

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

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ:  
BİR ÖRNEK OLAY**

**DOKTORA TEZİ**

**Hümeyra TAŞÇIOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim-Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**NİSAN – 2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ:  
BİR ÖRNEK OLAY

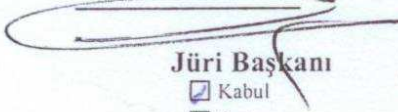
DOKTORA TEZİ

Hümeyra TAŞÇIOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Bilim Dalı: Yönetim-Organizasyon

Bu tez 30-04-2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ



Jüri Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

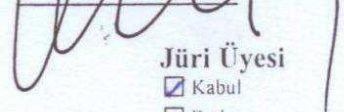
Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS



Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

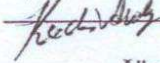
Doç. Dr. Orhan BAYTAN



Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Doç. Dr. Kadir ARDIÇ



Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR



Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

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

**Hümevra TAŞÇIOĞLU**

**30.04.2010**

## ÖNSÖZ

Kültürel yapı, toplumlar kadar örgütlerin de gelişim ve başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları kültürün yapısal özelliklerinin örgütün amaçları doğrultusunda olup olmadığı önemli olmakla birlikte, başarılı işletmeler örgüt kültürlerini amaç ve stratejileri doğrultusunda şekillendirerek bunu korumaya yönelik önlemler almaktadırlar. Bu çerçevede, örgüt kültürünün örgütsel adalet üzerindeki etkisi de örgütsel amaçlara ulaşma noktasında önem arz etmektedir. Çalıştığı örgütteki uygulamaların adil olmadığını düşünen çalışanlardan örgüt bağlılığı, verimlilik ve yüksek performans sergilemesini beklemek mümkün olmamaktadır.

Bu doğrultuda çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel adaleti ne şekilde etkilediği belirlenmeye çalışılmış ve konuyla ilgili bir örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

Doktora öğrenimim ve tez çalışmam süresince bilgisini, tecrübesi ve vaktini esirgemeyerek bana destek veren değerli danışmanım Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a, tez jürimde yer alarak bana her konuda yol gösteren, bilgi ve desteğini her zaman hissettiren ve tezimi oluşturmamda önemli katkıları olan Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS'e, çalışmam sırasında beni yüreklendirerek motivasyonuma büyük katkı sağlayan Doç. Dr. Orhan BATMAN'a,

Manevi desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen Genel Müdür'üm Dr. Rüstem KELEŞ'e, ihtiyacım olduğu her an ve her koşulda yanımda olan, bilgi ve yönlendirmeleriyle çok büyük katkı sağlayan sevgili arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT ve Saliha YILMAZ'a, hiçbir zaman destek ve içten yardımlarını benden esirgemeyen Özlem BALABAN ve Dr. Elvan OKUTAN'a,

Ve son olarak bu yorucu süreçte bana her zaman anlayış ve sevgiyle yaklaşan, desteklerini esirgemeyen ve haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve özellikle ANNEME bana verdikleri güç, gösterdikleri anlayış için *yürekten ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.*

Hümeyra TAŞÇIOĞLU

30.04.2010

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>IV</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>VII</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>VIII</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Kültür ve Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi .....	5
1.1.1. Kültür Kavramı .....	5
1.1.2. Örgüt Kültürü .....	8
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi .....	10
1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	10
1.2.1.1. Kurucunun Rolü .....	11
1.2.1.2. İç Çevre Faktörleri .....	12
1.2.1.3. Dış çevre faktörleri .....	13
1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi .....	13
1.2.2.1. İşgören Seçimi .....	13
1.2.2.2. Üst Yönetimin Tutumları .....	14
1.2.2.3 Sosyalleşme .....	14
1.3. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	15
1.4. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	16
1.5. Örgüt Kültürü Modelleri .....	19
1.5.1. Geert Hofstede Modeli .....	20
1.5.2. Deal ve Kennedy Modeli .....	21
1.5.3. Denison Modeli .....	22
1.5.4. Kilmann Modeli .....	23
1.5.5. Harrison ve Handy Modeli.....	23
1.6. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar .....	29
1.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi .....	29
1.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği .....	30

1.6.3. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı .....	30
1.6.4. Örgüt Kültürü ve Motivasyon .....	30
1.6.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi.....	31
1.6.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	32
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET. ....</b>	<b>33</b>
2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları.....	33
2.2. Örgütsel Adalet Boyutları .....	35
2.2.1. Dağıtım Adaleti.....	36
2.2.2. Prosedür adaleti.....	38
2.2.3 Etkileşim Adaleti .....	40
2.3. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları .....	42
2.3.1. Reaktif - İçerik Teorileri .....	43
2.3.2. Proaktif - İçerik Teorileri .....	45
2.3.3. Reaktif - Süreç Teorileri.....	46
2.3.4. Proaktif - Süreç Teorileri .....	47
2.4. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller ve Adalet Teorisi .....	48
2.4.1 Kişisel Çıkar Modeli .....	48
2.4.2.Grup Değer Modeli .....	48
2.4.3.Bilişsel Atıf Teorisi .....	49
2.4.4 Adalet Teorisi.....	49
2.5. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar .....	50
2.5.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi.....	50
2.5.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	51
2.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	52
2.5.4. Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi.....	53
2.5.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Karşıtı Davranışlar .....	54
2.5.6. Örgütsel Adalet ve Etik- Ahlak İlişkisi.....	55
2.5.7. Örgütsel Adalet ve Performans İlişkisi .....	57
2.5.8. Örgütsel Adalet ve Sinisizm İlişkisi .....	58
2.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	59

<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA</b> .....	<b>65</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	65
3.2. Araştırma Soruları .....	66
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	66
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	75
3.5. Araştırma Yöntemi.....	76
3.6 Araştırma Bulguları.....	78
3.6.1. Örgüt Analizi.....	78
3.6.2. Kullanılan Ölçeklerin Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	81
3.6.3. Örgüt Personelinin Birimlere Göre Dağılımı ve Frekans Dağılım Tabloları	82
3.6.4. Araştırmadaki Değişkenlerle İlgili Analizler.....	87
3.6.5. Demografik Unsurlara Göre Örgütsel Adalet ve Örgüt Kültürü Algısı Farklılıklarının Belirlenmesi .....	92
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>133</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>142</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>156</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>161</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Greenberg'in Adalet Teorileri .....	42
<b>Tablo 2:</b> Boyut Bazında Güvenilirlik Analizi .....	81
<b>Tablo 3:</b> Örgüt Personelinin Birimlere Göre Dağılımı.....	82
<b>Tablo 4:</b> Örneklemin Özellikleri .....	83
<b>Tablo 5:</b> Kültür Boyutlarına Ait Frekans Dağılım Tablosu .....	85
<b>Tablo 6:</b> Adalet Boyutlarına Ait Frekans Dağılım Tablosu .....	86
<b>Tablo 7:</b> Kültür Boyutları ve Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu .....	87
<b>Tablo 8:</b> Kültür Boyutları ile Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 9:</b> Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....	93
<b>Tablo 10:</b> Adalet Boyutlarının Birim Bazında Değerlendirilmesi .....	94
<b>Tablo 11:</b> Çalışılan Birime Göre Adalet Algısı Farklılıkları .....	96
<b>Tablo 12:</b> Kadro Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	98
<b>Tablo 13:</b> Adalet Boyutlarının Kadro Bazında Değerlendirilmesi.....	98
<b>Tablo 14:</b> Kadro Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılıkları.....	100
<b>Tablo 15:</b> Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	101
<b>Tablo 16:</b> Adalet Boyutlarının Eğitim Bazında Değerlendirilmesi.....	102
<b>Tablo 17:</b> Eğitim Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılıkları .....	103
<b>Tablo 18:</b> Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	105
<b>Tablo 19:</b> Adalet Boyutlarının Kıdem Bazında Değerlendirilmesi.....	105
<b>Tablo 20:</b> Kıdem Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılıkları.....	107
<b>Tablo 21:</b> Cinsiyete Göre Adalet Algısı Farklılıkları.....	107
<b>Tablo 22:</b> Gelir Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....	108
<b>Tablo 23:</b> Adalet Boyutlarının Gelir Bazında Değerlendirilmesi .....	109
<b>Tablo 24:</b> Gelir Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılıkları.....	110



<b>Tablo 25:</b> Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....	112
<b>Tablo 26:</b> Kültür Boyutlarının Birim Bazında Değerlendirilmesi .....	113
<b>Tablo 27:</b> Çalışılan Birime Göre Kültür Algısı Farklılıkları.....	115
<b>Tablo 28:</b> Kadro Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	116
<b>Tablo 29:</b> Kültür Boyutlarının Kadro Bazında Değerlendirilmesi.....	117
<b>Tablo 30:</b> Kadro Durumuna Göre Kültür Algısı Farklılıkları.....	118
<b>Tablo 31:</b> Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	120
<b>Tablo 32:</b> Kültür Boyutlarının Eğitim Bazında Değerlendirilmesi.....	120
<b>Tablo 33:</b> Eğitim Durumuna Göre Kültür Algısı Farklılıkları .....	122
<b>Tablo 34:</b> Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	123
<b>Tablo 35:</b> Kültür Boyutlarının Kıdem Bazında Değerlendirilmesi.....	124
<b>Tablo 36:</b> Kıdem Durumuna Göre Kültür Algısı Farklılıkları .....	125
<b>Tablo 37:</b> Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Farklılıkları .....	126
<b>Tablo 38:</b> Gelir Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....	127
<b>Tablo 39:</b> Kültür Boyutlarının Gelir Bazında Değerlendirilmesi.....	128
<b>Tablo 40:</b> Gelir Durumuna Göre Kültür Algısı Farklılıkları.....	129
<b>Tablo 41:</b> Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi .....	131

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet İlişkisi Modeli .....	75
<b>Şekil 2:</b> Örgüt Kültürü ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Rakamsal Sonuçlarını Gösteren Model.....	130

**Tezin Başlığı:** Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay

**Tezin Yazarı:** Hümeyra TAŞÇIOĞLU

**Tezin Danışmanı:** Prof Dr. Gültekin YILDIZ

**Kabul Tarihi:** 30 Nisan 2010

**Sayfa Sayısı:** VIII(ön kısım) +155 (tez)+ 6 (ekler)

**Anabilim Dalı:** Yönetim Organizasyon

Kültür, toplumsal alanda olduğu gibi örgütlerin başarısı ve etkinliği üzerinde de gittikçe önem arz etmeye başlamıştır. Her aile ve her toplumda olduğu gibi her örgüt de bir kültüre sahiptir. Ancak, örgütlerin sahip oldukları kültürün yapısal özellik bakımından örgütün amaç ve hedeflerine uyum sağlayıp sağlamadığı son derece önemlidir. Örgütler kültürleri aracılığıyla değer ve normlarını çalışanlarına benimsetebilir, çalışanlar ile kurum arasında bağ oluşturabilirler. Başarılı olan işletmeler örgüt kültürlerini amaç ve stratejileri doğrultusunda şekillendirir ve bunu korumaya yönelik tedbirler alırlar. Bu bağlamda, örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi de çalışanlarda kültürü benimseme ve örgütsel amaçlara ulaşma açısından önem arz etmektedir. Çalışanların işyerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını içeren örgütsel adalet algısına sahip olmayan çalışanlardan örgüt kültürünü benimsemeleri beklenemez.

Çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisini ele almak ve kültürün adalet algısının oluşumundaki rolünü incelemektir. Bu amaçla örgütte mevcut ve baskın olan kültür ve adalet boyutlarını belirlemek ve hangi kültür boyutunun adalet algısını daha fazla etkileyeceğini ortaya koymaktır.

Yapılan çalışmada literatür taramasına ek olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumu “örnek olay” kapsamında incelenmiştir. Araştırmada verilere ulaşmak için nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bunlar; yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem, ve standardize anket formundan oluşmaktadır. İlk aşamada inceleme yapılacak olan kurumun yapı ve işleyişini tanımak amacıyla kuruma ilişkin dökümanlar toplanmış ve gerekli incelemelerde bulunulmuştur. İkinci aşamada kurumda çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel adalet algılamalarına yönelik veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan standardize anket formundan yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin testinde korelasyon ve regresyon analizleri, gruplar arası farklılıkların testinde ise t-testi ve one-way ANOVA analizleri yer almaktadır. Üçüncü aşamada ise, kurumdaki üst düzey ve orta düzey yöneticiler yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda örgüt kültürü boyutlarının baskınlığı farklı demografik özellikler açısından incelenmiş, birim bazında yapılan değerlendirme sonucunda boyutlardan başarı ve destek kültürünün diğer boyutlara göre daha baskın olduğu, güç kültürünün ise yine birim bazında en zayıf oranda hissedildiği görülmüştür. Durum örgütsel adalet boyutları açısından incelendiğinde ise, yine birim bazında en güçlü hissedilen algı etkileşim adaleti iken, en zayıf hissedilen algı ise dağıtım adaleti algısıdır. Örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisi açısından değerlendirme yapıldığında ise, hiyerarşi kültürü prosedürel adalet algısını üzerinde en yüksek etkiye sahipken, başarı kültürünün etkileşim adaleti üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularının örgüt için olması gerektiği düşünülen kültür boyut ya da boyutlarını ortaya çıkarması ve bu yönde çalışma yapılmasını teşvik edici yönde önerilerde bulunması ve bu sayede daha yüksek bir adalet algısına sahip olunması yönünde kuruma katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet, Yönetim ve Organizasyon

<b>Title of the Thesis:</b> The Effect of Organizational Culture to Organizational Justice: A Case Study	
<b>Author:</b> Humeyra TASCIOGLU	<b>Supervisor:</b> Prof Dr. Gultekin YILDIZ
<b>Date:</b> 30 April 2010	<b>Nu. Of pages:</b> VIII (pre text) +155 (main body)+ 6 (appendices)
<b>Department:</b> Management and Organization	
<p>Culture has a developing importance on organizations' success and efficiency just like on social area. Every organization has a culture, much the same with a family and a society. However, organizations' cultures' structural characteristics' consistency with organizations' aim and objective is highly important. Organizations could their employees to adapt their values and norms via their cultures. Thus, they may constitute a link between their employees and institution. Successful businesses shape their organizational culture in accordance with their aims and objectives, and take precautions to protect this. In this context, the effect of organizational culture on justice perception has also great importance on employees in the aspects of catching organizational aims and making employees adapted to organization. The ones who have not organizational justice perception, which also includes justice perception in working environment, can not adapt organizational culture.</p> <p>This study aims to focus on the effect of organizational culture to organizational justice and analyze the role of culture in justice perception. This study also aims to determine the dimensions of culture and justice that are overwhelming and available in organization. By that, it targets to reveal which culture dimension mostly affects justice perception.</p> <p>In the study, in addition to literature scan, a public establishment operating in service industry is examined as a "case study". To gather the data, qualitative and quantitative methods are both used. In addition to that, to gather data; semi-structured interview, observation, standardized questionnaire form are benefited. In the first step, with the aim of having close-up information about the industry which is a case study, some documents are gathered, studied and observed. In the second step, standardized questionnaire forum, which includes two chapters, are used to get knowledge about employees' organization culture and organizational justice perceptions. In the test of relations of variables; correlation and regression analysis, in the test of differentness among groups; t-test and one-way ANOVA analysis are also used. In the third step, semi-structured interviews are conducted with senior managers and mid-level managers.</p> <p>In consequence of this study, the preponderance of organization culture's dimensions are examined in terms of different demographic characteristics; as a result of item based evaluation, success and support culture, which are among mentioned dimensions, are overwhelming to the other dimensions; as for power culture as a result of item based evaluation, it stays as the weakest. When the case is studied in terms of organizational justice dimensions, the most felt perception is interaction justice perception and the least felt perception is distribution justice perception. When organization culture's affect to organizational justice is evaluated, it is seen that hierarchy culture has the highest influence to procedural justice perception and success culture has the highest influence to interaction justice. It is foreseen that this study findings reveal culture dimension or dimensions that must be in the organization, and give motivating suggestions to study on this more, and thus, will contribute to the establishment in the aspects of giving a higher justice perception</p>	
<b>Keywords:</b> Culture, Organizational Culture, Organizational Justice, Management and Organization	

## GİRİŞ

Toplumun bireyleri tarafından paylaşılarak nesilden nesile aktarılan, tarihi bir birikim ve bir değerler bütünü olan kültür, insan topluluğu veya grubunun ortak davranışlarının ve düşüncelerinin anlamlı hale getirilmesini sağlar. Kültür insanların dünyaya bakış açılarını etkileyerek, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler.

Kültürün özünü, geleneksel düşünceler ve onlara bağlı değerler meydana getirir. Birey için kişilik ne demekse, kültür de bir insan grubu için o demektir. Toplumsal yapının her alanında ve aşamasında etkili olan kültür, örgütler açısından da oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütler, sahip oldukları kültür sayesinde üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmelerini ve onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği oluşumuna olanak tanır. Örgütlerin değer yargılarını anlamak ve iç dünyalarını açıklamak, ancak örgüt kültürlerinin kapsadığı değerlerin neler olduğunu, nasıl ortaya çıktığını, nasıl yaşatıldığını ve hangi koşullarda değiştirildiğini bilmek ile mümkün olmaktadır.

Örgüt kültürü sayesinde koordinasyon ve bütünleşme sağlanmasının kolaylaşması yanında, çalışanların örgütsel işleyişi anlamaları ve ortak değer yargılarının düzenlenmesi mümkün olabilmektedir. Böylelikle, yönetici ile çalışan, çalışan ve çalışan ilişkisi açısından bütünleştirici ve kaynaştırıcı rol oynaması sayesinde bölümler ve kişiler arasında güç savaşları da önlenecektir. Kısacası örgüt kültürü, örgütü topluma bağlayan, onun toplumdaki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.

Hak ve hukuku gözetme anlamına gelen, insanların aynı ortamda uyum içinde yaşamasını sağlayan adalet, sadece toplumlar için değil, örgütler ve çalışanlar için de oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bunun temel nedeni örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olarak çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesi olarak kabul edilebilir. Çalışanların, örgütte yaşananları olduğu gibi kabullenme yerine kendi süzgeçlerinden geçirerek analiz etmeleri, örgütlerde adalet algısının pek çok alanda belirleyiciliğinde önemli bir rol oynamıştır. Bireylerin örgütteki adalet algıları olarak tanımlanan örgütsel adalet, eşit tutum ve davranışlar üzerinde açıklayıcı bir role sahiptir. Çalışanlar kendilerine gösterilen davranışları örgütteki adaletin bir göstergesi olarak

algılarları. Bu algısal durum, ahlak ve etik standartlara bir bağlılık getirmekte ve iş yaşamını daha anlamlı kılmaktadır.

Örgütlerde çalışanlar kendileri ile diğer çalışanlar arasında kıyaslama yaparlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde diğerleriyle eşit haklara sahip olmayı, sosyal olanaklardan kendilerinin diğer çalışanlarla eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının odak noktasında sadece kazanımlar ve bu kazanımların karşılaştırılması yoktur. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır.

Kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları görüşü hâkimdir. Çalışanların kendilerine adil olmayan davranışlarda bulduklarını algıladıklarında ise, örgüte bağlılıkları azalmakta, işten uzaklaşma, hırsızlık, saldırganlık ve işgücü dönüşümü gibi olumsuz çalışan davranışlarına yol açabilmekte ve sonuçta bu durum işten ayrılmaya sonuçlanabilmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkilerin bilinmesinde fayda vardır.

Örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde örgütle bütünleşme, ortak değer yargıları geliştirme gibi fonksiyonları göz önüne alındığında yüksek adalet algısının örgüt kültürünün işlevini arttırdığı dikkat çekmektedir. Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kültürün varlığı, işletmeye olumlu katkılar sağlayacaktır. Aynı şekilde bireylerin örgütlerine duydukları adalet algılarının yüksek düzeyde olması, örgütler için oldukça önemli olan durumlar arasındadır. Örgütler açısından oldukça önem arz eden bu iki unsurdan örgüt kültürünün örgütsel adalet üzerinde etkisi olduğu düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

### **Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün örgütsel adaletle olan etkisinin yönünü ve türünü örnek olay kapsamında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda örgüt kültürü ve örgütsel adalet kavramları teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, örgüt kültürünün örgütsel adaletle etkisi demografik değişkenler de dikkate alınarak incelenmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel adalet konularının ayrı olarak ele alındığı, bu iki kavramı birlikte ele alarak inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel adaletin birlikte çalışıldığı sınırlı sayıda çalışmanın olması araştırmanın önemini arttırmakta, bunun ilerde aynı konularda yapılacak benzer araştırmalara da yön gösterebileceği ümit edilmektedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmada verilere ulaşmak için nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bunlar; yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem ve anket formundan oluşmaktadır. Öncelikle örnek olay kapsamında değerlendirilmek üzere ele alınan kurumun yapı ve işleyişi konusunda bilgi verebileceği düşünülen dokümanlar toplanmış, incelenmiş ve gözlem yoluyla örgüt hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte örgütteki çalışanların kültür ve adalet algılamalarına yönelik veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Örgüt Kültürü anketi olarak Harrison'un dördülg örgüt kültürü (hiyerarşi, başarı, güç destek) tiplemesi model alınarak Nihal Mamatoğlu tarafından geliştirilmiş bir ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Adalet anketi olarak ise, pek çok yabancı ve yerli çalışmada kullanılan Moorman'ın üç boyutlu (dağıtım, prosedür ve etkileşim) örgütsel adalet ölçeği tercih edilmiştir. Üçüncü aşamada ise, kurumdaki üç üst düzey, üç orta düzey yönetici, iki memur ve üç işçi ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kültür ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra ise örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi, değişimi, örgüt kültürünün temel unsurları, modelleri ve ilişkili olduğu kavramlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde adalet ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet algısı boyutları, örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar (reaktif içerik kuramlar, proaktif içerik kuramlar, reaktif süreç kuramlar ve proaktif süreç kuramlar), ve örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu unsurlar üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, örgüt kültürünün örgütsel adaletle etkisini belirlemeye ilişkin kamu kurumunda bir uygulama gerçekleştirilmiştir. İncelenen örgütteki mevcut

örgüt kültürü ve örgütsel adalet algıları ölçülerek bu iki değişkenden örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirilmiş ve ortaya konmuştur.



## **1.BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Bu bölümde kültür ve örgüt kültürünün tanımı ve önemi, örgüt kültürünün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimi, örgüt kültürünün temel unsurları, örgüt kültürü modelleri ve örgüt kültürü ile ilişkili kavramları ele alınmıştır.

### **1.1. Kültür ve Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi**

#### **1.1.1. Kültür Kavramı**

Ulusal ve uluslar arası arenada faaliyet gösteren örgütler, rekabet edebilmeleri için rekabet güçlerini arttırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü arttırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığın gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç kültürdür (Köse ve diğ.,2001: 219).

Kültür kavramı farklı bakış açılarıyla tanımlandığından, herkesin hemfikir olduğu genel bir tanım yapmakta zorlanılmaktadır.

Schein (1984:3) kültürü belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği ve geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen, yeni üyelere de sorunları doğru şekilde algılama ve düşünme biçimi sağlayan temel değerler olarak tanımlarken, Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur (Erdoğan, 1994:119-120).

Herskovits kültürü, “insanın yaptığı her şeyin toplamı” olarak tanımlarken, Geertz ise “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür” der (Cüceloğlu, 1997:344).

Tosun (1992:26) kültürü, “birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümü” şeklinde tanımlarken, Koçel (2005:30-31) daha geniş kapsamlı bir tanımlamayla; “Kültür, insanların, yaşamın amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğru ve yanlışlar, yaşamın değerli olan yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamı” dır

der. Bu paylaşma dereceleri ne kadar yüksek ise o derece kuvvetli bir kültürden söz edilebilir.

Kültür, bir toplumun yapısı ile ilgili bir kavramdır ve toplumların sahip oldukları yapılar, sosyal değerler ve bunların temel özellikleri her toplumun kültürünün belirleyicisidir. Kültür, ancak toplumsal yapılarda yansımaları bulur. Kültürün sürekliliği ve varlığı toplumsal yaşamaya bağlıdır. Dolayısıyla toplumsal bir yapı olmadan kültürden bahsetmek mümkün değildir (Çeçen, 1996:12-13).

Güvenç, kültürün en belirgin özelliklerini, antropolog Murdock'tan esinlenerek şöyle sıralamaktadır (Güvenç, 1996:101-104):

- \* Kültür öğrenilir,
- \* Kültür tarihidir ve süreklidir,
- \* Kültür toplumsaldır,
- \* Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir,
- \* Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır,
- \* Kültür değişir,
- \* Kültür bütünleştiricidir,
- \* Kültür bir soyutlamadır.

İnsanın nasıl düşündüğü, neler hissettiği, kendisini ve çevresini nasıl algıladığı, değerleri ve davranışları kültürün temel öğeleri olarak kabul edilebilir. Kültür; insanın hayata bakışı, yaşam ve iletişim biçimi, sorunları çözme şekli, teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve ürettiği her şeydir. Toplum ile kültür yan yanadır. İnsan bir kültür varlığıdır ve insanı diğer canlılardan ayıran da kültür yaratabilme özelliğidir. Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan ve insanlar arası ortak pek çok şeyin paylaşımı olarak görülür (Uygur, 1996).

Kültür, bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin araçlardır. Diğer bir ifadeyle kültürel

yapı büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak devam eder. Kültür ayrıca insanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılar ve kültürel faktörlerin devam etmesiyle, toplum üyelerine bir doyum sağlamış olur (Walton, 1993:44).

Kültür ayrıca o toplumda bireylerin çoğunluğunda ortak olan ve diğer toplumlardan farklı kılan bir yaşam tarzı oluşturmasını sağlar.

Kültürün fonksiyonları şöyle sınıflandırılmıştır:

1. Kültür, bir toplumu diğerinden ayıran özelliklerin tümüdür.
2. Kültür, toplumun değerlerini bir bütün haline getirir.
3. Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden biridir.
4. Kültür, sosyal yapının bir kopyasını verir.
5. Kültür sosyal kişiliğin oluşmasında temel bir faktördür ( Dönmezer, 1974:85).

Bazı araştırmacılar örgütlerin kültürler olarak anlaşılması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Bu görüşü benimseyenler, kültürü örgütün sahip olduğu bir kavram olarak ifade etmekten ziyade, örgütün kendisi olarak kabul etmektedirler (Smircich, 1983'den akt: Terzi, 2000:17).

Güçlü bir kültür, o kültürü oluşturan insanların gücü demektir. Diğer bir ifadeyle, böyle bir ortam içindeki bireyler kendilerini güçlü ve de güvende hissetmektedirler. Güçlü bir örgüt kültürü de, çalışanları birleştirme ve aralarında bağ oluşturma özelliği ile paylaşılan ortak duygular, değerler ve normların oluşumuna katkıda bulunmakta, bütün bunlar da performansı destekleyici bir etki yaratmaktadır. Kültürün, performansı destekleyici bu güçlü etkisi yanında, bunun tersi, engelleyici bir etkisinin olduğundan da bahsedilebilir. Kökleri çok derinlere giden, dışa kapalı kültürler, bir süre sonra durgunlaşmaya ve atalete düşme eğilimine girmeye başlayabilir. Böyle bir kültür, hızla değişen iş ortamı içinde gelişmeyi tutucu ve engelleyici bir faktör olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Grombh ve Carillo, 2006:743-744).

### 1.1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Tosun (1990:142) “nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kentin, kasabanın, köyün kültürü varsa bir işletme, bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin de kültürleri vardır” görüşünü ileri sürerek her örgütün bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır. Gerçekten bir grup insan ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelince ve bir birliği yeter bir süre devam ettirince, karşılıklı etkilerle, gruba özgü bir yaşama biçimi meydana getirirler. Bu konuda Koçel (2001:26) görüşlerini şöyle ifade etmiştir: “Her işletme organizasyonu da bir küçük toplumdur. Dolayısıyla bu küçük toplumun da bir paylaşılan değerler seti yani kültürü olacaktır. Benzer şekilde Schneider (1999) da örgütleri “kendilerine özgü kültürleri, özellikleri, doğası ve kimliği olan yaşayan sosyal organizmalar” olarak tanımlayarak her bir örgütün mutlaka kendine ait bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır (Bedestenci ve diğ., 2004,16).

Kültür kavramının açıklanmasında ortak bir tanım olmadığı gibi örgüt kültürünün de farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması, söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu, yazarların farklı bakış açılarıyla konuya yaklaşımları kadar, kavramın zaman içinde farklı biçimlerde tanımlanmasının da doğal bir sonucudur.

Schein’e göre örgüt kültürü; bir grubun dış adaptasyon ve iç uyum ile ilgili belirli sorunlarla mücadele ederken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar örgüt bünyesinde değerli kabul edilerek, örgüte yeni katılan çalışanlara, aynı problemle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler (Luthans, 1992:562-563).

Peter ve Waterman ise örgüt kültürünü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş yapı” olarak tanımlarlar (Özkalp ve Kırel, 2002:97).

Schwartz ve Davis (1981:33) örgüt kültürünü; “örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür” şeklinde tanımlar. Diğer bir tanıma göre ise örgüt kültürü; bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve

değerlerdir (Gordon ve DiTomaso, 1992: 784). Schneider'a göre örgüt kültürü, örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi ve gayri resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir (Schneider, 1996:7).

Kavramla ilgilenmiş olan bir kısım bilim adamı ise örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların çalışma ortamında nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır (Brown ve Starkey, 1994: 808). Rob Goffee ve Gareth Jones (2000:35) örgüt kültürünü, başarının ya da başarısızlığın sosyal mimarı olarak kabul etmekte ve “bir örgütün, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır” biçiminde tanımlamaktadırlar.

Robbins örgüt kültürünü, “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” olduğunu ve bunun bir örgütün diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir (Robbins, 1989:317). Daft (1983:317) örgüt kültürünü; “bir organizasyona yeni katılanların doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu, anlama ve düşünme şekli” olarak tanımlanmıştır (Daft, 1983:317). Wilkins ise örgüt kültürünü, “kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleri” olarak tanımlamıştır (Wilkins, 1983:26).

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000:391).

Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması, işletmelerde, insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli bir öğedir. Bunun sebebi, derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanması, örgütte yönetimin değişimi ve performansının arttırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi

görmekle birlikte, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmak gibi misyonlar da üstlenmektedir (Vural, 2003:63).

Örgüt kültürünü anlamak, örgütte çalışanlarının davranışlarının anlam kazanmasını ve organizasyonun işleyişini anlamamızı sağlar. Ayrıca örgüt kültürü yönetsel kararların ve davranışların belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Strateji, misyon ve vizyon oluşturma, örgüt kültürü dikkate alınmadan yapılırsa başarısız olur.

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının yönlendiricisi olduğundan, performans, ürün ve hizmet kalitesi üzerinde de etkilidir (Simpson ve Cacioppe, 2001:394). Wilkins özellikle farklılaşma fırsatları, rekabet stratejisinde değişim, hızlı büyüme, örgüt içi gruplar arasında çatışmalar ve personel azaltma gibi durumlarla karşı karşıya kalan örgütlerin, ciddi olarak örgüt kültürlerine eğilmeleri gerektiğini belirtmektedirler (Baytok, 2006:13).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse ve diğ., 2001:222).

## **1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi**

Örgütlerin yaşaması ve gelişmesi bakımından son derece önemli olan örgüt kültürünün oluşumu bir süreç sonunda olmaktadır ve bu süreçler birbirlerini etkilemektedirler.

### **1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Örgüt içinde ortak bir kültürün oluşabilmesi, işgörenler arasındaki etkileşime bağlıdır. Örgüt kültürü, örgüt ortamında bir araya gelen bireylerin kendi aralarında etkileşim düzeyleri ile gruba girmekteki amaç, değer ve isteklerini tatmin etme güdüsüyle oluşturdukları bir oluşumdur. Bu oluşum karmaşık bir süreçtir. Örgüt kültürünün

oluşumunu etkileyen bazı aşamalar bulunmaktadır (Şişman, 2002:66). Bu konuda yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, örgüt kültürünün oluşumunda üç temel belirleyici faktör olduğu görülmektedir. Bunlar; kurucunun rolü, iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleridir.

#### **1.2.1.1. Kurucunun Rolü**

Oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerin çoğunda, daha kuruluş aşamasında güçlü bir liderin etkisi hissedilmektedir. İşletme kurucuları, temel değerleri, inanç ve normları, davranış modelleriyle, örgüt kültürünün oluşumunu etkilemekte ve oluşum sürecinde örgütte nelerin nasıl yapılacağına dair bir çerçeve oluşturmaktadırlar. Burada kurucuların daha önce benimsenmiş felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmamasının da etkisi bulunmaktadır. Belirli durumlar karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiği, uyulması gereken ilke ve kuralların neler olduğu, nelerin doğru nelerin yanlış olacağı, başarıya hangi biçimde ulaşılacağı gibi konularla ilgili ilk belirlemeler işletme kurucularının liderliğinde gerçekleşir. Kurucular kendi vizyonlarını çalışanlara empoze ederler ve bu kişilerin sahip olduğu değer ve düşünce sistemi örgütün yaşamı boyunca sürdüreceği kültürel yapıyı yönlendirecek boyuttur (Terzi, 2000; Tuna, 2002; Ülgen ve Mirza, 2004).

Her örgütün geçmişi bir şekilde diğerlerinden farklı olacaktır. Fakat sürecin temel aşamaları fonksiyonel olarak benzerlik gösterir ve şöyle sıralanabilir;

- \* Tek bir kişi (kurucu) yeni bir girişim fikrine sahiptir.
- \* Kurucu tarafından, ortaya konan bu fikir gerçekleşebilir ve bazı riskleri almaya değerdir ve bu fikrin doğruluğu konusunda varılan fikir birliğine dayalı olarak kurucu grup oluşturulur.
- \* Kurucu grup örgütü oluşturmak için uyumlaştırılmış bir çabayla çalışmaya başlar.
- \* Diğerleri, kurucu ya da grubun düşünceleri doğrultusunda gruba dâhil edilirler. Böylece grup, fonksiyonlarını yerine getirir, tarihini oluşturur ve kültürü geliştirmeye başlar (Schein, 1983:16-17).

Örgüt kültürü, üst yönetim tarafından yaratılmış olabileceği gibi zaman içinde kendiliğinden de gelişmiş olabilir. Yüksek performans ve uzun dönemde başarı

sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler örgütsel davranışa açıklık getiren örgüt kültürünü anlamak ve kontrol edebilmek zorundadırlar (Aydoğan, 2004:207).

### **1.2.1.2. İç Çevre Faktörleri**

İşletmelerde örgüt kültürünü etkileyen iç ve dış olmak üzere iki önemli çevre unsuru vardır. İç çevre faktörleri kültür oluşumuna etkisi nedeniyle kurucunun kendi değerlerini ortaya koyarken, örgütün stratejilerini oluşturma, vizyon ve misyonunu belirleme aşamalarında dikkate almak zorunda olduğu etkenlerdendir. Bu faktörler;

- \* Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- \* Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- \* Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- \* Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- \* Alt kültürler,
- \* Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- \* Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- \* Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- \* Birleşme: Örgüt içerisindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- \* Kontrol: İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- \* Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- \* Ödül sistemi: Ödüllerin, çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- \* Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına karşı gösterilen desteğin derecesi,



\* İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,

\* Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri (Bakan ve diğ.,2004:29).

### **1.2.1.3. Dış çevre faktörleri**

Örgüt çevresinde sürekli bir değişimin yaşanması örgütlerin dinamik bir yapısının bulunmasını gerektirir. Örgüt başarısının temel belirleyicilerinden biri de dış çevre ile uyumdur. Çevresel değişkenler örgütü etkilediği gibi örgütten de etkilenebilir. Toplumun yapısı ve kültürel değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler, rakipler, işletmeleri etkileyen krizler, pazarın hedef kitlesindeki kültürel değişimler örgüt kültürünün oluşumunda göz önünde bulundurulması gereken kriterlerdendir (Genç, 1993; Özalp,2000).

### **1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi**

Kültür yerleşmeye başladıktan sonra, kültüre ait temel değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesine, yaşatılmasına ve geliştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunulması gerekmektedir. Bu çalışmalar; işgören seçimi, üst yönetimin tutumları ve sosyalleşmedir.

#### **1.2.2.1. İşgören Seçimi**

Seçim sürecinin en önemli amacı, örgüt içinde görevlerini başarıyla yapmalarını sağlayacak yeterli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan bireylerin belirlenip işe alınmasıdır. Doğru seçimi yapma girişimi, işletme değerlerine uyumlu değerlere sahip kişilerin işe alınması sonucunu doğurur. Ayrıca seçim süreci, başvuranlara örgüt hakkında bilgi sahibi olma imkânı tanır, adaylar örgüt hakkında bilgi sahibi olurlar ve kendilerine ait değerler ile örgütsel değerler arasında büyük ve önemli bir fark ve çelişki olduğunu görürlerse adaylıktan çekilirler. Çalışan seçimi, bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda hem başvurana, hem de işverene birlikteliği sona erdirme imkânı tanımaktadır. Bu şekilde seçim süreci örgütün çekirdek değerlerine ters düşebilecek adayların elenmesini sağlayarak örgüt kültürünün devamına yardımcı olur (Robbins, 2003:531-532).

### **1.2.2.2. Üst Yönetimin Tutumları**

Üst yönetimin eylemleri ve faaliyetleri de, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin davranışları işgörenler için bir rol modeli oluşturur. Aynı zamanda üst yönetimin davranışları ve normları koyuş biçimleri kültürün yaşatılmasında etkilidir. Örneğin çalışanların risk alması, astlara ne kadar özgürlük tanınacağı, hangi kıyafetlerin kullanılacağı ve benzer uygulamalar üst yönetim tarafından belirlenen ve kültürün yaşatılmasında rol oynayan önemli etkenlerdir (Robbins, 1987:364).

### **1.2.2.3. Sosyalleşme**

Sosyalleşme, bir örgütte işlerin yapılış tarzının örgütsel amaçların ve örgütsel normların yeni üyelere aktarılması ve örgüte yeni katılan üyelerin kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir. Sosyalleşmenin amacı, işgöreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek için, bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir (Terzi, 2000:32).

Sosyalleşme genellikle üç aşamalı olarak gerçekleşir

- a. Örgüte girmeden önce,
- b. Örgütle karşılaşma,
- c. Başkalaşım ve değişme.

Kreitner ve Kinicki'ye göre (1998:72-73) sosyalleşmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için üst yönetimin bazı hususları göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Sosyalleşme süreci işgörenin deneme-yanılma yöntemiyle başarabileceği bir süreç değildir. Üst yönetim süreci takip etmeli ve uygulanması ile ilgili düzenlemeler yapmalıdır.

Sosyalleşmenin en önemli aşaması örgütle karşılaşma aşamasıdır. Bu nedenle üst yönetim, yeni işgörenin örgüt kültürüne uyum sağlamasında bu aşamayı iyi kullanması gerekir.

Sosyalleşme sürecinde yönetimin durumsallık yaklaşımını benimsemesi gerekmektedir. Çünkü farklı insanlar ve durumlar için farklı teknikler gereklidir.

Örgüt yeni iş görenlerin eğitiminde, proaktif sosyalleşme davranışları kullanarak örgütsel faydalar sağlayabilir. Çünkü bu davranışlar yeni işgörenlerin stresini ve endişelerini azaltıcı bir etkiye sahiptir.

### **1.3. Örgüt Kültürünün Değişimi**

Örgütler örgüt içi ya da dış çevrenin etkisi ile sürekli değişmek ve kendini yenilemek zorundadırlar. Örgütün kuruluşundan itibaren şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü eğer gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Örgütün önceki değer ve inançları örgüte fayda sağlamıyorsa, bu kültürün değişmesi gerektiğinin bir işaretidir (Banner ve Gogne, 1995:383).

Ancak oluşması uzun bir zaman sürecinde gerçekleşen örgüt kültürünün değiştirilmesi zordur. Kültürü değiştirmenin zorluğunun temel nedeni, değerlerin ve varsayımların insanların bilinçaltına yerleşmesi ve gerçek olarak algılanmalarıdır. Ayrıca değerleri ve varsayımları değiştirmek birey ve grup davranışlarını değiştirmek ile mümkün olabilmektedir. Bu ise uzun zaman alan zor bir süreçtir (Sims, 2000:66).

Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre örgüt kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen bir değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir. Bu değişiklik, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir (Ataman, 1995:106).

Ayrıca dış çevrenin hızla değişmesi, şirket birleşmeleri ya da devirleri de örgüt kültürünün değiştirilmesini gerektiren durumlardandır. Örgütlerin faaliyette bulunduğu çevrenin dinamik olması, mevcut kültürün uyum sağlayamaması, çevredeki değişimin gerisinde kalmayı ve buna bağlı problemleri beraberinde getirecektir. Bu durum, örgüt kültürünün değişim hızına cevap verebilecek konuma getirilmesini gerektirmektedir. Şirket birleşmeleri ya da devirleri söz konusu olduğunda ise; farklı kültürlerle sahip

örgütlerin bir araya gelmelerinden sonra gerekli kültürel değişimleri yapmamaları başarısızlıkla sonuçlanabildiğinden bu durum da örgüt kültürünü değişime zorlayan nedenlerden sayılabilir.

Günümüzde başarıyı getiren en önemli faktör, değişimi benimsemek, ona ayak uydurmak ve onu sürekli kılmaktır. Bunun aksi bir tutum sergilemek ve gerekli kültürel alt yapıyı oluşturmamak örgütlerin rekabet avantajlarını ortadan kaldıracak ve onların sonunu hazırlayacaktır.

Değişim daima kültürü tehdit eder. Çalışanlar işyerindeki sembol ve törenlere, adetlere güçlü bir şekilde bağlanırlar. Değişimle birlikte bu ilişkiler bozulur ve çalışanlar şaşkın, endişeli ve belirsizlikten dolayı kızgın olurlar (Terzi, 2000:112). Çalışanları tepki göstermesini engellemek ve belirsizliğin etkisini azaltmak için değişim iyi yönetilmeli, üst yönetim tarafından değişikliğin istenen yönde olabilmesi için yön gösterilmeli, işgörenler yeni kültüre hazırlanmalı ve değişimin gönüllü olarak benimsenmesine çalışılmalıdır.

#### **1.4. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları**

Örgütleri kültürel açıdan anlamak, açıklamak ve değerlendirmek kültürel öğeler ile mümkün olmaktadır. Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikayeler, adetler, semboller ve kahramanlardan oluşur (Erdem, 1996:37).

**Temel Değerler;** Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü ayırımına temel teşkil eden alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler, daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan somut davranış biçimleridir (Tevrüz, 1996:91).

Değerler, örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturmakta ve kişinin neyin olması ya da neyin olmaması gerektiğine dair inancını yansıtmaktadır. Değerler gerek konuşmalarda gerekse örgütlerin misyonunda yazılı olarak açıkça ortaya konmaktadır.

Örgütte olması gerektiği belirtilen değerler ile örgütte gözlenen değerler arasında fark olabilir ( Nelson ve Quick, 1994: 492)

Değerler örgüt kültürünün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakla birlikte, organizasyonel sorunların çözümünde uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini de göstermektedirler. Dolayısıyla kurumların amaçlarını ve hedeflerini yönetim anlayışlarına göre çeşitli biçimlerde dile getirmelerine yardımcı olmaktadır.

**Normlar;** Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Steinholg, 1989:10).

Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını ve başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir.

İşgörenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, işgörenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir (Başaran, 1982; 113).

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp,1986:76).

**İnançlar;** Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özellikler ve kültürel değerler arasında bir sentez söz konusudur.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisinin etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü

bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:47).

### **Kültür Taşıyıcıları**

**Törenler (Merasimler) ve Ritüeller;** törenler, özel bir olay için bir araya gelen bir grup için planlanan ve yapılan faaliyetlerdir. Örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına hizmet etmiş kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yâd edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır (Eren, 1998:88). Törenler, örgütün kutlama araçlarıdır ve kültürel pekiştirmeyi amaçlarlar.

Kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek amacıyla yapılan törensel eylemler olan ritüeller, örgütün içerisinde önemli olarak kabul edilmiş, tekrarlanmış ve alışılmış eylemleri ifade eder. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri ile personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar (Ulrich, 1984:121). Ritüeller katılımcılar üzerinde örgüt kültürünü hâkim kılmayı amaçlarlar.

### **Örgütsel Dil;**

Dil, semboller sisteminin en önemli nüvesi olmasının yanı sıra kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her örgütte, o örgütün üyelerince geliştirilmiş kendine özgü bir dil bulunmaktadır. Çalışanlar bu dili kabullenmesi, örgüt kültürünün korunmasını sağlarlar. Örgütlerde var olan bu dile mecazlar, deyimler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel-davranışsal semboller örnek olarak verilebilir (Güçlü, 2005).

**Öykü ve Efsaneler;** Her örgütün yeni gelenlere veya örgüt dışındakilere anlatacağı, örgütün bir başarı koruyucusu veya etkili bir liderin yaptığı bir iş veya başarıyı dramatik olarak anlattığı hikâyesi vardır. Geçmiş ile gelecek arasında bir köprü vazifesini gören bu hikâyeler yeni gelenlere anlatılır. Ayrıca bu hikâyelerle gündemdeki uygulamalar yasallaşır ve uygulanmasını sağlar (Pettigrew,1979:576).

**Mitler;** Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlar olarak tanımlanır. Çoğunlukla doğru olmasa da; genelde çok önemli gerçekleri çalışanlara iletme görevini yerine getiren ve her örgütte bulunmakla beraber, güçleri ve etkileri farklı olan mitler çalışanları belirsizlikten korur. Çalışanlarca paylaşılan bir mit,

örgüt içindeki dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini sağlarken, dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırır. Öykülere göre daha olağanüstü bir niteliğe sahip olan mitler de öyküler gibi örgütün temel değerlerini içerir ve bu değerleri çalışanlara aktarmada bir iletişim aracı işlevini görür (Akıncı, 1998:135).

**Liderler ve Kahramanlar;** Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı sembolize edebilirler.

Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir (Varol, 1989:29)

**Semboller;** Semboller, örgütler için anlam ifade eden “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür (Berberoglu, 1990:156).

Semboller, ulusal kültürde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:48).

### **1.5. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürünün tanımlamasında olduğu gibi sınıflandırılması konusunda da bir görüş birliği bulunmamaktadır. Her araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı modeller ortaya çıkmıştır. Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre pek çok örgütün değişik kültürlere sahip

olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede buldukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Aşağıda bu modeller arasından en önemlilerine yer vermeye çalışılmıştır.

### **1.5.1. Geert Hofstede Modeli**

Hollanda'lı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir.

Ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı, o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber örgüt, yoğun biçimde içinde bulunduğu toplumdan da etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hofstede'ye göre bu şekilde dört boyut bulunmaktadır (Hofstede, 1994:5).

**-Güç Mesafesi;** Bu boyut, toplumlarda bireyler arasındaki gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu eşitsizliğin sonuçları farklı şekillerde ortaya çıkarak refah, itibar ve güç gibi alanlarda kendisini göstermektedir. Örgütlerde ise, çalışanların buldukları mevkilerden kaynaklanan bir eşitsizlik ortaya çıkmakta, bu eşitsizlik ast üst ilişkileri şeklinde biçimlenmektedir. Bu yüzden Hofstede'e göre güç mesafesi;"Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir" şeklinde tanımlanmaktadır (Savicki, 1999: 244).

**-Belirsizlikten Kaçınma;** Bu boyut, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde örgütler pek çok yazılı kural ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (Sabuncuoğlu, 2005:65).

**-Bireycilik/Kolektivizm;** Bireycilik kişilerin kendi ihtiyaçlarının mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarının mı daha fazla önemli olduğu ile ilgilidir. Bireysellik katsayı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayısı düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı



oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler (Kandemir, 2009).

**-Dişilik/Erillik Özelliği;** Eril ve dişil boyutlar, herhangi bir sosyal çevrede egemen olan değer yargılarının niteliğine ilişkindir. Bu egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün eril mi yoksa dişil mi olduğunu saptamak olanaklıdır. Bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürü öne çıkardığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2001:174).

### 1.5.2. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmaları sonucunda örgütleri dört kültürel boyutta ele almışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, örgütün aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı olmaktadır (Daft, 1991:79). Bu kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan kültür tipleri şunlardır;

**-Sert Erkek, Maço Kültürü;** Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir. Polis veya askeri örgütlerin yapısı bu kültür için uygun örneklerdir. Çünkü asker ve polis örgütlerinde kararlar ölümle yaşam arasında tercihler yapılarak verilmektedir. Karar organları verdikleri kararların doğruluğu konusunda genellikle faaliyetin bitiminde görevin başarısı veya başarısızlığı ortaya çıktığından hızla bilgi sahibi olmaktadır (Uzunçarşılı Soydaş, 2001:30).

**-Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü;** Bu kültürde ise, alınan kararların riski düşük ancak buna rağmen geri besleme hızı yüksektir. Alınan kararların riski düşük olduğu için, rekabet edebilmek, çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Bu kültürde, atalet ve monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikedir. Bundan dolayı, bu örgütler aralarına genç yetenekleri dâhil ederek, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmak

zorundadırlar. Çoğunlukla bu kültür tipi, moda, pazarlama, perakende satış yapan marketler, bilgisayar satan firmalarda görülür (Goffee ve Jones, 2000:58).

- **Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü;** Çevresel riski yüksek, geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar ancak yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi, NASA'yı içeren uzay endüstrisi, ilaç ve kimya endüstrileri de bu tür kültürlerle iyi birer örnektir (Reitz, 1989:551).

- **Süreç Kültürü;** Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızında yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Sonuçları ve getiriyi ölçmek zordur ve bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına odaklanırlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bankalar, kamu işletmeleri, sigorta şirketleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleri bu tür örgütlerlerdir (Daft, 1991:80).

### 1.5.3. Denison Modeli

Denison "örgütsel kültür ve etkinlik" adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiş; çevresel rekabet ve stratejik odaklanma kriterlerine göre örgütsel kültürü dört kategoriye ayırmıştır (Daft, 1983:317).

-**Uyum Kültürü;** Uyum kültürü müşterilerin isteklerine ve dışsal çevrenin gereklerine göre stratejik ilginin yönetilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu kültürde, örgütler de çevresel değişimlere anında ayak uydurmak için tüm kapasiteyi kullanmak ve yeni kurallar, inançlar geliştirmek esastır.

-**Katılım Kültürü;** Katılım öncelikle üyelerin katılımı ve dışarıdan gelen, umulan ani değişiklikler ile ilgilidir. Bu kültürde çalışanların yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol üzerinde durulur.

-**Denge Kültürü;** Denge kültürü içsel dengeler ve kararlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu, örgütsel kültürü yapılacak işler üzerinde metodik bir yaklaşımla çalışmasını destekler.

**-Görev Kültürü;** Dışsal çevreye hizmet veren örgütlerde hızlı değişmeye ayak uydurmak gereklidir. Görev kültürü örgütsel amacın paylaşılan bir imaj olduğu hallerde de önem taşır (Denison ve diğ.,2006: 6-9).

#### **1.5.4. Kilmann Modeli**

Kilmann, örgüt kültürünü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, örgüt kültürünün biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılanlar arasındaki boşluğu doldurduğunu ifade etmektedir. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır. Bu çerçevede Kilmann, örgüt kültürünü ikiye ayırmıştır (Eren, 2001:146).

**-Bürokratik Kültürler;** Özellikle, geçmişte birçok işletmede hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır. Merkezi yönetimin yanında iş tanımları, çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar, yakından kontrol edilirler. Bu kültürde sahip olan örgütler, belli bir büyüklüğe ulaşmış ve olgunlaşmış örgütlerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek oldukça zordur.

**-Yenilikçi Kültürler;** Günümüzde birçok örgütün sahip olduğu ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürlerdir. Bürokratik kültür yerine, değişimlere ayak uydurulabilecek yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kültürün liderleri yenilikçi, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Bu kültürdeki insanlar, işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Dolayısıyla, böyle bir kültür değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.

#### **1.5.5. Harrison ve Handy Modeli**

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan bir diğeri de Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi

olarak ele alır (Ataman, 1995:57). Handy'nin çalışmaları büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Harrison'a göre örgütlerde güçlü olarak kabul edilebilecek birtakım inançlar vardır ve bu inançlar çalışma biçimlerini ve buna bağlı olarak pek çok faktörü etkiler.

Bu araştırmada, örgüt kültürü Harrison'un (1972; Handy 1985; Harrison/Stokes, 1992) başarı, destek, hiyerarşi ve güç alt boyutlarından oluşan ve Nihal Mamatoğlu tarafından geliştirilen model ile tanımlanmış, örgüt kültürünü boyutları bunlara göre ele alınmıştır. Literatürde pek çok örgütsel kültür tiplemesi bulunmakla birlikte (Bloor'da Wson, 1994; Deal Kennedy, 1982; Hofstede ve Neujen, 1990; Wallach, 1983; Martin, 1992), Harrison modeli bu tiplmeler arasında daha eski ve daha çok bilinen bir model olması ve inceleme yapılacak olan kurumun yapısına uygun olması nedeniyle tercih edilmiştir. Harrison (1972; Handy 1985; Harrison/ Stokes, 1992) modeline göre, başarı kültürü, iş deneyimi, takım iletişimi ve karşılıklı saygının öneminin vurgulandığı bir kültür tipidir. Başarı kültüründe uzman gücü, iş pozisyonu veya kişisel güçten daha önemlidir ve en önemlisi başarı kültüründe örgüt, iş sonuçlarının başarısına odaklanmıştır. Destek kültüründe ise, örgütte çalışan kişilerin mutluluğu merkez alınır. Destek kültürüne sahip örgütlerde amaç kişilere hizmet ve yardım etmektir. Diğer yandan, hiyerarşi kültüründe örgüt içinde iş tanımları, kurallar ve otorite tanımları açıkça belirlenmiştir. Hatta yazılı ve sözlü iletişim, beklenmedik durumlarda yapılacak faaliyetler bile ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Hiyerarşi kültüründe iş pozisyonu kişilerden daha önemlidir ve iş rollerine o işi hakkıyla yapabilecek kişilerin getirilmesine özen gösterilir. Bu kültürde tüm vurgu, işleri tanımlandığı şekilde iyi yapabilmek üzerine odaklanmıştır. Son olarak, güç kültüründe örgüte ait kaynakları bir tek kişi ya da grup elinde tutar. Bir başka deyişle, nüfuz ve güç merkezidir. Ayrıca bu kültür, işleri düzenleyen kuralların ve bürokrasinin yokluğuna işaret eder. Gücün ve kaynakların kullanımının merkezi olması örgüt içi atamaların da merkezi olarak gerçekleşmesine yol açar. Böyle örgütlerde çalışanların iş motivasyonu ödül ve ceza ile sağlanır (Mamatoğlu, 2006:181).

### **- Güç kültürü**

Güç kültürünün özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır. Alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek

rastlanılmaz. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olmak durumundadırlar. Bu tip kültürün abartılı ve kötü bir biçimde uygulandığı durumlarda, örgütte korku hâkim olur ve işler gerginlik içerisinde yerine getirilir (Erkmen ve Ordun, 2001:69).

Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu kültürler ve bu kültüre sahip örgütler onurlu ve güçlüdürler. Çabuk hareket etme kabiliyetine, tehdit ve tehlikeye karşı tepki gösterme yeteneğine sahiptirler. Bu kuruluşların gücü, tepki yeteneği, risk alma kabiliyeti, merkezdeki kişinin gücü ve aldığı riskle kitlelerle kurduğu psikolojik bağa bağlıdır. Merkezdeki kişi ne kadar güçlüyse, örgütte o kadar güçlüdür.

Büyüklik bu kültürler için bir problemdir. Aktivitelerin çokluğu bu kültürün simgesi olan örümcek ağını koparabilir. Güç kültüründe adalet güveni destekleyen önemli bir etkendir. Düşük moral ya da güç devri, başarısız rekabete neden olur ki ikinci dünya savaşı sonrasında İngiltere’ de bulunan aile şirketlerinde görülen bu moral düşüklüğü ve durgunluk güç kültürünü yok etmiştir (Handy, 1981:178-179).

Özellikle küçük örgütlerde veya aile örgütlerinde görülen güç kültüründe işgören, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlayıp, buna göre davranmak durumundadır. Bu kültürde işgörenler ile gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer ilişkiler iyi değilse, bu işgörenlerde memnuniyetsizlik yaratacak ya da yüksek oranda işten ayrılma söz konusu olacaktır. Merkezdeki güce dayalı bu kültür, sert ve yıpratıcı olabilmekte, bu da iş yeri moralinin düşük olmasına hatta örgütün kısa ömürlü olmasına bile yol açabilmektedir. Bu tür olumsuzlukların yaşanmaması ve güç kültürünün devamı, gücü elinde bulunduranların çok iyi liderlik yeteneğine sahip olmasına bağlıdır. Bu kültürdeki kişisel başarı; merkezi güce duyulan saygı, iletişim, etkileme yeteneği, sezgi gücü, esneklik kabiliyeti ve risk alma derecesi gibi faktörlerle belirlenir (Akıncı, 1998:60).

Örgütte oluşmuş güçlü kültür, örgütteki değerlerin örgüt çalışanlarınca ne oranda kabul edildiğini, zayıf kültür ise değerlerin örgüt çalışanlarınca ne oranda uygulandığını gösterir. Güçlü kültür, kabul edilme derecesi, zayıf kültür ise uygulama derecesi olarak nitelenebilir. (Erkmen ve Şencan, 1994:109).

Güç kültürünün avantajları:

\* Karşlarına çıkan fırsatlara ve değişen durumlara çabuk reaksiyon verebilen esnek örgütlerdir. Kural ve prosedür çok az olması nedeniyle, kararlar merkezi güç tarafından hızlı bir şekilde alınır.

\* Güç sahipleri örgütün stratejik yönünü doğru tayin ederlerse, yöneticiler prosedürlerle uğraşmadan çabuk hareket eder, böylece rekabetçi avantaj elde edebilirler.

Dezavantajları:

\* Bu kültür, kişisel kabiliyet ve değerlere çok fazla güvenmektedir. Ancak komite veya gruplara, örgüt stratejisi veya politika belirlemede çok az destek verilmekte veya hiç verilmemektedir. Gücü elinde bulunduranlar, yanlış kararlar aldığıında, tüm örgüt bunun olumsuz sonuçlarından etkilenmektedir.

\* Eğer örgütü, güç sahiplerinin yaşamının daha ötesine götürüp koruyacak çabalar gösterilmezse, bu tür örgütlerin varlıkları kısa süreli olur. Birçok aile örgütü, bu hatayı yapıp yönlerini kaybetmekte veya durgunluktan dağılmaktadır.

\* Bu tür örgütler büyüdüklerinde ise, merkezden kontrol sağlamak zorlaşmaktadır. Bu kültürü korumak isteyen örgütler, ünitelerini küçük tutmak ve ünite sorumlularına maksimum sorumluluk vermek için planlanmış yönetsel kararlar almalıdır (Akıncı, 1998.61).

### **-Başarı Kültürü**

Bu tip kültürlerde insanlar işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması yönünde bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu kültürler, kendi problemlerini çözme teşebbüsü içinde olan motive olmuş insanların, karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak nitelendirilen kültürlerdir. Başarı kültürüne sahip bir örgüt, üyelerinden, meşgul oldukları işe ve çalıştıkları kuruma fazla zaman harcamalarını ve tüm enerjileri ile katkıda

bulunmalarını bekler. Bu tip kültürün hakim olduğu örgütler, bireylerin onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar (Pheysey ,1993:17).

Motivasyonun öncelikli olarak ele alındığı bu kültürde, kişilerin kendi işlerini yapabilme sorumlulukları vurgulanarak yükümlülük ve iş ahlakı uyandırma girişiminde bulunulur. Kişilerin heyecan verici olarak değerlendirdikleri amaçları severek benimsedikleri başarı kültüründe, hareketler, heyecanlar ve etkiler önemlidir. Kişilerin enerji ve zamanları üzerinde yüksek talepler vardır. İşi örgütlemek konusunda disiplin ve prosedürlere bağlılıktan çok genel görüşler vardır (Çetin, 2004:48).

Bunun yanında başarı kültürü, kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda olduğu örgütlerde görülebilecek bir kültür türüdür. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir. İnsan doğasına ilişkin olarak da daha çok Y kuramının varsayımları kabul edilmektedir (Şişman, 2007:144).

### **-Destek Kültürü**

Bu kültür, hiyerarşiye, uzlaşmaya ve rutinleşmeye karşıdır. Destek kültürünün hâkim olduğu örgütler üyelerine, birbirleriyle ilişki kurma ve ait olma konularında tatmin duygusu sağlar. Yöneticileri astlar arasına katar ve çalışanların yönetimde yer aldığı karar verme sistemleri yaratır. Bu kültürün temel varsayımı, bireylerin kendilerini tam olarak üye hissettikleri ve bireysel katkılarının olduğuna inandıkları örgüte veya gruba bir bağlılık hissiyle katkıda bulunacaklarıdır. Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir. Bu tip kültürde, çalışanlara karşı sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim tarzı sergilenerek, çalışmalarını sırasında ihtiyaç duyulan kaynaklar temin edilir. Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir (Erkmen ve Ordun, 2001:70).

Desteğin gönüllü olduğu ve ilişkilerin müşterek olarak şekillendiği bu kültürde karşılıklı ilgi, güven ve diğerlerinin rahatı kavramları vardır. Yüksek motivasyon ve fedakarlığın önemli özellikler olarak kabul edildiği destek kültüründe fikir ayrılıklarından kaçınma

eğilimi zayıftır. Anlaşmalar yoğun olarak değerlendirilir ve azda olsa adam kayırma vardır (Çetin, 2004:48).

### **-Hiyerarşi kültürü**

“Hiyerarşi kültürü” tipinde üstün tutulan değerler; düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenir (Eren, 2001:150).

Çağdaş kuramlar içinde en erken oluşturulan bu yaklaşım 1880’lerde Avrupa’daki devlet örgütleri üzerinde çalışan Alman sosyolog Max Weber’in çalışmalarına dayanmaktadır. Endüstri devriminin başlarında örgütlerin karşılaştığı en büyük mücadele gittikçe büyüyen karmaşık bir toplum için etkin bir şekilde mal ve hizmet üretmekti. Weber bürokrasinin klasik ifadeleri olarak bilinen yedi karakteristik önermiştir (Soylu, 2009).

- \* Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü, görevlerin ve yapılacak işlerin önceden tespit edilmesi ve planlanması.
- \* Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir. Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir örgüt yapısı oluşturulacaktır.
- \* İlke ve yöntemler; her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.
- \* Gayrişahsî ilişkiler; Weber’e göre personel kişisel, duygusal olmayan, hissi herhangi bir bağ geliştirmeden davranmalıdır.
- \* Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi; çalışanların resmi bir sınavdan ve belirli bir eğitim seminerinden sonra işe kabul edilmesi.
- \* Otorite ve sorumluluğun örgütte açık olarak belirlenmesi; Yöneticilerin seçimle değil, atama yoluyla işbaşına getirilmesi.
- \* Örgütlerde yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması.



Hiyerarşi kültüründe, planlamada, yönetici, ne yapılmak ve nereye ulaşmak isteniyorsa en iyi yolu bilmektedir, sadece onu izlemek yeterli olmaktadır. Bu kültürde, örgütsel yapı içerisinde komuta-kontrol ilişkisi hâkimdir ve her bir çalışanın performansı yakından denetlenir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 98).

## **1.6. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar**

Örgütler, kültürel yapılarını oluştururken birçok faktörden etkilenmektedirler. Bu faktörler sayesinde ortaya çıkan örgüt kültürü bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilebilir. Bu nedenle örgüt kültürünü incelerken kültürle ilişkili olan, yakın anlamlarda kullanılan ve oluşumuna etki eden faktörlerin incelenmesi faydalı olacaktır.

### **1.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturarak örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan ve örgüte egemen olan, örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir. Örgüt iklimi yalnızca bireyi güdüleyen bir etmen olmayıp, aynı zamanda örgütün etkililiğine de katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür (Ertekin, 1979: 186).

Örgüt ikliminin örgüt kültürüyle yakın ilgisini, çalışanların kendi değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmesi oluşturur. Örgüt iklimi, bireylerin örgüt içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir, aksi halde zayıf ve kötüdür. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kapsadıkları süre açısından da farklılık gösterirler. İklim, kültüre göre daha kısa süreli, genellikle geçici ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar göstermektedir. Ancak işletme içinde çalışanlara hâkim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Bundan dolayı kötü bir iklim işletme üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir (Dinçer, 2003:339).

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Başarılı bir örgüt için her ikisinin de uyumu gereklidir. Olumlu bir örgüt iklimi sayesinde, çalışanların motivasyon, tatmin ve bağlılık seviyeleri yükseltirken, olumsuz bir iklim tam tersi bir etki yaratmaktadır.

### **1.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği**

Örgüt kimliği, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu kimlik, örgüt kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı örgütsel iklimine bağlı olarak oluşur. Bir örgütün kendini tanıtmaya ve ifade etme şekli olarak tanımlanabilen örgüt kimliği, örgütün iç ve dış hedef kitlelerine kendisini tanıtmak için ürün, hizmet ve çevreye duyarlılıklarını kullanarak yaptıkları toplam iletişim çabalarını kapsamaktadır (Vural, 2003:179).

Örgüt kimliği, işletmenin ürün ve hizmetlerine, logosuna, antetli kağıdına, taşıt araçlarının dizaynına, işletme binasının genel görünümüne, iç dekorasyonuna, reklam ve halkla ilişkilerde kullandıkları görüntü stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir (Güzeltik, 1999:147).

Kimlik, “ben kimim” sorusuna verilen bir yanıttır. Örgüt kimliği ise, üyelerinin kendilerini kurumun bir ferdi olarak düşünmeleri durumunda, bu soruya verdikleri cevaptır. Çalıştıkları kurumu algılama biçimleri, kuruma ilişkin duygu ve düşünceleri, kendilerini kurumlarıyla ne ölçüde bütünleştirdikleri ile ilgilidir. Örgüt kimliği, örgütün kendine özgü değerlerinin kolektif olarak paylaşılması demektir (Hatch ve Schultz, 1997:357).

### **1.6.3. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı**

İş ahlakı hem örgütlerin hem de çalışanların işletme içindeki ve dışındaki hareketlerini yönlendiren normlar sistemidir. Örgüt kültürü ise işletme üyeleri tarafından benimsenen normlar, değerler ve bunların etkileriyle oluşan semboller ve diğer parçalardan oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle iş ahlakı örgüt kültürünü oluşturan parçalardan biridir (Unutkan, 1995:55).

### **1.6.4. Örgüt Kültürü ve Motivasyon**

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

Çalışanlar işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler. Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler, bu işlerinin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklar ve bu sayede iş ortamındaki memnuniyet örgüt kültürüne de yansıtacaktır (Okay, 2005:220). Diğer taraftan güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, üyelerin moralinin ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması beklenebilir. Buna bağlı olarak güçlü kültürlere sahip örgütlerde işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi olaylar daha az görülmektedir (Şişman, 2007:155).

### **1.6.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi**

Strateji, “rekabete dayanan ekonomik ortamda her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren, 2000: 8). Strateji ile örgüt kültürü etkileşim halindedir. Örgütlerin belirlemiş oldukları stratejiler, o örgütlerin kültürlerinin yansımalarıdır. Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısızlığa uğramasında ana nedenin, bu stratejinin, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalması olduğu görülür. Ancak burada aksi durum da belirtilmeli ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejilerin büyük başarıları beraberinde getireceği gözardı edilmemelidir (Uzunçarşılı ve diğ., 2000:96, Unutkan, 1995: 84).

Bir örgütte işlerin yapılış biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, bu durumda strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olan örgütün stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenmektedir. Denison’a (1984: 5) göre örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlamalıdır. Geleceğe odaklanmış bir örgüt yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün avantaj sağlıyor olması için kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve var olan ya da ortaya çıkması olası gerçeklerle eşzamanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir.

O’Reilly’ye (1989: 16) göre güçlü bir örgüt kültürünü değerli kılan iki neden bulunmaktadır. İlk neden güçlü kültürün kültür–strateji uyumunu daha kolay sağlıyor olmasıdır. Bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir kültürel zemin gerekmektedir. Bu nedenle örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülürken,

kültürün temelini oluşturan değerler göz ardı edilmemelidir. İkinci neden ise işgörenlerin işletmeye daha fazla bağlanmasını sağlıyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin işine duyduğu ilgiyi, sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı içeren ve bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 8).

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Örgüt kültürü bir örgütün yaşamasında ve gelişmesinde son derece önemli bir yere sahiptir. Bir örgüt çok iyi bir stratejiye sahip olabilir, ancak örgütün kültürü bu stratejiye uyumlu değil ya da stratejiyi desteklemiyorsa ya söz konusu stratejiden vazgeçilmesi gerekecek ya da strateji başarısız olacaktır. Bunun yanında kültür ile strateji arasında uyum varsa, kültür stratejinin benimsenmesini kolaylaştıracak; aksi takdirde değişimi güçleştiren ve engelleyen bir unsur haline dönüşecektir.

#### **1.6.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Kültür, başarılı örgütleri temsil eden işgörenlerin kendilerini işlerine verme derecesinde önemli rol oynamaktadır. Bu güçlü bağlılık ise çalışanların örgütteki başarısını sağlayacak bilgiye ve motivasyona sahip oldukları zaman değer kazanır. Çalışanların bağlılığını kazanmak konusunda başarısızlık yaşaması, işlerin değerinin düşmesine ya da yok olmasına neden olabilir. Öyleyse, güçlü kültüre sahip örgütler bağlılığı, altında yatan psikolojik nedenleri ortaya çıkararak ve bunları sağlayarak oluşturmaktadır (O'Reill, 1991:299).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt amaçlarını daha çok benimsemeleri ve bu amaçlar doğrultusunda daha fazla çabalamaları beklenir. Bu bakımdan örgüt yöneticileri, çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda motive etmeli, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturarak ve “biz” duygusunun gelişimine katkıda bulunmalı, kurum amaçlarıyla bireyin amaçlarını örtüştüren örgüt kültürünü oluşturmalarıdır.

## 2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde; adalet ve örgütsel adalet kavramları, örgütsel adalet boyutları Greenberg'in adalet teorileri sınıflandırmaları, örgütsel adaleti açıklayıcı modeller ve adalet teorisi, örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu unsurlar, örgüt kültürü ve örgütsel adalet ilişkisi konuları ele alınmıştır.

### 2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları

Adalet kavramı felsefe tarihinin önemli kavramlarından ve oldukça zengin bir tarihsel gelişim sürecine sahiptir. Bu kavram uzun yıllar felsefenin konu alanı içinde mütala edilmiş, 19. yüzyılda diğer sosyal bilimlerin felsefeden hızla kopmaya başlamasından sonra bu kavram artık sadece felsefeyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkmış; başta hukuk felsefesi ve sosyolojisi olmak üzere özellikle siyasal bilimlerin uğraş alanı içinde görülmeye başlanmıştır (Toprakkaya, 2009:625). Ancak adaletin örgütlerde dikkat edilen bir kavram olarak araştırılması hukuk ve sosyal bilimler alanlarında araştırılmasına göre nispeten daha yenidir.

Adalet konusunu, adalet ve düzen ilişkisi bağlamında ele alan Welch, adaletin düzen sağlama ve toplumdaki çatışmaları çözme işlevine sahip olduğuna işaret etmiş ve adalet olmaksızın düzenin sağlanmasının ve sürdürülmesinin çok zor olduğunu belirtmiştir (Balı, 2001:48).

Bütün sosyal ortamlarda var olması bu kadar önemli olan adalet kavramı, örgütler için de merkezi öneme sahip bir değerdir. Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990:399).

Örgütün içinde ve diğer durumlarda insanların adalet algılarını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. İnsanlar neden adaletle ilgilenirler ve adalet yargıları nasıl oluşmuştur gibi kapsamlı sorular örgütsel adaletin temel sorunları içinde ele alınabilir (Bos, 2001:254).

Örgütsel adalet yaklaşımı, Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal

olarak karşılaştırmaktadırlar. Yine örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. 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: 401-406).

Örgütsel adalet, “Özellikli olarak, çalışanların işlerinde adil muamele görüp görmediklerini ne şekilde tayin ettikleri ve bu saptamalarının işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği olarak tanımlanabilir (Moorman, 1991:845). Greenberg’e (1990) göre ise örgütsel adalet; örgüt içinde çalışanların işyerinde ne kadar adil davrandığı konusundaki algılarını ve bu algıların örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Beugre’ye göre örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir (Beugre, 1998:3). Folger ve Cronpanzano’ya göre (1998: 122) örgütsel adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işlem ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kural ve normlardır.

Tüm bu tanımların ortak noktası; örgütsel adaletin çalışanların işle ilgili olanı ve olması gerekeni kıyaslamaları sonucunda tespit ettikleri farka bağlı olarak şekillendirdikleri, örgütlerine ilişkin algılarının bütünüdür ve bu algılama her birey için kendine özgüdür.

Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açarak, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen ve diğ.,2007:19).

Greenberg'e (2001) göre bireylerin adalete ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Ancak bu potansiyel kaygı, ancak bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki, bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi durumudur. Birey uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyor ise, prosedürün adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir. İkinci durum, örgütte ortaya çıkan bir değişimdir. Değişim, bireylerin adalet kaygılarını artırmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların sınırlı olmasıyla ilgilidir. Örgütte yeterince kaynak olduğunda, bunların nasıl dağıtıldığı çalışanlarca önemsiz olmaktadır. Buna karşın kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adaletle olduğu kadar adaletin nasıl tanımlandığı ile de ilgilenmektedirler. Dördüncü durum ise, bireyler arasındaki güç farklılıklarıdır. Dolayısıyla bireyler için adalet, bazı koşullar altında diğer bireylere nazaran daha önemli hale gelmektedir (Yürür, 2005:98.)

Örgütsel adalet algısı sadece bireysel açıdan değil, kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar göstermektedir (Beugre, 1998:84). Bu nedenle örgütsel davranış alanında bu konuda yapılan çalışmalar ve sonuçlarını her ülke için genelleştirmemek gerekir. Bu konuda Greenberg, "adalete ilişkin ilginin evrensel olduğuna; fakat adalet standartlarının uygulanması açısından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğine" dikkat çekmektedir. Bu nedenle Greenberg, çalışanların adalete ilişkin algılarının yorumlanabilmesi için bireylerin içinde yaşadıkları kültürdeki normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir (Söyük, 2007:23).

Günümüzde giderek artan rekabet nedeniyle örgütlerin ayakta kalabilmeleri, çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmelerine bağlıdır. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmeleri ise çalışanlarının iş tatmin, motivasyon, performans düzeylerine bağlıdır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede oldukça önemlidir.

## **2.2. Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak karşımıza iki farklı sınıflandırma çıkmaktadır. Bunlardan ilki; örgütsel adaleti birbirinden bağımsız üç adalet türünde incelemektedir.

Bunlar: Dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice)dir. Pek çok kaynakta bu sınıflandırmaya rastlanılmaktadır. Bazı araştırmacılar ise etkileşimle ilgili unsurların prosedür adaletine ilişkin algılamayı etkilediğini ve bu nedenle etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin içinde yer alması gerektiğini düşünmüşlerdir. Buna karşın bir grup araştırmacı ise, bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireylerarası ilişkilere de bağlı olduğunu belirterek bu olguyu“ etkileşim adaleti” olarak sınıflandırmakta ve örgütsel adaletin üçüncü boyutunun etkileşim adaleti olduğunu savunmaktadırlar. Burada üç adalet türü de ayrı başlıklar altında ele alınarak tanımlanmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti kavramı, kökenlerini sosyal eşitlik teorisinden almakta olup; sosyal davranışın çıktıların dağıtımını üzerine inşa edildiği varsayımını temel almaktadır (Keskin ve diğ.,2008). Folger ve Cropanzano’ya göre (1998), dağıtım adaleti “bireylerin elde ettikleri kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamaları”dır. Ödüllerin, ücretlerin, primlerin, sonuçların ya da örgütün çalışanlarına sağladığı imkanların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenen bu adalet türünü açıklamaya dönük tüm kuramlar, bireylerin, uygulamaların adil olup olmadığı yönündeki yargılarını belirlemek üzere, elde ettikleri kazanımları daha önce elde ettikleri ile veya diğer kişilerin kazanımları ile karşılaştırmaları üzerine kurulmuştur (Özen, 2003:192, Roch ve Shanock, 2006: 300).

Dağıtım adaleti araştırmalarına göre bir dağıtımın adil olarak algılanabilmesi için dağıtımın uygun normlara göre seçilmesi gerekmektedir. Dağıtım normlarının eşitliğe odaklanması, çıktıların hak edildiği gibi dağıtımıyla orantılı olmasının düşünülmesindedir. Adams’ın eşitlik teorisinde kişinin kendi girdi çıktıları ile diğer kişilerin girdi çıktı oranının karşılaştırılması ilişkisi vardır. Eğer bu oran eşit değilse, eşitsizlik algısı ortaya çıkacaktır (Fortin, 2008: 95). Dağıtım adaleti araştırmalarının çoğu adalet dağıtımındaki standartların eşitliğine odaklanmışlardır. Bunun yanında birey dağıtım adaleti yargısını verirken, bir kazanımın doğru, ahlaki ya da etik olup olmadığını da değerlendirmektedir. Doğrulukla ilgili objektif bir standardın olmamasından dolayı bu karara varmak zor olmakla birlikte, belirlenen standartlar, çalışanların ürettiklerin miktar (performans gibi) ve sonuç kalitesi ile tutarlı olmalıdır.



Herhangi bir şeyin doğru olup olmadığına karar verilmek istendiğinde kıyaslama yapılmaktadır. Bu durumda ise kıyaslama yapılan diğer kişi, referans standart olarak kabul edilmekte ve dağıtım adaleti yargısı, karşılaştırılan diğer kişi standardına göre verilmektedir. Ancak aynı ücreti alan iki kişinin de adalet algısı, kıyaslama yaptıkları kişiler (standart kabul edilenler) farklı olduğunda değişebilmektedir. Bir diğer durumda eğer iki ücret eşitse burada adil olmayan bir durum yoktur. Referans kişiye göre yüksek ücret aldığını fark eden kişi ise suçluluk duygusuna kapılabilir. Ancak, eğer eşitsizlik kendi yararına ise, daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Diğer yandan, daha düşük ücret aldığında, daha fazla sıkıntı, rahatsızlık yaşanır. İnsanlar aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödülllerinden daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler (Goldman, 2001:7). Kişinin kazanımlarının kendisi ile aynı işyerinde referans olarak aldığı kişilerle karşılaştırmasına içsel karşılaştırma denilmektedir.

Adalet yargıları, dışsal standartlara (örgüt dışından bilinen ya da genellenen bireyler gibi) dayalı olarak da verilebilir. Dışsal referans noktaları, yayınlanmış endüstri standartları formunda işgücü uzmanları tarafından meslek grupları dâhilinde ücretlerin adillğini belirlemede kullanıldığı zaman, bu adalet yargıları daha da belirgin hale gelmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, endüstri ortalamasından düşük bir ücretle çalışan işgörenlerin, çalışma arkadaşları ile eşit bir maaş alsalar da kendilerine adaletsiz davranıldığı algısına sahip olduklarını gösterir. Bu durumdaki çalışanlar, greve gitmeye ya da işten ayrılmaya da yatkınlık göstermektedir. Bunun aksine dışsal enformasyona erişemeyen ya da bu enformasyonu görmezden gelen bireyler, bu karşılaştırmaya kalkışmadıklarından dolayı, kendilerini o kadar da mağdur hissetmemektedirler (Greenberg, 2007: akt. Keskin ve diğ., 2008)

Sonuçlara yoğunlaşması bakımından dağıtım adaleti genel olarak belirli sonuçlara verilen bilişsel, duygusal ve davranışsal reaksiyonlarla ilişkili olmaktadır. Bu yüzden belirli sonuçlardan biri adaletsiz olduğunda kişinin duygularını, bilişsel özelliklerini ve en nihayetinde davranışlarını etkilediği düşünülmektedir (Cohen-Charash and Spector, 2001: 280). Düşük dağıtım adalet algısı çalışanlarda anti sosyal davranışlar sergilemesine, hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz tepkiler göstermelerine yol açmaktadır. Böyle anti sosyal davranışlar çalışanların eşitlik algılarına da zarar verebilmektedir. Bu,

daha önceki bulgular ile tutarlı olarak çalışanlar arasında düşük dağıtım adalet algılamaları ayrımcılık anlayışına neden olacak ve çalışanların eşitlik anlayışını etkileyerek zarar verecektir (Goldman, 2001:7).

Dağıtım adaleti, bireysel bazlı bir algı olmasından dolayı örgütsel sonuçlardan daha çok kişisel sonuçları ele almaktadır. Kişilerin değer yargılarının, kişilik yapılarının farklı olması adalet algılarının farklı olması durumunu beraberinde getirir.

### **2.2.2. Prosedür Adaleti**

Dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle prosedür adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmış ve bu John Thibaut ve Laurens Walker'ın 1975 yılında hukuk alanında yaptıkları çalışmayla literatüre girmiş, daha sonra çalışmaları politik ve örgütsel alanlara da yayılmıştır. Thibaut ve Walker'ın çalışması sonraki yıllarda Leventhal ve arkadaşları tarafından genişletilmiştir.

Sonuçların belirlendiği sürecin adilliği olarak tanımlanan prosedür adaleti, çalışanların süreçlerdeki adalet algılarını ve çalışanların ödül dağıtımındaki sürecin adil olup olmadığıyla ilgili bakış açısını etkiler. Karar vericilerin bu aşamadaki süreci nasıl yönettikleri ve davranışlarının adil olup olmadığıyla ilgilidir. Prosedür adaleti, bir yandan işgörenler açısından ücret, ödül, terfi kararlarının verilmesi gibi dağıtımsal çıktılarının belirlendiği sürecin adilliğini yansıtırken, diğer yandan karar verme, çatışmanın çözümlenmesi süreci gibi süreçlerin adil olup olmadığıyla da ilişkilidir. Örneğin çalışanlar, kimin terfi edildiğine bakmaksızın terfi sürecinin adilliğini sorgulayabilmektedir (Greenberg; 1987:55, Kennedy ve diğ., :6-7)

Çalışanların kendi görüşlerini dile getirme imkânı bulmaları durumunda, sonucu daha çok etkilediklerine inanmalarını açıklayan bir diğer bakış açısı, bu durumda insanların görüşleri sorulduğuna göre, kendi görüşlerinin karar verilirken dikkate alınacağını düşünmeleri temeline dayanmaktadır. Bu da, insanların sonuçta alınan kararın prosedürel adalet kapsamında daha adil ve doğru bir karar olduğunu düşünmeleri sonucunu doğurmaktadır ve burumda, istenmeyen bir çıktı ile karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Buna göre, çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden, sonuç

istedikleri gibi olmasa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar. Avery ve Quinones (2002) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, araştırmaya katılanların, şayet deney yapıcının kendi önerilerine ve fikirlerine daha az önem vererek karar aldıklarını öğrendiklerinde, prosedürel adaletle ilgili olarak kendi sözlü ifadeleri ile daha düşük bir adalet algılanmasına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcılar kendi görüşlerinin dikkate alınmadığı bir süreç sonunda karar alındığında, bu süreci haksız bir süreç olarak düşünebilmekte ve karar alıcının dikkate almayacağı halde neden kendi görüşüne başvurduğu sorusunu sorabilmektedir (Bies ve Shapiro, 1988:676, Greenberg ve Colquitt, 2005: 161).

İnsanlar belli bir beklenti içerisinde olduklarında ve bu beklenti ihlal edildiğinde prosedürel adaletsizlik algısı ortaya çıkar. Tam tersine bu beklentiler karşılandığında o zaman bireyler kendilerine adilce davranıldığı hükmüne varırlar. Bununla ilişkili olarak Van den Bos ve arkadaşları, kendilerine söz hakkı verilmeyeceği söylenen kişilerin, söz hakkı beklenmedik şekilde prosedüre dahil edildiğinde çok daha az prosedürel adaletsizlikten bahsettiklerini ortaya koymuştur. Bunun tam aksi şekilde, katılımcılara öncelikli söz hakkı verildiğinde, sonradan umulmadık şekilde bu söz hakkı kaldırıldığında kişiler yine çok daha az şekilde prosedürel adaletten bahsederler. Kısacası, beklentilerin gerçekleşmesi ya da ihlal edilmesi durumu kişilerin prosedürel adalet değerlendirmesini etkiler (Bos ve diğ.,1997: 95).

Leventhal (1980)'ın örgütlerde adalet algılamalarını doğrudan etkileyen altı temel kural olduğunu belirtmektedir. Bunlar sırasıyla a)tutarlılık kuralı: ödül dağıtımında kullanılan ilkeler daima tutarlı olmalıdır, b)tarafsızlık kuralı; bireysel istekleri ön plana koyan kişilerin dağıtım sürecinde idarede yer almasını engelleme, c)doğruluk kuralı; dağıtım sürecinde kullanılan bilginin güvenilirliği, d)düzeltilme kuralı; adil olmayan kararları doğru kararlar vererek değiştirebilme durumu, e)temsil kuralı; dağıtım sürecinden etkilenen bütün birimlerin ihtiyaçlarının, değerlerinin ve genel görünüşlerinin süreç içerisinde temsil edilmesi, f)etiklik kuralı; dağıtım sürecinin alıcının önemli ahlaki ve etik değerleriyle uyumlu olmasıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001:278).

Kişinin gruptaki durumunu ve değerini belirtenler adil prosedürlerdir. Kişinin konum ve değer eksikliğini belirtenler ise adil olmayan prosedürlerdir. Yani, belirli prosedürel

nitelikler kişiye öz güven, itibar hissi ve statü verir. Bunun neticesinde prosedürler adil olarak değerlendirirler. Prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olmadığı düşüncesine sahip olmaları ise, bu duruma tepki olarak misilleme davranışlarında bulunabileceklerini ve bu algının intikam alma duygusuna öncülük ettiği ifade edilebilir. Yine düşük prosedür adalet algısı örgütsel sonuçlarla alakalı olduğundan, çalışanların hırsızlık yapması, intikam, işten çıkarmaya tepki olarak gösterebilir (Goldman, 2001:8).

Prosedür adaleti ilgili algıların olumlu olması, çalışanların çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine duydukları bağlılığın artmasını, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olmasını ve yüksek performansla çalışmalarını sağlarken, prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar tam tersi durumlara neden olur.

### **2.2.3. Etkileşim Adaleti**

İlk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılan etkileşim adaleti, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmıştır (Bies, 2001:93). Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. (Özdevecioğlu: 2003:79). Etkileşim adaletinin; doğruluk (dürüstlük), gerekçelendirme (açıklamalar), saygı (nezaket) ve uygunluk gibi kendi içerisinde 4 önemli bileşeni vardır (Fortin, 2008: 95).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini 'kişilerarası adalet' (kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili), ve 'bilgisel adalet' (kazanımların dağıtımı 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 (Özmen ve diğ., 2007:22). Dürüstlük, saygı ve nezaket genellikle kişiler arası adalet algısını arttıran etkilere sahiptir. Bies'e göre kişiler arası adalet sadece karar alma noktasındaki formel ilişkileri değil, günlük ilişkilerdeki saygıyı da içerir. İletişimdeki netlik, yeterlilik ve dürüstlük ise bilgi adaletinin önemli ve önde gelen unsurlarıdır (Shaw ve diğ., 2003: 445; Fortin, 2008: 96). Bu durumda kişiler kendilerine makul açıklamalar yapıldığı sürece karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğunu

düşünebilmekte ve istenmeyen bir sonuçla karşılaşmış olsalar dahi örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı davranabilmektedirler (Greenberg, 1990:412; Folger ve Cropanzano, 1998). Ancak bu açıklamaların adil olarak algılanabilmeleri için;

- İçten olmaları ve bir art niyet olmaksızın paylaşılmaları,
- Gerçekçi bir bilgi temeli ve sağlam bir mantık ilişkisi üzerine kurulmuş olmaları,
- Keyfi değil yasal faktörlerle belirlenmeleri gerekmektedir (Keskin ve diğ., 2008).

Greenberg bu iki adalet algısının etkilerinin farklı olduğunu ve bu nedenle farklı tepkilere yol açtığı düşüncesindedir. Kişilerarası adalet algısı çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık, bireylerin istenmeyen çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgileri içermiş olduğundan bilgisel adalet sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt ve diğ., 2001:427).

Etkileşim adaletinde yönetim temsilcilerine, yani direkt amirlere veya yargı kaynaklarına karşı tepki verilmesi söz konusudur. Bir işgören adil olmayan etkileşim gördüğünde prosedürel adalet örneklerinde olduğu gibi örgütün tamamına veya dağıtıcı adalet teorisinde olduğu gibi belirli sonuca olumsuz reaksiyon vermek yerine amirine ya da işgörene adil davranmayan oluşuma olumsuz tepki verir. Bu yüzden işgörenin örgütün bütünüyle değil de direkt amirin kendisiyle sorun yaşayabilir. Ayrıca işgörenin direkt amirine olan bağlılığı örgüte olandan daha az ve örgüte karşı sergileyeceği olumsuz tavırlarda direkt amirine karşı sergileyeceği kadar çok olmayacaktır (Cohen-Charash ve Spector, 2001:281).

Çalışanların etkileşim adaletini algılamaları, yöneticinin adil değer yargılarına sahip olup olmadığı konusunda net bir bilgi vermektedir. Sonuçların dağıtımını çoğu zaman yöneticilerin kontrolü dışında olabilmekte ancak çalışan, yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır. Bu nedenle etkileşim adaleti, yöneticinin algılanan adaleti olarak da tanımlanabilir.

Adalet algılamaları farklı sonuçlardan kaynaklanan farklı tepkilere yol açmaktadır. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”, ikincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”, üçüncüsü

de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilerine karşı tepkiler”dir (Özdevecioğlu, 2003:79).

### 2.3. Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları

Adalet konusunun örgüt kapsamında ele alınması Adams, Berscheid, Homans ve Walster gibi teorisyenler tarafından olmuş, Greenberg ise bu teorileri reaktif- proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflandırmıştır.

Buna göre reaktif teoriler adaletsizliğe gösterilen tepkileri incelerken, proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri çaba ve davranışlara odaklanılmışlardır

Süreç teorileri bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorileri ise kazanımların belirlendiği süreçler yerine, dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliği üzerinde durmaktadır.

Bu yaklaşımlarda örgütteki birey ya da grupların elde ettikleri kazanımların üzerine durulmuş olan görel bir adalet algısı ifade edilmektedir. Aşağıdaki tabloda bu dört ayrı sınıflandırmaya yer verilmiştir.

**Tablo 1: Greenberg’in Adalet Teorileri**

Reaktif- Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler
		Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler
		Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

**Kaynak:** Greenberg (1987:10)

### 2.3.1. Reaktif - İçerik Teorileri

Bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine yönelmiş olan bu teorilerden en çok bilinenleri Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Walster'in (1973) geliştirdiği eşitlik teorileridir.

Bu teorilerdeki ortak nokta, kişilerin örgütlerde kaynak ve ödüllerin dağıtımına yönelik adil olmayan bir durumla karşılaştıklarında, bu duruma karşı olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bunu düzeltmeye yönelik davranışlarda bulunarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları şeklindedir.

Adams'ın Eşitlik Teorisine göre çalışanlar kendi katkı ve kazanımlarını, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla oransal olarak karşılaştırırlar. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Eğer katkı ve kazanım oranı adil değilse eşitsizlik hissi ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda kişi diğerlerine karşı kıskançlık ve kızgınlık hissine kapılacak ve bu durum kişiler arası ilişkileri de etkileyecektir (Fortin, 2008:98; Colquitt ve diğ., 2005:14). Bu ve benzeri durumların önüne geçebilmek için yöneticilerin, çalışanların katkı ve kazanımlarını belirlerken denge unsurunu göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Adams, bir bireyin katkı ve kazanım oranını tahmin edeceğini, ancak bu oranın sadece kısmi öneme sahip olduğunu ileri sürer. Her insan ayrıca kendisiyle aynı pozisyonda olduğunu düşündüğü diğer kişilerin de oranını hesaplar. Burada ikinci kişi "diğer kişi" olarak adlandırılır (Yürür, 2005:114)

Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir:

$$\begin{array}{l} \text{Kişinin Kazanımı} \qquad \qquad \qquad \text{Diğer Kişinin Kazanımı} \\ \\ \text{Kişinin Katkısı} \qquad \qquad \qquad = \qquad \text{Diğer Kişinin Katkısı} \end{array}$$

Eğer kişi, kendi oranının diğer kişiden daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu gerilim yaratacaktır.

Eğer kişi diğer kişiden daha az ücretlendiriliyor ise bu durumda, bu iki orandaki dört bileşenden birinde değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışacaktır:

- 1) Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir.
- 2) Daha az verimli olarak katkılarını azaltabilir.
- 3) İşverenini diğer kişinin ücretini değiştirmek konusunda ikna ederek diğer kişinin kazanımlarını azaltabilir.
- 4) Daha çok çalışması için diğer kişiye baskı yaparak onun katkılarını artırabilir.

Kişi diğer kişiden daha fazla ücretlendiriliyorsa, Eşitlik Teorisine göre kişi suçluluk duygusuna kapılarak ve iki oranda şu dört bileşenden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır:

- 1) İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
- 2) Diğer kişinin kazanımlarını artırmaya çalışabilir.
- 3) İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını artırmaya çalışabilir.
- 4) Diğer kişiye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.

Eğer oranlardaki dört bileşen değiştirilemezse ve eşitsizlik önemli boyutlarda ise kişi diğer hareket tarzı seçeneklerini zorlayabilir:

- 1) Durumla ilgili algısını değiştirecektir. Örneğin “Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum”.
- 2) İşi bırakabilir veya bir başka birime geçebilir.
- 3) Kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir.

Eşitlik teorisi üzerine yapılan pek çok araştırma, iş ortamında eşitlik sağlama isteğini açıklamaya odaklanmıştır. Çalışanların eşitlik sağlamak için hangi yöntemi seçeceğini açık bir şekilde göstermemesine rağmen, eşitlik teorisi, işyerindeki motivasyon konusuna oldukça önemli bir bakış açısı kazandırmıştır. Eşitlik algısı, herhangi bir



ödüllendirme sisteminin etkinliğinde önemli bir belirleyicidir (Vecchio'den akt: Yürür, 2005:114-115).

Reaktif-İçerik teorilere örnek gösterilebilecek bir diğer teori de Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi'dir. Bu teoriye göre, belirli ödül dağıtımları, kişileri karşılaştırma yapmaya sevk etmektedir. Kişi aldığı ödüller ile başkalarının aldığı ödülleri karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunda aldığı ödüllerin diğerlerinin aldığı ödüllerden daha az olduğunu tespit ederse yoksunluk duygusu yaşamaktadır. Göreli Yoksunluk Teorisini eşitlik teorisinden ayıran durum; eşitlik teorisinde kişinin kendisini karşılaştırdığı diğer kişi kendisine eş ya da yakın düzeydeyken bu teoride alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütün üst kademedeki çalışan biri ile karşılaştırmaktadır. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuyla birlikte yoksunluk hissine ve kişileri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir (Cowherd ve Levine, 1992:303-304; Greenberg, 1987:12).

Göreli Yoksunluk Teorisi çalışanların ödül dağıtımını adil bulmadıklarında gösterdikleri tepkileri incelediği için reaktif-içerik teorileri içinde ele alınmaktadır.

### **2.3.2. Proaktif - İçerik Teorileri**

Çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik teorilerinin aksine proaktif-içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu teorinin temelleri Leventhal tarafından ortaya atılmıştır.

Bu teori, ödüllerin adil dağılımının, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olması üzerine kurulmuştur (Leventhal,1980: 27-55). Bu modelde, bireyler adil dağıtım kararları verebilmek için karşılaşılan durumların farklılığına göre, farklı dağıtım kararları alabilmektedir. Araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi eşit paylaşım kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralında kişi, kazanımlarının adillliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına

bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilir (Chan , 2000; Leventhal, 1980:30).

Proaktif-içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Lerner Adalet Güdüsü Teorisinde, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabilmesi fikri Lerner'e göre bir hayalden ibarettir. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört ilkeye dayandırılır. Bunlardan ilki dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngören "rekabet ilkesi"dir. İkinci ilke dağıtımların eşitliğini konu alan "eşitlik ilkesi"dir. Üçüncü ilke dağıtımların görece katkılara göre yapılması ile ilgili olan "eşit paylaşım ilkesi"dir. Ve son ilke ise dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiğini ifade eden "marksist adalet"tir. Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örneğin; birey yakın arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak durumunda olduğunda onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda ise eşitlik ilkesine uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır (Greenberg: 1987:13).

Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler.

### **2.3.3. Reaktif - Süreç Teorileri**

Karar alınmasında kullanılan süreçlerin adilliği üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri, kaynağını hukuktan almıştır. Thiabut ve Laurens Walker, yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmaları temel alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri inceledikleri bu teoriyi geliştirmişlerdir.

Teorisyenler, prosedür adalet teorilerinde üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı- davalı) ve aracılık eden üçüncü kişiden (yargıç) oluşmaktadır. Çözüm sürecine ilişkin aşamalar ise; delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" dır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi

ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise “karar kontrolü” olarak tanımlanmıştır.

Teoriye göre, kullanılan prosedürler tarafların sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bunların sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanmakta ve sonuç taraflar açısından daha kolay kabul edilmektedir (Greenberg:1987:14).

#### **2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri**

Dağıtım davranışına genel bir model oluşturmayı hedefleyen bu teori, Leventhal‘ ın Adalet Yargı Teorisi’nin geliştirilmiş şeklidir ve dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır.

Teori, dağıtım kararlarından çok, yaygın olarak prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından "proaktif süreç teorileri" kategorisinde yer almıştır.

Taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin aksine proaktif süreç teorileri “dağıtım prosedürleri” ne odaklanmıştır.

Bu teoriler kişilerin adil uygulamaları gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır. Teorisyenler Adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsetmektedirler. Bu özellikler;

- \* Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- \* Tutarlı kurallara dayanmak,
- \* Doğru bilgiye dayalı olmak,
- \* Karar verme gücünün yapısını tanımak,
- \* Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- \* Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- \* Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı sağlamak,

\* Yaygın ahlaki ve etik standartlara dayanmaktadır.

Teoriler incelendiğinde hepsi olmasa da birçoğunun Eşitlik Teorisinden esinlendiği, reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin ise gittikçe azaldığı gözlenmektedir. Dikkat çeken bir başka konu ise, araştırmacılar çalışanların eşit olmayan paylaşıma nasıl tepki gösterdiklerinden ziyade, eşit paylaşımı sağlamak için nasıl davrandıklarının araştırıldığına görülmesidir (Chan, 2000:15).

## **2.4. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller ve Adalet Teorisi**

### **2.4.1. Kişisel Çıkar Modeli**

Thibaut ve Walker'in modelinde bireyler kendi yararları doğrultusunda hareket etmek istemekte ve kendi çıkarlarına olan politikaları tercih etmektedirler. Bu model çerçevesinde "süreç kontrolü" ve "karar kontrolü" olmak üzere iki tür kontrol vurgulanmaktadır. İnsanlar kendi yaşamlarını etkileyecek kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Süreç kontrolü, çatışmanın çözümüne temel oluşturacak bilginin gelişiminde ve seçiminde kontrol sahibi olmak anlamına gelirken karar kontrolü ise çatışmanın sonucunu belirlemede kişinin tek taraflı kontrol derecesini ifade eder (Thibaut ve Walker: 1978:546; Greenberg, 1987:408 ). Thibaut ve Walker, kişilerin yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını arttırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Çalışanlar tarafından istenen düzeydeki kazanımlar adalet algısı oluştururken, istenmeyen kazanımlar adaletsizlik algısı yaratmaktadır.

### **2.4.2. Grup Değer Modeli**

"Grup Değeri Modeli" , bir gruba dâhil olmanın bireyde kişisel değer ve özdeşlik duygusunu sağladığı, kişiler için para ve diğer maddi kazanımlardan çok daha önemli olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu modelde kişiler bir grubun üyesi olmayı ve gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı isterler, çünkü grup üyeliğini onlar için sosyal statü ve kendilerine güven elde etmek için bir araçtır. Kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişki unsura göre değerlendirmektedirler. Bu unsurlar; tarafsızlık, güven ve konumdur. Kişi, grup içerisinde saygı duyulan ve değer verilen bir üye olduğuna inandığında, prosedür adaleti

algısı da yüksek olacaktır. Bu unsurlar aynı zamanda grubun sürekliliğini de sağlamaktadır (Bos ve diğ., 1997:95; Konovsky, 2000:494).

### **2.4.3. Bilişsel Atıf Teorisi**

Bilişsel Atıf Teorisinde, bireyin elde etmiş olduğu sonuçlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli karşılaştırmalı standartlar olduğu vurgulanmaktadır. Adil kazanım standartları bunlardan sadece bir tanesidir. Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların adil ve adil olmayan durumlara karşı gösterdikleri tepkileri ikiye ayırmaktadır. İlki, görelî bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde tatmin ya da tatminsizlik duygularına neden olan tepkilerdir. İkinci grup ise, bireyin olması gereken sonuca ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde öfke oluşmasına neden olan tepkilerdir.

Teori'ye göre bireyin uygulanmakta olan mevcut prosedürlerin yerine uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir prosedürden daha iyi sonuçlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik algısıyla sonuçlanacaktır. Burada adaletsizlik algısına neden olan atıf, bireyin kendisi için daha iyi kazanımları elde edeceğine inandığı alternatiflerin prosedürlerin farkında olmasıdır (Greenberg, 1987:27; Chan, 2000:26).

### **2.4.4. Adalet Teorisi**

Adalet Teorisinin özünü kişinin kendi sonuçları ile diğerk kişiyi karşılaştırmasında onu suçlaması oluşturmaktadır. Bireyler adaletsiz bir durum algıladıklarında, kendilerinin maddi ve psikolojik durumlarını tehdit eden neden olarak diğerk kişileri sorumlu tutarlar. Eğer sorumlu tutulacak biri yoksa sosyal adaletsizlik de yoktur. Teori'ye göre, bir durumun sosyal adaletsiz olarak yorumlanabilmesi için üç sürecin gerçekleşmesi gerekmektedir (Folger ve Cropanzano, 2001:1).

Bu gerekli koşullardan ilki adaletsizlik algısına sahip olan kişi açısından bazı sıkıntıların var olmasıdır. Bu unsur teorisyenler tarafından “şart” unsuru olarak ifade edilmektedir. Bu süreç bireyin, başka bir durumun gerçekleşmesi halinde nasıl hissedeceğine ilişkin değerlendirmesiyle ilgilidir. Bireyin yaşadığı durum ile tasarladığı durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkinin derecesini etkilemektedir. Ayrıca birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi, hem de sosyal ve psikolojik unsurları göz önüne almasından dolayı Adalet Teorisi'nin bu bileşeni,

olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir.

Adaletsiz uygulamalardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ile ilgili olan ikinci süreçte birey, hedefin (durumdan sorumlu tutulan birey) farklı bir şekilde davranıp davranamayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Bu süreç “yapabilirlik” bileşeni olarak adlandırılmaktadır. “Gereklilik” bileşeni olan üçüncü unsur ise zararlı davranışın, kişiler arasındaki davranışlarda bazı etik prensiplerin ihlal edilip edilmemesi ile ilgidir. Buna göre, herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır (Cropanzano ve diğ., 2001:168-169).

## **2.5. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar**

Örgütsel adalet son zamanlarda literatürde oldukça fazla ilgilenilen bir konu olmuştur. Bunun nedeni pek çok önemli örgütsel tutum ve davranış çalışanların adalet algıları ile doğrudan alakalıdır. Bu, özellikle örgütsel davranışın anlaşılması ve yorumlanması için oldukça önemli görülmektedir. Araştırmacılara göre çalışanların adalet algılarının çalışan tutumlarını, algılanan örgütsel desteği, örgütsel bağlılığı, lider-üye değişimini, iş ve ücret bağlılığını, güveni, performansı, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Roch ve Shanock, 2006: 299-300).

Adalet anlayışlarının tutumsal, davranışsal ve örgütsel sonuçları etkilediğine dair genel bir yargı vardır. Fakat adaletin hangi boyutunun ne tip sonucu etkilediği ve adaletin farklı boyutlarının kişisel-örgütsel sonuçlarını şekillendiren göreceli güç hakkında tam bir açıklık yoktur (Levy, 2001: 274). Ancak ortak kabul gören yargı, çalışanların pozitif adalet algılarının olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine, bağlılık, yüksek performans, işbirliği, iş kalitesi gibi olumlu sonuçlar göstermelerine, düşük ve negatif yönde adalet algıları ise çalışanların performansını düşüren, bağlılığını azaltan, işbirliğine yanaşmayan, saldırgan davranışlar sergilemelerine, hatta daha da ileri giderek hırsızlık ve sabote gibi çok daha olumsuz durumlara yol açmaktadır.

### **2.5.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini, çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri, işlerine yönelik

genel bir tutumu ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 186). İş tatmini genel olarak çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade eder.

İş tatmini çalışan ve örgüt düzeyinde ortaya çıkardığı sonuçlar açısından önemli bir örgütsel değişken olarak kabul edilmiştir. Artan iş tatminin beraberinde getirdiği olumlu sonuçlar göz önünde bulundurulmuş ve yapılan çalışmalarda, iş tatminini artırmanın yolları araştırılarak adalet algıları pek çok çalışmada iş tatminini önemli düzeyde etkileyen bir faktör olarak benimsenmiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004:226).

Tang ve Baldwin (1996) yöneticilerin örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil olarak uygulamaları ve ödülleri onların performansına uygun şekilde dağıtmaları halinde, dağıtım ve prosedür adaleti algılarının yükseleceğini, bunun da daha fazla tatmin ve bağlılık sağlayacağını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde McFarlin ve Sweeney (1992), prosedür ve dağıtım adaleti algısının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduklarını belirtmişler ve dağıtım adaletinin, iş tatmini üzerindeki etkisinin prosedür adaletinden daha fazla olduğunu vurgulamışlardır (Basım ve Şeşen, 2009:808).

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdeleyicidir. Adil bir iş ortamı çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır. Adil bir çalışma ortamı içerisinde bulunan çalışanlar, örgüte karşı olumlu tutumları aracılığıyla örgütün kendi amaçlarının gerçekleştirilmesi için katkıda bulunurlar (Tang ve Gilbert, 1996). Bundan dolayı örgütlerin başarılı olması, örgüt bünyesinde çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasına bağlıdır. İş tatmini örgütsel davranış ve yönetim alanının en çok çalışılan olgulardan biridir. İş tatminine duyulan bu yoğun ilgi iş tatminin devamsızlık, örgütsel bağlılık, işgücü dönüşümü ve iş performansı ile olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

### **2.5.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel bağlılık, örgütteki uygulamaların, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir (Ergeneli ve Arı; 2005:124). Bu bağlılığı hisseden çalışanlar, örgütte kalmak ve üyeliklerini devam ettirmek isteyeceklerdir.

İşgörenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu (Robins,1998) olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, örgütün verimliliği üzerinde

çok yüksek derecede etkili olan değişkenlerden birisidir. Örgütün kişiyi gelecekte aynı örgütte kalmaya ve çalışmaya özendirmesinin, ikna etmesinin bir sonucu olduğu gibi kişinin örgütte kalmayı istemesinin de göstergesidir (Izgar, 2008: 3).

Örgütsel bağlılık ile ilgili son zamanlarda yapılan çalışmaların sayılarının hızla artması bağlılığın, performans arttıran, devamsızlık ve personel devir hızını azaltan, örgütteki kural ve uygulamaların çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlayan özelliklerinin bulunmasındandır. Adil uygulamalar bireylerin örgüte olan bağlılıklarını arttıran bir etkiye sahip olması nedeniyle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla olumlu davranışları etkileme gücüne sahiptir.

### **2.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ örgütsel vatandaşlık davranışını “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar” olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Köse ve diğ., 2003:2 ).

Yapılan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının bireylerin örgüte ilişkin adalet algılamalarına dayandığını ortaya koymaktadır. Yönetmelere müsait olan örgütsel vatandaşlık davranışı belirleyicilerinden biri de belirtildiği gibi örgütsel adalettir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkinliğin sağlanması açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı resmi görev tanımlarının dışındadır. Örgütsel adaletin bir gereği olarak örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek, resmi görev tanımlarına dayalı davranışları değiştirmekten daha güvenli olabilmektedir (Deluga, 1995: 3).

Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olur. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları



ayrılmak yerine memnun örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışlarla ilgilenme güdüsünün azalmasıdır (Köse ve diğ., 2003:6). Adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla sergilenecektir.

#### **2.5.4. Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi**

Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585).

Örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iç memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumudur (Tüzün ve Güven, 2007: 525).

Güven; örgütsel adaletin en güncel konularındandır. Güven, karar vericiler ve otoriteler tarafından da oldukça önemlidir, çünkü bu kişiler kaynak ve ödül dağıtım konusunda yetkili olan kişilerdir. Güven ve prosedürel adalet arasında güven ve dağıtım adaleti arasında olduğundan daha güçlü bir ilişki vardır (Colquitt ve diğ., 2001, 429). Prosedürel adalet güvene dayalı olan bir süreci içerdiğinden böyle algılanması son derece doğaldır. Yöneticilerin karar alırken bilgileri net, objektif, doğru ve tutarlı bir şekilde ulaşıma çalıştığı, çalışanlarına söz hakkı tanıyıp onların fikirlerini aldığı, kararın dayandığı gerekçeler hakkında çalışanlara gereken açıklamaları yaptığı örgütlerde çalışanların yöneticilerine güvenlerinin artacağı düşünülmektedir.

Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak bireyi sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi ise işgörenlerde örgüt prosedürlerinin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiği ya da karar vericilerin

yönlendirildiği yönünde şüpheler doğmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda özellikle prosedürel adaletin kavramlaştırılmasında tarafsız karar alımı ve karar vericilere güven, anahtar öğeler olarak değerlendirilmektedir (Doğan, 2002: 73).

Pozitif adalet algısına bağlı olarak gelişen güven, düşük personel devir hızı ve yüksek örgütsel performans sağlar. Örgütsel adaletin etkilediği tüm sonuçlarda güven etkin bir rol oynar. Örgütsel desteğin ve güvenin daha fazla algılanması, örgüte karşı duygusal bağlanma ve sorumluluk duygusunda artışla sonuçlanmaktadır. Örgütte çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle karşılıklı güven ilişkisi içinde olmaları, örgütleri bir bütün olarak amaçlarına ulaştırmada en önemli etkenlerden biridir.

### **2.5.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Karşıtı Davranışlar**

Adalet hakkında yapılan son çalışmalar özellikle adaletsizlik algısındaki sonuçların işe yansımalarına odaklanmıştır. Sonuçlar ve süreçler adil olarak algılandığında, adalet algısı pozitif olmaktadır (örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık gibi). Adaletsizlik algısında ise, sonuçların çoğu zarar amaçlı olup kişiye ya da örgüte zarar verir. Çalışanların gösterdikleri olumsuz davranışlar genel olarak “vatandaşlık karşıtı çalışan davranışı” ya da “verimlilik karşıtı çalışan davranışı” olarak adlandırılır. Bu tür davranışlar, Skarlicki ve Folger tarafından “örgütsel misilleme davranışı” gibi farklı başlıklar altında da incelenmiştir. Çalışanların adaletsizliğe karşı gösterdikleri olumsuz tepkiler; işyerinden uzaklaşmak, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemek, emirlere direnmek, örgüt içinde çeşitli saldırgan davranışlar göstermek, sabotaj, gibi olumsuz davranışlardır (Meyer, 2004:6, Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

Duygular, organizasyon içindeki olaylara gösterilen tepkinin önemli bir parçasıdır. Bireylerin öfkeli ya da hayal kırıklığına uğramış veya heyecanlı ya da memnun durumda olmaları, farklı adalet algılamalarına ve farklı tepkiler göstermelerine neden olabilir. Duygular adalet algılamalarının davranışa doğrudan etkisi üzerinde aracılık yapabilecekleri gibi, örgütsel ortamdaki tepkiler için bir işaret olabilir. Bireyler kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde gösterdikleri tepkiler kişi ya da kurum odaklı olabilmektedirler. Bununla birlikte Greenberg adaletsizlik algısına cevap olabilecek iki farklı tepki ilavesinde bulunmuştur; Onarma ve misilleme. Onarmak girişimi adaletsiz bir durumun sonucunu telafi etmek için gösterilen davranışlardır.

Misilleme ise, adaletsiz bir durumu iyileştirmek için kusurlu tarafı cezalandırmaktır (Meyer, 2004:6). Örtülü misilleme davranışı olarak da adlandırılabilir olan bu tür davranışların nelere yol açabileceği tam olarak kestirilemeyeceğinden üzerinde durulması gereken konulardandır.

Çalışanların işten ayrılarak eşitsizlik durumunu sona erdirmek isteyebilecekleri gibi örgütte kalarak çeşitli yollarla eşitliği sağlamaya da çalışabilmektedir. Eşitliği sağlamada en uç davranış biçimi olan örgütün kaynaklarının çalınması, çalınanın örgütün kaynaklarını, kişisel çıkar sağlama amacıyla alması olarak tanımlanır. Çalma davranışı, ürün, ham madde, para gibi maddi unsurların çalınmasının yanı sıra, veri, bilgi, telif haklarının çalınması şeklinde de olabilmektedir (Skarlicki ve diğ., 1999:87-88). Çalışanlar bu şekilde algıladıkları eşitsizlik ve adil muamele görmeme durumuna hırsızlık şeklinde tepki gösterebilmekte ve bu tepkiler örgütün etkin işleyişi üzerinde ters etkilere sahip olabilmektedirler.

Çalışanların adaletsizlik karşısında gösterdikleri diğer bir olumsuz davranış türü işyeri saldırganlığıdır. İşyeri saldırganlığı, bireylerin birlikte çalıştığı diğer kişilere ya da örgüte karşı bilinçli olarak zarar verme çabaları olarak tanımlanır. Bu zarar verme eylemi, fiziksel veya psikolojik olabilmektedir. İşyeri saldırganlığı, iş yerindeki şiddet olaylarını da kapsadığı gibi, isim takma, tehdit, kurallara uymayı reddetme, örgüt mallarına zarar verme ve kavgalar şeklinde olabilmektedir (Ambrose ve diğ., 2002: 974). Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenir. Bununla birlikte iletişim sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür. Saldırgan davranışlar örgütle birey arasındaki ilişkilere ve kişiler arası ilişkilere zarar verir. Bu zararı minimize etmek için örgüt yöneticilerinin adaletsizlik algısına neden olabilecek davranışlara olanak tanımayacak şekilde bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir (Özdevecioğlu: 2003: 81-92).

#### **2.5.6. Örgütsel Adalet ve Etik- Ahlak İlişkisi**

Adalet algılaması diğer insanların nasıl muamele görmesi noktasındaki temel etik kabuller çerçevesinde temellendirilir. Çalışanlar bir sonucun adil olmadığını söylediklerinde, o olayın belirlenmiş ve norm haline gelmiş çalışma kurallarını ihlal

ettiğini iddia ediyorlar demektir. Bunun sonucu olarak da, adaletsizlik algısı, güçlü bir duygusal tepkiyi tetikleyebilir.

Ahlaki prensipler bize neyin önemli olduğunu ve diğer insanlara nasıl davranmamız gerektiği hakkında ki temel değerleri ifade eder. Herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermediği sürece adaletsiz olarak algılanamaz. Adalet insanların nasıl davranması gerektiği ve diğerleriyle etkileşim içinde olması gerektiğini açıklayan ahlaki bir değerdir.

Adaletsizlik algılaması, haksız muameleye gösterilen doğal bir tepkinin ortaya çıkışı olarak düşünülebilir. Suç işleyen kişinin kendi kendini vicdan azabı çekerek, pişmanlık duyarak cezalandırması da adaletin ortaya çıkmasına sebep verebilir, böylece bu da adaletsizliğin çözümünde ahlaki bir değer olarak algılanabilir.

Cropanzo ve diğerleri, ahlaki prensiplerle ilgili çalışmaların daha çok etkileşimsel adaletle ilgili literatürde karşımıza çıkmakta olduğunu ifade etmektedirler. Bies ve Trip (1995) haksız muamele sonrası intikam ve öç alma ihtiyacının güven duygusunu zedelediğini ifade etmektedirler. İntikam öncesine ait karşılıklı anlaşmanın bozulması, yalan söylenmesi, otoritenin kötüye kullanımı gibi etkenler de karşılıklı adaletsizlik içerirler.

Etkileşimsel adaletsizlik sonrası ahlaki güdünün yaygın olmasını gerektirecek sebeplerden birisi, suç işleyen kolayca tespit edilebilmesi içindir. Göreceli olarak, ahlaki kızgınlığa sebep olacak suçluyu ortaya çıkarmak ve etkileşimsel haksız muamele sonrası muhtemel cezanın belirlenmesi kolaydır. (Leventhal, 1980: 27-55).

Örgütsel adalet algısı, ahlak ve etik standartlara bir bağlılık getirerek iş yaşamını daha anlamlı kılmaktadır. Genel olarak örgütsel adalet literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları savunulmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin ahlaki değerle gereken önemi göstermeleri ve bu sayede sonuçların olumlu olmasına yönelik gerekli katkıyı sağlamalıdır.

### **2.5.7. Örgütsel Adalet ve Performans İlişkisi**

Çalışan kişi dağıtım adaletsizliğine maruz kaldığında adaletsizlik açığını kapatmak için işinin niteliğini yada niceliğini değiştirebilir. Prosedürel adalet modelleri, birkaç istisnai durum haricinde prosedürel adalet ve uygulama arasındaki bağlantıyla alakalı somut tahminleri takip etmek yerine daha çok prosedürel adaletin iş yaşamındaki davranışlara ve kaliteye olan etkisine odaklanmıştır (Lind ve Tyler,1988). Dağıtım adaleti ile alakalı konular, üreticilik ve verimlilik odak noktası olarak görüldüğünde baskınken, prosedürel adaletle alakalı konular da grup uyumu odak noktası olarak görüldüğünde baskın olduğu iddia edilir. Sonrasında ise prosedürel adalet davranışlara olan etkileriyle verimliliği artırabilir ya da azaltabilir. Sonuç olarak, prosedürel adaletsizlik örgüte ve yöneticilerine olan tutumları etkilediği gibi tutumlar da verimliliği olumsuz olarak etkiler (Cohen-Charash ve Spector, 2001:285).

Konovsky ve Cropanzano yaptıkları çalışmalarda çalışanların performansı ile dağıtım ve prosedürel adalet arasında olumlu ilişki olduğunu saptamışlardır. Adil iş kazanımları almış olmak çalışanları örgüte karşı adil davranma konusunda motive eder. Performanslarını artırmaları da adil kazanımlar sonucu örgüte gösterdikleri bir yanıttır. Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) gibi kuramcılar kazanımların adaleti ile çalışanların performansı arasında olumlu ilişkiler saptamışlardır. Adil kazanımlar elde eden çalışanlar yüksek verimlilik göstereceklerdir. Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları araştırmayla prosedürel adalet ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayarak, adil işlemler ile yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir (Konovsky ve Cropanzano, 1991; 700).

Yapılan birçok araştırmada, örgüte yapmış oldukları katkılar için daha az ödüllendirildiğini düşünen ve kendilerine adaletsiz olarak davranıldıklarına inanan çalışanların, bu adaletsizliği azaltmak için performanslarını düşürdükleri, doyumsuzluk gösterdikleri saptanmıştır (Greenberg ve Bies, 1992; 435).

### **2.5.8. Örgütsel Adalet ve Sinisizm İlişkisi**

Sinisizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000: 270). Örgütsel sinisizm ise, bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren

negatif bir tutumdur. Dolayısıyla genel sinisizm ile örgütsel sinisizm yapı olarak birbirinden farklıdır. Sinisizm, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinisizm bireyde sinik tutumun oluşmasına neden olan örgütsel unsurları dikkate alır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286).

Örgütsel sinisizm (Naus ve diğ., 2007) göre çalışanların dürüstlükten yoksun, sahtekâr ya da samimiyezsiz, adaletsiz yaklaşıma yönelik algıları veya deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen adaletsizlik algılarının çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir etken olarak rol oynayacağı düşünülebilir. Örneğin dağıtım adaletsizliğine yönelik algılamaları sonucu çabalarının adil karşılık bulmadığına inanan çalışanlar gösterdikleri çabaların örgüte ve yöneticilerine veya onların çıkarları doğrultusunda uygun bulduğu üçüncü kişilere feda edildiğini düşüneceklerdir. Bu durum çalışanların, örgütün ve yöneticilerinin çıkarları uğruna çalışanlarına ihanet edecekleri yönündeki düşüncelerini pekiştirmekten başka bir işe yaramayacaktır. Veya adil prosedürler sonucu alınan dağıtım kararları, yöneticilerin ödül ve cezaların dağıtımıyla ilgili kararları kendi bireysel çıkarları doğrultusunda almadığı konusunda çalışanların algılarını güçlendirirken örgütsel sinisizm düzeylerini de zayıflatacaktır.

James (2005) örgütsel sinisizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında örgütsel sinisizm ile örgütsel adalet algıları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. FitzGerald (2002) ise daha yüksek dağıtım, işlem ve prosedür adaletsizliği algısına sahip kişilerin örgütlerine karşı daha sinik tutumlara sahip olacağını tespit etmiştir. Bir başka araştırma Bernerth vd. (2007) tarafından yapılmış ve dağıtım adaleti ve etkileşim adaletiyle örgütsel sinisizm arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgüt içindeki adaletsizlik algısının örgütsel sinisizmin önemli belirleyicilerinden biri olacağı düşünülmektedir (Kutaniş ve Çetinel, 2009: 693).

Örgütlerin yüksek performansla faaliyetlerine devam edebilmeleri, değişim koşullarına uyum sağlamalarıyla yakından ilgilidir. Sinik tutumlara sahip olan çalışanların bu değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak örgütlerin değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturur. Bu durum örgüt geliştirme

faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil, aynı zamanda işletmenin de gelişmesini engellemektedir. Bu tutumun işletme içinde farkına varılması ve yönetilmesi gerekmektedir (Tokgöz, ve Yılmaz, 2008: 286).

## **2.6. Örgüt Kültürü ve rgtsel Adalet İlişkisi**

Örgüt kültürü, örgütsel ve bireysel olarak pek çok sonucu etkileme potansiyeline sahip olması nedeniyle, yönetim literatüründe üzerinde en çok durulan kavramlardan biridir. Örgütteki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak kabul edilen örgüt kültürü içerisinde, değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Bu varsayım, inanç ve yüksek oranda benimsenen değerler, örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanında örgüt performansının, kültürel değerlerin çalışanların inanç ve değerleri ile uyumlu olması halinde arttığı, örgüt kültürü araştırmacılarının üzerinde durduğu ve hemfikir oldukları bir konudur.

Toplum kültürü, örgüt kültürünü oluşturan değerler ile çalışanların değerlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak ele alındığında, farklı çevresel koşullardaki örgütler için farklı kültürel koşulların varlığından söz edilebilir. Bunun yanında, toplum yeleri, topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşadığı gibi, bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre Őekillendirmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, norm ve değerleri anlamalarına ve kendilerinden beklenenler konusunda daha tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olurken, örgütte iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek verimliliği artırır. Etkin ve verimli bir örgüt yaratılmasında, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, güven duygusu ve adalet algıları için bunlara zemin oluşturabilecek güçlü bir örgüt kültürünün varlığı gerekmektedir. Güçlü bir kültür, örgüte birçok açıdan yarar sağlayacaktır. Güçlü bir kültür, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkiler, işletmedeki uygulamalara ve süreçlere standartlaştırma ve rasyonellik getirir. Bununla birlikte, çalışanlar ve özellikle işe yeni

başlayanlar için yol gösteren ve kendilerini boşluk içinde hissetmemelerini sağlayan bir ortam yaratır. Bu ortam, örgüt üyelerinin ummadıkları çalışma koşulları ile karşılaştıklarında, onlara rehberlik ederek, ne için çaba gösterdiklerini anlamalarını sağlar. Böylece kişilerin aidiyet duygusu güçlenir ve örgüte karşı güvenleri artar.

Örgüt kültürünün, örgüt içinde çalışanlara davranış tarzı üzerinde çok fazla etkisi vardır. Kültür, dağıtımla ilgili kuralları belirlediği için dağıtımsal ve prosedürel adalet algısını etkiler.

Örgütteki mevcut kültür ya da kültürlerin etkilediği, bireyin davranışlarını şekillendiren algılardan biri de örgütsel adalet algılarıdır. Örgütlerde, çalışanların örgütsel adalet algısının oluşması daha işe ilk başvuru anında ve seçim sürecinde oluşmaktadır. Daft'ın (1983) "bir organizasyona yeni katılanların doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu, anlama ve düşünme şekli" olarak tanımladığı örgüt kültürü işe yeni başlayan ya da mevcut çalışanların algıları üzerinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgüt ortamındaki paylaşımları, mevcut sistemi, ilişkileri ne derece adil algıladıkları, davranışlarını ve tepkilerini düzenlemelerinde etkili olur.

Çalışanlara göre, yöneticilerin ve örgütün onlara nasıl davrandığı büyük bir önem arz etmektedir. Örgütlerin kendilerini nasıl algıladıkları, kendilerini destekleyip desteklemedikleri, kendilerine adil davranılıp davranılmadığı, kendilerine rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayıp sağlamamaları, katkılarının değerinin bilinip bilinmediği son derece önemlidir ve bu algılarına göre kendi tutum ve davranışlarını şekillendirirler. Bu tutum ve davranışların temelinde ise örgütsel adalet algısının önemli bir yeri bulunmaktadır.

Çalışanlar, işe başlarken yöneticileri ve çalıştıkları örgüt ile resmi sözleşmenin yanında psikolojik bir sözleşme imzalarlar. Bu sözleşme, yazılı değil tamamen duygusaldır ve karşılıklı beklentilerden oluşur. Yöneticiler, çalışanlarından yapabileceklerinin azamisini yapmalarını beklerken, çalışanlar da yöneticilerinden kendilerine değer verilmesini, haklarının korunmasını ve adaletli davranılmasını beklerler. Hangi taraf bu sözleşmeye göre yükümlülüklerini yerine getirmese, diğer taraf haksızlık yapmakla suçlanır. Adaletsizlik algıları yaratarak sözleşme esaslarının yönetim tarafından



bozulması, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güveni sarsar (Çelik, 2007: 175).

Adalet; güçlü örgütlerin ve güçlü kültürlerin temel taşlarından. Adalet, çalışanın iş yaşamının kalitesi açısından önemli, sağlıklı bir iş çevresinin geliştirilmesi için gereklidir. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde örgütsel kimlik algısı, iş kalitesi ve performansı yüksek, örgütün yeniden yapılanması ve karar alma süreci kolay, katılım ve işbirliği davranışı yüksek, ödüllendirme ve cezalandırma adil ve örgütsel sorunlar azdır. Örgüt politikaları kolayca uygulanması, örgütü çekici kılar. Yine adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde değerlendirmeler objektif olup, otoriteye daha az başvurulmaktadır.

Örgütsel adalet kavramında önemli olan, çalışanların adalet algısıdır. Algı, göreceli bir kavramdır. Yapılan bir davranış, bazılarında göre doğru iken bazıları yanlış bulabilir. Dolayısıyla, bir örgütte bir grup çalışan örgüt yönetimini adil bulurken, bir başka grup böyle düşünmeyebilir. Bunun nedeni; insanların kişilikleri, kültürel değerleri ve bunun dünya görüşlerine yansımaları ve örgütten beklentileridir. Örgütte yaygın adaletsizlik algıları iş barışını bozar. Çalışanlar, pozitif ayrımcılık yapılan arkadaşlarına karşı kin beslerler. Birbirini sevmeyen ve birbirine karşı kendi hakkını yiyen kişiler gözüyle bakan çalışanlar, birbirine saygı duymaz ve yardımlaşmazlar.

Çalışanların adaletsizlik algılarına gösterdikleri tepkiler, sektörlere ve demografik özelliklere göre farklı olur. Örneğin; çalışanların adaletsizlik algıları, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olur. Emeğinin karşılığını alamadığını düşünen kamu çalışanları, işlerinden ayrılmak yerine ihmalkâr davranışlar göstererek örgütü zarara uğrattılar. Wagner ve Rush ise; yaptıkları çalışmada, gençlerin yaşlılara göre adaletsizliğe duyarlılıklarının fazla olduğunu tespit etmişlerdir (Köse ve diğ.,2003:7).

Adaletsizlik algısı, her zaman başkalarına yapılan pozitif ayrımcılığı kapsamaz. Bazen çalışanların lehlerine olan davranışları da içerir. Çalışanlar, kendilerine pozitif ayrımcılık yapıldığında da, adaletsizlik algısı içerisine girebilirler. İş arkadaşlarının baskıları bu kişileri rahatsız eder veya örgüte olan güvenleri sarsılır. Çalışanlarda, bir

başka zaman başkalarına da aynı şekilde pozitif ayrımcılık yapılabileceği inancı ve suçluluk duygusu oluşur.

Kültür sosyal bağlamda önemli bir unsurdur. Greenberg (2001) kültürlerarası araştırmaların örgütsel adaleti daha iyi anlamamıza yardımcı olacağını savunmuştur. Farklı kültürlerde yapılan adalet incelemeleri, adalet düsturlarının ve hatta adalet kavramının kendisinin bile kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (2001). Daha öncede belirtildiği gibi, kültür özellikle adaleti yargılama kurallarını, adil davranmanın amaçlarını, ilkeleri uygularken yapılan tercihleri, adaleti oluşturma sürecini ve adaletin sonuçlar üzerindeki tesirlerini etkileyebilir (Colquitt ve diğ.,2005).

Kültürlerarası yapılan çalışmalarda genellikle Hofstede'nin kültürel çerçevesi kullanılmıştır. Adalet araştırmacıları farklı kültürlerde farklı adalet kuralları ve düsturları bulmuşlardır (Greenberg, 2001) .Cropanzano ve Greenberg (1997) bazı kolektivist toplumların paylaşım eşitliğini tercih ederken, bazı bireyci toplumların da tarafsızlığı desteklediğini ifade etmişlerdir. McFarlin ve Sweeney (2001) kültürel farklılıkların prosedürel adalet bağlamında verimlilik değerlendirmesi üzerindeki rolünü incelemiştir. Toplumculuğun derecesi bireycilikle karşı karşıya gelirken, resmiyet derecesinin de farklı kültürlerde tercih edilen değerlendirme tarzını güçlü bir şekilde etkilediği ortaya koyulmuştur. Genellikle dışil kültürler resmi olmayan verimlilik değerlendirmelerine sahip olurken, eril kültürler resmi prosedürleri tercih etmiştir. Bazı kültürler kesin ve tam geri bildirim beklerken, diğerleri de yüzeysel, sözsüz geri bildirim almayı tercih eder. Bu sebepten dolayı bazı prosedürlerin ve etkileşim tarzlarının verimlilik değerlendirmelerinde adil olarak ya da adil olmayarak algılanması kültürel algıyla alakalıdır.

Fakat kültürler sadece adalet yargılamalarında değil, adalete olan tepkilerinde de farklılık gösterirler. Prosedürel adaletsizlik Amerika ve Tayvan'da karşı tepkiyi tetiklese bile Tayvanlılar bu duruma karşı daha az tepki göstermişleridir (Blader ve diğ., 2001). Amerikalılar, kişilerarası beklentilerine saygısızlık edilmesi durumunda önlem almaya daha çok eğilimlidirler. Güç aralığının Hong Konglu, Çinli ve Amerikalı işçiler arasında dağıtım ve prosedürel adaletin devamsızlık, iş memnuniyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerini dengeli hale getirdiği anlaşılmıştır.

Kim ve Leung (2007) adaletin bireysel boyutlarının genel adalet yargulamalarının üstündeki göreceli etkisinin dahi kültürden kültüre farklılık gösterdiğini bulmuştur. Leung ve Tong (2004) kültürel farklılıkları organize etmek için adalet kurallarının, kriterlerinin ve uygulamalarının olduğu üç aşamalı bir model geliştirmiştir. Adalet kuralları adil kararlar almada karar vermek için kullanılan soyut ilkeler olarak tanımlanırken; kriterler, kurallar arasında ayrıntılarıyla tanımlamalar, uygulamalar da adalet düsturlarını fiile dökmeye hazır duruma getiren somut davranışlar olarak tanımlanır. Örnek olarak, tarafsızlık ilkesi dağıtım adaletin bir kuralı olarak kullanılabilir. Tarafsızlık içerisindeki ilkeler bağlılık, konum ve verimlilik gibi önemli sayılabilecek, değişik tarzda girdilerdir. Bu ilkeler pek çok şekilde kullanıma hazır duruma getirilebilirler (Fortin, 2008:108-109).

Kültürlerarası adalet algıları ve bunlara verilen tepkilerin farklı olması gibi, örgütlerin sahip olduğu kültür ya da kültürlere göre de adalet algıları ve sonuçları farklı olabilmektedir. Örgütlerde birimler arası baskın olan kültürün adalet algısına yansımaları farklı olurken, aynı birim içerisinde, fakat farklı koşullarda çalışanlara yansımaları da aynı olmayacaktır. Bu, kültürün kişiler üzerinde farklı yansımaları olarak açıklanabilir.

Kültürün adalete olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda, kültür çalışanların örgüte, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı tutum geliştirmelerini etkileyecek bir algı zemini oluşturur. Nasıl ki sosyal hayatımızda yaşadığımız, karşılaştığımız olayları, sahip olduğumuz ve benimsediğimiz kültür temelinde oluşan değer yargılarımız, beklentilerimiz, inançlarımız doğrultusunda kendi süzgecimizden geçirerek algı oluşturuyor ve sonrasında buna karşı tutum ve davranışlarımızı geliştiriyorsak, içinde bulunduğumuz örgütü ve örgütte karşılaştığımız olayları da mevcut kültürün etkisiyle değerlendiririz. Adalet algısı eşitlik teorisini temel alan kıyas odaklı bir algıdır. Örgütteki standart uygulamalar, kararların alınıp uygulanmasında tutarlı davranışlar, yönetimin personele olumlu tutum ve davranış sergilemeleri, kurumun dışarıdan güçlü bir kurum olarak algılanması, mevcut kültürün çalışanlar üzerinde olumlu olmasını sağlar. Bu durumda çalışanların adalet algısını etkileyecek olan durum, öncelikle mevcut koşul ve sonuçlardaki hakkaniyettir.

Örgütün farklı özellikleri, kültürün farklı boyutlarını ortaya çıkarır. Bazı kültürlerde otokratik yapının ön planda tutulması, kararların sadece üst yönetim tarafından alınıp

çalışanların bunlara uyma zorunluluğunun olması gibi uygulamalar söz konusuysen, bazılarında ise çalışanların işlerini sevmeleri ve motivasyonları önemli tutulmakta, kendilerine yetki ve sorumluluk verilerek, güven duygusu ile çalışanların işi sahiplenmeleri ve işe bağlılıkları önemsenmektedir. Bazı kültürlerde karar alma süreçlerine çalışanlarda dahil edilip, takım çalışması ve farklı uygulamalar teşvik edilirken, bazı kültürlerde ise kural ve prosedürler keskin hatlarla belirlenmiş olup, ilişkilerde komuta-kontrol ilişkisi esas tutulmaktadır.

Kültür ve kültürel boyutlardaki bu farklılıklar, adalet algısını etkilerken, farklı adalet boyutlarını da öne çıkarabilmektedir. Örgütte adil bir ücret politikasının uygulanmaması, aynı pozisyona sahip olanların eşit ücret ve sosyal haklara sahip olması dağıtım adalet algısının öne çıkmasında etkili olabilecektir, karar alımında çalışanların fikirlerinin alınması, eşit yükselme imkanlarının sağlanması prosedür adalet algısını etkiler. Çalışanların yöneticileriyle iyi ilişkiler içinde olması, alınan kararların çalışanlara açıklanması ve açıklanma şekli, çalışanlara değer verilmesi ve bunun hissettirilmesi etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır. Burada adalet algısını ve adaletin farklı boyutlarını öne çıkaran unsurlar, örgüt politikaları, yönetim biçimi, denetim şekli, ücret ve çalışma koşulları, fiziksel imkanlar olarak kabul edilebilir. Sözü edilen bu unsurlar örgütsel adalet algısının oluşumunda ve bunun sağlayacağı katkılar açısından değerlendirildiğinde yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken önemli konulardandır. Örgütlerde çalışanlarla iyi ilişkiler kurulduğunda, adaletsiz uygulamalardan daha az etkilenilmekte ve etkileşim adaletinin çalışanlar tarafından yüksek algılanması diğer adalet türlerinin de yüksek algılanmasını sağlamaktadır. Bu durumda mevcut kültür ya da kültürlerin, bu değerleri öne çıkarması, kültürel bir değişimin gerekliliğinde ise, oluşturulacak yapının bu konuları öne çıkarması beklenmelidir.

### **3. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, örgütün kültürel özellikleri ve kişilerin adalet algılarını belirleyerek, örgütün kültürel özelliklerinin kişilerin adalet algısı üzerindeki etkisini incelemek ve demografik değişkenlere göre örgüt kültürü algıları, değerleri ile örgütsel adalet algısının farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmektir.

Bir örgütü diğerlerinden farklı kılan, ortak aklı ve değerleri temsil eden, üyelerce paylaşılan inançlardan oluşan, örgütsel uygulamalar ile açığa çıkan, çalışanlar tarafından algılanabilen bir olgu olarak görülen örgüt kültürünün, yönetim açısından dikkate alınması gereken önemli bir konu olduğu kabul edilmektedir. Bunun yanında örgüt kültürü, pek çok algının oluşumunda ve davranışların şekillenmesinde oldukça belirleyici bir role sahiptir. İki veya daha fazla tarafın bulunduğu, ortak paylaşımların söz konusu olduğu her ortamda adalet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Doğruluğun ve haklılığın örgüt içinde sürdürülmesi olarak tanımlanan örgütsel adalet örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artmasındaki en önemli etkenlerden biridir. Son yıllarda entelektüel sermayenin önem kazanmasıyla çalışanların örgüte karşı algı ve hisleri son derece önemli olmaktadır. Bireylerin adaletin sağlanması ile ilgili beklenti ve arayışları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da önemli kılmaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmada, örgüt kültürünün kişilerin adalet algılarına yön veren önemli bir etken olduğu kabul edilmiş, bir kamu kuruluşunda çalışan bireylerin örgüt kültürlerinin adalet algılarına etkisinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Kültür ve adalet konusu, içinde yaşadığımız küresel rekabet şartlarında faaliyet gösteren örgütler için üzerinde durulması son derece önemli olan kavramlar olmasına değinilmiş olup, daha önce yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde bu iki kavramı ayrı olarak ele alan çalışmaların bulunduğu, ancak bu iki kavramı birlikte ele alarak inceleyen çalışmaya çok fazla rastlanılmadığı görülmektedir.

Örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısının birlikte ele alındığı çalışmaların sınırlı sayıda olması araştırmanın önemini arttırmakta, araştırmanın bu boyutu ile ileride aynı

konularda yapılacak benzer araştırmalara da ışık tutulacağı ümit edilmektedir. Bu araştırmanın bulguları ile inceleme yapılan örgütte mevcut ve baskın olan kültür ve adalet algısı saptanarak bu konuda yapılabilecek çalışma ve gelişmelere veri sağlanabilecektir. Araştırma yapılan örgüt yöneticilerinin günlük iş yoğunlukları nedeniyle arka planda tutmak durumunda kalmalarına rağmen, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi açısından son derece önemli olan iki kavramsal alanda elde edilecek sonuçlar sayesinde, yöneticilere de katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışma ile örgüt yöneticilerine çalışanlarının olumsuz algı ve buna bağlı oluşan olumsuz tutum ve davranışlarını azaltarak, örgüt için faydalı davranışları yerleştirme konusunda örgüt kültürü ve örgütsel adaletten nasıl faydalanabilecekleri hakkında bilgi sağlayacaktır. Çalışmanın örgütte mevcut olması istenilen iş kalitesinin artırılması amacıyla insan faktörünün yeniden ele alınmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Böylelikle araştırma, kişilerin çalıştıkları örgütü daha fazla benimsemeleri, daha huzurlu ve verimli çalışabilmeleri, yöneticilerin olaylara farklı bir açıdan, adalet perspektifinden bakabilme imkânı sunabilmesi açısından önemli kabul edilebilir.

### **3.2. Araştırma Soruları**

Araştırmada öncelikle şu sorulara cevap aranacaktır;

- 1- Belirlenen örgüt kültürü tipleri ile adalet algısı boyutları arasında ne tür bir ilişki vardır?
- 2- Demografik özelliklere göre örgüt kültürü algısı farklılık göstermekte midir?
- 3- Demografik özelliklere göre örgütsel adalet algısı farklılık göstermekte midir?

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli**

Araştırma hipotezleri ve bu hipotezlerin teorik alt yapıları izleyen kısımda yer almaktadır.

Kültürel değerler özellikle adaleti yargılama kurallarını, adil davranmanın amaçlarını, ilkeleri uygularken yapılan tercihleri, adaleti oluşturma sürecini ve adaletin sonuçlar üzerindeki tesirlerini etkileyebilir. Bu durum örgütte çalışan personelin algısı üzerinde de son derece önemli bir etkiye sahiptir. Çalışmada örgüt kültürü dört boyutta ele

alınmış, bu boyutların her birinin örgütsel adalet boyutlarına etkisi oluşturulan hipotezlerle test edilmiştir. İlk dört hipotez bu amaçla oluşturulmuştur.

Güç kültüründe güç, tek bir kişi veya onun güvenini kazanan kişi veya gruplarda toplanmaktadır. Güç, kontrollü olarak gücün gerçek sahipleri tarafından uzmanlara dağıtmakta, kararlar gücün sahipleri tarafından alınmakta, diğerlerinin fikirleri sorulmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin güvenini kazananlar, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler.

Bununla birlikte bu tip kültürün baskın olarak uygulandığı durumlarda, örgütte korkunun hâkim olması işlerin gerginlik içerisinde yerine getirilmesine neden olur (Okay, 1998:1998; Erkmen ve Ordun, 2001:69). Merkezdeki güce dayalı bu kültürün, sert ve yıpratıcı olabilmesi, güç kültürünün hâkim olduğu işletmelerde, çalışanların katılımının sağlanmaması, işgörenlerin fikirlerinin alınmaması, kendilerinden sadece itaat ve çalışkanlık beklenilmesi, kişilerin adalet algılarının oluşumunda kendilerine nasıl davranıldığı ve çevrelerinin kendileriyle nasıl iletişim kurdukları da önem arz ettiğinden adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Bu etkenlere bağlı olarak güç kültürü ve örgütsel adalet boyutları arasında ilişkinin olup olmadığını ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H1a:** Güç kültürü ile prosedür adaleti arasında bir ilişki vardır.

**H1b:** Güç kültürü ile etkileşim adaleti arasında bir ilişki vardır.

**H1c:** Güç kültürü ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki vardır.

Başarı kültürüne sahip bir örgüt, üyelerinden, meşgul oldukları işe ve çalıştıkları örgüte fazla zaman harcamalarını ve tüm enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler. Bu tip kültürün hakim olduğu örgütler, bireylerin onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayarlar (Pheysey ,1993:17) ve insan doğasına ilişkin olarak da daha çok Y kuramının varsayımları kabul etmektedirler (Şişman, 2007:144). Motivasyonun ve insana verilen değer önemli olduğu bu kültürün özellikle prosedür ve etkileşim adaleti ile güçlü bir ilişkisi olacağı düşünülerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H2a:** Başarı kültürü ile prosedür adaleti arasında bir ilişki vardır.

**H2b:** Başarı kültürü ile etkileşim adaleti arasında bir ilişki vardır.

**H2c:** Başarı kültürü ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki vardır.

Destek kültürünün hâkim olduğu örgütler üyelerine, birbirleriyle ilişki kurma ve ait olma konularında tatmin duygusu sağlar. Yöneticileri astlar arasına katar ve çalışanların yönetimde yer aldığı karar verme sistemleri yaratır. Bu kültürün temel varsayımı, bireylerin kendilerini tam olarak üye hissettikleri ve bireysel katkılarının olduğuna inandıkları örgüte veya gruba bir bağlılık hissiyle katkıda bulunacaklarıdır (Erkmen ve Ordun, 2001:70). Destek kültürünün sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı adalet algısını, özellikle de çalışanların bireysel katkılarının önemli olduğunu düşünmelerinden dolayı prosedürel adalet algısını pozitif olarak etkileyeceği düşüncesinden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H3a:** Destek kültürü ile prosedür adaleti arasında bir ilişki vardır.

**H3b:** Destek kültürü ile etkileşim adaleti arasında bir ilişki vardır.

**H3c:** Destek kültürü ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki vardır.

Esas olanın kuralların uygulanması olduğu hiyerarşi kültüründe, istikrar ve kontrol ön plandadır. Planlamada, yönetici, ne yapmak ve nereye ulaşmak istiyorsa en iyi yolu bildiği, sadece onu izlemenin yeterli olacağı düşünülen bu kültürde, örgütsel yapı içerisinde komuta-kontrol ilişkisi hâkimdir ve her bir çalışanın performansı yakından denetlenir (Gümüştakin ve Emet, 2007:). Bu kültüre sahip olan bir örgütte çalışanları etkileyen durumlarda onların düşüncelerinin çok fazla dikkate alınmayacağı, ast-üst seviyesindeki ilişkilerde karşı tarafın ne hissedeceğinin çok fazla önemli görülmeyeceği düşünülmüş ve buna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H4a:** Hiyerarşi kültürü ile prosedür adaleti arasında bir ilişki vardır.

**H4b:** Hiyerarşi kültürü ile etkileşim adaleti arasında bir ilişki vardır.

**H4c:** Hiyerarşi kültürü ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki vardır.



Örgütsel davranış araştırmalarında kişisel değişkenlerin etkilerine çok fazla önem verilmekle birlikte, adalet algısı söz konusu olduğunda kişisel özelliklerin etkisi yeterince araştırmaya konu olmamıştır. Kişilik zellikler, bilişsel süreçler ve cinsiyet, eğitim, unvan, kıdem gibi demografik özelliklerin adalet algısını nasıl etkilediği önemlidir (Beugre, 1998). Bunun yanında çalışılan birimin de adalet algısı üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür.

Araştırma yapılan örgütte gerekli incelemelerde bulunulduğunda araştırmacı tarafından çalışılan birim ve birimde bağlı bulunan yöneticinin, adalet algısı üzerindeki etkisinin önemli olduğu dikkat çekmiştir. Bunun nedeni olarak bazı birimlerinin iş yükünün diğerlerine oranla çok daha fazla olması, bazı birimlerde özellikle arızaya acil müdahaleyi gerektiren durumlarda mesai kavramının bulunmaması, vatandaşlarla ilgili sorunlu uygulamaların bulunduğu durumlarda personelin karşılaştığı olumsuz durumların çok fazla olması ve tüm bu olumsuz durumlarda arkalarında olduğunu hissettikleri bir yöneticilerin bulunup bulunmaması faktörleri dikkate alınarak, çalışılan birimin bağımlı değişken olarak kabul edilen adalet algısı üzerinde etkisi olacağı düşünülmüş ve buna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H5a:** Prosedür adalet algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H5b:** Etkileşim adalet algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H5c:** Dağıtım adalet algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

Kadro, alışılanların statülerini ve buna bağlı olarak pozisyon şartlarını belirleyen bir faktördür. Araştırma yapılan örgütte beş farklı kadro durumu görülmekte, bunların her birinin yapılan işe, sahip olunan sorumluluğa göre şartlarının farklı olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmalar rgtlerde yönetim kademesinde olanlarla, gücü olmayan çalışanlar arasında adalet algısı açısından farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. (Beugre, 1998). Bu durumda da sahip olunan kadronun adalet algıları üzerinde etkisi olacağı düşünülerek şu hipotezler oluşturulmuştur;

**H6a:** Prosedür adalet algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H6b:** Etkileşim adalet algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H6c:** Dağıtım adalet algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırılacak diğer bir kişisel özellik eğitimidir. Eğitimli çalışanların adalet ile ilgili konulara daha duyarlı oldukları, kendi haklarını korumaya daha çok eğilimli oldukları ve işleriyle ilgili alınan kararlara katılma konusunda daha çok istekli oldukları ve beklentilerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu beklentilerin karşılanmamasının yarattığı hayal kırıklığı ise adil davranılmadığı duygusuna yol açmaktadır. Eğitim aynı zamanda yeterlikle de ilişkilidir. Yeterlilik duygusu yüksek olan kişilerin adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkinin daha fazla ve daha olumsuz olduğu gözlenmiştir (Dailey ve Delaney, 1992). Alınan eğitimin farklı değer yargıları ve farklı algılar üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H7a:** Prosedür adalet algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**H7b:** Etkileşim adalet algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**H7c:** Dağıtım adalet algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

Bir işte çalışılan süre olarak tanımlanan kıdemin ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyle ilgili araştırma sonuçları birbiriyle çelişmektedir. Bazı araştırmacılar örgütte geçirilen süre arttıkça çalışanların adalet algısının pozitif yönde olduğunu, bunun nedeni olarak da süreyle birlikte süreçlere alışıldığını ve bu alışkanlığın bu süreçleri destekleme eğilimi yarattığını düşünmektedirler. Bazı araştırmacılara göre ise çalışanın örgüt içinde geçirdiği süreyle birlikte şahit olduğu iyi ve kötü olayların artması, insanların kötü olayları daha çok hatırlama eğiliminde olması ise yıllarca biriktirilen kötü anılar nedeniyle olumsuz bir adalet algısına yol açmasıdır (Eker, 2006; Beugre, 1998). Bu sonuçlardan hareketle aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

**H8a:** Prosedür adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H8b:** Etkileşim adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H8c:** Dağıtım adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ve adalet algısı arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırmalarda farklı sonuçların elde edildiği dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının erkek çalışanlara nazaran daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun yanında kadın çalışanlar eşitsizlik durumuna erkek çalışanlara

göre daha az olumsuz tepki vermekte ve ilişkinin etkileşim boyutuna yönelerek arkadaşça bir ilişkiyi sürdürmeye odaklanmaktadır. Erkekler ise konularından kaynaklanan gücü kullanmaya, sorunun çözüm yollarını araştırmaya ve azami çıkar sağlamaya yönelmektedir (Blau ve diğ.,2005: 130, Beugre 1998). Dağıtım adaleti algısı sözkonusu olduğunda ise erkekler ve kadınlar arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Cinsiyetin adalet algısına etkisinin araştırma yapılan örgütte incelenmesi amacıyla aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

**H9a:** Prosedürel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H9b:** Etkileşim adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H9c:** Dağıtım adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Kişilerin bir işte çalışmasının en temel nedeni gelir elde etmek olarak düşünüldüğünde, elde edilen gelir düzeyinin çalışanları pek çok açıdan etkilediği ve buna bağlı olarak farklı algılamalara sahip oldukları kabul edilmektedir. Çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içinde olacaklarını belirlemede çok önemli bir yere sahip olan örgütsel adalet algısı (Charash ve Spector, 2001), sahip olunan gelir ile de paralellik göstermektedir. Kendi kazanımlarıyla diğerlerinin kazanımlarını karşılaştıran çalışanlar, sahip oldukları geliri bir yandan kendi koşullarına göre değerlendirirken, diğer yandan da aynı işi yaptıklarını fakat farklı gelire sahip olduklarını düşündükleri diğer kişilere göre de bir değerlendirme yaparlar. İnceleme yapılan örgütte aynı işi yapan, fakat farklı kadro derecesine ve buna bağlı olarak farklı gelire sahip olan çalışanların adalet algılarını ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H10a:** Prosedür adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H10b:** Etkileşim adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H10c:** Dağıtım adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

Grup üyelerini harekete geçiren, onlara güç ve enerji veren, onların kimliklerini buldukları bir ortam ve paylaştıkları değerlerin bütünü olan örgüt kültürünün oluşumu, birbirini takip eden aşamaların başarılması ile gerçekleşen, kurucu olarak liderin değer ve varsayımlarının kültüre ait tüm öğelerin belirlenmesinde temel faktör olduğu, bir

süreci içerir (Robbins, 1987:69-70). Rob Goffee ve Gareth Jones da (2000:35) örgüt kültürünü, başarının ya da başarısızlığın sosyal mimarı olarak kabul etmekte ve “bir kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerde kültürün oluşumunda ve algılanışında liderin rolü kuşkusuz çok önemlidir. Ancak bunun yanında örgüt içinde bulunan birim yöneticilerinin de bu algıdaki payı büyüktür. Bir örgütte baskın olan bir kültür boyutu olabileceği gibi, birden çok kültür mevcut olabilir. Bunda liderin değer ve davranışları yönlendirici olabileceği gibi, çalışanların kendi aralarındaki paylaşımlar, ortak değerler ve inanışlar da etkili olabilmektedir. Bu anlayışla birim ve kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H11a:** Başarı kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H11b:** Güç kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H11c:** Destek kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H11d:** Hiyerarşi kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların sahip oldukları ünvan ve buna bağlı olarak oluşan sorumluluklar, beraberinde farklı düzeyde ilişkileri ve inanışları getirebilir. Bunun yanında kişilerin sahip oldukları kadro derecesi, onları kültürün oluşumu ve şekillenmesinde büyük payı olan kişilerle daha yakın ya da daha uzak tutabilmekte, bu durumda sahip olunan kadro derecesi farklı kültür boyutlarını öne çıkarabilmektedir. Bunun sonucunda sahip olunan kadro ile kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

**H12a:** Başarı kültürü algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

**H12b:** Güç kültürü algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

**H12c:** Destek kültürü algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

**H12d:** Hiyerarşi kültürü algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

Örgütte paylaşılan değerlerin bir kısmı örgütün genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bir kısmı genel değerlerden ayrılabilir. Bu ayrılan yönler alt kültürlerin oluşumunu sağlar. Dolayısıyla baskın kültürün yanında örgütsel faktörlere ve bunun yanında birim, kadro ve eğitim durumu, kıdem, cinsiyet ve gelir gibi bireysel faktörlerin etkili olduğu alt kültürler vardır.

Her şeyden önce işletmeye gelen bireylerin farklı ortamlarda yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inançlarının farklı olması gibi faktörler, kişilerin amaçlarını ve beklentilerini farklı kılar. Bu nedenle, farklı kültürlerden çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerlerin oluşturulması önemlidir.

Eğitim seviyesindeki farklılıklar çalışanların kendilerine güven duymaları, kendilerine verilen değer ölçülerindeki beklentilerini ve talep artışlarındaki farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Bu durumda işgörenler örgütlerde daha fazla özerklik, daha fazla yetki devri ve yenilik yaratma konusunda destek talep etmektedirler. Kararların alınmasında fikirlerinin sorulması, fikirlerini tartışabilecekleri uygun hoşgörü ortamının sağlanması, çalışanların örgütlerini daha fazla benimsemelerini ve onların rol fazlası davranışlar göstermelerini etkiler. Tam tersi bir örgüt kültürü, çalışanların kültürü benimseme düzeylerini etkileyecek, işten ayrılma konusundaki isteklerini arttıracak ve sadece kendilerine verilen işleri yapmalarına neden olacaktır. Eğitim düzeyinin kültür boyutları ile ilişkisini ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H13a:** Başarı kültürü algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**H13b:** Güç kültürü algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**H13c:** Destek kültürü algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**H13d:** Hiyerarşi kültürü algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların örgütte geçirdikleri sürenin uzunluğu ile kısa süre çalışmak arasında örgüt kültürünü farklı algılamaları mümkündür. Ancak örgüt kültürü çalışanların kısa sürede örgüt değerlerini benimsemelerine ve kendilerini örgütün parçası olarak hissetmelerini

sağlarsa algı farklılığı büyük olmayabilir. Kıdem ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H14a:** Başarı kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H14b:** Güç kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H14c:** Destek kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H14d:** Hiyerarşi kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Kadın ve erkeklerin olaylara bakış açılarının, beklentilerinin, çalıştıkları örgütü algılayışlarının farklı olabileceği düşüncesiyle cinsiyet ve kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H15a:** Başarı kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H15b:** Güç kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H15c:** Destek kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H15d:** Hiyerarşi kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Örgütün çalışanlarına sağladığı gelir durumu pek çok konuda belirleyici olabilmektedir. Bağlılık, motivasyon, performans gibi pek çok faktörü etkileyen gelir durumunun örgüt kültürü ve boyutlarıyla ilişkisini ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H16a:** Başarı kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H16b:** Güç kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H16c:** Destek kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

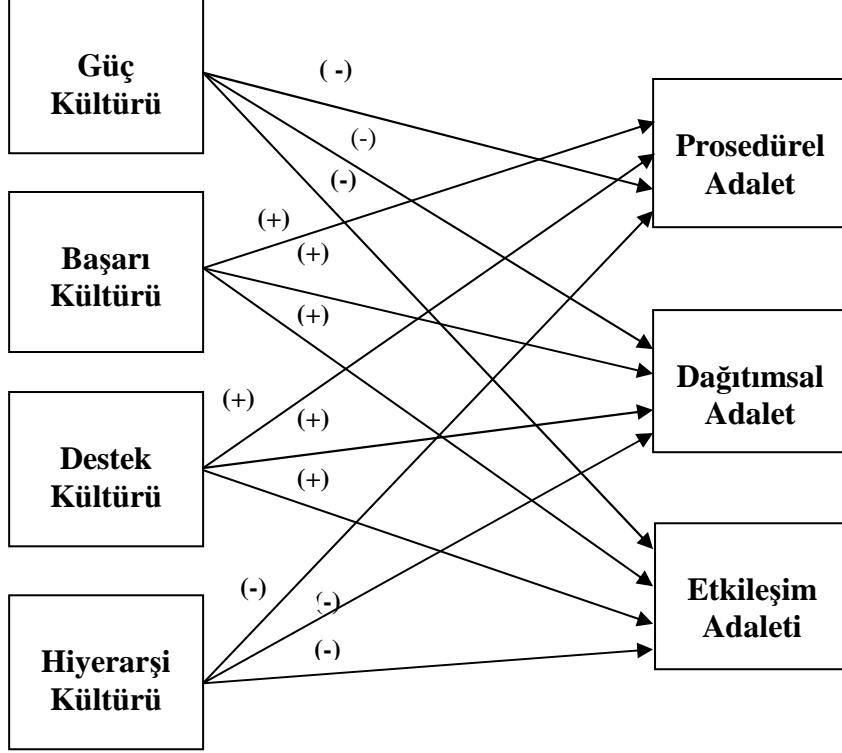
**H16d:** Hiyerarşi kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

Hipotezler ve araştırma soruları ışığında örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ölçmek için oluşturulan aşağıdaki araştırma modelinde, örgüt kültürü ve alt boyutları bağımsız değişkenleri, örgütsel adalet ve alt boyutları ise bağımlı değişkenleri göstermektedir. Her bir değişken, kavramsal yapı olarak ele alınmış ve ölçülebilir hale getirmek için, alt faktörlere ayrılmak suretiyle ölçülmüştür.

**Şekil 1: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet İlişkisi Modeli**

**Bağımsız Değişkenler**

**Bağımlı Değişkenler**



Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet ilişkisini gösteren yukarıdaki model oluşturulurken, teoriden elde edilen bilgilere göre güç kültürü ve hiyerarşi kültürünün tüm örgütsel adalet boyutlarını olumsuz etkileyeceği, başka bir deyişle güç kültürünün ve hiyerarşi kültürünün güçlü bir etkisinin olmasının, örgütsel adalet algısını negatif etkileyeceği öngörülmektedir.

### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Bu çalışma bir kamu kurumunda görev yapan 281 çalışan ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları, araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği ile araştırmacı tarafından hazırlanan demografik özellikleri belirlemeye yönelik oluşturulan veriler, yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem ile sınırlıdır.
3. Araştırmaya katılan çalışanların gerçek düşünce, görüş ve algılarını samimi olarak ifade ettikleri kabul edilmektedir.

### 3.5. Araştırma Yöntemi

Araştırmada verilere ulaşmak için nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bunlar; yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem ve standardize anket formundan oluşmaktadır.

Araştırma Sakarya ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirileceği örgütün seçiminde, örgütün kurumsal gelişime ve çalışanlara verdiği değerin ön planda tutulması önemli olmuştur. Örgüt 2003 yılında fiilen göreve başlamış genç bir örgüt olmasına karşın, kurumsal gelişime, kültürel değerlerin oluşması ve benimsenmesine, çalışanların algı, bağlılık, performans ve motivasyonlarına önem vermesi dolayısıyla araştırmanın bu örgütte yapılması uygun görülmüştür.

İlk aşamada inceleme yapılacak olan örgütün yapı ve işleyişini tanımak amacıyla örgüte ilişkin dökümanlar toplanmış, incelenmiş ve gözlem yoluyla örgüte ilişkin yeterli bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada örgütte çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel adalet algılamalarına yönelik veri toplama aracı olarak 2 bölümden oluşan standardize anket formundan yararlanılmıştır. Anketin ilk kısmında örgüt kültürü ve örgütsel adaletin ölçülmesine yönelik toplam 34 soru bulunmaktadır. İlk 16 soru örgüt kültürünün tespitine yönelik sorulardan oluşmuş olup, Harrison'un dörtlü örgüt kültürü (hiyerarşi, başarı, güç destek) tiplemesi model alınarak Nihal Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilmiş ve "Örgüt İçi İletişim Ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı?" isimli makalede kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Literatürde örgüt kültürü boyutları olarak farklı tanımlamalar ve tanımlara ilişkin farklı adetler mevcuttur: Hofstede dört alt boyut, Deal ve Kennedy dört alt boyut, Denison dört alt boyut, Kilmann iki alt boyut olarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Çalışmada bu ölçeğin ve alt boyutların tercih edilme nedeni, ölçekte kullanılan alt boyutların örgütteki kültür yapısını ve algısını ölçmeye yönelik boyutlardan oluştuğu, oluşturulan sorularda kullanılmış olan ifadelerin ise, örgüt personelinin algılarını yansıtabileceği inancıdır.



Örgütsel kültürünü belirlemek amacıyla kullanılan ankette, 1,5,9,13. sorular başarı kültürünü, 2, 6, 10,14. sorular güç kültürünü, 3, 7, 11 ve 15. sorular destek kültürünü, 4, 8, 12 ve 16. sorular ise hiyerarşi kültürünü ölçmeye yöneliktir.

Örgütsel Adalet anketi olarak ise, pek çok yabancı ve yerli çalışmada kullanılan Moorman'ın üç boyutlu (prosedürel, etkileşim ve dağıtım) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte prosedürel, etkileşim ve dağıtım adaleti algısını ölçen toplam 18 ifade bulunmaktadır. İlk 6 soru prosedürel adalet, 7'den 14. soruya kadar olanlar etkileşimsel adalet, son 5 soru ise dağıtım adaletini ölçmeye yöneliktir.

Araştırmada kullanılan anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Demografik özellikler ile örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada sorgulanan demografik özellikler arasında; çalışılan birim, kadro durumu, eğitim durumu, toplam çalışma yılı, cinsiyeti ve aldığı ücret bulunmaktadır.

Anket 281 kişi üzerinde uygulanmış, anketi cevaplayacak kişilerle tek tek görüşülerek çalışmanın ne amaçla yapıldığı ve soruları cevaplarken dikkat etmeleri gereken hususların neler olduğu konusunda kendilerine bilgi verilmiştir. Ayrıca anketi cevaplayacak kişilerle yapılan görüşmede, soruları samimi bir şekilde değerlendirmeleri amacıyla sonuçların birim bazında üst yöneticilere sunulmayacağı konusunda bilgi verilerek güven sağlanmaya çalışılmış, kendilerine de sonuçları istemeleri durumunda araştırma bittikten sonra bilgi verilebileceği belirtilmiştir. Anket konusunda, çalışanlarda önyargıya yer vermemek amacıyla konu hakkında bilgi verilmemiş, bunun yerine “genel algı düzeylerini” nin ölçülmesinin hedeflendiği ifade edilmiştir. Uygulanan anket Ek I’de yer almaktadır.

Ankette hem örgüt kültürünü hem de adalet algısını tespit etmeye yönelik sorular, 5’li Likert ölçeğine göre, şu şekilde puanlandırılmıştır:

- 1 – Kesinlikle katılmıyorum
- 2 – Katılmıyorum
- 3 – Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum
- 4 – Katılıyorum

5 – Tamamen katılıyorum

Verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır.

Üçüncü aşamada ise, örgütteki üç üst düzey, üç orta düzey yönetici, iki memur ve üç işçi ile önceden hazırlanmış mülakatta sekiz soruya yer verilmiş ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat soruları Ek II de yer almaktadır. Katılımcıların seçiminde iki kriter göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan ilki katılımcıların farklı gruplardan seçilmiş olmalarıdır ki bu sayede farklı deneyimleri ve bakış açıları olacağı düşünülmüştür. İkincisi ise soruları cevaplayabilmeleri için örgütü iyi tanımasını ve gözlemlerini cevaplarına aktarabilmeleri kriteridir. Yöntem gereği sorular her bir katılımcıya sistematik bir şekilde sorulmuş, ancak katılımcılara ayrıntılara girebilecek fırsat tanınmış, böylece katılımcıların standart sorulara verilen cevapların ötesine geçmeleri ve bu sayede araştırma için yararlı olabilecek ayrıntıların yakalanması hedeflenmiştir.

### **3.6. Araştırma Bulguları**

Bu bölümde inceleme yapılan örgütün analizi, yapılmış olan analizlerin sonuçları ve bulguların değerlendirilmeleri yer almaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürü ve örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinin yanı sıra, katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımların verilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin testinde korelasyon ve regresyon analizleri, gruplar arası farklılıkların testinde ise t-testi ve one-way ANOVA analizleri yer almaktadır. Ayrıca on bir personel ile yapılmış olan mülakat sonuçlarına, hipotezlere ilişkin yorumlar kısmında yer verilmiştir.

#### **3.6.1. Örgüt Analizi**

Örnek olay kapsamında incelemeye tabi tutulan kurum, faaliyet ve çalışmalarında bağlı oldukları Büyükşehir Belediye'sine karşı sorumlu, ancak kendi müstakil bütçesini yöneten bir kamu kurumudur. Daha önce Belediye'ye bağlı olarak faaliyet gösteren, ancak Belediye'nin Büyükşehir Belediyesi olmasından sonra 01.01.2003 tarihinde fiilen göreve başlayan kurumun faaliyet alanları şunlardır:

\* Şehrin içmesuyu, kanalizasyon ve yağmursuyu ihtiyaçlarını karşılamak

- \* Şehrin ihtiyaçlarına yönelik olarak yeni yatırımlarda bulunmak
- \* Vatandaşların hizmetleri etkin biçimde almalarını sağlayacak sistemler kurmak
- \* Su kaynaklarını korumak
- \* Alternatif su kaynakları oluşturmak

Örgütte yapılan gözlem ve incelemeler sonucunda örgütteki karar alma mekanizmaları, toplantı kültürü, iç ve dış müşteri memnuniyeti konusunda yapılan çalışmalar değerlendirilerek şu sonuçlara ulaşılmıştır.

İnceleme yapılan örgüt bilgi alışverişine, istişareye, karar alma konusunda personelin katılımına, kurumsallaşma adına değerlendirme toplantılarına son derece önem vermektedir. Örgütte toplantı ve yönetimi çok önemli olup, hafta başında tüm üst yönetim kadrosunun katıldığı üst koordinasyon toplantısı yapılmaktadır. Bu toplantıda bilgi ve tartışma olarak iki kategoride gündem belirlenmekte, bilgi gündeminde yapılan çalışmalarla ilgili tüm birim yöneticilerinin bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır. Tartışma gündeminde ise, üst yönetimin ortak alması gereken konular gündeme gelmekte, ilgili Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanları tarafından konu hakkında gerekli bilgiler aktarıldıktan sonra yönetimin onayına sunulmaktadır. Burada herkes fikrini açıkça ifade etmekte, ancak sorunun muhatabı kimse onun fikri önemli tutulmaktadır. Bununla birlikte aylık olarak düzenlenen ve yine tüm üst yönetim kadrosuyla birlikte tüm şube müdürlerinin katıldığı şube müdürleri toplantısı yapılmakta, burada örgütle ilgili yapılan genel çalışmalar hakkında şube müdürleri bilgilendirilmekte, onların kendi alanlarıyla ilgili yaptıkları uygulamalar hakkında bilgi alınmakta ve sonrasında her şube müdürüne söz verilerek karşılaştıkları sorunlar dinlenilmektedir. Toplantı tutanağına kaydedilen bu sorunlar daha sonra değerlendirilerek, bunlara ilişkin eylem planları oluşturulmaktadır.

Bunların yanında örgütte yasal zorunluluk öncesinde, 2006 yılından bu yana stratejik plan uygulamasına başlanmış olup, bu plana bağlı olarak yıllık performans programları hazırlanmaktadır. Hazırlanan performans programları belirli periyotlarda izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Üst yönetim kadrosu bir araya gelerek, bir sonraki yılın hedeflerini değerlendirmekte, belirlenen hedefler doğrultusunda performans programı ve stratejik ajanda oluşturulmaktadır. Sonraki aşamada ise birim hedeflerinin değerlendirilmesine yönelik her ay periyodik olarak toplantılar yapılmakta ve birim

performansları ölçülmektedir. Aylık periyotlarla yapılan bu toplantılarda birim performansları yanında, müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla uygulanan çıkış kapısı anketleri de değerlendirilmektedir.

Örgütte yılda bir kez ölçülen çalışan memnuniyet anketi uygulaması bulunmaktadır. Çalışan tatmini ve kurum bağlılığı, yönetim tarzı ve liderlik, çalışma ortamı, ücret ve sosyal haklar, terfi ve gelişme fırsatları, iş ve işin niteliği, çalışanlar arası ilişkiler ve iletişim, katılım, iç memnuniyet, kurum imajı, kurum bağlılığı gibi alt başlıklardan oluşan ve çalışanların genel memnuniyet düzeyini ölçmeyi amaçlayan bu anketler birim bazında ve genel değerlendirilmeye tabi tutulmakta, yine tüm üst yönetim kadrosu tarafından değerlendirilmekte ve iyileştirilebilecek düzeyde olanlarla ilgili eylem planları oluşturulmaktadır. Bu anketlerle ilgili değerlendirmeler yılda sadece bir kez olarak kalmamakta, belirli aralıklarla eylem planlarında gelinen aşamalar gözden geçirilmektedir.

Ayrıca örgütte yılda bir kez olmak üzere tüm personelin katılımının sağlanmaya çalışıldığı yıllık değerlendirme toplantısı düzenlenmektedir. Burada amaç, tüm personelin bir arada bulunarak birbiriyle kaynaşmasının sağlanması, personelin örgütte yapılan çalışmalar ve faaliyetler hakkında bilgi sahibi olması ve örgüt aidiyetinin sağlanmaya çalışılmasıdır. Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanlarının sunumlarına da yer verilen bu toplantıda Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları genel değerlendirme yaparlarken, Daire Başkanları ise kendi birimleriyle ilgili faaliyetlerini tanıtan sunum yapmaktadırlar. Yine örgütte yılda bir kez olmak üzere, kaynaşma ve aidiyet adına personelin aileleriyle birlikte katılabilecekleri piknik ve iftar programları organize edilmektedir.

Örgüt, diğer paydaş kuruluşlar ile istişareye son derece önem vermektedir. Bunun için yılda bir kez düzenlenen ve tüm paydaş kurumların katılımıyla gerçekleşen Yıllık İstişare Toplantıları organizasyonuna üst yönetim kadrosu düzeyinde katılım sağlanmaktadır. Ortak alanda faaliyet gösteren birimlerin bir araya gelmesiyle çalışma gruplarının oluşturulduğu bu toplantılarda amaç, diğer idarelerdeki aynı ya da benzer uygulamaların karşılaştırılması, karşılaşılan sorunlara ortak çözümler getirilmesi ve bir ölçüde ortak akıl oluşturmaktır. Bunun dışında herhangi bir durum söz konusu olduğunda, düzenlenen bu toplantılar dışında üst yönetim kadrosu ve şube müdürleri

düzeyinde, diğer idarelere istenildiği zaman gidilebilmekte, gerekli görüşmeler ve incelemelerde bulunulması sağlanmaktadır. Ayrıca örgütte eğitime büyük önem verilmekte, eğitime yıllık bütçede mutlaka pay ayrılmakta ve birimlerden gelen eğitim talepleri makul ölçülerde karşılanmaya çalışılmaktadır.

### 3.6.2. Kullanılan Ölçeklerin Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Analizi

Katılımcıların örgüt kültürü ve örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir test ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir (Altunışık ve diğ., 2001: 107). Güvenilirlik yöntemleri içerisinde en çok kullanım alanına sahip olan yöntem alfa yöntemidir. Alfa katsayısı, anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Güvenilirlik katsayısı 0'a yaklaştıkça güvenilirlik düşmekte 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik yükselmektedir.

Güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir

**Tablo 2: Boyut Bazında Güvenilirlik Analizi**

Anketler	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
<b>Güç Kültürü</b>	4 madde (2, 6, 10, 14)	<b>0,814</b>
<b>Başarı Kültürü</b>	4 madde (1, 5, 9, 13)	<b>0,893</b>
<b>Destek Kültürü</b>	4 madde (3, 7, 11, 15)	<b>0,818</b>
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	4 madde (4, 8, 12, 16)	<b>0,815</b>
<b>Prosedür Adaleti</b>	7 madde (1-7)	<b>0,817</b>
<b>Etkileşim Adaleti</b>	6 madde (8-13)	<b>0,82</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	5 madde (14-18)	<b>0,839</b>

### 3.6.3. Örgüt Personelinin Birimlere Göre Dağılımı ve Frekans Dağılım Tabloları

**Tablo 3: Örgüt Personelinin Birimlere Göre Dağılımı**

Birimler	Toplam Personel Sayısı	Anket Yapılan Kişi	%
Abone İşleri D.B.	56	56	100,00
Bilgi İşlem D.B.	19	10	52,63
Çevre Koruma ve Kontrol D.B.	47	36	76,60
İçme Suyu D.B.	110	44	40,00
İ.K ve Destek Hiz. D.B.	45	16	35,56
Kanalizasyon D.B.	90	31	34,44
Strateji Geliştirme D.B.	22	15	68,18
Planlama ve Yatırım D.B.	14	12	85,71
Hukuk Müşavirliği	7	7	100,00
<b>Toplam</b>	<b>410</b>	<b>227</b>	<b>55,37</b>

Tablo 3'e baktığımızda ankete katılım oranının en fazla olduğu birimlerin Abone İşleri Daire Başkanlığı ve Hukuk Müşavirliği bölümleri olduğunu görüyoruz. En düşük katılım oranı ise % 34,44 ile Kanalizasyon Daire Başkanlığında görülmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 4 'de katılımcıların kişisel bilgilerini içeren yüzdeler almaktadır. Buna göre, katılımcıların örgütteki çalışma süreleri % 55,6'lık bir çoğunluk ile 1-6 yıl arası çalışanlarda görülmektedir. 7-12 yıl arası çalışanlar % 17,9 'u oluştururken, 13 yıl ve üstü çalışanlar örgütün % 26,6 'sını oluşturmaktadır. Çalışanların büyük kısmının 1-6 yıl arası çalışanlardan oluşması, örgütün 2003 yılında kurulmuş olması dikkate alındığında yeni bir yapılanma olması açısından normal görülmektedir. Bu durumda daha uzun periyotlarda çalışanlar diğer örgütlerden, özellikle alt kademe belediyelerden gelmişlerdir. Katılımcılar cinsiyetleri açısından değerlendirildiklerinde % 85,8 'sini erkeklerin oluşturduğu bir çoğunluk görülmektedir. Araştırmaya katılan erkek sayısı daha fazladır. Ancak araştırma yapılan örgüt genelinde kadın çalışanların erkeklerden daha az olduğu düşünülürse bu durum normal olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 4: Örneklemin Özellikleri**

Çalışma Süresi	İfadeler	n	%	Cinsiyet	İfadeler	n	%
	1-6 yıl	140	55,6		Bayan	35	14,2
7-12 yıl	45	17,9	Bay	211	85,8		
13+ yıl	67	26,6					
Çalışılan Birim	Abone ve Bilgi İşlem	66	29,1	Kadro Durumu	Üst Yönetim	14	5,36
	Çevre Koruma ve İçme Suyu	80	35,3		Şube Müdürü	8	3,07
	İKY ve Hukuk	23	10,1		Memur	40	15,3
	Strateji ve Planlama	27	11,9		İşçi	106	40,6
	Kanalizasyon	31	13,7		Firma İşçisi	93	35,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	48	20,3	Gelir	1-580 TL	19	7,4
	Lise	107	44,8		581-1000TL	86	33,5
	Yüksekokul	32	13,7		1001-1500TL	98	38,1
	Üniversite	34	14,1		1501-2000TL	35	13,6
	Lisansüstü	16	7,1		2001 TL ve üzeri	19	7,4

Katılımcıların çalıştıkları birime göre değerlendirme yapılmak istendiğinde ise, en fazla personelin bulunduğu birim abone birimiyken, en az personelin bulunduğu birim hukuk birimidir. Birim dağılımlında yapılan iş göz önünde bulundurulduğunda, abone işleri biriminde ilçelerdeki veznelerin de dâhil olduğu dağınık bir yapı mevcuttur. Ayrıca bu birimde sayıca kalabalık olan sayaç okuma personelinin bulunması da sayıyı arttıran bir etkidir. Hukuk birimine geldiğimizde ise, örgütteki avukat ve ofis personeli sayıca az olmalarına rağmen hukuki sürecin gerekli şekilde işleyebilmesi için yeter sayıdadır. Ayrıca örgüte olan borcu dolayısıyla icra aşamasına gelmiş abonelerin icra takipleri, örgütün anlaşmalı avukatları tarafından yapılmaktadır. Katılımcılar kadro durumları açısından değerlendirildiklerinde, en fazla katılımcının bulunduğu kadro işçi kadrosuyken, en az katılımcının bulunduğu kadro ise üst yönetim kadrosudur.

Katılımcılar eğitim açısından değerlendirildiğinde % 7,1 lisansüstü eğitime sahiptir. En fazla oran ise % 44,8 ile lise mezunlarında görülmektedir. Örgütte alt ve orta kademe

için eğitim durumu ön şart olmazken, üst kademe için üniversite şartı aranmaktadır. Katılımcıların gelir düzeyi ise % 7,4'lik bir oranla 1-580 TL ve 2001 TL ve üstü arasında yer almaktadır. En yüksek oran ise 1001- 1500 TL aralığındadır. Bunun nedeni olarak en düşük gelir oranına sahip olanlar firma personeli olmakta, 2001 TL ve üstü gelire sahip olanlar ise çoğunlukla üst yönetim ve kıdemli işçilerden oluştuğu gösterilebilir.

Tablo 5' te görüleceği gibi, örgütün grup ve birey amaçlarını kurum başarısı için birleştirmesi sorusuna ankete katılanların 146 sı % 55,1 lik bir ortalama ile katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Örgütte cezalandırma korkusunun kurallara uymayı sağlama noktasında etkili olmadığını düşünenlerin oranı %53,7 tür. Örgütteki otokratik yapının çalışanlardan gelen itirazları bastıracağı fikrine araştırmaya katılanların% 65,7 si kararsız kalmışlardır.

Tablo 6'ya bakıldığında örgütteki karar alma sistemin doğru bilgileri sağladığı fikrine araştırmaya katılanların %56,4 ü katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir ve bu sorunun genel ortalaması 3.36 dır.Yöneticilerin çalışanların görüşlerini alma konusundaki yaklaşımına baktığımızda 59,4 lük bir ortalama ve 3.43 lük bir eğilimle katılıyorum şeklinde bir sonucun çıktığı görülmektedir. Yöneticinin tarafsız olduğuna araştırmaya katılanların % 57,6 sı katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Yöneticilerin çalışanlara ileri ile ilgili geri bildirim verdiği ifadesine araştırmaya katılanların% 59,5 i katılıyorum şeklinde cevap vermiştir ve genel eğilimde 3,37 dir. Yöneticilerin adil olmak için çaba harcadıklarına araştırmaya katılanların % 63,6 sı olumlu görüş bildirmektedir ve genel eğilimde 3.50'dir. Gösterilen çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilme fikrine araştırmaya katılanların %47,4 ü katılmıyorum şeklinde bir eğilim göstermiştir.



**Tablo 5: Kültür Boyutlarına Ait Frekans Dağılım Tablosu**

Örgüt Kültürü- İfadeler	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	
<b>Başarı Kültürü</b>							
Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	65	24,5	54	20,4	146	<b>55,1</b>	3,35
Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	66	24,3	57	45,2	149	54,7	3,34
Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	99	35,9	53	55,1	124	44,9	3,04
Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	69	25,0	58	21,0	149	54,0	3,28
<b>Güç Kültürü</b>							
Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	145	<b>53,7</b>	59	21,9	66	24,4	2,50
Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	101	37,1	60	22,1	111	40,8	3,10
Kurumumuzda otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselebilecek itirazları bastırır	111	41,4	65	<b>65,7</b>	92	34,3	2,91
Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemlerle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	99	36,0	72	26,2	104	37,9	2,98
<b>Destek Kültürü</b>							
Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	76	27,4	52	18,5	152	54	3,31
Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	64	23,1	48	40,4	165	59,6	3,38
Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	64	23,6	49	18,1	158	58,3	3,41
Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	114	41,2	64	23,1	99	35,8	2,84
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>							
Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	82	30,1	60	22,1	130	47,8	3,19
Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.	77	27,7	54	19,4	147	52,9	3,28
Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir	91	33,0	53	19,2	132	47,8	3,13
Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar.	110	39,7	67	24,2	110	36,1	2,88

**Tablo 6: Adalet Boyutlarına Ait Frekans Dağılım Tablosu**

Örgütsel Adalet- İfadeler	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	
<b>Prosedürel Adalet</b>							
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	69	25,3	50	18,3	154	<b>56,4</b>	3,36
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	105	38,0	47	17,0	124	44,9	3,00
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	97	35,7	57	21,0	118	43,4	3,02
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	75	27,7	65	24,0	131	48,4	3,18
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.	92	33,6	81	29,6	101	36,9	2,98
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	78	28,6	61	22,3	134	48,8	3,19
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	91	33,5	61	22,4	120	44,1	3,12
<b>Etkileşimsel Adalet</b>							
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	63	23,2	47	17,3	161	<b>59,4</b>	3,43
Yöneticimiz taraf tutmaz.	63	22,8	54	19,6	159	<b>57,6</b>	3,47
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	48	17,4	27	9,8	201	72,8	3,78
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	64	22,8	50	17,8	167	59,4	3,45
Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.	72	26,3	39	14,2	163	<b>59,5</b>	3,37
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	67	24,5	33	12,0	174	<b>63,6</b>	3,50
<b>Dağıtımsal Adalet</b>							
Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	111	40,4	66	24,0	98	35,6	2,88
Sahip olduğum deneyim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	108	39,3	69	25,1	98	38,6	2,86
Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	129	<b>47,4</b>	56	20,6	87	32	2,69
İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	131	48,3	64	23,6	76	28,1	2,64
İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	133	48,5	61	22,3	80	29,2	2,65

### 3.6.4. Araştırmadaki Değişkenlerle İlgili Analizler

**Tablo 7: Kültür Boyutları ve Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu**

	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Dağıtımsal Adalet
Güç Kültürü	1						
Başarı Kültürü	,085	1					
Destek Kültürü	,090	,702**	1				
Hiyerarşi Kültürü	,116	,729**	,711**	1			
Prosedürel Adalet	,057	,637**	,616**	,651**	1		
Etkileşimsel Adalet	-,025	,595**	,593**	,533**	,626**	1	
Dağıtımsal Adalet	,033	,479**	,441**	,493**	,529**	,636**	1

Oluşturulan tablo incelendiğinde; güç kültürünün diğer boyutlarla arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Başarı kültürü ile destek kültürü arasında % 70,2 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişki, başarı kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında % 72,9 luk pozitif yönlü güçlü bir ilişki, başarı kültürü ile prosedürel adalet arasında % 63,7 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişki, başarı kültürü ile etkileşim adaleti arasında % 59,5 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişki, başarı kültürü ile dağıtımsal adaleti arasında % 49,7 pozitif yönlü bir ilişki,

Destek kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında % 71,1 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişki, destek kültürü ile prosedürel adalet arasında % 61,6 lık pozitif yönlü güçlü bir ilişki, destek kültürü ile etkileşim adaleti arasında % 59,3 lük pozitif yönlü güçlü bir ilişki, Destek kültürü ile dağıtım adaleti arasında % 44,1 lik pozitif yönlü bir ilişki,

Hiyerarşi kültürü ile prosedürel adalet arasında % 65,1 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişki, hiyerarşi kültürü ile etkileşim adaleti arasında % 53,3 lük pozitif yönlü bir ilişki, hiyerarşi kültürü ile dağıtım adaleti arasında % 49,3 lük pozitif yönlü bir ilişki vardır mevcuttur.

Prosedürel adalet ile etkileşim adaleti arasında % 62,6 lık pozitif yönlü güçlü bir ilişki, prosedürel adalet ile dağıtım adaleti arasında % 52,9 luk pozitif yönlü bir ilişki, etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti arasında % 63,6 lık pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Boyutlar arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında ilk olarak güç kültürü ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi incelendiğinde, güç kültüründe kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır ve alt kademede çalışanlar bu kararlara katılmazlar. Çünkü kendilerinden sadece bunları uygulamaları beklenir. Prosedürel adalet boyutunda ise, çalışanların görüşlerinin sorulması önemlidir ve bu durumda alınan kararlar daha adil ve doğru bir karar olarak düşünülür. İstenmeyen bir sonuç ile karşılaşmış olursa bile, çıktı daha olumlu değerlendirilir. Güç kültürünün ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi ölçen H1a hipotezi, iki boyut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kurulamamış olmasından dolayı reddedilmiştir.

Güç kültürü ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde ise, güç kültüründe çalışanlar ile gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Güç kültürünün devamı, gücü elinde bulunduranların çok iyi liderlik yeteneğine sahip olmasına bağlıdır. Etkileşim adaletinin ise, doğruluk, gerekçelendirme, saygı ve uygunluk gibi kendi içerisinde dört önemli bileşeni vardır ve bu bileşenlerin ortaya çıkabilmesi için uygun bir örgüt yapısının bulunması gereklidir. Görüldüğü gibi güç kültürünün otokratik yapısı etkileşim adaletiyle bağdaşmamaktadır. Gücü elinde bulunduran yönetici iyi bir lider özelliğine sahip olsa bile çoğunlukla aldığı kararları sadece çalışanlara sonuç olarak bildirecek, etkileşim adaletinde öne çıkması beklenen değişikliklerden etkilenecek kişilere açıklama yapılması gibi bir durum söz konusu olmayacaktır. Bu durumda güç kültürü ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan hipotez reddedilmiştir.

Güç kültürü ile dağıtım adaleti arasında ilişki olduğu varsayımıyla oluşturulan diğer hipoteze gelindiğinde ise, dağıtım adaleti araştırmalarına göre bir dağıtımın adil olarak algılanabilmesi için dağıtımın uygun normlara göre seçilmesi gerekmektedir. Bu da ancak esnek ve şeffaf olduğu düşünülen bir yapıda kendini gösterebilecektir. Bu durumda merkezdeki güce dayalı ve zaman zaman sert ve yıpratıcı olabilen güç kültüründe bu algı boyutu çok fazla öne çıkamayacaktır. Bu bağlamda bu iki boyut

arasında bir ilişkinin olduğunu varsayan hipotez iki boyut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kurulamamış olmasından dolayı reddedilmiştir.

Başarı kültürü ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiye geldiğimizde, başarı kültüründe çalışanların motivasyonu önemlidir ve bunun için uygun koşullar oluşturulmaya çalışılır. Başarı kültürüne sahip bir örgüt, çalışanlardan kendilerini işe tam olarak vermelerini ve üst seviyede katkı sağlamalarını bekler. İşlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda olduğu bu kültür boyutunda çalışanların bireysel sorumluluklarının ve motivasyonlarının önemsenmesi, prosedürel adalet algısı için de uygun bir zemin oluşturur. Bu iki boyut arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla oluşturulan hipotez, iki değişkenin birbirini pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkilemiş olmasıyla doğrulanmıştır.

Başarı kültürü ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında yine pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yukarıda açıklandığı gibi motivasyonun önemsendiği, bunun için uygun koşulların oluşturulmaya çalışıldığı ve insan doğasına ilişkin olarak daha çok Y kuramının varsayımlarının kabul edildiği bu kültür boyutunda çalışana değer verilmesi, saygı gösterilmesi aralarındaki ilişkiyi güçlü kılmıştır.

Kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanan dağıtım adaleti algısı ve çalışanların işlerini severek özverili bir şekilde çalıştıkları düşünülen başarı kültürü arasındaki ilişkiyi ölçen hipoteze gelindiğinde ise, bu iki değişkenin birbirini pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Destek kültürü ile prosedürel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde, hiyerarşiye, uzlaşmaya ve rutinleşmeye karşı olan, çalışanlara yönetimde yer verildiği destek kültüründe bireylerin kendilerini örgütün üyesi hissetmeleri son derece önemlidir. Çalışanlara karşı sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim tarzı sergilenmiş olması, bu kültür boyutunda prosedürel adalet algısı için son derece uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu durumda iki değişken arasındaki ilişki pozitif ve güçlüdür.

Destek kültürü ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde ise, desteğin gönüllü olduğu, ilişkilerin müşterek şekillendiği, karşılıklı ilgi, güven ve diğerlerinin önemli olduğu destek kültürü ile çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği

olarak kabul edilen etkileşim adaleti arasında her iki boyutun ortak değerleri neticesinde pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Destek kültürü ile dağıtım adaleti arasında yine pozitif bir ilişki söz konusu olmakla birlikte bu ilişki diğer iki adalet boyutunda olduğu kadar güçlü değildir.

Hiyerarşi kültürü ile prosedürel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde, hiyerarşi kültürünün değerleri düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Prosedürel adalet algısında ise kural ve düzenlemelerin neye göre oluşturulduğu önemlidir. Bu iki değişken arasındaki ilişki beklenildiği gibi pozitif, fakat beklenilenin dışında güçlü çıkmıştır.

Hiyerarşi kültürü ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiye gelindiğinde ise, hiyerarşi kültüründe, örgütsel yapı içerisinde komuta-kontrol ilişkisinin hakim olması ve her bir çalışanın performansının yakından denetlenmesi etkileşim adaleti ile arasındaki ilişkinin negatif yönlü olabileceğini düşündürmüş olsa da, iki boyut arasındaki ilişki çok güçlü olmasa da pozitif yönlüdür.

Hiyerarşi kültürü ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki ise, pozitif yönlü olup, güçlü değildir.

Bu durumda, boyutlar arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla oluşturulmuş olan hipotezlerden H2a, H2b, H2c, H3a, H3b, H3c, H4a, H4b, H4c kabul, H1a, H1b ve H1c hipotezleri ise reddedilmiştir.

**Tablo 8: Kültür Boyutları ile Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Beta	p
<b>Prosedür Adaleti</b> F= 91,821, p=,000	<b>Kültür Boyutları</b>	<b>,499</b>		
	Başarı Kültürü		<b>,264</b>	<b>,000</b>
	Destek Kültürü		<b>,212</b>	<b>,001</b>
	Hiyerarşi Kültürü		<b>,308</b>	<b>,000</b>
<b>Etkileşim Adaleti</b> F= 66,101, p=,000	<b>Kültür Boyutları</b>	<b>,417</b>		
	Başarı Kültürü		<b>,317</b>	<b>,000</b>
	Destek Kültürü		<b>,317</b>	<b>,000</b>
	Hiyerarşi Kültürü		,087	,234
<b>Dağıtım Adaleti</b> F= 35,596 p=,000	<b>Kültür Boyutları</b>	<b>,278</b>		
	Başarı Kültürü		<b>,216</b>	<b>,008</b>
	Destek Kültürü		,103	,188
	Hiyerarşi Kültürü		<b>,262</b>	<b>,001</b>

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 8' e göre örgütsel adaletin alt boyutu prosedür adaleti ile kültür boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 91,821, p=0,000). Buna göre “Başarı Kültürü”, “Destek Kültürü” ve “Hiyerarşi Kültürü” değişkenleri, bağımlı değişken olan “Prosedür Adalet”e ait varyansı % 49,9 oranında açıklamaktadır. Güç kültürü boyutu ile örgütsel adalet boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmamasından dolayı, güç kültürü değişkeni devre dışı bırakılmıştır.

Tablo 8’de prosedür adaleti ile kültür boyutunun tüm değişkenleri arasındaki ilişki  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Prosedür adaleti boyutu ile kültür boyutları arasındaki ilişki şu yöndedir: Başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürü prosedür adaletini pozitif yönlü etkilemektedir. Bunun anlamı başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürünün öne çıkması durumunda prosedür adaleti algısının artacağıdır. Ayrıca Prosedür Adaleti üzerinde görece en fazla etkiye sahip faktörün hiyerarşi kültürü olduğu ( $\beta = ,308$ ), bunu sırasıyla başarı kültürü ( $\beta = ,264$ ) ve destek kültürü ( $\beta = ,212$ ) değişkenlerinin izlediği görülmektedir. Böylece; prosedür adaleti üzerinde kültür boyutlarından hiyerarşi kültürünün görece en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Etkileşim adaleti ile kültür boyutları arasındaki regresyon sonuçları değerlendirildiğinde

modelin anlamlı olduğu (F=66,101, p= ,000) görülmektedir. Bağımsız değişkenler, “Başarı Kültürü”, “Destek Kültürü” ve “Hiyerarşi Kültürü” bağımlı değişken “Etkileşim Adaleti” deki değişimin % 41,7’sini açıklamaktadır. Bunun yanında başarı ve destek kültürü etkileşim adaleti üzerinde eşit derecede etkiye sahiptirler ( $\beta= ,317$ ).

Dağıtım adaleti bağımlı değişkeni ile kültür boyutları bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin  $p<0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir(F= 35,596, p= ,000). Bağımsız değişkenler, “Başarı Kültürü”, “Destek Kültürü” ve “Hiyerarşi Kültürü” bağımlı değişken “Dağıtım Adaletin” deki değişimin % 27,8 ‘ini açıklamaktadır. Dağıtım Adaletinde görece en fazla etkiye sahip faktör hiyerarşi kültürü ( $\beta= ,265$ ) iken, bunu başarı kültürü ( $\beta=,216$ ) izlemektedir.

### **3.6.5. Demografik Unsurlara Göre Örgütsel Adalet ve Örgüt Kültürü Algısı Farklılıklarının Belirlenmesi**

Demografik unsurlara ilişkin örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı farklılıklarının belirlenmesine yönelik daha önce belirtilmiş olduğu gibi t-testi ve one-way ANOVA analizlerinden yararlanılmış ve bu çalışmanın desteklenmesi amacıyla yapılan mülakat sonuçları da tablolara ilişkin değerlendirme kısmında yer almıştır. Böylece sonuçlara ilişkin yorum yapılırken sadece gözlem ışığında değerlendirme yapılmamış, mülakat sayesinde araştırma için yararlı olabilecek ayrıntılar yakalanabilmiştir.

**H5a:** Prosedür adalet algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H5b:** Etkileşim adalet algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H5c:** Dağıtım adaleti algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi çalışılan birime göre prosedür (sig\anlamlılık:0.084) ve dağıtım adaleti (sig:0.105) açısından bir farklılık bulunamamıştır. Etkileşim adaleti ile çalışılan birim açısından ise algılama farklılığı mevcuttur (sig= 0.000<0.05). Genel olarak adalet boyutlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında İçme Suyu Daire Başkanlığı ile İnsan Kaynakları Daire Başkanlığının adalet algısı en yüksek, Abone İşleri ve Bilgi İşlem Dairesi Başkanlıkları ise en düşük düzeyde adalet algısına sahiptir. Bu sonuca göre H5b hipotezi kabul edilmiş, H5a ve H5c hipotezleri reddedilmiştir.



**Tablo 9: Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Prosedür Adaleti	Gruplar Arası	11,971	8	1,496	1,771	,084
	Grup İçi	184,246	218	,845		
	Toplam	196,218	226			
Etkileşim Adaleti	Gruplar Arası	33,561	8	4,195	3,932	<b>,000</b>
	Grup İçi	232,575	218	1,067		
	Toplam	266,136	226			
Dağıtım Adaleti	Gruplar Arası	17,704	8	2,213	1,679	,105
	Grup İçi	287,345	218	1,318		
	Toplam	305,050	226			

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çalışılan birim ile prosedür ve dağıtım adaleti algılarının farklılık göstermemesi konusunda araştırmacının bu konudaki gözlemleri şöyledir: Uygulama sürecinin ya da adil dağıtımın birim bazından çok örgüt genelinde uygulanıyor olması bu boyutların birim ile ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Ancak etkileşim adaleti söz konusu olduğunda çalışılan birim ile bu algı doğru orantılı olmakta, kişilerin maruz kaldıkları tutum ve davranışlarla çalıştıkları birimin ilişkisi olduğu görülmektedir. Özellikle birim yöneticisinin personeline olan tutumu, yaptıkları işin neticesinin kendilerine bildirilip bildirilmediği, tarafsız bir yönetim anlayışlarının olup olmaması gibi faktörler, birim ile etkileşim adalet algısı arasındaki ilişki yönünden önemlidir. Çalışanlar özellikle yöneticilerinin kendilerine olan tutum ve davranışlarını çok önemstediklerini ve genellikle bu konuda yöneticileriyle bir sorun yaşamadıklarını, kendilerine karşı naif davranıldığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Geri bildirim konusunda ise birim bazında olduğu kadar kurum genelinde de sıkıntı olduğu görülmüştür. Bu konuda çalışanlar “Olumlu bir sonuçla karşılaşıldığında takdir görülüyor ve bu zaten senin işin deniyor ancak olumsuz bir sonuçla karşılaştığımızda olumsuz tepki alabiliyoruz” şeklinde görüş bildirmişleridir. Bu durum çalışılan birim ile etkileşim adaleti arasında ilişki olduğunu desteklemektedir.

**Tablo 10: Adalet Boyutlarının Birim Bazında Değerlendirilmesi**

Birim	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Adalet
Abone İşleri D.B	2,93	2,95	2,53	2,80
Bilgi İşlem D.B	2,80	3,07	2,20	2,69
Çevre Koruma ve Kontrol D.B	3,21	3,74	3,00	3,31
İçme Suyu D.B	3,43	3,78	3,16	3,45
İ.K ve Destek Hiz. D.B	3,52	3,95	2,95	3,47
Kanalizasyon D.B	3,27	3,71	2,68	3,22
Strateji Geliştirme D.B	2,83	3,93	2,43	3,06
Planlama ve Yatırım D.B	3,29	3,96	2,85	3,36
Hukuk Müşavirliği	3,12	3,69	2,80	3,20
<b>Toplam</b>	<b>3,17</b>	<b>3,56</b>	<b>2,78</b>	<b>3,17</b>

Birim bazında adalet algısı değerlendirmesi yapıldığında Bilgi İşlem Daire Başkanlığının genel olarak en düşük düzeyde adalet algısına sahip olduğu görülmektedir. Araştırmacı tarafından yapılan gözlem ve mülakat sonuçları değerlendirildiğinde bu birimde eğitim durumu olarak lise, yüksekokul ve üniversite mezunlarının çalıştığı dikkat çekmektedir. Lise mezunları daha kıdemli, üniversite mezunları ise lise mezunlarına göre daha kıdemsizdir. Bu durumda lise mezunlarına daha fazla yetki ve sorumluluk verilmiş, üniversite mezunları sorumluluk düzeyinde lise mezunlarına bağlı olmuştur. Ücret söz konusu olduğunda ise sorumluluk alan personelin kendisine bağlı olan personelden daha az ücret aldığı görülmekte ve bu konuda iyileştirme yapılmasına yönelik beklenen nitelikte adım atılmadığı görülmektedir. Bu durum, birim çalışanlarını özellikle dağıtım adaleti açısından olumsuz etkilemektedir. En düşük ikinci adalet algısı ise Abone İşleri Daire Başkanlığına aittir. Bunun nedeni olarak bu birimde çalışanların çoğunluğunun taşeron firma çalışanları olması, sayaç okuma ve kesim yapan ekibin vatandaşların olumsuz tepkilerine maruz kalmaları, tahsilât yapan veznedarların da yine aynı şekilde çoğunlukla beklemeye tahammülü olmayan vatandaşlarla muhatap olması gösterilebilir. En yüksek adalet algısına sahip birim ise İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığıdır. Bunun sebebi

incelendiğinde ise, bu birimde çalışanların çoğunun memur ya da kadrolu işçi olmaları, uzun zamandır kamu kurumunda birim yöneticileriyle bir arada iyi ilişkiler içerisinde çalışıyor olmaları ve muhataplarının büyük ölçüde kurum çalışanlarıyla sınırlı olması ve kurum içinde genel olarak personelin birbirine yönelik seviyeli davranışlar sergilemesi gibi nedenler öne çıkmaktadır.

Tablo 11’de birimlere göre adalet ve adalet boyutlarına ilişkin anlamlı bulunan farkların hangi birimde çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış ve katılımcıların çalıştıkları birimlere göre örgütsel adalet ölçeğinin “Etkileşim Adaleti” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Farklılık kaynağının Etkileşim Adaleti alt boyutunda Abone İşleri D.B ile Çevre Koruma D.B., İçmesuyu D.B., İnsan Kaynakları D.B., Kanalizasyon D.B. ve Strateji Geliştirme D.B. grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Diğer birimlerle Abone İşleri Daire Başkanlığının arasındaki farklılık kaynağı olarak yukarıda gösterilen nedenlerden özellikle taşeron firma işçilerinin adalet algısının düşük olması üzerindeki etkisinin çok büyük olduğu düşünülmektedir. Bu birimde çalışanların çoğu firma işçilerinden oluşmaktadır. Bu kadroda çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla, özellikle aynı işi yaptıklarını düşündükleri kişilerle karşılaştırmakta, bu durumun da adalet algılarının diğer birimde çalışanlara göre daha farklı ve düşük olmasına sebep olmaktadır.

**Tablo 11: Çalışılan Birime Göre Adalet Algısı Farklılıkları**

Adalet	Birimler	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklı Grup	p		
<b>Prosedür Adaleti</b>	Abone İşleri	2,93	1,07	1,771	0,084				
	Bilgi İşlem	2,8	1,16						
	Çevre Koruma	3,21	0,89						
	İçme Suyu	3,43	0,92						
	İnsan Kayn.	3,52	0,76						
	Kanalizasyon	3,27	0,72						
	Planlama	3,29	0,77						
	Hukuk	3,12	0,52						
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Abone İşleri	2,95	1,26	3,932	0	<b>1-3</b>	<b>0,01</b>		
	Bilgi İşlem	3,07	1,08					<b>1-4</b>	<b>0,00</b>
	Çevre Koruma	3,74	0,97					<b>1-5</b>	<b>0,02</b>
	İçme Suyu	3,78	1					<b>1-6</b>	<b>0,03</b>
	İnsan Kayn.	3,95	0,69					<b>1-7</b>	<b>0,03</b>
	Kanalizasyon	3,71	1,04						
	Strateji	3,93	0,75						
	Planlama	3,96	0,68						
	Hukuk	3,69	1,04						
	<b>Dağıtım Adaleti</b>	Abone İşleri	2,53					1,27	1,679
Bilgi İşlem		2,2	1,52						
Çevre Koruma		3	1,27						
İçme Suyu		3,16	1,01						
İnsan Kayn.		2,95	0,93						
Kanalizasyon		2,68	0,97						
Strateji		2,43	1,27						
Planlama		2,85	0,82						
Hukuk		2,8	0,97						

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bunun yanında yukarıdaki tablolara ek olarak Ek II'de yer alan mülakat sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, birimlerdeki adalet algısını etkileyebileceği düşünülen “Kurumunuzdaki karar mekanizması sorgulayıcı, adil, objektif ve şeffaf

mıdır? Bu şekildeyse bu sizi hangi açıdan ve nasıl etkiler? ” sorusuna ilişkin yapılan değerlendirme şu şekildedir:

Katılımcılar karar mekanizmasına yönelik olarak farklı düşünceler ortaya koymuşlardır. Katılımcıların bir kısmı karar mekanizmasının objektif ve buna bağlı olarak adil ve şeffaf olduğunu ancak sorgulayıcı olmadığını düşünürken, bir kısmı ise objektif olmadığını, fakat adil olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Yine bir kısım katılımcı kararların kişisel olarak alınmadığını, dolayısıyla karar sürecinin objektif olduğunu, ancak o sürecin içinde yer almamalarından dolayı karar mekanizmasının sorgulayıcı olmadığını düşündüğünü ifade etmişlerdir. Bunun yanında sürecin adil olduğu düşüncesinde olduklarından, süreci sorgulama ihtiyacı hissetmediklerini eklemişlerdir.

Burada, katılımcıların farklı pozisyonlarda yer almaları, karar sürecinin neresinde oldukları ve bu süreci nasıl değerlendirdikleri açısından önemlidir. Yönetim kademesindeki katılımcılar karar mekanizması içinde yer aldıklarından süreci daha adil ve sorgulayıcı olarak değerlendirirken, orta ve alt kademe çalışanlar sürecin dışında yer aldıkları için sorgulayıcı olmadığını düşünebilmektedirler.

Yapılan bu açıklamalar, etkileşim ve özellikle prosedür adaletinin birim içinde oluşan farklı algılarının nedenlerini açıklar niteliktedir.

**H6a:** Prosedür adalet algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

**H6a:** Etkileşim adalet algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

**H6a:** Dağıtım adalet algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

Kadro durumu adalet algısı farklılığının incelediği Tablo 12’de, prosedür adaleti (sig:0.220) ve dağıtım adaleti (sig:0.518) açısından bir farklılık bulunamamıştır. Etkileşim adaleti ile kadro durumu arasında ise algılama farklılığı mevcuttur (sig= 0.01<0.05). Adalet algısını kadro durumu açısından incelediğinde ise en yüksek adalet algısı Şube Müdürlüğü kadrosunda mevcut iken en düşük adalet algısı ise Firma İşçileri kadrosundadır. Bu durumda kadro durumu ile adalet algısı arasındaki farklılığı ölçen hipotezin doğrulanma durumu incelendiğinde, H6b hipotezi kabul edilmiş, H6a ve H6c hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 12: Kadro Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	5,020	4	1,255	1,442	,220
	Grup İçi	222,772	256	,870		
	Toplam	227,792	260			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	15,085	4	3,771	3,330	<b>,011</b>
	Grup İçi	289,886	256	1,132		
	Toplam	304,971	260			
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	4,637	4	1,159	,813	,518
	Grup İçi	365,010	256	1,426		
	Toplam	369,647	260			

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Kadro durumu ile adalet boyutları arasındaki ilişkileri ölçmeyi hedefleyen hipotezler değerlendirildiğinde etkileşim adaleti ile kadro durumu arasındaki ilişkinin kaynağı olarak farklı statüde çalışanların farklı kişilere karşı sorumluluklarının olması, yaptıkları iş ve sorumlu oldukları kişilerle olan ilişkilerine farklı şekilde yansımaya neden olmaktadır.

**Tablo 13: Adalet Boyutlarının Kadro Bazında Değerlendirilmesi**

Kadro	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Adalet
<b>Üst Yönetim</b>	3,27	3,71	2,60	3,19
<b>Şube Müdürü</b>	3,59	3,98	2,58	3,38
<b>Memur</b>	3,00	3,77	2,63	3,13
<b>İşçi</b>	3,26	3,60	2,92	3,26
<b>Firma İşçisi</b>	3,05	3,20	2,68	2,97
<b>Toplam</b>	3,16	3,50	2,76	3,14

Kadro açısından adalet algısının aritmetik ortalamalarına yönelik oluşturulan tablo incelendiğinde genel olarak en düşük adalet algısına sahip olan grup, firma işçisi olarak çalışan grup olduğu görülmektedir. Bu durumun nedenlerine gelince, bu kadroda çalışanlar kendilerini örgütte tüm çalışanlardan farklı ve negatif ayrıcalıklı

görmektedirler. Ücret miktarı, ücretlerin zamanında alınmaması, sosyal haklar, iş yoğunluğu, yıllık izin gibi konularda diğer çalışanlarla, özellikle aynı birimde aynı zamanda işe başlayıp, aynı işi yaptıklarını ifade ettikleri kadrolu işçi ya da sözleşmeli personel statüsünde çalışanlarla eşit haklara sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Örgütün, taşeron firma işçilerinin bağlı olduğu firma ile yaptığı sözleşme genellikle bir yılı doldurmamakta, bu durum bu kadroda çalışanların kıdem tazminatı ve yıllık izin haklarını sınırlamaktadır. Ayrıca her yıl işte kalıp kalmama endişesini yaşamaları da adalet algılarını olumsuz etkilemektedir. Firma işçilerinin etkileşim adalet algısının en düşük olma sebebi incelendiğinde ise, mülakat sonuçları değerlendirilmiş, buradaki ifadelerde örgütte üst yönetim dahil herkese rahatlıkla ulaşılabilmesine ilişkin görüşler bildirilmiş, ancak firma personelinin kendisini örgüte tam olarak ait hissetmemesinden dolayı birim yöneticisi ve üst yönetimle daha sınırlı ilişkiler geliştirdiği görülmüştür. Bunun yanında örgüt genelinde iletişim konusu değerlendirildiğinde, sadece üst yönetim arasında sorun yaşanmadığı, ancak orta ve alt kademede yatay ve çapraz boyutta sorunlar yaşandığı görülmüştür. Mülakatta geçen “örgüt içi iletişim kendi basamağında etkin ancak birimler arasında iletişim kopukluğu mevcut. Bu da, işin yapılmasında farklı birimlerin etkilenmesi durumunda sorunlara neden olabiliyor. İşler ikili ilişkilerle yürüyor ya da üst kademedeki gelen emirle iş yapılıyor. Birbiriyle ilişkisi olan birimler bir araya gelebilir ve bu soruna yönelik çözüm önerileri üretebilirler” ifadesi bu görüşü desteklemiştir. Üst kademe yöneticilerin bu konuda görüşleri ise şöyledir: “ Kamu kurumunda personelinizi çalıştırmak ve işi benimsetmek için önce kendinizi sevdirmek zorundasınız. Personel bağlı olduğu yöneticileri sevmeli ki verimli çalışsın. Aksi durumda işi yavaşlatabilir, savaştırayabilir ve erteleyebilir. Bu durumda çok fazla caydırıcı önlem alamıyoruz. Bununla birlikte personelimiz bir sorunu olduğunda, bizimle istediği zaman görüşebileceğini bilir. Sorunlarına çözüm getiremezsek de onlara her zaman vakit ayırır ve onlara değer verdiğimizizi hissettiririz” şeklindeki ifadeleri ise üst yönetimin bu konuyu önemseydiğini ve bunu personeline hissettirdiği düşüncesini ortaya koymaktadır.

Kurumda üst yönetimin dağıtım adalet algısı en alt seviyede görülmektedir. Kurumun siyasi yapıda olması, sorumluluk ve beklenti düzeyinin her zaman yüksek olmasını beraberinde getirir. Bu durum, üst yönetimin aldığı sorumluluk ve risk ile sahip olduğu ücret ve sosyal haklar arasında denge olmadığı düşüncesini oluşturabilir. Bunun yanında

üst yönetim kadrosunda bulunan kişiler zaman zaman kadro durumuna göre kendilerine bağlı personelden daha düşük maaş almakta ve bu da adalet algısına olumsuz etki yapmaktadır. Prosedür ve etkileşim adalet algısı ise şube müdürlerinde en üst seviyededir. Bunun nedeni olarak şube müdürlerinin üst yönetime yakın olması, kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili bir karar alınması gerektiğinde bu sürece dâhil edilmeleri, üst yönetimle periyodik aralıklarla bir araya gelerek sorunlarını tartışma imkânlarını bulmaları olarak gösterilebilir.

**Tablo 14: Kadro Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılıkları**

Adalet Algısı	Kadro Durumu	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklı Grup	p
Prosedür Adaleti	Üst Yönetim	3,27	0,64	1,442	0,22		
	Şube Müdürü	3,59	1,18				
	Memur	3	0,82				
	İşçi	3,26	0,97				
	Firma İşçisi	3,05	0,95				
Etkileşim Adaleti	Üst Yönetim	3,71	0,48		0,011	3-5	0,04
	Şube Müdürü	3,98	0,77				
	Memur	3,77	0,78				
	İşçi	3,6	1				
	Firma İşçisi	3,2	1,29				
Dağıtım Adaleti	Üst Yönetim	2,6	1,01	0,813	0,518		
	Şube Müdürü	2,58	0,95				
	Memur	2,63	1,12				
	İşçi	2,92	1,1				
	Firma İşçisi	2,68	1,36				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları birimlere göre örgütsel adalet ölçeğinin sadece “Etkileşim Adaleti” boyutu açısından aralarındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Anlamlı bulunan farkların hangi birimde çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış olup, farklılık kaynağının etkileşim adaleti alt



boyutunda memur pozisyonunda çalışan gruplar ile firma işçisi pozisyonunda çalışan gruplar arasında farklılık olduğu görülmüştür. Araştırmacı tarafından genel değerlendirme neticesinde, kurumda farklı pozisyonlarda çalışmak farklı adalet boyutlarını öne çıkarmaktadır. Burada süreçlerden etkilenecek kişilere yeterli açıklama yapılması ve ast-üst seviyesinde düzeyli ve sıcak ilişkilerin olması prosedür ve etkileşim adalet algısını arttırmakta, ancak dağıtım adaleti söz konusu olduğunda tüm pozisyonlarda çalışanların adalet algılarının düşük olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan kurumun kamu kurumu olması nedeniyle bu konuda bir iyileştirme yapılamaması tüm çalışanlarca bilinmekte, ancak personelin bu konuda ki beklentisi yine de değişmemektedir. “Kamu kurumu olduğumuz için ücretlerimiz yasal mevzuata göre düzenlenmekte. Ancak kurum bu konuda belirli ölçüde inisiyatif kullanabilir ve gerekli iyileştirmelerin bir kısmı sağlanabilir” şeklindeki ifadeler çalışanların bu konuda beklentilerini açıkça ortaya koymaktadır.

**H7a:** Prosedür adalet algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**H7b:** Etkileşim adalet algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**H7c:** Dağıtım adalet algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 15: Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	1,237	4	0,309	0,354	0,841
	Grup İçi	206,452	236	0,875		
	Toplam	207,689	240			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	3,335	4	0,834	0,726	0,575
	Grup İçi	271,065	236	1,149		
	Toplam	274,4	240			
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	12,335	4	3,084	2,336	0,056
	Grup İçi	311,519	236	1,32		
	Toplam	323,855	240	0,309		

Tablodan da görüleceği gibi eğitim durumuna göre prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti arasında farklılık görülememektedir (0,841, 0,575, 0,056 > 0,05). Bu

durumda eğitim durumu ile adalet algısı arasındaki farklılığı ölçen hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 16’da yer alan genel ortalamalara göre bir değerlendirme yapıldığında ise, en düşük adalet algısına sahip grubun üniversite mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Nedenleri araştırıldığında öncelikle üniversite mezunlarının kendi aralarında eşit kadro derecesine sahip olmadıkları dikkat çekmektedir. Şöyle ki bazı üniversite mezunları göreve ilk alındıklarında sözleşmeli memur olarak çalışmaya başlarken, bazıları ise firma işçisi statüsünde başlamaktadırlar. Bir kısmı belirli bir süre sonunda kadroya alınırken, bir kısmı ise firma işçisi olarak çalışmaya devam etmektedir. Bu durum, firma işçisi statüsünde çalışan üniversite mezunlarının adalet algılarını olumsuz etkilemektedir. Bu konuda üniversite mezunu bir firma işçisi görüşünü: “Eğitimime ve yaptığım işe çok fazla saygı duyulmuyor ve işimi daha iyi yapabilmem konusunda yeterli destek göremiyorum. Yaptığım işin takdir gördüğünü düşünmemem nedenim statümde herhangi bir değişiklik yapılmaması, ancak göreve benimle birlikte ya da benden sonra başlayanların sözleşmeli de olsa kadroya geçirilmeleri. Belki lise mezunu olsaydım bu durumdan etkilenmezdim” şeklinde ifade etmiştir. Bununla birlikte üniversite mezunlarının kendilerini özellikle ücret konusunda özel sektörde çalışanlarla karşılaştırması yine düşük dağıtım adalet algısına sebep olabilmektedir.

**Tablo 16: Adalet Boyutlarının Eğitim Bazında Değerlendirilmesi**

Eğitim	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Adalet
İlköğretim	3,17	3,56	3,05	3,26
Lise	3,15	3,4	2,68	3,07
Yüksekokul	3,18	3,73	2,99	3,30
Üniversite	2,96	3,56	2,45	2,99
Lisansüstü	3,07	3,65	2,38	3,03
Toplam	3,13	3,52	2,74	3,13

Lisansüstü eğitime sahip çalışanların ise prosedür adalet algısının yüksek seviyede olması, araştırmacı tarafından pek çok konuda sürecin içinde yer almalarını gerektiren

bir pozisyonda çalışmaları olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında anketi cevaplayan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde en fazla cevaplayan grubun lise mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Lise mezunlarından oluşan grubun etkileşim adaleti konusunda daha düşük bir algıya sahip olmaları, üstleriyle olan ilişkilerinde saygı görmeyi beklmelerinin yanı sıra, kendilerinden yaşça küçük fakat daha eğitilmiş çalışanların kendi üstlerinde yer almasından da kaynaklanmış olmasındandır.

Eğitim düzeyi ve adalet algısı arasında genel bir değerlendirme yapıldığında ise, eğitim düzeyi arttıkça, adalet algısı azalmaktadır. Bu durum eğitilmiş çalışanların beklentilerinin daha yüksek olması ve adalet konusunda daha duyarlı olmaları ile açıklanabilir.

**Tablo 17: Eğitim Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılıkları**

Adalet Algısı	Eğitim Durumu	Ort.	Stn. Sapma	F	p	Farklı Grup	p
Prosedür Adaleti	İlköğretim	3,17	0,93	0,354	,841		
	Lise	3,15	0,95				
	Yüksekokul	3,18	0,85				
	Üniversite	2,96	0,96				
	Lisansüstü	3,07	0,95				
Etkileşim Adaleti	İlköğretim	3,56	1,06	0,726	,575		
	Lise	3,40	1,20				
	Yüksekokul	3,73	0,81				
	Üniversite	3,56	0,94				
	Lisansüstü	3,65	0,86				
Dağıtım Adaleti	İlköğretim	3,05	1,18	2,336	,056		
	Lise	2,68	1,20				
	Yüksekokul	2,99	1,14				
	Üniversite	2,45	1,03				
	Lisansüstü	2,38	0,96				

Anlamli bulunan farkların hangi pozisyonda çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış, ancak katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet ölçeğinin boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bunun yanında yukarıdaki değerlendirmelere ek olarak Ek II’de yer alan mülakat sorularından “Kurumunuzdaki yöneticilerin personel ve olaylar karşısındaki tavrı nasıldır? Yöneticilerin adil, tarafsız ve etik bir yönetim tarzı var mıdır? Başarılarınızın derecesi ve sonuçları size iletilir ve takdir görür mü?” sorusuna farklı eğitime sahip çalışanlardan oluşan katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde yapılan değerlendirme şu şekildedir:

Kurum yöneticilerinin tavrı konusunda katılımcıların hemen hepsi olumlu görüş bildirmişler, yöneticilerin özellikle personele olan tutumlarının nazik ve samimi olduğunu, istedikleri zaman gerek Daire Başkanları gerekse Genel Müdür ile rahatça görüşüp, sorunlarını anlatabildiklerini ifade etmişlerdir. Yönetici pozisyonunda bulunan katılımcılar ise personellerine mümkün olduğu kadar zaman ayırmaya çalıştıklarını, sorunlarına her zaman çözüm getiremeseler bile en azından onlara değer verdiklerini hissettirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. “Kamuda işi ve yöneticisi sevmeyen kişi çalışmaz. Kamu ve siyasi kurumlarda yapılabilecekler ve verilebilecek cezalar sınırlıdır. Bunun için yönetici kendini personeline sevdirmeli ve ona değer verdiğini hissettirmelidir” şeklinde görüş bildiren yöneticiler, çalışanlara mutlaka önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Yöneticilerin yönetim tarzı konusunda katılımcıların dokuz tanesi yöneticilerin adil, tarafsız ve etik bir tarzlarının olduğunu düşünürken, katılımcıların iki tanesi ise bu konuda yorum yapmamıştır.

Çalışanların geri bildirim almaları konusunda ise yönetim kademesindekiler dâhil tüm katılımcılar olumsuz görüş bildirmişler, bir hata söz konusu olduğunda kendilerine geri dönüş olduğunu, olumlu bir sonuç olduğunda ise bunun dile getirilmediğini belirtmişlerdir. Yönetim pozisyonunda bulunan katılımcılar ise, personelin yaptığı tüm olumlu sonuçların kendilerine bildirilmese bile yönetim tarafından mutlaka bilindiğini ifade etmişlerdir.

Bu değerlendirmeler, çalışanların farklı eğitim derecesine sahip olsalar bile bazı hassas buldukları konularda ortak görüşe sahip olmalarına yönelik açıklama yapılmış olması açısından önemli görülmektedir.

**H8a:** Prosedür adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H8b:** Etkileşim adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H8c:** Dağıtım adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 18: Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	7,425	2	3,713	4,448	<b>0,013</b>
	Grup İçi	207,837	249	0,835		
	Toplam	215,262	251			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	3,483	2	1,741	1,54	0,216
	Grup İçi	281,64	249	1,131		
	Toplam	285,123	251			
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	3,139	2	1,569	1,125	0,326
	Grup İçi	347,38	249	1,395		
	Toplam	350,519	251			

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablodan da görüleceği gibi kıdeme göre prosedür adaleti arasında farklılık görülebilirken ( $0,013 < 0,05$ ), etkileşim ve dağıtım adaleti arasında farklılık bulunamamıştır ( $0,216, 0,326 > 0,05$ ). Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet ölçeğinin sadece “Prosedür Adaleti” boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda kıdem ile adalet algısı arasındaki farklılığı ölçen hipotezlerden H8a kabul edilmiş, H8b ve H8c ise reddedilmiştir.

**Tablo 19: Adalet Boyutlarının Kıdem Bazında Değerlendirilmesi**

Kıdem	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Adalet
0-6 yıl	3,07	3,43	2,74	3,08
7-12 yıl	3,52	3,69	3,03	3,41
13 yıl ve üstü	3,07	3,65	2,73	3,15
<b>Toplam</b>	3,15	3,54	2,79	3,16

Adalet algısı ve alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında, genel adalet algısında ve dağıtım adaleti alt boyutunda işe yeni başlayan personel ile en kıdemli personelin düşük algıya sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırmacının gözlemlerine göre işe yeni başlayan ya da düşük kıdeme sahip olan personelin beklentisinin yüksek olması fakat tam olarak beklentilerinin karşılanamamış olması düşünüldüğünde, kıdemli personelin çalıştığı örgüte yıllarını vermiş olma düşüncesiyle daha fazlasını hak ettiğini düşünmesi, bu beklentisinin karşılanamaması durumunda ise düşük adalet algısına sahip olması görüşünden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte yapılan mülakatta edinilen bilgiler ışığında, kıdemli personelin kendilerinin örgütte çok fazla sevilmedikleri ve bunun kendilerine hissettirdiği görüşünü ifade etmeleri adalet algısının düşük çıkmasının farklı bir yönünü ortaya koymaktadır. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi özellikle orta kademe yöneticilikte yeni bir yapılanma ortaya konmuş ve kıdemli personel kendinden daha kıdemsiz personele sorumluluk anlamında bağlanmış, bu durum özellikle prosedür adalet anlamında kıdemli personelin algısını düşürmüştür. 0-6 yıl arası çalışanlarla yapılan mülakat sonuçlarında ise, işe ilk başladıklarında duydukları heyecanı örgütteki bazı uygulamalardan dolayı yitirdikleri, bu uygulamalar ile ilgili kendilerinden örnek istendiğinde ise herkese eşit imkânların sunulmamış olduğunu düşündüklerine rastlanmıştır.

Etkileşim adaleti algısı her üç grupta da yüksek çıkmıştır. Bu bize örgüte yeni katılan bir personelin de daha kıdemli bir personelin de iletişim ve üslup konusunda üstleriyle sıkıntı yaşamadığını ifade eder ki mülakat sonuçlarında öne çıkan “yöneticilerimiz bize karşı oldukça kibar davranıyorlar. İstedığımız zaman kendileriyle rahatça görüşebiliyor, iş dışında da kendilerinden fikir alabiliyoruz” şeklindeki yorumlar bu görüşü desteklemektedir.

Aşağıda yer alan Tukey HSD testine göre farklılık kaynağının prosedür adalet boyutunda 0-6 yıl arası çalışan grup ile 7-12 yıl arası çalışan grup, 7-12 yıl ile 13 yıl ve üstü çalışan gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir. Kıdem ile adalet algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, en düşük adalet algısına sahip olan grup 0-6 yıl arası çalışan grupken, en yüksek adalet algısına sahip olan grup ise 7-12 yıl arası çalışan gruptur.

Grup ortalamalarına bakıldığında 0-6 yıl arası çalışanlar ile 13 yıl ve üstü çalışanların prosedür adalet algıları eşit düzeydedir ve 7-12 yıl arası çalışanlardan daha düşüktür.

**Tablo 20: Kıdem Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılıkları**

Adalet Algısı	Kıdem	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklı Grup	p
Prosedür Adaleti	0-6 yıl	3,07	0,98	4,448	0,013	1-2	0,01
	7-12 yıl	3,52	0,77			2-3	0,03
	13 yıl ve üstü	3,07	0,86				
Etkileşim Adaleti	0-6 yıl	3,43	1,15	1,54	0,216		
	7-12 yıl	3,69	1,03				
	13 yıl ve üstü	3,65	0,89				
Dağıtım Adaleti	0-6 yıl	2,74	1,24	1,125	0,326		
	7-12 yıl	3,03	1,04				
	13 yıl ve üstü	2,73	1,14				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

**H9a:** Prosedür adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H9b:** Etkileşim adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H9c:** Dağıtım adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 21: Cinsiyete Göre Adalet Algısı Farklılıkları**

Adalet Boyutları	Cinsiyet	Ortalamalar	t	p
Prosedür Adaleti	Kadın	3,16	0,212	0,832
	Erkek	3,12		
Etkileşim Adaleti	Kadın	3,67	0,982	0,327
	Erkek	3,47		
Dağıtım Adaleti	Kadın	2,61	-,832	0,407
	Erkek	2,78		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Adaletin “Prosedür Adaleti”, “Etkileşim Adaleti” ve “Dağıtım Adaleti” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek

amacıyla t-testi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 3.19’da verilmiştir.

Bulgulara göre, katılımcıların cinsiyet gruplarına göre örgütsel adalet ölçeğinin boyutları açısından aralarındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış (0,832, 0,327, 0,407>0,05), bu durumda oluşturulan hipotezler reddedilmiştir. Adalet alt boyutlarının ortalamalarına baktığımızda ise, prosedür ve etkileşim alt boyutlarında adalet algısı kadınlarda erkeklere oranla daha yüksek, dağıtım adalet alt boyutunda ise erkeklerin adalet algıları kadınların algılarından daha yüksek çıkmıştır. Adalet algısı söz konusu olduğunda kadınların daha duyarlı olduğu görüşü öne sürülse de cinsiyet, adalet algısı için güçlü bir etken olarak görülmemektedir. Bu görüş oluşturulan hipotezlerin reddedilmiş olmasıyla desteklenmektedir. Ancak genel adalet algısı dışında, kadın çalışanlar erkek çalışanlara nazaran iletişim ve kendilerine nasıl davranıldığına daha çok önem vermekte, erkek çalışanlar ise daha çok çıktıya odaklanmaktadır.

**H10a:** Prosedür adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H10b:** Etkileşim adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H10c:** Dağıtım adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 22: Gelir Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	6,294	4	1,574	1,839	0,122
	Grup İçi	215,597	252	0,856		
	Toplam	221,892	256			
<b>Etkileşim Adalet</b>	Gruplar Arası	16,07	4	4,018	3,706	<b>0,006</b>
	Grup İçi	273,204	252	1,084		
	Toplam	289,274	256			
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	4,292	4	1,073	0,748	0,56
	Grup İçi	361,233	252	1,433		
	Toplam	365,525	256			

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 22’den görüleceği gibi gelir ile etkileşim adaleti arasında farklılık görülebilirken (0,006<0.05), prosedür ve dağıtım adaleti arasında farklılık bulunamamıştır. Genel



olarak gelir ve adalet algısına bakıldığında ise, 1001-1500 TL aralığında gelir seviyesine sahip olan personelin adalet algısı 3,33 olarak en yüksek seviyedeysen, en düşük adalet algısına sahip olan personel ise 2,97 ile 581-1000 TL aralığındaki gelir seviyesine sahip olanlardır. Bu durumda oluşturulan hipotezlerden H10b kabul, H10ave H10c ise reddedilmiştir.

Gelir ile ücret arasındaki farklılıkları ölçmeye ilişkin hipotez sonuçları incelendiğinde etkileşim adaletinin gelire göre farklılık göstermesine ilişkin araştırmacının fikri şöyledir: Kişiler kendilerine makul açıklama yapılmasına verdikleri önemden dolayı olumsuz bir durumla karşılaşmış olsalar dahi, örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı yaklaşabilmekte, sonuç olumsuz dahi olsa kendilerine değer verilmiş olduğunu hissetmelerinden dolayı adalet algıları düşük olmamaktadır. Bu durumda yapılan mülakat sonuçları da bunu desteklemekte, çalışanların “yöneticilerimiz bize karşı anlayışlılardır. Siyasi bir kurum olmamızdan dolayı bazen olumsuz durumlarla karşılaşabiliyoruz. Ancak yöneticilerimiz bizimle sonuçları paylaşır ve neden böyle bir sonuçla karşılaştığımızı bize açıklar” şeklindeki yorumları çalışanların buna verdikleri önemi ortaya koymaktadır.

**Tablo 23: Adalet Boyutlarının Gelir Bazında Değerlendirilmesi**

Gelir	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Adalet
1-580 TL	3,36	3,42	2,56	3,11
581-1000 TL	2,99	3,18	2,75	2,97
1001-1500 TL	3,31	3,74	2,94	3,33
1501-2000 TL	3,03	3,63	2,71	3,12
2001 TL ve üzeri	3,05	3,69	2,59	3,11
<b>Toplam</b>	3,15	3,51	2,79	3,15

Gelir ile adalet algısı arasındaki ilişki aritmetik ortalama sonuçlarına göre incelendiğinde ortalama bazında en düşük adalet algısı 581- 1000 TL aralığında ücret

alanında görülmektedir. En yüksek adalet algısı ise 1001-1500 TL aralığında ücret alan grupta görülmektedir. Alt boyutlar bazında değerlendirme yapıldığında en düşük dağıtım adalet algısı 2,56 ile 1-580 TL aralığında ücret alan grupta görülmektedir. En düşük ücreti alan grubun en düşük dağıtım adalet algısına sahip olması beklenen bir sonuçtur. En düşük adalet prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algısına sahip olan grup 581-1000 TL aralığında ücret alan gruptur. En yüksek etkileşim adalet algısı ise 3,69 ile 2001 TL ve üzeri ücret alan gruptur. Bu durum bu ücret aralığına sahip olan grubun genellikle üst yönetimden oluşması, dolayısıyla etkileşim adaletini doğrudan etkileyecek gruptan olması ile açıklanabilir.

**Tablo 24: Gelir Durumuna Göre Adalet Algısı Farklılıkları**

Adalet Algısı	Gelir	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklı Grup	p
<b>Prosedür Adaleti</b>	<b>1-580 TL</b>	3,36	0,75	1,839	0,122		
	<b>581-1000 TL</b>	2,99	0,94				
	<b>1001-1500 TL</b>	3,31	0,98				
	<b>1501-2000 TL</b>	3,03	0,9				
	<b>2001 TL ve üzeri</b>	3,05	0,77				
<b>Etkileşim Adaleti</b>	<b>1-580 TL</b>	3,42	1,24	3,706	0,006	<b>2-3</b>	<b>0</b>
	<b>581-1000 TL</b>	3,18	1,2			<b>2-4</b>	<b>0,02</b>
	<b>1001-1500 TL</b>	3,74	0,88			<b>2-5</b>	<b>0,02</b>
	<b>1501-2000 TL</b>	3,63	1,04				
	<b>2001 TL ve üzeri</b>	3,69	0,81				
<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>1-580 TL</b>	2,56	1,04	0,748	0,56		
	<b>581-1000 TL</b>	2,75	1,3				
	<b>1001-1500 TL</b>	2,94	1,21				
	<b>1501-2000 TL</b>	2,71	1,09				
	<b>2001 TL ve üzeri</b>	2,59	0,95				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların kişisel gelir düzeyi gruplarına göre örgütsel adalet ölçeğinin “Etkileşim Adaleti” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Anlamlı bulunan farkların hangi gelir düzeyine sahip

çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış ve farklılık kaynağı çıkan grup ortalamalarına bakıldığında etkileşim adaleti alt boyutunda da 581-1000 TL arası geliri olan grup ile 1001-1500 TL, 1501-2000 TL ve 2001 TL ve üzeri geliri olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında ise gelir düzeyi daha düşük olanların örgütsel adalet algılarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tablolara ek olarak olarak nitel yöntemlerle ilgili Ek II'de yer alan mülakat sorularından yedi numaralı "Kurumda çalışanların işteki rol ve statülerine göre, herkesçe bilinen adil bir ücret ve ödül sistemi var mıdır? İşiniz için sergilediğiniz performansınızın karşılığını başka bir kurumda daha fazla alacağınıza inanıyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, birimlerdeki adalet algısının gelire göre farklılık gösterebileceğinin farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesine yönelik ifadeler şu şekilde yer almıştır:

Çalışanların rol ve statülerine göre adil bir ücret politikası konusunda katılımcıların hepsi olumsuz görüş bildirmişler, aynı işi yapıp farklı statüde ve buna bağlı olarak farklı ücret alan personelin olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun bir kamu kurumu olmasından dolayı durumun belirli bir ölçüye kadar kabul edilebileceğini, ancak kurumun inisiyatifine kalan konularda iyileştirme yapılabileceğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Ödül sistemi konusunda kurumun çok zayıf olduğu konusunda da ortak görüş bildirilmiş, katılımcıların bir kısmı ise böyle bir sistem varsa da bunun ödül alanlar ve ödül verenler arasında kalmış olabileceğini tahmin ettiklerini belirtmişlerdir.

Başka bir örgütte işlerinin karşılığını daha fazla alıp alamayacakları sorusuna katılımcılar buldukları pozisyon ve statüleri doğrultusunda farklı cevaplar vermişler, üst yönetim kademesinde bulunan yöneticiler bu soruya olumlu görüş bildirirken, orta ve alt kademedeki çalışan, memur, işçi ve kadrolu işçi statüsünde bulunan personel bu soruya olumsuz görüş bildirmiştir. Bununla birlikte katılımcıların iki tanesi dışında diğer katılımcılar çalışmalarının karşılığını başka bir kurumda daha fazla alacaklarını bilseler de kurumdan ayrılmayı düşünmediklerini, kamu kurumları içinde çalışabilecekleri en iyi kurumda çalıştıklarını ve çalıştıkları kurumu çok sevdiğini belirtmişlerdir. Diğer iki katılımcı ise firma personeli olarak çalışmakta, aldıkları

ücretten ve statülerinden memnun olmadıklarını, bundan dolayı da başka bir kurumda iş bulma durumunda kurumdan ayrılmayı düşündüklerini ifade etmişlerdir.

**H11a:** Güç kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H11b:** Başarı kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H11c:** Destek kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H11d:** Hiyerarşi kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 25: Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Güç Kültürü	Gruplar Arası	4,893	8	0,612	1,17	0,316
	Grup İçi	113,555	218	0,521	4	
	Toplam	118,448	226			
Başarı Kültürü	Gruplar Arası	8,563	8	1,07	1,37	0,208
	Grup İçi	169,623	218	0,778	6	
	Toplam	178,187	226			
Destek Kültürü	Gruplar Arası	6,838	8	0,855	1,11	0,353
	Grup İçi	166,779	218	0,765	7	
	Toplam	173,617	226			
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar Arası	8,106	8	1,013	1,35	0,218
	Grup İçi	162,93	218	0,747	6	
	Toplam	171,035	226			

Tablo 25’de görüleceği gibi çalışılan birim ile kültür boyutları arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır (0,31-0,20- 0,53- 0,21>0,05). Sonuç olarak çalışılan birim ile kültür boyutları arasında farklılık olduğunu belirten hipotezler reddedilmiştir. Bu durumun nedenleri incelendiğinde, çalışanların örgütü bir bütün halinde değerlendirdiği ve birim bazında değil örgütün geneline yönelik bir algı olduğu görülmektedir. Mülakatta öne çıkan “biz”, “bizim kurumumuz” gibi ifadeler bu durumu desteklemektedir.

Birim ve örgüt kültürü boyutlarının aritmetik ortalamalarını gösteren Tablo 26 incelendiğinde kültürün en baskın hissedildiği birim İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığıyken, en zayıf hissedildiği birim Strateji Geliştirme Daire

Başkanlığıdır. Boyut bazında bir değerlendirme yapıldığında ise en zayıf kültür boyutu 2,54 ile Hukuk Müşavirliğinde güç kültürü olarak gözükmektedir. Bunun nedeni araştırmacının gözlemlerine göre bu birimde otorite kavramının arka planda olması, birim yöneticisi olan Hukuk Müşavirinin birimindeki diğer avukatlar ve personeliyle iyi ilişki içinde olması ve kararların birlikte alınıyor olmasındandır. En yüksek iki boyut ise 3,63 ile başarı ve destek kültürü alt boyutlarında İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığında görülmektedir.

**Tablo 26: Kültür Boyutlarının Birim Bazında Değerlendirilmesi**

Birim	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kültür
<b>Abone İşleri D.B</b>	2,98	3,13	3,07	2,97	3,03
<b>Bilgi İşlem D.B</b>	3,13	3,03	3,2	2,88	3,06
<b>Çevre Koruma ve Kontrol D.B</b>	2,95	3,44	3,49	3,17	3,29
<b>İçme Suyu D.B</b>	3,06	3,38	3,3	3,36	3,26
<b>İ. K ve Destek Hiz. D.B</b>	2,78	3,63	3,63	3,39	3,35
<b>Kanalizasyon D.B</b>	2,75	3,51	3,31	3,24	3,20
<b>Strateji Geliştirme D.B</b>	2,65	2,92	3,08	2,82	2,86
<b>Planlama ve Yatırım D.B</b>	2,81	3,21	3,29	2,90	3,05
<b>Hukuk Müşavirliği</b>	2,54	3,32	3,18	3,11	3,03
<b>Toplam</b>	2,91	3,31	3,27	3,13	3,15

Bunun nedenini anlamak amacıyla birim yapısı incelendiğinde, öncelikle birim yöneticisi olan Daire Başkanının kendisine bağlı olan personeliyle dostça ilişkiler içinde olması, birim sorumluluğunda olan herhangi bir konu ele alınırken personelin fikrinin alınmasına önem verilmesi, kararlara katılım, bilgi paylaşımı ve takım çalışmasının önemsenmesine dikkat edildiği görülmüştür. Yapılan mülakatlarla bu görüş desteklenmiş, “yöneticimiz bize güvenir ve bunu bize hissettirir. Bir karar alınması gerektiğinde bu konuda bizim görüşlerimize de yer verir” ifadeleri bu görüşün desteklendiğinin göstergesidir. Bununla birlikte kültür boyutlarının birimler arası farklılıkları değerlendirilirken birim yöneticisinin kültür üzerindeki etkisi, bazı birimlerin diğerlerine göre daha yeni oluşturulmuş olması, birim personelinin bir arada çalışma süresi, örgütte bazı birimlerin, özellikle teknik olanların kendi birimlerini diğer

birimlerden farklı görmeleri, üst yönetimin birime karşı tavırları göz önünde bulundurulmalıdır. Tablo 26’da teknik birimlerde de kültürün baskın hissedildiği görülmüştür. Araştırma yapılan örgütte teknik birimlerde var olan mevcut yapı, çalışanlar tarafından daha ayrıcalıklı olarak algılanmaktadır. Şöyle ki, mülakatta geçen “teknik birimlerde çalışan personel eğitim, mesleki ve kişisel yönden daha fazla desteklenmekte, idari birimlerde çalışılan personel her zaman bu fırsatı bulamamaktadır” yönündeki yorumlar bu durumu açıklamaktadır. İdari birimlerde çalışan personel kurumda teknik çalışmaların ön planda olduğunu ve kendilerinin daha standart uygulamaları gerektiren çalışmalar yaptıklarını düşünmekle birlikte, kendi kişisel ve mesleki gelişimlerinin kurum tarafından desteklenmesini önemsediklerini belirtmişlerdir. Kurumda bu faktörlerin etkisiyle birimler arasında farklı kültür boyutlarının baskın olabileceği görülmüştür.

Aşağıda yer alan Tablo 27 incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları birimlere göre örgüt kültürü ölçeğinin boyutları açısından aralarındaki farkları tespit etmek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış, ancak aralarındaki farklar anlamlı bulunmamıştır.

Bununla birlikte mülakat sorularından “Kurumunuzda baskıcı bir yönetim tarzı ve cezalandırılma korkusu olduğunu düşünüyor musunuz? Neden? Düşünüyorsanız bu sizin motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?” sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

Bu soruya tüm katılımcılar baskıcı bir yönetim tarzı olduğunu düşünmedikleri şeklinde cevap vermişler ve katılımcıların bir kısmı yönetim tarzının esnek olmasından dolayı bazı alanlarda boşluk olabileceğini ve bu durumun personel tarafından suistimal ile sonuçlanabileceğini ifade etmişlerdir. Kurumsal bir yapının oluşabilmesi için bazı kuralların olması gerektiğini ifade eden bir kısım katılımcı ise yerine göre kurum yapısına uygun cezalandırma mekanizmasının olması gerekliliğini vurgulamışlardır. Yine katılımcıların bir kısmı çok hoşgörülü bir yapının olması durumunda yapıyı kişilere uydurmak gibi olumsuz bir durumla karşılaşabileceğini, bu durumda diğer çalışanlar üzerinde motivasyon açısından olumsuz bir duruma yol açabileceğini belirtmişlerdir.

**Tablo 27: Çalışılan Birime Göre Kültür Algısı Farklılıkları**

Kültür Boyutları	Birimler	Ort.	Stn. Sapma	F	p	Farklı Grup	p
Güç Kültürü	Abone İşleri	2,98	0,69	1,174	,316		
	Bilgi İşlem	3,13	0,84				
	Çevre Koruma	2,95	0,68				
	İçme Suyu	3,06	0,85				
	İnsan Kayn.	2,78	0,63				
	Kanalizasyon	2,75	0,70				
	Strateji	2,65	0,76				
	Planlama	2,81	0,53				
	Hukuk	2,54	0,64				
Başarı Kültürü	Abone İşleri	3,13	0,93	1,376	,208		
	Bilgi İşlem	3,03	0,86				
	Çevre Koruma	3,44	0,81				
	İçme Suyu	3,38	0,91				
	İnsan Kayn.	3,63	0,52				
	Kanalizasyon	3,51	0,96				
	Strateji	2,92	1,06				
	Planlama	3,21	0,78				
	Hukuk	3,32	0,57				
Destek Kültürü	Abone İşleri	3,07	0,89	1,117	,353		
	Bilgi İşlem	3,20	0,97				
	Çevre Koruma	3,49	0,92				
	İçme Suyu	3,30	0,85				
	İnsan Kayn.	3,63	0,62				
	Kanalizasyon	3,31	1,01				
	Strateji	3,08	0,87				
	Planlama	3,29	0,74				
	Hukuk	3,18	0,49				
Hiyerarşi Kültürü	Abone İşleri	2,97	0,90	1,356	,218		
	Bilgi İşlem	2,88	0,98				
	Çevre Koruma	3,17	0,79				
	İçme Suyu	3,36	0,85				
	İnsan Kayn.	3,39	0,58				
	Kanalizasyon	3,24	0,97				
	Strateji	2,82	0,99				
	Planlama	2,90	0,84				
	Hukuk	3,11	0,57				

**H12a:** Güç kültürü algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H12b:** Başarı kültürü algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H12c:** Destek kültürü algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H12d:** Hiyerarşi kültürü algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 28: Kadro Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Güç Kültürü</b>	Gruplar Arası	1,847	4	,462	,836	,503
	Grup İçi	141,431	256	,552		
	Toplam	143,278	260			
<b>Başarı Kültürü</b>	Gruplar Arası	6,155	4	1,539	1,935	,105
	Grup İçi	203,532	256	,795		
	Toplam	209,687	260			
<b>Destek Kültürü</b>	Gruplar Arası	4,358	8	1,090	1,391	,238
	Grup İçi	200,598	256	,784		
	Toplam	204,957	260			
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	Gruplar Arası	9,168	8	2,292	2,982	,020
	Grup İçi	196,747	256	,769		
	Toplam	205,916	260			

Tablo 28’de kültür boyutlarından sadece hiyerarşi kültürü ile kadro durumu arasında farklılık görülmüş ( $0,02 < 0,05$ ), güç, başarı ve destek kültürleri arasında farklılık görülemediği. Genel olarak kadro durumu ile kültür arasındaki farklılığa bakıldığında ise, üst yönetim kadrosunda 3,42 ile örgüt kültürü en baskın olarak kendini gösterirken, en düşük kültür algısına ise 2,94 ile memur kadrosunda rastlanılmaktadır. Hipotezlerin red ya da kabul olma durumuna bakıldığında ise H12d kabul, H12a, H12b ise H12c reddedilmiştir.

Araştırmacının gözlemlerine göre örgüt genelinde çok fazla hiyerarşik bir yapı bulunmamaktadır. Bunun yanında kadro durumuna göre hiyerarşi kültürü algısının farklılık göstermesi, özellikle üst yönetim kadrosunda çalışanlar tarafından gözetim ve yönlendirmenin önemsenmesi, bu boyut ile ilgili oluşturulan hipotezin doğrulanmasında önemli etkenler olarak değerlendirilmektedir.

Kadro durumu ve kültür ilişkisi incelendiğinde, yukarıda da belirtildiği gibi kültürün en zayıf hissedildiği kadro memur kadrosu iken, en baskın hissedildiği kadro ise üst yönetim kadrosudur.



**Tablo 29: Kültür Boyutlarının Kadro Bazında Değerlendirilmesi**

Kadro	Gç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşı Kültürü	Kültür
Üst Yönetim	2,84	3,63	3,66	3,57	3,42
Şube Müdürü	2,66	3,72	3,50	3,47	3,33
Memur	2,75	3,09	3,14	2,81	2,94
İşçi	2,96	3,31	3,26	3,21	3,18
Firma İşçisi	2,89	3,15	3,14	3,03	3,05
Toplam	2,80	3,35	3,30	3,19	3,16

Durumu alt boyutlar açısından değerlendirdiğimizde ise, en zayıf boyut 2,66 ile Şube müdürlerinde gç kültürü olarak görülürken, en baskın hissedilen boyut ise 3,72 ile başarı boyutu olarak yine Şube müdürlerinde görülmektedir. Bunun nedeni incelendiğinde ise, Şube müdürlerinin daha önce de belirtilmiş olduğu gibi bağlı oldukları Daire Başkanları ile istedikleri zaman grşebilmeleri, kendilerine sorumluluk alanlarıyla yetki ve sorumluluk verilerek kendilerine bu konuda güven duyulduğunun hissettirilmesi, iş programı yapıldığında prosedürlere bağlı kalmaktan ziyade Şube müdürlerinin de fikirlerinin alınmasının önemsenmesinin etkili olması araştırmacının yaptığı gözlem neticesinde ulaştığı sonuçtur. Bunun yanında farklı statüye sahip olan personel ile yapılmış mülakat sonuçlarında, örgütte kısmen de olsa cezalandırma mekanizmasının olmasının talep edildiği anlaşılmaktadır. Cezalandırma mekanizmasının olmamasının kurumda bazı kişiler tarafından suiistimal edilebileceği ve bu durumun da bazı alanlarda boşluk oluşturabileceği endişesini beraberinde getirmektedir. Hatta mülakat yapılan kişilerden bir kısmı “bazı konularda çok fazla demokratik davranıldığının düşünüyoruz. Verilen zgrlk bir süre sonra hak olarak görülüyor, bunun vermiş olduğu güven duygusu ile de hata yapmaktan fazla ekinilmiyor. Hata yapılırsa bile karşılığında herhangi bir uygulama ile karşılaşmayacakları düşüncesi zamanla yönetimden ziyade çalışanları baskıcı hale getirebiliyor” Şeklinde görüş belirterek örgütün bazı konularda daha iradeli olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Aşağıda yer alan Tukey HSD testine göre oluşturulmuş Tablo 30’da farklılık kaynağının hiyerarşi kültürü alt boyutunda üst yönetim pozisyonunda çalışanlar ile memur pozisyonunda çalışan gruplar arasında farklılık bulunmaktadır. Sahip olunan kadro unvanı, hangi kültür boyutunun öne çıkacağını belirlemede önemli bir faktördür. Kadro unvanının, çalışanların sahip oldukları güç, yönetime yakın olma, söz sahibi olma ya da pasifize olma gibi süreçleri etkilediği düşünülmektedir. Araştırma yapılan örgüt bu anlamda değerlendirildiğinde, memur ve firma işçilerinde kültür boyutları çok baskın olarak görülmemekte, üst yönetim ve şube müdürlerinde ise diğer gruptakilere göre çok daha baskın görülmektedir. Bu da yukarıda belirtildiği gibi daha üst pozisyonda olma durumunda kültürün baskın hissedilmesini, alt kademelere inildikçe örgüt kültürünün baskınlığının azaldığını göstermektedir.

**Tablo 30: Kadro Durumuna Göre Kültür Algısı Farklılıkları**

Kültür Boyutları	Birimler	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklı Grup	p
Güç Kültürü	Üst Yönetim	2,84	0,59	0,836	0,503		
	Şube Müdürü	2,66	0,8				
	Memur	2,75	0,76				
	İşçi	2,96	0,74				
	Firma İşçisi	2,89	0,75				
Başarı Kültür	Üst Yönetim	3,63	0,49	1,935	0,105		
	Şube Müdürü	3,72	0,63				
	Memur	3,09	0,83				
	İşçi	3,31	0,91				
	Firma İşçisi	3,15	0,95				
Destek Kültürü	Üst Yönetim	3,66	0,47	1,391	0,238		
	Şube Müdürü	3,5	0,6				
	Memur	3,14	0,77				
	İşçi	3,26	0,92				
	Firma İşçisi	3,14	0,95				
Hiyerarşi Kültürü	Üst Yönetim	3,57	0,47	2,982	0,20	1-3	0,04
	Şube Müdürü	3,47	0,7				
	Memur	2,81	0,87				
	İşçi	3,21	0,92				
	Firma İşçisi	3,03	0,89				

Yukarıdaki tablolara ek olarak nitel yöntemlerle ilgili Ek II’de yer alan mülakat sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, “Kurumunuzda kurum içi iletişim etkin midir? Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimi yönetim tarafından desteklenir mi? Nasıl?” sorusuna aşağıdaki şekilde bir açıklama yapılmıştır.

Katılımcılar kurum içi iletişimin çoğunlukla üst yönetim arasında ya da kendi basamağında etkin olması konusunda ortak görüş bildirmişler, orta ve alt kademede özellikle birimler arasında iletişimin çok zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte kurum genelini ilgilendiren bir değişiklik söz konusu olduğunda sonuçtan etkilenecek birimlerin haberdar edilmediğini, ortak sorumluluk gerektiren işlerde iletişim zayıflığından dolayı sıkıntı yaşanabildiğini ve bu durumda işlerin genellikle ikili ilişkilerle yürütüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu sorunun, birbiriyle ilişkili birimler arasında koordinasyon sağlama amacıyla etkin toplantı sistemi ile çözülebileceğini, ancak bu konuda üst yönetimin desteğinin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimi konusunda katılımcıların bir kısmı kurumda kendini geliştirmek isteyen herkese bir şekilde imkân tanındığını ifade ederken bir kısmı ise herkesin bu konuda eşit imkâna sahip olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

**H13a:** Güç kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H13a:** Başarı kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H13a:** Destek kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H13a:** Hiyerarşi kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir

Aşağıda yer alan Tablo 31’de görüleceği gibi eğitim durumu ile kültür boyutları arasında herhangi bir farklılık görülememiştir (0,85, 0,65, 0, 18, 0,42>0.05). Bu durumda eğitim durumu ile kültür boyutları arasında farklılık olduğunu belirten hipotezler doğrulanmamıştır.

Örgütte çalışan personelin eğitim durumu incelendiğinde ilköğretim ve lise mezunlarının diğer gruplara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların durumu da bu oran ile paralellik göstermektedir. Ancak kadro durumunun örgüt kültürü boyutları açısından değerlendirilmesine yönelik oluşturulan hipotezlerin desteklenmemiş olması, farklı eğitim durumuna sahip personelin

bulunduğu kurumda farklı örgüt kültürü algılarının ortaya çıkmaması anlamına gelmektedir.

**Tablo 31: Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Güç Kültürü</b>	Gruplar Arası	0,702	4	0,176	0,334	0,855
	Grup İçi	124,215	236	0,526		
	Toplam	124,917	240			
<b>Başarı Kültürü</b>	Gruplar Arası	1,93	4	0,483	0,617	0,651
	Grup İçi	184,52	236	0,782		
	Toplam	186,45	240			
<b>Destek Kültürü</b>	Gruplar Arası	4,704	8	1,176	1,554	0,187
	Grup İçi	178,534	236	0,756		
	Toplam	183,238	240			
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	Gruplar Arası	2,945	8	0,736	0,975	0,422
	Grup İçi	178,28	236	0,755		
	Toplam	181,225	240			

**Tablo 32: Kültür Boyutlarının Eğitim Bazında Değerlendirilmesi**

Eğitim	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kültür
<b>İlköğretim</b>	2,88	3,23	2,98	3,07	3,04
<b>Lise</b>	2,93	3,32	3,33	3,12	3,17
<b>Yüksekokul</b>	2,79	3,41	3,33	3,18	3,17
<b>Üniversite</b>	2,87	3,10	3,16	2,85	2,99
<b>Lisansüstü</b>	3,00	3,32	3,29	3,26	3,21
<b>Toplam</b>	2,91	3,25	3,19	3,08	3,09

Kültür ve eğitim ilişkisi incelendiğinde, kültürün en baskın hissedildiği grubu lisansüstü eğitime sahip olan grup oluştururken, en zayıf hissedildiği grup ise üniversite mezunlarından oluşan gruptur. Boyut bazında değerlendirme yapıldığında ise, en zayıf

hissedilen boyut 2,79 ile yüksekokul mezunlarında görülen güç kültürüyken, en baskın hissedilen boyut ise 3,41 ile yine yüksekokul mezunlarında görülen başarı boyutudur. Bu sonucun nedenleri gözlemci tarafından araştırıldığında, yüksekokul mezunlarının kendilerinin otorite ile değil de katılımcı ve motivasyonlarının öne çıkmasının önemsendiği bir ortamda çalışmaları, kendilerine sorumluluk verilerek karşılığının beklendiğinin hissettirilmesi, kendilerini geliştirmeleri için gerekli eğitim olanaklarının tanınması olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanında mülakat sonuçları değerlendirildiğinde yüksek okul mezunlarının büyük çoğunluğunun statü olarak tekniker statüsünde çalıştığı, kendilerine uzaktan eğitim konusunda manevi anlamda destek sağlanmaya çalışıldığı, bu durumun da kendi açılarından kurumu çok daha fazla benimsemelerini sağlamaları olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Kültürün en baskın olarak lisansüstü mezunlarında görülmüş olması ise, bu grubun çoğunluğunun kurumun ilk yıllarından itibaren burada çalışıyor olmaları, kuruma sonradan katılan lisansüstü mezunlarının ise kurumu kendilerinin tercih etmesi, hatta bir kısmının memur olarak kadrosunu buraya geçirmesi konusunda uğraş vermesi ile açıklanabilir. Atama ve terfi durumu söz konusu olduğunda ise mülakat yapılan lisansüstü ve yüksekokul mezunları “atama ve terfilerde liyakat ön planda tutulmaya çalışılıyor ve başarılı olanlar ilerleme kaydediyor. Ancak bazen arkada siyasi gücün olması bazı kazanımları sağlıyor. Bazen de kişi desteklemediği düşünceleri uygulamak zorunda kalabiliyor. Bu ülkemizin realitesidir. Buna rağmen kurumda her zaman gelişimlerimizin desteklenmeye çalışıldığını ve bunu başardığımızda ise karşılığını alacağımızı düşünüyoruz” şeklinde yorum yapmışlar ve çalıştıkları kurumdan başka bir kuruma geçmeyi düşünmediklerini belirtmişleridir. Özellikle lisanüstü eğitime sahip olan grup, örgütte çalışıyor olmaktan dolayı duydukları memnuniyeti ifade etmişler, başka bir kurumda yaptıkları işin maddi karşılığını daha fazla alabilecek bile olsalar kurumdan ayrılmayı hiçbir zaman düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Aşağıda yer alan Tablo 33 İncelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü ölçeğinin boyutları açısından aralarındaki farklar anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 33: Eğitim Durumuna Göre Kültür Algısı Farklılıkları**

Kültür Boyutları	Birimler	Ort.	Stn. Sapma	F	Sig.	Farklı Grup	Sig
Güç Kültürü	İlköğretim	2,88	0,84	0,334	,855		
	Lise	2,93	0,69				
	Yüksekokul	2,79	0,65				
	Üniversite	2,87	0,71				
	Lisansüstü	3,00	0,74				
Başarı Kültürü	İlköğretim	3,23	1,01	,617	,651		
	Lise	3,32	0,83				
	Yüksekokul	3,41	0,83				
	Üniversite	3,10	0,95				
	Lisansüstü	3,32	0,83				
Destek Kültürü	İlköğretim	2,98	1,11	1,554	,187		
	Lise	3,33	0,84				
	Yüksekokul	3,33	0,75				
	Üniversite	3,16	0,75				
	Lisansüstü	3,29	0,67				
Hiyerarşi Kültürü	İlköğretim	3,07	0,99	,975	,422		
	Lise	3,12	0,83				
	Yüksekokul	3,18	0,73				
	Üniversite	2,85	0,98				
	Lisansüstü	3,26	0,77				

Bunun yanında yukarıdaki tablolara ek olarak nitel yöntemlerle ilgili Ek II’de yer alan mülakat sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, eğitim durumuna göre kültür algısını etkileyecebileceği düşünülen “Kurumunuzda bireysel ya da takım halinde yapılacak, uzmanlığa önem veren her türlü çalışma destekleniyor mu? Nasıl?” sorusuna ilişkin yapılan değerlendirmeye göre; cevap veren katılımcılardan sekiz tanesi olumlu görüş bildirirken, üç tanesi olumsuz görüş bildirmiştir. Olumlu görüş bildirenlerden bir kısmı personel talebi ve üst yönetimin uygun görüşü ile kendini geliştirmek isteyen herkese destek sağlandığı konusunda ortak görüş bildirirken, bir kısmı ise bu desteğin teknik kadroda çalışan personele sağlandığı konusunda görüş bildirmişlerdir. Olumsuz görüş bildirenler ise bu talebin kişisel çaba olarak değerlendirildiğini, dolayısıyla her türlü çalışmanın ve personelin büyük bir çoğunluğunun bu destekten yoksun olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

**H14a:** Güç kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H14b:** Başarı kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H14c:** Destek kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**H14d:** Hiyerarşi kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 34: Kıdem Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Güç Kültürü</b>	Gruplar Arası	0,804	2	0,402	0,738	0,479
	Grup İçi	135,738	249	0,545		
	Toplam	136,542	251			
<b>Başarı Kültürü</b>	Gruplar Arası	1,353	2	0,677	0,866	0,422
	Grup İçi	194,527	249	0,781		
	Toplam	195,88	251			
<b>Destek Kültürü</b>	Gruplar Arası	0,069	2	0,035	0,045	0,956
	Grup İçi	189,737	249	0,762		
	Toplam	189,806	251			
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	Gruplar Arası	1,085	2	0,542	0,717	0,489
	Grup İçi	188,453	249	0,757		
	Toplam	189,538	251			

Aşağıdaki 34 numaralı tabloda görüleceği gibi kıdem ile kültür boyutları arasında herhangi bir farklılık görülemez (0,47- 0,42- 0,95-0,48>0.05). Bu durumda kıdem ile örgüt kültürü boyutları arasında farklılık olduğu varsayımıyla oluşturulan hipotezler doğrulanmamıştır.

Araştırmacının bu konudaki görüşlerine göre kurumda kıdem alt kültür boyutlarının baskınlığında çok fazla etkili bir unsur değildir. Kültür ortalamalarına bakıldığında genel ortalamalar açısından değerlerin birbirine yakın olması bu görüşle örtüşmektedir. Bu durum araştırmaya dâhil olanların kurumu kademelerinden ziyade genel bir değerlendirmeye ele almaları ile açıklanabilir.

**Tablo 35: Kültür Boyutlarının Kıdem Bazında Değerlendirilmesi**

Kıdem	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kültür
0-6 yıl	2,89	3,26	3,24	3,09	3,12
7-12 yıl	3,03	3,42	3,28	3,26	3,24
13 yıl ve üstü	2,87	3,21	3,23	3,08	3,09
<b>Toplam</b>	2,90	3,26	3,22	3,12	3,12

Kültür ile kıdem durumu arasında aritmetik ortalama sonuçlarına göre bir değerlendirme yapıldığında tüm kültür boyutlarında 13 yıl ve üstü çalışanlarda kültür algısı zayıf, 7-12 yıl arası çalışanlarda ise kültür algısı yüksektir. Bunun nedeni olarak 13 yıl ve üstü çalışanlarda işlerine ve işyerlerine karşı bağlılıklarının, motivasyonlarının, işten duydukları tatmininin azalması, 7-12 yıl arası çalışanlarda ise kurumlarına daha bağlı olmaları, çalıştıkları kurumu benimsemeleri, işlerinden duydukları tatmin, çalıştıkları kuruma güven duymaları gösterilebilir. Ayrıca kurumda uzun süre çalışan personelin ağırlıklı olarak farklı kurumlardan özellikle Alt Kademe Belediyelerden gelmiş olmaları, kurum değiştirmiş olmaları örgüt kültürünü zayıf olarak algılamalarına neden olabilmektedir. Bunun yanında 13 yıl ve üstü çalışanlar kurumdaki kadro değişimlerinden dolayı kendilerini eskiye göre daha yabancı hissettiklerini ifade etmişler, “eski personel ne yazık ki kurumda hak ettiği değeri görmüyor. Biz bu kurumda yıllardır çalışıyoruz ve kurumun her zaman daha iyiye gitmesini en çok biz istiyoruz. Ancak bazen ne bizim, ne yaptığımız işin kuruma herhangi bir katkısı yokmuş gibi hissedildiğini düşünüyoruz” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durum kurumda en kıdemli personelin örgüt kültürünü neden daha zayıf hissettiklerinin açıklaması olarak kabul edilebilir.

Kültür boyutları ile kıdem arasında değerlendirme yapıldığında ise en zayıf hissedilen boyut 2,87 ile 13 yıl ve üstü çalışanlarda görülen güç kültürüken, en baskın hissedilen boyut ise 3,42 ile 7-12 yıl arası çalışanlarda görülen başarı kültürüdür. Bunun yanında kurumda güç kültürünün etkisi en az hissedilirken, başarı kültürünün etkisi en fazla hissedilmektedir. Bu daha önce açıklandığı gibi kurumda güç kültüründe görülen otokratik yönetim anlayışının bulunmaması, yönetim tarafından demokratik bir yönetim



anlayışının sergilenmesi güç kültürü algısını zayıflatmış, başarı kültüründe bulunan uzmanlaşma ve bireysel sorumluluğa önem verilmesi gibi etkenler başarı kültürü algısını öne çıkarmıştır. 7-12 yıl arası çalışanların üzerinde başarı kültürünün etkisinin baskın olması değerlendirilirken, bu süre içerisinde çalışanların motivasyon düzeylerinin daha yüksek, işlerine daha bağlı ve konularına daha hakim olması olarak düşünülebilir.

**Tablo 36: Kıdem Durumuna Göre Kültür Algısı Farklılıkları**

Kültür Boyutları	Kıdem	Ort.	Stn. Sapma	F	Sig.	Farklı Grup	Sig
Güç Kültürü	0-6 yıl	2,89	0,75	,738	,479		
	7-12 yıl	3,03	0,77				
	13 yıl ve üstü	2,87	0,69				
Başarı Kültürü	0-6 yıl	3,26	3,26	,866	,422		
	7-12 yıl	3,42	3,42				
	13 yıl ve üstü	3,21	3,21				
Destek Kültürü	0-6 yıl	3,24	0,85	,045	,956		
	7-12 yıl	3,28	0,95				
	13 yıl ve üstü	3,23	0,86				
Hiyerarşi Kültürü	0-6 yıl	3,09	0,86	,717	,489		
	7-12 yıl	3,26	0,82				
	13 yıl ve üstü	3,08	0,93				

Tablo 36 incelendiğinde katılımcıların kıdem durumlarına göre örgüt kültürü ölçeğinin boyutları açısından aralarındaki farklar anlamlı bulunamamıştır.

Yukarıdaki tablolara ek olarak Ek II’de yer alan mülakat sorularından dört numaralı “Kurumunuzda etkin bir İKY, stratejik planlama ve kariyer yönetimi mevcut mudur? Liyakate dayalı personel seçimi ve görevlendirme olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?” sorusuna şu şekilde cevap verilmiştir:

Kurumun etkin bir İKY’ nin olmadığı, sadece yapılması gerekenlerin yapıldığı konusunda katılımcılar ortak görüş bildirmişler, bunun yanında kurumun bir kamu kurumu olmasından dolayı sadece prosedürün uygulanıyor olmasının doğal olabileceğini belirtmişlerdir. Kariyer yönetimi konusunda da yine ortak ve olumsuz görüş bildirilmiş, “kurumda beş sene sonra nerede olabileceğimizi, dolayısıyla bizi

nelerin beklediğini bilemiyoruz” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı kurumun siyasi bir kurum olmasının bu sonucu kendiliğinden getirebileceğini belirtmişlerdir.

Stratejik planlamanın oluşum sürecinin, plan uygulanmasında işin içinde yer alabilecek herkesin bir şekilde sürece dahil edilmeye çalışılarak sürecin etkin oluşumunun sağlanmaya çalışıldığı, ancak planın uygulanma aşamasında aynı etkinliğin sağlanamadığı konusunda katılımcıların hemfikir olduğu görülmüştür.

Personel seçim ve görevlendirme konusunda kurumda liyakat esaslı uygulama yapılmaya çalışıldığı, ancak yine kamu kurumu olmasından dolayı her zaman bu uygulamanın gerçekleştirilemediği konusunda katılımcılar genel görüş bildirmişlerdir.

**H15a:** Güç kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H15b:** Başarı kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H15c:** Destek kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H15d:** Hiyerarşi kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 37: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Farklılıkları**

Kültür Boyutları	Cinsiyet	Ortalamalar	t	p
Güç Kültürü	Kadın	2,94	0,457	0,648
	Erkek	2,87		
Başarı Kültürü	Kadın	3,27	0,067	0,947
	Erkek	3,26		
Destek Kültürü	Kadın	3,31	0,527	0,599
	Erkek	3,23		
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	3,16	0,552	0,581
	Erkek	3,08		

Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre örgüt kültürü ölçeğinin boyutları açısından aralarındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış (0,648, 0,947, 0,599, 0,581>0,05), bu durumda oluşturulan hipotezler reddedilmiştir.

Kültür alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında ise, tüm kültür boyutları kadınlarda erkeklere oranla daha baskın görülmekle birlikte cinsiyet, örgüt kültürü algısı için güçlü bir etken olarak görülmemektedir. Bunu ölçmek için oluşturulan hipotezlerin reddedilmiş olması bu görüşü desteklemektedir. Ancak genel bir değerlendirme yapılmak istendiğinde, kadınların daha duyarlı olmaları ve algı düzeylerinin daha açık olması, buldukları ortamı daha fazla hissetmelerine ve kültür boyutlarının erkeklere oranla daha baskın olmasına olanak tanıyabilir.

**H16a:** Güç kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H16b:** Başarı kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H16c:** Destek kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**H16d:** Hiyerarşi kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 38: Gelir Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Güç Kültürü</b>	Gruplar Arası	2,653	4	0,663	1,182	0,319
	Grup İçi	141,396	252	0,561		
	Toplam	144,049	256			
<b>Başarı Kültürü</b>	Gruplar Arası	3,795	4	0,949	1,185	0,318
	Grup İçi	201,706	252	0,8		
	Toplam	205,501	256			
<b>Destek Kültürü</b>	Gruplar Arası	0,069	4	0,771	0,996	0,410
	Grup İçi	189,737	252	0,774		
	Toplam	189,806	256			
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	Gruplar Arası	3,085	4	1,031	1,318	0,264
	Grup İçi	195,025	252	0,782		
	Toplam	201,14	256			

Tablo 38’de görüldüğü gibi gelir ile kültür boyutları arasında herhangi bir farklılık görülemedi (0,31- 0,31- 0,41-0,26>0.05). Gelir ve kültür arasındaki farklılığa bakıldığında ise, örgüt kültürünün en baskın hissedildiği gelir grubu 3,30 ile 1-580 TL aralığında gelire sahip olanlar arasında mevcutken, en zayıf hissedildiği gelir grubu ise 3,04 ile 581-1000 TL aralığında gelire sahip olanlar arasında mevcuttur. Gelir ile örgüt

kültürü boyutları arasındaki farklılığı ölçmek amacıyla oluşturulan hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo 39: Kültür Boyutlarının Gelir Bazında Değerlendirilmesi**

Gelir	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kültür
1-580 TL	2,82	3,57	3,42	3,42	3,30
581-1000 TL	2,84	3,14	3,17	3,02	3,04
1001-1500 TL	3,00	3,35	3,33	3,17	3,21
1501-2000 TL	3,01	3,29	3,11	3,23	3,16
2001 TL ve üzeri	2,68	3,29	3,43	2,89	3,07
<b>Toplam</b>	2,91	3,28	3,26	3,13	3,14

Kültür ile gelir durumu arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, kültürün en baskın hissedildiği grup, 3,30 ile 1-580 TL aralığında gelir sahibi olan grupken, en zayıf hissedildiği grup ise 3,04 ile 581-1000 TL aralığında ücret alan gruptur. Boyutlar açısından incelendiğinde ise etkisinin en az hissedildiği boyut 2,68 ile 2001 TL ve üzeri ücret alan grupta görülen güç kültürüken, en baskın hissedilen boyut ise 3,57 ile 1-580 TL aralığında ücret alan grupta görülen başarı kültürüdür. Genel olarak değerlendirildiğinde alınan ücret arttıkça örgüt kültürünün baskınlığı azalmakta, ücret düştükçe örgüt kültürü daha baskın hissedilmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 40 İncelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü ölçeğinin boyutları açısından aralarındaki farklar anlamlı bulunmamıştır.

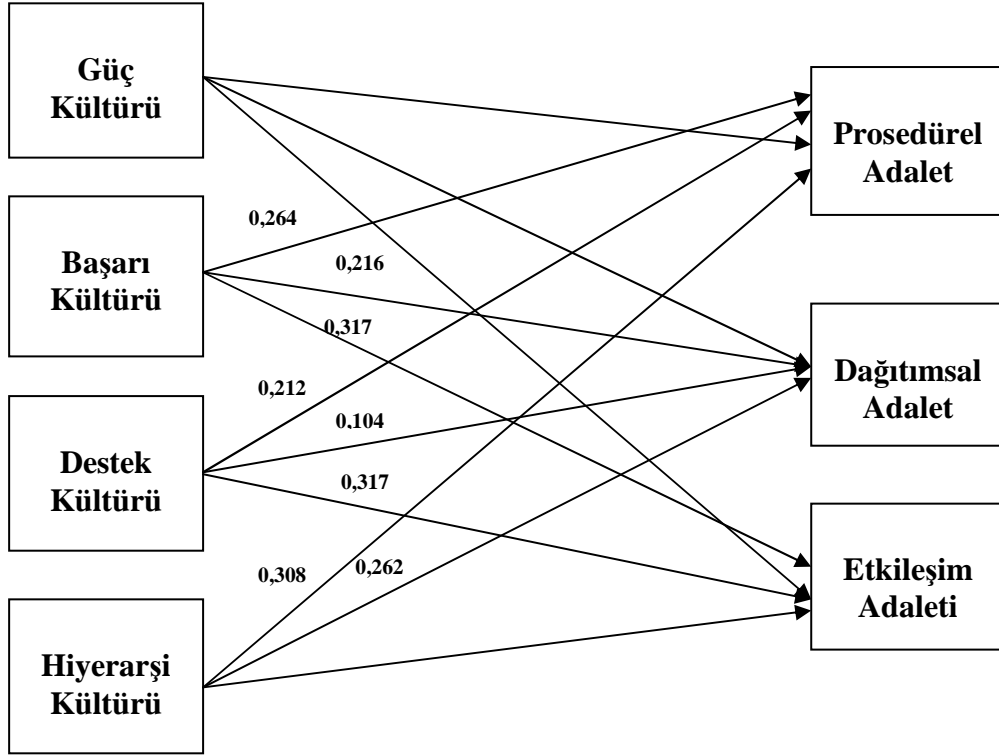
**Tablo 40: Gelir Durumuna Göre Kültür Algısı Farklılıkları**

<b>Kültür Boyutları</b>	<b>Gelir</b>	<b>Ort.</b>	<b>Stn. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
<b>Güç Kültürü</b>	<b>1-580 TL</b>	2,82 2,84 3,00 3,01 2,68	0,75 0,74 0,78 0,80 0,42	1,182	,319		
	<b>581-1000 TL</b>						
	<b>1001-1500 TL</b>						
	<b>1501-2000 TL</b>						
	<b>2001 TL ve üzeri</b>						
<b>Başarı Kültürü</b>	<b>1-580 TL</b>	3,57 3,14 3,35 3,29 3,29	1,03 0,89 0,86 0,91 0,89	1,18	,318		
	<b>581-1000 TL</b>						
	<b>1001-1500 TL</b>						
	<b>1501-2000 TL</b>						
	<b>2001 TL ve üzeri</b>						
<b>Destek Kültürü</b>	<b>1-580 TL</b>	3,42 3,17 3,33 3,11 3,43	1,01 0,88 0,89 0,86 0,66	,996	,410		
	<b>581-1000 TL</b>						
	<b>1001-1500 TL</b>						
	<b>1501-2000 TL</b>						
	<b>2001 TL ve üzeri</b>						
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	<b>1-580 TL</b>	3,42 3,02 3,17 3,23 2,89	0,98 0,80 0,91 0,97 0,91	1,318	,264		
	<b>581-1000 TL</b>						
	<b>1001-1500 TL</b>						
	<b>1501-2000 TL</b>						
	<b>2001 TL ve üzeri</b>						

## Şekil 2: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Rakamsal Sonuçlarını Gösteren Model

Bağımsız Değişkenler

Bağımlı Değişkenler



Model incelendiğinde güç kültürü ile adalet boyutları arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmektedir (Tablo 8). Başarı kültürü ve destek kültürünün ise diğer kültür boyutlarına göre adalet boyutlarına etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir. Şekil 1 oluşturulurken, güç kültürü ve hiyerarşi kültürünün örgütsel adaletin tüm boyutlarını olumsuz etkileyeceği düşüncesinden yola çıkılarak, aradaki ilişkilerin negatif yönlü olabileceği düşünülmüş ve aradaki ilişkilere negatif değer verilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde ise güç kültürünün örgütsel adaletin boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmekte, hiyerarşi kültürünün ise etkileşim adaletine herhangi bir etkisinin olmadığı, aralarında istatistiksel olarak bir ilişki görülmediği tespit edilmiştir. Bunun yanında hiyerarşi kültürünün dağıtım ve özellikle prosedür adaletini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

**Tablo 41: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi**

<b>ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ</b>	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H1a:</b> Güç kültürü ile prosedürel adalet arasında bir ilişki vardır.		<b>x</b>
<b>H1b:</b> Güç kültürü ile dağıtımsal adalet arasında bir ilişki vardır.		<b>x</b>
<b>H1c:</b> Güç kültürü ile etkileşim adaleti arasında bir ilişki vardır.		<b>x</b>
<b>H2a:</b> Başarı kültürü ile prosedürel adalet arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H2b:</b> Başarı kültürü ile dağıtımsal adalet arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H2c:</b> Başarı kültürü ile etkileşim adaleti arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H3a:</b> Destek kültürü ile prosedürel adalet arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H3b:</b> Destek kültürü ile dağıtımsal adalet arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H3c:</b> Destek kültürü ile etkileşim adaleti arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H4a:</b> Hiyerarşi kültürü ile prosedürel adalet arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H4b:</b> Hiyerarşi kültürü ile dağıtımsal adalet arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H4c:</b> Hiyerarşi kültürü ile etkileşim adalet arasında bir ilişki vardır.	<b>x</b>	
<b>H5a:</b> Prosedürel adalet algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H5b:</b> Etkileşim adalet algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.	<b>x</b>	
<b>H5c:</b> Dağıtımsal adalet algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H6a:</b> Prosedürel adalet algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H6b:</b> Etkileşim adalet algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.	<b>x</b>	
<b>H6c:</b> Dağıtım adalet algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H7a:</b> Prosedürel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H7b:</b> Etkileşim adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H7c:</b> Dağıtım adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H8a:</b> Prosedürel adalet algısı kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir.	<b>x</b>	
<b>H8b:</b> Etkileşim adalet algısı kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H8c:</b> Dağıtım adalet algısı kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H9a:</b> Prosedürel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H9b:</b> Etkileşim adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H9c:</b> Dağıtım adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H10a:</b> Prosedürel adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H10b:</b> Etkileşim adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.	<b>x</b>	
<b>H10c:</b> Dağıtım adalet algısı gelire göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H11a:</b> Başarı kültürü algısı çalışılan birime farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H11b:</b> Güç kültürü algısı çalışılan birime farklılık göstermektedir.		<b>x</b>

<b>H11c:</b> Destek kültürü algısı çalışılan birime farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H11d:</b> Hiyerarşi kültürü algısı çalışılan birime farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H12a:</b> Başarı kültürü algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H12b:</b> Güç kültürü algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H12c:</b> Destek kültürü algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H12d:</b> Hiyerarşi kültürü algısı kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.	<b>x</b>	
<b>H13a:</b> Başarı kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H13b:</b> Güç kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H13c:</b> Destek kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H13d:</b> Hiyerarşi kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H14a:</b> Başarı kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H14b:</b> Güç kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H14c:</b> Destek kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H14d:</b> Hiyerarşi kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H15a:</b> Başarı kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H15b:</b> Güç kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H15c:</b> Destek kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H15d:</b> Hiyerarşi kültürü algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H16a:</b> Başarı kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H16b:</b> Güç kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H16c:</b> Destek kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>
<b>H16d:</b> Hiyerarşi kültürü algısı gelire göre farklılık göstermektedir.		<b>x</b>

Tablo 41'e göre hipotezlerden 14 tanesi kabul, 40 tanesi reddedilmiştir. Tabloya ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında ise boyutlar arasındaki ilişkiyi ölçen hipotezler genel olarak kabul görmeye birlikte, demografik özellikler ile örgütsel adalet arasındaki farklılığı ölçen hipotezler kısmen kabul edilmiş, demografik özellikler ile örgüt kültürü arasındaki farklılığı ölçen hipotezlerden ise sadece bir tanesi kabul edilmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Pek çok kişi çalıştığı örgüte yönelik algı ve tutum oluştururken farklı faktörlerden etkilenebilir. Örgütün sahip olduğu kültür, bu faktörlerin içinde en önemli olanlardan biridir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüt bağlılıklarının artmasını ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar. Örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen birey, bu yönüyle bir grubun üyesi olur. Üyesi olduğu bu grup da, işgörenin algı ve davranış biçimi üzerinde etkili olmaktadır.

İki veya daha fazla kişinin etkileşim içinde bulunduğu, kaynak ve ödül dağıtımının söz konusu olduğu her ortamda adalet önemli bir olgudur. Örgütler adalete ilişkin algıların ve unsurların çok belirgin olarak yer aldığı sosyal sistemleri oluştururlar. Örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine ne denli adil davranıldığına ilişkin algılarından ve bu algılamaların bir sonucu olarak ortaya çıkan çeşitli tutum ve davranışlardan meydana gelen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütlerinin adil olduğuna yönelik algıları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık güven, tatmin gibi olumlu tutum ve davranışlarla ilişkilidir. Çalışanların örgütlerinin adil olmadığına ilişkin algıları ise işten ayrılma, işi sabote etme, hırsızlık, saldırganlık, gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir.

Bu düşünceden hareketle araştırmayla, örgütler için çok büyük önem arz eden kültürün, gerek birey, gerek örgüt açısından pek çok tutum ve davranışı oluşturan örgütsel adalete olan etkisi araştırılmak istenmiş ve bu ilişkiye yönelik olarak bir örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmış; gözlem, anket ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniklerine yer verilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Kültür boyutlarının yapısal özellikleri incelendiğinde, araştırma yapılan örgütte başarı ve destek kültürünün hâkim olması sonucunda, kurumdaki adalet algısının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu düşüncenin zeminini gözlem yolu ile örgüt yapısının incelenmiş olması, anket analizlerine göre oluşturulan kültür boyutları ile adalet

boyutları arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analiz sonuçları ve yarı yapılandırılmış mülakat ile elde edilen bulgular oluşturmuştur. Hiyerarşi kültürünün hakimiyeti ise prosedür ve dağıtım adaleti üzerinde etkilidir. Bunun yanında yine çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, güç kültürü örgütsel adalet üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Kültür boyutları demografik değişkenlere göre incelendiğinde, öncelikle birim açısından aritmetik ortalamalara göre bir değerlendirme yapılmış ve birim bazında en baskın hissedilen kültür algısı 3,63 ile başarı ve destek kültürü boyutlarında İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığında görülürken, en zayıf hissedilen kültür algısı ise 2,54 ile güç kültürü boyutunda Hukuk Müşavirliğinde bulunmuştur. Burada öncelikle İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığının yapısı incelenmeli, personelin bu iki kültür boyutunu güçlü hissetme nedenleri ortaya konmalı, örgüt bazında gerçekleştirilecek uygulamalarda bu hassasiyetlere dikkat edilmelidir. Yapılan gözlem ve mülakat sonucunda bu birimde çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiği ve kendilerine güven duyulduğu konusunda ortak görüş bildirmişler ve bu durumun kendilerini motive ettiğini ifade etmişlerdir. Güç kültürünün en zayıf hissedildiği Hukuk Müşavirliğinde ise örgüt genelinde çok esnek bir yapı olduğu, bunun kendi birimlerinde de görüldüğünü görüşü hâkimdir. Bu düşünce bu boyutun düşük çıkmasını doğrudan niteliktedir.

Kadro bazında örgüt kültürü boyutları değerlendirildiğinde, en baskın hissedilen kültür algısı 3,72 değeri ile başarı kültürü olarak şube müdürleri kadrosunda görülürken, en zayıf hissedilen kültür algısı ise yine aynı kadroda 2,66 değeri ile güç kültürüdür. Gözlem sonucunda başarı kültürü algısının en yüksek oranda çıkmasının nedeni olarak şube müdürlerine verilen yetki ve sorumluluk olduğu görülmüştür. Daire Başkanlarının bir alt basamağında bulunan şube müdürleri, Daire başkanlarının yükünü büyük ölçüde hafifletmekte, kendilerine karşı beklentilerin yüksek olduğunu bilmektedirler. Bu da onlarda işlerine karşı daha yüksek performans ve enerji harcamaları konusunda teşvik edici olmaktadır. Bunun yanında karar süreçlerine dâhil olmaları, işin sonucundan haberdar edilmeleri gibi faktörler güç kültürü algısının baskınlığını azaltmıştır.

Eğitim açısından durum değerlendirildiğinde, en baskın hissedilen kültür algısı 3,41 ile destek kültürü boyutunda yüksekokul mezunlarında görülürken, en düşük hissedilen

kültür algısı ise 2,85 ile hiyerarşi kültürü boyutunda üniversite mezunlarında görülmektedir. Bu sonucun nedenleri araştırıldığında, yüksekokul mezunlarının mesleki ve kişisel gelişim anlamında yönetim tarafından destek görmeleri ve kurum bağlılıklarını ortaya çıkarabilecek bir kurumda çalıştıklarını düşünmeleri gözlemlenmektedir. Üniversite mezunlarında hiyerarşi kültürünün en zayıf oranda algılanmasına gelindiğinde, üniversite mezunlarına belirli oranda özerklik verilmesi, gözetim ve denetim konusunda bağlı oldukları yöneticilerinden dolayı herhangi baskıcı bir tutumla karşılaşmamış olmaları ifade edilebilir.

Kıdem bazında ise, en baskın hissedile kültür boyutu 3,42 değerini alan başarı kültürü 7-12 yıl arasında çalışanlar tarafından görülürken, en zayıf hissedilen boyut ise 2,87 değerini alan ve 13 yıl ve üstü çalışanlarda görülen güç kültürüdür. 7-12 yıl arası çalışanların işlerine yönelik tüm sorumlulukları almış, örgüte kazandırmış olduklarının farkında olmaları yönünde bir sıkıntı yaşamamaları bu grupta başarı kültürünün etkisini arttırmıştır. 13 yıl ve üstü çalışanlar ise bağlı oldukları yöneticilerinden daha kıdemli olmalarından dolayı, yöneticileri tarafından çok fazla yönlendirilmemekte, kurumda demokratik bir yapının hâkim olmasıyla da bu durum pekiştirilmektedir.

Gelir açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, en baskın hissedilen kültür boyutu 3,57 ile başarı kültürü boyutunda 1-580 TL aralığında ücret alan grupta görülürken, en zayıf hissedilen boyut ise 2,68 ile 2001 TL ve üzeri ücret alan grupta görülen güç kültürüdür. Örgütte bu aralıkta ücret alan kişilerle yapılan mülakat sonuçlarına istinaden 1-580 TL aralığında ücret alan grup örgütten ve işyerlerinden duydukları memnuniyeti ifade ederken yaptıkları işi sevdiklerini de belirtmişlerdir. Bu durum, bu grupta başarı kültürünün baskın olarak hissedilmesini sağlamıştır. 2001 TL ve üzeri ücret alan grupta güç kültürünün zayıf olarak hissedilmesinin en önemli nedeni olarak bu grupta çalışanların çoğunlukla yönetici pozisyonunda çalışıyor olmaları gösterilebilir.

Adalet boyutları demografik değişkenlere göre incelendiğinde ve ilk olarak birim bazında bir değerlendirme yapıldığında, en yüksek seviyede adalet algısı 3,59 ile etkileşim adaleti boyutunda İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığında görülürken, en düşük seviyedeki adalet algısı ise 2,20 ile Bilgi İşlem Daire Başkanlığında görülen dağıtım adaleti algısıdır. Bu durumun nedenleri bulgular kısmında değinildiği gibi İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığında

çalışan personelin birim yöneticileriyle uzun bir zaman diliminde iyi ilişkiler içerisinde çalışıyor olmaları, muhatap oldukları kesimin büyük ölçüde örgüt çalışanlarıyla sınırlı olması gibi nedenler öne çıkmaktadır. Birim bazında Bilgi İşlem Daire Başkanlığında en düşük adalet algısının etkileşim adalet algısı olmasının nedenleri, gözlem ve mülakat ışığında değerlendirilmiş ve örgütte kendilerine yönelik alınması beklenen ücret adaleti sağlanmasına yönelik tedbirlerin alınmamış olmasına içerlemiş olduklarını ifade etmeleri gösterilmiştir. Bununla birlikte birimde lise, yüksekokul ve üniversite mezunları görev yapmakta ancak birimdeki hiyerarşik yapı gereği üniversite mezunları lise mezunlarına bağlı olarak çalışmaktadır. Bunun getirisi olarak lise mezunu olarak görev yapan personelin hem iş yükü artmakta, hem de kendisine bağlı olan personelden daha az ücret almaktadır. Bu durum bu birimin dağıtım adaleti algısını olumsuz etkilemektedir.

Eğitim değişkeni adalet alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde ise, en yüksek adalet algısı boyutu 3,73 ile yüksekokul mezunlarında görülen etkileşim adaleti iken, en düşük adalet algısı 2,38 ile lisanüstü mezunlarında görülen dağıtım adalet algısıdır. Örgütte lisanüstü eğitimin kişiye maddi anlamda bir katkı sağlamaması yönünde mülakat yapılan kişilerden olumsuz görüş alınmış, bu durumun dağıtım adaletine yönelik algının düşük olmasını açıkladığı düşünülmüştür. Yüksekokul mezunlarının ise etkileşim adalet algısının yüksek olması yine mülakat sonuçlarıyla desteklenmiş, bu grupta çalışanların kendilerine olan yaklaşımın ve bir iş verilirken kullanılan üslubun çok kibar olduğu, yaptıkları iş olumsuz bir netice ile sonuçlansa bile bu konuda ters ve olumsuz bir tavırla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Kıdem ile örgütsel adalet boyutları incelendiğinde, örgütsel adalet boyutlarından en yüksek seviyede hissedilen 3,69 değeri ile 7-12 yıl arasında görülen etkileşim adaleti iken, en düşük seviyede hissedilen algı ise 2,73 ile 13 yıl ve üstü çalışanlarda görülen dağıtım adaleti algısıdır. Burada da yukarı da değinildiği gibi 7-12 yıl arasında çalışan grup birim bazında ve örgüt genelinde yöneticilerin tutum, davranış ve üsluplarından son derece hoşnut olduklarını belirtmişler, ancak yaptıkları işin neticesini kendilerine bildirilmesine yönelik geri bildirim beklentilerinin de bu yönde olmasını istediklerini ifade etmişlerdir. 13 yıl ve üstü çalışanlarda görülen düşük dağıtım adalet algısının nedenleri incelendiğinde, örgütte kadrolu ve memur olarak görev yapan grupta ücret

konusunda bir tatminsizlik görülmektedir. Ücretlerin devlet tarafından belirlenmiş olmasını bildiklerini ifade etmelerine rağmen, yinede bu konuda şartlarının iyileştirilmesine yönelik beklentilerinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Son olarak gelir bazında örgütsel adalet boyutları incelendiğinde ise, en yüksek adalet algısı boyutu 3,74 ile 1001- 1500 TL aralığında ücret alan grupta görülen etkileşim adalet algısı iken, en düşük adalet algısı ise 2,56 ile 1-580 TL aralığında ücret alan ve firma personeli olarak çalışan grupta görülen dağıtım adalet algısıdır. Firma personeli olarak çalışan ve 1-580 TL aralığında ücret alan grup ile yapılan mülakat sonucu, gözlem ve anket sonuçlarını desteklemiş, firma personelinin düşük ücret olarak çalışması ve bu konuda kendini özellikle aynı işi ya da daha basit işler yaptığını düşündükleri personel ile karşılaştırmaları sonucunda hoşnutsuzluk hissettikleri anlaşılmıştır. Bu durum özellikle uzun yıllardır firma personeli olarak görev yapan çalışanlarda çok daha baskın görülmektedir.

Aritmetik ortalamalara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında, tüm değişkenler açısından örgütte en baskın hissedilen örgüt kültürü boyutları başarı ve destek kültürü boyutlarıdır. Bu durum örgüt açısından olumlu bir sonuçtur. En düşük hissedilen örgüt kültürü boyutları ise güç kültürü ve hiyerarşi kültürüdür. Bunun yanında çoklu regresyon sonuçlarına göre örgütte, örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürünün etkileşim adalet algısına yönelik bir etkisinin bulunmadığı, ancak dağıtım ve özellikle prosedür adaleti üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet kapsamında değerlendirme yapıldığında ise, örgüt genelinde demografik değişkenler açısından ortak olan ve en baskın hissedilen adalet boyutu etkileşim adaletidir. En düşük örgütsel adalet boyutu ise dağıtım adaleti alt boyutudur. Kurum bir kamu kurumu olmasına, ücretlerin benzer kurumlar ve özel sektöre göre düşük olmasına rağmen çalışanları tarafından benimsenmiş ve aidiyet duygusu oluşmuştur. Bu pek çok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. Örneğin çalışanların büyük bir kısmı aldıkları ücretten memnun olmasalar ve çalıştıklarının karşılığını maddi anlamda başka bir örgütte daha fazla alacaklarına inanmış olsalar da, çalıştıkları örgütü çok sevdiklerini ve saygın bir örgütte çalıştıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte etkileşim adaleti çalışanlar tarafından oldukça önemli tutulmakta, olumsuz bir sonuç

karşısında bile kendilerine yapılan makul açıklamaların neticeyi daha olumlu ve adil algılamalarını sağladığı anlaşılmaktadır.

Örgütte mevcut ve baskın olan örgüt kültürü boyutlarından başarı ve destek kültürü boyutlarının daha güçlü hale gelmesi, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkileyecektir. Hiyerarşi kültürünün ise etkileşim adaleti üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı, dağıtım ve prosedür adaletini olumlu yönde etkilediği dikkate alınarak, hiyerarşi kültürünün önemli değerlerinden olan düzen ve düzenlemelerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına yönelik faaliyetlerde bulunulabilir.

Kurumun kamu kurumu olmasından dolayı tüm şartlarda istenilen iyileştirmeler yapılamayacak olsa bile, çalışanlara verilen önemin, desteğin, objektif ve adil bir yönetim tarzının, liyakat esaslı atama ve terfilerin, başarıların takdir edilmesinin, sürece dâhil edilmelerinin çalışanlar üzerinde örgüte karşı iyimser bir algı oluşturacağı ve bunun bireysel ve örgütsel anlamda pek çok olumlu neticesinin olacağı düşüncesinden yola çıkılarak, araştırma yapılan kuruma birkaç öneride bulunulmuştur.

- 1- Kurumda sunulan eğitim olanakları, kişisel mesleki gelişim açısından yönetimin tavrı gözlemlenmiş, kurumda eğitim onayını verecek üst yönetimin bu konuda destek sağladığı kanısına varılmıştır. Ancak yapılan mülakatlar sonucunda çalışanların bu konuda farklı algılara sahip olduğu anlaşılmıştır. Teknik birimlerde faaliyet gösteren çalışanlar, kurumda kendini geliştirmek isteyen herkesin bir şekilde destekleneceğini ifade ederken, idari birimde çalışan personel bu konuda teknik personelin bu olanaklara sahip olduğu, kendilerinin ise eğitim desteği konusunda arka planda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Kurum yöneticileri bu konuda eğitim ihtiyacı olan ve eğitim talep eden tüm personele yönelik standart uygulamalar benimsemelidir. Bu durumda personelin başarı kültürü algısı artacak, bu algı da imkânların ve kaynakların adil olarak dağıtım konusunda personelin dağıtım adalet algısını pekiştirici yönde bir etki gösterecektir.
- 2- Kurum içi iletişim çok fazla etkin değildir. Üst yönetim kadrosunda iletişim konusunda sıkıntı yaşanmazken, orta ve alt kademelerde yatay ve çapraz kademelerde iletişim sorunları yaşanmakta, bu durum özellikle yapılan işin diğer birimleri etkilemesi durumunda sıkıntıya neden olmaktadır. İletişim sorununa

yönelik çözüm önerileri üst yönetim tarafından belirlenmelidir. Personeli bir araya getirecek resmi ve gayri resmi organizasyonlar düzenlenebilir, yapılan işle ilgili bilgilendirme sıkıntısının önüne geçebilmek için gerektiğinde denetim mekanizmasını devreye sokabilirler. Bu durum özellikle yapılan işin sonucunun diğer birimleri etkilemesine ilişkin sorunla karşılaşılma oranını azaltır.

- 3- Çalışanlar kurumda sergilenen yönetim anlayışının çok fazla esnek olduğunu düşünmekte, çalışan ve çalışmayan kişi ayrımının bu esnekliğin arkasında kaldığını ve bu durumun bazı alanlarda boşluk oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte baskıcı bir yönetim tarzını kastetmediklerini, ancak baskıcı nitelikte davranış sergileyen personel için de gereğinin yapıldığını görmek istediklerini belirtmektedirler. Bu durumda yönetim kurumsal bir yapı oluşturmak amacıyla bazı kurallar belirlemelidir. Bu sayede kurumda herkesin uyabileceği belirli değer ve kurallar oluşturularak hiyerarşi kültürü ve buna bağlı olarak prosedür adalet algısının pozitif yönde etkilenmiş olacağı düşünülmektedir.
- 4- Kurum çalışanları ve yönetim kadrosu, geri bildirim ve ödüllendirme konusunda kurumun son derece zayıf olduğu konusunda hemfikirlidir. Üst Yönetim, çalışanları yaptıkları iş karşısında takdir etmese de ileriki bir dönemde mutlaka değerlendirdikleri yönünde görüş beyan etmekte, çalışanlar ise takdir görmek ve yönetimin kendileriyle ilgili olumlu düşüncelerini bilmek istediklerini belirtmektedirler. Ayrıca idari birimde çalışan personel, geri bildirim konusunda daha hassas düşünmekte, işlerin önceden planlanmış olması durumunda bile sonuçların teknik işlerde olduğu gibi somut olmamasından dolayı değerlendirmelerin geri dönüşünün kendileri için çok önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda her yönetici kendi sorumluluk alanında bu talepleri değerlendirmelidir. Bu sayede kurumda hissedilen adalet algısı daha yüksek seviyede olacaktır.
- 5- Çalışanların motivasyonunu artırıcı yönde üst yönetim tarafından destek gören, etkin bir ödül sistemi oluşturulmalıdır. Yöneticiler personeline karşı liderlik tarzında bir yönetim anlayışı benimsemeli, mümkün olabildiği ölçüde çalışanların yönetimde yer alabildiği karar sistemleri oluşturulmalıdır. Bu şekilde çalışanlar karar süreçlerine dahil oldukları için alınan kararları daha adil

algılayacaklar, bu sayede örgütü daha fazla benimseyecek ve aidiyet duygusunu yoğun olarak hissedeceklerdir.

Bunlarla birlikte genel bir değerlendirme yapılmak istendiğinde örgütlerde örgüt kültürünün başarı ve destek boyutlarının ön planda olması örgütsel adalet algısı açısından uygun bir zemin hazırlamakta, dolayısıyla daha güçlü bir adalet algısı için bu boyutları öne çıkaracak bir yapının oluşumuna katkı sağlayarak bu sayede pozitif bir adalet anlayışının oluşumu mümkün olabilecektir. Bunun yanında genel olarak çalışanların, çalıştıkları kurumlarda kurumsal bir yapının göstergesi olarak kabul ettikleri kuralların ve kurum yapısına uygun bir ödül ve ceza sisteminin olması, kurumlarda çok baskın olmamakla birlikte güç ve hiyerarşi kültürlerinin de bulunması gerekliliğini göstermektedir.

Mevcut kültürün çalışanlar üzerinde olumlu bir hava oluşturabilmesi için; çalışanlara karşı destekleyici ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilenmeli, çalışanların katkılarının önemli olduğunu hissettirilerek motivasyon ve bağlılık duygusu oluşturulmalı, çalışanların bireysel gelişimlerine önem verilerek bu konuda gerekli imkanlar sunulmalı, örgütteki uygulamalar standart olmalı, kararların alınıp uygulanmasında davranışlar tutarlı olmalı ve son olarak yönetimin personele sergiledikleri tutum ve davranışlar olumlu olmalıdır. Pozitif bir adalet algısı için ise; kaynak ve ödül dağıtımındaki kriterler daima tutarlı olmalı, dağıtım sürecinde bireysel istekleri ön planda tutabilecek kişilere yer verilmemeli, herhangi bir karar alınması gerektiğinde karardan etkilenebilecek kişileri mümkün olduğu ölçüde sürece dahil etmeli, istenmeyen bir durum ya da sonuçla karşılaşmış olması durumunda kişilere makul ve gerçekçi bilgi temelli açıklama yapılmalı, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarının sonuçları kendilerini makul bir şekilde bildirilmelidir.

Bu sayede çalışanların yönetim tarafından desteklendiği, gerek bireysel, gerekse takım bazlı çalışmaların ve eğitim ihtiyaçlarının önemsendiği, yönetimin aldığı kararların adil ve etik temelli olduğu ve çalışanların yöneticilerine ve çalıştıkları kuruma yönelik güven duygusunun olduğu, gerekli durumlarda yönetimin belirli ölçülerde yaptırım uygulayabileceği ve bu durumda çalışanların bunun gerekliliğini anlayabilmeleri ve bu sayede çalışma barışı ve huzurunun örgütlerde hâkim hale geleceği düşünülmektedir.



Bu çalışmada kurumların rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerini sağlayacak önemli unsurlardan olan örgüt kültürü ve örgütsel adalet kavramları ayrıntılı olarak ele alınmış ve örgüt kültürünün örgütsel adalet algısındaki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle kurumlarda hangi örgüt kültürü boyutunun örgütsel adaleti sağlamaya yönelik uygun bir zemin oluşturacağı araştırılmış ve buna ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Bununla birlikte araştırmanın tek bir kurumla sınırlı kalması, konunun genelleme yapabilme konusunda önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. İleride konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara tek bir kurumda çalışma yapmak yerine kamu ve özel sektör kurumlarında karşılaştırma yapmaları ya da üretim ve hizmet sektörü gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda çalışma yapmaları önerilmektedir. Yine örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisinin uygulamadaki farklı etkilerine yer verilebilir, böylelikle somut verilerle literatüre daha fazla katkı sağlayacağı önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKINCI, Beril Z. (1998), *Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- AMBROSE, Maureen L. Mark A. Seabright, M. Schminke (2002), “Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, s. 965-974.
- ATAMAN, Unutkan Göksel (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYDOĞAN, Ferhan (2004), ”Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, 203-215.
- BAKAN, İsmail, T. Büyükbeşe ve Ç. Bedestenci (2004), *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Alfa Akademi, İstanbul.
- BALI, Ali Şafak (2001), *Çok Kültürlülük ve Sosyal Adalet*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- BANNER, D.K., and T.E., Gogne (1995), *Designing Effective Organization: Traditional and Transformational Wiew*, Sage Publications, California.
- BARLING, J., and P. Michelle (1993), “*Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study*” , *The Journal of Psychology*, 127(6), s. 649-656.
- BASIM, H. Nejat, Harun Şeşen (2009), “Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- BAŞARAN, İ.E., (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi E.B.F , Ankara.

- BAYTOK, Ahmet (2006), *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BEDESTENCİ, H.Çetin, İ.Bakan, T.Büyükbeşe (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, Aktüel Yayınları, Ağustos, İstanbul.
- BERBEROĞLU, G., Z. Tonus, S. Besler (1998), "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:14, Sayı: 1-2.
- BERBEROĞLU, Güneş N., (1991), *Karşılaştırmalı Yönetim*, A.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir.
- BEUGRE, Constant D. (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Westport, Greenwood Publishing Group, s.84.
- BIES, Robert J. ve Debra L. Shapiro (1988), "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements", *Academy of Management Journal*, Vol: 31, No: 3, 676-685.
- BLAU, Gary, D. Surges Tatum, K. Ward-Cook, L. Dobria, K. Mccoy (2005), "Testing for Time-Based Correlates of Perceived Gender Discrimination", *Journal of Allied Health*, C.34, S. 3, p. 130.
- BOS, Kees Vanden, R. Vemiunt, H. Wilke (1997), "Procedural and Distributive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next", *Journal of Personality and Social Psychology*, C: 72,1, s.95-97.
- BOS, Kees Vanden (2001), "Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 58, s.254- 259.
- BROWN, Andrew D. ve Ken Starkey (1994), "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information", *Journal of Management Studies*, 31(6): s.807- 828.

- CHAN, Marjorie (2000), "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", *International Journal of Organizational Analysis*, C:8, No:1
- CHARASH, Yochi Cohen, Paul E. Spector (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta - Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No: II, s.278-321.
- CLARENCE, S. Walton. (1993) *The Moral Manager*, New York, Harper and Row Pub., s.44.
- COLQUITT, J.,A., Conlon, D. E., Porter, C. Wesson, M. J., NG, K. Yee (2001), 'Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research', *Journal of Applied Psychology*, 86:3.
- CROPANZANO, Russel, Z.S ve Byrne, D.R.Babocel (2001), "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Sosial Entities and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, s.164-209.
- COWHERD Douglas M., Levine David I. (1992), "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2, s. 303-304.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1997), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇEÇEN, Anıl (1996), *Kültür ve Politika*, Genişletilmiş 2.Basım, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- DAFT, Richard L (1983), "Organization Theory And Design", West Pub. Co., USA, p.317.
- DAFT, Richard L., (1991), *Management*, Second Edition, The Dreyden Press, p.79.
- DAFT, Richard L. (2000), *Management*, The Dryden Pres, 5. Basım.
- DAILEY, R.C., Dealaney, J.K. (1992), "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intend to turnover", *Human Relations*, 45, s.305-317.

- DEBRA, L.Nelson ve James Campbell Quick (1994), *Organizational Behavior Foundations, Realities and Challenges*, West Publishing Company, s.492.
- DECONINCK, J.B., ve Stilwell, D.C (2004), Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions, *Journal of Business Research*, 57, s.225-231.
- DELUGA, Ronald J. (1995), "The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", *Military Psychology*, 7(1), s. 1-16.
- DENİSON, Daniel, J. Janovics, J. Young, H.J. Cho (2006), Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method.
- DİNÇER, Ömer (2003), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 6.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- DOĞAN, Hulusi (2002), İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2),s. 71-78.
- DOĞAN, Ülkühan Bike (2007), *Örgüt Kültürünün İşgören Seçim Sürecine Etkileri ve Ankara Organize Sanayi Bölgesi Makine - İmalat- Ekipman Sektörü Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DÖNMEZER, Sulhi (1974), *Sosyoloji*, Hüsnütabiat Matbaası, Beşinci Baskı, İstanbul.
- ERDEM, Ferda (1996), *İşletme Kültürü*, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış* , Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, Erol (2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- EREN, Erol, L.Alpkan ve E. Ergün (2003), “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4, 1, Ankara, s.60.
- ERHAN, Yıldırım (2002), "Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi ", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERGENELİ, Azize ve ARI Güler Sağlam (2005), “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60-1. s.122-147.
- ERKMEN, Turhan ve Şencan Hüner (1994), "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.23, S.2, s.109.
- ERKMEN, Turhan ve Güven Ordun (2001), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, s.69.
- ERTEKİN, Yücel (1979), *Örgüt İklimi*, TODAİ Yayınları, Ankara.
- FOLGER, Robert ve Russel Cropanzano (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management* , Sage Publications Inc., USA.
- FOLGER, Robert, CROPANZANO Russell (2001) “Fairness Theory: Justice as Accountability”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California.
- FORTIN, Marion (2008), Perspectives on organizational justice, Concept clarification, social context integration, time and links with morality, *International Journal of Management Reviews*, s.25.
- GENÇ, Nurullah (1993), Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel Ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 1-2, Cilt: 10, Erzurum.

- GOFFEE, Rob ve Gareth Jones (2000), “*Kurum Kültürü*” Çev., Kıvanç Kutmandu, Mediacat Yayını, Ankara.
- GOLDMAN, Barry M., (2001), “ Toward An Understanding Of Employment Discrimination Claiming, *An Integration Of Organizational Justice And Social Information Processing Theories*, 2001.
- GORDON, George G ve Nancy DiTomaso (1992), “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, 29(6): s.783-798.
- GREENBERG, Jerald (1987), “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, s. 55.
- GREENBERG, Jerald (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *The Academy of Management Review*, Vol: 12, No: 1,s.10.
- GREENBERG, Jerald, (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, C:16, No:2, s.400.
- GREENBERG, Jerald ve Bies Robert J. (1992), Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, s.433-444.
- GREENBERG, Jerald ve Jason A. Colquitt (2005), *Handbook of Organizational Justice*, London.
- GROMBH, Denis, ve J.D.Carillo (2006), “Cultural Inertia and Uniformity in Organizations”, *The Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.23, No.3, s.743-744.
- GRIFFIN, Andrea, E.C., A. Colella, S. Goparaju (2000), “Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective”, *Human Resource Management Review*, Vol.10, No. 4, s .453-473.
- GROMBH, Denis ve J.D.Carillo (2006), “Cultural Inertia and Uniformity in Organizations, *The Journal of Law*”, *Economics and Organization*, Vol.23, No.3, 2006, s.743-744.

- GÜÇLÜ Nezahat, “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan Türkiye-Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>, (20.08.2005).
- GÜMÜŞTEKİN, Eren Gülten ve Emet Canan (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, s.90-116.
- GÜVEN, A.S., (1996), *Üniversitelerde Örgüt Kültürü-Osmangazi Üniversitesinde Örgüt Kültürü Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜVENÇ, Bozkurt ( 1996), *İnsan ve Kültür*, 7. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GÜZELCİK, Ebru (1999), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul, Sistem Yayıncılık Şirket Kültürü Dizisi, No:222, s.147.
- HANDY, Charles B. (1976), *Understanding Organizations*, Harmonds Worth, Middlesex, Penguin Books Ltd.,
- HATCH, Mary J. ve Majken Schultz (1997), “ Relations Between Organization Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, vol.31, no.5-6, s.357.
- HELLRIEGEL, Don, J. Slocum , W. Woodman, R. W. (1995), *Organizational Behavior*, West Publishing Co. ,USA, Hellriegel, Slocum, Woodman, s.470.
- HODGETTS, R.M. ve Luthans Fred (1996), *International Management*, 3rd Ed., McGraw-Hill, s.103.
- HOFSTEDE, Geert (1980), *Culture’s Consequences: International Differences In Work Related Values*, Sage Publishig, London.
- HOFSTEDE, Geert (1994), “ Cultures And Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture’s Consequences”, *Harper Collins Business*, McGraw-Hill International-U.K.
- IZGAR, Hüseyin (2008), “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık, *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.



- KANDEMİR, Eren (2006), “Toplam Kalite Yönetim ve Kültür”, <http://siteky.com/frameset/ky/tkymain14.html>, (10.08.2009).
- KENNEDY, Frances A., Kohlmeyer J. M., Parker R.J. (2009), “ The Roles of Organizational Justice and Trust in a Gain-sharing Control System”, <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do>, (10.05.2009).
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KONOVSKY, Mary A. ve Cropanzano Russell (1991), “ Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 76:5, s.698-707.
- KONOVSKY, Mary A., (2000), “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, *Journal of Management*, C:26, No:3, s.494.
- KÖSE, Sevinç, S. Tetik ve E. Cuma (2001), ” Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt:7 Sayı :1
- KÖSE, Sevinç, B. Kartal ve N. Kayalı (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 20.
- KREITNER, R. ve i A. Kinick (1998), *Organizational Behavior*, 4. Ed, McGrawHill.
- KUTANİS, Rana Özen ve Emine Çetinel (2009), “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi? Bir Örnek Olay”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.
- LEVENTAL, G. S, (1980), “What Should Be Done With Equity Theory? Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York, Plenum Press, s. 27-55.
- LEVY, Paul E., (2001), “Let’s Not Forget the Organization in Organizational Justice: It Just Wouldn’t Be Fair”, *Journal of Vocational Behavior*, 58, s.273–278.

- LUTHANS, F. (1992), “ Organizational Behavior, The Environmental Context Of Organizational Behavior”, Organizational Culture, Sixth Edition, Mc Graw-Hill. Inc., Singapore, Part 6, s.562-563.
- MAMATOĞLU, Nihal (2006), Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt kültürü Algısını Yordar mı?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 61, Sayı 4, s. 177-201.
- MEYER, Christopher J. (2004), On The Operation Of Emotion In Justice Judgments: There’s More Than Unfairness To Injustice, The Operation Of Emotion In Justice Judgments, Michigan State University.
- MOORMAN, R. H. (1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, 76, s.845–855.
- MURAT, Güven ve Banu Açıkgoz (2007), “ Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, s.1–20.
- NABATCHI, T., L.B. Bingham ve D.H. Good (2007), “Organizational Justice and Workplace Mediation: a Six-Factor Model”, *International Journal of Conflict Management*, 19 (2), s.136-153.
- NELSON, Debra L, James C. Quick (1994), *Organizational Behavior*, New York, West Pub.,
- O’REILL, Charles (1991), “Socialization and Organizational Culture”, *Psychological Dimension of Organizational Behaviour*, New York, Mc Millan Pub, s.299.
- OKAY, Ayla (1998), *Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- OKAY, Ayla, (2000), *Kurum Kimliği*, Media Cat Kitapları, Ankara.
- ÖZALP, İnan (2000), *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir.

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, s. 77-96.
- ÖZKALP, Enver (1986), “ Örgütler ve Çalışma “, Anadolu Üniversitesi Yayıncılık, Eskişehir ,s.76.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2002), Örgütsel Davranış, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZMEN, Ömür, N. T., Arbak Y., Süral Özer P. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış* , Cilt 7, Sayı 2, s.17–33.
- PETTIGREW, Andrew M.,(1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarter*, s.576.
- PHEYSEY, Diana (1993), *Organizational Cultures, Types and Tranfomations*,London: Routledge Publishers.
- REITZ, H.Joseph (1989), *Behaviour Organizations*, PrenTice Hall, New Jersey.
- ROBBINS, Stephan P. (1989) “Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and Applications”, Prentice Hall Inc., USA.
- ROBBINS, Stephen (1987), “Organizational theory: structure, design, and applications, 2.Ed.,*Prentice Hall Int.Edition*”, Simon ve Schuster Englewood Cliffs, New Jersey.
- ROBBINS, Stephen (2003), *Organizational Behavior*, Tenth Edition , Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- ROCH, Sylvia G. ve Linda R. Shanock (2006), “Organizational Justice in an Exchange Framework” , Clarifying Organizational Justice Distinctions, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 2, s.299-322.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2003), *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Yayın No:464, Furkan Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayıncılık, Bursa.
- SARGUT, A.Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- SAVICKI, Victor (1999), “Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies”, *Human Sciences Press, Inc., Child and Youth Care Forum*, Vol. 28, No: 4, s. 244.
- SCHEIN, Edgar H., “Coming to a New Awareness of Organizational Culture” *Sloan Management Review*, 25/2:3-16.
- SCHNEIDER, Benjamin (1996), “Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change”, *Organizational Dynamics*, Volume:24, No:4, New York, s.7.
- SCHWARTZ, Howard ve Stanley M. Davis (1981), “Matching Corporate Culture and Business Strategy”, *Organizational Dynamics*, 10(1): s.30-48.
- SHAW, John C., E. Wild, J. A. Colquitt (2003), “To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of The Effects of Explanations”, *Journal of Applied Psychology*, C:88, No:3, s.445.
- SIMPSON, S., , R. Cacioppe (2001), “Unwritten Ground Rules, Transforming Organizations Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service, *Leadership and Organization Devolepment Journal*, 22 (8), s. 394-401.
- SIMS, R.R., (2000), “Changing An Organization’s Culture Under New Leadership”, *Journal Of Business Ethics*, 25.
- SKARLICKI, Daniel P., R. Folger (1997), “Relation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No:3,s.435.

- SKARLICKI, Daniel P., R. Folger ve P. Tesluk (1999), “ Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Relation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No:1, s.87-88.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım, İstanbul.
- SOYLU, Suat (2009), <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=41>, (10.03.2009).
- STEINHOLG, and Owens, (1989), Towards R.G., *A Theory of Organizational Culture Journal of Educational Administration*, Vol 27, No: 3, s.10.
- ŞIŞMAN, Mehmet (2007), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- ŞIŞMAN, Mehmet (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TANG, Li-Ping T.Lsarsfield .Baldwin ve Linda J. (1996), "Distributive and Proeedural Justiee as Related to Satisfaction and Commitment," *S.A.M. Advanced Management Journal*, 6/3: s.25-32.
- TAUBITZ, Hans- Peter (1990), “ *Die Unternehmenskultur Der Deutschen Bundespost*”, Heidelberg (v. Deckers).
- TERZİ, Ali Rıza (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TEVRÜZ, Suna (1996), “Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi”, *Türk Psikologlar Dergisi Yayını*, Ankara.
- THIBAUT, J. W., L. Walker (1978), *A Theory of Procedure*. California Law Review.
- TOKGÖZ, Nuray ve Hakan Yılmaz (2008), Örgütsel Sinisizm, Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8- Sayı/No: 2 : s 283–305.
- TOPRAKKAYA, Arslan (2009), “ Aristoteles’te Adalet Kavramı”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- TOSUN, Kemal (1992), *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 213, Yön Ajans, İstanbul.

- TUNA, Özlem, (2002), *İşletmelerde Toplam Kalite Kültürü Değerlerinin Gelişmesinde Örgüt Kültürü Etkilerinin İncelenmesi ve Ford Otasan İnönü Fabrikası'nda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- TÜRK, Mehmet Sezai (2003), *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Önemi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya.
- TÜZÜN, İpek Kalemci ve İrfan Çağlar Güven (2007), “Örgütsel Kimlik Özellikleri Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi”, Görgül Bir Çalışma, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi.
- UÇKUN, Seher (1999), *Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kâğıt Sanayiinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ULRICH, Wendy L., (1984), “*Hrm and Culture, History, Rituel and Myth*”, *Human Resource Management*, 23/2: s.117-128.
- UYGUR, Nermin (1996), *Kültür Kuramı*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü, M. Toprak, O. Ersun (2000), *Şirket kültürü ve İş Prensipleri*, İTO Yayınları, Yayın No: 2000-4, İstanbul.
- UZUNÇARŞILI, Soydaş Ayda (2001), *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri ve Kadri Mirza (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Birinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- VAROL, Muharrem (1989), *Örgüt Kültürü ve Verimlilik*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 29.
- VECCHIO, Robert P. (1991), *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA.

- VURAL, Z. Beril Akıncı (2003), *Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- WALTON, Clarence S., (1993), *The Moral Manager*, New York, Harper and Row Pub., s.44.
- WILKINS, Alan L., (1983), “The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations”, *Organizational Dynamics*, s.26.
- YILDIRIM, M. Halit ve Yavuz Demirel, “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.
- YÜRÜR, Senay,(2005), *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

## EKLER

### EK I: Anket

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, varolan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Lütfen “yönetici” ifadesini içeren soruları bağlı olduğunuz yöneticinizi düşünerek cevaplandırınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticimiz taraf tutmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığına ilişkin geribildirim verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Sahip olduğum deneyim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Demografik Bilgiler

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Abone İşleri Dairesi Başkanlığı            | <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları ve Destek Hiz. Dairesi Başkan. |
| <input type="checkbox"/> Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı             | <input type="checkbox"/> Kanalizasyon Dairesi Başkanlığı                 |
| <input type="checkbox"/> Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı | <input type="checkbox"/> Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı          |
| <input type="checkbox"/> İçmesuyu Dairesi Başkanlığı                | <input type="checkbox"/> Planlama ve Yatırım Dairesi Başkanlığı          |
|   | <input type="checkbox"/> Hukuk Müşavirliği                               |

### Kadro

- |                                      |                                      |                                |                               |                                       |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Üst Yönetim | <input type="checkbox"/> Şube Müdürü | <input type="checkbox"/> Memur | <input type="checkbox"/> İşçi | <input type="checkbox"/> Firma İşçisi |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|

### Eğitim Durumu

- |                                     |                               |                                     |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> İlköğretim | <input type="checkbox"/> Lise | <input type="checkbox"/> Yüksekokul | <input type="checkbox"/> Üniversite | <input type="checkbox"/> Lisansüstü |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|

### Çalışma Süresi

- |                                 |                                   |   |
|---------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 0-6yıl | <input type="checkbox"/> 7-12 yıl | <input type="checkbox"/> 13 yıl ve üstü |
|---------------------------------|-----------------------------------|---|

### Cinsiyet

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bayan | <input type="checkbox"/> Bay |
|--------------------------------|------------------------------|

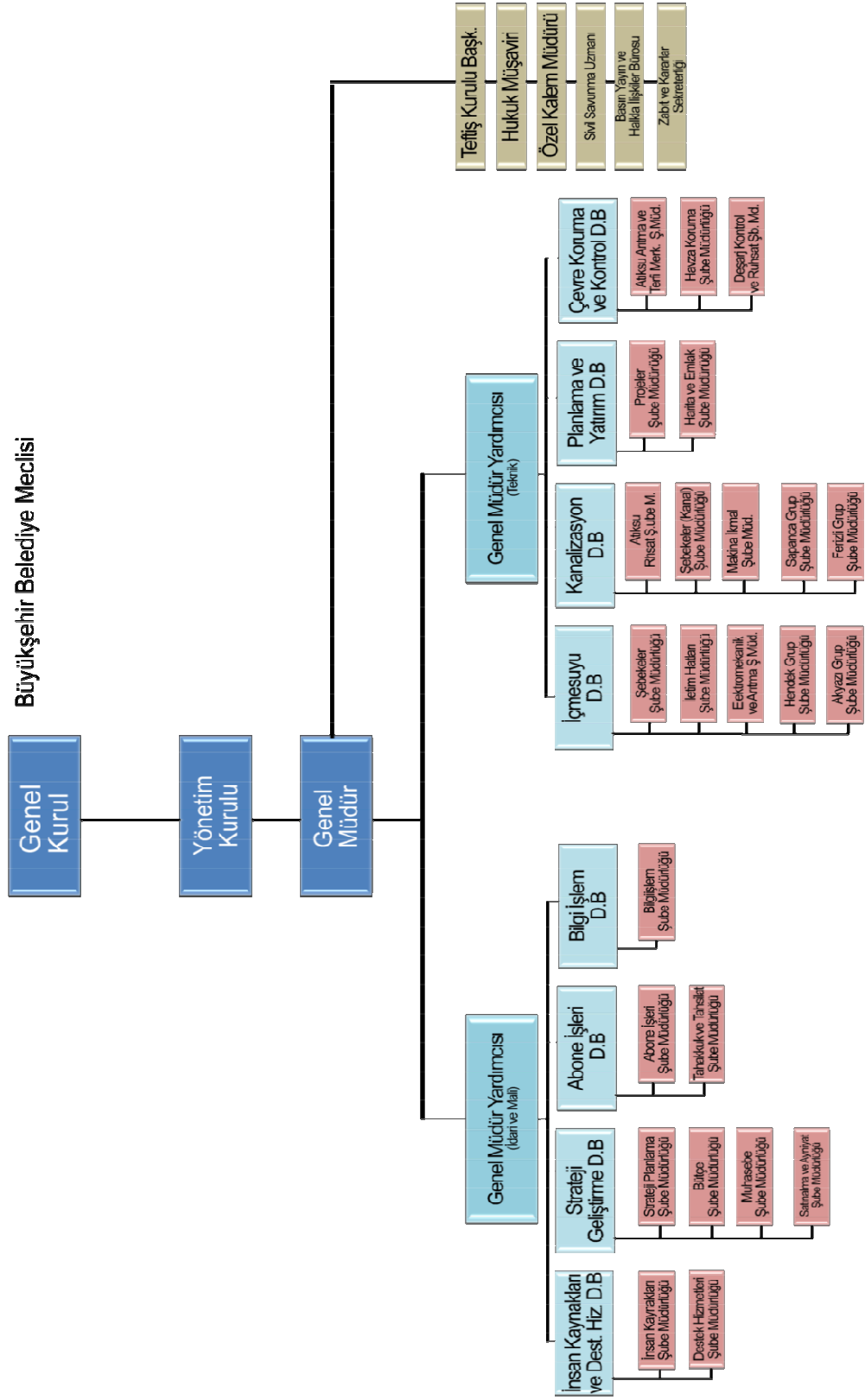
### Geliriniz

- |                                    |                                       |  |  |  |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1-580 YTL | <input type="checkbox"/> 581-1000 YTL | <input type="checkbox"/> 1001-1500 YTL | <input type="checkbox"/> 1501-2000 YTL | <input type="checkbox"/> 2001 YTL ve üzeri |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|--|--|

## **Ek II: Mülakat Soruları**

- 1-Kurumunuzda bireysel ya da takım halinde yapılacak, uzmanlığa önem veren her türlü çalışma destekleniyor mu? Nasıl?
- 2- Kurumunuzda baskıcı bir yönetim tarzı ve cezalandırılma korkusu olduğunu düşünüyor musunuz? Neden? Düşünüyorsanız bu sizin motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?
- 3-Kurumunuzda kurum içi iletişim etkin midir? Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimi yönetim tarafından desteklenir mi? Nasıl?
- 4- Kurumunuzda etkin bir İKY, stratejik planlama ve kariyer yönetimi mevcut mudur? Liyakate dayalı personel seçimi ve görevlendirme olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
- 5- Kurumunuzdaki karar mekanizması sorgulayıcı, adil, objektif ve şeffaf mıdır? Bu şekildeyse bu sizi hangi açıdan ve nasıl etkiler?
- 6- Kurumunuzdaki yöneticilerin personel ve olaylar karşısındaki tavrı nasıldır? Yöneticilerin adil, tarafsız ve etik bir yönetim tarzı var mıdır? Başarılarınızın derecesi ve sonuçları size iletilir ve takdir görür mü?
- 7- Kurumda çalışanların işteki rol ve statülerine göre, herkesçe bilinen adil bir ücret ve ödül sistemi var mıdır? İşiniz için sergilediğiniz performansınızın karşılığını başka bir kurumda daha fazla alacağınıza inanıyor musunuz?
- 8- Ekleme istedikleriniz var mı?

### Ek III. Araştırma Yapılan Kurumun Örgüt Yapısı



## **ÖZGEÇMİŞ**

1978 yılında Ankara'da doğdu. 2001 yılında Sakarya Üniversitesi Sakarya Meslek Yüksekokulu İşletmecilik bölümünde önlisansını tamamladıktan sonra 2002 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesine dikey geçiş yaptı. Buradaki eğitimini 2004 yılında tamamladıktan sonra aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2006 yılında İşletme Anabilim Bilim Dalı Yönetim-Organizasyon bilim dalında doktora eğitimine başladı.