

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**DESTEK VE BÜROKRATİK KÜLTÜR İLE
ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ / BALIKESİR İLİ
ORTAOKULLAR ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Filiz ÇELİK

Balıkesir, 2018

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**DESTEK VE BÜROKRATİK KÜLTÜR İLE
ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ / BALIKESİR İLİ
ORTAOKULLAR ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Filiz ÇELİK

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

Balıkesir, 2018

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 201512545011 numaralı Filiz ÇELİK'in hazırladığı 'Destek ve Bürokratik Kültür ile Örgütsel Adalet İlişkisi/Balıkesir İli Ortaokullar Örneği' konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 29.05.2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına Oy BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.


Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ
Başkan (Danışman)


Dr. Öğr. Üyesi İsmail Hakkı TOMAR
Üye


Dr. Öğr. Üyesi Yalçın ERGÜNEŞ
Üye

Yukarıdaki, imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

25.06/2018

Enstitü Müdürü

Ferhat YILDIRIM
Bilgisayar İşletmeni

ÖN SÖZ

Bu araştırma, son yıllarda eğitim örgütlerinde de araştırmacıların ilgisini çeken destek ve bürokratik kültür kavramları ile örgüte güven, bağlılık ve örgütün verimli bir şekilde işleyişinde önemli bir yere sahip olan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma eğitim örgütlerinde destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılan ilk çalışma olmakla beraber araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyine olumsuz etki eden destek ve bürokratik kültür ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Öncelikle, araştırmama en büyük katkıyı sağlayan ve her aşamasında destek olan ve rehberlik eden, zaman ve mekân tanımadan danışmanlığından yararlandığım, sonsuz desteğini esirgemedi sunan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ'ye en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Eğitim örgütlerindeki yoğun çalışmalar arasında vakit ayırarak araştırmamın veri toplama aracı olan anketleri özveriyle dolduran, değerli tüm öğretmen arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Eğitim hayatımın her kademesinde desteklerini eksik etmeyerek anlayış gösteren sevgili anneme, babama, kardeşlerime ve dostlarıma; tez boyunca yardımını esirgemeyen sabırlı arkadaşım ve meslektaşım M.S. Ramazan DERİN'e çok teşekkür ederim. Ayrıca yardımlarından dolayı özellikle manevi desteği ve güzel arkadaşlığı için değerli arkadaşım Meral KELOĞLU'na minnettarım.

Her türlü zorlukta yanımda olan ve her attığım adımda arkamda desteğini hissettiğim değerli eşim Ümit ÇELİK'e ve çalışmamı yaparken birlikte geçireceğimiz zamanları eksilttiğim canım oğlum Umut Berkay'a sonsuz sevgilerimle...

Filiz ÇELİK
Balıkesir, 2018

ÖZET

DESTEK VE BÜROKRATİK KÜLTÜR İLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ / BALIKESİR İLİ ORTAOKULLARI ÖRNEĞİ

ÇELİK, Filiz

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ

2018, 101 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir.

Araştırma evrenini 2016–2017 eğitim öğretim yılında Balıkesir'in tüm ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan 4243 öğretmen oluşturmaktadır. Analizlerde öğretmenlerden geri alınan 1401 veri toplama aracı kullanılmıştır.

Araştırma verileri için kişisel bilgi formu ile birlikte Terzi (2017) tarafından geliştirilen "Destek ve Bürokratik Kültür Ölçeği" (DBKÖ) ve Polat (2007) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" (ÖAÖ) kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20. paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, aritmetik ortalama, pearson korelasyon analizi, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve basit doğrusal regresyon kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bunun yanında okuldaki bürokratik kültürün öğretmenlerin örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü ile mesleki kıdem değişkeni, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile de branş, okul kıdemi ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet, branş, okul kıdemi ve mesleki kıdemlerine göre farklılaşmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda okullardaki destek ve bürokratik kültürün öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Destek ve bürokratik kültür örgütsel adaletteki toplam varyansın %51'ini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, destek kültürü, bürokratik kültür, örgütsel adalet.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPPORT AND BUREAUCRATIC CULTURE AND ORGANIZATONAL JUSTICE / BALIKESİR PROVINCE SECONDARY SCHOOLS SAMPLE

ÇELİK, Filiz

Master's Thesis, Department of Educational Sciences

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ali Rıza TERZİ

2018, 101 Pages

The main purpose of this research is to examine the relationship between support and bureaucratic culture and organizational justice. The research is at the relational screening model.

The universe of the research is composed of 4243 teachers working at secondary schools located in all the districts of Balikesir in the Academic year of 2016-2017. In the analyzes, 1401 surveys collected from the teachers were used.

For the data of the research; with the personal data form, Support and Bureaucratic Culture Scale(SBCS) that was developed by Terzi (2017) and Organizational Justice Scale (OJS) that was developed by Polat (2007) were used.

SPSS 20 package program was used for the analysis of the acquired data. Frequency, arithmetic mean, pearson correlation analysis, independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA and simple linear regression analysis were used to analyze the data. According to the results of the research; there was a high negative correlation between support and bureaucratic culture and organizational justice. Beside this result, it's found that Bureaucratic Culture at schools has an adverse effect on the perception of organizational justice of the teachers. In addition, there is a significant difference between organizational culture and professional seniority variables, teachers' perception of organizational justice and branch, school seniority and occupational seniority variables as well.

According to the regression analysis, it is observed that schools' support and bureaucratic culture predicts the teachers' perception of organizational justice significantly and support and bureaucratic culture accounts for %29 of the total variance for organizational justice.

Key Words: Organizational culture, support culture, bureaucratic culture, organizational justice.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|----------|
| ÖNSÖZ | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER..... | vi |
| ÇİZELGELER LİSTESİ..... | viii |
| KISALTMALAR LİSTESİ | ix |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem | 1 |
| 1.2. Amaç | 4 |
| 1.3. Önem | 4 |
| 1.4. Varsayımlar..... | 5 |
| 1.5. Sınırlılıklar..... | 5 |
| 1.6. Tanımlar..... | 5 |
| 2. İLGİLİ ALAN YAZIN | 7 |
| 2.1. Kuramsal Çerçeve | 7 |
| 2.1.1. Örgüt Kültürü..... | 7 |
| 2.1.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı | 7 |
| 2.1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi..... | 9 |
| 2.1.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri..... | 9 |
| 2.1.1.4. Örgüt Kültürünün Tamamlayıcı Öğeleri | 11 |
| 2.1.1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi | 11 |
| 2.1.1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği | 11 |
| 2.1.1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj | 12 |
| 2.1.1.4.4. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı | 13 |
| 2.1.1.4.5. Örgüt Kültürü ve Performans | 13 |
| 2.1.1.5. Örgüt Kültürü Türleri..... | 13 |
| 2.1.1.5.1. Baskın Kültür-Alt Kültür..... | 14 |
| 2.1.1.5.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür | 15 |
| 2.1.1.5.3. Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu Parçalı Kültür | 15 |
| 2.1.1.6. Örgüt Kültürünün Unsurları..... | 16 |
| 2.1.1.6.1. Temel Değerler | 18 |
| 2.1.1.6.2. Normlar | 19 |
| 2.1.1.6.3. Törenler, Ayinler ve Seremoni | 19 |
| 2.1.1.6.4. Kahramanlar..... | 20 |
| 2.1.1.6.5. Dil | 20 |
| 2.1.1.6.6. Metaforlar | 21 |
| 2.1.1.6.7. Hikâye, Efsaneler ve Mit | 21 |
| 2.1.1.6.8. Semboller | 22 |
| 2.1.1.6.9. Örgütsel Sosyalleşme..... | 22 |
| 2.1.1.7. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar | 23 |
| 2.1.1.7.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli | 23 |
| 2.1.1.7.2. Parsons'un AGIL Modeli | 23 |
| 2.1.1.7.3. Peters ve Waterman'ın Modeli..... | 24 |
| 2.1.1.7.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli..... | 24 |
| 2.1.1.7.5. Hofstede Modeli | 25 |
| 2.1.1.7.6. Handy Modeli | 26 |
| 2.1.1.7.7. Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri | 26 |
| 2.1.1.7.8. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri | 27 |
| 2.1.1.7.9. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması | 28 |
| 2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı | 28 |
| 2.1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi..... | 29 |
| 2.1.2.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar | 30 |
| 2.1.2.2.1. Reaktif İçerik Kuramları | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.2.2.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı | 31 |
| 2.1.2.2.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı | 32 |
| 2.1.2.2.1.3. Walster'in Eşitlik Kuramı | 32 |
| 2.1.2.2.1.4. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramı | 33 |
| 2.1.2.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar | 34 |
| 2.1.2.2.2.1. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli | 34 |
| 2.1.2.2.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı | 35 |
| 2.1.2.2.3. Reaktif Süreç Kuramlar | 35 |
| 2.1.2.2.4. Proaktif Süreç Kuramlar..... | 36 |
| 2.1.2.3. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller ve Teoriler | 37 |
| 2.1.2.3.1. Araçsal Model- Kişisel Çıkar Model | 37 |
| 2.1.2.3.2. İlişkisel Model- Grup Değeri Modeli | 37 |
| 2.1.2.3.3. Bilişsel Atıf Teorisi | 38 |
| 2.1.2.3.4. Adalet- Doğruluk Teorisi | 39 |
| 2.1.2.3.5. Doğruluk- Adillik Teorisi..... | 39 |
| 2.1.2.3.6. Ahlaki Değerler Modeli | 40 |
| 2.1.2.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları | 40 |
| 2.1.2.4.1. Dağıtımsal Adalet | 42 |
| 2.1.2.4.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet..... | 43 |
| 2.1.2.4.3. Etkileşim Adaleti | 43 |
| 2.1.2.4.4. Kişiler Arası Adalet | 44 |
| 2.1.2.4.5. Bilgisel Adalet..... | 45 |
| 2.1.2.5.Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Özellikler | 45 |
| 2.1.2.5.1. Kişisel Özellikler | 46 |
| 2.1.2.5.2. Örgütsel Özellikler | 47 |
| 2.2. İlgili Araştırmalar | 47 |
| 2.2.1. Yurtiçi Araştırmalar | 48 |
| 2.2.2. Yurtdışı Araştırmalar | 49 |
| 3. YÖNTEM | 51 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli | 51 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 51 |
| 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri | 51 |
| 3.3.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği | 52 |
| 3.3.2. Okul Kültürü Ölçeği | 53 |
| 3.4. Veri Toplama Süreci | 53 |
| 3.5. Verilerin Analizi | 54 |
| 4.BULGULAR VE YORUMLAR | 56 |
| 4.1. Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular | 56 |
| 4.2. Araştırmadan Elde Edilen Verilere Göre Bulgular ve Yorumlar..... | 57 |
| 4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular | 57 |
| 4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular..... | 58 |
| 4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular..... | 61 |
| 4.2.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Ait Bulgular | 62 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER | 67 |
| 5.1. Sonuçlar | 67 |
| 5.2. Öneriler | 71 |
| 5.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler..... | 71 |
| 5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler..... | 72 |
| KAYNAKÇA | 73 |
| EKLER | 87 |
| Ek 1.Veritoplama Aracı | 87 |
| Ek 2.Balıkesir Valiliği Millî Eğitim Müdürlüğü Onayı..... | 90 |
| Ek 3.Ölçek İzin Onayı..... | 91 |

ÇİZELGELER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Çizelge 1. Örgüt Kültürü Tanımları | 8 |
| Çizelge 2. Örgüt Kültürünün Unsurları | 17 |
| Çizelge 3. İlçelere Ait Anket Sayıları | 54 |
| Çizelge 4. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları | 56 |
| Çizelge 5. Öğretmenlerin Destek ve Bürokratik Kültür Algılarının Düzeyleri | 57 |
| Çizelge 6. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri | 58 |
| Çizelge 7. Öğretmenlerin Destek ve Bürokratik Kültür Algılarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları | 58 |
| Çizelge 8. Öğretmenlerin Destek ve Bürokratik Kültür Algılarının Branşa Göre Anova Sonuçları | 59 |
| Çizelge 9. Okul Kıdemine Göre Öğretmen Görüşlerindeki Farklılık İçin Anova Testi..... | 60 |
| Çizelge 10. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklılık İçin Anova | 61 |
| Çizelge 11. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Farklılığı İçin Bağımsız t-Testi Sonuçları..... | 62 |
| Çizelge 12. Örgütsel Adalet Algısının Branşa Göre Farklılığı İçin Anova Sonuçları | 63 |
| Çizelge 13. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Okul Kıdemine Göre Anova Sonuçları | 64 |
| Çizelge 14. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Anova Sonuçları | 65 |
| Çizelge 15. Çoklu Regresyon Analiz Tablosu..... | 66 |

KISALTMALAR LİSTESİ

- AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi
KMO : Kaiser Mayer Olkin
DBKÖ : Destek ve Bürokratik Kültür Ölçeği
ÖAÖ : Örgütsel Adalet Ölçeği

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca önemli kavramlar ve terimler, tanımlar kısmında açıklanmıştır.

1.1. Problem

Örgüt kültürü, bir dizi insanın, zaman içerisinde geliştirdikleri, grup normları ya da geleneksel davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmada isteklendirdiği eylemlerdir. Üyelerden birinin normal davranmadığı durumda diğerleri onu alışılmış biçimde davranmaya yöneltiyorsa o durum 'kültürel' dir (Terzi, 2000).

Küreselleşme süreci ve kitle iletişim araçlarındaki büyük gelişmelere bağlı olarak toplumlar ve kültürler arasındaki etkileşim artarak kültür kavramını en çok tartışılan bir kavram haline getirmiştir. İnsan, farklı sosyal gruplar içinde sosyalleşmekte ve üyesi olduğu örgütün kültüründen etkilenmektedir. Üyelerce oluşturularak paylaşılan ortak değerlere sahip sosyal sistemlere örgüt diyoruz. Kültürler çoğunlukla sembol, özel bir dil ve kendi kültürünü üstün gören duygularla yansıtılır. Çok yaygın olmayan ise örgüt kültürüdür (Terzi, 2016). Örgüt kültürü bilgi, tutum, davranış, normlar ve paylaşılan ortak değerlerin toplamı olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü, üyelerin aralarındaki ilişkileri, örgütün çevresiyle olan ilişkilerini aynı zamanda örgütsel yaşamı düzenlemektedir.

Örgüt kültürü kavramı örgütsel yaşamı daha çok biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerine odaklanmaktadır. Örgüt üyelerinin çalışma ortamları hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların ortak değer ve normlarından oluşan kültürlerini içerir. Bir örgütün başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşmasında, örgüt kültürü önemli bir rol oynar.

Örgüt kültürü, örgütte ortak değerler, normlar, uygulamalar, yaşantılar, varsayımlar, semboller yaratma ve geliştirmeye oluşturulur, geliştirilir. Sonuçta, kültürünü yaratan ve geliştiren örgütlerde kendine özgü uygulamalar, kurallar, inançlar, tutumlar gelişir. Bu kendine özgülük, hikâyeleriyle, kahramanlarıyla,

müzikleriyle, fıkralarıyla, çalışma ve eğlenme biçimleriyle hissedilir ve ayrı bir örgüt kişiliği oluşur (Akçay, 1997).

Örgüt kültürünü oluşturan öğeler, gözle görülen ve gözle görülmeyen öğeler olmak üzere iki boyutta toplanabilir. Buna göre örgütle ilgili fiziksel özellikler, törenler, semboller, hikâyeler, kültürün gözle görülen boyutunu; sayıtlılar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülmeyen boyutunu oluşturmaktadır (Terzi, 2000).

Örgüt kültürü; belirli bir grup tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü aşamasında, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, fonksiyonelliği sebebiyle gruptakilere öğretilmesi istenen duygu, düşünme, doğru algılama, ilişkiler, değerler ve temel varsayımlar motifidir (Schein, 1990).

Gagliardi (1986) örgüt kültürünü, bir örgütü diğerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürünün farklı birçok tanımı yapılmış olsa da hepsi aynı süreci tanımlamaktadır. O süreç de paylaşmaktır. Kültür daima insanların davranış, tutum ve inançlarını etkiler ve onlar tarafından etkilenir. Örgüt kültürünün işleyişi de bu karşılıklı ilişki çerçevesinde gelişir (Tutar, 2000). Bu konuda yapılmış tanımlar; incelendiğinde örgüt kültürünü “paylaşılmış değerler ve normlar” ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğunu söylemek yanıltıcı olmaz (Terzi, 2000).

Okul kültürü, en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir. Bu normlar okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirir ve etkili bir okul müdürlüğü liderliğinde ortak bir vizyon haline gelir. Okul müdürlerinin kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur. Okul müdürleri kültürü zamanla şekillendirir, var olan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarısını sağlayan ortak ve işbirlikçi vizyonu yaratmak için işgörenler ve öğrencilerle birlikte çalışır (Arslan vd., 2005).

Okul kültürü bürokratik kültürden işbirlikçi kültüre kadar değişen bir yapı üzerine yerleştirilmiş olarak düşünülebilir (Terzi, 2005). Örgüt kültürüyle ilgili olarak Hofstede (1980), Harrison (1972), Handy (1981), Phesy (1993) gibi birçok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu araştırmada Terzi(2005) tarafından kullanılan destek ve bürokratik kültür sınıflaması kullanılmıştır. Bu iki boyuta ait tanımlamalar aşağıda verilmiştir:

Destek Kültürü: İnsan ilişkileri ve güvene dayalı bir kültürdür. Örgüt üyeleri arasında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını ve önemli olan şeyleri korumaktır(Terzi, 2002).

Pheseey (1993)'e göre destek kültürü; herkesin değerli olarak görüldüğü örgütler var olabilecek bir kültürdür. İnsanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karar katılım gibi değerlere önem verilir(Şişman, 2002).

Bürokratik Kültür: Kişisel ilişkilerden arındırılmış katı yapılı bir örgüttür. Bu kültür, yöneticilerin dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılır. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kültürlerde planlama ve kontrol süreçleri bir güven duygusu sağlar (Vries ve Miller,1986; Akt:Terzi,2000).

Örgütsel Adalet: Beugre (1998)'ye göre örgütsel adalet konusu adaletin sosyal bir olgu olması sebebiyle her türlü ortamda ortaya çıkabilecek bir unsur olduğu için, örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlar ve çalışanların da örgütlerinden beklediği saygı ve samimiyet nedeniyle önem teşkil etmektedir.

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005; Kaneshiro, 2008).

Greenberg (1996) örgütsel adaleti, çalışanların organizasyonun bir takım faaliyet ve uygulamalarını algılayış biçimi olarak ifade etmiştir (Greenberg, 1996). İşcan ve Sayın (2010) Örgütsel adaleti, iş yerinde adaletin etkisini belirlemeye yönelik olarak kullanılan bir terim olarak açıklamıştır. Polyhart ve Ryan (1997)'a göre, iş ile alakalı durumlarda çalışanlar tarafından adaletin nasıl algılandığı ve verdikleri tepkiler ile ilgili bir kavramdır.

Bu araştırmada da okul yöneticilerinin destek ve bürokratik kültür davranışı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. "Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin destek ve bürokratik kültür davranışı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyi arasında ilişki var mıdır?" şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmada destek ve bürokratik kültürün örgütsel adalete etkisi araştırılmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1- Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre çalıştıkları ortaokullarda;

- a) Destek Kültürü ve Bürokratik Kültür algılarının düzeyleri nedir?
- b) Örgütsel Adalet algılarının düzeyi nedir?

2-Öğretmenlerin algıladıkları örgüt kültürü (destek kültürü ve bürokratik kültür);

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Branşlarına,
- c) Okulda çalışma sürelerine,
- d) ve Mesleki Kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?

3- Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Branşlarına,
- c) Okulda çalışma sürelerine,
- d) ve Mesleki Kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?

4- Öğretmenlerin örgüt kültürü (destek ve bürokratik kültürü) algıları örgütsel adalet algılarını yordamakta mıdır?

1.3. Önem

Liderlik kavramı ile ilgili ülkemizde pek çok araştırma yapılmasına rağmen literatür incelendiğinde eğitim örgütlerinde destek kültürü ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılmış bir araştırmanın olmadığı görülmektedir. Yapılan bu araştırmanın literatürde ilk olması nedeniyle önem arz etmektedir. Bu araştırmayla bir örgütteki destek ve bürokratik kültürün, örgüte aidiyet ve güven duygusunu azaltan etkenlerden biri olan örgütsel adalete olan etki düzeyinin belirlenmesi, elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve okulun etkililiğini artırıcı öneriler sunulması beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarının Mili Eğitim Bakanlığı'nın eğitimi araştırma ve geliştirme çalışmalarına destek olması beklenmektedir.

Araştırma, alan yazında eğitim örgütlerinde destek kültürü ve bürokratik kültürün örgütsel adalet ilişkisi üzerine yeni bir çalışma yapılması ve yeni yapılacak araştırmalara da ışık tutması bakımından da önem arz etmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın bağlı olduğu varsayımlar:

- Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkileyen herhangi bir durum yaşamadıkları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1) Araştırma, 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında, Balıkesir ili tüm ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2) Araştırmanın verileri kendini anlatma teknikleri ile toplanmıştır. Kendini anlatma tekniklerinin en önemli sınırlılığı sosyal kabul hatası ve yanlış bilgiler sağladığı için araştırmanın geçerliliğini olumsuz etkileyebilir.

3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı demografik (okulun fiziki ve ekonomik durumu, yerleşim yeri vb.) değişkenlere ilişkin özellikleri arasında dengeli bir dağılımın olmaması araştırmanın genellenebilirliğini sınırlandırabilir.

4) Araştırmanın verileri kendini anlatma teknikleri ile toplanmıştır. Kendini anlatma tekniklerinin en önemli sınırlılığı sosyal kabul hatası ve yanlış bilgiler sağladığı için araştırmanın geçerliliğini olumsuz etkileyebilir.

5) Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı demografik değişkenlere ilişkin özellikleri arasında dengeli bir dağılımın olmaması araştırmanın genellenebilirliğini sınırlandırabilir.

1.6. Tanımlar

Örgüt Kültürü: Paylaşılan değerler bütünüdür (Peters ve Waterman,1982)

Destek Kültürü: İnsan ilişkileri ve güvene dayalı bir kültürdür (Terzi,2002).

Bürokratik Kültür: Rasyonel ve yasal yapılanmalara sahip örgütlerde görülen kültürdür (Vries ve Miller, 1996).

Örgütsel Adalet: Çalışma ortamının algılanan hakkaniyet derecesi (Folger, 1997).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın dayandığı kuramsal temellere, araştırmanın konusu olan destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet ilişkisi kavramlarıyla ilgili alanyazında yer alan bilgilere, tartışmalara ve değerlendirmelere değinilmiştir.

2.1.1. Örgüt Kültürü

Kültür anlam örüntülerinin tarihsel olarak aktarımı şeklinde ifade edilebilir (Terzi, 2005).

Kültür, bir toplumun yaşayış biçiminde oluşturduğu tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal normları içine almaktadır. Bir toplumun yaşamından doyum sağlaması için, kurumlarını, öğrenilmiş davranış tarzlarını, gruplarda gerçekleşen faaliyetleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için oluşturduğu bir hayat tarzı olarak söylenebilir (Şimşek ve Fidan, 2005).

Toplumların kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, o toplumda var olan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürleri vardır. İçinde buldukları çevre ile sürekli iletişim halinde olan, toplumda açık sistem olarak varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler sosyal sistemler (Uysal, 2014).

Örgüt kültürü, bir grup insanın, zamanla geliştirdikleri, grup kuralları ya da geleneksel davranış biçimleriyle ilgilidir. Bu grup kuralları, grup içinde sıklıkla görülen davranış modeli olmaktan öte, grup üyelerinin tamamının farkında olmadan yaptıkları eylemlerdir (Terzi, 2000).

Örgüt kültürü, liderlerin ortamı nasıl algıladıkları ve ortamdaki değişimlere verdikleri tepkileri belirleyen ortak paylaşılan inançlardır (Ok vd., 2016).

2.1.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, geçerliliği ispatlanacak seviyede pozitif sonuç veren ve bu sebeple yeni bireylere algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, temel varsayımlardır (Çavuş ve Erdoğan, 2008).

Örgüt kültürünün literatüre girmesinde 1982 yılında Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitapları büyük katkı sağlamıştır (Unutkan, 1995).

Örgüt kültürü ile ilgili tanımlara, değişik türlerde karşılaşılmaktadır. Oden (1997) örgüt kültürünü, örgüt bireylerini birleştiren ve sözel kurallar bütünü olarak belirtmiştir.

Örgüt, var oluş nedeni olan amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek durumundadır (Terzi, 1996).

Son zamanlarda, örgüt kültürünün sadece örgütün yapısını anlatmadığını aynı zamanda örgütü oluşturan bireylerin ve örgüt içinde yer alan grupların da kendine has bir kültürlerinin olduğu ve bunların tümünün örgüt kültürünü açıkladığı düşünülmektedir (Sabuncuoğlu, 2008).

Literatürdeki örgüt kültürüne ilişkin verilen tanımların bir kısmı şöyle özetlenebilir:

Çizelge 1. Örgüt Kültürü Tanımları

| Tanımlı Yapan Kişi | Tanım |
|--------------------------------|---|
| J.C.Spender (1983) | "Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi" |
| C.O'Reilly (1983) | "Güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler" |
| T.DealA.A:Kennedy(1982) | "İşler burada böyle yürür şeklinde ifade edilen yargılar" |
| G.Hofstede(1980) | "Kolektif olarak programlanmış düşünceler" |
| J.M.Kouzes(1983) | "İş yaşamında yaratılan ve sürekli semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerler" |
| W.G.Ouchi(1981) | "Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü" |
| T.Peters- R.H.Waterman | "Öyküler mitler, kahramanlar, sloganlar, gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü" |
| E:H.Shein(1985) | "Bir grubun içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları" |
| Sabuncuoğlu ve Tüz | "Yöneticilerinde içinde buldukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen bir paylaşılan inançlar bütünüdür." |

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. İstanbul:Aktüel Yayınları, s.331.

Örgüt kültüründe tanımlar bir paydada birleştirildiğinde örgüt kültüründe ortak paydayı "paylaşılan değerler ve normlar" oluşturmaktadır (Terzi, 2004).

Örgüt kültürüyle ilgili tüm bu tanımların ortak noktaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Berberoğlu ve Baraz, 1999):

- Örgüt kültürü, örgütsel verimi etkiler.

- Örgüt kültürü, tüm üyelerce paylaşılan ortak değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütlere kurumsal kimlik kazandırarak diğer örgütlerden farklı kılar.
- Örgüt kültürü, örgüt içindeki işleyiş ve davranış biçimidir.
- Örgüt kültürü, ortak paylaşılan değerlerden oluşan, üyelere simgesel anlamlar yansıtan, örgüt içindeki hikayeler, inanışlar ve sloganlardan meydana gelen bir yapıdır.
- Örgüt kültürüne lider ve yöneticilerin etkisi yüksek düzeydedir.

2.1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, sosyal sistemin düzenini güçlendiren, üyelerin koordinasyonun sağlayan, davranışlara yön ve biçim verme işlevi görmektedir. Kültür, üye davranışlarını sınırlayan bir faktör olmakla birlikte, üyelerin davranışlarını tutarlı hale getirerek yönetmektedir (Akıncı, 2003).

Örgüt kültürünün amacı, yönetimin daha etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak ve çalışanların karşılaştıkları zorluklarda, üyelere yol göstermektir. Örgüt kültürünün oluşturduğu ortam, çalışanların performansının artırılmasına olanak sağlayacak şekilde görev yapar (Kılıç, 2006).

Örgüt kültürü, hedeflerin gerçekleştirilmesine engel olan ve değişime karşı durumlarda sabredebilecek ve örgüte duyulan bağlılığın olumsuz etkilerine karşı durmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007).

Flanneru, Hofrichter ve Platten, daha sade ve basit bir yaklaşım benimseyerek örgüt kültürünü, "işlerin nasıl yapıldığını, yönetildiğini ve ödüllendirildiğini belirleyen, organize eden bir kavram" olarak tanımlamışlardır (Vestal vd., 1997).

2.1.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Araştırmacıların örgüt kültürünü değişik şekillerde tanımladıkları gibi, örgüt kültürünün sahip olması gereken özelliklerini de değişik yönlerden, farklı kriterlere göre gruplandırmışlardır (John ve Keith, 2002):

- **Örgüt kültürü ayırt edicidir:** Örgütler birbirine benzemez, her örgüt birbirinden farklıdır. Örgütlerin kendilerine has vizyon ve misyonu, iletişim sistemleri,

belirli bir tarihi ve hikayeleri vardır. Bu kültürel özellikler, bir örgütü diğer örgütten ayırır.

- **Üyelere örgütsel kimlik sağlar:** Kimlik, üyelerin çalıştığı gruplar veya kendi ilgi alanları yerine, örgütle özdeşleşerek bir bütün olma safhasıdır.

Örgüt elemanı üye, yalnız kendi işini yapan bir birey değil, bununla birlikte örgütün temel taşlarından biridir.

Örgüt, üyenin, iş ve grup arkadaşları, yönetim ile bütünleşmesini sağlar (Gümüştü, 2005).

- **Örgüt kültürü kolektif bir çabanın ürünüdür:** Farklı değerlere sahip üyelerin katılımıyla şekillenen örgüt kültürü, yöneticilerin desteği ile daha da önem kazanmaktadır.

- **Örgüt kültürü değişebilir:** Örgüt kültürü zaman içinde değişikliğe uğrayabilir. Üyeler yenilendikçe örgüt kültürü de yenilenir (Özalp, 2005).

- **Örgüt kültürü ödül sistemini destekleyici rol oynar:** Bir kurumda örgüt kültürü yerleşmiş ise, terfi, atama, ücret artışı da üyelerin performansı göre gerçekleşir (Doğan 1997).

Örücü, (1997) örgüt kültüründe yer alan özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- **Bireysel inisiyatif kullanımı:** Kendi kendini yöneten, yüksek sorumluk, üyelerin artan bağımsızlık aşamaları.

- **Risk dayanıklılığı:** Üyelerin, yeteneklerini ortaya çıkarma, cesur olma ve daha etkin olma gibi davranışlarda isteklendirilmeleri.

- **Yön Verme:** Örgütün verimini arttıracak amaçların ve isteklerin oluşturulma derecesi.

- **Entegrasyon:** Örgütteki üyelerin, iş birliği ve koordinasyonu.

- **Yönetim Desteği:** Liderlerin, örgüt üyeleriyle iletişimi ve rehberliği.

- **Kontrol:** Yönetimin, üyelerin davranışlarını kontrol etmeye yönelik yaptığı düzenlemeler. Üyelerin kişisel uzmanlık alanları dışında kendini örgütün bütünüyle tanımlaması.

- **Ödül Sistemi:** Ücret artışı, terfi atama gibi ödül sisteminin işletilmesinde adil olma ve performansa dayalı oluşturulan kriterleri ön plana alma.

- **Çatışma Dayanıklılığı:** Çatışmalarla baş edebilme ve eleştiriye açık olma derecesi.

- **İletişim Şekilleri:** Örgütsel iletişimin formal hiyerarşi dışında informal olarak da yer alması.

2.1.1.4. Örgüt Kültürünün Tamamlayıcı Öğeleri

2.1.1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgütsel iklim, örgütün atmosferi, moral düzeyi, örgüt bireyleri arasında hoşgörü, aidiyet duygusunun gücü şeklinde söylenebilir. İklim, örgüte yönelik üyelerin algılarının esasına dayanır (Terzi, 2000).

Örgütsel iklim, birey üzerine odaklanan ve kavrama süreci ve davranışı anlama konusuna eğilen, psikolojik bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılır (Davidson, 2003).

Örgüt var olan iklimin kendiliğinden iyi veya kötü olması beklenemez. Örgüt iklimi, ancak belirli sonuçlarla ilişkilendirildiğinde iyi veya kötü olabilir. Bazı iklimler, bazı sonuçlara veya amaçlara ulaşmada basitleştirici rol oynayabileceği gibi bazı sonuçlara ulaşmada da sınırlayıcı rol oynayabilir (Çırpan ve Koyuncu, 1998).

Örgütler çevreleri ile devamlı etkileşim halindedirler. Örgütlerin etkileşim halinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri bu nedenle önem taşımaktadır.

Çevreleri ile etkileşim içerisinde bulunan ve açık birer sistem olarak görülen örgütlerin, çevresel değişikliklere ayak uydurabilmek için sistemlerinde değişiklikler yapmaları gerekecek, bunu yapamayanlar ise başarısız sayılacaklardır (Büyükuslu, 1998).

Örgüt kültürü ve iklimi arasındaki kuramsal ayrılık çok derin olmamasına rağmen örgütsel davranışı analiz etme açısından anlamlı gözükmemektedir. Örgütsel sembolizm ve dil odaklı veya örgütsel davranışı güdüleyen temel güçleri tanımlamayı amaçlayan bir analizde kültürel yaklaşım tercih edilebilir. Fakat yapılan analizde gaye, örgüt üyelerinin gerçek davranışını değiştirmek ve yönetmek amacıyla tanımlamaksa iklim yaklaşımının kullanılmasının tercih edilebileceğini ileri sürmektedirler (Terzi, 1999).

2.1.1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılarak karıştırılan kavramlar arasındadır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, örgüt kimliği egemen olan örgüt kültürünü dikkate alarak bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Örgüt kültürü bilinçsizce oluşturulan örgütün içine yönelik örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kimliği ise imaj oluşturmaya yönelik ortaya çıkar. (Unutkan, 1995).

Kültürü sembolik bir sistem olarak işletmenin fiziki unsurlarını kapsayan kimlik kavramının kültürle karşılıklı iletişim içinde olduğunu görmekteyiz. Örgüt kimliği; bir örgütü açıklayan, orijinalliğini tanımlayan ve onu diğer örgütlerden ayıran özelliklerinin bütünüdür; örgüt çevresinin olanaklarıyla kendi olmak istediği yerde bulunur. Gerçek ve sembolik anlamlar yüklü örgüt kimliği, bireylerin kendilerini örgütleriyle tanımlamalarını sağlar (Erdem, 1996).

Bir örgütün kimliğini; faaliyet sektörü, teknolojisi, örgütün hukuki yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejiler ve alt birimlerin düzenleme biçimleriyle yapısal özelliklerini ortaya koyan fiziki faktörler ile mitler, adetler, kahramanlar ve tarihinden oluşan kültürel faktörler birlikte oluşturur. Fiziki kimlik yönetim tarafından oluşturulurken; moral ve kültürel kimlik ise örgütte çalışanlar tarafından oluşturulan informal kimliktir (Erdem, 1996).

2.1.1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj

Örgütler rekabetin yoğun olduğu bir ortamda kendi faaliyetlerini ve görünürlüğünü ön plana çıkararak diğer örgütlerden sıyrılıp dikkat çekmek amacıyla büyük bir uğraş içerisindedirler. Bu yönde gerçekleştirilen önemli yatırımlardan ve örgütlerin başarılarına doğrudan etki eden etkenlerden birisi de örgütsel imajdır (Çakmak, 2008).

Örgütsel imaj, kuruluşların bireyler tarafından daha doğru ve açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Kuruluşların çevresi tarafından iyi yönde bilinerek tanınırlığının artması faaliyet sunduğu kitle tarafından kuruluş hakkında olumlu bir imaj oluşmasını sağlar ve firmanın faaliyetlerini geliştirerek sürdürmesine olanak sağlar (Okay, 2003).

Örgütsel imajı iyi olan kuruluşlar, çevresinde saygın, güvenilir, birlikte iş yapılabilir, gelecek vaat eden kuruluşlar olarak tanınır ve anılırlar (Tikveş, 2003).

Olumlu bir örgütsel imaja sahip olmanın örgütlere katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fombrun ve Shanley, 1990).

- Olumlu bir imaj, firmaların ürünlerinin fiyatını rakiplerine oranla daha daha yüksek belirlemelerine imkan sağlar.
- Olumlu imaja sahip firmalar finansal piyasalarda kredibiliteleri yükselir ve rakiplerine oranla daha kolay yatırımcı kazanabilirler.
- İyi üniversiteden mezun nitelikli bireyler öncelikle olumlu imaja sahip kuruluşlarda çalışmayı tercih ederler.

- Olumlu imaj, kuruluşun yararlanıcılarıyla ilişkilerini ve beraberinde ticaret hacmini artırır.

- Olumlu imaj kuruluşa değer katar.

2.1.1.4.4. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

İşletmelerin ve üyelerin hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki eylemlerine yön veren kurallar sistemi iş ahlakı olarak tanımlanmaktadır. İş ahlakı örgüt kültürünü oluşturan parçalardan biri olmak üzere örgüt kültürü üyeleri tarafından benimsenen normlar, değerler ve bunların etkileriyle oluşan semboller ve diğer etmenlerden oluşmaktadır (Unutkan, 1995).

Kişiler arası iletişimde olduğu gibi, örgütsel iletişimde de iletişim süreci kaynak ve hedef arasında yaşanan bir mesaj alışverişidir. Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarına ulaşmak ve stratejilerini gerçekleştirmek için planladığı, uyguladığı tüm iletişim çalışmalarının bütünlümesidir. Örgütsel iletişimde etkili olan kavramlar iş ahlâkı ve etik değerler iken, bu kavramları hedef kitleye karşı hesap verebilirlik, stratejik vizyon ve katılımcılık izlemektedir (Özgen, 2006).

2.1.1.4.5. Örgüt Kültürü ve Performans

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin başarıları ve örgüt çıktıları üstünde etkilidir. Örgüte olan bağlılık çalışanların örgüt kültürüne değer ve hedefleri benimsemesiyle mümkündür. Örgüt kültürünün göstergesi çalışanların örgüte duydukları bağlılık ile ölçülür (Demirgil, 2008).

Paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranış biçimlerin örgüt çalışanlarınca algılanması ve benimsenmesi örgütsel bağlılığı arttırarak birliktelik duygusunu güçlendirir. Örgütle özdeşleşmenin göstergesi çalışanların örgüt kültürüne inanma derecesiyle orantılıdır(Tiryaki, 2005).

Örgütün tüm kaynaklarının çalışanlar tarafından örgütün performansını artırıcı yönde kullanmaları örgütün etkililiğini arttırmaktadır (Gürbüz, 2008).

2.1.1.5. Örgüt Kültürü Türleri

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan egemen bir kültür ile etkisi ve gücü değişik birçok alt kültürden oluşan temel değerler sistemidir.

Örneğin, bir örgütte, disiplinli çalışma, örgütte bağlılık, verimli ve etkin çalışmanın hakim olduğu bir kültür ortaya çıkabilir (Morey ve Luthans, 1985).

Etkin olma düzeyine göre kültürü sınıflara ayırdığımızda karşımıza zayıf ve güçlü kültür çıkmaktadır. Güçlü kültür, köklü bir geçmişe sahip örgütlerin çalışanlarının birarada bulunarak ortak değerleri paylaşıp deneyim kazandıkları kültürlerdir. Zayıf kültür, yeni kurulan bir örgütün amaçlarına hizmet etmeyen üyelerince anlaşılmayan ve paylaşılmayan kültürlerdir. Dolayısıyla güçlü kültür, zayıf kültürden daha etkili olmaktadır (Akıncı, 1999).

Örgüt kültürlerinin sınıflandırılmasında kullanılan “zayıf ve güçlü kültür” sınıflandırma biçimi daha çok okullarda görülmektedir (Şişman, 1994). Bazı araştırmacılar güçlü kültüre sahip okullar ile zayıf kültüre sahip okulları ayırt eden farklılıklarının neler olduğunu tanımlamışlar; değer ve normları belirlemişlerdir.

2.1.1.5.1. Baskın Kültür-Alt Kültür

12. ve 14. yüzyıllar arasındaki dönemde Avrupa’da bağışlar, hibeler ve halkın emanet ettiği paralar ile kilise maddi anlamda bir gelir sağlayarak güçlenmiştir. Dolayısıyla kiliseler toplum hayatında baskın ve etkin olmaya başlamıştır (Biber, 2002).

Örgüt kültürü; örgütün kahramanlarına, çevresine, performanslarına çalışmalarına ve kültürel bağlarına yönelik destekleyen; kıymet, inanç ve kelime anlamı ile bunları taşıyan, ulaştıran, transfer eden işaret ve söylentilerden oluşmaktadır (Varol, 1989).

Örgütsel kültür; bilgi edinilen, paylaşılan değerler, inançlar, tavır nitelikleri ve simgeler bütünü olarak ifade edilmektedir. Paylaşımın fazla olması, kültürü o kadar genel kültür ya da üst kültür içinde farklı değer, inanç ve simgelerin paylaşıldığı alt kültür olma özelliğine ulaşır (Koçel, 2003).

Erkek egemen toplumlarda baskın değerlerin para ve başarı olması, kadın egemen toplumlarda ise baskın değerlerin toplumun diğer bireyleriyle ve hayatın niteliğine özen göstermektir. Japonya gibi erkek egemen toplumlarda başarı, nam, çıkar ve rekabet gibi durumlara değer verilir. Başarı ölçütü, nam ve varsılıktır. Norveç gibi erkek egemenliğinin yüksek olmadığı ülkelerde ise işbirliği, dostluk ve iş yerinin emniyetli olması önem arz eder (Hodgetts ve Luthans, 1996).

2.1.1.5.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Örgüt kültürü türlerinin diğer bir ayrımı ise güçlü ve zayıf kültür olarak yapılmıştır. Örgütlerce açık bir şekilde düzenlenmiş ve paylaşılmış değerler güçlü kültürü yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle, güçlü kültür; örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından paylaşılmış ve kabul görmüş esas değerlerden oluşmaktadır (Alamur, 2005).

Sonuç olarak, işletmelerin rekabet ortamlarının çok çeşitli olduğu zamanlarda, örgüt kültürünün rekabet avantajıyla kültürün önemi birkaç kat daha artmıştır. Kültür, işletmelerin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında çok önemli bir katkı yapmıştır. Örgüt kültürünün zayıf olduğu örgütlerde ise karmaşık bir yapı mevcuttur ve bu zayıf kültür örgütlerin geriye gitmesine neden olur. Örgüt kültürü güçlü olan işletmeler ise, çalışanlarının nasıl hareket etmesi gerektiğini gösteren parametreler geliştirerek, stratejilerin verimli bir şekilde uygulanması hakkında rakip işletmelerden bir adım daha önde olurlar (Yıldız, 2004).

Güçlü bir örgüt kültüründe, kültürün bilişsel, simgesel, imgesel ilkelerinin çalışanların güçlü duygularla birbirlerine bağlanmasına ve tüm çalışanları örgütün amacı etrafında çalışmaya sevk eder. Zayıf kültürlerde ise ortak değerler ile ilgili uyumsuzluk yer alır, alt kültürlerarası ilişkiler yetersizdir (Berberoğlu ve diğerleri, 1998).

Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdülenme düzeyini artırır, performansı yükseltir. Güçlü bir örgütün çalışanlarının davranışları da tutarlıdır (Örücü ve Nuray, 2001).

Güçlü kültüre sahip okullarda yöneticiler kültürel değerlerin korumacılığını yaparlar, kültürel bilgileri verirler ve önemli değerleri okul ortamında diri tutarlar (Çelik, 2002).

2.1.1.5.3. Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu Parçalı Kültür

Bireyi temele alan kültürde kişisel ilgiler grup ilgilerinden önünde tutulur, başka bir deyişle bireyselliğin ağır bastığı kültürlerdir. Tam tersine toplumu esas alan kültürlerde grup ilgilerinin bireysellikten daha önemli olması yer alır (Kim ve diğerleri, 1994).

Toplumculuk fikrinin temelinde, “birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için düşüncesi; ferdiyetçilik fikrinin temelinde ise “herkes kendisi için ve böylelikle herkes herkese karşı” düşüncesi yatmaktadır (Lukes, 1995).

Toplumculuğun ön planda olduğu toplumlarda, yapılan bir hata karşısındaki temel his “utanmadır”. Kişi, topluma karşı sorumlu olduğu için, düzeni ve kuralları bozduğunda utanç duymaktadır. Tersine, bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda ise yapılan hata sadece “suçla” ifade edilmekte, kişi kendisine karşı sorumlu olmaktadır (Ünal, 2002).

2.1.1.6. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün oluşumuyla birlikte kültürü meydana getiren unsurlar da ortaya çıkmaya başlarlar. Bu unsurlar özellikle organizasyon kültürünü yansıtmaya, devam ettirme, taşıma ve gelecek kuşaklara aktarmada önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle, bir işletmenin kültürünün analiz edilmesinde genellikle bu öğelerden yararlanılır (Çırpan ve Koyuncu, 1998).

Araştırmacılar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler ile örgüt kültürüne ait yapılan tanımlarda hem fikir olamamışlardır. Fakat yapılan sınıflamalara bakıldığında araştırmacıların örgüt kültürüne ait öğeleri açıklarken birbirine yakın kelimelerle ifade ettikleri; aradaki farklılığın aslında anlamca aynı olan değişik sözcüklerle ifade etmelerinden kaynaklandığı görülmektedir (Şişman, 1994).

Örgüt kültürüyle alakalı tüm çalışmalarda öğelerin değişik biçimlerde ifade edilmesi örgüt kültürünün farklı şekillerde tanımlanmasından dolayıdır (Tüfekçi, 2012).

Çizelge 2. Örgüt Kültürünün Unsurları

| Örgüt Kültürü Unsurları | Örgüt Kültürüne Etkisi |
|-------------------------|--|
| Temel Değerler | Kültür içerisinde herkes tarafından paylaşılan temel değerler örgüt üyelerinin davranışlarıyla ortaya çıkar (Can Baysal, 1981: 24). |
| Normlar | Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederek sosyal sistemi kurumsallaştırır ve güçlendirir (Steinhof ve Owens, 1989: 10; Pehlivan, 2001). |
| İnançlar | İnançlar, gerçeğin şimdi vegeçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar bir şeyin ifade ettiğianlamaların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Bozkurt, 2001: 91). |
| Varsayımlar | Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeydedoğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri olarak insanetkileşimine yön verirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Bozkurt, 1996: 91). |
| Hikayeler | Hikâyeler birbirlerinden uzunlukları, karmaşıklıkları ve hatta konuşma arasınasıkıştırılmayarak yalın anlatılma düzeyleri (dereceleri) bakımından ayrılmaktadırlar. Ancakneredeyse tüm hikâyeler aynı temel unsurlara sahiptirler(Cohen ve Prusak, 2001: 156). Örgüt kahramanları hakkındaki hikâyeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün özdeğerlerinin öğrenilmesini sağlar (Terzi, 2001: 50;Gordon, 1993: 48). |
| Mitler | Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren biriletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşikdüzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir ve böylece örgüt kültürüne etki eder (Erdem, 1996). |
| Liderler | Liderlerin yaratıkları rol modelleri, önemli olaylarla başaışıkma şekilleri, işe alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterlerörgütü şekillendirir. |
| Kahramanlar | Kahramanlar örgütündeğerlerini ve kültürünü çalışanlarında somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireyselperformansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği detemil ederler (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2001: 38) |
| Semboller | Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürelunsurların en kapsamlısıdır. Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesnelereolabilmektedir (Şişman, 1994: 68). |
| Törenler | Örgütüntemel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi amaçların vazgeçilebilir olduğunuvurgulayan ve pekiştiren, aralıklı olarak tekrarlanan etkinlikleridir (Robbins, 1996: 317). Örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamayave kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir(Reitz, 1989: 544). |
| Ritüeller | Bazı araştırmacılar tarafından törenler ile aynı anlamda kullanılmıştır. Ancak kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemler olarak ayrıştırmak gerekmektedir (Terzi, 2001: 49). |
| Dil | Her örgütün kendisine özgü birdili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürünkorunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2001: 49). |
| Sloganlar | Slogan, işletmenin en önemli değerini ifade eden kısa bir deyim ya da cümledir. İşletmelerin çoğu kullandıkları sloganlar yoluyla en önemli değerlerini çalışanlarına aktarmaktadırlar (Daft, 2003: 90). |
| Örgütsel Uygulamalar | Bir örgütte benimsenen temel kültürel özellikleri yansıtmaktadır. Bu uygulamalar kültürel değerleri pekiştirici etkiler içerir (Şişman, 1994: 77). |

Kaynak: Tüfekçi, N. (2012). Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Örgüt kültürü, temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar, hikâyeye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler ve ritüeller, dil, sloganlar ve

örgütsel uygulamalar gibi temel öğelerden oluşmaktadır. Bu öğeler, örgüt kültürüne şekli veren, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ve örgütün katılan yeni bireylerin örgütteki kültürü öğrenmelerine yardımcı olan örgütün etrafı aracılığıyla idrak edilen öğelerdir (Tüfekçi, 2012).

2.1.1.6.1. Temel Değerler

Bir toplumu oluşturan birey, grup ya da toplumun kendisi ile yaşam alanlarındaki gayreti ile oluşturulan eserlerin, geliştirilen sosyal düzenlerin ve işletmelerin tamamından oluşan değerler bir milletin fikri hayatının sembolüdür (Karakışla, 2009).

Toplum içinde nelerin diğerlerine tercih edildiği, neyin daha önemli olduğu değerler ile açıklanmaktadır (Şişman, 2002). Paylaşılan değerler sıradan aktivitelerin daha değerli olmasını sağlarlar ve örgütün toplum tarafından önemli sayılan değerlerine bağlanmalarına yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değerleri, yüklendiği duygu ve doğruluk bakımından aşağıdaki gibi bölümlendirilebilir (Robbins,1989):

•**Kurumsal Değerler:** Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

• **Ekonomik Değerler:** Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

• **Estetik Değerler:** Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

• **Sosyal Değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.

• **Politik Değerler:** Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.

• **Kutsal Değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Değerler, toplumda birlik ve bütünlüğün oluşmasında sosyal yapının önemli bir öğesidir. Günlük hayatta değerler, toplumsal bir kümenin elemanı olan bireylerin esas algı dayanağıdır. Değerler, örgütteki tüm bireylere, birlikte çalışma sonucu ulaşabilecekleri hedefleri gösterme, bireylere karar ve eylemlerinde tabi olmaları gereken ortak ilkeleri belirten fonksiyonları kazandırır (Gürgen,1997).

2.1.1.6.2. Normlar

Normlar, üyelerin birçoğu tarafından sahip çıkılan davranış normları ve kriterleridir. Üyelerin örgüt içindeki eylemlerine, diğer üyelerle olan iletişim ve ilişkilerine yön verirler (Unutkan, 1995).

Normlar çoğu zaman sözlü olarak algılanan ancak üyeler arasındaki yazılı olmayan fakat, çalışanlar arasında hikayelerin, efsanelerin ve bilhassa örgütle ilgili kaidelere karşı davranıldığında uygulanacak müeyyidelerin nesilden nesile aktarılmasıyla oluşan kültürel esaslardır. Kuralların yazılı olması normların ise sözlü olması aralarındaki temel farktır (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1986).

Balmer (1997)'e göre ise örgüt felsefesi, örgüt içindeki ideolojilere işaret eder ve bu ideolojiler örgütün her bir üyesinin sahip olduğu tüm düşüncelere ve davranışlara kadar bir değerler sistemi oluşturarak örgütsel imaja doğrudan ve dolaylı olarak tesir eder. Belirli değer ve normlara olan inanç ile "ahlâki bir üst yapı" oluşturarak yönetim ilkelerini ve bundan ortaya çıkacak olan yönetim davranışını tayin etmektedir.

Okul sosyal hayatta çok önemli roller üstlenmiştir. Bursalıoğlu (2002) okulun fonksiyonlarını iki grupta ele alır:

a) Müfredat programında yazan bilgileri öğrenciye aktarmak,

b)Siyasallaştırma ve kültürleme. Buna göre, öğrenciler toplumsal norm ve kuralları sistemli olarak ilk defa okul örgütünde öğrenmektedirler. Okul örgütünde, öğretmen, öğrenci, yönetici ve aile gibi gruplar arasındaki çapraz ilişkileri gözlemlene fırsatı bulan öğrenci, bu karmaşık ilişkiler kümesini dikkatli bir şekilde inceleyerek kendi davranış normlarını, alışkanlıklarını, düşünce yapısını ve değer yargılarını oluşturmaktadır. Bu yüzden okul örgütündeki insan ilişkilerinin niteliği, geleceğin yetişkinlerinin toplum hakkındaki fikirlerini şekillendirmektedir.

2.1.1.6.3. Törenler, Ayinler ve Seremoni

Törenler, belli sebeplerden dolayı belli zamanlarda ortaya koyulan geleneksel davranışlar biçiminde ifade edilebilir. Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş faaliyetler olarak açıklanan törenler aracılığıyla örgüt çalışanlarına aktarılmaya çalışılır. Örnek olarak; veda yemekleri, yarışmalar ve tanışma toplantıları söylenebilir (Çelik, 2002).

Törenler, örgütteki değerlerin önemini fark ettirmek amacıyla zamanı önceden belirlenen ve sürekli olarak yapılan faaliyetler olarak açıklanabilir (Öztürk,

1997). Törenler örgüt kültürünün şekillenmesinde ve üyeler üzerinde güçlü etkisi olan toplantılardır (Özalp, 2005). Törenler, kararlılığı, belirsizlik ve kuşkuları azaltmak ve dış çevreye ileti göndermek gibi vazife görürler (Akıncı,1998).

2.1.1.6.4. Kahramanlar

Kahramanlar, örgüt içerisinde beğenilen, örnek alınacak niteliklere sahip ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişilerdir. Örgüt açısından istenen özelliklere sahip olarak görülen kahramanlar, eylemleriyle ve sahip oldukları özellikleriyle çalışanlar tarafından takdir edilirler (Şişman, 1994).

Mael ve Ashforth (1992) Örgütsel Özdeşleşme Modelinin Test Edilmesi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın verilerini mezun öğrencilere gönderilen anketler, örneklemini ise dini eğitim veren bir erkek Amerikan koleji oluşturmaktadır. Araştırmaya göre kendilerini örgütle özdeşleştiren üyeler örgütü farklı durumlarda bir şekilde destekleme eğiliminde olurlar. Örgütsel özdeşleşmeyi çoğaltabilmek için mitler, metaforlar, törenler, kahramanlar ve fiziksel alan gibi sembollerin dahil edilmesi ve denetlenmesi ile gerçekleşmektedir. Yönetim bireyin örgüte olan aitliğinin önemini vurgulayabilmekte ve örgütün var oluş amacıyla ilgili güçlü imajlar oluşturabilmektedir.

2.1.1.6.5. Dil

Örgütte kullanılan dil en önemli sembollerdendir. Ülkelerin kendilerine ait bir anadili olduğu gibi örgütler de üyelerin anlaşabildikleri bir dile sahiptir. Örgütteki dili uygun bir şekilde kullanmaları çalışanların örgüte ait bğluluklarını artırır. Ortak dil, o dili konuşan kişiler arasında ortak bakış açısı oluşturmasına olanak sağlar (Kwantes ve Boglarsky, 2007). Örgüt içinde kullanılan işaretler, bireylerin kullandığı dil biçimleri (argo da olabilir), metaforlar (mecazlar), türkü ve şarkılar dil öğelerindendir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2010).

Dil, kültürel fikirlerin algılanmasında ve paylaşılmasında dil önemli bir katkı sağlar. Örgütlerin çoğunda çalışanların kullandığı dil örgüt kültürünü yansıtmaktadır (Özalp,2005).

Wagner ve Hollenbeck (1992)'e göre dil, kültürün paylaşılan değer ve düşüncelerini açıklar. Örgütte çalışanların kullandıkları dil ile örgütü kültürü birleştirici bir etkide bulunur.

2.1.1.6.6. Metaforlar

Metaforlar soyut düşünceleri ve yaşam biçimlerini açıklamaya ve yetenekleri ortaya çıkarmaya imkân sağlar. Fakat metaforlar bir görme şekli oluştururken, belirli değerlendirmeleri öne çıkarıp diğerlerini arka plana iterek tek yönlü bir algılayış üretir; yani görmeme biçimi oluşturur (Erdem ve Şatır, 2000). Metaforlar bu yönüyle yanıltıcı olabilir. Metaforların insanlar için anlam ifade etmesinin nedeni; metaforun taşıdığı içeriğin kısmen “kültürel” olarak belirlenmesi ve kısmen de geçmiş tecrübelere dayanmasıdır (Lakoff ve Johnson, 2005).

Fisher ve Grady (1998) (Öğretmenlerin Okul İmajları ve İş Çevresini Algılamaları) öğretmenler arasındaki ilişkilerin niteliği araştırmaları sonucunda, öğretmenlerin okul imaj algıları ile okul çevresini algılamaları arasında yakın ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, : öğretmenler ve öğrenciler arasında iyi uyum, profesyonel gelişimlerin yönetimce desteklenmesi, meslektaşlar tarafından kabullenme, kısıtlayıcı olan kurallardan ve yönetim kontrolünden göreceli serbestlik, karar alma süreçlerine katılım hakkı, gerekli kaynaklara ulaşım kolaylığı ve aşırı iş yükü altında ezilmeme olarak tanımlanan pozitif okul çevresi algısı öğretmenlerin işlerini daha iyi yapmalarına katkı sağlamaktadır. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, öğretmenlerin nasıl davranacaklarını öngörebilmek için öğretmenlerin okula dair nasıl bir imaj geliştirdiklerini anlamak gerekmektedir. Öğretmenlerin okul imajlarının belirlenmesinde metaforlardan faydalanılabileceği düşünülmektedir.

2.1.1.6.7. Hikâye, Efsaneler ve Mit

Örgütün tarihi ile bugünün birbirine bağlayan hikâye ve efsaneler ve çoğu zaman kurumun geçmişine ait olayların aktarılması sonucu ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikaye ve masalların örgütün geçmişi ile geleceği arasındaki bağlantıyı sağlaması açısından önem taşır (Unutkan, 1995).

Örgüt tarafından benimsenen davranış veya düşünceler, hikâyelerde temsil edildiğinden örgütün değerlerini ve inançlarını somutlaştırırlar. Örgüt tarihindeki başarılı yönetici ve üyelere ait hikâyelerin yeni üyelere aktarılmasıyla sosyalleşme sürecinde etkili olurlar (Şişman, 2002).

2.1.1.6.8. Semboller

Örgüte ait değerleri simgeleyen sözcükler ve nesnelere. Örgütün belirten sloganlar, desenler, şarkılar örgütün içsel inancı ile ilgili bilgi vermesine karşın sembollerin asıl, örgütün vizyonunun anlaşılmasını sağlamak, çalışanları motivasyonu arttırmak, istenmeyen davranışları önlemek gibi faydaları vardır. Semboller örgütün içerisindeki rollerin daha belirgin olmasını sağlayıp ilişkileri düzenlenmesine yardımcı olur (Çayirev, 2004). Şirketlerin sloganları, maskot ve amblemleri sembolere verilecek en iyi örneklerdendir (Connor, Lake, Stackman, 2003).

Bröve, amblem, sembol gibi örgütsel öğeler örgütleri birbirinden ayırmayı sağlayan ve yöneticiler aracılığıyla bilinçli bir biçimde oluşturulan öğelerdir. Örgütsel kimlik örgütsel sembolde ve örgütsel yapıda görülebilmektedir (Glynn, 2000). Örgütsel semboller örgüt çalışanlarına oluşturulmak istenen örgütsel kimlik hakkında açık bir mesaj olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında özel okul yöneticilerinin örgütsel sembollerini daha etkili kullandıkları görülmektedir.

2.1.1.6.9. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak anlamlandırılabilir. Sosyalleşme, örgüte yeni katılan üyelerin var olan kültürü devam ettirebilmeleri için başvurulan bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen üyelerin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin esas amacı, üyeyi örgütün etkin bir bireyi pozisyonuna getirmektir (Can, 1997).

Yöneticiler örgüt kültürünün oluşumunda etkileyicidirler. Örgütsel yönetsel uygulama ve kararlar, yöneticilerin bir takım konularda benimsedikleri temel değerler ve inançlar üzerinde kurulur. Yöneticinin yenilik ve risk yanlısı olup olmaması, yeni görüş ve önerileri destekleyip desteklememesi, ödül ve ceza uygulamaları kriz anındaki tavırları v.b. faktörler, örgüt kültürünün oluşumunu, biçimini ve değişimini etkiler (Şişman, 2002).

Erkek ve kadınlar cinsiyet - rol sosyalleşmesindeki değer ve beklentiler içerisinde olmaları nedeniyle kadınların işe yönelik, erkeklerin ise başarıya yönelik oldukları düşünülmektedir. Bilhassa küçük çocukları olan kadınların, evleriyle alakalı işleri ve sorumlulukları fazladır. Bundan dolayı kadın ve erkeklerin içsel motivasyonları ve iş bağlılıklarının farklı olduğu düşünülebilir (Kirel, 1999).

2.1.1.7. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar

2.1.1.7.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Kültürün ortaya çıktığı aşamaları birbirinden ayırmak için tanımını doğru yapmak gerekir. Bir lider için önemli olan, yönettiği kültürün alt düzeylerine inebilmek, varsayımların nasıl şekillendiğini anlayabilmek ve bu alanlarda bir değişim yaratmak istenirse ne tür tepkilerle karşılaşılacağını belirlemektir (Gürsan, 2008).

Schein örgüt kültürü öğelerine ilişkin yaptığı sınıflandırmayı 3 başlık altında toplamıştır (Schein, 1992):

- **İnsanlar tarafından yaratılanlar:** Görülen, duyulan ve hissedilen kültürelilikler (mimari yapılar, dil, teknoloji, ürünler, rutin süreçler, ...).

- **Benimsenen değerler:** Bir topluluğun karşılaştığı bir sorunu çözümlerken neyin doğru olduğu konusunda bireylerin vardıkları anlaşmaları sonucunda kabullendikleri değerler,

- **Temel belirleyici varsayımlar:** Kültürün sadece bazı parçaları açıklanabilmekte, çoğu davranış kolay açıklanamamaktadır.

Schein, örgüt kültürünü, "bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır (Eren, 1998).

Varsayımlar örgütsel kültürün özünü oluşturur. Varsayımlar sorgulamadan bilinçsizce kabul ettiğimiz düşünceler, duygular ve inançlar olarak değerlendirilmektedir (Kaya, 2008).

2.1.1.7.2. Parsons'un AGİL Modeli

Amerikalı sosyal psikolog Parsons, örgüt kültürünü sosyal değerlerin örgüt kültürü üzerinde faydaları açısından incelemiştir. Parsons modelinde dört fonksiyon ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) diye adlandırmıştır. Fonksiyonların İngilizcelelerinden dolayı AGİL modeli adını almıştır (Eren, 2010).

Özkalp ve Kirel, (2004)'e göre Parsons modeli "Sosyal sistem ayakta kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, hedefe ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki bireyler hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki kişiler tarafından yasal olarak kabul edilmelidir" olarak ifade edilmektedir.

Bu modelde AGIL fonksiyonun tamamlanması için örgütün kültürel değerleri önemli araçlardır. Bu değerler organizasyonun çevresindeki değişimlere karşı nasıl uyum sağlayabileceğini belirlemekte, amaçlara nasıl ulaşacağını görmekte, işletmenin nasıl bir bütün oluşturup devamlılık sağlamasını ve meşruluğunu korumasını göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2004).

Her sistemin üst sistemi ve kendi içinde alt sistemleri vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt sistem ile bütünleşmeli, üst sistemle de topluma ve çevreye uyum sağlamalıdır (Eren, 2010).

2.1.1.7.3. Peters ve Waterman'ın Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) örgütlerinin başarı sırlarını araştırmışlar ve bu esere "In Search of Excellence" (Mükemmelliği Araştırma) ismini vermişlerdir. Quchi' den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde, örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2001).

Örgüt kültürünün kaynaklarda yer almasında 1982 yılında Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitaplarının payı büyüktür (Unutkan, 1995).

Örgütün kültürü örgüt toplumunun bir ürünü olup üyelerin çoğunluğu tarafından da benimsenmiştir. Bu kültürün ölçütlerinin dışına çıkacak herhangi bir üye örgüt toplumunun baskısı altına alınır. Örgütün kültürel ölçütleri, işgörenlerin etkisi altında bulunduğu kültürel değer ve normlara göre olaya bakış açıları değişme göstererek işgörenlerin algılamasını kendine has bir biçime sokar (Başaran, 1982).

2.1.1.7.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Ouchi, örgüt kültürü ile ilgili yaptığı çalışmalarda "Amerikan Tipi Yönetim Modeli (A Tipi)" ile "Japon Tipi Yönetim Modeli (J Modeli)" dışında, "Z Teorisi" adıyla, farklı bir yönetim modeli daha ortaya koymuştur. Z Teorisi'ne göre; başarının anahtarı teknolojiye değil, insan yönetimindedir. "Z Kültürü" nün en önemli yapı taşları da; güven, içtenlik, işbirliği, takım çalışması ve liyakata dayalı bir eşitlik anlayışı olarak ifade edilmiştir (Şimşek, 2009).

Ouchi (1989)'e göre, "Z Tipi Örgüt Modeli" nin yedi önemli boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Akt.,Beycioğlu, 2007):

- Çalışanlar, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
- Çalışanlar, kararlara katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışanlar, kişisel sorumluluk almalıdırlar.
- Çalışanlar, uzun aralıklarla değerlendirilmeli ve ağır yükseltilmelidirler.
- Doğal denetim kapalı ve biçimsel ölçme açık olmalıdır.
- Çalışanlar, işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdırlar.
- Çalışanlarla ilişkiler örgüt içinde sürekli örgüt dışında ise aralıklı olmalıdır.

1970'li yılların sonuna doğru, üretim ve pazarlama konularının yanında kurumsal anlamdaki yönetim algısı da değişmiş ve sistemin içerisinde insan kaynakları kavramı dahil edilmiştir. Örgütsel kültürün bugünkü tanımına benzer bir modern tanım geliştiren Ouchi, anlam belirsizliğini ortadan kaldırmış, zamanın ve de geleceğin kavranılabilesine imkan sağlamıştır (Aydınlı, 2003).

2.1.1.7.5. Hofstede Modeli

Hofstede,(1984)'e göre kültür, bir grubun bireylerini diğerlerinden ayırmaya yarayan zihinsel programlamadır. Kültürün gruplara sunduğu kimlik bakımından bakımından her grup özel ve özgün bir bütündür. Aynı zamanda; zihinsel programlama olması dolayısıyla, ait olduğu grubun üyeleri tarafından meydana getirilmiştir. Üyelerinin yaşadıkları sosyal çevreden, aldıkları eğitimden, çalıştıkları yerden; kısacası kişisel yetilerinden ve tecrübelerinden kaynaklanmaktadır.

Kültür, insan tarafından üretilen, öğrenme yolu ile aktarılan ve değişebilen hareketlerdir.Öğrenme sonucunda oluşan kültür, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Köse vd., 2000).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; eşitsizlikler azaltılmış, herkes birbirine bağımlı, güç kullanımı yasal kurallara bağlı, tüm insanlar eşit haklara sahip ve oldukları güçlü durumdan daha zayıf görünme çabasında ayrıca sosyal sistemi eleştirebilmekteler, güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği, dayanışma temelinde oluşabilmektedir (Çevik, 2002).

Hofstede değerleri, bir kültürün temelini oluşturan ve duruma göre birini diğerine tercih etme şeklinde ifade edilebilir. Schermerhorn ise değerleri örgüt tarafından paylaşılan, değerli olan davranışların önemli davranışlar haline almasına yardımcı olur, örgütü içinde bir rekabet avantajı sağlayarak toplumun değerlerine bağlar (Terzi, 2000).

2.1.1.7.6. Handy Modeli

Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu örgüt kültürü sınıflandırmasına göre; Harrison kültürleri güç kültürü, rol kültürü, görev ve birey kültürü olarak sınıflandırırken; Handy ise modelinde kültürleri yunan mitolojisindeki 27 tanrı isimleriyle ifade etmekte ve Harrison modeliyle uyumlu olmaktadır (Terzi, 2000).

Örgüt kültürü modellerine ilişkin ilk çalışmalardan biri Handy tarafından yapılmış olup örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almıştır. Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört grupta incelemiştir:

Güç Kültürü: Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Bu kültür, merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kararlar tepe yönetim tarafından alınır ve alt kademeler karar alınması sürecine katılmazlar sadece alınan kararları uygularlar. Güç kültürüne sahip örgütlerin tehlikelere tepki gösterme ve çabuk hareket etme yetenekleri vardır.

Rol Kültürü: Weber bürokrasi kültürü modeline benzeyen rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, iletişim kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi ayırıcı nitelikler gösterir. Bu kültürün etkililiği üyelerin kişiliklerinden daha çok, sorumluluklar ve işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır.

Görev Kültürü: Bir görev etrafında düzenlenmiş disiplinler arası görev gruplarına, proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Görev kültüründe üyeler işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptirler. Esnek ve uyum sağlayabilen yapılarda rastlanan bu kültüre göre üyelerin kendi kendilerini kontrol etmeleri esastır.

Birey Kültürü: Bir örgütte yer alan birey kültürünün temelinde bireyin kendisi vardır. Örgütsel yapı, üyelerin gereksinimlerini karşılamak ve üyeleri geliştirmek için çalışır.

2.1.1.7.7. Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve sahip oldukları bu kültür örgütlerin başarısında önemli rol üstlenmektedir. Schneider, (1999)'e göre, ne kadar iyi olursa olsun, örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağını ifade etmiştir.

Bir örgüt en mükemmel stratejiye sahip olabilir, ancak örgütün kültürü bu stratejiyle uyumsuz veya stratejiyi desteklemiyorsa, ya söz konusu stratejiden vazgeçilmesi gerekecek, ya da strateji başarısız olacaktır (Schneider, 1999).

2.1.1.7.8. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü modelleri bakımından benzerlik gösteren Harrison ve Handy çalışmaları birlikte ele alınmıştır. Handy'nin örgüt kültürü modeline göre kültür Yunan mitolojisinde yer alan tanrı adlarıyla açıklanmaktadır. Harrison ve Handy'e göre örgüt kültürü esas olarak rol, görev, güç veya bireye yönelik hazırlanmış kültürler yer alabileceğini ifade etmektedir (Terzi, 2000).

Güç Kültürü (İktidar) : Hiyerarşi ve otoriteye bağlı, güce dayalı örgütlerde yöneticilerin sert, adaletli, çalışanlarını koruyan ve onlara iyi davranan yapılarıdır. Örgüt kurallara ve otoriteye göre şekillenir. Örgütün menfaatleri doğrultusunda güç sahibi bir yönetici ya ya grup tarafından yönetilir. Örgütteki bireyler güç ve mevkiye değer verip, gücün sahipleriyle ilişki kurmaya çabalarlar. Siyasi beceriye sahip olmak ilerlemede önemli yer tutar (Akın, 2001).

Rol Kültürü (Apollo): Yönetici tarafsız ve doğrudan yana olup, üyelerden sistemin gerektirdikleri dışında bir isteği yoktur. Rol merkezli organizasyonda hiyerarşik bir düzen vardır. Fakat güç; kurallar, sistemler ve prosedürler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Kişisel gücün yerini resmi ve yasal yapılar alır. Yazılı olan ve olmayan normlar ve sözleşmeler, mesleki ihtiyaçları, ödülleri ve disiplin yönetmeliklerini belirler (Akın, 2001).

Görev Kültürü (Athena): Temel ilgi noktası örgütsel hedefler olup bu kültürün hakim olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak adlandırılmaktadır. Örgütte önemli olan örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şey, hedeflere hizmet etmesi ölçüsünde değerlendirilir. Bu sebeple örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak düzenlenmesi gerektiğinde değiştirilmesi esastır. Bireysel hedeflerden çok örgütsel hedefler ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri gruplara verilmiştir (Şişman, 2011).

Birey Kültürü (Dionisus): Örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde hakim bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Öncelikle bireysel hedef ve çıkarlara önem verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel hedefler için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde

de örgütler, bireyler ve bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Şişman, 2011).

2.1.1.7.9. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Miles ve Snow kültürü koruyucu kültür, geliştirici kültür, doğrulukçu kültür ve tepki verici kültür olarak dört sınıfa ayırmıştır.

Koruyucu Kültür Tipi: Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu sebeple düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda etkinlikte bulunmaya özen göstermektedirler. Planlama ve analize önem veren koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen bir tutum izlerler. (Demirel, 2002).

Geliştirici Kültür Tipi: Yenilikçi örgütlerdir ve endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültüre sahip olan şirketlerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Geliştirici kültür tipinde, değişimlerin ve belirsizliklerin oluşturduğu risk ve fırsatlar hedef alındığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez. Bu kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, yenilikçi, değişimci ve ataktırlar (Demirel, 2002).

Doğrulukçu Kültür Tipi: Bu örgüt tipi denge ve değişim gibi iki farklı yönü bir arada bulundurur. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasını tanımlarken, değişim, rakip faaliyetlerin kontrol edilmesini, onların fikir ve davranışlarının dikkate alınarak güvenli stratejiler oluşturmayı tanımlamaktadır. Bu tip örgütlerde dengeye daha fazla ağırlık verilmekte ve tüm faaliyetler rakiplere göre ayarlanmaktadır (Demir, 2005).

Tepki Verici Kültür: Değişim baskılarına etkili bir biçimde yanıt veremeyen bu tip örgütler rakiplerden gelen uyarılara karşı duyarsız kalmaktadır. Bu tip örgütler en son evrede yani yaşamları tehlikeye girdiğinde tepki vermekte, işletme fonksiyonlarında ayarlamalara gitmektedirler (Demir, 2005).

2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki açıdan incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, örgütte maddi ve manevi ödüllerin, görevlerin ve sorumlulukların kişiler arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun işgörenler tarafından algılanış biçimiyle ilgilidir. Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya çıkardığı

ürün ve hizmetler ile örgütün işgörenlerini etkileyen kararların, örgütte alınış sürecindeki mekanizmaların işlemlerinde adaleti ifade etmektedir (Ertürk, 2003).

Adalet birey ile bireyin ait olduğu toplum arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Adalet çoğunlukla kanunlar ve yasal süreçlerle gerçekleşirken belli ölçüde ortak kural ve değerler de bu sürecin işlemlerine katkı sağlamaktadır. Bireylerin ve grupların adalet algıları birbirinden farklı olabileceği gibi adaletle verdikleri önem de değişmektedir (Clayton ve Opatow, 2003).

Adalet kavramı tarih boyunca sürekli tartışılan, fakat kesin olarak benimsenmiş şekilde açıklanamayan olgulardan biri olarak görülmektedir. Bunun sebebi ise adalet kavramının çok geniş ve kapsamlı olması, insanın var olduğu gündün beri yer alması ve geçmişten bugüne kadar geçen zamanda modernleşen dünyada sürekli bir değişim içinde bulunmasıdır. Değişim zamanla alakalı olmayıp değişik coğrafyalarda ve kültürlerde de adalet olgusunun farklı şekillere bürünmüş olmasıdır. Aristoteles, adaletin toplum ve devlet yaşamı açısından önemli olan esasları; (Güriz,2001).

- Adalet, toplum ve devletin esasıdır.
- Adalet, devletin hedefidir.
- Adalet, devlet yönetiminin hakim elemanıdır.

2.1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Polat ve Celep, 2008).

Örgütsel adalet terfi, ücret ve zam gibi ödüllerin adaletli dağıtımının yapılması ile ilgili bir kavramdır. Kişiler kendi menfaatlerini başka kişilerin menfaatleri ile kıyaslayıp dağıtımın adaletli yapıp yapılmadığını değerlendirmektedir. Kişi diğerlerinin aldıkları hakkında yeterli bilgi sahibi olamazsa sahip olduklarının yeterli olup olmadığını sorgulamaktadır. Birey dağıtımsal adaleti kıyaslamalar yaparak değerlendirmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Etkileşimsel adalet araştırmalarının konusu işgörenlerin kendi aralarındaki ve yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkinin adil olup olmadığı olarak ifade edilmektedir. Etkileşimsel adalet işlemlerindeki kişiler arası ilişkilerle ve bu süreçteki adaletle ilgilenmektedir (Bies, 2001).

Örgütsel adalet kavramı, 1965 yılında J. Stacy Adams tarafından oluşturulan Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre örgütlerde çalışanlar, kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, diğer örgütlerde kendi pozisyonlarına

benzer durumdaki çalışanların elde ettiği kazanımları karşılaştırarak eşitlik ya da eşitsizlik algısına yönelik tutum geliştirmektedirler. Bunun sonucunda, kişide çalıştığı örgüte ait adaletin olup olmadığına dair bir algı oluşmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

2.1.2.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel adalet kavramı, Homans, Adams ve Walster, Berscheid ve Walster'ın 1960- 1970 yıllarda eşitlik teorisinin önermelerini -ücret ve işe ilişkin diğer ödüllerin- test etmeye yönelik çalışmaları sonucunda kavramsallaşmaya başlamıştır (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalete ilişkin kuramlar genel olarak kazanımların adilliği konusunu temel alır ve buradan hareketle geliştirilen bazı kuramlardan, araştırmacılar tarafından önemli görülmüş; araştırmalarla desteklenmiş, bazıları ise araştırmacılar tarafından kabul görmemiş veya farklı bir bakış açısı olmaktan ileri gidememiştir. Kuramların sayıca fazlalığı, aynı amaçtan yola çıkmaları ve ortak sonuçları ortaya koymaları nedeniyle kuramların sınıflandırılmaları zorlaşmaktadır (İşbaşı, 2000).

Greenberg, 1987 yılında yayımladığı "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan kuramları iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır. Bunlar; reaktifproaktif ve süreç-içerik boyutlarıdır. (İşbaşı, 2000).

Örgütsel adalet konusunda hızla artan yeni yaklaşımlar, örgütsel çalışmaların birbirleri arasındaki ilişkiler ve ortaya çıkan birçok kavramın belirli bir çerçeve etrafında toplanması ihtiyacını doğurmuştur (Ateş, 2004).

Örgütsel Adalet; işgörenin işyeri süreçlerinin, işyerindeki ilişkilerinin ve iş çıktılarının ne kadar adil olduğu algısıdır. Bu algılar işgören performansını ve örgütün başarısını pozitif veya negatif etkileyebilir. Örgütsel adalet, sübjektif bir kavram olup adil olmayan bir durum oluştuğunda somut hale gelecektir. (Çetin 2011).

2.1.2.2.1. Reaktif İçerik Kuramlar

Greenberg'in adalet teorilerinin sınıflandırmasını yaptığı zamandan önce geliştirilen teorilerin birçoğunun reaktif içerik teoriler içerisinde yer aldığı görülmektedir. Reaktif-içerik teorileri; çalışanların örgütteki ödül sürecinin

dağıtımında adaletli olmayan işlemlere karşı oluşturdukları tepkilere odaklanmaktadır (Çelik, 2011).

Bu teorilerin görüş farklılıklarına rağmen birleştikleri ortak nokta; çalışanların adil olmayan davranışlara belirli olumsuz duygularla yanıt vermesi ve adil olmayan uygulamaları düzeltmeye çalışacak davranışlarda bulunmalarıdır. (Serinkan ve Erdiş, 2014).

Eşitlik kuramının başlıca yapısal ögeleri girdiler ve çıktılardır. Girdiler kişinin örgüte olan katkılarını, çıktılar ise kişinin eylemleri sonucunda aldığı ödülleri, maaşı veya öz başarıyı ifade etmektedir. Çalışanlar örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Kıyaslama sonucunda oranların eşitsizliğinde, oranı yüksek olan grup suçluluk duyarken oranı düşük grubun ise öfke duyduğu düşünülür (Gürpınar, 2007).

Adams, adalete ilişkin algılamaları ifade etmek amacıyla bir eşitlik denklemi ortaya çıkarmıştır. Denkleme göre eşitlikte iki tarafın varlığından söz edilir. Eşitliğe aşağıda gösterilmiştir.

Bireyin Kazanımı / Bireyin Katkısı = Diğer Bireyin Kazanımı / Diğer Bireyin Katkısı

Denklemin sonucu eşit olmayan bir durumu anlatırken üyelerden bazılarının diğerlerine karşı avantajlı olduğunu ifade etmektedir. Adil olmayan her durum rahatsızlık verici olduğu gibi farklı duyguları da beraberinde getirmektedir. (Çöp, 2008).

2.1.2.2.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı

Homans tarafından ilk defa ortaya atılan "dağıtımcı adalet" ve kuramın özünü oluşturan "eşitlik" kavramının, J. Stacy Adams tarafından 1963 yılında çalışma yaşamına uyarlandığı bilinmektedir (Eroğlu, 2009).

Reaktif-İçerik kuramlarına Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ve Crosby'nin (1987) Göreceli Yoksunluk Kuramı örnek olarak verilebilir. Bu teoriler, işgörenlerin kaynak ve ödül dağıtımı konusundaki adaletsiz tutumlar karşısında nasıl tepki gösterdiklerine veya adil olmayan davranışlara karşı alınan olumsuz tavırlara odaklanıldığı için reaktif-içerik teorileri denilmektedir (Akgeyik, 2014).

Homans (1961), örgütte ulaşılmak istenen adaletin eşitliğin sağlanmasıyla değil kar, kazanç ve yatırım hesaplanarak dağıtım denkleminin oluşturulmasıyla sağlanabileceğini savunmuştur. (Çakır, 2006).

2.1.2.2.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'a göre bireyler için asıl önemli olan sonuç olarak ne kazandıkları değil kazançlarının adil olup olmadığıdır. Bireylerin kazanımlarının adil olup olmadığını anlamak için bireyin yaptığı girdi ile aldığı çıktının hesaplanarak birbirleriyle karşılaştırmasını yapmak gerekir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001).

Adalet konusunda oluşturulan kuramların en önemlilerinden biri olan Adams'ın Eşitlik Teorisi, araştırmacıların ilgilendikleri kavramların başında gelmektedir (Çağ, 2011).

Birey örgüte sağladığı katkı ile elde ettiği kazanç oranını ve kendisiyle aynı pozisyonda olan kişilerin de oranını tahmin edebilir. Yaptığı karşılaştırma sonunda bir eşitlik oluşması halinde kişinin tatmin olacağı düşünülür. Eğer kişi kendi oranının diğer kişiden daha düşük veya yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik duygusu yaşayacak ve bu his kişide gerilim yaratacaktır. Sonuç olarak, yüksek oranlı kişilerin suçluluk duyduğu; düşük oranlı olanların ise öfke savunulur. Bu duyguların yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne göre değişir (Yürür, 2005).

2.1.2.2.1.3. Walster'in Eşitlik Kuramı

İşlemsel adaletin temelini oluşturan bu model Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram; bireyler diğer insanlarla iletişim kurarken bunun yanında kendi değerlerini de en yüksek seviyeye çıkarmayı amaçladıklarını destekler. İstenilen sonuçlara ulaşılması için bireyler süreçleri kontrol edebildiği oranda algıladığı adalet düzeyinin yüksek oranda algılanmasına bağlıdır. Bu teori tutum ve çıkarları bireysel olarak ele aldığından dolayı eleştirilmiştir (Taşkiran,2011).

Adams'ın eşitlik teorisinde olduğu gibi kişi kendi ödül ve kazanımını bir başka işgörenle karşılaştırıp bu iki oran arasındaki eşitlikte adalet duygusunu eşitsizlik halinde ise adaletsizlik duygusuna kapılır. Eşitlik teorisi temelde; iş görenler kazançlarını maksimize etmeye çalışırken ve gruplar da geliştirilmiş bir sistem kullanarak işgörenler arasındaki kazancı eşit bölüştürebilmek için, ortak geliri en yüksek düzeye çıkarabilirler (İçerli, 2010).

Bu teorinin dört temel görüşü vardır.

1) İşgörenler, elde ettikleri ödülü en yüksek seviyeye çıkarmak için çalışacaklardır.

2)Gruplar, ödülleri ve ücretleri bireyler arasında eşit bir şekilde dağıtabilmek için kabul görmüş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü büyütürler.

3)İşgörenler kendilerinin eşitsiz ilişkiler içinde olduklarını hissettiklerinde strese kapılırlar.

4)Eşitliği sağlayabilmek için; işgörenin kazanç ve Eşitsiz ilişki içinde bulunduğunu farkedene işgören eşitliği sağlamaya çalışarak stresi yok etmeye çalışırlar. Eşitliği sağlayabilmek için; işgörenin kazanç veya girdileri değiştirilip 'gerçek eşitlik' ya da karşılaştırmaya tutulan diğer işgörenin kazançlarına kendi algılamasına uygun anlamlar yükleyerek 'psikolojik eşitlik' sağlanabilir (Walster, Ellen vd., 1973).

2.1.2.2.1.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı

Crosby ve Folger isimli teorisyenler tarafından ortaya atılan diğer bir çalışma da Görelî Yoksunluk Kuramıdır. Bu kuram işgörenlerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri tanımlamaktadır (Yürür, 2008).

Crosby (1976), işgörenlerin yaptıkları karşılaştırma sonucundaki değerlendirmelerin işgörenlerde ücret dâhil kazanımlara ait memnuniyetsizliğe sebep olduğunu ileri sürmektedir. Bu değerlendirmeler:

1. İşgörenlerin, beklentilerine ait kazanımlarla eline geçen arasında fark olması,
2. Kıyaslama sonunda diğer işgörenlerin kendisinden daha çok kazanım elde etmesi,
3. Önceki tecrübelerinden dolayı kazandığından fazla kazanacağı düşüncesi,
4. İleride kazanımlarının artacağı umudunun az olması,
5. Daha fazlasını hakettiğine ait inancı,
6. Daha iyi kazançlar sunan işveren olmamasından dolayı kişisel sorumluluğundan kurtulan çalışanlar kendilerini memnuniyetsiz ve küskün hissetmektedirler (Çağ, 2011).

Martin (1984)'e göre üç aşamadan oluşun bu süreçte: Çalışanlar ilk evrede hakların kişilere eşit dağıtıldığını düşünür. Sonraki etapta farklı sınıflardan kendisini karşılaştıracığı kişi ya da kişileri seçer. Son aşamada da aynı kazanımları elde edememesinden ileri gelen yoksunluk sendromu oluşur (Akt., Beugre,1998).

2.1.2.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar

Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkan bu düşüncenin temelinde, bireyler kazanımların adil dağıtımını için aktif katılımı çaba harcarlar. Yapılan araştırmalarda, kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı ve bazen adil dağıtım ilkesinin ihlal edildiği görülmüştür. Bu teoriye göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları ortaya çıkan duruma göre değişiklik gösterebilmektedir (Eker, 2006).

Reaktif ve proaktif içerik kuramlar, ödüllerin dağıtılmasındaki adalateli uygulamalara bireylerin reaksiyonları ile bu adaleti sağlayabilmek için bireylerin gayretlerini içerdiğinden dolayı dağıtım adilliğini ifade eden kuramlar olarak değerlendirilebilirler (Chan, 2000).

Greenberg (1987)'e göre reaktif boyut bireylerin adaletsizlik algısı hissettikleri durumlarda ortaya çıkan tepkilerle, proaktif boyut ise adaleti sağlama yönünde yapılan çalışmalarla ilgilidir. İçerik boyutu örgütsel çıktılarının adilliğinin değerlendirilmesi ile ilgiliyken, süreç boyutu ise çıktılarının oluşumundaki sürecin adaleti ile ilgilidir.

2.1.2.2.2.1. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli

Leventhal'ın Adalet Yargısı Modelinden geliştirilen bu teori dağıtım davranışlarının genel bir modeli olarak ortaya çıkmıştır. Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi bu grupta oldukça baskındır. Ayrıca bu model dağıtımdan daha çok işleyişle alakalı verilen kararlar ile ilgilendiğinden dolayı proaktif süreç teorisi grubunda yer almıştır (Greenberg, 1987).

Alanyazında örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda değişik boyutlarda incelenmiş ancak literatürde üç temel boyutun geniş ölçüde kabul görüp desteklendiği görülmektedir. Birinci boyutta, dağıtılan kazanımların adilliğiyle alakalı olan dağıtım adaleti, ikinci boyutta, karar verme sürecinin adilliğiyle alakalı olan süreç adaleti ve üçüncü boyutta ise Bies ve Moag (1986)'ın ortaya koyduğu üst ve amirlerin güvenilirliği, kararlarının adilliği ve çalışanlara saygılı ve doğru davranılmasıyla alakalı olan etkileşimsel adalet kavramıdır (Scott ve Colquitt; 2007).

Leventhal ve meslektaşları, süreç adaletine ait oluşturdukları kriterlere göre; kişiler arasında ve değişik zamanlarda tutarlı bir şekilde uygulanmalı, yansız olmalı, doğru bilginin toplandığından ve kararlarda kullanıldığından emin olmalı, hatalı veya doğru olmayan kararların düzeltilmesi için bazı mekanizmalar içermeli, etik ve

ahlakın kişisel ve hakim standartlarına uymalı, ve kararlardan etkilenen her tür grubun fikirlerini göz önünde bulundurmalıdır (Yıldırım, 2007).

2.1.2.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı

Adaleti moral açısından ele alan Lerner, orantılı eşitlik ilkesine göre dağıtım uygulamaları daha önemli görmüştür. Dağıtım uygulamalarının ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Beugre,1998).

1) Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, işgörenlerin performansına göre ayarlanmalıdır.

2) Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal olarak eşit yapılmalıdır.

3) Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, işgörenlerin katkılarına göre olmalıdır.

4) Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, işgörenlerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde ayarlanmalıdır.

Adalet güdüsü teorisine göre dağıtım kararları alınırken, taraflar arasındaki ilişkiye göre bazı ilkeler öncelikli olarak tercih edilecektir (Greenberg, 1987).

Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bir işgörenin elde ettiği sonuçları, hak etmedeki çabası ile diğerlerinin hak ettikleri neticeyi, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır (Beugré, 1998).

Örgüt içinde bir işgörenin, diğer işgörenin hak ettiği şeyi aldığını görmesi, işgörenin motivasyonu açısından önemli olup bu yönüyle "Adalet Güdüsü Kuramı"nın adaleti, motivasyon açısından ele aldığı söylenebilir (Lerner,1977).

"Adalet Güdüsü Kuramı"na göre, örgüt içindeki işgörenlerin temel kaygısı adalettir. Lerner, adaletin insanların en önemli işlerinden biri olduğunu ve adaletin kâr maksimizasyonunu sağlamada araç olarak araştırılmasının düşsel bir yanılsama olduğunu savunmuştur (Greenberg, 1987).

2.1.2.2.3. Reaktif Süreç Kuramlar

Süreçlerin adil olması üzerinde duran süreç teorileri, kazançların dağıtımında adaletli olma konusu ile ilgilenen içerik kuramlarından farklı değilmiş gibi görünse de, süreç teorileri hukuk gibi değişik bir alanın birikiminden yararlandığından dolayı farklıdır (Aktaş, 2010).

Süreç kontrol içeriyorsa hukuk sürecinin sonucu ne olursa olsun, bireyler tarafından adil algılanmaktadır. Çatışmayı ikisi çatışan taraf, üçüncüyü de müdahale eden taraf olmak üzere üç farklı taraf oluşturmaktadır. Süreç kontrolü, çatışmayı netleştirmek için yararlanılacak belgelerin seçimini ve gelişimini denetleme gücü; karar kontrolü ise problemin çözümünde kullanılacak karar aşamasının denetimi olarak belirtilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Thibaut ve Walker (1975) 'ın çalışmalarında mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçlerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği; tartışmacıların problemlerini belirtmek için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü) ile tartışmacıların neticeleri direk ortaya koydukları sahip oldukları kontrol miktarıdır (karar kontrolü). Bu bulgu ile örgütsel adaletin süreçsel tarafı bulunmuştur (Thibaut ve Walker, 1975; Akt. Çetin, 2013).

Teoriye göre, bir işlemin adil olabilmesi için işlemin, tutarlı, tarafsız, uzak, eksiksiz-doğru, yanlış bir durumda düzeltilebilir, ilgili kişilerin hepsini temsil eden ve etik standartlar esasına dayanan bir işlem olması gibi birtakım özellikler taşıması gerekir (Yıldırım, 2007).

2.1.2.2.4. Proaktif Süreç Kuramlar

Dağıtım tercihi kuramına göre, dağıtım yöntemlerinde adil olanın tercih edilme oranı daha yüksektir. Buna göre, bireylere karar verecek kişiyi seçme fırsatı veren, kuralların tutarlılığı, tam ve doğru bilgileri esas alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, bireyleri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasına fırsat veren ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. (Eker, 2006).

Adalet Yargı Modeli'nden geliştirilen 'Dağıtım Tercihi Teoris' Proaktif-süreç teorileri içerisinde en önemli çalışmadır. Bu teori dağıtım kararlarından daha çok süreç kararlarına uygulandığı için bir Proaktif Süreç Teorisi olarak kabul edilmektedir. Teoriye göre dağıtım yöntemleri, yöneticinin adil dağıtım yapmasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edileceğini ileri sürmektedir. (Greenberg, 1990).

Reaktif ve proaktif süreç kuramları kategorisinde incelenen kuramlar, bir örgütte alınan kararlara yönelik yöntemlere işgörenlerin reaksiyonları ve bu yöntemlerle adaletli uygulamaları sağlama yönündeki gayretlerini içerdikleri için prosedür adaletini ifade eden kuramlar olarak da söylenebilir (Yürür, 2005).

2.1.2.3. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller ve Teoriler

Örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak iki boyutuna dikkat çekilirken ilerleyen zamanlarda işlemsel adaletin bir boyutu olarak etkileşimsel adalet ortaya çıkmıştır. Dağıtımsal adalet (distributive justice), iş görenlerin elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini; işlemsel adalet (procedural justice), elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken, kullanılan işlemin adil olmasını; etkileşimsel adalet (interactional justice) ise, işlemlere ilişkin işgörenler arası iletişimin adil olarak algılanmasını tanımlamaktadır. Bu üç adalet boyutunun birbirleriyle ilişkisi olmasına rağmen genel işlevleri bakımından birbirinden farklılık gösterdiği düşünülmektedir (Erdoğan, 2001).

2.1.2.3.1. Araçsal Model- Kişisel Çıkar Model

Örgütsel bağlılık, “örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2010).

Bu modele göre, örgütsel bağlılık motive edici bir olgu olarak örgütsel beklenti ve değerlerin işgören davranışına yön vermesi, işgören tarafından kabul edilmekte ve bu durum onun davranışları üzerinde normatif bir güç oluşmasına neden olmaktadır. Wiener, örgütsel bağlılığı açıklamak için ortaya koyduğu normatif–araçsal modeline göre, örgütle ilgili davranışlar hakkındaki normatif inançlar örgütsel bağlılığa, araçsal inançlar ise araçsal motivasyona yol açmaktadır. Bu nedenle araçsal motivasyon ve bağlılık örgütle ilgili davranışları ve niyetleri ortaya koymaktadır. Bağlılık ne kadar güçlü ise, çalışan davranışlarının içselleştirilmiş normatif baskılar tarafından yönlendirilmesi de o kadar güçlü olmaktadır (Azaklı, 2011).

2.1.2.3.2. İlişkisel Model- Grup Değeri Modeli

İlişkisel Model (Relational Model) Lind ve Tyler (1988) tarafından ortaya atılmış olup bireylerin grup içinde değerli gördükleri kimliklerinin doğrulanmasını, kabul görmesini sağlar (Irak, 2004).

Grup Değeri Modeli’ne bireyler bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun soluklu olmasına değer verirler. Bu bakış açısı kişilerin grup dayanışmasını

sürdürecek faaliyetlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre, gruba ait olma, kimlik ve benlik değeri duyguları yoğunluk kazanır. İşlemlerde adil davranılmasıyla kişinin otoriteler ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin niteliği hakkında bilgi sahibi olunur (Greenberg, 1990).

İşlemsel adaletin grup değeri modeline göre, adil işlemlerin gruptaki bireyin yerini güçlendirdiğini ve vazgeçilmez kıldığını öne sürmektedir (Simons ve Roberson, 2003).

Bu modele göre, bireyler saygınlık ve değer kazanmak için birbiriyle ilişkili üç olguya önem verirler ve işlemsel adalet bu olduların dikkate alınmasıyla amacına daha uygun bir duruma ulaşır (Richardson ve diğ., 2002).

1. Doğallık: Karar veren bireyler dayatmalardan uzak karar alması ve , karar verirken düşüncelerini değil gerçekleri dikkate almalıdır.

2. Güven: Karar veren kişinin doğruluğuna olan inancı gösterir.

3. Duruş: Bireye nazik ve özenle davranılmalıdır.

2.1.2.3.3. Bilişsel Atıf Teorisi

Folger tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Modeli işlemsel adalet boyutunun altında incelenmektedir. Süreçlerle sonuçların etkileşimleri üzerinde durulduğu bir modeldir. Teorinin geliştirilme nedeni 'Eşitlik Kuramı'nın adaletli olmayan neticelere verilen reaksiyonlara ait açıklamaları geliştirmektir. Göreli Yoksunluk Teorisi'ne alternatif olarak ortaya çıkan Bilişsel Atıf Modeli, Göreli Yoksunluk Teorisi'ne daha farklı bir bakış açısı getirmiştir (İşcan, 2005).

Mueller ve Wynn, (2000) adalet ile ilgili bir çok çalışmanın merkezinde, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal tepkiler olduğunu, bu çalışmaların bir çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının 'insanların adaletle kayıtsız olmadıkları' yani 'adaletle değer verdikleri' varsayımı olduğunu belirtmektedirler (Akt.,Özmen ve diğerleri, 2007).

Mueller ve Wynn'nin (2000) belirlemiş oldukları tek istisna Markovsky'nin (1985) 'adaletle kayıtsızlığın' bireylerin adaletle veya adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamakta önemli olduğunu belirten çalışmalarıdır. Bireylerin adaleti önemsemeleri, her bireyin aynı değeri verdiği ya da aynı adalet biçimini değerli bulduğu manasına gelmemektedir (Akt.,Özmen ve diğerleri, 2007).

2.1.2.3.4. Adalet- Doğruluk Teorisi

Dağıtım ile ilgili alınacak kararların zamana ve kişiye göre değişmemesi tutarlılık kuralını; dağıtımda kişilere karşı önceden koşullanılmış düşünceye sahip olunmaması önyargılı olmamak kuralını; doğru bilgiye erişim kolaylığının sağlanması doğruluk kuralını; alınan kararlara itiraz edebilme ve değiştirebilme şansının olması düzeltibilme kuralını; kararlardan etkilenecek kişileri onlara danışarak temsil edecek bir grubun varlığının bulunması temsilcilik kuralını; alınacak kararların kişilerce benimsenen etik değerlerle aynı doğrultuda olması ise etik kuralı tanımlamaktadır (Leventhal, 1976).

Adaleti sağlama düşüncesi ilk kanunların oluşumunda etkili olmuştur. Adalet, hak ve hukuka uygunluk, adil olmak, doğruluk, herkese hakettiğini vermektir (Türk Dil Kurumu, 2012).

Örgütsel adalet son zamanlarda daha da önem kazanan adalet kavramının başında gelmektedir. Örgütsel adalet işgörenlerin örgütteki adalet sevgileri olarak tanımlanmaktadır (Söyük, 2007).

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Beugre, 2002).

Dağıtımsal adalet; karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşcan Naktiyok, 2004). Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (İşbaşı, 2001). Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında yaptıkları karşılaştırma sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkileyebilir ve davranışları, bu tutumlar paralelinde değişebilir. Dolayısıyla, dağıtım adaletinde esas olanın, "bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesi" olduğu söylenebilir.

2.1.2.3.5. Doğruluk- Adillik Teorisi

Leventhal, Eşitlik Kuramının üç temel sorunu olduğunu; kuramın adaleti birçok boyutta değil bir boyutta incelemesi, kazanımların yalnızca sebepleriyle uygulamada yetersiz kaldığını düşünmektedir. Bu nedenle Adalet Yargı Kuramı, Eşitlik Kuramında adalet kavramını değişik boyutlardan ele alan başka bir alternatif sunmaktadır (Aktaş, 2010).

Adil dağıtım kararları verebilmek için bireyler karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler (Yürür, 2005).

Adams (1965) tarafından geliştirilen örgütsel adalet kavramı temelde hakkaniyet teorisi, Homans'ın görelî yoksunluk ve sosyal kıyaslama fikrine dayanmaktadır. Hakkaniyet teorisi, dağıtım kararlarına yönelik olarak kişilerin algıladıkları adil olma derecesi ile kişilerin adil olmayan durumlar karşısında sergiledikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Altıntaş, 2006).

Eski zamanlardan beri çalışanlar kendilerine adil ve etik olarak davranılmasını sağlamak amacıyla sendika ve dernek adı altında çeşitli örgütler kurarak mücadelelerini sürdürmüşlerdir. Örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara karşı davranış biçimlerine günümüzde yeni bir anlam kazanmaya başlamış olup, önemli bir odak noktası olmuştur. (Robinson, 2004).

2.1.2.3.6. Ahlaki Değerler Modeli

İçerik olarak, adaletli ve etik işlemlerin örgüt içerisinde hakim olmasını ve özendirilmesini kapsamaktadır. Yöneticilerinin karar verme sürecinde adil, rasyonel ve ahlaki davrandığını düşünen çalışanlar düşük ücret gibi olumsuz işlemlere karşı daha az tepki göstererek adaletli bir örgütte çalıştıklarını düşünürler (Pfeffer, 1993).

İşlemsel adaletin bir örgütte bulunması için şu kriterler gereklidir (Leventhal, 1976):

1. İşlemler eşit biçimde zaman ve kişilerden bağımsız olarak uygulanmalı.
2. İşlemlerin uygulanması tarafsız olmalı.
3. Tüm bilgilerin toplandığından ve bu bilgilerin karar verme sürecinde kullanıldığından emin olunmalı.
4. Yanlış veya eksik kararların düzeltilmesi için karar mekanizmaları olmalı.
5. Ahlaki ve etik kurallara uyulmalı.
6. Karardan etkilenebilecek herkesin önemsendiğinden emin olunmalı.

Bireyler, çalıştıkları örgütte adaletin varlığına inanmalarıyla örgüte olan bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir (Görgülür, 2013).

2.1.2.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Greenberg 1987 yılında yaptığı "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories" adlı çalışmasında var olan teorileri iki bağımsız boyutta sınıflandırarak

“süreç-içerik” ve “reaktif–proaktif (tepkisel–önlemsel)” boyut olarak adlandırmaktadır. Örgütsel adalet teorilerinin doğması da bu sınıflandırmalardan doğan çeşitli yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır (İşbaşı, 2000).

Dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalarda, kazanımlara ait algılanan adalet düzeyi incelenmiştir. Dağıtım adaletini esas alan çalışmaların çalışanların adaletsiz uygulamalara verdikleri tepkileri ifade etmede yetersiz kalması araştırmacıları, prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaletinde edinilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin çalışanlar tarafından algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin, çalışanlara davranışlarının da önemini fark etmeleri örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır (Çakmak, 2005).

Bir örgütte adaletin var olabilmesi için belirtilen kriterlerin sağlanması gerekmektedir (Dilek,2005):

- Karar verecek çalışanların objektif şekilde belirlenmesi,
 - Kişilere verilecek ücret, ödül, ikramiye ve yararlanacakları katkıların belirlenmesine esas oluşturacak kural ve kriterlerin net olarak tespit edilmesi,
 - Bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol gibi işlem basamaklarının oluşturulması,
 - Değerlendirici şgörenlerin, görevlerini kötüye kullanmama için gerekli tedbirlerin alınması,
 - Kararların düzeltme ve kontrolüne ilişkin mekanizmaların sağlanması,
- Bireyler; örgütsel işlemleri, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim (iletişim) adaleti boyutlarında değerlendirirler. Bu üç adalet boyutunu etkileyen çeşitli tali (ikincil) faktörler vardır (Tutar, 2007).

Leventhal' a (1976) göre işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek kurallar şunlardır:

1.Tutarlılık Kuralı: Dağıtım kararlarının herkese aynı şekilde uygulanmasını öngörür.

2.Tarafsızlık Kuralı: Ön yargılardan uzak olma olarak da bilinen tarafsızlık kuralı yöneticilerin karar alma sürecinde kişisel menfaatlerini önleme derecesini anlatmaktadır.

3.Doğruluk Kuralı: Dağıtım kararlarının alınması aşamasında kullanılan bilginin doğru olmasını gerektirir.

4.Esneklik Kuralı: Adil olmayan kuralların prosedürlerle düzeltilebilmesine olanak tanıyan kuraldır.

5. Temsil Kuralı: Çalışanların örgütte kendilerini temsil etme hakkına sahip olmaları, doğrudan veya temsilciler aracılığıyla kararlara ve süreçlere katılma imkânının verilmesi kuralıdır.

6. Etik Kuralı: Örgütsel kararların, uygulanmasındaki tüm işlemlerin dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine, ayrıca da “etik” kurallara uygun olmasıdır.

2.1.2.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, işgörenlerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Polat, 2007).

Dağıtımsal adalet türünde, çalışanlar dağıtımın adil yapılıp yapılmadığı konusunda yargıya varırken kendi kazandıkları ile başka örgütlerde çalışan meslektaşlarının kazançlarını kıyaslarlar. Hukukun temelinde yatan eşitlik ilkesi, Adams tarafından kişiler arasında ödül ve kazanımların eşitliğini sağlamak şeklinde tanımlanan, Eşitlik Teorisi'ne dikkat çekmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014)

Sosyal sistemde yer alan değişik tür ve büyüklükteki gruplar ve örgütler, evrensel bir olgu olmasından dolayı ödüllerin ve kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilenmişlerdir ve çalışmaların en başında bahsedilen sorun ‘kazanımların adilliği’ yani ‘dağıtım adaleti’ olmuştur (Özmen vd., 2007).

Dağıtım adaletinin temel noktası, insanların kendilerine adil davranılmasını istemeleridir.

John S. Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Gerald S. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı, dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik kuramlardır. 1980'li yılların ilk yarısından itibaren çeşitli örgütsel çevrelerdeki farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan kuramların sunduğu adalet çatısının eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır (Poyraz, Kara, Çetin; 2009).

Eşitlik Kuramı ve Görelî Yoksunluk Kuramı gibi klasik teoriler örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanarak kişilerin, yalnızca kazanımlarla ilgilendikleri şeklinde bir yaklaşım ortaya koyarken “dağıtım adaleti” ise çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano ve Randall, 1993,).

. Dağıtım adaleti, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil olması ile ilgilidir (Dailey ve Kirk, 1992).

Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley vd., 2002).

2.1.2.4.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasındaki uygulamaların yani dağıtım sürecinin adil olması, doğru yöntem ve rehberler aracılığı ile gerçekleştirilen dağıtımın kararlarından etkilenme derecesidir (Polat, 2007).

İşlemsel adaleti, örgütle ilgili olarak ilk defa Folger ve Greenberg incelemişlerdir. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu, kazanımların dağıtımında yararlanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerle ilgili olarak algılanılan adalet biçimidir. Buna göre işlemsel adalet, çalışanların örgüt kararlarının adillliğini değerlendirirken yalnızca kararın ne olduğu değil, kararı belirleyen prosedürlerle de ilgilendiklerini göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

İşlemsel adalet, kararın alınma sürecinde kullanılan uygulamalar ve prosedürlerin özellikleri ve kararların alınma sürecindeki uygulama ve politikaların karar vericilerce uygulanması şeklinde iki alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütlerde karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, çalışanların fikir ve görüşlerinin alınmasını kapsamaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Geçmişten günümüze değişik bakış açıları ile araştırılan prosedürel adaletin temelini, uygulamalardaki dürüstlük ve adil olmanın çalışanlarca doğru şekilde algılanabilmesi ile tutum ve davranışlardaki olumlu koşulların ortaya çıkartılması oluşturmaktadır. Bu durumun çalışanın tutumunu ve örgüte olan bağlılığını pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008).

Çalışanların örgütsel düzen içerisindeki prosedürel adalet algıları, örgütü birçok yönden etkilemektedir. Bunlardan bazıları; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel davranış, örgütsel kararlara bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Flint, 1999).

2.1.2.4.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag'ın çalışmaları ile literature giren etkileşimsel adalet, kişilerarası davranışın (saygı, kibarlık) bireylerin adalet duygularını etkilediğini varsayar. Bir sonuca ilişkin saygı ve kibar davranışlarla sağlanan bilginin önemi, yapılan açıklamanın niteliği adalet algısını etkilemektedir (Woodilla ve Forray, 2008), İşgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içerir (Polat ve Celep, 2008).

(Bies ve Moag 1986) tarafından örgütlerde dağıtım ve prosedürler meydana gelirken kişilerin gördüğü kişilerarası muamele olarak tanımlanıp (Graham, 2009) .

Geliştirilen etkileşim adaleti, prosedürlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst olmalarını, değer vermelerini, saygı duymalarını ve çalışanları bilgilendirmelerini ifade eder. (Arslantaş ve Dursun, 2008) .

Barling ve Michelle etkileşim adaletini, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlardır. (Barling ve Michelle, 1993).

2.1.2.4.4. Kişiler Arası Adalet

Kişiler Arası Adalet; kararın uygulanmasından sorumlu olan yetkililerin kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesinde çalışanlarına gösterdiği nezaket, kıymet ve saygı derecesidir (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Son dönemlerde oluşan örgütsel yapılarda kişiler arası ilişkiler ve bu ilişkiler sırasında oluşan sorunlar ön plana çıkmaktadır. Çalışma örgütlerinde sosyal adaletin yer alabilmesi için kişiler arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurularak kazanımların adaletli olarak pay edilmesi geliştirilmeye çalışılmaktadır (İşbaşı, 2000)

Kazanımların elde edilmesindeki uygulamalara her zaman önem verilmiştir. Bireyler uygulamaların adil olup olmadığını anlamaya çalışmaktadır ve kendi kazanımları ile diğerlerinin kazanımlarını karşılaştırmaktadır. Adil işlemlerde “neye göre kıyaslama?” sorusu, “prosedürel adalet” te kendine karşılık bulmaktadır (Greenberg ve diğerleri, 2007).

Greenberg (2001)'e göre bireyler adalete ilişkin sürekli potansiyel kaygıya sahiptirler. Bu kaygı bazı durumlarda ancak gerçek bir kaygı haline almaktadır. Gerçek bir kaygıya dönüşme hali öncelikle birey istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde ettiğinde, örgütte ortaya çıkan bir değişimde, kaynakların sınırlı olmasında ya da bireyler arasındaki güç farklılıkları durumunda kendini göstermektedir. Kişi işlemlerden istediği kazanımı elde ettiğinde prosedürün adil olup olmaması onu ilgilendirmemektedir. Örgütteki değişim, kişilerin adalet kaygılarını artırmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine sebep olmaktadır. Örgütte yeterince kaynağın varlığında bunların nasıl dağıtıldığı çalışanlarca önemsenmemektedir. Ancak sınırlı kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda çalışanlar adaletle olduğu kadar adaletin nasıl tanımlandığı konusuyla da ilgilenebilirler (İçerli, 2010).

Yöneticilerin çalışanlara düşük performanslarını “üzülerek” belirtmeleri çalışanların örgütünde kişilerarasında adaletli olduğunu düşünmesini sağlayacaktır (Ünler, 2015).

Çalışanlar yöneticilerinin tüm çalışanlar ile aynı düzeyde iletişim kurmalarını ve herkese eşit şekilde davranmalarını beklemektedirler. Çalışanlar yönetici-işgören arasında kurulan bu iletişimde adillik ararlar. Kişilerarası adaletsizlik algısının artması çalışanların yöneticilerine karşı olumsuz tutum ve tavır takınmalarına neden olur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

2.1.2.4.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel Adalet; uygulamalara karşı verilen tepkileri etkilemektedir. İşlemlerin nasıl yapıldığı veya kazanımların neye göre dağıtıldığı hakkında kişilere bilgi verilmesidir. Yapılan işlemle ilgili açıklamalar, kişilerin uygulamaya karşı duydukları endişelerin önemsendiğini göstermektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Bilgi verme adaleti ise, yönetimin örgütsel işlemlerde çalışanlarını sosyal ve özlük hakları konusunda bilgilendirilmelerinin yanında çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi çeşitli anlamda kullanılmaktadır (Seymen ve diğerleri, 2009).

Bilgisel adalet, dağıtım kararlarının nasıl alındığına ilişkin süreçler, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımı hakkında çalışanlara gerekli açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir (İçerli, 2010).

Sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik konular içerdiklerinden dolayı karar süreci ile ilgili yapılan bilgilendirmeler, ‘bilgisel adalet’ sürecine yönelik tepkileri etkilemektedir İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır (Özmen ve diğerleri, 2007).

2.1.2.5.Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Özellikler

Yöneticilerce alınan kararlar ücret, terfi ve ödül gibi kazanımların belirlenmesinde uygulanacak süreçlere ait çalışanlara yapılacak bilgilendirmeleri ve bu bilgilendirmenin yapılmasıyla ilgili işlemleri bu kararlardan etkilenecek olan üyelerin çalıştıkları örgüte ait uygulamaların adil olup olmadığı ile ilgili olarak değerlendirmeleri bakımından önem arz etmektedir. Örgütün yapısı üyelerinin örgütü değerlendirirken oluşan algılarını etkileyebilmektedir. Örgütsel yapı,örgüt

içindeki işleyişin belli bir düzene göre yapılması yönüyle önem taşır. Örgütteki işleyiş üyelerinin örgüte ait oluşacak adalet algılarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesine neden olabilir. Örgütte kararların üstte alınarak çalışanların kararlara katılımı sağlanamadığında kişilerin örgüte karşı duydukları adalet algılarına zarar verebilir. Aksine merkeziyetçiliğin düşük olduğu çalışanların kararlara katılımının yüksek olduğu örgütlerde örgüte karşı duyulan adalet algısında olumlu bir gelişme olabilir. Örgütte yer alan ilke ve kuralların üyelere yazı ile bildirilmesi örgütün biçimsel yönünü güçlendirirken kuralların tutarlı bir şekilde herekese eşit uygulanması da çalışanların örgüte karşı duydukları adalet algılarına pozitif etkide bulunabilir (İçerli, 2009).

Ödül sistemine ait ölçütler ve teknik kurallar ile iletişimin açık olması ve üyelerin kararlara katılımının sağlanmasına yönelik süreç boyutu, örgüt sisteminin işe dönük, bireye dönük, kişisel performansa veya grup performansına dayalı olması gibi değişik yapısal boyutları adaletin tüm boyutlarında etkisini gösterir. Bireylerin çalıştıkları örgüte ait adalet algılarında örgütün yapısından daha fazla yapının işleyişi ve yönetilme şeklienden etkilendikleri düşünülebilir. Ödül sisteminin süreç boyutu adaletin boyutlarından etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarında daha etkilidir. Prosedür adaleti ile süreç boyutu aynı kavramlarla ilişkilendirilirler (Yürür, 2005).

2.1.2.5.1. Kişisel Özellikler

Kadın ve erkeklerin birçok konuda olduğu gibi adalet algıları konusunda da birbirlerinden farklılıklar oluşmaktadır. Adaletsiz bir uygulama karşısında ister erkek isterse kadın olsun tüm bireyler istediği doyuma ulaşmamaktadır. Fakat adil olmayan işlemlere karşı kadınlar daha fazla tahammül edebilmektedirler. Tüm bireylere eşit davranılması kadınlar açısından önemli olup daha çok kazanımlara ait dağıtım adaletine yönelmektedirler. Erkeklerde kazanımların değer odaklı paylaşılması ve rekabetin önemli olmasından dolayı prosedürel adalete yönelimleri daha fazladır (Hartman vd., 2007).

Her iki cinsiyet türüne göre de ücret doyumsuzluğu önemli olup bu erkeklerde daha da artmaktadır. Bu nedenle kadınların süreç, erkeklerin ise sonuç yönlü oldukları söylenebilir (Lee ve Farh, 1999).

2.1.2.5.2. Örgütsel Özellikler

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)'a göre bireyler, örgütleri tarafından değerli görülen eylemleri yönünde davranışlarını şekillendirirler. Çalışanlar örgütlerinde kalitenin değerli olduğunu düşünürlerse kaliteyi yükseltecek eylemlerde bulunurlarken; örgütte birlikteliğe değer verildiğini düşündüklerinde ise örgüte bağlılık ve katılımcı davranışlar yönünde eğilim gösterirler. Örgütte yenileşme ve takım ruhunun önemli olduğunu hissettiklerinde bu yöndeki davranışları olumlu yönde değişir. Örgüt kültürü için değerli olan davranışları algılayan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergilerler (Katmer, 2001).

Alınan kararlardan etkilenen çalışanlar bu kararların adaletli alınmasını, tutarlı olmasını ve eşit olarak uygulanmasını ayrıca kararlar alınırken kendi düşüncelerinin de alınması çalışanların örgütlerine ait adalet algılarında önemli rol oynadığı görülmüştür. Yöneticilerinin çalışanlarına karşı gösterdikleri tavır ve davranışları, bireylerin örgütsel adalet algılarını etkilediğini göstermektedir (James ve diğerleri, 2004).

Örgütün ödül sistemi çalışanlarının örgütsel adalet aldıklarını etkileyebilmektedir. Çalışanların, örgütteki ödül sisteminin yapısından daha fazla bu yapının işletilmesi ve yönetilmesinden etkilendikleri düşünülmektedir. (Yürür, 2005).

2.2. İlgili Araştırmalar

Özmen, Arbak ve Özer (2007), algılanan örgütsel adaletle adaletle verilen değer arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında adalet konusunda hassas olan kişilerin bu hassasiyetin etkisi altında kaldığını ve bu durumun etkisiyle adalet algılarının olumsuzlaştığını ortaya koymuşlardır (Özmen vd., 2007).

Özdevecioğlu (2003) gerçekleştirdiği bir çalışmada kurumlarda olumlu olarak algılanan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim adaletinin, çalışanların saldırgan davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur.

İşcan ve Naktiyok (2004) prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık ile ilişkilerini incelemişlerdir.

Poyraz, Kara ve Çetin tarafından 2009 yılında Afyonkarahisar il merkezindeki 4 ve 5 yıldızlı termal otellerde çalışan işgörenler üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu çalışmada örgütsel vatandaşlığı açıklamada etkileşimsel adaletin

etkisinin dağıtımsal ve prosedürel adaletten daha fazla olduğu görülmüştür (Poyraz vd., 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan bir araştırma sonucunda, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adaletle yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide, dönüşümcü liderliğin, karizma / ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

2.2.1. Yurtiçi Araştırmalar

Ülkemizde örgütsel adalet konusunda yapılan gerek ampirik gerekse teorik çalışmalarda son on yılda gözle görülür bir artış yaşanmaktadır. Örgütsel adaletin çeşitli örgütsel çıktılarla olan ilişkileri anlaşıldıkça bu çalışmaların daha da artacağını tahmin etmek çok da zor değildir. Yerli literatürde yer alan çalışmalardan birinde Özer ve Urtekin, örgütsel adalet algısı boyutları ve iş tatmininin ilişkili olup olmadığını araştırmışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi, iş tatmininin de olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacağı sonucuna varmışlardır (Özer ve Urtekin, 2007).

Ertürk tarafından Türkiyedeki kamu üniversitelerinde görev yapan toplam 1018 akademisyen üzerinde 2008 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, yöneticiye güvenin hem örgütsel adaleti hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmüştür (Ertürk, 2007).

Erdoğan, Liden ve Kreimer tarafından yapılan bir çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının, örgüt kültürüne bağlı olarak yönetici-çalışan ilişkilerini farklı biçimde etkilediği ortaya konulmuştur (Erdoğan vd., 2006).

Yıldırım tarafından Adana'daki bir tekstil işletmesinde 280 kişi üzerinde yapılan araştırmada iş tatmini ile örgütsel adalet türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir ve iş doyumunu ile adalet arasında ilişkiler tespit edilmiştir (Yıldırım, 2007).

Altinkurt ve Yılmaz (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim içimlerinin örgütsel adalet ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda okul yöneticilerinin okulları değerlere göre yönetmelerinin algılanan örgütsel adalet üzerinde önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Söyük (2007), araştırmasında çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının iş doyumlarını anlamlı bir şekilde etkilediği, bu değişkenlerin iş doyumları üzerindeki görece önem sırasının sırasıyla, etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti şeklinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yavuz (2010) ise araştırmasında dağıtımsal adaletin iş doyumunu daha çok etkilediğini saptamıştır.

Karaköse vd., (2009) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, adalet alt boyutlarının iş doyumları alt boyutlarına etkisi ayrı ayrı incelenmiş ve örgütsel adalet boyutlarının (amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler) iş doyumları boyutlarından iç doyum boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı diğer alt boyutların tümünde ise anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (2011)'in ilköğretim yönetici ve öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yönetici ve öğretmen ayrımı yapıldığı ve ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının iyi düzeyde olduğu, öğretmenlerinin ise örgütsel adalet algılarının yöneticilerden daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Atalay (2005) ilköğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalamasını yüksek düzeyde, İmamoğlu (2011) yine ilköğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Ortaöğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen diğer bir çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir (Polat ve Celep, 2008).

2.2.2. Yurtdışı Araştırmalar

Wang, Liao, Xia ve Chang tarafından 2010 yılında Çin'de 793 işgören üzerinde yapılan bir çalışmada örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel adaletin iş performansı ile direkt örgütsel bağlılık ve lider-üye değişimi ile aracı değişken olarak endirekt ilişkili olduğu bulgusuna varılmıştır. Yine aynı çalışmada etkileşimsel adalet türünün iş performansı üzerinde diğer adalet türlerine göre daha fazla etkide bulunduğu gözlemlenmiştir (Wang ve diğ., 2010).

McDowall ve Fletcher tarafından İngiltere ordusunda (silahlı kuvvetler) görev yapan 132 kişi üzerinde yapılan çalışmada gruplararası karşılatırmalarda 360 derece performans değerlendirme sistemi ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu çalışmada işgörenlerin performansları hakkında geri

bildirimde bulunmanın prosedürel adalet algısını olumlu yönde etkilediği verisi elde edilmiştir (McDowall ve Fletcher, 2004).

Colquitt, Conlon, Wesson ve Porter örgütsel adalet konusunda yapmış oldukları meta analiz çalışmalarında, dağıtımsal adaletin; bireylerin işyerlerinde elde ettikleri sonuçlara ilişkin tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılık, güven, otoritenin değerlendirilmesi ve geri çekilme davranışlarıyla yüksek korelasyona sahip olduğunu bulmuşlardır. Yine Colquitt ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada, kişilerarası adaletin, otoritenin değerlendirilmesi; bilgi verici adaletin ise hem yönetime odaklı otoritenin değerlendirmesi hem de sistemin değerlendirilmesiyle yüksek seviyede ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Akt., Irak, 2004)

Cremer, Dijke ve Bos tarafından 2004 yılında Hollanda'da 257 katılımcı üzerinde yapılan bir çalışmada dağıtımsal adalet ve liderin kendisine güven duymasının 11 (özgüveninin) işgörenlerin bağlılık ve otokratik liderlik algıları üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Söz konusu araştırmada dağıtımsal adalet algısı düşükken liderin özgüveninin örgütsel bağlılığı pozitif, otokratik liderlik algısını ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Cremer vd., 2004).

Folger, Konovsky ve Croponzono ise yapmış oldukları çalışmada, performans ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Söz konusu yazarlar performans değerlendirme sürecini adaletli olarak değerlendiren işgörenlerin bir takım davranışlarla değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyecekleri bulgusuna ulaşmışlardır (Akt. Çakar ve Yıldız, 2009).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında değişimin derecesini tespit etmeyi amaçlamaktadır (Karasar,2005). Araştırmada da iki değişkenin birbiriyle olan ilişkisi araştırıldığından kullanılacak yöntemin ilişkisel tarama modeli olmasına karar verilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir ili'nin tüm ilçeleri (20 ilçe) ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda, 2016–2017 öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Balıkesir'in tüm ilçelerinde bulunan ortaokullarda 4243 öğretmen (1760 erkek, 2483 kadın) görev yapmaktadır.

Araştırmada örneklem alınmamış, araştırma tüm evren üzerinde yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada Destek ve Bürokratik Kültür Ölçeği (DBKÖ) ve Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) kullanılmıştır (Ek-1).

3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği:

Polat (2007) tarafından geliştirilen ölçek 17 madde ve üç boyuttan (etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel) mütevellittir.

Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal adalet boyutunda altı madde, işlemsel adalet boyutunda yedi madde ve etkileşimsel adalette ise dört tane madde vardır. Ölçek “Hiç Katılmıyorum” (1), “Az Katılıyorum” (2), “Orta Düzeyde Katılıyorum” (3), “Oldukça Katılıyorum” (4), “Tamamen Katılıyorum” (5) şeklinde artan biçimde puanlanan 5’li Likert tipi bir ölçektir. Polat’ın (2007) Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısını toplamda 0.96,davranışsal adalet boyutunda 0.89, işlemsel adalet boyutunda 0.95 ve etkileşimsel adalet boyutunda 0.90 olarak hesaplamıştır. Ölçeğin maddelerin faktör yükleri dağıtımsal adalet boyutunda 0.55 ile 0.76 arasında, işlemsel adalet boyutunda 0.49 ile 0.79 arasında ve etkileşimsel adalet boyutunda 0.66 ile -.0.82 arasında değişmektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyonları ise .75-.82arasındadır. Boyut bazında dağıtımsal adalet boyutunda madde toplam korelasyonları. 76 ile .83, işlemsel adalet boyutunda.78 ile .86 ve etkileşimsel adalet boyutunda ise .80 ile .85 arasındadır. Ölçeğin toplamda bildirilen varyansı % 77’dir..

Araştırmada bu araştırma ölçeğe yeniden geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile ilgili olarak ölçeğin KMO değeri 0.96, Bartlett Sphericity değeri $\chi^2= 23549.874$ ($P<0,00$) bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi ile Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı toplamda 0.97, dağıtımsal adalet boyutunda 0.93, işlemsel adalet boyutunda 0.94 ve etkileşimsel adalet boyutunda 0.92 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada kullanılan dağıtımsal adalet boyutundaki 1., 2., 3., 4., 5.ve 6. maddelerin faktör yük değerleri 0.66 ile 0.79 arasında, işlemsel adalet boyutundaki 8., 9., 11.,16.,17.,18. ve 19. maddelerin faktör yük değerleri 0.55 ile 0.79 arasında, etkileşimsel adalet boyutundaki 12., 13., 14. ve 15. maddelerin faktör yük değerleri 0.63 ile 0.80 arasında bulunmuştur. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45’in üstünde çıktığından tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır. Ancak işlemsel adalet boyutundaki 7. ve 10. maddeler farklı boyutta çıktığından araştırmacı tarafından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin madde toplam korelasyonları en küçük. 75 en yüksek. 83’dür. Boyut bazında dağıtımsal adalet boyutunda madde toplam korelasyonları. 76 ile .83, işlemsel adalet boyutunda.78 ile .86 ve etkileşimsel adalet boyutunda ise .80 ile .85 arasındadır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans üç boyut için % 77’dir.

3.3.2. Destek ve Bürokratik Kültür Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçeklerden bir diğeri olan destek ve bürokratik kültür ölçeği ise Terzi (2017) tarafından geliştirilmiştir. 16 maddeden ve bürokratik kültür ve destek kültürü olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesinde Terzi (2017) bu araştırmanın verilerini kullanmıştır. Terzi (2017) tarafından yapılan açımlayıcı faktör analizinde KMO değeri 0.88 olarak, Bartlett değeri $\chi^2 = 7916.834$ ($P < 0,00$) tespit edilmiştir. Destek kültür boyutundaki 1., 2., 3.,4.,5.,6.,7. ve 8. maddelerin faktör yük değerleri 0.69 ile 0.79 arasında, bürokratik kültür boyutundaki 9., 10., 11., 12., 13.,14.,15. ve 16. maddelerin faktör yük değerleri 0.38 ile 0.79 arasındadır. Ölçek toplam varyansın %47 sini açıklamaktadır.

Okul kültürü ölçeği'nde yer alan faktörlerden birinci faktör Destek boyutunu sekiz madde (1,2,3,4,5,6,7,8) ikinci faktör Bürokratik boyutu sekiz madde (9,10,11,12,13,14,15,16) ifade etmektedir. Ölçek "Hiçbir Zaman" (1), "Nadiren" (2), "Bazen" (3), "Çoğunlukla" (4) ve "Her Zaman" (5) şeklinde 5'li Likert tipi ölçektir. Ölçeğin Terzi (2017) tarafından bildirilen Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı toplamda 0.89, bürokratik kültür boyutunda 0.84 ve destek kültürü boyutunda 0.74'tür.

Ölçeğin madde toplam korelasyonları en küçük. 22 en yüksek .59'dur. Boyut bazında bürokratik kültür boyutunda madde toplam korelasyonları .26 ile .62 ve destek kültürü boyutunda .60 ile .71 arasında olduğu bildirilmektedir.

Başka bir makale çalışmasında kullanılmak üzere araştırmanın yapıldığı ilçelerde bulunan genel liselerde çalışan 1008 öğretmenden toplanan veriler üzerinde ölçeğe yeniden geçerlik ve güvenilirlik analizi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Güvenirlik analizi olarak yapılan Cronbach Alpha sonucunda ölçeğin alt boyutlarından olan bürokratik kültür boyutunun Cronbach Alpha katsayısı .75 , destek kültür boyutu Cronbach Alpha katsayısı.88 ve ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı .85 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Uygulama araştırmacı tarafından 17/10/2016 - 31/03/2017 tarihleri arasında ildeki tüm ortaokulların bazılarında gidilerek bazılarında ise gönderilerek uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma evrenindeki ortaokullarda yapılan uygulama sonunda 1430 veri toplama aracı geri alınabilmektedir. Toplanan verilerin evreni temsil etme oranı %33.01'dur. Ölçeklerden 29 tanesi veri kalitesi açısından geçersiz bulunarak değerlendirmeye alınmamıştır. İstatistiksel analizler 1401 öğretmen (696'sı kadın, 705'i erkek) üzerinden yapılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 20. (Statistical Package For Social Sciences) programı kullanılmıştır.

Veriler istatistiksel olarak analiz edilirken varyansların eşit olmadığı durumlarda parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile destek ve bürokratik kültür düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde pearson momentler korelasyon katsayısı; öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet, destek ve bürokratik kültürün anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını tespit etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin tümü .05 anlamlılık düzeyinde çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Çizelge 3. İlçelere Ait Anket Sayıları

| İlçe Adı | İlçedeki Okul Sayısı | İlçedeki Ortaokul Öğretmeni Sayısı | Ankete Cevaplayan Öğretmen Sayısı | Yüzde % |
|-----------|----------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------|
| Altıeylül | 27 | 681 | 230 | 33,77 |
| Ayvalık | 14 | 263 | 105 | 39,92 |
| Balya | 5 | 51 | 48 | 94,11 |
| Bandırma | 19 | 459 | 123 | 26,79 |
| Bigadiç | 14 | 221 | 42 | 19,00 |
| Burhaniye | 11 | 206 | 82 | 39,80 |
| Dursunbey | 11 | 157 | 85 | 54,14 |
| Edremit | 19 | 388 | 95 | 24,48 |
| Erdek | 6 | 93 | 35 | 37,63 |
| Gömeç | 5 | 54 | 21 | 38,88 |
| Gönen | 13 | 238 | 56 | 23,52 |
| Havran | 9 | 104 | 34 | 32,69 |
| İvrindi | 11 | 149 | 56 | 37,58 |
| Karesi | 21 | 618 | 186 | 30,09 |
| Kepsut | 6 | 88 | 36 | 40,90 |
| Manyas | 4 | 74 | 46 | 62,16 |
| Marmara | 4 | 51 | 23 | 45,09 |

Çizelge 3. (Devam)

| İlçe Adı | İlçedeki Okul Sayısı | İlçedeki Ortaokul Öğretmeni Sayısı | Ankete Cevaplayan Öğretmen Sayısı | Yüzde % |
|---------------|----------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Savaştepe | 6 | 80 | 35 | 43,75 |
| Sındırgı | 12 | 140 | 38 | 27,14 |
| Susurluk | 7 | 128 | 54 | 42,18 |
| Toplam | 224 | 4243 | 1430 | 33,70 |

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma ölçeklerinden elde edilen veriler yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular

Araştırmaya katılan 1401 öğretmenin kişisel bilgilerine ait bulgular Çizelge 4'te yer almaktadır.

Çizelge 4. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | Değişken | f | % |
|---------------|--|------|------|
| Cinsiyet | (1) Kadın | 696 | 49.7 |
| | (2) Erkek | 705 | 50.3 |
| Branş | (1)Fen ve Teknoloji /Matematik | 359 | 25.6 |
| | (2)Sosyal Bilimler(Sosyal Bilgiler, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) | 272 | 19.4 |
| | (3)Dil Bilimleri (Türkçe, İngilizce, Almanca vb.) | 361 | 25.8 |
| | (4)Diğer(Teknoloji ve Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) | 409 | 29.2 |
| Okul Kıdemi | (1) 1-3 yıl | 780 | 55.7 |
| | (2) 4-6 yıl | 390 | 27.8 |
| | (3) 7 + yıl | 231 | 16.5 |
| Mesleki Kıdem | (1) 1-10 yıl | 541 | 38.6 |
| | (2)11-20yıl | 589 | 42.0 |
| | (3)21+ | 271 | 19.3 |
| | Toplam | 1401 | 100 |

Çizelge 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 696'sı (%49.7) kadın, 705'i (%50.3) erkektir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin branşlarına

bakıldığında 359'unun (%25.6) Fen ve Teknoloji/Matematik derslerinde, 272'sinin (%19.4) Sosyal Bilimler (Sosyal Bilgiler, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) derslerinde, 361'inin (%25.8) Dil Bilimleri (Türkçe, İngilizce, Almanca vb.) derslerinde, 409'unun (%29.2) Diğer (Teknoloji ve Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) derslerde olduğu görülmektedir. Okuldaki kıdem süreleri bakımından öğretmenlerin 780'i (%55.7) 1-3 yıl, 390'ı (%27.8) 4-6 yıl ve 231'i (%16.5) 7 ve üzeri çalıştıkları okullarda görev yapmaktadır. Mesleki kıdemleri açısından ise incelendiğinde 541'i (%38.6) 1-10 yıl, 589'u (%42.0) 11-20 yıl ve 271'i (%19.3) 21+ mesleki kıdemi vardır.

4.2. Araştırmadan Elde Edilen Verilere Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda veri toplama araçları ile elde edilen öğretmen görüşlerine göre araştırmanın alt problemlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin destek kültürü ve bürokratik kültür algılarının düzeylerini gösteren araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular Çizelge 5'te gösterilmiştir.

Çizelge 5. Öğretmenlerin Destek ve Bürokratik Kültür Algı Düzeyleri

| Alt Boyutlar | N | \bar{X} | ss |
|-------------------|------|-----------|-----|
| Destek Kültürü | 1401 | 3.56 | .76 |
| Bürokratik Kültür | 1401 | 3.15 | .64 |

Çizelge 5 incelendiğinde öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki destek kültürü algıları ($\bar{X}=3.56$, $ss=.76$) aritmetik ortalama ile “*katılıyorum*” seçeneğinde; bürokratik kültüre ait algılarının ise ($\bar{X}=3.15$, $ss=.64$) aritmetik ortalama ile “*kısmen katılıyorum*” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda destek kültürü başat bir okul kültürünün varlığını algıladıkları söylenebilir.

Çizelge 6. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri

| Alt Boyutlar | N | \bar{X} | ss |
|---------------------|------|-----------|-----|
| Dağıtimsal Adalet | 1401 | 3.59 | .97 |
| İşlemsel Adalet | 1401 | 3.59 | .93 |
| Etkileşimsel Adalet | 1401 | 3.86 | .93 |
| Adalet Toplam | 1401 | 3.65 | .88 |

Çizelge 6 incelendiğinde örgütsel adaletin alt boyutlarına bakıldığında dağıtimsal adalet (\bar{X} =3.59, ss=.97), işlemsel adalet (\bar{X} =3.59, ss=.93) ve etkileşimsel adaletin (\bar{X} =3.65, ss=.88) aritmetik ortalama puanının “*oldukça katılıyorum*” aralığında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenler okullarındaki etkileşimsel adalet uygulamalarının varlığının daha öncelikli olduğunu düşünmektedirler denilebilir.

4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

a- Araştırmanın ikinci alt problemi öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyete göre fark olup olmadığına ilişkin alt probleme yapılan bağımsız t-testi sonuçlarına Çizelge 7’de yer verilmiştir.

Çizelge 7. Öğretmenlerin Destek ve Bürokratik Kültür Algılarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar | Cinsiyet | N | \bar{X} | ss. | t | p |
|--------------|----------|-----|-----------|-----|-------|------|
| Destek | Kadın | 696 | 3.57 | .74 | .483 | .629 |
| | Erkek | 705 | 3.55 | .78 | | |
| Bürokratik | Kadın | 696 | 3.14 | .62 | -.535 | .593 |
| | Erkek | 705 | 3.16 | .65 | | |

Çizelge 7 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre destek ve bürokratik kültür cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmamaktadır.

b- Öğretmenlerin branşlarına göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına dair tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Çizelge 8’de yer verilmiştir.

Çizelge 8. Öğretmenlerin Destek ve Bürokratik Kültür Algılarının Branşa Göre Anova Sonuçları

| Branş | N | \bar{X} | ss | F | Sd | p. | Fark (Scheffe) |
|--|------|-----------|-----|-------|------|------|----------------|
| (1)Fen ve Teknoloji /Matematik | 359 | 3.57 | .72 | 3.380 | 1397 | .018 | 2-4 |
| (2)Sosyal Bilimler (Sosyal Bilgiler, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) | 272 | 3.42 | .75 | | | | - |
| (3)Dil Bilimleri (Türkçe, İngiliz, Almanca vb.) | 361 | 3.54 | .76 | | | | - |
| (4)Diğer(Teknoloji ve Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) | 409 | 3.62 | .79 | | | | - |
| (1)Fen ve Teknoloji /Matematik | 359 | 3.19 | .63 | .737 | 1397 | .530 | - |
| (2)Sosyal Bilimler (Sosyal Bilgiler, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) | 272 | 3.18 | .64 | | | | - |
| (3)Dil Bilimleri (Türkçe, İngilizce, Almanca vb.) | 361 | 3.13 | .64 | | | | - |
| (4)Diğer(Teknoloji ve Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) | 409 | 3.13 | .65 | | | | - |
| Toplam | 1401 | | | | | | - |

*p<.05

Çizelge 8 incelendiğinde öğretmenlerin branşa göre bürokratik kültür algılarının farklılaşmadığı ancak destek kültürü boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir(p<.05).Branşlar arasındaki farkın hangi gruplarda olduğunu bulmak için yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, Diğer(Teknoloji ve

Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) branşındaki öğretmenlerin (\bar{X} =3.62, ss=.79) destek kültürü algıları Sosyal Bilimler(Sosyal Bilgiler, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) branşındaki öğretmenlerden (\bar{X} =3.42, ss=.75) daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer boyutta ise anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p.<.05) .

c- Okul kıdemine göre görüşlerin anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi sıranmış sonuçları Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9. Okul Kıdemine Göre Öğretmen Görüşlerindeki Farklılık İçin Anova

| Alt Boyutlar | Okul Kıdemi | N | \bar{X} | ss | F | Sd | p. | Fark (Scheffe) |
|-------------------|-------------|------|-----------|-----|-------|------|------|----------------|
| Destek Kültürü | (1) 1-3 yıl | 780 | 3.59 | .78 | 1.652 | 1398 | .192 | - |
| | (2) 4-6 yıl | 390 | 3.51 | .71 | | | | - |
| | (3) 7+ | 231 | 3.53 | .77 | | | | - |
| Bürokratik Kültür | (1) 1-3 yıl | 780 | 3.12 | .64 | 3.000 | 1398 | .050 | - |
| | (2) 4-6 yıl | 390 | 3.21 | .63 | | | | - |
| | (3) 7+ | 231 | 3.18 | .63 | | | | - |
| Toplam | | 1401 | | | | | | - |

Çizelge 9'da yer alan sonuçlara göre öğretmenlerin okullarında çalıştıkları süre ile destek ve bürokratik kültür arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

d- Öğretmenlerin mesleki kıdem açısından öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 10. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklılık İçin Anova

| Alt Boyutlar | Mesleki Kıdem | N | \bar{X} | ss | F | Sd | p. | Fark (Scheffe) |
|-------------------|---------------|------|-----------|-----|--------|------|-------|----------------|
| Destek Kültürü | (1) 1-10 yıl | 541 | 3.67 | .73 | 10.685 | 1398 | .000* | 1-2,1-3 |
| | (2) 11-20 yıl | 589 | 3.49 | .75 | | | | - |
| | (3) 21+ | 271 | 3.47 | .81 | | | | - |
| Bürokratik Kültür | (1) 1-10 yıl | 541 | 3.09 | .65 | 4.602 | 1398 | .010* | 1-3 |
| | (2) 11-20 yıl | 589 | 3.18 | .62 | | | | - |
| | (3) 21+ | 271 | 3.22 | .63 | | | | - |
| Toplam | | 1401 | | | | | | - |

Çizelge 10'a bakıldığında öğretmenlerin görüşlerinde “destek kültürü” ve “bürokratik kültür” boyutlarında mesleki kıdem açısından anlamlı bir farklılık vardır ($p = .000$, $p = .010$; $p < .05$). Buna göre destek kültürü boyutunda mesleki kıdemi 1-10 yıl arası olan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.67$, $ss=.73$), mesleki kıdemi 11-20 yıl arası olan öğretmenlere ($\bar{X}=3.49$, $ss=.75$) ve mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.47$, $ss=.81$) daha yüksek düzeyde çalıştıkları okullarda destek kültürünün varlığından haberdar oldukları söylenebilir.

Bu sonuca göre bürokratik kültür boyutunda ise mesleki kıdemi 1-10 yıl arası olan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.09$, $ss=.65$), mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.22$, $ss=.63$) daha yüksek düzeyde bürokratik kültüre ilişkin bir algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

a- Araştırmanın üçüncü alt problemi olan öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel adalet algıları arasında fark için yapılan bağımsız t-testine ait sonuç Çizelge 11'dedir.

Çizelge 11. Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Farklılığı İçin Bağımsız t-Testi

| Alt Boyutlar | Cinsiyet | N | \bar{X} | ss | t | p. |
|---------------------|----------|-----|-----------|------|-------|-----|
| Dağıtimsal Adalet | Kadın | 696 | 3.58 | .91 | -.133 | .89 |
| | Erkek | 705 | 3.58 | 1.01 | | |
| İşlemsel Adalet | Kadın | 696 | 3.59 | .90 | -.105 | .91 |
| | Erkek | 705 | 3.59 | .97 | | |
| Etkileşimsel Adalet | Kadın | 696 | 3.88 | .90 | .671 | .50 |
| | Erkek | 705 | 3.84 | .96 | | |

Çizelge 11 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile adaletin alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

b- Öğretmenlerin branşa göre örgütsel adalet algıları farklılığı için yapılan tek yönlü varyans analizi anova sonuçları Çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12. Örgütsel Adalet Algısının Branşa Göre Farklılığı İçin Anova

| | Branş | N | \bar{X} | ss | F | Sd | p. | Fark (Scheffe) |
|---------------------|---|-----|-----------|------|-------|------|-------|-------------------|
| Dağıtımsal Adalet | (1)Fen ve Teknoloji /Matematik | 359 | 3.58 | .95 | 2.885 | 1396 | .035* | 2-4 |
| | (2)Sosyal Bilimler(Sosyal Bilgiler, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) | 272 | 3.46 | .96 | | | | - |
| | (3)Dil Bilimleri (Türkçe, İngilizce, Almanca vb.) | 361 | 3.56 | .93 | | | | - |
| | (4)Diğer(Teknoloji ve Tasarım, | 409 | 3.68 | 1.00 | | | | - |
| İşlemsel Adalet | (1)Fen ve Teknoloji /Matematik | 359 | 3.56 | .93 | 5.459 | 1396 | .001* | 2-4 |
| | (2)Sosyal Bilimler(Sosyal Bilgiler, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) | 272 | 3.42 | .94 | | | | - |
| | (3)Dil Bilimleri (Türkçe, İngilizce, Almanca vb.) | 361 | 3.60 | .91 | | | | - |
| | (4)Diğer(Teknoloji ve Tasarım, | 409 | 3.71 | .94 | | | | - |
| Etkileşimsel Adalet | (1)Fen ve Teknoloji /Matematik | 359 | 3.86 | .89 | 4.681 | 1397 | .003* | 2-4 |
| | (2)Sosyal Bilimler (Sosyal Bilgiler, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) | 272 | 3.70 | .94 | | | | - |
| | (3)Dil Bilimleri (Türkçe, İngilizce, Almanca vb.) | 361 | 3.85 | .95 | | | | - |
| | (4)Diğer(Teknoloji ve Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojileri, Beden Eğitimi) | 409 | 3.97 | .93 | | | | - |

Çizelge 12 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri “dağıtimsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” açısından branşa göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır ($p = .035, p = .001, p = .003; p < .05$). Bu sonuca göre dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında diğer derslere giren öğretmenlerin ($\bar{X}=3.68, ss=1.00; \bar{X}=3.71, ss=.94; \bar{X}=3.97, ss=.93$) sosyal bilimler derslerine giren öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.46, ss=.96; \bar{X}=3.42, ss=.94; \bar{X}=3.70, ss=.94$) daha yüksek düzeyde örgütsel adaletle ilişkin bir algısına sahiptir.

b- Öğretmenlerin okul kıdemine göre örgütsel adalet algıları anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ilişkin yapılan Anova testi sonuçlarına Çizelge 13'te yer verilmiştir.

Çizelge 13. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Okul Kıdemine Göre Anova Sonuçları

| Alt Boyutlar | Okul | N | \bar{X} | ss. | F | Sd | p. | Fark (Scheffe) |
|------------------------|-------------|-----|-----------|-----|-------|------|-------|-------------------|
| | Kıdemi | | | | | | | |
| Dağıtimsal Adalet | (1) 1-3 yıl | 780 | 3.64 | .98 | 4.331 | 1397 | .013* | 1-3 |
| | (2) 4-6 yıl | 390 | 3.52 | .92 | | | | - |
| | (3) 7+ yıl | 231 | 3.46 | .94 | | | | - |
| İşlemsel Adalet | (1) 1-3 yıl | 780 | 3.65 | .96 | 5.324 | 1397 | .005* | 1-3 |
| | (2) 4-6 yıl | 390 | 3.55 | .90 | | | | - |
| | (3) 7+ | 231 | 3.44 | .87 | | | | - |
| Etkileşimsel Adalet | (1) 1-3 yıl | 780 | 3.92 | .95 | 6.369 | 1398 | .002* | 1-3 |
| | (2) 4-6 yıl | 390 | 3.84 | .88 | | | | - |
| | (3) 7+ yıl | 231 | 3.68 | .93 | | | | - |

Çizelge 13 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri “dağıtimsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarında okul kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). Kaynağı için yapılan Scheffe testine göre dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında çalıştığı okulda 1-3 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ($\bar{X}=3.64, ss=.98; \bar{X}=3.65, ss=.96; \bar{X}=3.92, ss=.95$) çalıştığı okulda 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.46; ss=.94, \bar{X}=3.44; ss=.87, \bar{X}=3.68, ss=.93$) algıları daha yüksektir.

d- Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel adalet algıları ile adaletin alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa ilişkin yapılan Anova testi sonuçlarına Çizelge 14'te yer verilmiştir.

Çizelge 14. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

| Alt Boyutlar | Mesleki Kıdem | N | \bar{X} | ss. | F | Sd | p. | Fark (Scheffe) | |
|--------------|---------------|-----|-----------|------|--------|------|-------|----------------|---|
| Dağıtimsal | (1) 1-10 yıl | 541 | 3.79 | .88 | 22.124 | 1268 | .000* | 1-2,1-3 | |
| | (2) 11-20 yıl | 589 | 3.47 | .98 | | | | | - |
| | (3) 21+ | 271 | 3.39 | 1.01 | | | | | - |
| İşlemsel | (1) 1-10 yıl | 540 | 3.81 | .87 | 26.441 | 1188 | .000* | 1-2,1-3 | |
| | (2) 11-20 yıl | 589 | 3.47 | .95 | | | | | - |
| | (3) 21+ | 271 | 3.40 | .95 | | | | | - |
| Etkileşimsel | (1) 1-10 yıl | 541 | 4.07 | .85 | 23.807 | 1186 | .000* | 1-2,1-3 | |
| | (2) 11-20 yıl | 589 | 3.73 | .95 | | | | | - |
| | (3) 21+ | 271 | 3.71 | .96 | | | | | - |

Çizelge 14'te yer alan verilere göre öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri düzeyleri “dağıtimsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında mesleki kıdemi 1-10 yıl arası olan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.79$, $ss=.88$; $\bar{X}=3.81$, $ss=.87$; $\bar{X}=4.07$, $ss=.85$) mesleki kıdemi 11-20 yıl arası olan öğretmenlere ($\bar{X}=3.47$, $ss=.98$; $\bar{X}=3.47$, $ss=.95$; $\bar{X}=3.73$, $ss=.95$) ve mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.39$, $ss=1.01$; $\bar{X}=3.40$, $ss=.95$; $\bar{X}=3.71$, $ss=.96$) daha yüksek düzeyde örgütsel adaletle yönelik bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

4.2.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan öğretmenlerin destek ve bürokratik kültür algılarının örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yapılan Çoklu Regresyon analiz sonuçları Çizelge 12'de gösterilmiştir.

Çizelge 15. Çoklu Regresyon Analiz Tablosu

| Değişken | B | Standart Hata | β | t | p | İkili r | Kısmi r |
|--------------------------------|-------|----------------------|---------|--------|------|---------|---------|
| Sabit | 1.022 | .100 | - | 10.227 | .000 | - | - |
| Destek Kültürü | .860 | .023 | .740 | 37.834 | .000 | .710 | .706 |
| Bürokratik Kültür | -.135 | .027 | -.098 | -4.987 | .000 | .123 | -.093 |
| R=.717 | | R ² =.514 | | | | | |
| F ₍₂₋₁₃₉₈₎ =738.401 | | p=.000 | | | | | |

Analiz sonuçlarına bakıldığında destek kültürü ve bürokratik kültürün örgütsel adaletin anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmektedir (R=.717, R²=.51, p<.000).Başka bir ifade ile destek kültürü ve bürokratik kültür birlikte örgütsel adaletteki değişimlerin %51'ini açıklamaktadır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel adalet üzerindeki önem sırası destek kültürü (β =.860) ve bürokratik kültür (β =-.135) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine bakıldığında her iki değişken de örgütsel adaletin yordayıcısıdır (p<.01).

Yordayıcı değişkenlerle örgütsel adalet arasındaki korelasyonlara bakıldığında destek kültürü ile (r=.123) (diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi (r=-.093) düzeyinde korelasyon olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adaleti yordayan regresyon denklemi örgütsel adalet=1.022+(0.860 x destek kültürü)- (0.135 x bürokratik kültür) şeklinde kurulabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına göre ortaya çıkan sonuçlar ve sonuçlara yönelik öneriler yer almaktadır. Öncelikle öğretmenlerin görüşlerine göre çalıştıkları okullardaki destek ve bürokratik kültür algı düzeyleri ile örgütsel adalet algı düzeyleri verilmiştir. Daha sonra öğretmenlerin destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet algılarının cinsiyete, branşa, okul kıdemi ve mesleki kıdeme göre farklılıkları incelenmiştir. Son olarak da destek ve bürokratik kültürün örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığına ilişkin sonuçlara değinilmiştir.

Bu araştırmanın amacı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi tespit etmek olarak belirlenmişti. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

5.1.Sonuçlar

Araştırmada öğretmenlerin görüşleri destek kültüründe “katılıyorum”, bürokratik kültürde ise “kısmen katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenler okullarında destek odaklı bir kültürün var olduğunu düşünmektedirler. Araştırmanın bu bulgusu Balay, Kaya ve Cülha (2013) ve Çit (2012) araştırmanın bulgularıyla paraleldir. Anılan araştırmaların yapıldığı okullarda da destek ağırlıklı bir kültürün olduğu belirlenmiştir. Alanyazında araştırmanın bu bulgusunu desteklemeyen çalışmalar da bulunmaktadır. Aynı ölçeği kullanan bazı araştırmalarda ise görev kültürü odaklı okulların öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu araştırmalara (Koşar ve Çalık, 2011; Terzi, 2005) örnek verilebilir. Süzer (2010)'in araştırmasında da görev kültürünün en yüksek ortalamaya, destek kültürünün ise en düşük ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada ortaokullarda ikincil derecede varolan kültürel yapı bürokratik kültür olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Kılınç (2014), Özdemir (2012), Sezgin (2010) ve Esinbay (2008) 'ın araştırmalarındaki bulgularla benzerdir. Anılan araştırmaların yapıldığı okullarda da bürokratik kültür en düşük kültürel yapı olarak bulunmuştur. Araştırmanın bu bulguları ümit vericidir. Okulların etki alanı yetki alanından (Bursalioğlu, Okulda yönetimde yeni yapı ve davranış) geniş olduğundan destek

kültürünün varlığı istenen bir durumdur. Bürokratik davranışın ikincil önemde olması bulguları kendi içerisinde tutarlı kılmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının en fazla etkileşimsel adalet boyutunda yoğunlaştığı, en düşük ortalamanın ise dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen çalışmalara alanyazında rastlanmaktadır. Terzi ve ark. (2017) araştırmalarında ortaokul ve lise öğretmenlerinin adalet algılarının en fazla etkileşimsel adalet boyutunda yoğunlaştığını, bunu sırasıyla dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutlarının izlediğini bildirmişlerdir. Aynı şekilde Polat ve Celep (2008) öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer olarak Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009) ise imalat sanayinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında katılımcıların adalet algılarının en fazla etkileşimsel adalet sonrasında işlemsel adalet en düşük düzeyde ise dağıtımsal adalet boyutunda yoğunlaştığını belirtmişlerdir.

Araştırmanın adaletle ilgili bu bulguları da özellikle etkileşimsel adalet açısından dikkat çekicidir. Destek kültürü ile birlikte değerlendirildiği zaman destek kültürünün olduğu okullarda etkileşimsel adaletin ağırlıklı olması beklenirdi. Araştırmada da bu sonuç ortaya çıkmıştır. Çünkü etkileşimsel adalet prosedürlerin uygulanmasına, kararların alınmasında çalışanlara bilgi verilmesi ve dürüst olunması anlamına gelmektedir. Araştırmada işlemsel adaleti de aynı çerçeveden yorumlamak mümkündür. İşlemsel adalet daha çok süreçlere ağırlık verdiği için en sona düşmüş bir adalet boyutudur. Bu da bürokratik kültürün ikincil oluşuyla paralellik göstermektedir. İşletme ve okullarda yapılan çalışmaların sonuçları itibarıyla örtüştüğü görülmektedir. Araştırma sınırlı içerisinde söylemek zor olsa da işletme türü örgütlerle eğitim örgütlerinde yönetim birliğinin varlığından söz edilebilir.

Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre destek ve bürokratik kültür algılarının farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın bu bulgusunu kısmen destekleyen çalışmalarda Kaya (2015) ve Tanrıoğen, Baştürk ve Başer (2014) öğretmenlerin cinsiyetlerine göre destek kültürü algılarının erkekler lehine farklılaştığını, bürokratik kültür algılarının ise farklılaşmadığını bildirmiştir. Öztürk ve Maral (2015) ise ilkokul ve ortaokul müdür yardımcılarını üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında cinsiyet değişkeni açısından bürokratik kültür boyutunda erkekler lehine fark oluştuğu, destek kültürü boyutunda ise fark oluşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çelik (2014) ise destek kültürü ve bürokratik kültür boyutlarında kadın ve erkek görüşlerinin farklılaştığını, söz konusu farklılığın kadınlar lehine olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin branşlarına göre destek ve bürokratik kültür algılarında destek kültürü açısından anlamlı fark bulunmuştur. Farklılık Sosyal Bilimler öğretmenleri ile Teknoloji Tasarım ve beceri dersleri öğretmenleri arasındadır. Bu fark Teknoloji Tasarım ve beceri dersleri öğretmenleri lehinedir. Bu bulguyu destekleyen bir araştırmanın varlığına alanyazında rastlanamamıştır. Alanyazında örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalarda (Altınışik, 2017) destek kültürü boyutuna ilişkin öğretmen algılarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bürokratik kültür boyutunda branşlara göre öğretmen görüşleri arasında farklılık bulunmamıştır.

Süzer, (2010) yaptığı araştırmada örgüt kültürü alt boyutları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul kıdemlerine göre destek ve bürokratik kültür algılarında anlamlı bir fark oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalarda (Balay, Kaya ve Cülha, 2013; Korkut, 2008;) okulda geçirilen sürenin örgüt kültürünü algılama düzeyine etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin destek ve bürokratik kültür algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Araştırma sonuçlarını kısmen destekleyen bir çalışmada Kaya (2015) destek kültürü boyutunda mesleki kıdeme göre fark oluştuğunu, bürokratik kültür boyutunda ise fark oluşmadığını bildirmiştir. Benzer olarak Sönmez (2006) meslek liselerinde örgüt kültürünü araştırdığı çalışmasında örgüt kültürü puanlarının güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarında mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Terzi (2005) ilköğretim okullarında örgüt kültürünü incelediği çalışmasında öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin destek kültürü ve bürokratik kültür boyutlarında fark oluşturmadığını belirtmiştir.

Araştırmanın bu bulgusunda meslekte daha yeni öğretmenlerin okullarında destekleyici bir kültür olduğuna inandıkları söylenebilir. Bu durum öğretmen idealizmi ile açıklanabilir. Bu yorumumuzu destekleyen sonuçları bürokratik kültür ile ilgili sonuçlarda bulabiliriz. Meslekte 20 yıl üzeri kıdemi olanlar okullarda daha fazla bürokratik kültür olduğuna inanmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile cinsiyet değişkeni arasında herhangi bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Alanyazında bu bulguyu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Çapraz (2009)'a göre de cinsiyete göre örgütsel adalet algısının farklılık göstermediği, erkek ve bayan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı farklılık göstermemektedir. Kuru Çetin (2013) öğretmenlerin

örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Tan (2006) 'ın yapmış olduğu araştırmada bu sonucu desteklemektedir.

Polat ve Celep (2008) tarafından ortaöğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet faktörü yönünden erkek öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları “dağıtimsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” boyutlarında branşa göre anlamlı farklılık vardır. Buna göre dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında teknoloji tasarım ve beceri derslerine giren öğretmenlerin sosyal bilimler derslerine giren öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel adalete yönelik bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

Ay (2013)'in çalışmasında da bu araştırma sonuçlarını destekleyen sonuçlar vardır.

Araştırmanın bu bulgusu sistemin ödülleri açısından değerlendirildiğinde kendi içinde tutarlıdır. Teknoloji tasarım ve beceri dersi öğretmenleri diğer sosyal bilimler dersi öğretmenlerine göre okulda daha fazla kaynak kullandıklarından sonuçların bu öğretmenlerin lehine anlamlı çıkması beklenen bir durumdur.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında okul kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmada 1-3 yıl arası okul kıdemine sahip öğretmenlerin 7 yıl ve üzeri okul kıdemine sahip olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları bulunmuştur.

Alanyazında bu çalışmayı destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Polat (2007) yaptığı araştırmada; öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkeninin öğretmenlerin adalet algısında etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, bu araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Eker (2006) de yaptığı çalışmada işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile görev yaptıkları örgütteki hizmet süreleri arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak Eker çalışmasında bu çalışmanın aksine örgütteki hizmet süresi fazla olanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu saptamıştır.

Özcan (2014) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki adlı çalışmasında ise öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile okul kıdemi arasında ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmada 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-

20 yıl ve 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmüştür.

Alanyazında bu çalışmayı destekleyen araştırmalar vardır. Tan (2006)'ın çalışması bu araştırmacının sonuçlarını desteklemektedir. Polat ve Celep (2008), Yılmaz (2010), Sarı (2011), Çırak (2013) yaptıkları araştırmalarda mesleki kıdem değişkeni ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Aktaş (2015) araştırmasında hizmet yılı değişkeni, etkileşimsel ve işlemsel adalet boyutunda anlamlı farklılık gösterirken, dağıtımsal adalet boyutunda anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmacının sonuçlarını desteklemeyen alanyazında araştırmalar bulunmaktadır. Nitekim Yılmaz (2015) ve Atar (2017) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Araştırmada öğretmenlerin destek ve bürokratik kültür algılarının örgütsel adaletin güçlü birer yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Araştırmacının bu bulgusuna benzerlik gösteren Meydan (2010)'ın çalışmasında da örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu hipotezinin kısmen desteklendiği sonucuna varılmıştır. Nitekim araştırmayla dolaylı yönden ilişkisi bulunan Terzi (2015)'nin örgütsel kültürün örgütsel güveni anlamlı biçimde yordadığı sonucu bulunduğu bir çalışması bulunmaktadır. Bu ve bunun gibi araştırma sonuçlarından analıılmaktadır ki örgütsel kültürün örgütsel değişkenlerin üzerinde anlamlı yordayıcılığı söz konusudur.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacının Sonuçlarına Yönelik Öneriler

Araştırmada mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel kültür ve örgütsel adalet algıları arasında beklenen sonuçlar bulunmuştur. Sonuçlara göre yeni öğretmenler okullarında destek kültürü ağırlıklı bir yapı ve etkileşimsel adalet algılarına sahiptir. Bu algılarının devamının sağlanması için okul müdürlerinin okul içi etkinliklere özellikle de okulun ödülleri dağıtımında dikkat etmeleri önerilebilir. Ödül dağıtımındaki adaletsizlik okulda çalışan öğretmenlerin olumlu algılarının değişmesine neden olacaktır.

Okul müdürlerine okullarında destekleyici kültürün devamlılığını sağlayıcı etkinliklere ağırlık vermeleri önerilebilir. Bu etkinliklere öğretmenlerin alınacak

kararlara katılımının sağlanması, farklı yöntem, teknik, araç ve gereç kullanımının desteklenmesi ve ödüllerin adil dağıtımı gibi örnek verilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Örgüt kültürü ve diğer örgütsel değişkenler üzerinde farklı okul yapılarında birkaç ili karşılaştıracak çalışmalar yapılabilir.

Araştırma farklı kültürlerdeki okullarda tekrarlanabilir.

Nitel araştırmalar yapılarak mesleki kıdem artıkça neden olumlu kültür ve adalet algısının düştüğüne yönelik parametreleri belirlenebilir, önleyici ve geliştirici müdahale çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, G. (2014). Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları (Diyarbakır İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akın, H. (2001). Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akıncı, B.Z. (2003). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı, B.Z. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı, B.Z. (1998). Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları. Human Resources, Sayı 6.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktaş, İ. (2015). Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgüt Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Karpaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kıbrıs.
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Derecesinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Altınışik, A.(2017). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(4), 163-484.
- Arslantaş, C.C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7(1), 261- 286.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Atar, B. (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Psikolojik Şiddet Algıları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Ateş, Z. (2004). Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri'de Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Ay, G. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi*, 7 (2), 79-99.
- Azaklı, Ö. (2011). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balmer, J.M.T., Cees B. M., Riel, V. (1997) Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, Vol.31, Issue 5/6, 341.
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Berberoğlu, G., Baraz, B. (1999). Tusaş Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması, ss:65-66.
- Berberoğlu, G., Besler, S., ve Zümrüt, H. (1998). Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:14, 38-48.
- Beugre C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, USA: Greenwood Publ.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Quorum Books Westport, Greenwood Publishing Group, Connecticut.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7).
- Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (1), 65-78.
- Biber, A. (2002). Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluğun Oluşumu ve Türkiye'de Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (In) Justice: The Sacred and the Profane. In. *Advances*
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories And Landmark Cases. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 8 (1), 72-89.

- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Wesson, J. Porter, C. ve NG, K. Y. (2001). Justice At The Millenium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cremer, D. D., Dijke, M. V. ve Bos, A. (2004). Distrubutive Justice Moderating The Effects of Self-Sacrificial Leadership, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(5),466-475
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze. *Newyork:International Review of Industrial and Organizational Psychology*.
- Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar*.
- Çakar, N.D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: 'Algılanan Örgütsel Destek' Bir Ara Değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28),68-90.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*.
- Çakmak, K.Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Çapraz, H. (2009). Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şişli İlçesi Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Çarıyev, D. (2004). Kamu İşletmelerinin Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Bir Araştırma: Marı Şehri Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 18-31.
- Çelik, G. (2014). İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Örgütsel Değişmeyle İlişkisi İzmir İli Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın*.
- Çelik, O.T. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.

- Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2008). Okul Örgütü ve Yönetimi. (Editör V. Çelik). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. (1. Baskı). Ankara: Öncü Basımevi. Pegem Akademi Yayınevi.
- Çetin, C. ve Tan, Ö. (2011). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Öneri Dergisi, Cilt:9, Sayı:35.
- Çetin, S.K. (2013). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çevik, K. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Çırak, S. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/Yenimahalle). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 2 (9), 223-230.
- Çit, G. (2012). İstanbul İli Avrupa Yakası Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Meslek Grubu Öğretmenlerinin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davidson, M.C.G. (2003). Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (4), 206.
- Demir, N. (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, E.T. (2002). Örgütsel Kültür. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. Amme İdaresi Dergisi, 30(4),53-74.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algılamaları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. Ankara: Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Erdem, F. ve Şatır, Ç. (2000). Farklı Kültürlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, B. Kraimer, M. ve Liden Robert C. (2001). Procedural Justice As A Two Dimensional Construct: An Examination In The Performance Appraisal Context. The Journal of Applied Behavioral Science. 37 (2), 205-222.
- Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. A. (2006). Justice and Leader Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture, Academy of Management Journal, 395-406.
- Eren, E. (1997). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, Ş.G. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim Ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3 (2),147-170.
- Ertürk, A. (2007). Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians Mediating Role of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behaviors. Journal of Managerial Psychology, 22(3):257-270.
- Esinbay, E. (2008). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Fisher, D. ve Grady, N. (1998). Teachers' Images Of Their Schools And Perceptions Of Their Work Environments. School Effectiveness and School Improvement: An International. Journal of Research, Policy and Practice, 9 (3), 334-348,
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). Organisational Justice and Human Resource Management. London: Thousand Oaks Sage Publications.
- Fombrun, C.J. ve Shanley, M. (1990). What's In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy. Academy of Management Journal, 22 (2), 233-258.
- Glynn, M.A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within A Symphony Orchestra. Organization Science, 11 (3), 285-298.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J., Russell S. C. (2001). *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, <http://site.ebrary.com/lib/bogazici/docDetail.action?docID=10040245>, 04.10.2017
- Greenberg, J., James, C.E. ve Ashkanasy, N.M. (2007). *Social Comparison Processes in Organization. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 22-41.
- Gümüřsuyu, Ç. (2005). *Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayın No: 328, (1. Baskı), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2008). *Yönetici, Öğretmen ve Velilere Göre Ankara İli Özel Ve Kamu İlköğretim Okullarının Kurumsal İmaji*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güriz A. (2001). *Adalet Kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Gürpınar, G., Yahyagil M.Y. (2007). *Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki*. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya: 25-27 Mayıs.
- Gürsan, E. (2008). *Çokuluslu İşletmelerin Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişime Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hartman, S.J., Augusta C. ve Gale, P.P. (1999). *Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in A University Setting*. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 337-351.
- Hodgett, R., Luthans, F. (1996). *International Management*. (3.Edition). New York: Mcgraw- Hill, Inc.
- Irak, D.U. (2004). *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu*. *Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25- 43.
- İçerli L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 67-92.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1).

- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), 181-200.
- İşcan, Ö.F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60(1), 149-171.
- James B.C. ve Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. Journal of Business Research, 57, 225– 231.
- John W. N. ve Keith, D. (2002). Organizational Behavior: Human Behavior at Work, (11. Edition). NewYork: The Mc Graw-Hill.
- Karakışla, E. (2009). Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Karaköse, T., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2009). Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi, 1-3 Ekim 2009 Edirne, 314- 319.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma., Maliye Dergisi, Sayı:155, 127.
- Kaya, Ö.Y. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kılıç, G. (2006). Kayseri İlinde Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kılınç, A.Ç. (2014). Öğretmen Profesyonelizminin Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. Eğitim ve Bilim, 39 (174), 105-118.
- Kim, V., Harry, T., Kağıtçıbaşı, Ç., Sang, C. ve Gene, Y. (1994). Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications. California: Sage Publications Ltd.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, No:2, 115– 136.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Korkut, A. (2008). İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(4), 581-603.
- Köse, S. ve Ünal, A. (2000). Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 7-8.
- Kuru Çetin, S. (2013). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kwantes, Catherine T. ve Cheryl A.B. (2007). Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries. Journal of International Management, Vol: 13, 204-230.
- Lakoff, G. ve Mark, J. (2005). Metaforlar, Hayat Anlam ve Dil (Çev.Gökhan Yavuz Demir) İstanbul, Paradigma Yayınları.
- Lee, C. ve Farh, J.H. (1999). The Effects of Gender in Organizational Justice Perception. Journal of Organizational Behavior, 20(1), 133-143.
- Lerner, M.J. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms. Journal of Personality, 45 (1), 1-52.
- Leventhal, G.S. (1976). What Should be Done with Equity Theory? New approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. Washington: National Science Foundation.
- Lukes, T. (1995). Bireycilik (Çev. İsmail Serin). Ankara, Ark Yayınevi.
- Mael, F. ve Ashforth, B. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. Journal of Organizational Behavior, 13: 103-123.
- McDowall, A. ve Fletcher, C. (2004). Employee Development: An Organizational Justice Perspective. Personnel Review, 33 (1), 8-29.
- Meydan, C.H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Morey, N. ve Luthans, F. (1985). Refining The Displacement Of Culture And These Scenes And Themes İn Organizational Studies. cademy of Management Review, 10(2).
- Oden, W.H. (1997). Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship. USA: Library of Logress Cataloging in Publication Data.
- Ok, T., Üstünyer, K., Akkahve, E. ve Kale, E. (2016). Örgüt Kültürü, http://myo.bartın.du.tr/gsener/dosyalar/2016_IO_Yon_Org_II/Orgut_Kulturu.pdf adresinden 22.03. 2018 tarihinden alınmıştır.
- Okay, A. (2012). Kurum Kimliği. İstanbul: Derin Yayınları.
- Ouchi, W.(1989).Teori Z (Çev.Yakut Güneri).İstanbul: İlgı Yayıncılık.

- Örücü, E (1997), Modern İşletmecilik. Muğla: Ünyay Yayıncılık.
- Örücü, E. ve Ayhan, N. (2001). Örgüt Kültürü, Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, 89-90.
- Özcan, E. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(4), 599-620.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıların Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 18, 113-130.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. E.Ü. İİBF Dergisi, 28, 107-125.
- Özgen, E. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri. İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık.
- Özkalp E ve Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. Eskişehir:Güven Yayıncılık.
- Özkalp, İ. (2005). İşletme Yönetimi. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özmen, Ö.N., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış,7(1), 17-33.
- Öztürk, A. (1997). İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma. Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 7, Sayı 1.
- Öztürk, A. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri (Çev. Ayşe Öztürk). Eskişehir, Etam A.Ş. Yayınları.
- Öztürk, Z., Maral, S. (2015). İlkokul ve Ortaokul Müdür Yardımcılarının Örgütsel Bağlılıklarının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü (Yalova İli Örneği). İşletme Araştırmaları Dergisi, 7/2, 63-86.
- Pfeffer, J.,N.Langton. (1993). The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively:Evidence Form College And University Faculty. Administrative Science Quarterly, 38, 382-407.
- Peters, T., ve Waterman, R.H. (1987). Yönetme ve Yükselme Sanatı.-Mükemmeli Arayış- (Çev.Selami Sargut).İstanbul: Altın Yayınları.

- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54, 307-331.
- Polat, S. (2009). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels Of The Teachers At Secondary Schools According To The Perceptions Of The School Administrators. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1 (1),1591-1596.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors. 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries, Konya.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 54, 307-331.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3),71-91.
- Richardson, R., Jacqueline C.S. ve Kim H. ve Ian K. (2002). Human Resource Management, England: University of London Press, England, http://www.londonexternal.ac.uk/current_students/programresources/lse/lse_pdf/further_units/human_resources/75_hrm_02.pdf adresinden 05.04.2018'de alınmıştır.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Sarı, Ç. (2011). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schein, E. (1992). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, B. A. ve Colquitt J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An Examination Of Equity Sensitivity. Exchange Ideology, and The Big Five, Group and Organization Management, 32 (3), 290-325.
- Serinkan, C. ve Ürkek, E.Y. (2014). Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Seymen, O., Girgin, G. K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (21-23 Mayıs 2009). İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.

- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156),142-159.
- Simons, T., Quinetta, R. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 432–443.
- Skitka, L.J. ve Elizabeth M. (2002). Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning. *Personality and Social Psychology*, 28 (10), 1419-1429.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Antatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 170-182.
- Sönmez, A.M. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Süzer, E. (2010). Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. (Balıkesir İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.*
- Şimşek, H. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2010). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. İstanbul: Pegem Akademi.
- Tan,Ç. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. *Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.*
- Tanrıöğen, Z.M., Baştürk, R., Başer, M.U. (2014). İlköğretim Okullarında Cinsiyet Ve Örgütsel Rollere Göre Örgüt Kültürü Algısı. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 170-180.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim. Örgütsel Adaletin Rolü*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Terzi, A.R. (1996). İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları (Ankara İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Terzi, A.R. (1999). *Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü (Ankara İli Örneği)*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*

- Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A.R. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 6 (2),65-76.
- Terzi, A.R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 43, 423-442
- Terzi, A.R. (2016).Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven İlişkisi. International Journal Of Organizational Leadership. 5,338-347
- Terzi, A. R. (2016). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A.R. (2017).Destek ve Bürokratik Kültür Ölçeği.Yayınlanmamış Ölçek.
- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altın, F., Çelik, F., Dalkıran, M., Yulcu, N. T., Tekin, S. ve Deniz, Ü. (2017). An Analysis Of Organizational Justice And Organizational Identification Relation Based On Teachers' Perceptions. Universal Journal of Educational Research, 5(3), 488-495.
- Tikveş, Ö. (2003). Halkla İlişkiler ve Reklamcılık: Temel Bilgiler – Uygulamalar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.
- Tüfekçi, N. (2012). Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel Ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Unutkan, G. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uysal, U. (2014). Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ünal, S. (2002), Kültürel Değerleri Oluşturan Boyutlara Bağlı Olarak Uluslararası İşletme Yöneticilerinin Kararlarındaki Farklılıkların İncelenmesi ve Buna Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünler, E. ve Gürel, A. (2015). Örgütsel Adaletin Peşinde. İstanbul:Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.

- Vestal, K.W., Fralicx, R.D., Spreier, S.W. (1997). Organizational Culture: The Critical Link Between Strategy and Results. *Hospital & Health Services Administration*, 42 (3), 339-365.
- Vural, Z.B. ve Coşkun G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Wagner, John A. ve John R. Hollenbeck (1992). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Walster, E., Berscheid E. ve Walster G.W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (2), 151- 176.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance. *International Journal of Manpower*, 31(6):660-677.
- Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul
- Tüfekçi, N. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). *Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 16
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). *Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2007). *İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62 (1), 253-278.
- Yıldırım, F. (2007). *İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62 (1), 253-278.
- Yıldız, S. (2004). *Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yılmaz, K. (2010). *Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 579-616.
- Yılmaz, M.K. (2012). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Yılmaz, A. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5 (2), 236-250.

Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

EKLER

EK 1: DESTEK VE BÜROKRATİK KÜLTÜR İLE ÖRGÜTSEL ADALET ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,

Elinizdeki ölçek, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ danışmanlığında hazırlanacak yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Ölçek, çalıştığınız okuldaki okul kültürü ve örgütsel adalet özelliklerini araştırmayı amaçlamaktadır. Düşüncelerinizi size en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz. Cevaplarınız herhangi bir kişi veya kuruma açık **tutulmayacaktır**. Lütfen tüm soruları cevaplayınız.

Ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Filiz ÇELİK
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

| |
|---|
| 1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek |
| 2. Mesleki kıdeminiz: (lütfen yıl olarak yazınız) |
| 3. Bulduğunuz okulda çalışma süreniz: (lütfen yıl olarak yazınız) |
| 4. Branşınız: () Fen Bilimleri ve Matematik () Sosyal Bilimler () Dil Bilimleri (Türkçe-İngilizce-Almanca vs.) () Diğer (lütfen belirtiniz)..... |

BÖLÜM II. DESTEK VE BÜROKRATİK KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

| S.N. | (1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kısmen Katılıyorum (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|------|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Bu Okulda; | | | | | |
| 1 | İnsanlar birbirini sever. | | | | | |
| 2 | Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır. | | | | | |
| 3 | Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır. | | | | | |
| 4 | Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir. | | | | | |
| 5 | İnsanlara değer verilir. | | | | | |
| 6 | Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır. | | | | | |
| 7 | Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır. | | | | | |
| 8 | Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır. | | | | | |
| 9 | Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir. | | | | | |
| 10 | Hiyerarşiye önem verilir. | | | | | |
| 11 | Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır. | | | | | |
| 12 | Yöneticiler, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır. | | | | | |
| 13 | Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | konusudur. | | | | | |
| 14 | İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır. | | | | | |
| 15 | Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez. | | | | | |
| 16 | İnsanlar arasında ilişkiler resmidir. | | | | | |

**BÖLÜM III.
ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ**

| S/N | (1) Hiç Katılmıyorum (2) Az Katılıyorum (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Oldukça Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----|---|-----|--|-----|-----|-----|
| | | 1 | Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum. | | | |
| 2 | Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı basında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır. | | | | | |
| 3 | Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum. | | | | | |
| 4 | Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum | | | | | |
| 5 | Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum. | | | | | |
| 6 | Okul yöneticilerimiz, isimlerle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir. | | | | | |
| 7 | Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır. | | | | | |
| 8 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar. | | | | | |
| 9 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar. | | | | | |
| 10 | Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular. | | | | | |
| 11 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir. | | | | | |
| 12 | Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır. | | | | | |
| 13 | Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır. | | | | | |
| 14 | Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır. | | | | | |
| 15 | Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur. | | | | | |
| 16 | Okul yöneticilerimiz isimlerle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır. | | | | | |
| 17 | Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar. | | | | | |
| 18 | Okul yöneticilerimiz isimlerle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar. | | | | | |
| 19 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | Yöneticiler, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır. | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|--|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| 13 | Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur. | | | | | |
| 14 | İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır. | | | | | |
| 15 | Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez. | | | | | |
| 16 | İnsanlar arasında ilişkiler resmidir. | | | | | |
| BÖLÜM III. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ | | | | | | |
| S.N | (1) Hiç Katılmıyorum (2) Az Katılıyorum (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Oldukça Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 1 | Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum. | | | | | |
| 2 | Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı basında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır. | | | | | |
| 3 | Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum. | | | | | |
| 4 | Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum | | | | | |
| 5 | Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum. | | | | | |
| 6 | Okul yöneticilerimiz, isimlerle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir. | | | | | |
| 7 | Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır. | | | | | |
| 8 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar. | | | | | |
| 9 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar. | | | | | |
| 10 | Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular. | | | | | |
| 11 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir. | | | | | |
| 12 | Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır. | | | | | |
| 13 | Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır. | | | | | |
| 14 | Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır. | | | | | |
| 15 | Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur. | | | | | |
| 16 | Okul yöneticilerimiz isimlerle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır. | | | | | |
| 17 | Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar. | | | | | |
| 18 | Okul yöneticilerimiz isimlerle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar. | | | | | |
| 19 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar. | | | | | |

Ek 2- Balıkesir İl Millî Eğitim Müdürlüğü Onayı



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99191664-605.01-E.11104504
Konu: Araştırma İzni

11.10.2016

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

İlgi :a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi
b) Filiz ÇELİK' e ait 07.10.2016 tarihli ve 10982281 sayılı dilekçe.

| | | | |
|-----------------------------------|---|----------------|----------|
| Başvuru Sahibinin Adı Soyadı | Filiz ÇELİK | | |
| Danışmanı | Doç.Dr.Ali Rıza TERZİ | | |
| Kurumu/Üniversite/Görev Yeri | Balıkesir Üniversitesi | | |
| Alan/Bölüm | Sosyal Bilimler Enstitüsü/Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı | | |
| Tez,Araştırma veya Anketin Konusu | Ortaokul ve Liselerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Balıkesir İli Örneği | | |
| Başvuru Tarihi | 07.10.2016 | Başvuru Sayısı | 10982281 |
| Çalışma Başlama Tarihi | 17.10.2016 | | |
| Çalışma Bitiş Tarihi | 31.03.2017 | | |
| Veri Toplama Araçları | Kişiler Bilgiler Formu,Okul Kültürü Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği | | |
| Araştırma Türü | Yüksek Lisans Tezi | | |

| ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ | | | |
|---|--|------|------------|
| S.No | Okulun Adı | S.No | Okulun Adı |
| 1 | Balıkesir İli Tüm İlçeleri Resmî Ortaokul ve Liseler | | |

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Rabiye KAHRAMAN
Şube Müdürü

11 Ekim 2016
Güvenli Elektronik İmza ile Aşılıdır.
Emine AYGÖR
Y.H.K.I.

OLUR
11.10.2016
Şahan ÇÖKER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü V.

Ek 3- Ölçek Kullanım İzni

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNI

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezimde Türkçeye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ni Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Eğitim Yönetimi ve Teftişi alanında Yüksek Lisans öğrencisi Filiz ÇELİK’in araştırmasında veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

18.04.2016

İMZA
S. Polat

Doç. Dr. SONER POLAT