcılığıdır. Nasıl ki, dünyaya gelen her bireyin inanç, tutum ve davranışlarını içinde bulunduğu kültür biçimlendiriyorsa aynı şekilde bir örgütün kültürü “ örgütün liderlik tarzını, iletişim şeklini, çalışanların kararlara katılımı gibi örgütün işleyişini önemli derecede etkilemektedir (Emhan, 2005).

Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettingrew’in, Administrative Science Quarterly’de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerine Çalışırken” adlı makalesi ile akademik alan yazınına girmiş ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980’li yıllarda gelişme göstermiştir (Bakan ve diğerleri, 2004, Akt: Battal, 2007, s.56). Yılmaz (2006), Örgütlerin anlaşılmasında gerekli olan en önemli konulardan birisi de örgüt kültürüdür ve bu konunun araştırılmasında 1930 ve 1940’larda hem Barnard (1938) hem de Mayo (1945) normların, duyguların, düşüncelerin, değerlerin ve bunların ortaya çıkardığı konuların işyerlerindeki önemini ve bu yolla örgütlerdeki informal grupların doğasını ve işlevlerini ortaya koymuşlardır derken; Karacan (2003) ise; Örgütlerde insan unsuru ile ilgili araştırmaların , 1930 ve 1940 lı yıllarda yoğunluk kazanarak günümüze kadar geldiğini ve bu yıllardan önce insan unsurunun, örgütlerin başarısında ikinci planda görüldüğünü belirtmektedir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, örgütsel kültürün özellikleri ile toplumsal kültür benzerlikler göstermektedir ve örgüt kültürünün oluşmasında etkin faktör toplumsal değerlerdir. Bu nedenle, toplumsal gelenekler, görenekler,

alışkanlıklar örgütleri de etkilemektedir. Bunun somut örneği toplumda kutladığımız dini ve milli bayramların örgütlerde yasal izin haline gelmesidir (Doğan, 1997).

Tablo 1. Örgüt Kültürü - Oluşumu ve Sonuçları

1.Toplumsal Değerler 2.Dış Etkenler 3.İç koşullar 4.Yönetim 5.Teknoloji 6.Gelenekler	Örgütsel değerler Sistem ve Uygulamalar	-Organizasyon yapısı -Birey organizasyon bütünleşmesi -Statü farklılıklarının belirlenmesi -İdeoloji ve semboller -Değerler
---	---	---

Kaynak: Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı (Akt, Zoba, 2000, s.17)

Schein' a göre ise; örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan, bu nedenle yeni üyelere programları algılamının düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır (Schein, 2003). Örgüt kültürünün oluşumunda birçok değişken etkili olmaktadır.

Schein'e (1992) göre, örgüt kültürü temel olarak üç kaynaktan doğmaktadır:

1.İnançlar, değerler ve örgüt kurucusunun temel varsayımları,

2.Örgütün gelişim aşamasında, grup üyelerinin öğrenim ve deneyimleri,

3.Yeni üyeler ve liderler tarafından getirilen yeni inanç, değer ve temel varsayımlar (Akt:Yılmaz, 2006, 36). Doğan (2007, s.110), Schein'in örgüt kültürünün oluşumunda örgütün kurucu veya liderlerinin önemli rolü olduğunu kabul etmekle birlikte Mintzberg'den farklı bir çerçeve ile konuyu açıkladığını, onun örgüt kültürüne ilişkin bakış açısının üç noktada farklılaştığını, bu noktaların sırasıyla; 1.Örgüt kültürünün oluşumunda yalnızca kurucular değil aynı zamanda örgüt üyelerinin de rolü olmasıyla, 2.Örgütsel normların, inançların ve değerlerin ilgili olduğu alanlarla ilgili ve son olarak da 3.Farklılığın, Schein'in temel varsayımlar olarak ele aldığı kültürel öğelerle ilgili olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak Schein, örgüt kültürünün oluşumunu hem kurucuların örgüt üyelerine aktarmaya çalıştığı temel varsayımlar hem de örgüt üyelerinin kendi deneyimleri sonucu öğrendiği doğruların karşılıklı etkileşimi sonucu olarak oluşur şeklinde açıklamaktadır.

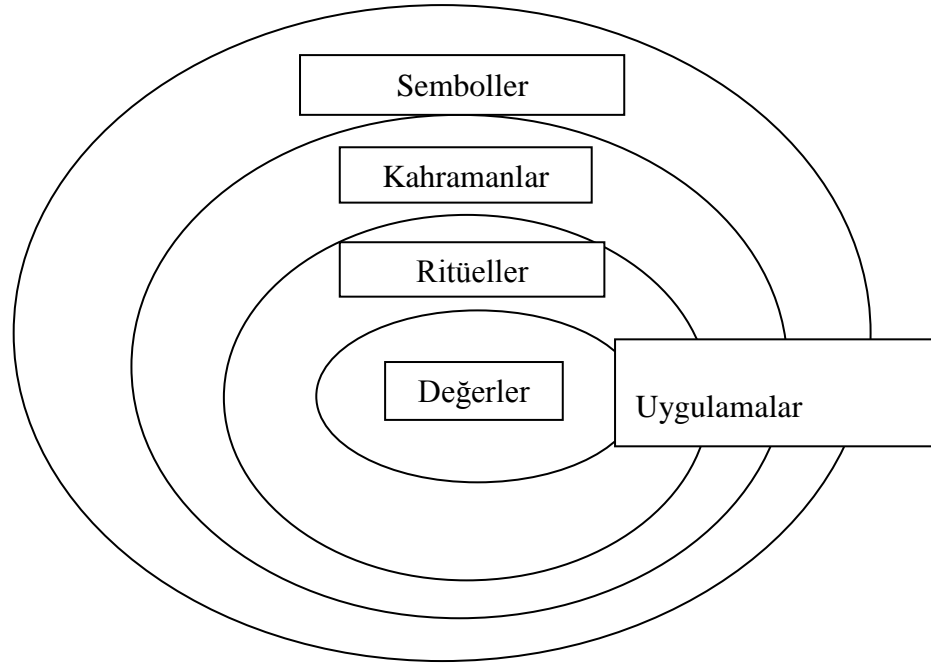
Çelik (1993, s.7) ise, örgütsel kültürün boyutlarını; örgütün geçmişi, örgütün değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikayeler ve efsaneler, örgütün kültürel normları, gelenekler, görenekler, adetler, törenler ve son olarak da örgüte damgasını vuran erkek ve kadın kahramanları şeklinde ele almaktadır.

Kültürü oluşturan öğeler gibi örgüt kültürünün düzeyleri de değişik kaynaklarda farklı boyutlarda ele alınmıştır. Buna göre Doğan (2007), örgüt kültürünün açıklanmasında, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının hangi kültürel öğeler tarafından ve hangi ölçüde etkilendiğinin önemli olduğunu, bir başka deyişle, söylencelerin, kahramanların, normların, değerlerin ve temel varsayımların örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin ne ve nasıl olduğunun önemini vurgulamaktadır. Doğan'a (2007, s.114) göre bu konu, örgüt kültürünün öğelerinin tutum ve davranışlara etkilerinin görece önemleri dikkate alınarak kültürel düzeyler olarak ele alınmaktadır.

Kozlu'ya (1986) göre örgüt kültürünün öğeleri; paylaşılan değerler, inançlar, lider ve kahramanlar, merasim, öykü ve efsanelerdir (Akt:Yılmaz, 2006, s. 23). Hay ve Miskel kültür düzeylerini gizli sayılılar, değerler ve normlar olarak belirlerken, (Çelik, 1993, s.137) Hofstede'ye göre kültürel düzeyler en içten dışa doğru sırasıyla; değerler, tören ve ayinler, kahramanlar ve semboller biçiminde yer almaktadır (Doğan, 2007, s.114). Bu anlamda, Hay ve Miskel'in yaptığı değerlendirme de yer alan gizli sayılılar; işgörenlerin çevre ilişkileri, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlardır (Şişman,1994).

Değerler ise; Schwartz (1994)'a göre "kişinin veya diğer sosyal oluşumların hayatına yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden, önemlilikleri farklılık gösteren durumlar üzeri arzu edilen amaçlardır" (Akt:Yılmaz, 2008, s.46). Son olarak da normlar; değere dayalı olarak nesne, işlem, düşün ve eylemin ne değerinde olduğunu ölçmek için yargılamada kullanılan kurallardır (Başaran,1982).

Hofstede'nin yaptığı sıralamada ise aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi; en dışta kültüre ilişkin semboller yer almaktadır. En içte ise değerler yer almaktadır (Doğan, 2007, s.114).



Şekil 2. Kültürel Düzeyler

Kaynak:Hofstede, G:Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival,Software of the Mind, 1994, Akt:Doğan, 2007, s.115)

Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Başaran, 1982, s.112) ve küçük yaşta öğrenilen bu değerler, davranış ve tutumları yönlendiren bilinçdışı kültürel öğelerdir. Bunların öğrenilmesi genellikle psikolojik süreçlerle olmaktadır. Bunlar tartışmaya açık olmayıp, oluştuktan sonra değişmeleri en zor olan kültürel öğelerdir. Bunlar doğrudan gözlenemez ancak davranışlar ve tutumlar yoluyla anlaşılabilir.Kültürün özünü oluşturan bu değerlerdir (Doğan, 2007).

İkinci düzeyde yer alan tören ve ayinler ise teknik olarak anlamsız ancak sosyal olarak temel öneme sahiptirler. Önde gelen değerlerin önemlerini pekiştirmek işlevleri vardır. Dolayısıyla değerlerden sonra tutum ve davranışların oluşmasında etkilidirler (Doğan, 2007). Algan'a (1997, s.22) göre, bu törenlerin temel amacı, örgütün sürekliliğini sağlamanın yanında işgörenleri ortak ilgiler ve amaçlar etrafında toplamaktır.

Yukarıda sayılan örgüt kültürünün düzeylerine ilişkin değişik kaynaklarda hikayeler ve masallarda sayılmaktadır. Çünkü örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış bir kısım olayları örgütsel hikayeler ve masallar yansıtır (Şişman, 1994) ve örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar (Çelik, 1997).

Örgüt kültürüne ilişkin son olarak bir örgütün istenilen amaca hizmet edebilmesi, işgörenlerini mutlu edebilmesi için öncelikle örgüt kültürünün kendini oluşturan bireylerin değerleriyle uyumlu olması gerektiği söylenebilir. Çünkü yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ile çalışanların ya da öğrencilerin algıları çakışabilmektedir. Kısaca bir örgütün kültürü, o örgütteki bireylerin değerlerine ve örgütsel değerlere bakarak saptanabilir (Hostetter, 2003, Akt:Yılmaz, 2006, s.23).

DEĞERLER

Değer Nedir?

Toplumsal olayları anlamlandırabilmek için öncelikle o toplumun anahtar kavramlarının iyi anlaşılması gerekir. İnsanoğlu var olduğu günden bugüne bir yandan yaşaması için, fiziksel dünyaya ait gerekli her türlü ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken diğer yandan da sosyal bir varlık olmanın yazgısıyla hayata dair ruhsal ihtiyaçlarını yanıt aramaya çalışmıştır. Aşk, dostluk, özgürlük, sadakat vb...Çünkü bu kavramlara yanıt buldukça yaşamı zenginleşmiş, evrende bir kum tanesi kadar güçsüz olma kaygısını geliştirdiği güçlü bağlarla bastırmıştır. Filozoflara göre tüm bilimlerin atası felsefedir ve tüm bilimler felsefeden doğmuştur. Uygarlık tarihine baktığımızda en büyük bilim adamlarının bile felsefeyle uğraştığını görmekteyiz. İşte bu nedenle “Değer nedir?” sorusu felsefenin en eski konularından birisidir. Platon, yaptığı çalışmalarda “kavramsal analizler yolu ile adalet ve iyinin gerçekte ne anlama geldiğini kavrayabileceğimizi ileri sürerek, milattan önce dördüncü yüzyılda bu soruya yanıt bulmaya çalışmıştır (Yılmaz, 2006, s.44). Ancak değerler kavramının Eski Yunanda Aristo tarafından geliştirilmiş olduğu ve değerler kuramının ise Jeremy Bentham’ın toplumsal faydayı esas alan faydacılık kuramına dayanan değer anlayışı ile başladığı kabul edilmektedir (Doğan, 2007, s.38).

Değer kavramı sözlükte; “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan ölçü; birşeyin para ile ölçülebilen karşılığı, paha; yüksek ve yararlı nitelik; kişinin isteyen, ihtiyaç duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şey; bir değişkenin veya bilinmeyenin sayı ile anlatımı” şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2010). İlk defa Znaniecki tarafından sosyal bilimlere kazandırılan değer kavramı Latince “kıymetli olmak” veya “güçlü olmak” anlamlarına gelen “*valere*” kökünden türetilmiştir (Ay-dın, 2003, s.121).

Değer, hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.123). Değer kavramı bir kişi ya da topluluğun ideal kabul ettiği varolma ya da hareket etme tarzıdır. (Doğan,2008, s.317) Başaran (1992) ise değeri, bir nesne, işlem, fikir ve/veya eylemin örgüt içerisinde taşıdığı önemi belirleyen nitelik ve nicelik şeklinde tanımlamakta ve nesne, işlem, fikir ve/veya eylemin değerlendirilmesinde araç olarak kullandıklarını belirtmektedir (Akt: Akbaba, 2003). “Değer”, bireyin refahı ile ilişkili kavramların neler olduğunu açıklamaktadır (Özmete, 2007, s.10).

Günümüzde değerler, çeşitli disiplinler tarafından ele alınıp incelenen bir konudur. Bunların başlıcaları ahlak felsefesi (ethics), ahlak (ethic), kültür, sosyoloji ve psikoloji disiplinleridir (Doğan, 2007, s.38). Antropolojide ve sosyolojide değerler; belirli bir kültürün veya toplumun bir unsuru şeklinde ele alınmıştır. Dolayısıyla sosyal bilimcilerin kullandığı değer kavramı sistematik bir kavramdır ve genellikle bireyin veya grubun içsel modelleri ile seçim ve inanç standartları olarak kavramlaştırılmıştır (İyem 2005, s.36). “Değer nedir?” sorusu akla aksiyolojiyi getirmektedir. Felsefenin disiplinlerinden biri olan aksiyoloji, insanın yapıp etmelerini incelemekte; bu tür davranışların dayandığı ilkeleri ve değerleri araştırmaktadır. Aksiyoloji insanlar tarafından oluşturulan tüm değerleri kapsamaktadır (Üstüner, 2002, Akt:Yılmaz, 2008, s.45). “Rokeach değer kavramını belirli bir eylem biçiminin (mode of conduct) veya bireyin ulaşmak istediği nihai durumun (end state of existence) onun karşıtı olan başka bir eylem biçiminin ya da varılmak istenen nihai durumun bireysel, toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin süreklilik gösteren bir inançtır” şeklinde açıklamıştır (Altıntaş, 2004, s.65).

Değerler konusunda çok farklı birçok tanım yapılmasına, kavramsal olarak üzerinde çok durulan bir konu olmasına ve değerler ile ilgili çeşitli disiplinlerde araştırmalar olmasına rağmen, değer kavramının yeterince açıklığa kavuşturulduğunu söylemek zordur (Dilmaç, 2002, s. 11). Farklı bilimsel disiplinler, hatta her bilim dalı içinde mevcut bulunan farklı yaklaşımlar bile değerleri çok çeşitli şekillerde ele almışlardır (Bacanlı, 2002, Akt:Yılmaz, s.44). Bu bakımdan Doğan’a (2007) göre ahlaki değerler, toplumca belirlenen ahlaki standartlar olarak ortaya çıkar. Ahlak felsefesi ise bu standartların irdelenmesi üzerinde dururken, kültür alanındaki çalışmalar, değerleri kültürün bir unsuru olarak ele alır. Sosyoloji disiplini değerleri, bireyler arası bağların kurulmasını ve güçlenmesini sağlayan, paylaşılan ilişkiler ve

deneyimler boyutu ile incelemektedir. Psikoloji alanındaki çalışmalarda ise değerler, tutum ve davranışları etkileyen faktörlerden biri olarak ele alınıp incelenmektedir.

Değerler konusu ile ilgili ilk ciddi çalışma Sharp (1928) tarafından yapılmıştır. Sharp bu çalışmasında değerleri heyecan ve tutumlarla ilgili ama hep toplumsal olarak her yerde olan olgular olarak ele almıştır (Akt:Yılmaz, 2008, s.45). Bireyin toplumsal yaşamında hemen her şey değerlere göre algılanır. Böylece, bireyler yaşamın anlamını öğrenir. Değerler, bir kültürden bir diğerine büyük farklılıklar gösterebileceği gibi, aynı toplum içindeki gruplara göre de farklılaşmaktadır (Güven, 1999). Değerler, genel olarak tutum, davranış ve inançların formüle edildiği genel standartlar, (Posner, 1987), hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır olduğunu belirten, toplum üyelerince paylaşılan ölçüt ve fikirlerdir (Özkalp, 2002, s.98). Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, Akt: Lalek, 2007, s.12). Değerler davranış ölçüleridir ama ölçen oldukları kadar yerine göre ölçülen de olabilmektedirler. Üstelik bu ölçü eylemin başlangıcında olabileceği gibi sonucun değerlendirilmesi aşamasında da olabilir. Mükafat ve cezaları belirleyen normlarda birer değer yansımasıdır (Fichter, 1990).

Bireyin yaşama bakış açısında, tutum ve davranışlarında değerler ne kadar etkilidir? Kişinin benimsediği değerler yaşayışında etkili değilse bu durumu nasıl açıklamalıyız? Her halde bu konuda söylenmesi gereken “ bireylerin sahip olduğu değerler doğrultusunda eylemlerini yönlendirmediğinde bu değerlerin anlamsız olacağı olmalıdır” (Yılmaz, 2006, s.29). Değerler, istekleri, tercihleri, arzuları yani istenilen ve istenilmeyen şeyleri, durumları ya da koşulları yansıtmaktadır. Değerler birey için en çok önemi olan kavram ya da fikirleri, neyin doğru, uygun ya da istenilir olduğu hakkındaki fikirleri ya da inançları içerir. Bu anlamda değerler, davranışları anlamak için en önemli anahtarlardan biridir. Çünkü hareketlerimiz tercih yoluyla kabul edilen inançlardan etkilenebilmektedir (Yaman, 2001). O halde değerler daha çok ulaşmaya çalıştığımız ideallerdir diyebiliriz.

Doğan (2008) ise bu konuda; Davranışlara ve hareket tarzına yön veren değerler ideal düzeyde kalmaz; bu yüzden içinde somutlaştığı davranış ve nesnelere daha az gerçek değildir. Onu benimseyen kişiler için idealler dünyası bir gerçekliktir; o da apartmanlar ya da karayolları kadar toplumun bir parçasıdır diyerek

Durkeim'in “ değerler nesnelere aynı nesnelliktedir” derken değerlerin işte bu gerçekliğine vurgu yaptığını belirtmektedir.

Değerlerle ilgili olarak yapılan tanımlardan en çok bilineni Amerikalı sosyal psikolog Rokeach tarafından yapılmış tanımdır. Rokeach (1973, Akt:Yılmaz, 2008,s.50), insanların değerleri ile ilgili olarak bir takım varsayımlar ileri sürmüştür:

1. Değerler, değer sistemleri içinde örgütlenmiştir.
2. Her birey bir değere ve değerler sistemine sahiptir.
3. Bir insanın sahip olduğu değerlerin toplam sayısı görece azdır.
4. Herkes aynı değere farklı derecelerde sahiptir.
5. İnsanın sahip olduğu değerler, kültürün, toplumun, kurumların ve

bireylerinin kişiliğinin bir ürünüdür.

Buraya kadar değişik disiplinlerden farklı bakış açılarıyla yapılan değer tanımlarını ortaya koymaya çalıştık Değerleri örgütsel açıdan tanımlamaya gelince de bu konuda Özmete (2007), değerlerin, bireyin yaşamında önemli olarak kabul ettiği idealler ya da esas aldığı standartlar yerine kullanıldığını, bu nedenle değerlerin olaylara ilişkin inançları, neden sonuç ilişkisini, işe girmek ya da işi geliştirmek için arzu edilen nitelikleri, günlük faaliyetleri ve bu faaliyetler için gösterilen fedakarlık düzeyini açıklayan kavramlar olduğunu belirtirken; Başaran (1982, s.113) ise; Toplum ve örgüt içinde uyumlaştırılan değerler, toplum ve örgüt yönetimlerinin başarısını, üretimin daha nitelikli ve nicelikli olmasını, iş programlarının desteklenmesini, işgörenlerin daha özverili olmasını sağlayacaktır demektedir.

Çalışmanın bu bölümüne kadar verilen bilgilerden yola çıkarak Yılmaz (2008) 'ın da belirttiği gibi değerlerin, kültürün ve örgüt kültürünün en önemli öğeleri olduğu söylenebilir. Yılmaz (2008, s.52), örgüt kültürünün diğer öğelerinin de değerlere göre şekillendiğini, değerlerin, iyi ve kötünün ölçütü olarak davranışların, kararların, grup ilişkilerinin, insan ilişkilerinin, örgütsel davranışın, ast-üst ilişkilerinin, örgüt çevre ilişkilerinin ve daha bir çok konunun temel belirleyicisi olduğunu belirtmektedir.

Değerlerin Kökeni ve Oluşumu

İnsanlar hayatı anlamlandırırken yaşadıkları olaylara, olayların bıraktıkları etkilere yönelik olgular ve kavramlarla üretirler. Bu kavramlarla düşünürler, düşünce üretirler. Ürettikleri kavramlara yükledikleri anlamlarla da yaşamlarını yön verirler. Bu anlamda acaba kültürün en önemli öğelerinden biri olan değerlerin kökeni nedir?

Bu değerler nasıl oluşmaktadır? Çalışmanın bu bölümünde bu sorulara yanıt aranacaktır.

Bazı kişileri ve davranışlarını diğer insanlardan daha önemli ve değerli kılan nedir? Niçin tüm sosyal ve kültürel olgular sadece insanoğluyla ilişkili olduğu için bir değere sahiptir gibi sorular bizi değerlerin kaynağına götürür. Kişiler değerleri, ortak huzur ve başarısının korunması ve toplumsal ihtiyaçların karşılanması ile birlikte görür ve ciddiyetle uygularlar. Değer var eden varlık oluşu, insanın en belirgin özelliklerinden biridir. Bu özellik insanı diğer varlıklardan ayıran özelliklerin en önemlisidir (Doğruer, 2002, Akt: Battal, 2007, s.6). O halde daha önce Rokecah' den aktardığımız; "her birey bir değere ve değerler sistemine sahiptir" varsayımından yola çıkarsak bu değerler bireylerde nasıl oluşmaktadır? Bu konuda Trusted (1998), "Genel olarak bireylerin sahip olduğu ahlaki ilkelerin altında o toplumdaki değerler ve değer yargıları bulunmaktadır. Bunlar bireylerin ahlaki değerlendirmelerini en üst düzeydeki belirleyicileridirler" (Yılmaz, 2008, s.52) demektedir.

Konunun bu bölümüne kadar değerlerin belirleyicisi olarak genelde kültürün etkisi üzerinde durduk. Oysa Robbins (1993,s.350), " Değerlerin oluşma sürecinde, anne ve babanın değerlerinin büyük rolü bulunduğunu, anne ve baba, nelerin söyleneceği veya söylenmeyeceği, nelerin yapılacağı veya yapılmayacağı, nelere inanılıp veya inanılmayacağını söyleyerek kendi değerlerini çocuğa yansıttığını; bu değerleri benimsemenin ödüllendirmeyi, benimsememenin ise cezayı beraberinde getireceği için, ilk değerlerin ödül ve cezaya göre oluştuğunu vurgularken aynı şekilde Schermerhorn (1996, Akt: Yılmaz, 2008, s.56), Bireysel değerlerin kaynağı, aile, arkadaşlar, öğretmenler ve yakın etkileşim içinde olunan diğer bireyler olabilmektedir. Değerler aynı zamanda kültürden ve tecrübelerden de kazanılabilirler ve çocukluk döneminin ilk zamanlarında oluşmaktadır, diyerek kültür aktarıcısı olarak ailenin önemini vurgulamıştır.

Çocuğun sahip olduğu değerlerde ailenin etkisini en güzel açıklayan örneklerden biri de Max Weber tarafından ortaya koyulmuştur. Weber, kapitalizmin gelişimini Hristiyanlığın Protestanlık mezhebindeki ailelerin çocuk eğitimiyle ilişkilendirmiştir. Ona göre ,“Protestan ahlâk; "Hak eşitliği, düşünce özgürlüğü, kâr peşinde koşma, servet ve maddi başarıya saygı" gibi liberalist ideolojinin başlıca öğelerinin toplum hayatına yerleşmesine katkıda bulunmuştur. Protestanlık ile modern kapitalizmin aynı zamanda görünmeleri de aralarındaki ilişki ve etkilenmeyi

tesadüf olmaktan çıkarmaktadır” (Torun, 2002, s.96). Yine bu konuda Kuzgun (2000)' da Kinnane ve Pable (1962)'nin yaptıkları araştırmada aile ortamı ile çocuğun meslek değerleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştıklarını, araştırmaya göre çocuğun ne derece para ve lükse önem veren bir ortamda yetişmişse o derece maddeci olduğu ve paraya, maddi değerlere o derece önem verdiği, aile sosyo-ekonomik yönden ne derece gelişmiş durumda ise çocuk aile imajını korumak için kendini o denli baskı altında hissettiği ve saygınlık sağlayacak mesleklere yöneldiğini belirttiklerini aktarmaktadır.

Fichter (1990, s.133) ise; “Tüm değerli görülen özellikler, kişiyi çevreleyen kültürden gelmekte, onun içeriğinin bir parçası olmaktadır . Sosyal statü, yani kişinin başkalarınınca değerlendirilmesi, ister başarıya isterse atfedilme yoluyla olsun, bireye dışarıdan gelir. Kısacası, değerlerin kaynağı sosyal kişinin dışındadır. Örneğin, sosyal saygınlık kişiye sadece kendisinden dolayı değil, iyi bir aileye mensup olmasından dolayı da gösterilir. Çünkü iyi bir aileden gelmek toplumda yüksek bir değer ölçütüdür yaklaşımıyla değerlerin oluşumunda hem genel anlamda kültüre hem de özel de ailenin etkisini vurgulamaktadır. Çünkü bireyin yaşantısı süresince değerlerinin oluşmasında ve gelişmesinde kültür, bireylerarası ilişkiler ve çevresel değişkenler önemlidir. Birey toplum ve örgütler ile olan ilişkilerinde benimsediği değerlerini kullanacaktır (Kara, 2007).

Değerlerle ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde durulan kavramlardan biri de değer sistemleridir. Değer sistemleri: sosyal yaşamdaki önemli öğelerdir. Toplumun üyeleri sürekli olarak, şeyler arasında, kişiler arasında ve eylemler arasında tercih yapmak zorundadır. Bu tercihler büyük oranda öğrenilmiş olan değer sistemleri ile ilgilidir (Goodman, 1967, Akt:Yılmaz, 2008, s.66). Değerler konusunda çalışanlar bireylerin geliştirdiği tek değerden değil, değerler üzerinde durulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu konuda Kuçuradi (2003, s.40) “Değer” ile “değerler” aynı şey değildir. Değerler var olan şeylerdir, var olan imkanlardır diyerek bir ayırım yapmış ve değeri, bir şeyin bir çeşit özelliği olarak ele alırken değerleri, “İnsanın değerlerinden kast edilen şey, cins olarak insanın bütün başarılarıdır; bilgi, bilimler, sanatlar, felsefe, teknik, moraller, kültürlerdir. Bunlar, insanın varlık imkanlarının gerçekleşmesidir; varlık şartlarının ürünü olan fenomenlerdir...” şeklinde daha bütüncül ve genel bir yapı şeklinde tanımlamıştır.

Değer sistemi, bir yandan uygun işgören davranışlarına diğer yandan da sistemin işlev ve etkinliklerine yönelik detaylı ve genel bir meşruiyet zemini sağlar

(Enz,1988, Akt:Sezgin, 2006, s.29). Rokeach (1973), öncelikle değerlerin “değer sistemi” içerisinde örgütlendiğini belirtmektedir. Değer sistemi ise bireylerin üstün tuttuğu davranış biçimleri ve dünya görüşlerine ilişkin inançların meydana getirdiği bir örgüt olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2006, s.66).

Yaşamda her şeyin bir değişim içinde olması gibi değerlerde zaman içinde değişim göstermektedir. Ancak bu değişim bir anda oluşan bir şey değil zamanla oluşan bir süreçtir. Değerlerin değişimiyle ilgili olarak Rokeach (1973), “Eğer değerler değişmeyip tamamen aynı kalsaydı, bireysel ve sosyal değişim olanaklı olmazdı. Bunun aksine, eğer değerler tamamen değişir niteliğe sahip olsaydı, bu sefer de, toplumun ve bireyin sürekliliği imkânsız hale gelirdi “ (Yılmaz, 2008, s,43) diyerek değerlerin hem kalıcı hem de bazı boyutlarıyla zaman içinde değişim göstereceğini vurgularken, Kuçuradi (2003, s.10) ise “değerlerin relativliğini savunan görüşe göre, madem ki farklı toplumlar ve çağlar aynı ” değer”den başka şeyler anlıyor veya aynı ” şeye” bazen “iyi” deyip herkesçe yapılmasını bekliyor, bazen de “kötü” deyip yasaklıyor” o halde “değişmez bir değer yoktur” dediklerini belirtmektedir.

Bursalıoğlu (2004, s.19) birbirine uyan değerlerin, bir değer sistemi meydana getirdiğini belirterek, değerler sisteminin başlıca görevlerini;

1. Bireyleri amaçlandırmak,yönlendirmek,
2. Grubun birlikte hareket etmesini sağlamak,
3. Bireylerin davranışlarını değerlendirmede bir kriter kaynağı olmak,
4. Bireylere birbirlerinin davranışlarını kestirmek olanağı vermek,
5. Doğru-yanlış, iyi-kötü, yardımsever-bencil, haklı-haksız gibi kavramlar oluşturmak ve yaşatmak, şeklinde sıralamaktadır.

Değerlerin Özellikleri Nelerdir?

Doğan (2008, s.318), değerlerin tam anlaşılabilmesi, onların bazı temel özelliklerinin bilinmesine bağlıdır diyerek bu özellikleri beş grupta toplamıştır. Bunlar sırasıyla;

- 1.Değerler, değer yargılarının etkisi altındadır. Uygulamada değer ve değer yargısının kolayca karışması mümkündür.Kimi değerlerin kimi değer yargıları doğrultusunda benimsendiği; kimi yargılar vasıtasıyla öğrenilip kabul gördüğü, bir şahıs veya bir grup için değerın değer yargıları aracılığıyla netleştiği, somut gerçeklere taşındığı doğrudur.

2.Değerler ve Davranışlar: Değerler yargıların olduğu kadar davranışların da ilham kaynağıdır.

3.Değerlerin Göreceliği:Değerler izafi yani görecedir.Sosyologların gözüyle gerçek olan değerler sadece belirli bir toplumun değerleridir; bunlar bir grubun sahiplendiği ideallerdir. Bu nedenle değerler daima bir topluluğa özgüdür. Üstelik belirli bir zaman aralığına aittirler. Çünkü bir toplumdan diğerine değıştikleri kadar zaman içinde de değışkendirler.

4.Değerlerin Duygusal Yükü: Bir değerın kabul görüşü ve benimsenmesi genellikle zihinsel aşamalardan geçmiş mantıklı bir hareket sonucu oluşmaz. Daha çok anlık ve doğrudan meydana gelen bir usurma ve sezgi karışımıdır. Bu karışımında duygusallık büyük rol oynar.

5.Değerlerin Hiyerarşik Yapısı:Değerler dünyası hiyerarşik bir yapı arz eder. Günlük konuşma dilinde bir değerler piramidinden söz edilir. Bu durum insan ya da insan gruplarının kabul ettikleri ideallere yönelmelerini basamak basamak gerçekleştirmeyi amaçladıkları bir hiyerarşiyi betimler.

Schwartz ve Bilsky (1987) ise, değerlerin beş temel özelliğini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

- Subjektif ve duygusal inançlar ya da fikirlerdir.
- Bireylerin ulaşmak istediği nihai hedefler ile bu hedeflere ulaştıracak davranış biçimleri olan eylemleri tanımlarlar.
- Belirli eylemleri ve durumları içerirler.
- Davranışın ve olayların değerlendirilmesine rehberlik ederler.
- Düzenli bir sistem olarak önceliklerin ne olduğu konusunda farklılıklar gösterirler (Çınar, 2004, s.170).

Silah (2000, Akt:Yılmaz, 2006, s.41) değerleri, kültürün bir parçası olarak görmekte ve değerlerin kültüre ve topluma anlam veren ölçütler olduğunu ileri sürmektedir. Silah'a göre değerler aşağıdaki özelliklere sahiptir:

1. Değerler paylaşılırlar,
2. Değerler ciddiye alınırlar,
3. Değerler coşkuyla birlikte bulunurlar,
4. Değerler soyutlanabilirler,

5. Değerler kalıcıdır,
6. Değerler bir inançtır,
7. Değer bir tercihtir.

Yukarıda da belirtildiği gibi değerler paylaşırlar, çünkü kişilerin çoğunluğu değerler üzerinde uzlaşmıştır. Değerler ciddiye alınırlar, çünkü kişiler bu değerleri, ortak ferahın korunması ya da sosyal gereksinimlerin karşılanması ile birlikte görürler. Değerler coşkuyla birlikte bulunurlar, çünkü kişiler yüce değerler için özveride bulunurlar, hatta uğruna ölürlər. Değerler soyutlanabilirler, çünkü kişiler arası uzlaşma gerektirdiği için, kavramsal olarak diğer değerli nesnelere soyutlanabilirler. Değerler kalıcıdır, çünkü değerler kalıcı inançlardır. Değerler bir inançtır, çünkü değerlerin diğer tüm inançlar gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelere sahiptir. Değer bir tercihtir, çünkü değer tercihlerle ilgili bir kavramdır (Yılmaz, 2006).

Değerlerin özelliklerinden sonra ele alınması gereken diğer bir konu değerlerin işlevleridir (Sezgin, 2006, s.35). Değerlerin temelde üç ana işlevi vardır: 1) Algılanan tehdide karşı savunma, 2) topluma uyum ve 3) gelişimi destekleme. İnsanda, gelişim ve öğrenme yönünde doğal bir ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, barış, huzur ve rahatlık için homeostatik (dengeleyici) değerlere de ihtiyaç duyulur. Dengeleyici değerlere, her zaman ihtiyaç duyulmasına karşın, sağlıklı bir bireyden gelişimsel değerlere daha fazla yönelmesi beklenir. Savunmacı değerler ise, bireyi acıya, korkuya, kaybetmeye ve tehdide karşı korurken, gelişim ve öğrenmeyi engelleyebilir (Hultman ve Gellerman, 2002:4). Değerler, sosyal ilişkilerin gelişmesine ve çatışmaların çözülmesine yardım eder. Bireyler, değerleri kabul edip, seçimlerinde bunları kullanır (Dönmezer, 1994, s.234).

Fichter'e göre (1990) değerlerin işlevleri sırasıyla; Değerler kişilerin ve birlikteliklerin sosyal değerlerin yargılanmasında hazır birer araç olarak kullanılırlar, değerler kişilerin dikkatini istenilir, yararlı ve önemli olarak görülen maddi kültür nesnelere üzerinde odaklaştırırlar, her toplumdaki ideal düşünme ve davranış yollarını işaret ederler, değerler kişilerin sosyal rollerini seçmesinde ve gerçekleştirmesinde rehberlik ederler, değerler sosyal kontrol ve baskı araçlarıdır, değerler dayanışma aracı olarak da işlevde bulunurlar.

Değerler, bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeler olmanın yanında güçlü bir motivasyon aracıdır. Bu özelliği ile değerler, ilk olarak, uyumlu ya da fayda yönelimli davranış biçimleri ve son durumlarla doğrudan ilgilidir (değerlerin uyum

işlevi). İkincisi, değerler bireye benliğine yönelik tehditlere karşı koymada savunmada yardımcı olur (değerlerin savunma işlevi). Üçüncüsü, değerler bilme ve anlama ihtiyacının araştırılmasını içerir (değerlerin bilme ve kendini gerçekleştirme işlevi) (Rokeach, 1973, Akt:Sezgin, 2006, s.42).

Soyut bir kavram olan değerlerin net olarak anlaşılması ve ortaya konması için kültürün diğer öğeleri olan tutum, inanç,norm ve varsayım gibi kavramlarla olan ilişkisinin açıklanması gerekir

Değerlerle İlişkili Kavramlar

Değer-Tutum İlişkisi

Tutumlar, düşünceler, normlar, inançlar ve değerler arasında bir ayrım söz konusudur. Ancak bu kavramlar, bireyin değerleri arasındaki tutarlılığını artırmaktadır (Eisenberg ve Delaney, 1993 s.48). Değerler ve tutumlar birbiri ile çok yakından ilgili olan kavramlardır. Bu yüzden genellikle aynı yapı içinde değerlendirilmektedir. Antropologlar genellikle değer kavramını kullanmayı tercih ederken, psikologlar 1930'larda tutum kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Ancak son yıllarda değer kavramı tek başında kullanılmaya başlamıştır (Kilby,1993, Akt:Yılmaz, 2006, s.31)

Tutum, kişinin nesne, kanı ya da ortam gibi her hangi bir şeye karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tepki gösterme eğilimidir.Sosyal psikolojide tutum kavramının gelişiminde düşünceleri etkili olan Faris, kamusal tutumlarla bireysel tutumları ayırmıştır ancak bugün tutumlarla ilgili böyle bir ayrım yapılmadan daha çok bireysel olarak ele alınıp ölçülmektedir (İyem, 2005). Değerler, davranışın ardında yatan tutumları yansıtır. Düşünceler de değerlerle ilgilidir...Ancak, düşünce ile değer aynı kavramlar olarak değerlendirilemez... Normlar neyin arzu edilir olduğu veya neyin olması gerektiğine ilişkin duyguları yansıtmaktadır (Kolasa, 1979, Akt:Kara, 2007, s.72). Değişik araştırmalarda değerler ile tutumlar aynı anlamda kullanılırken Rokeach tutum ile değerlerin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüş ve tutumların bir inanç örgütlenmesi olduğunu değerlerin ise tek bir amaca hizmet ettiğini iddia etmiştir (Yılmaz, 2008). Doğan (2007, s.53) ise Tutumların arkasında yatanın inançlar ve değerler olduğunu, bireylerin tutumlarının inanç ve değerleri tarafından belirlendiğini belirtmektedir.

Değer-İnanç İlişkisi

İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnsanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tutumlarını, tavırlarını inançlar belirler (Şişman, 2002, s.3). İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşmaktadır. Diğer bir deyimle inançlar, bireyin çevresiyle ilişkisinde edindiği bilişlerdir (Trompenaars, 1993, Akt:Yılmaz, 2006, s.33). İnançlar hemen hemen tüm toplumlarda, sosyal bilimcilerin en çok üzerinde durdukları ve pek çok tanım geliştirdikleri bir kavramdır. İnançlar sürekli organizasyonlardır. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, bireyin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır (Crutchfield, 1970; Akt: Atay, 1999).

Rokeach'a göre (1973, 7) değerler var olan üç inanç tipinden bir tanesidir. Bu inanç sistemlerinden bir tanesi tanımlayıcı ya da varoluşçu inançlardır. Bunlar doğruyu ve yanlış belirlenme kapasitesine sahiptir: ikincisi değerlendirici inanç tipidir ve bunlarla iyi kötü değerlemesi yapılır. Üçüncüsü ise örf ve adetlerle yaşamımıza yerleşmiş olan inançlardır. Bu tür inanç ile bazı davranış şekilleri ve yaşam amaçlarının arzu edilir ya da edilmez olduğuna karar verilir. Değerler de bu üçüncü tür inançlardandır (Yılmaz, 2008, s.60).

Doğan (2007, s.52) ise, İnançlarla değerlerin birbirlerine yakın bir içerik gösterdiğini, buna karşılık bazen değerlerin inancın bir türü bezende inancın değerini bir türü olarak ifade edildiğini, oysa aralarında önemli farklılıkların olduğunu belirterek bu farklılıkları şu şekilde sıralamıştır.

-Değerler, daha çok iyi ve kötü ayrımı ile ilgili olup belli davranışların arzu edilir olup olmadığına ilişkin ölçütlerdir. Buna karşılık inançlar, daha çok doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili ölçütlerdir.

-Değerler, kolaylıkla ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan hedefi temsil eder. İnançlar ise arzu edileni değil, kesinliğe yönelik bilgilere ilişkin olduklarından görece kesin hedefleri işaret eder.

Değer -Norm İlişkisi

Genel olarak normlar, bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir. Grup normları ise, grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleriyle karşılıklı

ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarıdır (Northcraft, 1990, Akt:Doğan, 2007, s.54). Sosyal hayatta insanların ve grupların tavır ve hareketlerinin örgütlendiği kurallara ve otoriteyi belirten standartlara sosyal norm denmektedir (Yılmaz, 2008, s.60). Sosyolojik anlamda norm, kültürel açıdan istenen ve uygun görülen davranışları akla getiren ortak bir davranış beklentisi olarak tanımlanabilir (Marshall, 2003, Akt:Sezgin, 2006, s.33). Norm kavramı, doğru-yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentisine işaret etmektedir. Örgütsel yaşamda ise normlar uyulması gereken çalışma kurallarıdır. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o örgütün çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Bozkurt, 1996, Akt:Yılmaz, 2008, s.61). Normun anlam kazanmasını ve bireyin davranışını etkilemesini sağlayan temel gücün, dayandığı değer ya da değerler olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, değerler, normları biçimlendirir ve onların kabul görmesini sağlar (Sezgin, 2006, s.34).

Sosyal normlar, akılda tutulan ve insanların tavır ve hareketlerine sınırlar koyan standartlar, soyut örneklerdir (Dönmezer, 1994). Değerler, daha geniş ve daha soyut olduklarından normların destekleyicisi ve belirleyicisidir. Normun anlamlı hale gelebilmesi için, kültürel değerlerden kaynaklanmalıdır çünkü normları içgören nezdinde uygulanması gereken bir kural veya ölçüt haline getiren faktör kültürel değerlerdir (Başaran, 1991).

Değerler ile normlar arasındaki farklılığı göstermenin üç yolu vardır. Birincisi, değerler davranışlara ve son kararlara referans olurken normlar sadece davranış tarzlarıdır. İkincisi, değerler özel durumlardaki özellikli davranışlara reçete görevi görmektedir. Üçüncüsü ise, değerler daha fazla kişisel ve içsel iken normlar üzerinde fikir birliği sağlanan ve dışsal öğelerdir (Rokeach, 1973, Akt:Yılmaz, 2008, s, 61). Normların temelinde değerler bulunur. Normlar değerleri açıklanması ile ortaya çıkar (Aslantürk ve Amman, 2000), diğer bir deyişle normlar değerleri, değerlerde davranış normlarını yansıtmaktadır (Gibson, 1997- Akt: Kara, 2007, s.73). Bu kavramlar arasındaki fark aşağıdaki tabloda örneklerle gösterilmektedir;

Tablo 2. İnanç, Norm, Düşünce, Tutum ve Değer Farklılığı

İNANÇ	Beyazlarla zenciler arasında bir fark yoktur.
NORM	Lokantalarda zencilere yemek servisi yapınız.
DÜŞÜNCE	Vatandaşlık haklarını savunan göstericiler haklıdır.
TUTUM	Zenci, beyaz taraflısı/Zenci, beyaz karsıtı.
DEĞER	Bir grup insana ayırım yapmak yanlıştır.

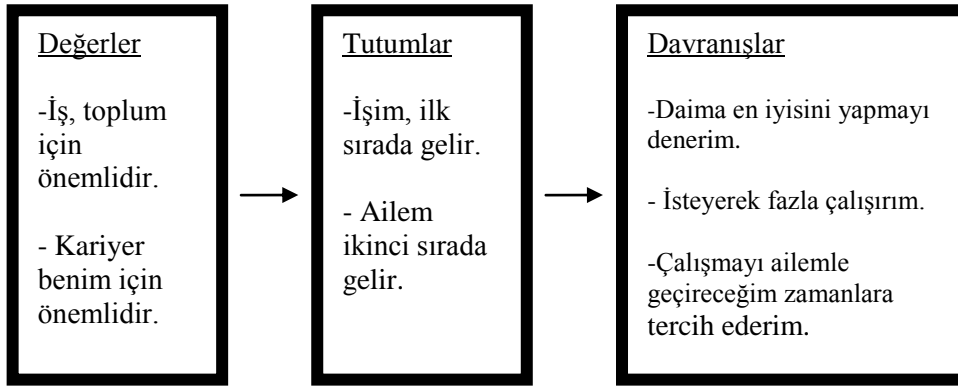
Değer-Varsayımlar İlişkisi

Varsayımlar tanımlanması ve çalışılması en zor olan kültürel öğedir. Hatta örgüt çalışanları tarafından bile doğrudan bilinmesi ya da fark edilmesi oldukça zordur (Gizir, 2003, Akt:Yılmaz, 2008, s.61). Yılmaz (2008, s.61), birçok kaynakta varsayımlar ve sayıltılar kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır, derken Doğan ise (2007, s.50) Hofstede ve Schein'in görüşlerini karşılaştırarak inançlarla varsayımların birbiri yerine kullanıldığını belirtmektedir. Şişman (1993, s.137) ise, gizli sayıltılar, işgörenlerin çevre ilişkileri, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlardır demektedir. Bütün bu açıklamalardan yola çıkarak bu kavramlarla ilgili farklı yaklaşımların olduğunu tek bir tanımlama yapmanın güç olduğunu söyleyebiliriz.

Sonuç olarak Varsayımlar başlangıçta benimsenmiş değerler olarak ortaya çıkan öğrenilmiş tepkiler şeklindedir. Ancak değerler davranışlara dönüşmeye davranışlarda sorun çözmede başarıya ulaşmaya başladığında temel varsayımlar haline gelmektedir. Varsayımlar ön kabuller haline geldiğinde ise bilinçaltına yerleşmektedir. Ön kabul haline gelmiş varsayımlar, benimsenmiş değerlere göre daha az tartışılmakta ve kıyaslanmaktadır. Bu anlamda varsayımlar değerlerden daha güçlüdür (İpek 1999, Akt: Yılmaz, 2006, s.36).

Değerlerle ilgili kavramlar konusunda değişik kaynaklarda yukarda ele alınanların dı-şında başka kavramlara da yer verilmektedir. Bu kavramlar; semboller, Mitler, kahramanlık-lar, törenler, ideoloji, (Doğan, 2007, s. 55 ve Battal, 2007, s.22), Yılmaz'a (2006, s.36, 37) göre ise istek/ ilgi, gereksinim, Sezgin'e (2006, s.30,33) göre ise etik ve ihtiyaçlar şeklinde ele alınmıştır. Ancak bu çalışmada genel olarak tüm kaynaklarda ortak olarak ele alınan, tutum, inanç, norm ve varsayım kavramları incelenmiştir.

Özet olarak aşağıdaki tabloda değerler, tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 3. Değer, Tutum ve Davranış Arasındaki İlişki

Kaynak: Schermerhorn, J.R. (1996). Management and Organizational Behaviour. New York: John Wiley & Sons, Akt: Yılmaz, 2006, s. 33

Yılmaz (2006, s.33), yukarıdaki tablodan yola çıkarak, değerler, tutumlar ve davranışlar arasında yakın bir ilişki olduğunu, işini ve kariyeri ön planda tutan bir değere sahip olan bireyin bunu tutumlarına, “işim ilk sırada gelir” ya da “ailem ikinci sırada gelir” şeklinde yansıttığını, bireyin bu değer ve tutumlarının işle ilgili davranışlara yansımalarının ise bireye daima daha iyisini yapmaya çalışma, isteyerek fazla çalışma ya da çalışmayı ailesi ile geçireceği zamanlara tercih etmesi şeklinde ortaya çıktığını belirtmektedir.

Değerlerin Sınıflandırılması ve Değer Çeşitleri

Sosyal bilimlerdeki birçok olgu gibi değerler konusu da hem tanımlamada hem de sınıflandırmada güçlük yaşanan bir alandır. Çünkü gerek değerlerin tanımlanması, gerek temel değerlerin hangileri olduğunun belirlenmesi gerekse değerlerin sınıflandırılması konusunda çok farklı görüşler bulunmaktadır (Yılmaz, 2006, s.45). Değerler konusundaki çalışmalar incelendiğinde, yapılmış olan çalışmanın amacına bağlı olarak değerler konusunda çok sayıda sınıflamanın yapıldığı görülmektedir (Doğan, 2007, s.41). Sezgin (2006)' de bu kadar farklı ve çeşitli değer sınıflandırmalarının yapılmış olmasının, bu sınıflamaların kültüre bağlı değiştiği şeklinde yorumlanabileceğini belirterek değerlerin sistematik olarak sınıflandırılmasında kuramsal bazı zorlukların olabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de değerlerle ilgili yapılan çalışmalarda

ele alınan değer sınıflandırmaları önce tablo halinde sonra da genel özellikleriyle özetlenmeye çalışılacaktır.

Taşdelen (1998), tarafından yapılan, "Üniversite Öğrencilerinin Ereksel ve Araçsal Değerler Hiyerarşisi" adlı yüksek lisans tezinde; üniversite öğrencilerinin değer hiyerarşileri saptanmaya çalışılmıştır. Bu genel çerçevede üniversite öğrencilerinin değer önceliklerinin; cinsiyet, öğrenim gördükleri bölüm, en uzun süre yaşadıkları yerleşim merkezi, politik görüşleri gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada üniversite öğrencilerinin değer hiyerarşilerini belirlemek amacıyla, Milton Rokeach'ın tarafından geliştirilen Rokeach Değer Envanteri D Formu kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre üniversite öğrencilerinin, ereksel değerlerde öncelikli tercihleri; "özgürlük, kendine saygı, barış içinde bir dünya, gerçek dostluk ve iç huzur" iken, alt sıralarda; "heyecanlı bir yaşam, ulusal güvenlik, sosyal onay, zevk ve ahiret selameti" olarak sıralanmıştır. Araçsal değerlerde öncelikli değer tercihleri ise; "dürüst, bağımsız, cesaretli, geniş görüşlü ve mantıklı", alt sıralarda; "neşeli, muktedir, temiz, kibar ve itaatkar" olarak sıralanmıştır. Deneklerin cinsiyet ve en uzun süre yaşadıkları yerleşim merkezi değişkenlerinde, benzerlikler farklılıklardan; öğrenim gördükleri bölüm ve politik görüş değişkenlerinde ise, farklılıklar benzerliklerden daha dikkat çekici bulunmuştur.

Keskin (2005) hazırlamış olduğu "Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık" adlı Yüksek Lisans Tezinde değerleri, 4 farklı yazardan aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

Tablo 3. Keskin (2005)'e Göre Değer Sınıflamaları

1.Allport, Vernon, ve Linsey'e göre	Teorik Değerler, Estetik Değerler, Ekonomik Değerler, Siyasi Değerler, Sosyal Değerler Dini Değerler
2. Rokeach'a göre	Temel Değerler (Kişisel Değerler-Sosyal Değerler) Aracı değerler (Ahlaki Değerler-Beceri Değerler)
3.Sarnoff'a göre	Güç ile ilgili değerler (Maddi imkanlar, Güç ve Prestij) İnsanlıkla İlgili Değerler (Estetik, Eşitlik, Zeka, ve İnsancıl Olma)
Shalom ve Wolfgang'ın "güdüsel özelliklere göre"	Güvenlik, Eğlence, Başarı, Kendini Yönlendirme, Sınırlayıcı - İtaate Zorlayıcı Sosyal Ötesi, Güç Olgunluk

Sezgin (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu” adlı doktora tezinde, değerleri öncelikle kavramsal boyutta aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır

Tablo 4. Sezgin (2006) ' e Göre Değer Sınıflamaları

Biçimsel olarak	olumlu ve olumsuz, mutlak, öznel ve nesnel
İçerik bakımından (Akarsu,1994; Bolay, 1996)	nesne değerleri (hoş, yararlı, kullanışlı), mantıksal değerler (doğru), ahlaki değerler (iyi) sanat değerleri (güzel)
Temel ve Uygulamalı Değerler	İçsel, dışsal, doğal ve araçsal değerler
İfade ve Uygulamalı Değerler	Olumlu - olumsuz, gelişimci-yenilikçi, potansiyel-gerçek değerler
Değerlerin Bağlamsal sınıflandırmasında	Hazcılık, estetik, din, ekonomik, etik ve mantıksal değerler

Sezgin (2006), ayrıca Rokeach'den yola çıkarak bağlamsal sınıflandırma içinde kuramsal ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini değerlerden söz edilebileceğini belirterek, daha sonra alanyazında kullanılan aşağıdaki üç önemli değer sınıflamasını aktarmaktadır;

Tablo 4.1.Sezgin (2006) ' e Göre Değer Sınıflamaları

1.Allport,Vernon ve Lindzey'e göre	Kuramsal,Ekonomik, Estetik, Sosyal,Politik Dini Değerler
England' a göre değerler: England'ın değerler listesi, spesifik olarak örgütsel bağlam için hazırlanmış, bu araç alanyazında seçilen 200 kavramlık bir madde havuzundan yola çıkılarak oluşturulmuştur. England daha sonra bu listeyi 5 kategori içinde 66 kavramdan oluşan bir sete indirgenmiştir. Bunlar :	1.Örgütün amaçları 2.İşgörenlerin bireysel amaçları 3.İnsan grupları 4.İnsanlara ilişkin düşünceler 5.Genel konulara dair düşünceler
Rokeach'e göre	Amaç değerler:(dünya barışı, bilgelik, mutluluk) Araç değerler : (Sorumluluk, işbirliği,müşteri hizmetleri)

Sezgin bu üç önemli sınıflandırmadan başka, aşağıdaki çalışmalara da yer vermiştir;

Tablo 4.2. Sezgin (2006) 'e Göre Değer Sınıflamaları

Hersey ve Balnchar (1982) 'a göre	1.Bürokratik-piramitsel değerler (İşin yapılmasını sağlayan ve örgütü amaçlarına ulaştıran değerler ön plandadır ve rasyonel davranışlar ağırlıktadır) 2.İnsancıl/demokratik değerler (Örgütün içsel dinamikleri ile çevreye uyumu ve psikolojik bağlılık, başarı ve kabul görme gibi yüksek düzeyli ihtiyaçların karşılanması önem kazanmaktadır)
Ravlin ve Meglino göre (1987)	Başarı/sıkı çalışma, başkalarına saygı/yardım, dürüstlük ve doğruluk / bütünlük
Schwartz (1982)' Rokeach'ın amaç ve araç değerlerine farklı değerler ekleyerek yeni bir liste oluşturmuştur. Amaç ve araç değerlerden oluşan değer listesinde 30 amaç 26 araç değer yer almaktadır.Bu 56 değer yanda belirtilen 11 değer öbeği biçiminde örgütlenmiştir.	Öz-yönetim, Uyarılma, Hazcılık, Başarı,Güç Güvenlik, Uyum, Gelenek, maneviyat, hayırseverlik, evrensellik
Güngör'e Göre	Estetik, Ahlaki, Teorik, İktisadi, Dini, Siyasi Ve Sosyal Değerler
Inglehart' a göre	1.Geleneksel/dünyevi-akli değerler 2.Kalıcı/kendini ifade değerleri
HultmanVe Gellerman'a göre	<u>I.Benimsenen, Gerçek ya da Arzulan Değerler:</u> 1.Benimsenen değerler (Bireylerin değer verdiklerini söyledikleri değerlerdir) 2.Gerçek değerler (Mevcut durumda davranışlara rehberlik eden değerlerdir) 3.Arzulanan değerler (Bireylerin davranışlarını yönlendirmesi için sahip olmayı istediği değerlerdir. <u>II:İşlevlerine Göre Değerler:</u> savunmacı, dengeleyici, gelişimsel değerler <u>III:Bireysel, takım, grup ve örgütsel düzeyde değerler</u>

Yılmaz (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları “ adlı doktora tezinde ise değerler şu sınıflandırmalara göre aktarılmıştır;

Tablo 5. Yılmaz (2006) 'a Göre Değer Sınıflandırmaları

Fichter'e göre (1996; Akt: Yapıcı ve Zengin, 2003)	Sosyolojik anlamda:Toplumsal değerler- bireysel değerler Ahlaki anlamda:etik olan-olmayan değerler
Rokeach'e göre (1973)	Kutsal-dünyevi değerler Modern-geleneksel değerler Araç-amaç değerler
Wiener'e göre (1988)	İşlevsel-elitist değerler
Spranger'e göre (1928)	"dindar,politik,sosyal,estetik,ekonomik ve kuramsal" olmak üzere altı insan tipine bağlı değerler
Allport ve Vernon'a göre (1960)	Kuramsal, Ekonomik, Estetik, Sosyal, Politik Ve Dini Değerler
Güngör'e göre (1998)	Ahlaki, Ekonomik, Siyasi, Dini, Estetik, Ve Sosyal, Bilimsel Değerler
Fernandes' e göre (1999)	Etik değerler, organik (canlı) değerler, dinlenme ile ilgili değerler, ekonomik değerler, politik değerler, bireysel değerler, entellektüel değerler, manevi değerler
Forest' e göre (1973)	Sosyal- psikolojik, ekonomik, psikolojik ve sağlık, sosyopolitik, eğitim, çevre ve doğal kaynaklar, çevreyle ilgili ilişkiler

Kara (2007), "Yönetmel Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Etkenler ve Bunların Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma " adlı doktora tezinde değerleri öncelikle; haz (olumlu) ve acı (olumsuz) gibi "hazcı", güzel (olumlu) ve çirkin (olumsuz) gibi "estetik", iyi (olumlu) ve kötü (olumsuz) gibi "etik", yararlı (olumlu) ve yararsız (olumsuz) gibi "yararcı", sevap (olumlu) ve günah (olumsuz) gibi "dini", doğru (yararlı) ve yanlış (olumsuz) gibi mantıksallığa kadar farklı çeşitlerinin görüldüğünü aktarmış daha sonra değerleri aşağıdaki sınıflandırmalara göre aktarmıştır;

Somut Eğilimlerine Göre Değer Çeşitleri (Özgener, 2004, s.128-130):
Ekonomik Değerler, Sosyal Değerler, Bireysel Değerler, Etik Değerler.

Tablo 6. Kara (2007) 'ya Göre Gordon Allport'un Değer Sıralaması

Rahipler (Din Adamları)	Yöneticiler	Bilim İnsanları
Dini	Ekonomik	Teorik
Sosyal	Teorik	Siyasal
Estetik	Siyasal	Ekonomik
Siyasal	Dini	Estetik
Teorik	Estetik	Dini
Ekonomik	Sosyal	Sosyal

Tablo 7. Kara (2007) 'ya Göre Yaşam Biçimi ve Değer Sınıflandırmaları

Değerler	Bireysel Özellikler
Karşı Gelici	Kendilerine ve diğer insanlara önem vermeyen sadece fizyolojik gereksinimlerini gidermeye çalışırlardır.
Kabilesele Tutucu	Bağımlı olan geleneklerden ve otoriteden çok etkilenirler.
Benmerkeziyetçi	Bu bireyler katı bir bireyselciliğe inanan saldırgan ve bencildir.
Uyum Sağlayıcı	Kendi değerlerinden farklı olan insanlara zor katlanan, belirsizliğe katlanamayan bireylerdir.
Manipulatif	Başka insanları kullanarak başarıya ulaşan bireylerdir.
Sosyosentrik	Bu bireyler sevmeyi ve başkalarıyla iyi geçinmeyi seçen bireylerdir. Özdeksellik ve yüksek statü ve tanınma peşinde koşarlar.
Varolusçu	Bu bireyler, belirsizliğe karşı büyük bir katlanma güçleri olan ve farklı değerlere sahip olan insanlara karşı uyumludur.

Kaynak; Özkalp ve Kirel, 2001, s.125.

Tablo 8. Kara (2007)' ya Göre Milton Rokeach'in Amaçsal ve Araçsal Değer Çeşitleri

Amaçsal Değerler	Araçsal Değerler
Rahat bir yaşam	istekli (çalışkan arzulu)
Heyecanlı ve aktif bir yaşam	Açık görüşlülük
Bir şeyi tamamlama duygusu	Becerili, etkili
Dünyada barış	Neşeli, sevinçli
Güzelliklerle dolu bir dünya	Temizlik, düzenlilik
Eşitlik (kardeşlik, fırsat eşitliği)	Yürekli
Aile güvenliği (sevdiklerini koruyabilme)	Bağışlayıcılık
Hürriyet (bağımsızlık)	Yardımsverlik
Mutluluk	Dürüstlük
İç uyum (içsel çatışmadan uzak)	Hayalcilik, yaratıcılık
Olgun bir ask	Bağımsızlık (kendine yeterlilik)
Ulusal güvenlik	Entelektüellik (esneklik)
Zevk (keyifli bir yaşam)	Akıllılık, mantıklık ve tutarlılık
Günahtan arınmış, kurtarılmış	Sevilmek (iyi huylu ve sevgi dolu)
Kendi kendine saygı	İtaatkar, saygılı
Sosyal tanınma	Nezaket
Gerçek arkadaşlık (yakın dostluk)	Sorumluluk
Akıllılık (yasamı olgunlukla anlamak)	Kendilik denetimi yüksek

Kaynak; Akt: Özkalp, Kirel, 2003, s.71.

Lalek (2007), “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler (Sakarya İli Örneği “ adlı Yüksek Lisans Tezinde değer sınıflamalarını aşağıdaki tabloda belirtilen 15 değer kuramından yola çıkarak ele almıştır;

Tablo 9. Lalek (2007) 'e Göre Değer Sınıflamaları

1. Öznellik Kuramı Temellendirme Yöntemi: Duygu ya da Bağlanma	Öznellikler, bütün değerlerin kişiden kişiye değiştiğini iddia ederler. Öznelliliği destekleyenlere göre, bir şeyin iyi ya da doğru olduğunu ileri sürmek, "ondan hoşlanıyorum" ya da "onu onaylıyorum" demektir sadece. Bu durumda değer yargıları için tek gerekçe, kişinin hissediş tarzı ya da neye bağlandığıdır. Farklı kişiler farklı şeylere değer verirler ve bir kanyı benimseme bakımından herkes eşit hakka sahiptir.
2. Kültürel Görecelik Kuramı Temellendirme Yöntemi: Toplumsal Otorite	Kültürel görecilere göre, iyi ve doğru olan şey, belirli bir kültürün iyi ya da doğru dediği şeydir.
3. Egoizm Kuramı Temellendirme Yöntemi: Özçıkâr	Egoistler de öznellikler gibi, fakat görecilerden farklı olarak, ahlaki benliğe dayandırırlar. Ama öznelliklere göre, "doğru", bireyin onayladığı şey olduğu halde, egoizme göre "doğru" bireye yarar sağlayan şeydir.
4. Nesnellilik Kuramı Temellendirme Yöntemi: Us ve/ya ilahi Otorite	Nesnellilik, değerlerin, insanlığın dışında bir gerçekliğe dayandığını söyler. Değerli olan, hem herhangi bir bireyin düşündüğü ya da hoşlandığı şeyden hem de herhangi belli bir toplumun onayladığı şeyden bağımsızdır.
5. Faydacılık Kuramı Temellendirme Yöntemi: Empirik Kanıt	Adalet belki yüksek bir değerdir; bencilce nedenlerle, verilen bir sözü tutmamak belki yanlıştır. Eger öyleyse, faydacılığa göre bunun nedeni, adaletin mutlak bir ahlak yasası olması ya da sözünde durmanın usun koyduğu evrensel bir ilke olması değildir; adaletin ve sözünde durmanın, nefrete ve yalan söylemeye göre daha iyi sonuçlara ve daha çok insani doyuma yol açmasıdır.
6. Durumculuk Kuramı Temellendirme Yöntemi: Varoluşsal Bağlam	Aralarında Joseph Fletcher ve John A. T. Robinson gibi teologların da buldukları bu görüşün savunucuları, değerlerin mutlak olduğu görüşünü tamamen yadsımazlar; ama sadece bir tane mutlak değer var olduğu, onun da sevgi olduğu konusunda ısrar ederler. Sevgi ilkesi, ahlaksal kararları verirken bir yol gösterici olarak ahlak kurallarının yerini alabilir ve almalıdır.
7. Değer Kuramlarının ve Yöntemlerinin Olanaklı Bir Bilesimi: Ussal Seçim Kuramı. Temellendirme Yöntemi:Özgür, Tarafsız, Bilgili Seçim	Sevgi gibi belli bir değer ya da başkalarının haklarına saygı göstermek gibi bir ahlak kuralı, bütünsel bir yaşam biçiminin özsel bir bileşeni olduğu gerekçesiyle haklı çıkarılabilir. Ussal seçim kuramı, ussal bir seçme sürecinin sonunda seçilmiş olan bir hayat tarzının diğer hayat tarzlarından açık bir biçimde daha iyi olduğunu öne sürerek, kültürel güreciliğin savını yadsır.
8. Maslow'un Değer Kuramı	Ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi ile bilinen Maslow, değerlerin oluşumundan bahsederken, bazı değerler bütün insan soyu için ortak olurken, diğer bazı değerlerin bütün insan soyu için aynı olmayacağını vurgulamaktadır. Maslow, geliştirmiş olduğu hiyerarşik yapılanmanın en altında bulunan ve temel ihtiyaçlar olarak isimlendirmiş olduğu ihtiyaçların bütün insanlar için ortak olduğunu belirtmiştir. Bireylerdeki temel farklılıklar ise, bireyin kendisi, içinde bulunduğu kültürü ve dünya ile kuracağı ilişki biçimleri arasından tercihlerini meydana getirir ki bu da değerleri doğurur.

Tablo 9. Lalek (2007) 'e Göre Değer Sınıflamaları (Devamı)

9. Kluckhohn'un Değer Kuramı	Değerlerle ilgilenmiş bir başka kuramcı Kluckhohn, değerlerin tüm insanların ilgilenmek durumunda olduğu ortak sorunlarına aradıkları çözümlerde yattığını öne sürmektedir. Bu ortak sorunlara aranacak olan çözümlerin kültürden kültüre değişeceğini vurgulayan Kluckhohn, bireyin kişiliğinin ve içinde yaşadığı kültürün kabul edilen değerlerin bir yansıması olduğunu, bir başka deyişle her grubun sahip olduğu yaşam tarzının bir değer sistemi tarafından şekillendiğini belirtmektedir.
10.Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Kuramı	<p>Teorik Değerler: (Gerçeğe, bilgiye muhakemeye ve eleştirici düşünceye önem verir. Teorik insanın hakim ilgisi gerçeğin keşfidir. Bu amacın izlenmesinde kişi, karakteristik olarak zihni bir tutum takınır.</p> <p>Ekonomik Değerler:(Yararlı ve pratik olana önem verir; her hangi bir faaliyeti öder ve ödetir. Ekonomik insan, karakteristik olarak, yararlı olanla ilgilidir.)</p> <p>Estetik Değerler: (Estetik insan, en yüksek değeri form ve ahenkte görür. Her bir tecrübe zarafet, simetri veya uygunluk açısından değerlendirir. Birey hayatı, olayların bir çeşitliliği olarak görür. Her bir izlenimden, onun kendi varlığı ve hatırı için zevk alınır.)</p> <p>Sosyal Değerler:(Başkalarını sevme, yardım ve bencil olmama esastır. Bu tip insan için en yüksek değer insan sevgisidir. Bu sevgi, bir veya bir çok kişiye ait olabilir. Sosyal insan bencil değildir)</p> <p>Politik Değerler (Politik insan, esas itibariyle kuvvetle ilgilidir. Faaliyetleri zorunlu olarak, politikanın dar alanı içinde değildir. O, her şeyin üstünde kişisel güç, etki ve şöhret arar.)</p> <p>Dini Değerler (Bir insanın en yüksek değeri "birlik" olarak ifade edilebilir. Evreni bir bütün olarak kavramayı arar ve kendisini onun bu bütünlüğüne bağlar. Onun zihni yapısı devamlı olarak mutlak şekilde doyurucu en yüksek değer tecrübelerini yaratmaya yönelmiştir. Bu tipteki bazı insanlar mistiktir.)</p>
11. Milton Rokeach'in Değer Kuramı	Rokeach, değerleri, amaçsal (terminal) değerler (rahat bir yaşam, başarı duygusu, gerçek dostluk, güzellikler içinde bir dünya, özgürlük, sosyal itibar ve akıl gibi) ve bu amaca ulaşmak için araç olarak kullanılan herhangi bir davranış biçimini yansıtan araçsal (Instrumental) değerler (bağımsız, sevecen, yaratıcı, itaatkar, tertipli, hırslı ve cesur olmak gibi) olarak isimlendirmiştir. Bu amaçsal ve araçsal değerler de kendi içlerinde ikiye ayrılmaktadır. Amaçsal değerler "bireysel" ve "toplumsal" olmak üzere ikiye ayrılır. Araçsal değerler ise "ahlaki" değerler ve "yeterlilik" değerleri olarak ikiye ayrılmıştır. Ahlaki değerler genel değerler kavramından daha dar bir anlam ifade eder (Rokeach,1973, s.8).

Tablo 9. Lalek (2007) 'e Göre Değer Sınıflamaları (Devamı)

12. Hofstede'nin Değer Kuramı	Hofstede, değerleri, kabullenilmiş değerler (values as desirable) ve içselleştirilmiş değerler (values as desired) olarak adlandırmaktadır. Genellikle sosyal beğenirlik etkisiyle kişinin olması gerektiğini düşündüğü tercihleri yansıtan kabullenilmiş değerlerin davranışları etkileme potansiyeli, kişi tarafından gerçekten içselleştirilmiş değerlerden daha düşüktür. İki değer türü arasındaki fark, kişinin inandığını söylediği şeyle, gerçekten inandığı şey arasındaki farktır.
13. England'm Değerler Kuramsal Modeli	England, değerlerin yöneticilerin davranışları ile olan ilişkileri konusunda kuramsal model geliştirmiştir. Bu model, çağdaş değer kuramının ilgili inançlarına cevap yöneticilerin özellikleri ışığı altında tasarlanan ve değerlerin davranışsal açığa çıkarıcı kişisel değer sistemlerine yönelik bir ölçme yaklaşımının geliştirilmesinde kullanılmıştır. Bu model, bir bireyin belli koşullar altında şu ya da bu şekilde davranışı hakkında ifadelerde bulunmadan önce değerlerin davranış üzerindeki etkisinin, diğer etkilere ve zorlamalara bağlı olarak düşünülmesi gerektiğini göstermektedir.
14. McDonald ve Gandz'm Değer Modeli	McDonald ve Gandz (1991; Akt: Sağnak), nitel yöntem kullanarak 32 ayrı örgütü kapsayan araştırmaları sonucu 21 değer boyutu elde etmişler ve ön-testlerden elde ettikleri verilere dayalı olarak bu 21 değer boyutuna otonomi, itaat ve düzenlilik değer boyutlarını eklemişlerdir. Onlara göre, bütün örgütler 24 değer boyutunun bütün öğelerine sahiptir. Fakat bu kavramların örgütlerce görece önemleri, örgütleri baştan sona değiştirecektir.
15. Schwartz Değer Kuramı	Rokeach'in hazırladığı değerler listesine farklı bir yöntemle ve kuramsal bir bakışla yaklaşan Schwartz ve Bilsky, insan değerlerinin bazı temel boyutlar yardımıyla incelenebileceğini görmüşlerdir. Kuram, bu değer tipleri arasındaki dinamik ilişkileri belirlemeye yönelik olarak biçimlendirilmiştir. Değer tiplerinin, güdül amaçlar gereğince, birbirleriyle uyumlu ya da çelişki içinde olabilecek nitelikte oldukları görülmektedir. Örneğin, bireyin uyarılım değerlerini ön plana alması güvenlik değerlerinin izlenmesini zorlaştırır; çünkü, sürekli yenilik arayışına yönelik eylemler belirli bir sürekliliği öngören güvenlik beklentileriyle çelişebilir.

Özkul (2007), “ Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler, SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma “ adlı Yüksek Lisans Tezinde değer sınıflandırmalarına ilişkin birçok araştırmaya atıfta bulunmuş ancak değerleri dört kuram üzerinden ayrıntılı olarak ele almıştır, bu kuramlar ve özellikleri şunlardır;

Tablo 10. Özkul (2007) ' a Göre Değer Sınıflamaları

Maslow'un Değerler Yaklaşımı	Maslow, ihtiyaçların ve değerlerin birbirleri ile güç ve öncelik bakımından, hiyerarşik ve gelişimsel bir ilişki içinde olduklarını ifade etmektedir. Örneğin, güvenlik seviyesine göre daha öncelikli ya da güçlü, baskıcı ve yaşamsal bir ihtiyaçtır. Maslow'a göre yiyecek ihtiyacı da her iki gereksinimden daha güçlüdür. Maslow, temel ihtiyaçların karşılanmasının kendini gerçekleştirme yolunda atılan olduğunu söylemektedir. Maslow, bütün bu verilerin ışığında, değerler sorununa açıklık getirilebileceğini belirtmektedir.
Milton Rokeach'ın Değerler Yaklaşımı	Rokeach, insanın bir değere sahip olduğu zamanki durumunun, arzu edilebilir/istenebilir davranış biçimleri ve arzu edilebilir yaşam amaçlarıyla ilgili olduğunu belirtmişti. Rokeach bu tanımından yola çıkarak değerlerin iki kategoride sınıflandırılabilirliğini belirtmektedir. Kendisi değerlerin, araçsal (instrumental) ve amaçsal (terminal) değerler olarak kategorize edilebileceğini söylemektedir.
Geert Hofstede'nin Değerler Yaklaşımı	Hofstede değer kavramı hakkında yorumlarını ilerleterek değerleri istenebilir ve istenen değerler şeklinde ifade etmektedir. Hofstede'e göre bu iki ifade birbirinden bağımsız olmamakla beraber aynı anlamı da içermemektedirler. İstenebilir ve istenebilir değerlerin aynı anlamda kullanılmasının yanlışlığı sebebiyle vereceğini belirten Hofstede, değer-davranış ilişkisini araştırırken bu ayrımın muhakkak yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.
Schwartz'ın Değerler Yaklaşımı	Schwartz değer teorisi, yukarıdaki üç evrensel gereksinimin neticesinde ve her birisinin altında yatan motivasyona göre 10 tane değer ortaya çıktığını ifade etmektedir. 1) Güç (<i>Power</i>): Sosyal Statü ve Prestij, İnsanlar ve Kaynaklar Üzerine Hâkimiyet Kurma (Sosyal Güç, Otorite ve Refah ve Sosyal Kabul) 2) Başarı (<i>Achievement</i>): Sosyal Standartlara Göre Yeterliliği Gösteren Kisisel Başarı (Başarılı, Hırslı, Kabiliyetli, Etkili) Entelektüel ve Öz Saygısı Olan 3) Hazcılık (<i>Hedonism</i>): Mutluluk ve Hislere Ait Memnuniyet, Haz (Zevk, Eglenceli Hayat) 4) Harekete Geçirme (<i>Stimulation</i>): Heyecan, Yenilik ve Yasamdaki Sorunlar 5) Kendi Kendini Yönlendirme (<i>Self-Direction</i>): Bağımsız Düşünen ve Kendi Davranışını Seçen, Açıklayan Kişi (Özgürlük, Bağımsız, Meraklı, Kendi Amaçlarını Belirleyen ve Özsaygısı Olan) 6) Evrensellik (<i>Universalism</i>): Bütün İnsanları ve Doğayı Korumak, İnsanları Anlamak ve Hoşgörülü Olmak (Açık Fikirlilik, Bilgelik, Sosyal Adalet, Eşitlik, Dünya Barışı, Dünya Güzelliği, Doga ile Bütünleşme, Çevreyi Koruma) 7) Bağlılık (<i>Benevolence</i>): Yakın Olan insanların Refahını Arttırmak ve Korumak (Yardımsever, Dürüst, Merhametli, Vefalı ve Sorumlu) 8) Gelenek (<i>Tradition</i>): Geleneksel Kültür ya da Dinin Bireylere Sunduğu Gelenekler ve Düşüncelerin Kabul Edilmesi, Saygı Duyulması ve İtaat Edilmesi (Alçak Gönüllü, Dindar, Samimi, Geleneklerine Saygı, Kaderine Razi Olmak) 9) Uygunluk (<i>Conformity</i>): Başkalarına Zarar Verebilecek Davranış ve Etkilerden veya Sosyal Beklentilerin, Normların İhlal Edilmesinden Kaçınmak (Nezakete, itaatkâr, Kendi Kendini Disipline Eden, Yaşlılara ve Büyüklere Saygı) 10) Güvenlik (<i>Security</i>): Toplumun, İlişkilerin ve Kişiliğin Güvenliği, Uyumluluğu ve Kararlılığı (Aile Güvenliği, Ulu-sal Güvenlik, Sosyal Güven) (Sagiv ve Schwartz, 2000: 179)

Doğan (2007) ise, “Örgüt Kültürü “ adlı kitabında değerleri sınıflandırırken; 1.Değerleri Evrensel Düzeyde İlgili Oldukları Alanlara Göre Sınıflandırmaya Yönelik Yaklaşımlar ve Değer Grupları 2. Değerleri Kültür Boyutlarını Esas Alarak Sınıflandıran Yaklaşımlar ve Başlıca Değerler olarak ele almıştır.Aşağıda bu sınıflandırmalar ve ana noktaları tablo halinde gösterilmiştir; ,

Tablo 11. Doğan (2007) 'a Göre; Değerleri Evrensel Düzeyde İlgili Oldukları Alanlara Göre Sınıflandırmaya Yönelik Yaklaşımlar ve Değer Grupları

1.Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Sınıflaması	Teorik, Ekonomik,Estetik, Sosyal, Politik ve Dini Değerler
2.Graves'in Değer Sınıflaması	1.Tepkisel var olma düzeyine ilişkin değerler 2.Geleneksel var olma düzeyine ilişkin değerler 3.Ben merkezli var olma düzeyine ilişkin değerler 4.Fedakar var olma düzeyine ilişkin değerler 5.Materyalist var olma düzeyine ilişkin değerler 6.Var oluş düzeyine ilişkin değerler

B: Değerleri Kültür Boyutlarını Esas Alarak Sınıflandıran Yaklaşımlar ve Başlıca Değerler

1. Hofstede'in Değer Sınıflaması : Hofstede'in değer boyutları, toplumların karşı karşıya kaldığı sorunlara çözüm getirme arayışına dayanmaktadır. Değişim ve değişimin neden olduğu belirsizliğe ilişkin değer boyutu olarak; belirsizlikten kaçınma düzeyi, birey- toplum karşılığına ilişkin değer boyutu bireycilik-kollektivizm, toplumdaki hiyerarşi ikilemine ilişkin güç mesafesi ve insanlar arası ilişkinin niteliğine ilişkin dişil-eril davranış niteliği tanımladığı değer boyutlarıdır.
2. Schwartz'in Değer Sınıflaması :

Tablo 12 : Doğan (2007) 'a Göre Schwart'ın Değer Sınıflaması

Değer Grupları (Tipleri)	Değerler
Bireysel zerklik (bağımsızlık)	Yaratıcılık zgrlk Bağımsızlık Merak
Bireysel Hedefleri	Eyleme geçme Belirleyebilme Cesaret
Hazcılık (Hedonizm)	Yaşamda eşitlilik Heyecan verici yaşam Zevk Eğlenceli yaşam
Başarıya ulaşma	Başarı Kabiliyet Hırs Etkileme Zeka zsaygı
G	Otorite Zenginlik Genel imajın korunması Sosyal g, sosyal kabul
Güvenlik	Aile güvenliği Ulusal güvenlik Sosyal düzen Yapılan iyiliğe karşılık verme Sağlık Ait olma duygusu
İaatkarlık	Bireysel disiplin, itaakarlık Nezaket Ebeveynleri onurlandırma
Geleneksellik	Alçak gönüllülük İçtenlik, samimiyet Geleneklere saygı ölçülük, ılımlılık, Tarafsızlık, n yargısız olma

Tablo 12 : Doğan (2007) 'a Göre Schwart'ın Değer Sınıflaması (Devamı)

İyilikseverlik	Dürüstlük Bağışlayıcılık Sadakat Sorumluluk Dostluk Manevi yaşam Sevgide olgunluk Yaşamda anlam bulma
Evrensel Düşünce	Geniş fikirlilik, Bilgelik Sosyal adelet Eşitlik Barış içinde bir dünya Güzellik (Estetik) Doğa ile bütünleşme Çevreyi koruma İçsel uyum

Tablo 13. Doğan (2007) 'a Göre Elizur ve Sagie'ye Göre Değer Sınıflamaları

Yaşam Değerleri	Çalışma Değerleri.
Sağlık	İşin ilginçliği
Mutluluk	Sorumluluk yüklenebilme
Sevgi	Adil denetim
Güvenlik	Bağımsızlık
Bağımsızlık	Yetenekleri Kullanabilme
Yetenekleri Kullanabilme	Bireysel gelişme
Anlamlı bir hayat	İşte başarı olanağı
İlginç bir hayat	Anlamlı bir iş
Sorumluluk	İlerleme olanağı
Başarı Tanınma	İşin takdir edilmesi
Koşulları yaşama	İtibar görme
Huzur	Tanınma
İlerleme	İş güvenliği
İyi arkadaşlara sahip olma	Firma imajı

Tablo 13. Doğan (2007) 'a Göre Elizur ve Sagie'ye Göre Değer Sınıflamaları (Devamı)

İtibar görme	İşin etkinliği
Rahat bir hayat	Çalışma koşulları
Topluma katkı	İşin toplumsal statüsü
Toplumsal statü	demeler
Refaha ulaşma	İşbirliği olanağı
Gç	rgt içinde güçlü olma
	İnsanlar arası ilişkiler
	İşin sağladığı yararlar
	Topluma katkı
	Elverişli alışma saatleri

Tablo 14. Doğan (2007) 'a Göre Rokeach'ın Değer Sınıflaması;

AMAÇSAL DEĞERLER	ARAÇSAL DEĞERLER
Rahat Bir Yaşam	Hırs
Heyecan Verici Yaşam	Açık Fikirlilik
Başarma Duygusu	Yetenek
Barış İçinde Bir Dünya	Neşeli Olma
Güzellik (estetik)	Düzenlilik
Eşitlik	Cesaret
Aile Güvenliği	Bagışlayıcılık
zgrlk	Yardıms severlik
Mutluluk	Dürüstlük
İçsel Uyum	İleri Grşlk
Olgunluk	Bagımsızlık
Ulusal Güvenlik	Zekilik
Zevk	Mantıklı Olma
Esenlik	Sevgi
Özsaygı	Sadakat
Sosyal Kabul	Nezaket
Dostluk	Sorumluluk
Bilgelik	zdenetim

Turan ve Aktan (2008) ise “Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler “ adlı araştırmalarında değer sınıflandırmalarını 4 teori üzerinden yapmışlardır.Bu teoriler ve temel noktaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur;

Tablo 15. Turan ve Aktan (2008) 'a Göre Değer Sınıflamaları

Graves'in Değer Teorisi	<p>*Graves (1970), insanın değerlerini ve yaşam biçimlerini var oluşu bir yaklaşımla ele alır ve hiyerarşik bir düzenlemeye indirger. *Graves hiyerarşik sistemde her başarı durumunu, bir denge durumu olarak açıklamakta ve denge durumuna ulaşan bireyin, hiyerarşinin bir üst basamağına geçeceğini savunmaktadır. *Gravas'in belirlediği var olma düzeyleri ve her düzeyde ortaya çıkan değerler şunlardır;</p> <p>I.Düzye: Tepkisel Var Olma: Fizyolojik ihtiyaçların ön planda olduğu değerlerin tepkilerle belirlendiği düzeydir</p> <p>II.Düzye:Geleneksel Var Olma: Tek ihtiyaç var olma ve nesli devam ettirmektir</p> <p>III:Düzye:Ben-Merkezli Olma:Birey olma güdüsü yoğundur,bu nedenle değerler başkaları üzerinde baskı kurma ve birey olma güdüsüne hizmet etmektedir.</p> <p>IV.Düzye:Özverili Olma:Acı ve ölümden sonra var olma ağırlıklı olan duygulardır.Tanrının koyduğu değerlere yönelme söz konusudur.</p> <p>V.Düzye:Materyalist var olma:Dünyanın sırlarını keşfetme ve dünyayı yönetme duygusunun egemen olduğu, materyalist bir yaşam ve değerlerin öne çıktığı düzeydir.</p> <p>VI.Düzye:Toplumsal Var Olma:Çağın yaşam biçiminin sunduğu değerlerden çok insani değerler ön plana çıkar.</p> <p>VII.Düzye:Varoluş:Değer sisteminin temeli bilgiye ve evrenle ilgili gerçekliğe dayalıdır.İnsan, kendine güvenir, hayata, bağımsızlığa ve toplumun çıkarlarına değer verir.</p>
-------------------------	---

Tablo 15. Turan ve Aktan (2008) 'a Göre Değer Sınıflamaları (Devamı)

Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Teorisi	Değerler sisteminin altı boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; Estetik, teorik, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini değerlerdir. Her değer boyutu kendine özgü değerler içerir.
Rokeach'ın Değer Teorisi	Rokeach (1973), değerleri iki ana başlıkta toplamıştır, her bir başlık altında da on sekiz değer gruplamıştır. Ana değerleri terminal ve araçsal olarak sınıflamıştır. Terminal değerleri, hayatın amacını belirleyen ve buna hizmet eden değerler; araçsal değerleri de, ahlaki ve yeterlik olmak üzere ikiye ayırmıştır.
Hofstede'nin Değer Teorisi	Bireyin davranışlarında hem bireyin kendisi hem de içinde bulunduğu durum etkilidir. Eğer bir bireyin zihinsel sistematigi ve içinde bulunduğu durum bilinirse, bireyin davranışları kestirilebilir. Zihinsel sistematik fiziksel olarak bireyin beyin hücrelerinde kayıtlıdır. Ancak bu kodları doğrudan gözlemek mümkün değildir. Gözlenebilir olan ise bireyin sözleri ve davranışlarıdır. Söz ve davranışlar bu sistematigin son aşaması olup sistematigin çözümlenmesini sağlar. Zihinsel sistematik hem bireyin kendisine özgü hem de diğer bireylerinkine benzerdir. *O'na göre değerler, bireylerin ve toplumların özelliklerini ve kültürlerini belirler.

Türkiye'deki akademisyenler tarafından yapılan araştırmalarda belirtilen bu sınıflamalardan sonra çalışmamızın bu bölümünde konumuzla ilgili olarak değerler iki ana başlık altında incelenecektir. Bunlar bireysel ve örgütsel değerler başlıklarıdır.

Bireysel Değerler

Bireysel değerler kavramı, idealleri, kavramları ve bireyin yaşamında önem verdiği öğeleri anlatmaktadır (Yılmaz, 2006, s.50). Bireysel değerlerin neler olduğunu açıklamadan önce bireysel değerlerin nasıl ortaya çıktığını, çıkış sebebini değinmek gerekir. Bu konuda bize ışık tutan ise, Maslow' un Değer Kuramıdır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşindeki ilk basamaklar yaşamak için zorunlu temel

ihtiyaçlar (Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik) iken sonraki aşamalar daha çok insanı diğer canlılardan ayıran özellikleri ifade etmektedir. Bu nedenle Maslow bazı değerlerin bütün insanlar için ortak olduğunu bazılarının ise ortak olamayacağını, temel farklılıkların ise bireyin kendisinin içinde bulunduğu kültür ve dünya ile kuracağı ilişki biçimlerinden kaynaklanacağını belirtmektedir (Lalek, 2007).

İnsanoğlunun yapıp ettiklerinde, ürettiklerinde hep bir ortak amaç vardır. Bu ortak amaç bir sorunu çözme bir ihtiyacı gidermedir. Bireysel değerlerde işte bu ihtiyacı giderirken insanın tutum ve davranışlarını ışık tutan olgulardır. Zaten Maslow' da her insanın kullanmak zorunda olduğu belli kapasiteleri olduğunu, bu özelliklerin kullanılmasıyla değerlerin şekillendiğini ve insanların sahip oldukları kapasitelerinin onların ihtiyaçlarını belirleyen içsel değerler olduğunu belirtmektedir (Kara, 2007)

Schwartz ve Bilsky, çeşitli kuramcılarının üzerinde uzlaştıkları özelliklerden yola çıkarak değerleri şöyle betimlemişlerdir:

1. Değerler inançlardır. Ancak, tümüyle nesnel, duygulardan arındırılmış fikir niteliği taşımazlar; etkinlik kazandıklarında duygularla iç içe geçerler.
2. Değerler bireyin amaçlarıyla (eşitlik gibi) ve bu amaçlara ulaşmada etkili olan davranış biçimleriyle (hakkbilirlik, yardım severlik gibi) ilişkilidirler.
3. Değerler, özgül eylem ve durumların üzerindedirler. Örneğin, itaatkârlık değeri, işte ya da okulda, aileyle, arkadaşlarla ya da tanımadığımız kişilerle olan ilişkilerimizin tümünde geçerlidir.
4. Değerler, davranışların, insanların ve olayların seçilmesini ya da değişimini yönlendiren standartlar olarak işlev görürler.
5. Değerler taşıdıkları öneme göre kendi aralarında sıralanırlar. Sıralanmış bir değerler kümesi, değer önceliklerini belirleyen bir sistem oluşturur (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000; Akt: Sağnak, 2005).

Değerleri genel bir çerçevede tanımlamaya ve sınıflandırmaya ilişkin bir diğer grup çalışma ise değerleri, paylaşılma kriterine esas alarak evrensel, gruba özgü ve bireye özgü değerler biçiminde sınıflandırmaktadır. Bütün kültürler tarafından paylaşılan değerler evrensel değerler, belli bir kültür veya alt kültür tarafından paylaşılan değerler gruba özgü ve yalnızca bireyin sahip olduğu değerler ise bireysel değerler olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1993, 1998, Akt: Doğan, 2007, s.43)

“Güngör'e göre (1998) bireylerin ilk sırada tercih ettikleri değerlerin dışındaki değerler, bireyin gerek psikolojik gerekse sosyal açıdan mutluluğu için vasıta

konumundadır. İşte bu noktada değerlerin “amaç değerler” ve araç değerler olmak üzere iki kısma ayrıldığı görülmektedir (Yılmaz, 2006, s.50). Değerleri amaç ve araç değerler olmak üzere ayıran kişi Rokeach’dır (Lalek, 2007; Kara, 2007; Yılmaz, 2006 ; Turan ve Aktan, 2008; Doğan, 2007)

Rokeach’ın değerlere ilişkin sınıflaması kuramsal bir temelden hareketle değil, belli bir toplumda yaşayan bireylerin hangi değerlere sahip olduğu ve bunların nasıl sınıflandırılacağı biçimindedir. Bu değerlerin on sekiz tanesi amaçsal ve on sekiz tanesi de araçsal olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. (Doğan, 2007, s.49)

Bu amaçsal ve araçsal değerlerde kendi içlerinde ikiye ayrılmaktadır. Amaçsal değerler “bireysel” ve “toplumsal” olmak üzere ikiye ayrılırken araçsal değerlerde “ahlaki” değerler ve “yeterlilik” değerleri olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Lalek, 2007). “Değerlerin amaç ve araç değerler biçiminde ayrımının yapılması bireyin yaşamındaki iki temel soruyu ifade eder; Bu sorulardan birincisi, “Başarmak ya da elde edilmek istenen şey nedir?”, İkincisi ise “Bu şey nasıl başarılacak ya da elde edilecektir?” Kişinin hayatta başarmak istediği şeyler,amaç değerleri, bu hedeflerine nasıl ulaşılacağı, hangi strateji ve teknikleri kullanarak başaracağı araç değerleri oluşturmaktadır (Sezgin, 2006).

Aydın (2001) 'a göre, Lamberton ve Minor (1995) bireysel değerleri, aracı ve sonul değerler olarak ikiye ayırmaktadır. Onlara göre amaç değerler ; “Rahat bir yaşam, heyecan verici bir yaşam, barışçı bir dünya, güzel bir dünya, eşitlik, aile güvenliği, özgürlük, mutluluk, içsel uyum, olgunlaşmış aşk, ulusal güvenlik, yaşamdan sevk alma, kurtuluş, kendine saygı, bilgelik, bağımsızlık” iken araç değerler; “Hırs, Açık Fikirlilik,Yeterlik, Neşe, Düzen ve Temizlik, Cesaret, Bağışlayıcılık, Yardımseverlik, Hayalcilik,Dürüstlük, Mantıklılık, Sevecenlik, Uyum ve İtaat, Nezaket, Sorumluluk, Özdenetim” dir Ancak burada ilginç olan nokta Aydın’ın (2001), Lamberton ve Minor’dan aktardığı değer başlıkları ile Doğan’ın (2007) Rokeach’dan aktardığı değer başlıklarının birçoğu aynı isimle ifade edilmiştir.

Amaçsal değerler, aynı zamanda uygun davranış ilkeleriyle ilintili olarak, her toplumda bulunabilen en alt düzeydeki birlikteliğe işaret edebilir. Amaçsal değerler, sosyal değerlerin yorumu ve uygulanması çeşitlilik gösterebilse de, her toplum her zaman “ensest”, “cinayet”, “küfür” ve “hırsızlık” üzerinde yasaklamalar getirmiştir. Öte yandan tüm toplumlar “sadakât”, “arkadaşlık”, “sevgi” ve “adalete” yüksek değerler vermiştir (Fichter,1996, Akt:Kara, 2007, s.83).

Örgütsel Değerler

Konumuzla ilgili ele alacağımız ikinci değer türü örgütsel değerlerdir. İlgili literatürü incelediğimizde, örgütsel kültürü oluşturan boyutlardan birinin de "Örgütün değerleri ve inançları" olduğunu görürüz (Steinhoff ve Owens, 1989-Akt: Atay, 2005). Hofstede, (1994) örgüt kültürünü ve düzeylerini incelerken, kültürel düzeyleri en içten en dışa doğru sırasıyla; değerler, tören ve ayinler, kahramanlar ve semboller biçiminde sıralamıştır. Bireyin küçük yaşlarda öğrendiği bu değerler, davranışları ve tutumları yönlendiren bilinçdışı kültürel öğelerdir (Doğan, 2007, s.115). Bu noktadan yola çıkarak değerlerin örgüt kültürünü biçimlendiren en temel olgular olduğunu söyleyebiliriz. Örgütlerde tıpkı insanlar gibi değerlere ve değerler sistemine sahiptir bu nedenle bir örgütün içinde yer alan birey o örgütün kabul edeceği ya da edemeyeceği örgütsel davranışlar hakkında bir algıya sahip olur (Pang,1994, Akt:Yılmaz, 2008, s.48). Bir çalışmada, Goodman ve Svyantek (1999), bireysel değerleri ideal kültür, algılanan örgütsel değerleri de örgütsel kültür olarak ele almıştır (Akt: Sezgin, 2006, s.52). Bireylerin örgüt kültürü içerisinde benimsenmiş değerlerden yola çıkarak, arzu edilen veya edilmeyen, iyi veya kötünün ne olduğu hakkındaki yargıları, sergileyecekleri davranışlarına yol gösterecektir (Kara, 2007).

Örgütsel açıdan değerler, başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve iş görenlere nasıl davranıldığına ilişkin uygulamalar konusunda örgütlerin sahip oldukları inançlar, örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen iş görenlerce benimsenmiş ölçütlerdir (Erdem, 2003). Doğan (1997), değerlerin, davranışlar konusundaki kapsamlı ve genel inançlar olduğunu, kişilerin bu sonuçlara ulaşmak istediklerini, örgütsel değerler için de aynı durumun geçerli olduğunu, tek farkın örgütsel değerlerin, organizasyondaki kişilerin inançlarından oluştuğunu belirtmektedir.

Bir örgütün yapısını anlamak ve bireylerinin sergiledikleri tutum ve davranışları çözebilmek, anlayabilmek için öncelikle o örgütün üyelerinin sahip olduğu, algı, duygu ve düşünceleri biçimlendiren değerleri incelemek gerekir (Yılmaz, 2008, s.80). Örgütlerin benimsenmiş değerlere gereksinimi vardır. Bir örgütün paylaşılan benimsenmiş değerleri bir yönü ile de örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Fidan, 1996, Akt:Kara, s.114). Değerler, örgütteki bireylerin davranışları üzerinde etkili olup, bireylerin kendi aralarındaki iletişimlerine ve ilişkilerine de yansımaktadır (Kara, 2007). Rokeach (1973), Hultman ve Gellerman

(2002), belirli değerlerin sürdürülmesinde ve güçlendirilmesinde, değerlerin nesilden nesile aktarımında belli kurumların görevli sosyal örgütler olarak tanımlanabileceğini belirtmektedirler (Sezgin, 2007). Buradan yola çıkarak değerlerin,örgüt karakterini belirlediğini,çalışanlarda aidiyet duygusu sağladığını ve yönetici davranışlarına rehberlik ettiğini (Yılmaz, 2008) ve benzer değerlere sahip bireylerin örgüt içerisinde ortak bir iletişim sistemine sahip olacağını söyleyebiliriz (Erkmen ve Sencan , Akt:Kara, 2007,s. 113)

Örgütsel düzeyde değerler örgüt üyelerinin farklı durumlar, roller,nesnelere ve insanlar hakkındaki değerlendirmeleridir. Değerler örgütün genel amaçlarını, ideallerini standartlarını ve uygulamalarını yansıtmaktadır (Yılmaz, 2008, s.80). Değerler, psikolojik yapılar ve bireyin iç dünyasında yer alır. Örgütler de insanlardan oluştuğu için, örgütün kültürü değerler tarafından biçimlendirilir. Örgütlerde işgörenlerin sahip oldukları değerler, örgütsel davranışı ve örgütün yöneleceği yönü şekillendirir (Sezgin, 2007, s.52).

Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır (Lalek, 2007, s.45). Örgütsel değerler, örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturmakta, örgütü tanımlamakta, örgütün amaçlarını belirlemekte ve başarı ölçütlerinin temelini oluşturmaktadır (İpek,1999- Akt: Yılmaz, s.81). Kısaca Değerler örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, Akt:Lalek, 2007, s.48). Başaran'a göre (1982) örgüt, toplumun kültüründen çalışanları eliyle getirdiği değerleri kendi içinde işleyerek, özümseyerek kendine mal etmektedir. Bir örgütte, çalışanların büyük çoğunluğunca inanılan değerlere öz değerler denir (Başaran 1998). Örgütün başarılı bir geleceğe yönelmesi ve örgütsel etkililiğin sağlanması için, değerlerin geniş ölçüde paylaşılmış olması zorunludur. Makul bir düzeyde paylaşılmış değerler olmadan, örgüt başarılı olamaz. Bu nedenle, bireysel, grup ve örgütsel düzeyde değerlerin anlaşılması, örgütsel etkililik için önemlidir (Hultman ve Gellerman, 2002).

Örgüt kültürü üzerinde çalışan araştırmacılardan biri olan Şişman (2002), örgüt kültürünün ölçümü konusunda yöntem boyutu üzerinde durmuş bu konunun alanyazında çok tartışıldığını, bu nedenle kültürün bazı simgesel yönlerinde yöntem ve tekniklerin kullanılmasının olanaklı olamayabileceğini ancak kültürün bazı

inanç, norm ve değerler gibi yönlerinin nicel yöntem ve tekniklerle araştırılmasının ve ölçülmesinin olanaklı olduğunu gösteren araştırmaların yapıldığını belirtmiştir. Konuyu bu açıdan ele alan Şişman (2002) bu anlayışla, G. Hofstede'nin görüşlerini aktararak örgüt kültürünün temelini, grubun değer ve normlarının özünü oluşturan temel inançlardan meydana geldiğini, kültürün daha iyi anlaşılabilmesinin ancak söz konusu inançları açıklamasıyla mümkün olacağını; değerlerin ve simgelerin ise kültürün yüzeysel kısmını oluşturduğunu, yapılan sınıflamada örgüt kültürünün, değerler ve uygulamalar olmak üzere iki boyutta açıklandığını belirtmektedir.

Örgütlerin değerleri var mıdır, yoksa sadece örgütteki bireylerin değerlerinden mi söz edilebilir? Temel olarak değerlerin kaynağı insandır, bireydir. Ancak, bireysel değerlerin ötesine geçen örgütsel değerlerden de söz edilebilir (Argandona, 2003, Akt:Sezgin, 2006, s. 59). Bu anlamda Örgütün kültürel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşir;

- 1) Liderin bilinçli görüşü
- 2) Lider tarafından yönlendirilen davranışların benimsenmesi
- 3) Örgüt üyelerinin ilgilerini sonuçtan çok yönetime çevirmeleri
- 4) Benimsenen değerlerin yaşanması (Üçok, 1986, s.317).

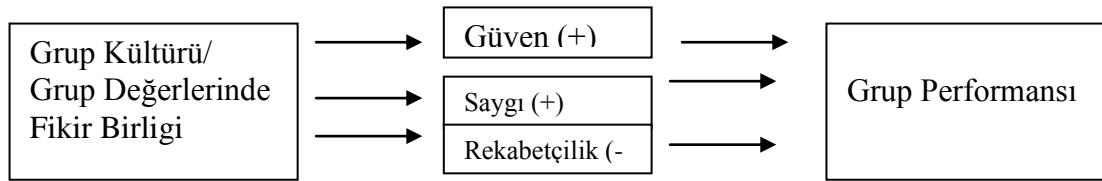
Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akt: Özkul, 2007, s.38).

Örgütsel değerlerin kaynağının ne olduğu konusunda çeşitli görüşler olmasına karşın, bunların kaynağının örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan inançları olduğu ileri sürülmektedir (Schein, 1992- Akt:Sezgin, 2007, s.15). Örgütsel değerler örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturmakta, örgütü tanımlamakta, örgütün amaçlarını belirlemekte ve başarı ölçütlerinin temelini oluşturmaktadır (İpek,1996, Akt:Yılmaz, 2006, s.57). Değerler, psikolojik yapılar ve bireyin iç dünyasında yer alır. Örgütler de insanlardan oluştuğu için, örgütün kültürü değerler tarafından biçimlendirilir.

Örgütün edindiği törel, dinsel değerler, çalışanın örgüte bağlanmasını, yönetimin kolay işlenmesini, üretimin daha nitelikli, nicelikli olmasını, örgütün programlarının desteklenmesini, çalışanın daha özverili olmasını sağlar (Katz ve

Kahn, 1977, Akt: Yılmaz, 2006, s.57) Örgütsel değerler sistemi, kristalleşme ya da örgütte ne derece de paylaşıldıkları bakımından da tanımlanabilir. Güçlü örgütsel değerler, yoğun bir biçimde benimsenir ve geniş ölçüde örgüt genelinde paylaşılır (Sezgin, 2007). Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de iş görenlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır (Lalek, 2007).

Yılmaz (2006, s.57), grup üyelerinin fikir birliği sağlaması güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasından görev çatışmalarının engellenmesine kadar bir çok sonucu ortaya çıkardığını belirterek “Örgüt Değerlerinde Fikir Birliği, Grup Süreci ve Performans” ilişkilerini aşağıdaki tablo üzerinden aktarmaktadır.



Şekil 4. Örgüt Değerlerinde Fikir Birliği, Grup Süreci ve Performans

Kaynak: Mannix, E.A., Thatcher, S. & Jehn, K.A. 2001, Akt:Yılmaz,2006, s.58

Mannix, Thatcher ve Jehn (2001), yukarıdaki tablo üzerinden, grup değerlerinde fikir birliği sağlanmasının, güven duygusunu ve saygıyı arttırdığını, grup üyeleri arasında rekabetçiliği azaltıp, performansını arttırdığını belirtmektedirler (Akt: Yılmaz, 2006, s.58).

Kuzgun (2000), meslek değerleri kavramının örgüt değerleriyle birlikte kullanıldığını, burada kast edilenin meslekten beklenen doyum türlerinin sıralanması olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda Allport ise meslek gruplarına göre değerlerinin farklılaştığını aşağıdaki tablo üzerinden göstermektedir;

Tablo 16. Gordon Allport'un Değer Sıralaması

Rahipler (Din Adamları)	Yöneticiler	Bilim İnsanları
-Dini -Sosyal -Estetik -Politik -Kuramsal -Ekonomik	-Ekonomik -Kuramsal -Politik -Dini -Estetik -Sosyal	-Kuramsal -Politik -Ekonomik -Estetik -Dini -Sosyal

Kaynak; Özkalp ve Kırel, 2001, s.125.

Görüldüğü gibi din adamları dini değeri en önemli olarak görmekte, ekonomik değerler en sonuncu olmaktadır. Buna karşın yöneticilerde ekonomik değerler en önemli, sosyal değerler ise en az önemli olarak sınıflandırılmaktadır. Bilim insanlarında ise teorik değerler ilk sırada yer alırken, sosyal değerler sonlarda yer almaktadır (Özkalp, Kırel, 2001). O halde eğitim yönetiminde değerlerin önemi nedir?

Eğitim Yönetiminde Değerler

Araştırmanın bu bölümüne kadar değerleri bütün boyutlarıyla incelemeye çalıştık. Bireysel ve örgütsel değerlerin neler olduğunu, önemini ele aldık. Şimdi sorulması gereken soru; Eğitim Yönetiminde ve okul yöneticilerinin eylem ve tutumlarında değerler ne kadar etkili ve önemlidir? Çünkü daha önceki bölümlerde her davranışın altında bir değerler sisteminin olduğunu görmüştük. O halde bir ülkenin gençliğini biçimlendiren okulların liderleri olan eğitim yöneticileri açısından da değerler konusu, üzerinde durulması ve sorgulanması gereken bir konudur. Okullarda hangi değerlerin daha önemli ve etkili olduğu hakkında değişik görüşler vardır. Bu konuda (Özden, 2000) Bilgi toplumunda, yükselen yeni değerlerin olduğunu, bu değerlerin okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının yerini, daha çok yerinden yönetilen ve profesyonel kontrolün egemen olduğu bir yapıya terk etme zorunluluğu getirdiğini, bunun sonucunda da okulun yapısındaki "rol, ilişki ve sorumluluklarda" temel bazı değişiklikler öngörmekte olduğunu, bu değişikliklerin " Okuldaki otorite akışının daha az hiyerarşik olmasının bir zorunluluk haline gelmesi ve liderliğin, pozisyonla değil, yapılması gereken işte başarılı olmakla ilişkilendirilmeye başlanmış olması gibi iki

boyutta özetlenebileceğini belirtmektedir. Bu süreçte eğitimcilerin kendilerine sürekli olarak sormaları gereken en önemli soru; "Ben bir eğitimci olarak hangi değerlere sahip olmalıyım, benim işimle ilgili olarak sahip olmam gereken iş etiği ilkelerim neler olmalıdır?" sorusudur (Akbaba Altun, 2003; Lalek, 2007).

Bugün okullarımız çağın birçok sorunuyla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar uygulamadaki adaletsizlikler, objektif kriterlerin okullarda yeterince yerleşmemiş olması, öğrenim çağındaki çocuk ve gençlerdeki olumsuz alışkanlıklardır. Bu tip sorunlarla her gün onlarca örnekle karşılaştığımız ve okullarda bu anlamda bir değerler sorunu olduğu değişik kaynaklarda ele alınmıştır (Aydın, 2003). Oysa okulların ülkenin ihtiyaç duyduğu insan tipini yetiştirmeye yönelik genel ve özel amaçları vardır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla olur (Bursalıoğlu, 1994). Law, Walker, ve Dimmock'a göre (2003) son araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, yönetim problemlerinin çözümünde ve karar süreçlerinde değerler çok önemli rol oynamaktadır (Yılmaz, 2007, s.95). Bu nedenle liderlerin, tüm iş görenlerin kişisel ve mesleki potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayacağı, yeni bir örgüt kültürü gereklidir. Değerlerle yönetim, böyle bir kültürün oluşturulmasını sağlayabilir (Dolan ve Garcia, 2002, Akt:Sezgin, 2006, s.54). Değerlerle yönetim, iş görenleri ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Çelik, 2000, s.83). Sezgin (2006), okulların önceden tahmin edilemez durumlarla karşılaştığından dolayı kaotik bir yapıya sahip olduğunu, değerlerle yönetimin bu kaosu önlediğini, örgütün dinamik bir yapıya kavuşmasını sağladığını belirtmektedir

Yöneticilerin eylemleri, kişisel değerlerin etkisi altındadır. Ekonomik değerlere güdülenmiş bir yönetici, yönettiği örgütün büyümesinin önemini vurgulayacaktır. Toplumsal değerlere eğilimli yönetici ise, örgütün büyümesinden çok, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkaracaktır (Aydın, 2001, Akt:Yılmaz,2007). Bu nedenle değerlerle yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden bir varlık olmaktan çok, değerlerle hareket eden bir varlık olarak görülmesidir (Çelik, 2000, s.83). Yöneticilerin eylemlerini belirleyen tek değişken değerler değildir. Ancak değerler, yöneticilerin eylem ve kararlarının en önemli belirleyicilerinden biridir (Yılmaz, 2007).

Değerlerle yönetim, işgörenin kalp dünyasına inen bir yönetim yaklaşımıdır. Değerlerle yönetim yaklaşımının uygulandığı örgütlerde işgörenle örgüt arasında

güçlü bir duygusal bağ oluşur (Çelik, 2000, s.83). Bu bağ hem işgörenlerin tüm süreçlere katılımında motivasyon sağlayacak hem de bireylere daha çok vicdani sorumluluk almaya teşvik edecektir. Bir anlamda kurumun etik değerlerle yönetilen bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır. Peki bu sürecin oluşmasını kim sağlayacaktır. Elbette okul yöneticisi...

Bir kurumu değerlerle yönetmek, değerlerle yönetim ne demektir? Bu anlamda değerlere göre yönetim kendiliğinden ortaya çıkan bir oluşumdan çok bir yönetim sürecidir ve kendi iç sistematüğinde; kurumun değerlerini belirlemek, belirlenen değerleri tüm öğelerine aktarmak, okulun benimsediği örgütsel değerlerle örgütün gündelik etkinliklerini bütünleştirmek gibi evrelerden oluşur (Çelik, 2003). Bütün bu evrelerin başarıyla işletilebilmesi için; Okul yöneticilerinin, başkalarına özen göstermeyi gerektiren bir mesleğe sahip olmaları dolayısıyla, mesleklerini icra ederlerken; (i) her bireye saygı göstermeli, (ii) dürüst ve doğru bir iletişim kurmalı, (iii) muhataplarının özgüvenlerini geliştirmeli, (iv) herkesin yararına olacak adil bir kültürel sistem oluşturmalıdır (Smith, 1997; Akt: Akbaba-Altun, 2003; Lalek, 2007). Bu nedenle Eğitim Yönetiminde bir değer sisteminin kurulmasında göz önünde bulundurulacak genel ilkelerden bazıları da şunlar olabilir (Sünbül, 2008, s.379);

- *Eğitimde fırsat eşitliğinin tanınması
- *Eğitim konusunda halkın aydınlatılması
- *Mantık ve pratik zekanın kullanılması
- *Karar sürecine katılma imkanının verilmesi
- *Grup çalışmalarından yararlanılması
- *İş, insan ve ortamın bütünleştirilmesi
- *Örgüt değişmelerinin amaçlı yapılması
- *İki yönlü bir iletişimin kurulması

İnsan psikolojik bir varlıktır ve sahip olduğu potansiyeli bireysel ve örgütsel amaçlara uygun olarak en üst düzeyde kullanabilmesi için onun sevgi, saygı ve kabul görme gibi Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beklentilerinin karşılanması gerekir. Bu anlayışla bu çerçeveden bakıldığında okul lideri, karşı tarafın görüşüne saygı gösteren, olası kişisel hataları kabul eden, okul içindeki görüş ayrılıklarını saygıyla karşılayan bir anlayış sergilemelidir (Lalek, 2007).

Değerler genellikle resmi yazılarla iletilmez. Bunlar çoğu zaman yumuşak araçlarla yapılır. Başarılı örgütler temel değerlerini desteklemek amacıyla, sürekli olarak öyküler ve efsaneden yararlanırlar (Peter ve Waterman, 1987, Akt:Çelik, 2000, s.84). Bu nedenle Eğitim Yöneticisi, örgütsel sağlığı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların şiddetle kınanacağı, hatta cezalandırılacağı yönünde bir anlayışın örgütte yerleşmesini sağlamalıdır ancak bunu ikna yöntemlerini kullanarak başarabilmelidir (Tutar-Akt:Lalek, 2007). Çünkü, değerler bir grup insanın arasında gezinen ve onları tıpkı mıkna-tısa yapışan parçacıklar gibi bir araya getirip sıraya dizen fenomenlerdir (Yılmaz, 2007, s.83).

Sonuç olarak konuyu toparlamak gerekirse okul yöneticisi, açık fikirli, kendini eleştiren, toleranslı, hâlihazırdaki yapıyla eğitimsel oluşumlar arasında köprü kurabilen, okul toplumu içinde yeni liderlerin ve yeni bakış açılarının çıkabileceğini öngören bir liderlik anlayışına sahip olmalıdır (Bottery, 1992; Akt: Akbaba-Altun, 2003). Çünkü değerler okullarda her şeyden önce örgütsel adalet duygusunun ve algılamasının olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır. Sosyal grupların en temel ihtiyacı adil yapılardır. Bu anlamda bireylerin her türlü güvenliğini sağlayacak örgütsel adalet olgusunun güvencesi eğitim yönetiminde değerlerin hakim olmasıdır. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı kültürlere ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir (Aydın, 2006, s.86-87). Bu değerlere dayalı yönetim anlayışının doğuracağı sonuç ise örgütsel adaleti sağlamış, çalışanların zevkle çalıştığı, her yeni gün daha üretken olan bir okul yapısının ortaya çıkmasını sağlayacağı şüphesizdir.

ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Algısı

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet”le ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaştırılması gerektiği tartışılmaktadır (Yürür, 2008, s.296). Tarih boyunca toplumlar birlikte yaşamının sonucu birçok sorunla karşılaşmışlar ve bu sorunların çözümü için de sosyal kurumlar icat etmişlerdir. Bu kurumların amacı güçlünün güçsüzü ezmediği, kişiler arası uyumun ve bireysel hakların özgürce yaşandığı toplumlar oluşturmaktır. Bunun olması için de yöneticiler her dönem belirli kurallar oluşturmuşlardır. Burada temel sorun var olan kuralların herkese eşitçe uygulanıp uygulanmadığıdır (Özdevecioğlu, 2003). Çünkü insan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Tüm sosyal kurumların en temel erdemi adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir (Tan, 2006, s.10).

Adalet tanımı, “neden adalet” sorusuna verilecek yanıtlarda gizlidir (İşbaşı, 2000, s. 41). Adalet: doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir (Tan, 2006, s.14). İnsanların adalet eğilimi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanların toplu halde yaşamaları, ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur (Atalay, 2005, s.6). Bu amaçla bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür, 2008, s.296).

Anayasa adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, olarak: "Devletin temel amaç ve görevleri, kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır." şeklinde tanımlanmaktadır (Tan, 2006, s.14). Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olan "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998, Akt:Yürür, 2008, s.296 ve İşbaşı, 2000, s.42).

Organizasyonlarda adalet, kazanımların dağıtılmasıyla dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlar açıklanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998, Akt: İşbaşı, 2000, s.42). Örgütsel adalet, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir (Atalay, 2005, s.6).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. (Altınbaş, 2006, s.20-721940, Özdeveçioğlu, 2003, s.77). Adams'a göre (1965) bireyler, sürekli ve sonu gelmeyen bir biçimde kendi konumlarını kendileri ile aynı konumda olan farklı referanslarla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine sahip olabilirler. Bu düşünceler bireylerin tutumlarını etkileyerek belirli davranışlar geliştirmelerine neden olur. Dolayısıyla geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik olmaktadır. Buna göre örgütsel adalet, çalışanın işyerindeki uygulamalara ilişkin zihninde oluşturduğu adalet algısıdır (Greenberg, 1996, Akt: Altınbaş, 2006, s.20)

Özellikle son 20 yıldır örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda, işyerinde algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği görülmüştür (İşbaşı, 2000). Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların örgüt içerisinde hakim kılınmasını ve teşvik edilmesini ifade eden bir kavramdır (Tan, 2006, s.4). 'En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem (Aybay,1991, Akt: Doğan, 2007, s.71) olarak tanımlanabilen adalet kavramı işgören bağlılığının temel belirleyicilerinden bir tanesi olması itibarıyla örgüt yönetiminde çok ayrı bir yer tutmakta ve birçok teorisyen tarafından dağıtımcı ve prosedürel adalet olarak iki ayrı başlık altında ele alınmaktadır (Martin and

Bennett, 1996, McFarlin and Sweeney, 1992, Greenberg, 1990, Folger and Konovsky, 1989, Akt: Doğan, 2007, s.71)

Örgütsel Adalet Algılaması

Örgütsel adalet kavramı temelde Adams'ın (1965) geliştirdiği eşitlik kuramına dayanmaktadır (Altıntaş, 2006). Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981, Akt: Özdevecioğlu, 2003, s.77). Eşitlik kuramı örgütte alınan dağıtım kararlarına ilişkin olarak bireylerin algıladıkları adillik derecesi ile bireylerin örgütteki adil olmayan durumlar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerine odaklanmaktadır (Mowday ve Colwell, 1996, Akt: Altınbaş, 2006, s.22). Örgütsel adalet araştırmaları iki temel konuya odaklanmıştır: (1) çalışanların elde ettikleri ücret, fayda ve ödüller ile ilgili olarak algıladıkları adalet, (2) bu ücret, fayda ve ödüllerini elde etmelerinde etkili olan prosedürler ile ilgili olarak algıladıkları adalet (Cropanzano ve Greenberg, 1997, Akt: Yıldız, 2009, s.70).

Eşitlik kuramında, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996, Akt: Altıntaş, 2006, s.23). Yaşadığı her yerde ve olayda, kendisi ve başkaları için, ortaya koyulan çaba ve ödenen bedele karşılık belli bir hak etme değeri biçen insan, elde edilen kazancın bu değerle orantılı olmasını beklemektedir. Bu değer altında ya da üstünde bir kazanç söz konusu olduğunda adaletsizlik algılamaktadır (Tan, 2006, s.10).

Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007, s.20). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi

ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling and Michelle, 1993, Akt:Özdeveceioğlu, 2003, s.77).

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algıları, yönetime olan güvenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki uyumun ve iş tatmininin etkisi altındadır.Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Greenberg, 1990, Akt: Dilek, 2005, s.29).

Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaletle ilgili yapılan tüm çalışmalarda örgütsel adaletin başlangıçta dağıtım ve prosedür adaleti diye ikiye ayrıldığını (Dilek, 2005; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Akt:Tan, 2006, s.17; Altınbaş, 2006; Martin and Bennett, 1996, McFarlin and Swenwy, 1992, Greenberg, 1990, Folger and Konovsky, 1989, Akt: Doğan, 2007, s.71, Yıldız, 2009) daha sonra üçüncü boyut olarak etkileşim adaletinin de kabul edildiği vurgulanmaktadır.

Teorisyenler, organizasyonel adalet kavramını, kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adillğine dayanan bir sınıflandırma kullanarak açıklamışlardır (Greenberg, 1987; 1990, Akt: İşbaşı, 2000, s. 42). Yürür (2008) ise, bu sınıflandırmanın dağıtım ve prosedür adaleti ile dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak iki farklı türde yapıldığını belirtmiştir. Çünkü birçok araştırmacı (Greenberg, Baron, 2000; Craponzano, Wright, 2003) etkileşim adaletini bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletin sosyal bileşeni olarak ele almaktadır. Özmen, Arbak ve Özer (2007) ise, örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili olarak; başlangıçta birçok araştırmacının “kazanımların adillği” yani “dağıtım adaleti” ile ilgilendiğini, daha sonra dağıtım adaleti modellerinin adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldığını bu konuda çalışmalar sürerken örgütsel uygulamalardaki kişilerarası etkileşimle ilgili “etkileşim adaletinin “ araştırma konusu olmaya başladığını belirtmektedirler. Bu üçlü sınıflandırmayı Atalay (2005), Arslantaş ve Pekdemir (2007) ’de çalışmasında yer vermiştir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet türleri kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet araştırmalarında ele alınan ve tanımlanan ilk örgütsel adalet türü “Dağıtım adaletidir” (Atalay, 2005, s.14). Dağıtımsal adalet çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretlerin miktarı ve biçimi ile ilgili adalet algılarını temsil eder (Yıldız, 2009, s.69). Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığıyla ilgilenirler. Örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması “dağıtımsal adalet” kavramı ile ilgilidir (Dilek, 2005 s. 30). Dağıtımcı adalet, işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir (Doğan, 2007, s.72). Bir örgütte çalışan bireyler, kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettiklerini karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir (Özdevecioğlu, 2003, s.78). Deutsch (1985) yaptığı çalışmada dağıtım adaletiyle ilgili üç önemli dağıtım kuralı belirlemiştir. Bunlar; Hakçalık, Eşitlik ve İhtiyaçtır. Hakçılığa göre kazanımlar işgörenlerin yatırımına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre işgörenlerin yatırımına bakılmadan eşit olarak yapılmalıdır. İhtiyaca göre ise kazanımlar işgörenlerin mutluluğuna göre dağıtılmalıdır (Atalay, 2005, s. 15). Dağıtım adaletinde esas olan , bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığı düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s.78).

Prosedür Adaleti

Örgüt içi tutumlar, davranışlar, süreçler ve uygulamalar ise prosedürel adaletle ilgilidir. Prosedürel adalet, hem örgütün biçimsel süreçleri ile ilgili hem de karar alma sürecine katılım ya da bu süreçlerle etkileşim ile ilgilidir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002, Akt:Dilek, 2005, s.30). Prosedürel adalet; ücret, terfi maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2007, s. 72).

Thibaut ve Walker (1975:34) bu boyuta işlem adaleti olarak nitelmişler ve karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleri ile karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli olarak üzere iki alt boyutu olduğunu belirtmiştir (Akt:

Özdevecioğlu, 2003, s.78). Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir (Greenberg, 1990, Akt: Dilek, 2005, s.30);

i.Karar alma sürecinin tarafsızlığı,

ii.Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,

iii.İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması

Prosedür adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımçı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir (Doğan, 2007, s.72). Prosedür adaletiyle ilgili olumsuz algılamalar, işgörenlerin işverenlerine ve örgütüne duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarının düşmesine sebep olmakta ve vatandaşlık davranışlarını daha az sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır (Atalay, 2005, s.16).

Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti (Interactional Justice), dağıtım ve prosedür adaletinden çok sonraları fark edilmiştir. Dağıtım ve özellikle prosedür adaleti üzerinde yapılan çalışmalar araştırmacıları etkileşim adaletine doğru yöneltmiştir (Atalay, 2005, s.16). Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenenler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003, s.79). Bies ve Moag (1986, Akt: Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s.267) tarafından yazına katılan etkileşimsel adalet kavramı; sebep, doğruluk, saygı ve nezaket gibi dört boyuttan oluşmaktadır ve Bies, (2001, Akt:Özdevecioğlu, 2003, s.79) etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır.

Her insanın karşısındaki kişiden saygı görmeyi beklemesi , Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisindeki" olduğu gibi en temel ihtiyaçlarından ve insani haklarından biridir.Bu nedenle organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar (Özdevecioğlu, 2003). Araştırmacılar tarafından etkileşim adaletinin yeri konusunda farklı görüşler olmakla birlikte Skarlicki ve Folger (1997) etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtım ve prosedür adaletinin önemli olmadığı, önemsenmediği bulunmuştur (Atalay, 2005, s.17).

Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adaletle ilgili birçok araştırmacı teorilerini ortaya koymuştur. Çalışmanın bu bölümünde “örgütsel adaletle ilgili geliştirilen teoriler kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.

Türkiye’de “Örgütsel Adalet” üzerine çalışan araştırmacılardan biri olan İşbaşı (2000); “Adalet idealinin” organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşünün araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul gördüğünü, bu nedenle yapılan çalışmalarda, örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve kişilerarası adalete ilişkin teorilerin kullanıldığını ancak Greenberg’in (1987) bu ortaya atılan ilk sosyal adalet teorileri (Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Göreli Yoksunluk Teorisi vb) genel olarak sosyal etkileşimlerden yola çıkmışlar ve özelde örgütsel adaletle bağlantılı davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır” şeklinde görüş belirttiğini aktarmaktadır.

Genel olarak adalet özel olarak da örgütsel adalet konusunda araştırmacıların ilk atıfta bulunduğu kişi Adams’ dır. Adams’ın geliştirdiği teori kimi kaynaklarda “hakkaniyet kuramı” (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s.266) kimi kaynaklarda ise Eşitlik Teorisi (Atalay, 2005, s.9) adı altında incelenmektedir. Bu teoriye göre, kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin (referent other) katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler (Cropanzano, 2001, Akt:Yürür, 2008, s.297). Arslantaş ve Pekdemir (2007, s.266) de , Adams’ın kuramına göre, bireyin diğer örgüt üyelerinin kazanımları ile kendi kazanımlarını karşılaştırdığını, örgüt üyelerinin girdi- çıktı oranlarının aynı olması durumunda örgüt içi hakkaniyet gösterdiğini belirterek hakkaniyetin bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları bir süreç olduğunu; çok çalışanın çok, az çalışanın az ya da karşılaştırmaya konu olan iki bireyin çok çalışıp az kazanması ya da tersi bir durumun hakkaniyet kuralına uygun olduğunu ifade etmektedir.

Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren diğer teori Crosby’nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir. Buna göre örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde

yoksunluk hissine neden olmaktadır (Cowherd ve Lewine, 1992-Akt:Yürür, 22008,s. 297). Crosby (1976), görelî yoksunluğun iki ayrı anlamından söz etmiştir. Birincisi işgörenin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım şekilleri, işgörenleri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, işgörenleri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir. İkincisi ise algılanan karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir (Irak, 2004, Akt: Atalay, 2005, s.13).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini ‘kişilerarası’ (kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili), ve ‘bilgisel’ (kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004, Akt:Özmen, Arbak ve Özer, 2007, s.22)

Örgütsel adaletle ilgili geliştirilen diğer kuramcıların görüşlerini kısaca şu şekilde özetleyebiliriz; Folger (1986), geliştirdiği Bilişsel Dayanaklar Teorisini Crosby’nin teorisine alternatif olarak öne sürmüştür. Bu teori “İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?” sorusuna cevap aramakta ve kişi, farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluk yaşayamayacağını, kişilerin ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşayabileceğini ortaya koymakta ve bu teori dağıtım adaleti ile prosedür adaleti kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (Atalay, 2005). Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili ‘etkileşim adaleti’ araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir.

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmacılar tarafından ortaya konulan adalet teorileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki tabloda adalet teorilerine dayanılarak geliştirilen modellerin, örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi gösterilmiştir.

Tablo 17 : Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi

Adalet Teorisi Kategorisi	Adalet Teorileri	Teorinin Dayandığı Görüş	Teoriye Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Teoriler	<i>Eşlik Teorisi</i> (Adams, 1965)	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	<i>Kaynak Temelli Yatırım Modeli</i>	Kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırırlar. Kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	<i>Dağıtım Adaleti</i>
Proaktif-İçerik Teoriler	<i>Cöbrel Teorisi</i> (Crosby, 1976)	Belirli ödüle dağıtım şekillerinin kıyaslanması; kişilerde yoksunluk hissi yaratılabilir.	<i>Bilişsel Atf Modeli</i>	Örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik "adil kazanım standartları" tanımlanmıştır. Kişiler bu standartlara atfta bulunarak adaletle ilişkin algılamaları geliştirirler.	<i>Dağıtım Adaleti</i>
Proaktif-İçerik Teoriler	<i>Adalet Yargı Teorisi</i> (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kararlarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	<i>Kaynak Temelli Yatırım Modeli</i>	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örneğin organizasyon içi çatışmaların giderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	<i>Dağıtım Adaleti</i>
Reaktif-Süreç Teoriler	<i>Adalet Gıdalsı Teorisi</i> (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki işkiye göre değişiklik gösterebilir.	<i>İlişki Temelli Grup Değeri Modeli</i>	Kişiler dahil oldukları gruplarda uzun süreli ilişkiler kurmak isterler ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler.	<i>Etkileşim Adaleti</i>
Reaktif-Süreç Teoriler	<i>Prosedür Adaleti Teorisi</i> (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	<i>Kaynak Temelli Kontrol Modeli</i>	Aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur.	<i>Prosedür Adaleti</i>
Proaktif-Süreç Teoriler	<i>Dağıtım Tercihli Teorisi</i> (Leventhal, Karauza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulamaya gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alınmalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlanmalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı verilmeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	<i>İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli</i>	Prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar. Fikirlerinin alındığı, düşüncesi ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, çalışanların olumlu algılamalarını artırır.	<i>Prosedür Adaleti</i>

Örgütsel Adaletle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yapılan birçok araştırmada örgütsel adaletin ilişkili olduğu örgüt kültürüne ait birçok boyut incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaları kısaca şöyle özetleyebiliriz;

İşbaşı (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir turizm Örgütünde Uygulama” adlı Yüksek Lisans Tezinde; Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolünü araştırmış ve sonuç olarak, adalet ve vatandaşlık arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu belirtilen güven değişkeninin bu konumunun çok güçlü olmadığı saptanmıştır.

Özdeveci (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma “ adlı çalışmasında; üç boyutta incelenen örgütsel adaletin (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti), üç kategoride ele alınan saldırgan davranışlar (düşmanca davranışlar, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmada geliştirilen birinci modelde; algılanan örgütsel adaletin sırasıyla, düşmanca davranışlar, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar üzerinde etkili olduğu, ikinci modelde ise; saldırgan davranışlara neden olan örgütsel adalet türlerinin de sırasıyla işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olduğu tespit edilmiş ve sonuç olarak algılanan örgütsel adaletin örgütlerdeki örgüt içi saldırgan davranışların önemli nedenlerinden biri olduğunun söylenebileceği belirtilmiştir.

Dilek (2005), “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri “ adlı Doktora Tezinde; Ordudaki liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmış ve sonuç olarak da; “liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim” ve “dağıtımsal adalet algısı” nın duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, bunun aksine, “liderlik tarzlarından koşullu ödüllendirme” nin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Atalay (2005), “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” adlı Yüksek Lisans tezinde; Örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki; idareden memnuniyet, öz yeterlilik, takdir edilme ve fırsat tanınma gibi kişi performansına etki edebilecek değişkenlerin etkileri devre dışı bırakılarak incelenmiş ve örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Altıntaş (2006), “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları ilişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz” adlı çalışmada; Çalışanların işyerinde adaleti nasıl algıladıkları ve adaletin iş sonuçları üzerinde ne derecede etkide bulunduğu ele alınmış sonuçta; Kendini geliştirme değeri yüksek düzeyde olan bireylerde, işlem adaleti ve dağıtım adaleti ile gurur duygusu arasında ve kendini aşma değeri yüksek düzeyde olan bireylerde dağıtım adaleti ile gurur duygusu arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tan (2006) tarafından yapılan Yüksek Lisans Tez Çalışmasında ise; İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin adalet konusundaki algıları” incelenmiştir.

Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından yapılan, “Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmada; değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişki sorgulanmış ve özellikle adaletle atfedilen görece değerin, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaşmadığı incelenmiş ve araştırma sonuçları işlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adaletle atfedilen görece değere göre farklılaştığını göstermiştir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma “ adlı çalışmada; Dönüşümcü liderliğin karizma /ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtılan ve kişiler arası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma /ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur.

Yürür (2008) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet İle İş tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada; çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri ve yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve örgütteki pozisyon gibi bireysel özellikleri

arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonucunda,; prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısının iş tatminini etkilediği, buna karşın dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı; çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda cinsiyetin tüm adalet türleri algılamaları ile ilişkili olduğu; bununla birlikte bireysel özelliklerden sadece çalışanların eğitim düzeylerine göre prosedür adaleti algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir.

Çakar ve Yıldız (2009) tarafından yapılan “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi? Adli çalışmada: Bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren on iki firmadan 356 çalışan üzerinde, adalet algıları, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Araştırma hipotezleri algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu öngörmektedir. Keşifsel faktör analizleri iş tatminin işin özelliklerinden tatmin, yöneticiden tatmin ve ödül-ücret sisteminden tatmin olarak üç boyuta sahip olduğunu göstermiştir. Bu çalışma ülkemizde gelişen ve hızla değişen bir sektörde çalışan tatmini artırmayı ve buna bağlı olarak işgücü devrini azaltmayı amaçlayan yöneticiler için önemli bulgular sağlamaktadır. Yapılan çoklu regresyon analizleri ile hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin iş tatminini olumlu etkilediği ortaya konulmuştur. Diğer taraftan araştırmanın ara değişken analizine yönelik bulguları, adalet algılarının algılan iş tatminin üç boyutu ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin tam ve kısmi ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

Doğan (2002) tarafından yapılan “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü” adlı çalışmada: örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin işgörenlerin adalet algılamalarındaki önemini vurgulamak ve bunlar arasındaki ilişkiyi tekstil işletmelerinde yapılan uygulamalı bir araştırmayla desteklemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim değişkenlerinin iş görenlerin, genel adalet algılamalarında ise %81 etkili olduğu belirlenmiştir.

İşcan ve Naktiyok (2004) tarafından yapılan “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” adlı çalışmada: Örgütsel verimlilik ve tekinlik açısından son derece önemli bir kavram olan iç bağdaşım üzerine örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının etkisi ve iç bağdaşımın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi

incelenmiş, sonuçta; bu iki kavramın örgütlerine bağdaşık çalışanlar oluşturmada son derece önemli olduğu, örgütsel bağlılık ve adalet algısındaki artışın bireyin örgütle bütünleşmesini ortaya koyan iç bağdaşıklığı olarak etkilediği, iç bağdaşıklığı yüksek olan bireylerin ise genel iş tatminlerinin daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucu çıkmıştır.

Yıldırım (2007) tarafından yapılan “ İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi” adlı çalışmada; Örgütsel adalet, bazı demografik ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile İliş-kinin incelenmesi amaçlanmış, sonuç olarak; araştırmada ele alınan değişkenlerden, adil etkileşim, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, adil dağıtım, işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığı algısı ve işyerinde kendilerine haksızlık yapıldığı algısının iş doyumunu yorda-maya anlamlı katkılarının bulunduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizine göre, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sıra-sında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde; örgütle kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif önde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yaş ve eğitim ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır

DEĞERLER VE ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışmamızın ilk bölümünde “değerler” konusunu ayrıntılı olarak ele almıştık. Rokeach, değerleri, “arzu edilebilir ya da arzu edilemez davranış biçimleri ya da varlığın son haline ilişkin genel inançlar” biçiminde tanımlamıştır. Bu tanımdan ve değerlerle ilgili yapılan diğer tanımlardan yola çıkarak değerlerin kişinin hayata bakış açısında, olaylara yüklediği anlamda oldukça belirleyici bir unsur olduğunu belirtebiliriz. Çünkü kişilerarası iletişimlerde aynı olayı birçok insan farklı anlamlar yükleyebilmekte, yaşanan süreçlerden farklı düzeylerde etkilenmeler yaşamaktadırlar. Tüm bu farklılıkların sebebi, her insanın ayrı bir birey olması, ayrı geçmiş yaşantılara ve o yaşantılara ait farklı inanç veya değerler sistemi geliştirmiş olmasıdır. Bu nedenle örgütsel adalet gibi oldukça karmaşık ve bireysel algılamalarla şekillenen bu süreçte, bireysel ve örgütsel değerler oldukça önemlidir. Bu amaçla örgütsel adalet algılamaların yönünü ve niteliğini bireylerdeki değerler sisteminin belirleyeceğini söyleyebiliriz.

Değerler ve Örgütsel Adaletle ilgili ayrı ayrı yapılmış birçok akademik çalışma olmasına rağmen bu iki olgu arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çok fazla bir çalışma yapılmamıştır. Bu anlamda Türkiye’ de yapılmış az sayıdaki çalışmalardan biri olan, “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmada, Özmen, Arbak ve Özer (2007) , “Örgütsel Adaletle ilgili yapılan çalışmalarda adaletin bireyler için değerli olduğu varsayımından hareket edildiğini ancak adaletin bireyler için ne kadar değerli olduğunun ise yeterince sorgulanmadığını belirtmişlerdir. Bu amaçla yaptıkları çalışmada, alan yazında yeterince üzerinde durulmadığını belirttikleri, değerler ile örgütsel adaletin farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adaletle atfedilen görece değerin, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemişler ve sonuç olarak da; işlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılığı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adaletle atfedilen görece değere göre farklılaştığı anlaşılmıştır.

Değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterince araştırma olmamasına rağmen, değerler üzerine yapılan birçok çalışmada adalet olgusu ya tek başına ya da adaletle ilişkin bir anlam içerecek biçimde değinilmiştir. Çünkü içinde adaleti barındırmayan bir değer sistemi olamaz olsa da gerçeği yeterince yansıtmaz. Örgütsel adalet algılamasının bireysel, öznel olduğunu ve her insanda farklı şekillenebileceğini yukarıda belirtmiştik. Dolayısıyla bireylerin adaletle ilişkin inançları, toplum içinde üyesi oldukları farklı gruplar ve sahip oldukları kültürel değerlere göre farklılık gösterebilmektedir (Lee, Pillluta, Law, 2000, Akt:Yürür, 2008,s.300). Bu konuda John Rawls (1971), “adalet her sosyal kurumun birincil erdemi olmalıdır” (Greenberg,1990; Konowski, 2000- Akt: Özmen, Arbak ve Özer 2007, s. 20) diyerek adaletin değerler açısından önemini oldukça güzel bir biçimde ortaya koymuştur.

Değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılardan biri olan Altıntaş (2006) da, “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları ilişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz“ adlı çalışmasında; Çalışanların bireysel değerlerinin yönlendiriciliği kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin sonuçları (gurur duygusu ve isten ayrılma niyeti) arasındaki etkileşim araştırılmıştır. Bireysel değerler, kendini gerçekleştirme ve kendini aşma bağlamında incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri çalışanların kendini gerçekleştirme ve kendini aşma değerlerinin yüksek veya düşük olmaları üzerine

kurgulanmıştır. Bu anlamda toplam iki adet hipotez gerçekleştirilmiştir. Elde edilen en önemli bulgu, dağıtım ve işlem adaletinin gurur duygusu üzerindeki etkisinin hem kendini aşma hem de kendini gerçekleştirme değeri yüksek olan bireylerde daha yüksek çıktığıdır.

Araştırmamızın başlangıç kısmından itibaren değerlerin bireylerin davranışlarını ve örgütlerin kültürü nasıl etkilediğini ayrıntılı olarak ele almaya çalıştık. Örgütlerin hedeflenen amaçları gerçekleştirebilmesinde öncelikle o kurumun örgüt kültürünün tüm çalışanlarca benimsenen değerlere dayanması ve bu değerlere dayalı bir örgütsel adalet algısının oluşması gerekir. Bununla beraber adalet algılaması objektif değil subjektif bir olgudur. Bu nedenle algılamamanın niteliğinde (olumlu-olumsuz) bireysel değerler etkilidir. Çünkü bireysel değerler hem hayata bakış açımızı hem de örgüt içindeki eylemlerimizi etkilemektedir. Bu anlamda;” Kendini geliştirme değerine yüksek düzeyde önem veren bireyler, diğer bireylerden daha fazla oranda kurum içerisinde eşitliği sağlama, çabası içerisinde olmaktadır ve bu çalışanlar diğer çalışanlardan daha yetenekli olduklarını ve daha fazla çalıştıklarını düşünmektedirler (Altıntaş, 2006).

Lipponen vd. (2004), Bu çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılarının diğer çalışanlara göre nispeten daha güçlü olduğunu belirtirken, Schwartz’ın değer modelinde yer alan kendini aşma değerinin, diğer bireylere yardım etme duygularının baskın olduğu sosyal adalet, eşitlik, yardımseverlik, dürüstlük ve sadakat değerleri üzerine odaklanmış bir değer boyutu olduğunu belirtmektedir. Yapılan çalışmalarda işlem adaleti ile kendini aşma değeri arasında değeri arasında ilişki bulunduğu ifade edilmiştir (Tyler vd., 1996; Tyler ve Blader, 2000, Akt: Altıntaş, 2006, s.25)

Sonuç olarak bireysel değerlerin kişilerin hayata ve olaylara bakış açılarını etkilediğini, bu bakış açılarının örgüt kültürünün ve örgütsel değerleri oluşturduğunu, oluşan bu değerlere göre çalışanların örgütsel adaletin ne düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğine dair farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz. Ancak değerlerle örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi daha iyi betimleyen çok sayıda çalışmanın yapılması gerektiği de bir gerçektir.

İKİNCİ BÖLÜM
YÖNTEM
Araştırma Modeli

Bu araştırmada genel tarama modeli, türlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 1998, s.76-86).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Uşak İl merkezinde ve merkez köylerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 73 ilköğretim kurumunda, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında görev yapan 2221 öğretmen ve 181 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklemi, 436 öğretmen ve eğitim yöneticilerinin tamamı (181) oluşturmaktadır. (Örneklem sayısı; %98 güven seviyesi, %5 hata payı alınarak hesaplanmıştır.) Örneklem belirlenirken her okulda anket uygulanacak öğretmen sayıları evrendeki öğretmenlerin 73 okula sayıca dağılımları gözetilerek tabakalı örnekleme modeli ile tespit edilmiştir.

Tablo 18 . Evrendeki Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	11	6
Erkek	170	94
Toplam	181	100

Tablo 19. Evren ve Örnekleme Oluşturan Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerinin Dağılımı

	TOPLAM KURUM SAYISI	Öğretmen Sayısı				Toplam
		Bay		Bayan		
Evrende	73	1222	%55	999	%45	2221
Örnekleme	73	210	%56.46	162	%43	372

Örneklemin, % 56' sını bay öğretmenler, %44'ünü bayan öğretmenler oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma sırasında iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden Okul Yöneticilerinin Değerlerini Ölçmeye Yönelik Olan “ Bireysel değer Ölçeği” ve “Örgütsel Değer Ölçeği” Yılmaz (2006) tarafından geliştirilirken, Yönetici ve öğretmenlerdeki örgütsel adalet algılamasını ölçmeye yönelik “Örgütsel Adalet Ölçeği” Doç. Dr.Cemil YÜCEL ve yazar tarafından ilgili literatür taranarak geliştirilmiştir.

1.Değerler Ölçeği:

Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen "Değerler Ölçeğinde" Okul Yöneticilerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerini ölçmeye yönelik alt ölçeklerde iki ayrı grupta ele alınan 29 tane ortak değer maddesi bulunmaktadır. Bu ölçek 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdemini belirlemeye yönelik kişisel bilgiler, ikinci bölümde “bireysel değerlere ilişkin maddeler ölçeği”; üçüncü bölümde bireysel değerlerle aynı olan maddelerden oluşan “örgütsel değerler ölçeği”; dördüncü bölümde okul yöneticilerinin en çok tercih ettiği 5 adet bireysel 5 adet örgütsel değer yazabilecekleri bölüm bulunmaktadır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

2."Örgütsel Adalet Ölçeği"

Doç. Dr. Cemil Yücel ve yazar tarafından ilgili literatür taranarak ve Yücel tarafından yaptırılan diğer araştırma ölçeklerinden yararlanılarak geliştirilen, Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamasını ölçmeye yönelik olan ve araştırmada kullanılan ikinci ölçek "Örgütsel Adalet Ölçeği" dir. Bu ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aşağıdaki kişisel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 20. Demografik değişkenler ve değişkenlerin kategorileşmesi

Kişisel Bilgiler	
I.Cinsiyetiniz	Kadın Erkek
II.Yaşınız	
III.Eğitim Durumunuz:	İlköğretmen Okulu Eğitim Enstitüsü Eğitim Yüksek Okulu Eğitim Fakültesi Sertifika Diğer
IV.Mesleki Kıdeminiz	

İkinci bölüm, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılamasını tespit etmeye yönelik hazırlanmış olan 39 maddelik bir ölçekten oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin okullarda uygulanabileceğine dair Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik şubesinden Uşak İline ait okullardaki öğretmen ve yönetici sayılarının genel dağılımını gösteren veriler alınmıştır. İl merkezindeki eğitim kurumlarında merkez köyler dahil 181 yönetici (merkezde 1921 öğretmen, merkez köylerde 300 öğretmen olmak üzere) ve 2221 öğretmen vardır. Bu bilgiler doğrultusunda Tüm yöneticiler için 181 adet değer

ölçeği ve 181 adet "Örgütsel Adalet" Ölçeği öğretmenler için yalnızca "Örgütsel Adalet ölçeği" formları 436 adet çoğaltılarak 73 eğitim kurumuna uygulanmıştır. Ölçek formları ortalama iki hafta sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır. Öğretmenlere uygulanan ölçek formlarından 372'si, yöneticilere uygulanan ölçek formlarından 144'ü olmak üzere toplam 516'sı geri dönmüştür. Balcı'nın belirttiği %80 standardına göre, ölçek dönüş oranının yeterli olduğu kabul edilmiştir (Balcı, 2001:179).

Verilerin Analizi

Ölçeğin uygulanması ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 13.0 paket programına girilerek değerlendirilmiştir. Ölçek verileri şu şekilde elde edilmiştir: 29 adet Bireysel 29 adet Örgütsel Değerden oluşan Değerler Ölçeği, "eğitim yöneticilerine" uygulanmış ve 39 maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" de hem eğitim yöneticilerine hem de eğitim yöneticilerinin bağlı buldukları kurumlarda çalışan öğretmenlere uygulanmıştır.

Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen ve bu araştırmada kullanılan "Değerler Ölçeği";

Tablo 21. Değerler Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Bir Örnek

ÖRGÜTSEL DEĞERLER	Ölçek				
	Önemli		↔	Önemsiz	
	5	4	3	2	1
1. Açıklık					
2. Adalet					
3. Bağımsızlık					
4. Bağlılık					
5. Başarılı olmak					

şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin başında yöneticilerden, her değer maddesini okuduktan sonra karşısında bulunan seçeneklerden kendilerine uygun olanını seçmeleri belirtilerek, uygun puanlamayı işaretlemeleri istenmiştir. Bu sayede tüm yöneticiler içinde hangi değer ne düzeyde tercih edildiği ve puanlandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

"Örgütsel Adalet Ölçeğinde" ise hem yönetici hem de öğretmenlerden okudukları her madde için aşağıdaki seçeneklerden kendilerine uygun olanı seçerek puanlamaları istenmiştir. Bu verilerle de yönetici ve öğretmenlerdeki örgütsel adalet algılamasının niteliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği;

- HİÇ BİR ZAMAN (1)
- ÇOK NADİREN (2)
- BİRKAÇ KEZ (3)
- ZAMAN ZAMAN (4)
- OLDUKÇA SIK (5)
- ÇOK SIK (6)
- HER ZAMAN (7)

şeklinde derecelendirilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Bir Örnek

1.HİÇ BİR ZAMAN,
2.ÇOK NADİREN
3.BİRKAÇ KEZ
4.ZAMAN ZAMAN

5.OLDUKÇA SIK
6.ÇOK SIK
7.HER ZAMAN

SN	ÖLÇEK SORULARI	1	2	3	4	5	6	7
1	Okulumuzda işini iyi yapmayan öğretmenlere göz yumulmaz							
2	Okulumuzda cezalar adildir.							
3	Okulumuzda yanlış davrananlar hak ettiklerinde cezalandırılır							

Madde Analizi

Güvenilirlik

Yöneticilerin, ölçek maddelerine verdikleri cevaplar, alfa güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, güvenilirlik analizinde bir maddenin (ölçek sorusu) elenip elenmemesi kararında şu yol izlenmiştir: "Düzeltilmiş toplam madde korelasyonu değeri negatif olan maddeler incelendiğinde en yüksek negatif değeri olan madde elenerek düzeltilmiş toplam madde korelasyon değeri negatif olan madde kalmayınca kadar elemeye devam edilmiştir. Bütün maddelerin toplam puanla Pearson korelasyonu pozitif olduğunda, en düşük değerde bulunan maddeler incelenmiştir. Pearson korelasyonu en düşük maddeyi sildiğimizde Alfa değerinde önemli bir yükselme sağlanacaksa bu madde silinmiştir. Bu aşamada silinme kararında üst sınır 0.40 olarak kabul edilmiştir. Düzeltilmiş toplam madde korelasyonu 0.40'ın altında kalan maddeler elenme incelenmesine tabi tutulmuştur.

Temel Bileşenler Analizi

Güvenilirlik işlemi sonucunda elenen maddelerden sonra geri kalan maddeler temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Temel Bileşenler analizindeki yapıları

ölçtüğü düşünölen soruların oluşturduğu boyutlar birbirinden farklı olduğu için, Varimax Rotasyonu yapılmasına karar verilmiştir.

Uygulanmış olan ölçeklerle elde edilen maddelerin tümüne güvenilirlik (alfa) analizi yapılmıştır. İstatistiksel madde analizi incelenmesinde “düzeltilmiş toplam madde korelasyonu” (corrected item total corelation) verilerine bakılarak elenmesi gereken madde olup olmadığına karar verilmiştir.

1- Bütün maddelerin düzeltilmiş madde korelasyonu pozitif olduğunda, en düşük değere sahip maddeler,

2- Alfa değeri değeri yüksek olan maddeler,

3. Birbiriyle alakalı olamayan değerler (dindarlık, laiklik, para değerleri gibi)

4. Faktör analizinde faktör yükleri .40' in altında yükleri olan ve her hangi bir gruba girmeyen ya da birden fazla grupta yükü olan değerler ve örgütsel adalet maddeleri,

5. Net bir anlam içermeyen, boyutu belli olmayan maddeler elendi.

Sonuç olarak istatistiksel işlemler sonucunda kendi içinde anlamlı bir boyut oluşturmayan, tutarsız sonuçlar veren bu ölçeğin "bireysel değerler" kısmı boyutlandırılmadığından değerlendirme dışı tutulmuş yalnızca yöneticilerce en çok benimsenen 5 bireysel değer belirlenmiştir. Yukarıdaki belirtilen gerekçeler doğrultusunda "örgütsel değerlerden; bağımsızlık, bağıllık, başarılı olmak, dindarlık, laiklik, otorite sahibi olmak, para, tarafsızlık, yaratıcılık, yeterlik, zevk almak" değerleri kendi başlarına boyut oluşturdukları, bağıllık algılamaları belirsiz olduğundan elenmiştir. Örgütsel değerler boyutunda ise yapılan faktör analizi sonucunda “Örgütsel Değerler Ölçeğinde, 40'ın altında yükleri olan ve her hangi bir gruba girmeyen ya da birden fazla grupta yükü olan ya da tek başına grup oluşturan, belirsizlik içeren ya da tek başına bir değer olarak anlam ifade etmeyen; bağımsızlık, bağıllık, başarılı olmak, dindarlık, laiklik, otorite sahip olmak, para, tarafsızlık, yaratıcılık, yeterlik, zevk almak” maddeleri çıkartılmıştır. Bu sayede uygulama sırasında “diğer” seçeneği ile birlikte 30 maddeden oluşan ölçek 3 boyut altında toplam 18 maddeye inmiştir. Geriye kalan "değer" türlerinin üç boyutta toplandığı görölmüştür. Bu boyutlara literatürdeki çalışmalardan yola çıkılarak ve araştırmanın amacına uygun olarak üç farklı isim verilmiştir. Bu boyutlar ve içerdiği değerler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 23. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerleri Temel Bileşenler Analizi (Rotasyon Matriksi)

		BOYUTLAR		
		İlişkisel değerler	Adalete iliş. değer	Öze iliş. değerler
Örgdeg14.	İşbirliği	,850		
Örgdeg8.	Demokrasi	,716	,457	
Örgdeg7.	Çalışkanlık	,693	,537	
Örgdeg6.	Bilimsellik	,647	,457	
Örgdeg15.	İyilikseverlik	,642		,475
Örgdeg25.	Uyum	,600	,510	
Örgdeg12.	Fedakarlık	,583		,576
Örgdeg2.	Adalet		,812	
Örgdeg1.	Açıklık		,791	
Örgdeg10.	Dürüstlük		,693	
Örgdeg11.	Eşitlik		,642	
Örgdeg13.	İnsana saygı	,559	,583	
Örgdeg27.	Yardımlaşma	,543	,562	,418
Örgdeg21.	Sadakat			,805
Örgdeg18.	Özdenetim			,737
Örgdeg22.	Sorumluluk	,404		,693
Örgdeg19.	Özsaygı			,692
Örgdeg24.	Tutumluluk	,577		,583
Güvenirlilik (Cronbach alpha)		.94	.87	.92

Temel bileşenler analizinde Okul yöneticilerinin örgütsel değerlerini belirleyen maddelerinin genel alfa değeri .96 olarak bulunmuştur

1.İlişkisel değerler: (Bilimsellik, Çalışkanlık, Demokrasi, Fedakârlık, İşbirliği, İyilikseverlik, Uyum):

Bu değer boyutuna "ilişkisel değerler" adının verilmesinde, yöneticilerin günlük ilişkileri ve iletişimleri sırasındaki tutumlardan yola çıkılmıştır. Buna göre bireyler olaylara yaklaşırken ya bilimseldir ya da ezberci, ya çalışkanlıkları ön plandadır ya da atalet; ya demokratik kültür bilincine sahiptirler ya da muhafazakar; ya fedakarlık ön plandadır ya da ben merkezli; ya iş birliğine yatkındırlar ya da bireyselliğe; ya iyilikseverdir ya da mantıkçıdırlar.

Yedi maddeden oluşan bu boyutun boyutunun alfa değeri .94' dür.

2.Öze İlişkin Değerler (Özdenetim, Özsaygı, Sadakat, Sorumluk, Tutumluluk)

Bu değerler yöneticilerin kendilerinde olması gereken nitelikleri ifade etmektedir. Beş maddeden oluşan bu boyutun alfa değeri .87' dir.

3.Adalete İlişkin Değerler (Açıklık, Adalet, Dürüstlük, Eşitlik, İnsana saygı, Yardımlaşma) olarak üç boyutta toplanmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Bu değerler yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde takındıkları yönetsel yaklaşımları betimlemektedir. Altı maddeden oluşan bu boyutunun alfa değeri .92' dir.

"Örgütsel Adalet ölçeğinde" ise; tek başına boyut oluşturan, yükü düşük olan üç madde elenmiştir ("Okulumuzda maddi karşılığı olan görevlerin dağılımında adaletsizlik yapılmaz", "Tüm öğrencilere eşit davranılır" ve "okul idarecilerinin uygulamalarında dini görüş etkili olmaz") ve geriye kalan 36 madde kendi içinde üç boyut oluşturarak aşağıdaki başlıklar altında incelendi.

1. Etkileşim Adaleti: Bu boyut altında 16 madde bulunmaktadır. Bu boyuta "etkileşim adaleti" adının verilmesi hem literatüre uygun olması hem de literatürde örgütsel adaletin, dağıtım, prosedür ve etkileşim olarak ayrılmasına rağmen gerçekte tüm boyutların etkileşim adaletinden doğduğu gerçeğidir. Çünkü etkileşim adaleti olmadığı sürece diğer örgütsel adalet boyutlarının gerçekleşme şansı olamayacaktır.

2. Nufuza Göre Adalet: Bu boyutta 10 madde bulunmaktadır ve amaç okul yöneticilerinin literatürde geçen dağıtım adaletini uygularken her hangi bir etki altında kalmadan tüm bireylere adil bir yaklaşım sergileme düzeyini ölçmektir.

3. Ödül-ceza Adaleti: Bu boyutta 10 maddeden oluşmaktadır ve amacı; literatürdeki prosedür adaletinin yöneticilerce ne düzeyde adil uygulandığını ölçmektir.

Tablo 24.ÖRGÜTSEL ADALET TEMEL BİLEŞENLER ANALİZİ**(Rotasyon Matrisi**

	Boyutlar		
	Etkileşim Adaleti	Nüfuz Adaleti	Ödül-Ceza Adaleti
örgadalet8.Okulumuzda öğretmenlerin yönetmelik tarafından tanınan hakları aynen uygulanır	.752		.374
örgadalet11.Okulumuzda idareciler öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinlemeye hazırdır	.718		.385
örgadalet23.Okul idarecileri herkesin kişilik haklarına aynı saygıyı gösterir	.716		.410
örgadalet 33.Okul idarecilerinin odasına her öğretmen aynı rahatlıkta ve sıklıkta girebilir	.692	.444	
Örgadalet9.Okulumuzda öğretmenlerin öneri ve itirazları dikkate alınır	.686		.461
örgadalet 7.Okulumuzda tüm personelin şikâyetleri dikkate alınır	.669		.573
örgadalet 18.Tüm öğretmenlerin davranışları adil bir şekilde değerlendirilir	.648	.392	.362
Örgadalet10. Okulumuzda tüm bireyler arasında açık iletişim vardır	.648		.427
Örgadalet37. Okul idarecileri öğretmenlerin sorunlarına çözüm üretmede adil davranır	.629	.514	
Örgadalet15. Okulumuzda iletişimde ve ilişkilerde tarafsızlık zedelenmez	.613	.390	.449
Örgadalet12. Okulumuzda idareciler öğretmenlerin tümüne aynı yaklaşımı sergiler	.610		.523
Örgadalet26. Okul idarecileri öğretmenlere karşı yaklaşımlarında kişisel duygularına göre davranmaz	.598	.522	
Örgadalet36. Okul idarecileri Öğretmenler arası anlaşmazlıklarda adil davranır	.592	.507	
Örgadalet17. İnsan ilişkilerinde adaletsizlik yapılmaz	.555	.495	.417
Örgadalet24. Okul idarecileri iletişimlerinde kişiye göre yaklaşım ve üslup kullanmaz	.554	.487	.451
Örgadalet13. Okulumuzda idareciler öğretmenlerden asla bilgi saklamaz	.528	.366	.474

**Tablo 24.ÖRGÜTSEL ADALET TEMEL BİLEŞENLER ANALİZİ
(Rotasyon Matrisi- Devamı)**

	Boyutlar		
	Etkileşim Adaleti	Nüfuz Adaleti	Ödül-Ceza Adaleti
Örgadalet29. Okul idarecileri uygulamalarında siyasi görüşe önem vermez		.767	.362
Örgadalet28. Okul idarecileri uygulamalarında siyasi baskıların etkisinde kalmaz		.766	
Örgadalet39. Okul idarecileri kendi konumlarını kullanarak kişisel menfaat sağlamaz		.756	
Örgadalet30. Okul idarecileri bayan öğretmenlere daha çok önem vermez		.728	
Örgadalet31. Okul idarecileri erkek öğretmenlere daha çok önem vermez	.480	.622	
Örgadalet34. Okul idarecileri hiçbir öğretmenden çekinerek uygulama yapmaz	.402	.619	.430
Örgadalet32. Okul idarecileri inisiyatif kullanırken yakın çevresindeki öğretmenleri tercih etmez	.465	.592	
Örgadalet25. Okul idarecileri bazı öğretmenler hakkında dedikodu yapmaz/ yapılmasına zemin hazırlamaz	.498	.588	
Örgadalet35. Okul idarecileri öğretmenlerin özel gün ve gecelerine aynı eşitlikte katılır.		.570	.541
Örgadalet27. Okul idarecileri sosyal çevresi güçlü olan öğretmenlere karşı farklı bir uygulama sergilemez			.705
Örgadalet4. Okulumuzda başarılı olan öğretmenler ödüllendirilir	.365		.699
Örgadalet2. Okulumuzda cezalar adildir			.686
Örgadalet1. Okulumuzda işini iyi yapmayan öğretmenlere göz yumulmaz			
Örgadalet3. Okulumuzda yanlış davrananlar hak ettiklerinde cezalandırılır	.355		.664
Örgadalet5. Uygulamada olan kurallar yöneticiler tarafından taraflı kullanılmaz.	.523		.606
Örgadalet6. Okulumuzda öğretmenlerin tümüne yönetmelik aynen uygulanır	.566		.603
Örgadalet20. Nüfuzuna göre kimseye farklı muamele yapılmaz		.552	.590
Örgadalet21. Mevzuat adamına göre uygulanmaz	.389	.535	.561
Örgadalet14. Okulumuzda görev dağılımı adildir.	.521	.351	.561
Örgadalet19. Ödül ve takdirler adil dağıtılır	.447	.415	.542
Güvenirlilik Cronbach Alpha)	.94	.93	.93

Örgütsel Adalet ölçeğinde bu üç boyuta giren maddeler anlamsal açıdan incelenmiş bazı maddelerin iki ya da üç boyuta birden girdiği görülmüş bu nedenle en yüksek yükü hangi boyuta giriyorsa o boyutla ilişkilendirilmiştir (Örnek: "Okul idarecileri herkesin kişilik haklarına aynı saygıyı gösterir " maddesi hem etkileşim adaleti hem de nüfuza dayalı adalet boyutlarına girmiş ancak yükü daha yüksek olan

etkileşim adaleti boyutuna dahil edilmiştir. Aynı şekilde mevzuat adamına göre uygulanmaz" maddesi üç boyuta girmesine rağmen, en yüksek yükü olan "Ödül-ceza adaleti" boyutuna dahil edilmiştir. Bunun dışında önceden öngörülen tüm maddelerin kendi grupları altında toplandığı görülerek yapısal geçerliliğe destek sağlanmıştır. Ölçek hazırlanırken aynı şeyi ölçtüğü düşünülen madde öbekleri analiz sonucunda birbirleri ile aynı grupta yer almışlardır. Bu da ölçekte alınan maddelerin yüzeysel geçerliliğin doğru olarak tespit edildiğini ispatlamaktadır.

Temel bileşenler analizinde örgütsel adaleti belirleyen maddelerinin genel alfa değeri .94 olarak bulunmuştur.

Bu ölçekte 16 maddeden oluşan "Etkileşim Adaletinin " alfa değeri .94,

10 maddeden oluşan Nufuza Göre Adalet boyutunun alfa değeri .93,

10 madden oluşan "Ödül-ceza adaletinin " alfa değeri .93' dür.

Madde güvenilirlik analizi sonucunda, zayıf maddelerin hemen hemen olmadığı görülmüş ve güvenilirlik madde toplam katsayısı .40'ın altında olan maddeye rastlanmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bulgular bölümünde, betimsel istatistikler incelenmiş ve konu ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Alt problemlerde yer aldığı gibi, bulgular analiz birimi birey ve okul olarak ele alınmıştır.

İlk analiz Okul Yöneticilerinin Bireysel Değerlere ilişkin tercihlerini belirlemeye yönelik olmuştur. Buna göre;

Tablo 25 incelendiğinde önem verilen ilk beş değer in sırasıyla; *adalet* ($\bar{X} = 4,79$), *dürüstlük* ($\bar{X} = 4,79$), *tarafsızlık* ($\bar{X} = 4,79$), *insana saygı* ($\bar{X} = 4,78$), *çalışkanlık* ($\bar{X} = 4,74$), olduğu görülmektedir. En az önem verilen ilk beş bireysel değer ise; *para* ($\bar{X} = 3,17$), *otorite sahibi olmak* ($\bar{X} = 3,89$), *dindarlık* ($\bar{X} = 3,94$), *bağlılık* ($\bar{X} = 3,96$), *laiklik* ($\bar{X} = 4,13$), değerleridir.

Tablo 26 incelendiğinde ise; Yöneticilerce önem verilen ilk beş örgütsel değerinin sırasıyla *adalet* ($\bar{X} = 4,76$), *insana saygı* ($\bar{X} = 4,75$), *dürüstlük* ($\bar{X} = 4,72$), *çalışkanlık* ($\bar{X} = 4,64$), *sorumluluk* ($\bar{X} = 4,64$) olduğu görülmektedir. En az önem verilen ilk beş örgütsel değer ise *tutumluluk* ($\bar{X} = 4,43$), *sadakât* ($\bar{X} = 4,46$), *özdenetim* ($\bar{X} = 4,46$), *öz saygı* ($\bar{X} = 4,48$), *fedakârlık* ($\bar{X} = 4,52$), değerleridir.

Tablo 25. Yöneticilerin Bireysel Değerler Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri (n=144)

Bireysel değerler	\bar{X}	S.S
1.Açıklık	4,60	0,77
2.Adalet	4,79 (1)	0,62
3.Bağımsızlık	4,53	0,81
4.Bağlılık	3,96	1,12
5.Başarılı olmak	4,63	0,66
6.Bilimsellik	4,63	0,63
7.Çalışkanlık	4,74 (5)	0,55
8.Demokrasi	4,68	0,68
9.Dindarlık	3,94	1,20
10.Dürüstlük	4,79 (2)	0,64
11.Eşitlik	4,73	0,70
12.Fedakarlık	4,50	0,79
13.İnsana saygı	4,78 (4)	0,61
14.İşbirliği	4,56	0,75
15.İyilikseverlik	4,60	0,68
16.Laiklik	4,13	1,12
17.Otorite sahip olmak	3,89	0,98
18.Öz denetim	4,52	0,72
19.Öz saygı	4,60	0,67
20.Para	3,17	1,14
21.Sadakat	4,56	0,76
22.Sorumluluk	4,68	0,67
23.Tarafsızlık	4,79 (3)	0,57
24.Tutumluluk	4,42	0,75
25.Uyum	4,48	0,76
26.Yaratıcılık	4,43	0,84
27.Yardımlaşma	4,59	0,71
28.Yeterlik	4,42	0,78
29.Zevk almak	4,34	0,89
Genel ort.	4,46	

Tablo 26. Yöneticilerin Örgütsel Değerler Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri (n=144)

Örgütsel değerler	\bar{X}	ss
1. Açıklık	4,57	0,74
2. Adalet	4,76 (1)	0,66
3. Bilimsellik	4,60	0,67
4. Çalışkanlık	4,64 (4)	0,70
5. Demokrasi	4,60	0,70
6. Dürüstlük	4,72 (3)	0,63
7. Eşitlik	4,61	0,73
8. Fedakârlık	4,52	0,70
9. İnsana saygı	4,75 (2)	0,61
10. İş birliği	4,60	0,70
11. İyilikseverlik	4,55	0,76
12. Özdenetim	4,46	0,77
13. Öz saygı	4,48	0,81
14. Sadakat	4,46	0,79
15. Sorumluluk	4,64 (5)	0,62
16. Tutumluluk	4,43	0,74
17. Uyum	4,61	0,66
18. Yardımlaşma	4,62	0,67
Genel ort.	4, 59	

Tablo 27. Yöneticilerin Örgütsel Değerlere İlişkin Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri (n=144)

Örgütsel Değerler	\bar{X}	ss
İlişkisel değerler	4,58	,592
Öze ilişkin değerler	4,49	,601
Adaletle ilişkin değerler	4,67	,562
Genel ort.	4,58	

Tablo 27 incelendiğinde, yöneticilerin en çok tercih ettikleri değer boyutunun; "Adaletle İlişkin Değerler" ($\bar{X}=4,67$) olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, "İlişkisel Değerler" ($\bar{X}=4,58$) ve "Öze İlişkin Değerler" ($\bar{X}=4,49$) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Tablo 28. Yöneticilerin İlişkisel Değerlere İlişkin Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri (n=144)

İlişkisel değerler	\bar{X}	ss
Bilimsellik	4,59	,674
Çalışkanlık	4,63	,697
Demokrasi	4,60	,703
Fedakârlık	4,51	,700
İşbirliği	4,60	,703
İyilikseverlik	4,54	,760
Uyum	4,60	,661
Genel ort.	4,58	

Tablo 28 incelendiğinde, Okul Yöneticilerinin İlişkisel Değerler Boyutunda tercih ettikleri en yüksek düzeydeki değerler sırasıyla; Çalışkanlık ($\bar{X}=4,63$), Demokrasi ($\bar{X}=4,60$), İşbirliği ($\bar{X}=4,60$) ve Uyum ($\bar{X}=4,60$) iken, en düşük düzeyde tercih ettikleri değerler ise; Fedakarlık ($\bar{X}=4,51$) ve İyilikseverlik ($\bar{X}=4,54$) şeklindedir.

Tablo 29. Yöneticilerin Öze İlişkin Değerlerden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri (n=144)

Öze İlişkin değerler	\bar{X}	ss
Özdenetim	4,46	0,77
Özsaygı	4,48	0,81
Sadakat	4,46	0,79
Sorumluluk	4,64	0,62
Tutumluluk	4,43	0,74
Genel ort.	4,49	

Tablo 29 incelendiğinde, Okul Yöneticilerinin Öze İlişkin Değerler Boyutunda tercih ettikleri en yüksek 2 değer sırasıyla; Sorumluluk ($\bar{X}=4.64$) ve Özsaygı ($\bar{X}=4,48$) iken, en düşük düzeyde tercih ettikleri değerler ise; Tutumluluk ($\bar{X}=4,43$), Özdenetim ($\bar{X}=4,46$) ve Özsaygı ($\bar{X}=4,46$) şeklindedir.

Tablo 30. Yöneticilerin Adalete İlişkin Değerlerden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri (n=144)

Adalete İlişkin değerler	\bar{X}	ss
Açıklık	4,57	0,74
Adalet	4,76	0,66
Dürüstlük	4,72	0,63
Eşitlik	4,61	0,73
İnsana saygı	4,75	0,61
Yardımlaşma	4,62	0,67
Genel ort.	4,66	

Tablo 30 incelendiğinde, Okul Yöneticilerinin Adalete İlişkin Değerler Boyutunda tercih ettikleri en yüksek 2 değer sırasıyla; Adalet ($\bar{X}=4,76$) ve İnsana Saygı ($\bar{X}=4,75$) iken, en düşük düzeyde tercih ettikleri değerler ise; Açıklık ($\bar{X}=4,57$) ve Eşitlik ($\bar{X}=4,61$) şeklindedir.

Tablo 31. Yöneticilerin Örgütsel Değerlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-testi Sonuçları (N=144)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS.	t	p
Açıklık	Kadın	11	4,91	0,30	3,28	,003*
	Erkek	130	4,54	0,76		
Adalet	Kadın	11	5,00	0,00	4,43	,000**
	Erkek	133	4,74	0,64		
Bilimsellik	Kadın	11	4,82	0,40	1,75	,100
	Erkek	131	4,58	0,69		
Çalışkanlık	Kadın	11	4,82	0,40	1,44	,170
	Erkek	132	4,62	0,72		
demokrasi	Kadın	11	4,82	0,40	1,71	,106
	Erkek	132	4,58	0,72		
Dürüstlük	Kadın	11	5,00	0,00	5,44	,000**
	Erkek	133	4,69	0,65		
Eşitlik	Kadın	11	5,00	0,00	6,46	,000**
	Erkek	133	4,58	0,75		
Fedakârlık	Kadın	11	4,82	0,40	2,38	,030*
	Erkek	132	4,49	0,72		
İnsana saygı	Kadın	11	4,82	0,40	,567	,579
	Erkek	132	4,74	0,63		
İşbirliği	Kadın	11	4,82	0,40	1,72	,106
	Erkek	132	4,58	0,72		
İyilikseverlik	Kadın	11	4,82	0,40	2,11	,050
	Erkek	130	4,52	0,78		
Özdenetim	Kadın	11	4,82	0,40	2,74	,014*
	Erkek	131	4,44	0,79		
Öz saygı	Kadın	11	4,82	0,40	2,56	,019
	Erkek	132	4,45	0,83		
Sadakat	Kadın	11	5,00	0,00	8,38	,000**
	Erkek	131	4,41	0,80		
Sorumluluk	Kadın	11	5,00	0,00	7,08	,000**
	Erkek	132	4,61	0,64		
Tutumluluk	Kadın	11	4,82	0,40	3,07	,007
	Erkek	132	4,39	0,75		
Uyum	Kadın	11	4,82	0,40	1,68	,114
	Erkek	132	4,59	0,68		
Yardımlaşma	Kadın	11	4,82	0,40	1,56	,139
	Erkek	132	4,61	0,69		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Tablo 31'e bakıldığında, cinsiyet bakımından yöneticilerin örgütsel değerleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Cinsiyet bakımından yöneticilerin örgütsel değerleri incelendiğinde, sırasıyla; adalet ($p \leq 0.01$), dürüstlük ($p \leq 0.01$), eşitlik ($p \leq 0.01$), sadakat ($p \leq 0.01$) ve sorumluluk ($p \leq 0.01$) maddelerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 32. Yöneticilerin Örgütsel Değerlerinin Okul Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları

Değişkenler	Okul Düzeyi	n	\bar{X}	ss	t	p
Açıklık	ilköğretim	95	4,65	0,60	1,70	,093
	ortaöğretim	46	4,39	0,95		
Adalet	ilköğretim	95	4,84	0,49	1,70	,094
	ortaöğretim	46	4,60	0,90		
Bilimsellik	ilköğretim	97	4,67	,590	1,67	,100
	ortaöğretim	45	4,44	,813		
Çalışkanlık	İlköğretim	95	4,73	0,62	2,20	,031*
	Ortaöğretim	46	4,43	0,81		
Demokrasi	ilköğretim	96	4,63	,684	,555	,580
	ortaöğretim	47	4,56	,746		
Dürüstlük	ilköğretim	97	4,77	,603	1,52	,132
	ortaöğretim	47	4,59	,680		
Eşitlik	ilköğretim	97	4,66	,705	1,11	,269
	ortaöğretim	47	4,51	,776		
Fedakarlık	ilköğretim	95	4,63	0,56	2,42	,038*
	Ortaöğretim	46	4,28	0,89		
İnsana saygı	ilköğretim	97	4,78	,524	,882	,381
	ortaöğretim	46	4,67	,761		
İşbirliği	ilköğretim	95	4,69	0,65	2,10	,039*
	Ortaöğretim	46	4,41	0,78		
İyilikseverlik	ilköğretim	95	4,68	0,55	2,63	,011*
	Ortaöğretim	46	4,26	1,02		
Özdenetim	ilköğretim	96	4,54	,679	1,56	,122
	ortaöğretim	46	4,30	,915		
Özsaygı	ilköğretim	95	4,58	0,67	1,78	,081
	Ortaöğretim	46	4,28	1,03		
Sadakat	ilköğretim	95	4,55	0,69	1,89	,063
	Ortaöğretim	46	4,26	,929		
Sorumluluk	ilköğretim	95	4,72	,554	2,20	,031*
	Ortaöğretim	46	4,56	,721		
Tutumluluk	ilköğretim	97	4,50	,663	1,71	,092
	ortaöğretim	46	4,26	,854		
Uyum	ilköğretim	97	6,67	,572	1,45	,153
	ortaöğretim	46	4,78	,809		
Yardımlaşma	ilköğretim	95	4,70	,562	1,80	,076
	ortaöğretim	46	4,45	,835		

* $p < 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Yöneticilerin Örgütsel Değerlerinin Okul Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları incelendiğinde: " çalışkanlık ($p \leq 0.05$), fedakarlık ($p \leq 0.05$), işbirliği ($p \leq 0.05$), İyilikseverlik ($p \leq 0.05$) ve sorumluluk ($p \leq 0.05$) ", maddelerinde anlamlı farkların olduğu söylenebilir.

Tablo 33. Yöneticilerin İncelen Okul Türüne Göre Örgütsel Değerler Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart sapma ve F Testi Değerleri

Değişkenler	Grup Türü	n	\bar{X}	SS	F	(p)
Açıklık	köyilköğretim	19	4,74	0,56	1,46	,216
	merkezilköğretim	76	4,63	0,61		
	genel lise	17	4,47	0,80		
	mesleklisesi	20	4,45	0,94		
	Anad. ve fen lis	9	4,11	1,27		
Adalet	köyilköğretim	19	4,74	0,56	2,69	,034*
	merkezilköğretim	78	4,86	0,48		
	genel lise	17	4,82	0,53		
	mesleklisesi	20	4,60	0,94		
	Anad. ve fen lis	10	4,20	1,23		
Bilimsellik	köyilköğretim	19	4,68	0,58	2,15	,077
	merkezilköğretim	78	4,67	0,60		
	genel lise	16	4,56	0,73		
	mesleklisesi	20	4,55	0,69		
	Anad. ve fen lis	9	4,00	1,12		
Çalışkanlık	köyilköğretim	19	4,74	0,45	2,92	,023*
	merkezilköğretim	78	4,73	0,66		
	genel lise	17	4,41	0,87		
	mesleklisesi	20	4,65	0,59		
	Anad. ve fen lis	10	4,00	1,00		
Demokrasi	köyilköğretim	19	4,74	0,56	1,58	,181
	merkezilköğretim	77	4,60	0,71		
	genel lise	17	4,65	0,61		
	mesleklisesi	20	4,70	0,57		
	Anad. ve fen lis	10	4,10	1,10		
Dürüstlük	köyilköğretim	19	4,84	0,37	1,28	,279
	merkezilköğretim	78	4,75	,648		
	genel lise	17	4,52	,799		
	mesleklisesi	20	4,75	,444		
	Anad. ve fen lis	10	4,40	,843		
Eşitlik	köyilköğretim	19	4,63	,955	,912	,459
	merkezilköğretim	78	4,66	,637		
	genel lise	17	4,58	,795		
	mesleklisesi	20	4,60	,598		
	Anad. ve fen lis	10	4,20	1,03		
Fedakârlık	köyilköğretim	19	4,68	,477	2,56	,041*
	merkezilköğretim	78	4,61	,586		
	genel lise	17	4,17	1,01		
	mesleklisesi	20	4,45	,759		
	Anad. ve fen lis	9	4,11	,927		
İnsana saygı	köyilköğretim	19	4,73	452	2,84	,026*
	merkezilköğreti	78	4,79	,543		
	genellise	17	4,76	,562		
	mesleklisesi	20	4,85	,489		
	Anad. ve fen lis.	9	4,11	1,26		
İşbirliği	köyilköğretim	19	4,73	561	2,31	0,60
	merkezilköğretim	78	4,67	,674		
	genel lise	17	4,47	,717		
	mesleklisesi	20	4,55	,759		
	Anad. ve fen lis	10	4,00	,866		

Tablo 33. (devam)

Değişkenler	Grup Türü	n	\bar{X}	SS	F	(p)
İyilikseverlik	köyilköğretim	19	4,73	,452	2,92	,023*
	merkezilköğreti	76	4,67	,574		
	genellise	17	4,29	,919		
	mesleklisesi Anad.	20	4,35	,933		
	ve fen lis.	9	4,00	1,41		
Özdenetim	köyilköğretim	19	4,52	772	1,62	1,71
	merkezilköğretim	77	4,54	,659		
	genel lise	17	4,35	1,05		
	mesleklisesi	20	4,45	,686		
	Anad. ve fen lis	10	3,88	1,05		
Özsaygı	köyilköğretim	19	4,68	477	1,48	2,09
	merkezilköğretim	78	4,55	,714		
	genel lise	17	4,35	,986		
	mesleklisesi	20	4,35	,988		
	Anad. ve fen lis	9	4,00	1,22		
Sadakat	köyilköğretim	19	4,52	841	1,73	,146
	merkezilköğretim	77	4,55	,658		
	genel lise	17	4,35	,861		
	mesleklisesi	20	4,35	,745		
	Anad. ve fen lis	9	3,88	1,36		
Sorumluluk	köyilköğretim	19	4,78	,418	2,81	,028*
	merkezilköğretim	78	4,70	,583		
	genel lise	17	4,41	,795		
	mesleklisesi	20	4,65	,587		
	Anad. ve fen lis	9	4,11	,781		
Tutumluluk	köyilköğretim	19	4,57	,606	2,93	,023*
	merkezilköğretim	78	4,48	,678		
	genel lise	17	4,35	,785		
	mesleklisesi	20	4,45	,686		
	Anad. ve fen lis	9	3,66	1,11		
Uyum	köyilköğretim	19	4,57	,606	2,37	,055
	merkezilköğretim	78	4,69	,565		
	genel lise	17	4,64	,492		
	mesleklisesi	20	4,55	,686		
	Anad. ve fen lis	9	4,00	1,32		
Yardımlaşma	köyilköğretim	19	4,68	,582	4,29	,003*
	merkezilköğretim	78	4,70	,560		
	genel lise	17	4,64	,462		
	mesleklisesi	20	4,60	,680		
	Anad. ve fen lis	9	3,77	1,30		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Yöneticilerin Örgütsel Değerlerinin Okul Türü Bakımından İncelenmesini Gösteren Anova Sonuçları incelendiğinde; "adalet (p < 0.05), çalışkanlık (p < 0.05), fedakarlık (p < 0.05), insana saygı (p < 0.05), iyilikseverlik (p < 0.05), sorumluluk (p < 0.05), tutumluluk (p < 0.05) ve yardımlaşma (p ≤ 0.05)" , maddelerinde

yöneticilerin örgütsel değer tercihleri ile görev yaptıkları okul türü arasında anlamlı fark olduğu söylenebilir.

Tablo 34. Örgütsel Adaletin Boyutları Arasında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farkı Gösteren t-Testi Sonuçları (n=516)

Boyutlar	Görevi	n	\bar{X}	ss	t	p
Etkileşim	Yönetici	144	6,09	1,19	5,12	,000**
	Öğretmen	372	5,45	1,45		
Nüfuz	Yönetici	144	5,67	1,64	,73	,466
	Öğretmen	372	5,56	1,46		
Ödül ceza	Yönetici	144	5,12	1,33	2,06	,040*
	Öğretmen	372	4,84	1,50		
Genel adalet	Yönetici	144	5,82	1,20	3,22	,001**
	Öğretmen	372	5,42	1,38		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Tablo 34'e bakıldığında, örgütsel adalet boyutlarında; yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklar; etkileşim ($p \leq 0.01$) ve ödül ceza ($p < 0.05$) boyutlarında bulunmuştur. Örgütsel adalet maddeleri genel olarak {genel adalet ($p \leq 0.01$) } değerlendirildiğinde de yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 35. Yöneticilerin Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları (n=372)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Etkileşim	Kadın	11	6,64	0,38	3,77	,001**
	Erkek	133	6,05	1,22		
Nüfuz	Kadın	11	6,40	1,06	2,21	,044*
	Erkek	133	5,62	1,68		
Ödül ve ceza	Kadın	11	5,43	0,86	1,15	,265
	Erkek	133	5,10	1,37		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Maddelerine İlişkin Görüşlerini Cinsiyet Bakımından İncelediğimizde; etkileşim ($p \leq 0.01$) ve nüfuz ($p \leq 0.05$) boyutlarında anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 36. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları (n=372)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Etkileşim	Kadın	162	5,69	1,39	2,74	,006
	Erkek	210	5,28	1,48		
Nüfuz	Kadın	162	5,86	1,27	3,55	,000**
	Erkek	210	5,34	1,56		
Ödül ve ceza	Kadın	162	5,09	1,52	2,81	,005*
	Erkek	210	4,65	1,48		

* $p < 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Maddelerine İlişkin Görüşleri Cinsiyet Bakımından İncelendiğinde; nüfuz ($p \leq 0.01$) ve ödül-ceza ($p < 0.05$) boyutlarında anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 37. Yöneticilerin İncelen Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart sapma ve F Testi Değerleri (n=144)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	F	p
Etkileşim	Eğitim enstitüsü	32	6,19	1,03	,696	,596
	Eğt yükokulu	10	6,55	0,55		
	Eğit fakültesi	78	5,97	1,39		
	sertifika	3	6,41	0,00		
	diğer	21	6,17	0,86		
Nüfuz	Eğitim enstitüsü	32	5,20	2,13	1,86	,120
	Eğt yükokulu	10	6,52	0,69		
	Eğit fakültesi	78	5,65	1,60		
	sertifika	3	6,77	0,00		
	diğer	21	5,96	1,14		
Ödül ve ceza	Eğitim enstitüsü	32	5,06	1,25	,583	,675
	Eğt yükokulu	10	5,75	1,14		
	Eğit fakültesi	78	5,09	1,46		
	sertifika	3	5,00	0,00		
	diğer	21	5,07	1,16		

* $p < 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren Anova Sonuçları incelendiğinde herhangi bir anlamlı fark yoktur.

Tablo 38. Öğretmenlerin İncelen Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Alt Ölçeğinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart sapma ve F Testi Değerleri (n=372)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	F	p
Etkileşim	İlköğretmen okulu	2	4,75	3,18	,843	,520
	Eğitim enstitüsü	23	5,71	1,25		
	Eğt yükokulu	26	5,50	1,77		
	Eğit fakültesi	263	5,40	1,42		
	sertifika	1	3,76	.		
	diğer	57	5,67	1,49		
Nüfuz	İlköğretmen okulu	2	4,00	4,24	1,15	,331
	Eğitim enstitüsü	23	5,70	1,50		
	Eğt yükokulu	26	5,69	1,56		
	Eğit fakültesi	263	5,54	1,42		
	sertifika	1	3,15	.		
	diğer	57	5,67	1,49		
Ödül ve ceza	İlköğretmen okulu	2	4,50	3,54	1,40	,220
	Eğitim enstitüsü	23	5,00	1,20		
	Eğt yükokulu	26	5,28	1,56		
	Eğit fakültesi	263	4,74	1,50		
	sertifika	1	3,00	.		
	diğer	57	5,11	1,54		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren Anova Sonuçları incelendiğinde herhangi bir anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 39. Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Okul Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları (n=144)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Etkileşim	ilköğretim	97	6,32	0,94	2,87	,006
	ortaöğretim	47	5,64	1,50		
Nüfuz	ilköğretim	97	5,84	1,59	1,63	,106
	ortaöğretim	47	5,35	1,72		
Ödül ve ceza	ilköğretim	97	5,16	1,19	,443	,659
	ortaöğretim	47	5,05	1,61		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Okul Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları incelendiğinde her hangi bir anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 40. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Okul Düzeyi Bakımından İncelenmesini Gösteren t-test Sonuçları (n=372)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Etkileşim	İlköğretim	228	5,76	1,34	4,99	,000**
	Ortaöğretim	144	4,99	1,51		
Nüfuz	İlköğretim	228	5,88	1,26	5,12	,000**
	Ortaöğretim	144	5,07	1,62		
Ödül ve ceza	İlköğretim	228	5,19	1,43	5,81	,000**
	Ortaöğretim	144	4,30	1,46		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları okul düzeyi bakımından incelendiğinde örgütsel adaletin üç boyutunda da { etkileşim (p ≤ 0.01), nüfuz p ≤ 0.01 ve ödül-ceza (p ≤ 0.01)} anlamlı farkların olduğu görülmektedir.

Tablo 41. Yöneticilerin İncelen Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart sapma ve F Testi Değerleri (n=144)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	F	p
Etkileşim	köyilköğretim	19	6,18	0,96	2,91	,024
	merkezilköğretim	78	6,36	0,94		
	genellise	17	5,72	1,53		
	mesleklisesi	20	5,53	1,67		
	anadolu ve fen liseleri	10	5,72	1,14		
Nüfuz	köyilköğretim	19	5,97	1,17	,746	,562
	merkezilköğretim	78	5,81	1,69		
	genellise	17	5,43	1,83		
	mesleklisesi	20	5,33	1,70		
	anadolu ve fen liseleri	10	5,25	1,76		
Ödül ve ceza	köyilköğretim	19	5,01	1,34	,199	,938
	merkezilköğretim	78	5,20	1,15		
	genellise	17	5,18	1,75		
	mesleklisesi	20	4,95	1,77		
	anadolu ve fen liseleri	10	5,02	1,11		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Yöneticilerin örgütsel adalet algılamaları okul türü bakımında incelendiğinde her hangi bir anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 42.Öğretmenlerin İncelen Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart sapma ve F testi Değerleri (n=372)

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	f	p
Etkileşim	köyilköğretim	41	6,09	1,21	11,45	,000**
	merkezilköğretim	187	5,68	1,36		
	genellise	37	4,61	1,68		
	mesleklisesi	70	4,78	1,46		
	anadolu ve fen liseleri	37	5,75	1,19		
Nüfuz	köyilköğretim	41	6,05	1,19	13,17	,000**
	merkezilköğretim	187	5,84	1,27		
	genellise	37	4,74	1,59		
	mesleklisesi	70	4,77	1,66		
	anadolu ve fen liseleri	37	5,96	1,23		
Ödül ve ceza	köyilköğretim	41	5,76	1,20	12,38	,000**
	merkezilköğretim	187	5,07	1,45		
	genellise	37	4,05	1,55		
	mesleklisesi	70	4,15	1,45		
	anadolu ve fen liseleri	37	4,81	1,30		

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Okul Türü Bakımından İncelenmesini Gösteren Anova Sonuçları incelendiğinde; örgütsel adaletin üç boyutunda da { etkileşim (p ≤ 0.01), nüfuz p ≤ 0.01 ve ödül-ceza (p ≤ 0.01)} anlamlı farkların olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Örgütsel Değerler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
1.Etkileşim	1						
2.Nüfuz	,771**	1					
3.Ödül ceza	,760**	,658**	1				
4.Genel adalet	,954**	,919**	,809**	1			
5.İlişkisel değerler	,413**	,256**	,321**	,380**	1		
6.Öze ilişkin değerler	,313**	,237**	,197*	,306**	,788**	1	
7.Adalete ilişkin değerler	,348**	,219**	,258**	,321**	,851**	,759**	1

*p < 0.05 ; ** p ≤ 0.01

Örgütsel adaletin boyutları ile yöneticilerin örgütsel değerlerin boyutlarına baktığımızda her bir boyutta doğru orantılı pozitif bir ilişki olduğunu görüyoruz. Buna göre okul yöneticilerinin "ilişkisel değerleri" arttıkça okullardaki, "etkileşim adaleti ($r=,413$, $p<0,001$)", "nufuz adaleti ($r=,256$, $p<0,001$)" , "ödül-ceza adaleti ($r=,321$, $p<0,001$)" ve "genel adalet ($r=,380$, $p<0,001$)" aynı oranda artmaktadır. Okul yöneticilerinin "öze ilişkin değerleri" arttıkça, "etkileşim adaleti ($r=,313$, $p<0,001$)", "nufuz adaleti ($r=,237$, $p<0,001$)" , "ödül-ceza adaleti ($r=,197$, $p<0,001$)" ve "genel adalet ($r=,306$, $p<0,001$)" aynı oranda artmaktadır. Okul yöneticilerinin "adalete ilişkin değerleri" arttıkça, "etkileşim adaleti ($r=,348$, $p<0,001$)", "nufuz adaleti ($r=,219$, $p<0,001$)" , "ödül-ceza adaleti ($r=,258$, $p<0,001$)" ve "genel adalet ($r=,321$, $p<0,001$)" aynı oranda artmaktadır. Bu sonuca göre aynı şekilde örgütsel adalet algılaması arttıkça değer algılamaları da artmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM TARTIŞMALAR VE YORUMLAR

Bir örgüt olarak okulların kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması gerekir. Güçlü bir örgüt kültürünün en önemli dayanaklarından biri de değerler ve örgütsel adalettir. Bu anlamda okullarda değerlere dayalı bir yönetim anlayışı ve bu anlayışla oluşacak örgütsel adalet asla ihmal edilemeyecek boyutlardır. Aydın ve Karaman- Kepenekçi'ye (2008) göre; süreç, etkileşim ve dağıtım adaletinde sorunlar olduğunda ve okul yöneticilerinin davranışları adaletsiz algılandığı zaman çalışanların işteki performansları yavaşça düşmekte, yönetimden uzaklaşmakta, yönetimi adaletsiz davranışlar nedeniyle suçlamakta ve dedikodu yapmaya başlamaktadırlar (Titrek, 2009). Bu amaçla bu çalışmada okul yöneticilerin sahip olduğu değerler ve örgütsel adalet algılamaları ele alınmaya çalışılmıştır.

Okul Yöneticileri bireysel değerler içinde en çok "*adalet, dürüstlük, tarafsızlık, insana saygı, çalışkanlık*" değerlerini tercih etmişlerdir. Bu sonucun, yöneticilerin günlük yaşam içinde her insan gibi kendi toplumsal beklentileri ile ortaya koymaları gereken yönetici kişiliğini tutarlı hale getirmeleri yönündeki benlik algılaması ile ilgili olabileceği söylenebilir. Yılmaz (2006) tarafından ilköğretim okullarında yapılan araştırmada ise; okul yöneticilerinin ilk beş sırada gördüğü bireysel değerler sırasıyla "*adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık ve sorumluluktur*". Söz konusu çalışmada en çok tercih edilen ilk dört değer ile bu çalışmada elde edilen ilk dört değer aynı iken beşinci sıradaki değer tercihlerinde farklılık görülmektedir. Sağnak (2005) ise en çok tercih edilen bireysel değerlerin "*adil olmak ve açıklık*" olduğunu aktarmaktadır.

Güngör (1998), 'ün belirttiği, bir değer sıralamasında kişinin en üst sırada belirttiği değer tercihi onun temel değeridir anlayışından hareketle yukarıda vurgulan her üç çalışmadan yola çıkarak; okul yöneticilerinin bireysel değerler anlamında benimsedikleri temel değer "*adalet*" olduğu söylenebilir. Bu sonuç çalışmamızın

araştırma boyutlarından ikincisi olan "örgütsel adalet algılaması" arayışımızla ilgili tutarlı bir sonuç vermektedir.

Okul Yöneticilerinin; "*para, otorite sahibi olmak, dindarlık, bağlılık ve laiklik*" değerlerini çok az tercih etmeleri ise bu değer tiplerinin toplum yaşamında genelde olumsuz ya da ayrıştırıcı çağrışımlar yapması olduğu söylenebilir. Ancak burada ilginç olan "bağlılık" değerinin çok düşük düzeyde kalmış olmasıdır. Bu sonucun nedeni de yöneticilerin, psikolojik olarak "bağımlılık" ve "bağlılık" kavramlarında yaşadıkları anlam karmaşasından kaynaklanmış olabileceği ya da bir kuruma aidiyet duygusunu yeterince önemsemedikleri ile açıklanabilir. Ancak bu durum hem bir birey hem de yönetici olarak tutarlı bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü "bağımlılık" ne kadar olumsuz bir anlayış ise "bağlılık" o düzeyde gerekli bir ihtiyaçtır. Çünkü insanoğlu, her gelişim döneminde kendini bir yerlere ait hissettiği oranda olumlu benlik algısı geliştirebilmektedir.

Bu çalışmada okul yöneticileri tarafından en az tercih edilen değerler olan "para (Erçetin, 2000), otorite sahibi olmak (Aydın, 2003) ve bağlılık (Özen, 1996) ile ilgili yapılan araştırmalarda paralel sonuçlar elde edilmiştir (Akt:Yılmaz, 2006). Dindarlık ve laiklik kavramlarının da hem son yıllarda yaşanan toplumsal çatışmaların kaynağı olarak görülmesinin hem de yöneticilerin bu değerleri her insanın kendi öznel dünyasında yaşanması gereken olgular olarak algılamış olabilecekleri düşünülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerler içinde ilk beş sırada belirttikleri değerler; "*adalet, insana saygı, dürüstlük, çalışkanlık ve sorumluluk*" şeklindedir. Bu sonuç Yılmaz'ın (2006), en çok tercih edilen bireysel değerler olarak elde ettiği sonuçlarla aynıdır ancak Yılmaz'ın (2006) araştırmasındaki en çok tercih edilen beş örgütsel değer sıralaması; "insana saygı, dürüstlük, adalet, eşitlik ve tarafsızlıktır". Burada ilginç olan, söz konusu araştırmada okul yöneticilerinin, (Güngör'ün, 1998, belirttiği en üst sıradaki değer kişinin temel değeridir saptamasından hareketle) bireysel değerler içinde temel değer olarak "adalet" ilk sırada yer alırken, örgütsel değerler boyutunda temel değer "insana saygı" olarak çıkmıştır. Oysa bu çalışmada Okul Yöneticileri hem bireysel değerler hem de örgütsel değerler boyutunda "adalet" değerini temel değer olarak seçmişlerdir ve bu durum araştırmanın temel arayışı açısından da oldukça tutarlı ve anlamlı bir sonuçtur.

Okul Yöneticilerinin örgütsel değerler boyutunda en az tercih ettikleri beş değer ise; "*tutumluluk, sadakat, özdenetim, öz saygı ve fedakârlık*" değerleridir. Bu

sonuç okul yöneticilerinin bireysel yaşamlarında; *para, otorite sahibi olmak, dindarlık, bağlılık ve laiklik*" değerlerini daha az önemserken, örgütsel değer boyutunda farklı değerleri son sırada seçmeleri oldukça ilginç bir durumdur. O halde okul yöneticilerinin günlük yaşamda "paranın" bir değer olarak ön plana çıkmasından rahatsız oldukları ancak örgütsel yaşamı bir anlamda maddi kazanç kapısı olarak görmüş olabilecekleri şeklinde açıklamak mümkün iken, otorite sahibi olmayı yönetsel kaygılarla bir gereklilik olarak görmüş olabilecekleri ile açıklamak mümkündür. Ancak daha çok örgütsel yaşamda daha alt sıralarda önemsemeleri gereken "dindarlık ve laiklik" değerleri yerine örgüt kültürü açısından oldukça önemli olan; "tutumluluk, sadakat" değerlerini" alt sıralarda tercih etmeleri ilginç bir durumdur. "Özdenetim, özsaygı ve fedakarlık" değerlerini daha çok özel yaşama ilişkin olarak algıladıkları düşünülebilir. Bu durum Yılmaz'da (2006); dindarlık, para, otorite sahibi olmak,bağlılık ve tutumluluk şeklindedir ve aynı çalışmanın bireysel değerler boyutu ile daha tutarlı bir sonuç olarak çıkmıştır. Burada ilginç olan noktalardan biri de araştırmanın konusunu oluşturan değerler ve örgütsel adalet arasındaki ilişki açısından bakıldığında örgütsel adaleti oluşturan, sürdüren kişi olan okul yöneticilerinin hem bireysel hem de örgütsel anlamda en temel değer olarak adaleti seçmeleri oldukça anlamlı bir sonuçtur.

Okul Yöneticileri örgütsel değerlerin boyutlarından en çok "Adaletle İlişkin Değerleri" önemsemektedir. Bu değerler sırasıyla "*açıklık, adalet, dürüstlük, eşitlik, insana saygı ve yardımlaşma*" değerleridir. Bu anlamda okul yöneticilerinin, örgütsel yaşam için bu değerleri daha çok önemsendiği söylenebilir. Yöneticilerce en çok tercih edilen bireysel ve örgütsel değerlerden "adalet" değerinin, değer boyutlarından da "adaletle ilişkin değerleri" bu kadar çok vurgulamalarını, son yıllarda yönetici atamalarında yaşanan sıkıntılarla ilgili olabileceğini söyleyebiliriz. Özellikle eğitim camiasında 2009 yılında "Bakanlığın" 76. maddeye dayanarak doğrudan müdahale ile her hangi bir değerlendirmeye gerek duymaksızın yaptığı ve mahkemelerce iptal edilen yönetici atamalarının çok ciddi bir moral ve motivasyon bozukluğu yarattığı uzun zaman tartışılmıştır. Bu değer boyutunu daha sonra ikinci sırada: "İlişkisel Değerler: *Bilimsellik, çalışkanlık, demokrasi, fedakarlık, işbirliği, iyilikseverlik, uyum*" ve son sırada " Öze İlişkin Değerler: *özdenetim, özsaygı, sadakat, sorumluluk, tutumluluk*" izlemektedir.

Yöneticilerin örgütsel değerleri cinsiyet bakımından incelendiğinde; "adalet, dürüstlük, eşitlik, sadakat ve sorumluluk" değerlerinde bayan yöneticilerin daha

hassas oldukları gözlenmektedir.Yöneticilerin örgütsel değer tercihleri okul düzeyi bakımından incelendiğinde; "*çalışkanlık, fedakarlık, işbirliği, iyilikseverlik ve sorumluluk*" değerlerinin ilköğretim okulu yöneticileri tarafından ortaöğretim yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde tercih edildiği görülmektedir. Buna göre ilköğretim okulu yöneticileri belirtilen bu örgütsel değerler konusunda daha duyarlı davranmakta ve bu değerlerin yöneticilerce benimsenmesini beklemektedir.

Yöneticilerin Örgütsel Değerleri Okul Türü Bakımından İncelendiğinde; "Adalet" değerini en yüksek düzeyde "merkez ilköğretim okulu" yöneticileri tercih ederken en düşük puanı "Anadolu ve Fen Lisesi " türü okulların yöneticileri vermiştir. "Çalışkanlık " değerinde en yüksek düzeyde tercih eden okul yöneticileri ise "köy ilköğretim" ve "merkez ilköğretim" okullarındaki yöneticilerdir. Bunun gerekçesi ise ilköğretim düzeyindeki çocukların hem daha çok bakıma ve korunaklı bir eğitim ortamına ihtiyaç duymaları hem de okullarda aile baskısının ilköğretim düzeyinde daha yoğun olması olabilir. Ortaöğretim düzeyinde çocuk ve aile ilişkileri çözülmeye başladığı için okul üzerindeki aile baskısı oldukça azalmaktadır. Bu değeri en düşük düzeyde tercih edenler ise "Anadolu ve Fen Lisesi" yöneticileridir.

"Fedakarlık" değerini en yüksek puanı "köy ilköğretim okulu" yöneticileri en düşük puanı "Anadolu ve Fen Lisesi " türü okulların yöneticileri; "İnsana saygı ", değerini en yüksek düzeyde "meslek lisesi" yöneticileri en düşük düzeyde "Anadolu ve Fen Lisesi" türü okulların yöneticileri; "İyilikseverlik" değerini en çok "köy ilköğretim" okulları yöneticileri en düşük düzeyde "Anadolu ve Fen Lisesi" yöneticileri; "Sorumluluk" değerini en yüksek düzeyde "köy ilköğretim okulu" yöneticileri en düşük düzeyde "Anadolu ve Fen Lisesi " türü okulların yöneticileri; "Tutumluluk " değerini en yüksek düzeyde "köy ilköğretim okulu" yöneticileri en düşük düzeyde "Anadolu ve Fen Lisesi" türü okul yöneticileri tercih etmiştir. Bu oldukça normal ve tutarlı bir sonuçtur. Çünkü iki farklı kategorideki bu okulların sosyo-ekonomik koşulları arasında kapanmayacak kadar farkların olduğu tüm eğitimcilerce bilinen bir gerçektir.

"Yardımlaşma" değerleri merkez ilköğretim ve köy ilköğretim okullarında daha yüksek düzeyde tercih edilen değerler iken yine en düşük düzeyde Anadolu ve Fen lisesi türü okullar olduğu görülmüştür. Bu durum eğitim sistemimizin içinde bulunduğu durumu betimlemede oldukça anlamlıdır. Çünkü köy ve merkez ilköğretim okullarında okul yapılarından kaynaklı sosyolojik anlamda "cemaat" tipi ilişkiler daha çok yaygın iken Anadolu ve Fen Liselerinde yarışmacılık, seçmecilik

anlayışıyla "cemiyet toplumu" ilişkilerle bireysel menfaatlerin daha çok ön planda olduğu düşünülebilir. Bu nedenle bu okulların her yönden gittikçe elitleşmeye başladığı, diğer okullarla her türlü ilişkiler açısından sorgulanması gereken bir noktaya geldiği ve eğitimde kast sistemi mantığını çağrıştıran bir yapıya dönüşmeye başladığı söylenebilir.

Bütün bu sonuçlar köy ve merkez ilköğretim okulları ile orta öğretimin elit okulları olan "Anadolu ve Fen Liselerindeki" ilişkiler ve hayata bakış açıları hakkında sosyolojik açıdan ne kadar çok farkın oluştuğunu gösteren oldukça anlamlı bir durumdur.

Örgütsel adalet boyutlarında; yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Buna göre Örgütsel Adaletin; " etkileşim, ödül-ceza, boyutlarında ve genel olarak örgütsel adaletin tüm maddelerinde "yöneticiler", "öğretmenlere" göre daha yüksek düzeyde olumlu algılama içindedirler ve örgütsel adaletin olduğuna inanmaktadırlar. Buna karşılık öğretmenler tüm boyutlarda ve genelde yöneticilere göre daha düşük düzeyde örgütsel adaletin olduğuna inanmaktadırlar ki; bu sonuç aslında kendi içinde tutarlı bir sonuçtur. Çünkü tüm insani örgütlerde yönetim politikalarını uygulayanlarla uygulamalara muhatap olanlar farklı düşünmektedir. Bu gerçek, siyasal sistemlerden okul gibi eğitim örgütlerine kadar tüm kurumlarda kendini gösteren bir sonuçtur. Bu nedenle ortaya çıkan durum, kendini gerçekleştirme basamağına ulaşmış ve özeleştirme mekanizmasını çalıştırmayı tercih eden çok az yöneticinin olduğu ülkemiz ve kurumlarımız için oldukça normal bir sonuç olarak görülebilir.

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Maddelerine İlişkin Görüşlerini Cinsiyet Bakımından İncelediğimizde anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Buna göre, "ödül- ceza adeleti" boyutunda her hangi bir fark görülmezken "etkileşim adaleti (*tüm personelin şikayet ve önerilerinin dikkate alındığına, yönetmeliklerce tanınan hakların aynen uygulandığına,tüm bireyler arası açık iletişimin olduğuna, yöneticilerin herkesin kişilik haklarına aynı saygıyı gösterdiğine, asla öğretmenlerden bilgi saklanmadığına vb...*) ve nüfuz adaleti (*okul idarecilerinin hiç bir öğretmenden çekinmeden uygulamalarında adil olduğuna, siyasi görüşe önem vermediğine, siyasi baskıların etkisinde kalmadığına, yakın çevresindeki öğretmenlere iltimas tanımadığına vb...*)" boyutlarında bayan yöneticiler, erkek yöneticilere göre kurumlarında örgütsel adaletin olduğuna daha çok inanmaktadır. Bu durum bayan yöneticilerin uyguladıkları yönetim politikalarına erkek yöneticilere

göre daha çok olumlu algıladıkları, okul personeli adına daha çok doğru yaklaşımlar sergilediklerine inanmış olmalarıyla ya da bayan yöneticilerin erkeklere göre daha az özeleştirme yapmış olabileceğiyle açıklanabilir. Sonuç olarak bayan yöneticilerin örgütsel adalet algılamaları erkek yöneticilere göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Maddelerine İlişkin Görüşleri Cinsiyet Bakımından İncelendiğinde "yönetici" sonuçlarından farklı olarak "etkileşim adaletinde" her hangi bir anlamlı fark görülmezken bayan öğretmenlerin "nüfuz adaleti (*okul idarecilerinin hiç bir öğretmenden çekinmeden uygulamalarında adil olduğuna, siyasi görüşe önem vermediğine, siyasi baskıların etkisinde kalmadığına, yakın çevresindeki öğretmenlere iltimas tanımadığına vb...*) ve " ödül-ceza adaleti " (işini yapmayan öğretmenlere göz yumulmadığına, cezaların adil olduğuna, başarılı öğretmenlerin ödüllendirildiğine, ödül ve takdirlerin adil dağıtıldığına, görev dağılımının adil olduğuna vb...) boyutlarında örgütsel adalet algılamaları erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olumludur. Bayan öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının daha yüksek olmasını; erkek yönetici oranının bayan yönetici oranına göre kıyaslanamayacak kadar yüksek olduğu ülkemizde; erkek yöneticilerin bayan öğretmenlere, kadın cinsiyetini daha nazik ve kırılgan, anne odaklı olarak algıladıkları, toplumsal baskılardan ve kadın erkek ilişkilerinde yaşayabilecekleri yanlış anlaşılmalardan dolayı daha koruyucu, daha ılımlı yaklaştıkları, pozitif ayrımcılık uyguladıkları ancak kendi cinslerinden olan öğretmenlere, yaşadıkları duyguları daha rahat yansıttıkları, bu nedenle gerçekte yöneticilerin doğal tepkilerinin hedefinin erkek öğretmenler olduğu gerçeğiyle açıklayabiliriz.

Örgütsel adaletin cinsiyete göre değerlendirilmesinde; İşcan ve Naktiyok (2004) ise, bu durumun dağıtımsal adalet boyutunda erkek işgörenlerde daha yüksek olduğunu, işlemsel adalette ise anlamlı bir farkın olmadığını belirtmektedir. Tan (2006) ise; yaptığı çalışmada anlamlı çıkan tüm sonuçların kadın öğretmenlerin lehine bir anlamlılık içerdiğini belirtmektedir.

Yöneticilerin örgütsel adalet algılamalarında "okul düzeyi" açısından her hangi bir anlamlı fark bulunamazken; Öğretmenler grubunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; örgütsel adaletin her üç boyutunda (*etkileşim adaleti, nüfuz adaleti, ödül ve ceza adaleti*) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılaması ortaöğretimde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Bu bulgu; Atalay (2005), Tan (2006) ve Titrek (2009) tarafından yapılan çalışmalardaki sonuçlar ile uyumludur. Bu durumda etkili olan faktörlerin başında

ilköğretim okullarındaki ilişki biçimleri yani örgütsel adaletin etkileşim boyutu ön plana çıkmaktadır. Genelde ilköğretim okulundaki öğretmenlerin cemaat tipi ilişki biçimiyle birbirleriyle samimi ve aile ruhu gibi çalışırken orta öğretimdeki ilişkilerin daha çok bireysellik ve kişisel menfaatler ağırlıklı olduğu düşünülebilir. Bu sonucun oluşmasında ilköğretim öğretmenlerinin daha çok bayan öğretmen ağırlıklı olması ve yaşça daha küçük çocuklara öğretmenlik yaptıklarından annelik duygularının ön plana çıkmasıyla daha feminen bir okul kültürü oluşmuş olabilir.

Örgütsel adalet algılamasını yönetici ve öğretmenlerin görev yaptığı okulların türüne göre baktığımızda; yöneticilerde anlamlı bir sonuç bulunmazken öğretmenlerde okul türü ile örgütsel adaletle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; örgütsel adaletin he üç boyutunda (*etkileşim adaleti, nüfuz adaleti, ödül ve ceza adaleti*) en yüksek düzeyde örgütsel adalet algılaması köy ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerde iken en düşük algılama "genel lise" ve "meslek lisesi" türü okullarda görev yapan öğretmenlerde görülmektedir. Bu durum oldukça ilginçtir. Çünkü maddelerin neredeyse tamamında tutarlı bir şekilde "köy ilköğretim okulları" diğer okullardan oldukça yüksek bir farkla örgütsel adaletin varlığını ortaya koyarken yine aynı tutarlılıkla "genel ve meslek liselerinde" bir sorunun olduğu ortaya çıkmaktadır. Burada ilginç olan noktalardan biri de değerler konusunda en düşük düzeyde kalan "Anadolu ve Fen Lisesi" yöneticilerinin görev yaptığı okullarda daha düşük çıkması gereken "örgütsel adalet algılamasının" "genel lise ve meslek liselerinde" çıkmasıdır. Bu durum bir çelişki gibi gözükse de aslında bir manipülasyondan kaynaklanmaktadır. Bu manipülasyonda en anlamlı nedenlerden biri, MEB' in son yıllarda yönetici atamalarında yaptığı bilimsellikten ve söz konusu okulların yapısından çok uzakta kalan uygulamaları olabilir. Özellikle meslek liselerinde mesleki ve teknik eğitimin gerçeklerini algılayıp çözümleyecek, bu alanlara hakim mesleki teknik eğitim alanından gelen yöneticiler yerine özellikle "ilahiyat alanlı" yöneticilerin ağırlıklı atanması süreci tıkayan en önemli sorunlardan biri olduğu söylenebilir. Ayrıca, Titrek (2009)' de yaptığı çalışmada elde ettiği bulgulardan yola çıkarak; Türkiye'deki özellikle mesleki ve teknik liselerde, genel lise ve ilköğretim okullarına göre etkileşimci, işlemsel ve dağıtımsal adalet algısında bazı sorunlar olduğu sonucuna varılabileceğini, diğer okul türlerinde olmayan, yalnız mesleki ve teknik eğitim veren liselerde varolan özellikle döner sermaye vb. ek dağıtımların yoğunluğu, bunlardaki olası sorunların ve adil olmayan uygulamaların

çalışanların örgütsel adalet algısını daha olumsuz etkilemiş olabileceğini belirtmektedir.

Cömert vd.'nin (2008, akt: Titrek, 2009) yaptığı araştırmada ise; genel liselerdeki öğretmenlerin örgütsel adalet algısının mesleki liselerdeki öğretmenlerden daha olumlu olduğu görülmekte ancak Anadolu ve Fen liselerindeki öğretmenlerin örgütsel adalet algısı diğer lise türlerinden daha düşük çıkmaktadır. Cömert vd. (2008), bu durumu söz konusu okulların "çalışma koşulları, bu okullara ilişkin beklentilerin yüksekliği, öğrenci düzeyinin öğretmenleri daha çok çalışmak zorunda bırakması vb." nedenlerle açıklanabileceğini öne sürmektedirler. Bu sonuçlara göre; "adaletli bir okul yönetiminde öğretmenler kararlara daha çok katılmakta, görüşlerini özgürce ifade edebilmekte ve yönetimle iş birliği yapabilmektedir ve de aynı zamanda adaletli bir okul yönetimi öğretmenlerin öz-yeterliklerini olumlu yönde etkilemektedir (Ay, 2007).

Atalay (2005), tarafından yapılan çalışmada da örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarının % 13 lük bölümünü açıklamaktadır. Atalay'ın bu çalışmasında; "Etkileşim adaletinin %14'ü; prosüdür adaletinin %6'sı; dağıtım adaletinin %12'si öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir" şeklinde bir sonuç çıkmıştır.

Eğitim yöneticilerinin örgütsel değerleri ile örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkiye baktığımızda her bir boyutta doğru orantılı pozitif bir ilişki olduğunu görüyoruz. Buna göre okul yöneticilerinin "ilişkisel değerleri, öze ilişkin değerleri ve adalete ilişkin değerleri" arttıkça okullardaki, "etkileşim adaleti", "nufuz adaleti", "ödül-ceza adaleti" ve "genel adalet" aynı oranda artmaktadır. "Öze ilişkin değerler (*Özdenetim, özsaygı, sadakat, sorumluluk, tutumluluk*)" ve "adalete ilişkin değerlerin (*Açıklık, adalet, dürüstlük, eşitlik, insana saygı, yardımlaşma*)" örgütsel adaletin üç boyutuyla (*etkileşim adaleti, nufuza göre adalet ve ödül-ceza adaleti*) ilişkili olduğunu gösteren sonuçlar çıkmış olmakla birlikte, burada en dikkat çeken sonuç; okul yöneticilerinin "*Çalışkanlık, demokrasi ve işbirliği gibi*" ilişkisel değerlerinin, "örgütsel adalet" boyutlarından en çok "etkileşim adaleti" ile ilişkili olmasıdır. Buna göre söz çalışkanlık, demokrasi ve işbirliği gibi değerleri benimseyen yöneticilerin okullarındaki öğretmenler, "*Okullarında öğretmenlerin öneri ve itirazlarının dikkate alındığını, okullarında tüm bireyler arasında açık iletişimin var olduğunu, idarecilerinin öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinlemeye hazır olduğunu ve idarecilerin öğretmenlerin tümüne aynı yaklaşımı sergilediğini*

daha çok düşünmektedir. Çünkü "ilişkisel değerler " arttıkça hem "etkileşim adaletinin" hem de " genel örgütsel adalet" algılamasının arttığını görüyoruz. Her ne kadar Doğan (2002) yaptığı çalışmada, prosedürel bilgilendirme ve örgüt içi iletişim değişkenlerinin işgörenlerin prosedürel adalet algılamaları üzerinde % 80 etkili olduğunu belirtse de; bu çalışmada ortaya çıkan durum bize örgütsel adalet algılamasında en güçlü faktörün " ilişkisel değerler" ve "etkileşim adaleti" olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuç aslında, insanın her şeyden önce psikolojik bir varlık olduğunu, hem başkalarını etkilemede (ilişkisel değerler) hem de ortaya koyduğu uygulamalarda adaleti sağlamada (etkileşim adaleti) iletişimin ne kadar önemli ve karmaşık bir yapısı olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler uygulamalarında iletişim becerilerinin etkililiğini arttıran "bilimsel bir bakış, model olacak şekilde çalışkanlık, tarafsız ve özgürlükçü demokratik kültür bilinci, yetki paylaşımlarında statükocu değil paylaşımcı ve empatik fedakarlık, ortak akla dayalı işbirliği, üretmenin ve paylaşmanın mutluluğunda her bireye iyiliksever ve takım çalışmasını sağlamada uyum" gibi değerleri sergiledikçe çalışanlardaki "örgütsel adalet algılaması " o düzeyde artmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma tezimizin konusu olan; "değerler" ile "örgütsel adalet" arasında bir ilişki var mıdır sorusuna; "okul yöneticilerinin üç boyutta incelenen değerleri ile yönetici ve öğretmen görüşlerinin üç boyut altında incelendiği "örgütsel adalet" arasında bir ilişki" ortaya çıkmıştır diyebiliriz.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerler ile yönetici ve öğretmenlerdeki örgütsel adalet algılaması arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan yönetici değerleri incelenmiş ve eğitim yöneticilerinin sahip olduğu değerlerinin örgüt kültürünün vazgeçilmez bir unsuru olan örgütsel adaletle nasıl ilişki içerisinde olduğu araştırılmıştır. Çalışmada, eğitim yöneticilerinin öncelik verdikleri değerler nedir, okullarda bu değerlere dayalı yönetici tutumları örgütsel adaleti nasıl etkilemektedir sorularına yanıt aranmıştır.

Eğitim yönetiminin en önemli sıkıntılarında birinin kaynağı bu alana özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olmasıdır (Karataş, 2009, s.117). Bu çalışma, örgüt kültürünün iki önemli unsuru olan "değerler" ve "örgütsel adalet" olgularını ele alması, örgütsel adaletin oluşmasında yönetici değerlerinin önemini vurgulaması açısından önem taşımaktadır. Böylece bu çalışma, eğitim yönetiminde değerlerin ve bu değerlere bağlı olarak gerçekleşecek örgütsel adaletle dair alanyazına önemli katkılar katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın evrenini Uşak İl merkezinde ve merkez köylerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 73 İlk ve Orta Öğretim Kurumunda, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında görev yapan 2221 öğretmen ve 181 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Örnekleme, 372 öğretmen ve 181 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada, yöneticilerin önem verdikleri değerleri belirlemek için "Değerler Ölçeği" ile yönetici ve öğretmenlerin "örgütsel adalet" algılamalarını belirlemeye yönelik hazırlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" adlı iki ölçek kullanılmıştır. Çalışmada, verilerin analizi iki farklı şekilde yapılmıştır. 516 katılımcının (144 yönetici ve 372 öğretmen) yer aldığı çalışma, ilk olarak analiz birimi birey olarak incelenmiştir. Daha sonra, aggregate (kümeleme yöntemi) analizi kullanılmış, analiz birimi okul olarak değerlendirilmiştir. 68 (73 okuldan 68 'i ankete katılmış) okulun yer aldığı

çalışmada, bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler hem bireysel olarak hem de okul olarak toplu değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerince önem verilen ilk beş bireysel değer sırasıyla; *adalet, dürüstlük, tarafsızlık, insana saygı ve çalışkanlıktır*. En az önem verilen beş bireysel değer ise; *para, otorite sahibi olmak, dindarlık, bağlılık ve laiklik*, değerleridir. Buna göre okul yöneticileri özel yaşamlarında her insanın ihtiyaç duyduğu gibi adaletin önemini vurgularken başta para ve özel alan olarak içsel yaşanması gerektiğine dair genel toplumsal yargıların olduğu dini anlayışları vurgu yapmaktan kaçınmıştır.

Yöneticilerin örgütsel değerleri incelendiğinde de önem verilen ilk beş örgütsel değerinin sırasıyla *adalet, insana saygı, dürüstlük, çalışkanlık, sorumluluk* olduğu görülmektedir. En az önem verilen ilk beş örgütsel değer ise *tutumluluk, sadakat, özdenetim, öz saygı, fedakârlık*, değerleridir. Bu sonuçlarda bize okul yöneticilerinin örgüt kültürü içinde tutumluluk, sadakat gibi daha soyut değerler yerine "adalet, saygı, dürüstlük, çalışkanlık ve sorumluluk" gibi davranışsal boyutta gözlemlenebilen değerleri vurgu yapmışlardır. Yine Okul Yöneticileri üç değer boyutundan (İlişkisel değerler, Öze ilişkin değerler, Adaletle ilişkin değerler) en çok "adaletle ilişkin değerleri" ön plana çıkarmışlardır ki; bu sonuç araştırmanın hedefleri açısından oldukça anlamlı ve tutarlı bir sonuç olmuştur. Ayrıca anlamlı sonuçların bulunduğu değer tiplerinde kadın yöneticilerin duyarlılıkları erkek yöneticilerden daha yüksektir.

Bayan yöneticilerin, "*adalet, dürüstlük, eşitlik, sadakat ve sorumluluk*" değerlerinde erkek yöneticilere göre daha hassas oldukları gözlenmektedir. Çalıştıkları okulların düzeyi bakımından yöneticilerin örgütsel değer tercihleri incelendiğinde; "*çalışkanlık, fedakarlık, işbirliği, iyilikseverlik ve sorumluluk*" değerlerinin ilköğretim okulu yöneticileri tarafından ortaöğretim yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde tercih edildiği görülmektedir. Okul Türü Bakımından İncelendiğinde ise; "Adalet ve yardımlaşma" değerlerini en yüksek düzeyde "merkez ilköğretim okulu" yöneticileri tercih ederken en düşük tercih düzeyi "Anadolu ve Fen Lisesi" yöneticilerindedir. "Çalışkanlık, fedakarlık, iyilikseverlik, sorumluluk ve tutumluluk" değerlerini en yüksek düzeyde "köy ilköğretim okulu" yöneticileri tercih ederken en düşük puanı "Anadolu ve Fen Lisesi" türü okulların yöneticileri; "insana saygı", değerini en yüksek düzeyde "meslek lisesi" yöneticileri en düşük düzeyde ise yine "Anadolu ve Fen Lisesi" türü okulların yöneticileri tercih etmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarında; yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Buna göre Örgütsel Adaletin; " etkileşim, ödül-ceza, boyutlarında ve genel olarak örgütsel adaletin tüm boyutlarında "yöneticiler", "öğretmenlere" göre daha yüksek düzeyde olumlu algılama içindedirler ve örgütsel adaletin olduğuna inanmaktadırlar. Buna karşılık öğretmenler tüm boyutlarda ve genelde yöneticilere göre daha düşük düzeyde örgütsel adaletin olduğuna inanmaktadırlar.

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algılamalarında; "etkileşim adaleti ve nüfuz adaleti" boyutlarında bayan yöneticiler, erkek yöneticilere göre kurumlarında örgütsel adaletin olduğuna daha çok inanmaktadır. Öğretmenlerde ise; bayanların örgütsel adalet algılaması, "nüfuz adaleti ve ödül-ceza adaleti " boyutlarında erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olumludur.

Yöneticilerin örgütsel adalet algılamalarında "okul düzeyi" açısından her hangi bir anlamlı fark bulunamazken; Öğretmenler grubunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; örgütsel adaletin her üç boyutunda (*etkileşim adaleti, nüfuz adaleti, ödül ve ceza adaleti*) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılaması ortaöğretimde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

Örgütsel adalet algılamasını yönetici ve öğretmenlerin görev yaptığı okulların türüne göre baktığımızda; yöneticilerde anlamlı bir sonuç bulunmazken öğretmenlerde okul türü ile örgütsel adaletle arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; örgütsel adaletin he üç boyutunda (*etkileşim adaleti, nüfuz adaleti, ödül ve ceza adaleti*) en yüksek düzeyde örgütsel adalet algılaması köy ilköğretim okullarında göre yapan öğretmenlerde iken en düşük algılama "genel lise" ve "meslek lisesi" türü okullarda görev yapan öğretmenlerde görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değerleri ile örgütsel adalet algılaması arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir. Buna göre yöneticilerin; "ilişkisel değerleri, öze ilişkin değerleri ve adaletle ilişkin değerleri" ile örgütsel adaletin; "etkileşim adaleti, nüfuz adaleti ve ödül-ceza adaleti" arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Çalışmada, sadece yöneticilerin değerleri incelenmiş, öğretmenlerin değerleri incelenmemiştir. Daha sonra öğretmenlerin de, öne çıkan değerleri belirlenerek, kurumda mevcut olan değerler sistemi karşılaştırmalı olarak belirlenebilir. Ayrıca bu çalışma kullanılan ölçeklerle sınırlı kalmıştır. Çünkü "değer tercihlerini" tespit etmeye yönelik geliştirilen ölçeklerde bir nitelik sorunu ve kavram karmaşası yaşanmaktadır. Oysa hem değerleri hem de örgütsel adalet algılamasını ölçecek,

daha farklı karşılaştırmalar yapabilecek ölçekler geliştirilebilir ve bu çalışmada tespit edilemeyen ya da tek başına bir kriter olarak yeterli olamayan değişkenler sorgulanarak daha farklı sonuçlar elde edilebilir. *Ayrıca bu araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, "Anadolu ve Fen Liselerinin" yönetici ve öğretmenlerine yönelik bir "değerler algılaması" çalışması ve "genel liselerle meslek liselerine" yönelik "örgütsel adalet" çalışmalarının yapılmasının yalnızca akademik anlamda değil aynı zamanda eğitim sistemimizdeki açmazlar açısından da anlamlı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.* Çünkü okul toplumun küçük bir modelidir ancak yetiştirdiği bireylerle hem toplumsallaşmayı hem de toplumsal değişmeyi öncülük yapan kurumlardır. Bu anlamda bugün ülkemizdeki genel kanı yetişen kuşakların değerlerden yoksun olduğu ve tüm adalet mekanizmalarının hızla dejenere edildiği yönündedir. Değerler ve örgütsel adalet algılaması konusu ülkemizde bugüne kadar araştırmacılar tarafından çok da incelenen bir konu değildir. Her ne kadar bu çalışma bu konuya dikkat çekse de tek başına yeterli değildir. Ülke eğitim politikalarına ve okul politikacılarına yön verenlerin dikkatlerini örgüt kültürünün iki vazgeçilmez unsuru olan "değerler" ve "örgütsel adalet" konularına çekmek için yeni araştırmaların yapılmasına gereksinim vardır. Bu sayede hem bir kamuoyunun oluşması hem de "yöneticilik formasyonlarında" bu olgulara yer verilmesine öncülük edilebilir. Ayrıca; Okul yöneticilerine, okulların kendisinden beklenen görevleri başarıyla yerine getirebilmesi için öncelikle güçlü bir örgüt kültürü geliştirme, değerlere dayalı yönetim ve örgütsel adaleti sağlama konularında farkındalık kazandırmaya yönelik "Bakanlık" düzeyinde hizmet içi eğitim programları düzenlenmeli, eğitim yöneticisi olarak okul müdürlerinin görev tanımları çağdaş gelişmeler doğrultusunda yeniden tanımlanmalı, günümüzde tüm modern işletmelerde uygulandığı gibi okullarımızda da değerlere dayalı yönetim politikaları ve örgütsel adalet uygulamaları konusunda okul yöneticilerine yönelik bir performans değerlendirme sistemi kurulmalı, hem okul çapında hem de Mili Eğitim Teşkilatında bütün iletişim kanalları şeffaf ve özendirici hale getirilmeli ve Bakanlıkça her okulda örgütsel adalet uygulamalarının tespit edilip ölçülebildiği bir değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.

Son olarak; bu çalışmada hem değerler hem de örgütsel adalet açısından mevcut durum analiz edilmeye çalışılmıştır. Oysa sosyal bilimlerde son yıllarda geçerli olan araştırma yaklaşımı mevcut olan ile ideal olanın tespit edilmesi şeklindedir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak çalışmalarda bireylerin benimsediği

değerlerle ideal değerler, mevcut örgütsel adalet algılaması ile ideal örgütsel adalet algılaması karşılaştırılarak daha çarpıcı sonuçlar elde edilebilir

KAYNAKÇA

- Algan, E. (1997). Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerine Etkileme Düzeyi. (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Akat, İ. ve Atılgan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü. TOBB Yayınları*. Ankara: Lale Ofset Tesisleri,
- Aydın, M. (2003). “Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği”, *Değerler Eğitimi Dergisi, Yıl:1, Sayı:3*
- Akbaba- Altun, S. S.A. (2003). “Eğitim Yönetimi ve Değerler”, *Değerler Eğitimi Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1*
- Altıntaş-Çınar, F.(2004). Kültürler Arası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Atay, O. (1999).örgüt kültürü ve Süreci. internet adresi: [http:// iktisat. uludag. edu. tr/ dergi/3 /atay/ atay2. html](http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html).İndirme tarihi:20.01.2010
- Aslantürk, Z., Amman, T. (2000). *Sosyoloji*.1.Basım.İstanbul: Kaknüs Yayınları
- Aydın, İ.P.(2001). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Atalay, İ. 2005. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Altıntaş, F.Ç. 2006. "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2006, 19-40. *İnternet adresi: web.deu.edu.tr/isletme/ifddergi/ web_files/721940.pdf. İndirme tarihi: 29.12.2009*
- Aktan, D. Turan, S. (2008). Okul hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6 (2), 227-259*
- Battal, A. (2007). Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

- Bursalıoğlu, Z.(2002). *Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Bursalıoğlu , Z. (2004). *Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınevi
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara; *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108*
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara; *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:111*
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi
- Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbası
- Bakan,İ., Büyükbese, T., Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırların Çözümünde Örgüt Kültürü*. İstanbul; Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Berberoğlu, G., Baraz, B. (1999).”Tusaş Motor Sanayi A.Ş.’de Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.:15., S.:1-2*, Eskişehir
- Çelikkaya, H. (1993). Kültür ve Eğitim. Eğitim Bilimleri Dergisi. Marmara Üniversitesi, İstanbul: *Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları, 5*.
- Çelik, V.(1993), Okul Kültürü ve Okul yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini. *Çağdaş Eğitim Dergisi.191*, Ankara
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi, 4.baskı
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. BAHAR-2009 C.8 S.28 (068-090)* .İnternet adresi: www.e-sosder.com/dergi/28068-090.pdf . indirilme tarihi: 29.12.2009
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *TODAI Dergisi, 30-4*, Ankara.
- Doğan, İ. (2008). *Sosyoloji*. Ankara: Pegem Akademi
- Doğan,İ. (2004). *Toplum ve Eğitim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, B.(2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları
- Dilmaç, B. (1999). İlköğretim Öğrencilerine İnsani değerler Eğitimi Verilmesi ve Ahlaki olgunluk Ölçeği ile Eğitimin Sınanması (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi) Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş

Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. Yenilenmiş 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt içi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. internet adresi: http://eab.ege.edu.tr/cilt2_2.html. İndirme tarihi: 29.12.2009
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), 55-72
- Emhan, A. (2005).Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama. (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Eisenberg, S., Delaney, D.J. (1993). *Psikolojik Danışma Süreci*. (Çev.:Nihal Ören, Mehmet Takkaç), M.E.B. Yayınları No:2338, Bilim ve Kültür Dizisi No.:589, Araştırma İnceleme Dizisi No:98, İstanbul: M.E.B. Basımevi
- Fichter, J. (1990). *Sosyoloji Nedir?* (Çev.; Nilgin ÇELEBİ), Konya: Selçuk Üniversitesi Basım Evi
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Güngör, E. (1996). *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik*. İstanbul: Ötüken yayınevi
- Hultman, K. ve Gellerman, B. (2002). Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success. San Francisco, CA: JOSSEY-BASS/ PFEIFFER.
- İyem, C. (2005). Kamu ve Özel Sektörde Yönetici Değerleri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- İşbaşı, J.Ö. 2000. Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- İşçan , Ö.F. ve Naktiyok, A.(2004) tarafından yapılan “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi e 59-1 internet adresi:http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/450/5078.pdf*. İndirme Tarihi:29.12.2009

- Kara, H. (2007).Yönetmel Değerlerin Oluşumunu etkileyen Etkenler ve Bunların Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma (Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Kayan, M.(Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Kılıç, E. D. (2008). *Yönetim Bilimine Giriş ve Örgüt Kavramı* (Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.Editörler: Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi
- Karacan, E. (2003). Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Karataş, E.(2009). Eğitim Yönetiminde İş değerleri ve Örgüt Kültürü (Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- Keskin, S. Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danışmanlığı Teoriler Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Kuçuradi, İ. (2003). *İnsan ve Değerleri*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu, Türk Felsefesi Dizisi:6.
- Lalek, M. (2007). Resmi ve Özel ilköğretim Okullarında Örgütsel Değerler: Sakarya İli Örneği (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Meriç, C. (1996).*Umrandan Uygarlığa*. 2.Baskı.İletişim yayınları, İstanbul,1996
- Maslow, A. (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi*. (Çeviren Okhan Gündüz). İstanbul: Kuraldışı Yayınları
- Özkul, A.S. (2007). Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Özkalp E. (1995). "Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler", Eskişehir, *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, Vol:1, No:2, s.59-87*
- Özkalp E. (2000). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir; Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı Yayınları
- Özkalp, E. Ve Çiğdem K. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir; Anadolu Üniversitesi Basım Evi

- Özmen, Ö.N.T, Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7(1) 2007: 17–33. *İnternet adresi: <http://eab.ege.edu.tr/pdf/7/C7-S1-M2.pdf> İndirme Tarihi:29.12.2009*
- Özmete, E. (2007). *İş Yaşamında Değerler:İstanbul: Kedim Yayıncılık.*
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde Yeni Değerler.* Ankara: Pegem Akademi
- Özdevecioğlu,M. 2003. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 77-96. İnternet adresi: [http:// iubf.erciyes. edu. tr / dergi /sayi 21/ mozdeveci.pdf](http://iubf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf)). İndirme Tarihi: 29.12.2009*
- Robbins, A. (1993) *Sınırsız Güç* (Çev.:Mehmet Değirmenci). 11. Baskı, İstanbul; İnkılap Kitapevi.
- Schein, E.H. (2003). *Organizational Culture And Leadership, Second Edition, Josey-Bass Publishers, San Francisco*
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumunu (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi) Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim, 30 (136)*
- Sünbül, M.A. (2008). *Yaratıcılık ve Birey. (Eğitime Yeni Bakışlar- Editör, Doç. Dr. Murat Ali Sünbül). Konya: Eğitim Akademi yayınları*
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültür.* Ankara: Pegem Yayıncılık
- Türkçe Sözlük. (2009). Türk Dil Kurumu. *İnternet adresi:<http://www.tdk.terim.gov.tr>*
- Türkçe Sözlük. (2010). Türk Dil Kurumu. *İnternet adresi: [ttp://www.tdk.terim.gov.tr](http://www.tdk.terim.gov.tr)*
- Tezcan, M. (1991). *Sosyolojiye Giriş.* Ankara:Bilgi Basım Merkezi
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği). (Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Taşdelen, A. (1998). Üniversite Öğrencilerinin Ereksel ve Araçsal Değerler Hiyerarşisi. (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

- Unutkan, G. A.(1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:18 Sayı:1, Yıl:2003. İnternet adresi: www. iibf. deu. edu. tr/dergi/ phm?idm =96. İndirme tarihi: 03.01.210*
- Üçok, T. (1989). Organizasyon kültürünün Oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler dergisi, cilt 4, sayı: 1-2*
- Weber, M. (1993). *Sosyoloji Yazıları*. (Çeviren; Taha Parla), 3.Baskı, İstanbul; İletişim Yayınları
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi *SBF Dergisi. internet adresi: www.ankara.edu.tr/dergiler/42/929/11591.pdf indirme tarihi: 12.01.2010*
- Yılmaz, K. (2006). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi) Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. Ankara: Pegem Akademi
- Yaman, M. (2001). Kişilerin Değerleri İle Birlikte Çalışmayı Tercih Ettiği Kişilerin Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yürür, S. 2008. Örgütsel Adalet İle İş tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y. 2008, C.13, S.2 s.295-312. İnternet adresi: www. iibf. sdu. edu. tr / dergi/ files/ 2008_2_17.pdf. İndirme tarihi: 30.02.2010*
- Zoba, A. (2000). İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki: Ankara İli Çankaya Örneği (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

EKLER

EK 1: Değer Ölçeği

Sayın Okul Yöneticisi,

Bu ölçek, Okul Yöneticilerinin Değer Tercihleri ve Örgütsel Adalet” adlı araştırma için veri toplamak amacı ile geliştirilmiştir. Ölçek kişisel bilgiler dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel değerler, ikinci bölümde örgütsel değerler, üçüncü bölümde ise değer yönetimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bölümü, başındaki açıklamaya göre cevaplandırınız. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Lokman GÜZELYURT

UŞAK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS ÖĞRETİM ÜYESİ

Kişisel Bilgiler

I. Cinsiyetiniz	1	Kadın	2	Erkek		
II. Yaşınız						
III. Eğitim Durumunuz	1.	İlköğretmen Okulu	3.	Eğitim Yüksekokulu	5.	Sertifika
	2.	Eğitim Enstitüsü	4.	Eğitim Fakültesi	6.	Diğer
IV. Mesleki kıdeminiz:	Yıl					

I. Bireysel Değerler Ölçeği						II. Örgütsel Değerler Ölçeği					
Bu bölümde sizden, aşağıdaki listede verilen değerleri, "1 ile 5" arasında dereceleniz beklenmektedir. Burada <u>sizin hayatınızı yönlendiren ilke olması açısından</u> taşıdıkları öneme göre " <u>ilkelerime ters düşer</u> " dediğiniz değerler için "1", " <u>en üst düzeyde önemlidir</u> " dediğiniz değerler için ise "5" i işaretlemeniz, diğer değerlerden size uygun olanları ise önem derecesine göre derecelendirmeniz gerekmektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu arttıracaktır.						Bu bölümde sizden, aşağıdaki listede verilen değerleri, "1 ile 5" arasında dereceleniz beklenmektedir. Burada <u>okulunuzun vasıtasıyla yönlendiren ilke olması açısından</u> taşıdıkları öneme göre " <u>ilkelerimize ters düşer</u> " dediğiniz değerler için "1", " <u>en üst düzeyde önemlidir</u> " dediğiniz değerler için ise "5" i işaretlemeniz, diğer değerlerden size uygun olanları ise önem derecesine göre derecelendirmeniz gerekmektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu arttıracaktır.					
BİREYSEL DEĞERLER	Ölçek					ÖRGÜTSEL DEĞERLER	Ölçek				
	Önemli	↔	Önemsiz				Önemli	↔	Önemsiz		
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
1. Çıklık						1. Açıklık					
2. Adalet						2. Adalet					
3. Bağımsızlık						3. Bağımsızlık					
4. Bağlılık						4. Bağlılık					
5. Başarılı olmak						5. Başarılı olmak					
6. Bilimsellik						6. Bilimsellik					
7. Çalışkanlık						7. Çalışkanlık					
8. Demokrasi						8. Demokrasi					
9. Dindarlık						9. Dindarlık					
10. Dürüstlük						10. Dürüstlük					
11. Eşitlik						11. Eşitlik					
12. Fedakârlık						12. Fedakârlık					
13. İnsana Saygı						13. İnsana Saygı					
14. İşbirliği						14. İşbirliği					
15. İyilikseverlik						15. İyilikseverlik					
16. Laiklik						16. Laiklik					
17. Otorite sahibi olmak						17. Otorite sahibi olmak					

BİREYSEL DEĞERLER	Ölçek					ÖRGÜTSEL DEĞERLER	Ölçek				
	Önemli ↔ Önemsiz						Önemli ↔ Önemsiz				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
18.Özdenetim						18.Özdenetim					
19.Özsaygı						19.Özsaygı					
20.Para						20.Para					
21.Sadakat						21.Sadakat					
22.Sorumluluk						22.Sorumluluk					
23.Tarafsızlık						23.Tarafsızlık					
24.Tutumluluk						24.Tutumluluk					
25.Uyum						25.Uyum					
26.Yaratıcılık						26.Yaratıcılık					
27.Yardımlaşma						27.Yardımlaşma					
28.Yeterlik						28.Yeterlik					
29.Zevk almak						29.Zevk almak					
30. Diğer						30. Diğer					

Bu bölümde sizden, yukarıdaki listede verilen değerlerden en önemli gördüğünüz BEŞ değeri önem derecesine göre sıralamanız beklenmektedir. Burada **sizin hayatınızı ve okulunuzun yaşantısını yönlendiren ilke olması açısından** taşıdıkları öneme göre değerleri 1'den 5'e kadar sıralamanız gerekmektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz mimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu artıracaktır.

BİREYSEL DEĞERLER	ÖRGÜTSEL DEĞERLER
1 :	1 :
2 :	2 :
3 :	3 :
4 :	4 :
5 :	5 :

Ek 2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adalet Ölçeği		
Açıklama:		
Sayın Katılımcı		
Bu ölçek, Okul Yöneticilerinin Değer Tercihleri ve Örgütsel Adalet” adlı araştırma için veri toplamak amacı ile geliştirilmiştir. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerdir. İkinci bölüm ise Örgütsel adalet düzeyini ölçmeye yöneliktir. Katkılarınız için teşekkür ederim.		
<p style="margin: 0;"><i>Lokman GÜZELYURT</i> <i>UŞAK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS ÖĞRETİM ÜYESİ</i></p>		
1. Kişisel Bilgiler		
I. Cinsiyetiniz	1. Kadın (X)	2. Erkek (X)
II. Yaşınız.....		
III. Eğitim Durumunuz:	1. İlköğretmen Okulu (X)	2. Eğitim Enstitüsü (X)
	4. Eğitim Fak (X)	5. Sertifika (X)
		3. Eğitim Yüksek Okulu (X)
		6. Diğer (X)
IV. Mesleki Kıdeminiz.....YIL		
II. BÖLÜM		
Bu bölümde lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.		
PUANLAR:		
1. HİÇ BİR ZAMAN,	5. OLDUKÇA SIK	
2. ÇOK NADİREN	6. ÇOK SIK	
3. BİRKAÇ KEZ	7. HER ZAMAN	
4. ZAMAN ZAMAN		
		Ölçek

SN	ÖLÇEK SORULARI	1	2	3	4	5	6	7
1	Okulumuzda işini iyi yapmayan öğretmenlere göz yumulmaz							
2	Okulumuzda cezalar adildir							
3	Okulumuzda yanlış davranışlar hak ettiklerinde cezalandırılır							
4	Okulumuzda başarılı olan öğretmenler ödüllendirilir							
5	Uygulamada olan kurallar yöneticiler tarafından taraflı kullanılmaz.							
6	Okulumuzda öğretmenlerin tümüne yönetmelik aynen uygulanır							
7	Okulumuzda tüm personelin şikâyetleri dikkate alınır							
8	Okulumuzda öğretmenlerin yönetmelik tarafından tanınan hakları aynen uygulanır							
9	Okulumuzda öğretmenlerin öneri ve itirazları dikkate alınır							
10	Okulumuzda tüm bireyler arasında açık iletişim vardır							
11	Okulumuzda idareciler öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinlemeye hazırdır							
12	Okulumuzda idareciler öğretmenlerin tümüne aynı yaklaşımı sergiler							
13	Okulumuzda idareciler öğretmenlerden asla bilgi saklamaz							
14	Okulumuzda görev dağılımı adildir.							
15	Okulumuzda iletişimde ve ilişkilerde tarafsızlık zedelenmez							
16	Okulumuzda maddi karşılığı olan görevlerin dağılımında adaletsizlik yapılmaz							
17	İnsan ilişkilerinde adaletsizlik yapılmaz							
18	Tüm öğretmenlerin davranışları adil bir şekilde değerlendirilir							
19	Ödül ve takdirlere adil dağıtılır							
20	Nüfuzuna göre kimseye farklı muamele yapılmaz							
21	Mevzuatına göre uygulanmaz							
22	Tüm öğrencilere eşit adil davranılır							
23	Okul idarecileri herkesin kişilik haklarına aynı saygıyı gösterir							
24	Okul idarecileri iletişimlerinde kişiye göre yaklaşım ve üslup kullanmaz							
25	Okul idarecileri bazı öğretmenler hakkında dedikodu yapmaz/ yapılmasına zemin hazırlamaz							
26	Okul idarecileri öğretmenlere karşı yaklaşımında kişisel duygularına göre davranmaz							

Ek3: Araştırma İzni

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

05.05.09+ 05878

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/019-
KONU : Araştırma İzni

MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

- İLGİ : a) 13/04/2004 tarih ve B.08.0.APK.0.03.02/1198 sayılı Genelge (2004/32)
b) 05/03/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.00-320/1143 sayılı Yönerge
c) 13/01/2009 tarih ve B.08.4.MEM.4.64.00.09-500/00519 sayılı Olur.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (b) yazılarına istinaden İlimiz Merkez ve İlçelerinde yapılacak olan tez ,anket ve araştırma çalışmaları sadece bir ili kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından izin verilmesi gerektiğinden İlgi (c) olurumuzla Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu kurulmuştur.

Aşağıdaki adı , soyadı ve unvanı yazılı kişilerin İlimiz Merkez İlçelerde tez ,anket ve araştırma çalışmaları ile ilgili komisyon tarafından gerekli inceleme yapılmış olup yapılan inceleme sonucunda tez ,anket ve araştırma çalışmaları Komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ve teklif ederim.

Kemalettin ÖZKAN
Millî Eğitim Müdür Yard.

OLUR
13/05/2009
Recep DÜZGÜN
Millî Eğitim Müdürü

Adı -Soyadı :
Lokman GÜZELYURT

Unvanı :
Öğretmen

Millî Eğitim Müdürlüğü
UŞAK

Tel : 0 276 223 40 54
Faks : 0 276 227 39 35

E-posta : istatistik64@meb.gov.tr
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

DANISMA
444 0 632
H A T T I

