

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2018 Cilt/Vol: 20/Num:1 Sayfa/Page: 17-38

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2017

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2017

İÇİNDEKİLER

Yıl: 2018 / Cilt: 20 Sayı: 1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Prof. Dr. Nuran BAYRAM - Ölçme Değişmezliği ve Çoklu Grup Analizleri	5
2	Nihal YAZICI, Doç. Dr. Senay YÜRÜR - Deontolojik Adalet: Örgütteki Kültürel Bağlamın Etkisi	21
3	Doç. Dr. Ali ERYILMAZ, Uzm.Psik.Dan. Ahmet KARA - Öğretmen Adaylarının Kariyer Uyumluluklarının Cinsiyet ve Algılanan Kontrol Açısından İncelenmesi	43
4	Prof. Dr. Enver ÖZKALP, Doç. Dr. Harun YILDIZ - Olumlu ve Olumsuz Sanal Kaytarma Davranışının İşteki Stres Üzerindeki Etkisi	57
5	Dr. Öğr. Üyesi İrem METİN ORTA, Arş. Gör. Elis GÜNGÖR - Sanal Kaytarmanın Öncülleri, Sonuçları ve Kontrolü Üzerine Bir Değerlendirme	79

DEONTOLOJİK ADALET: ÖRGÜTTEKİ KÜLTÜREL BAĞLAMIN ETKİSİ¹

Nihal Yazıcı²

Senay Yürür³

ÖZET

Bu çalışmayla, çalışanların örgüt kültürü algılarının deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Birey-örgüt uyumu kuramı, örgüt kültürü algısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin kuramsal temelini oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör ve kamu kurum çalışanları üzerinde nicel bir araştırma yürütülmüştür. Yapılan regresyon analizleri sonucunda, çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürü algısının deontolojik adalet algıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Adalet, Deontolojik Adalet, Örgüt Kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli*

1 Bu çalışma Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yürütülen ve Yalova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi kapsamında desteklenmiş olan yüksek lisans tezinden türetilmiş olup, 3-5 Kasım 2016 tarihlerinde Adana'da düzenlenen 4. Örgütsel Davranış Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

2 Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi, nihalyazici77@gmail.com

3 Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, senay.yurur@yalova.edu.tr

DEONTIC JUSTICE: THE EFFECT OF CULTURAL CONTEXT IN ORGANIZATION

This study aimed to analyze the effects of organizational culture perceptions of employees on their deontic justice perceptions. Person- Organization Fit Theory provides a theoretical basis for a relationship between organizational culture perception and organizational justice. The relationships between the variables of this study are explored using quantitative methods. The research data was collected from both public and private sector employees in Yalova, Turkey.

The results showed that the perception of hierarchical culture and market culture perceptions have positive effect on the deontic justice perceptions of employees.

Key Words: *Organizational Justice, Deontic Justice, Organizational Culture, Competing Values Model*

GİRİŞ

Örgütsel adalet, örgütlerin ve yöneticilerinin adilliğine yönelik çalışan algısı olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet algısının örgüt ve birey için olumlu ve olumsuz pek çok sonucu olduğu görülmektedir (örn., örgütsel bağlılık, Konovsky ve Cropanzano, 1991; hırsızlık, Greenberg, 1990; üretkenlik karşıtı iş davranışı, Fox vd., 2001).

İlgili yazında yürütülen çalışmalara bakıldığında genel olarak örgütsel adalete yönelik çalışmaların üç temel grup altında toplanabileceği ifade edilmiştir. (Yürür, 2015). İlk grup araştırmalar örgütsel adalet kavramının hangi boyutlardan oluştuğunu anlamaya yönelik olan araştırmalarken (Örn., Colquitt, 2001) ikinci grup araştırmalar hangi koşulların çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediğinin anlaşılmasına katkı sağlayan araştırmalardır (Örn. Scott ve Colquitt, 2007). Üçüncü grup araştırmalar ise, örgütsel adalet algısının neden olduğu örgütsel ve bireysel sonuçları ortaya çıkarmaya çalışan araştırmalardır (örn., Moorman, 1991; Greenberg, 2004).

Bahsi geçen üç araştırma grubu dışında örgütsel adalet yazınında açıklanmaya çalışılan bir diğer konu ise çalışanların iş yaşamlarında hangi nedenlerle adalet ile ilgilendikleri sorusudur. Bu soruyu cevaplamak üzere üç model öne sürülmüştür. Bunlar; Kişisel Çıkar Modeli (Araçsal Model), Grup Değeri Modeli (İlişkisel Model, Lind ve Tyler, 1988) ve Deontolojik Modeldir (Cropanzano vd., 2003). Kişisel çıkar modelinde, adalet aracılığıyla uzun vadede ekonomik kazanım elde edileceği için çalışanlar tarafından adaletin önemsendiği vurgulanırken, grup değeri modelin de ise adalet aracılığıyla sosyal kazanım elde edileceği için çalışanlar tarafından adaletin önemsendiği vurgulanmaktadır. Başka bir ifade ile prosedürlerin adil olması çalışanlara grup üyelikleri ile ilgili olumlu geri bildirim sağlar ve bu durum da çalışanlarda gurur ve saygınlık gibi hislerinin oluşmasına olanak sağlar (Tyler ve Blader, 2003; Blader ve Tyler, 2005).

Yukarıda açıklanan iki açıklayıcı modelin insanların ahlaki yükümlülüklerini göz ardı ettiği ifade edilmiş ve adaletin çalışanlara ekonomik ve sosyal çıkarlar sağlayacağına ilaveten adaletin doğru ve yanlış standartlarla da ilgili olduğu vurgulanmıştır. Deontolojik adalet modeli olarak tanımlanan bu

modele göre, doğru olanı yapmak adına bireyler bazen sosyal ve ya ekonomik çıkarlarına ters düşecek kararlar dahi verebilmektedirler (Cropanzano vd., 2003).

Örgütsel adalete ilişkin yazın incelendiğinde hem yabancı yazında hem de ulusal yazında yürütülen çalışmalarda örgütsel adaletin sonuçlarına odaklanıldığı belirtilmiş ve çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen değişkenlerin anlaşılmasına yönelik çalışmaların ise daha az olduğu belirtilmiştir (Yürür, 2015). Bu sebeple, çalışanların örgütsel adalet algılarının öncülü olarak ifade edilen modellerden biri olan deontolojik adalet modelinin bu çalışma kapsamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Deontolojik adalet modeline yönelik Türkiye bağlamında bazı bulgulara ulaşabilmek amacıyla konu, çalışanların örgüt kültürüne yönelik algılarının deontolojik adalet algıları üzerindeki etkisi açısından ele alınmıştır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışma, çalışanların örgüt kültürü algılarının deontolojik adalet algılarını nasıl etkilediğini, Birey-Çevre Uyumu Kuramı ve Birey-Örgüt Uyumu Kuramı çerçevesinde açıklama gayretindedir. Birey-Çevre Uyumu Kuramı (*Person- Environment Fit Theory*) insanın yaşadığı çevreden bağımsız olarak hayatına devam edemeyeceğini savunmakta ve insan ile çevresi arasında zamanla bir etkileşim oluşacağını öne sürmektedir. Taraflar arasında oluşan etkileşimle beraber insan ve çevresi arasında uyumunda meydana geleceğini vurgulanmaktadır. İnsan ve yaşadığı çevre arasında oluşan bu uyum, Birey-Çevre Uyumu Kuramı olarak tanımlanmaktadır (French vd., 1974). Bireyin çevresinden tamamen bağımsız olarak varlığını sürdürememe durumu iş yaşamı içinde geçerlidir. Bundan hareketle insan ve çevre arasında zaman içerisinde oluşan bu uyum, iş yaşamına da yansımaktadır. Bu durumda, Birey- Örgüt Uyumu Kuramı (*Person- Organization Fit Theory*), örgütün kültürel yapısı, normları, değerleri ve örgütsel amaçları ile çalışanların kişisel özellikleri, tutumları, değerleri ve amaçları arasında oluşan uyum ve benzerlik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar ve örgütleri arasındaki etkileşim, taraflar arasında uyumu meydana getirmektedir. Böylece örgütün sahip olduğu temel değerlerin zaman içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarına yön vereceği öne sürülmektedir (Kristof, 1996). Bu doğrultuda temel değerlerin paylaşıldığı anlamlar bütünü olarak ifade edilen örgüt kültürünün, içinde bulunduğumuz çevrenin bir unsuru olarak, insanları yönlendirebilme ve kısıtlayabilme niteliğine sahip olmasından dolayı (Sargut; 2015), çalışanların deontolojik adalet algılarını etkileyeceği düşünülmüştür.

Örgütsel adalet ile ilgili yazın incelendiğinde, örgütsel adaletin iş yaşamında neden önemli olduğu sorusunu yanıtlayan üç model olduğu görülmektedir. Bu modeller; Kişisel çıkar modeli, grup değeri modeli ve deontolojik adalet modelidir (Beugre, 2010). Kişisel çıkar modeli çalışanların ekonomik kazanımlar elde etmek için adalete önem verdiğini öne sürmektedir (Tyler,1987). Grup değeri modeli ise, çalışanların bir gruba dahil olmak ve aidiyet duygusu elde etmek için adalete önem verdiğini savunmaktadır (Tyler,1989). Çalışanların iş yaşamlarında hangi nedenlerle adalete önem verdiği sorusu başlarda ekonomik ve sosyal güdülerle açıklanmaya çalışılmış ve adaletin ahlaki yönü göz ardı edilmiştir (Cropanzano vd., 2003). Bundan hareketle sosyal ve ekonomik güdülerin yanı sıra ahlaki güdüler için de adaletin çalışanlar tarafından önemsenmediğini savunan deontolojik adalet modeli geliştirilmiştir (Folger,1998). Deontolojik adalet modeli, adil olmanın ahlaki bir erdem olmasından dolayı, çalışanların adalete değer verdiğini savunmaktadır. Ahlaki değerler çalışanlarca ödev, zorunluluk ve kural olarak görüldüğü için çalışanları bencil istek ve arzularını gerçekleştirilmekten alıkoymaktadır (Beugre, 2012).

Deontolojik Adalet Modeli ilgili yazınında üç boyutta ele alınmaktadır (Folger,1998; Folger, 2001; Beugre 2012). Bu boyutlardan ilki olan *Ahlaki Sorumluluk* boyutu 'adaleti ihlal edenlere karşı ne yapılması gerektiği sorusuna yanıt aramaktadır (Örn. Ahlaki değerlerin ihlal edildiğini ortaya çıkarmak

ve ihlal edeni bu durumla yüzleştirmek). Diğer boyut olan *Ahlaki Zorunluluk*, 'adaleti bir zorunluluk olarak algılayan çalışanın, adalete ya da adaletsizliğe yönelik tutumunun ne olacağı' sorusuna yanıt aramaktadır (Örn. Çalışanın, adaletin sağlanması ahlaki bir görevdir ya da değildir şeklindeki tutumu). Son boyut olan *Ahlaki Zorbalık* ise çalışanların adaletin ihlal edilmesine karşı tepkilerinin neler olduğuna (üzgün olmak, kaygılanmak, çözüm aramak gibi tepkiler) odaklanmaktadır (Beugre, 2012).

Bu çalışmanın bir diğer değişkeni de örgüt kültürüdür. Yazın incelendiğinde örgüt kültürüne ilişkin pek çok sınıflandırma olduğu (Örn: Harrison,1972 ve Handy,1981; Schein, 1981; Miles ve Snow,1978 ve Cameron ve Quinn, 1992) ve her araştırmacının bu sınıflandırmalarda farklı kriterleri göz önünde bulundurduğu görülmüştür. Örgüt kültürüne ilişkin çok sayıda sınıflandırma olması, örgüt kültürünün boyutlarının nasıl olması gerektiği noktasında bir anlaşmazlık olduğunu göstermektedir (Ogbonna ve Harris, 2000: 769). Bu yüzden bu çalışmada çalışanların deontolojik adalet algısını en iyi açıklayabileceği düşünülen örgüt kültürü tipinin tercih edilmesi amaçlanmıştır.

Cameron ve Quinn (1992) tarafından, örgüt kültürü ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiye odaklanan Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework) geliştirilmiştir. Rekabetçi değerler modelinde iki boyut (içsel-dışsal konumlandırma ve organik-mekanik süreçler) ve dört kültür tipi bulunmaktadır (klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü). Bu boyutlar ve kültür tipleri aracılığıyla örgütün sahip olduğu rekabetçi değerlerinin neler olduğunun belirlenebilmesi amaçlanmaktadır. Bu değerlerin belirlenmesinde de çalışanların değer yargılarının deneysel analizine odaklanılmıştır (Eren, 2001). Örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik analizlerde her bir kültür tipi için baskın nitelikler, liderlik tarzı, stratejik vurgular, araçlar ve amaçlar ayrı ayrı açıklanmıştır (Quinn and Rohrbaugh, 1983). Ayrıca her örgüt kültürü tipi için örgütü bir arada tutan değerler belirtilmiştir (Örn., klan kültürünü bir arada tutan değerler sadakat ve bağlılıktır). Tüm bunlarla birlikte örgütsel ve bireysel olguların daha geniş bir yelpazede anlaşılabilmesi için Cameron ve Quinn (1992) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinin oldukça uygun bir model olduğu belirtilmektedir. (Racelis, 2005; Chin-Loy ve Mujtaba,2007;Yu ve Wu, 2009; Gregory vd, 2009; Aktaş vd, 2011). Bu araştırma ile çalışanların ahlaki değerlere dayalı olarak adaleti önemseydiğini savunan deontolojik adalet modelinin, örgüt kültürü bağlamında açıklanması amaçlanmaktadır. Bu yüzden de bu çalışmada Cameron ve Quinn (1992) tarafından geliştirilen rekabetçi değerlere dayalı örgüt kültürü modeli tercih edilmiştir.

Cameron ve Quinn (1992) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinde iki eksen bulunmaktadır. Eksenlerden biri içsel konumlandırma ve dışsal konumlandırma eksenleridir. Diğer eksen ise organik ve mekanik süreçler eksenidir. Bu eksenlerin kesişiminde yer alan dört kültür boyutu bulunmaktadır. Bunlar Klan Kültürü (*Clan Culture*), Adokrasi Kültürü (*Adhocracy Culture*), Hiyerarşi Kültürü (*Hierarchy Culture*) ve Pazar Kültürü (*Market Culture*)'dür. Klan kültürü, içsel konumlandırma ve organik süreçler ekseninin de yer almaktadır. Bu kültür tipinin hakim olduğu örgütler aileye benzetilmektedir ve çalışanlar arasında sadakat ve bağlılık önemsenmektedir. Örgütte çalışanlarını destekleyen babacan bir lider bulunmaktadır. Adokrasi kültürü, dışsal konumlandırma ve organik süreçler eksenlerinin kesişiminde yer almaktadır. Bu kültür tipinde yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik önemsenmektedir. Arzulanan yaratıcılığın yakalanması için örgütte esnek bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Adokrasi kültürünün hakim olduğu örgütlerde yeniliğe açık, girişimci ruhuna sahip liderler bulunmaktadır. Ayrıca yeni pazarlar bulmak ve büyümek bu kültür tipi için önemlidir. Hiyerarşi kültürü, içsel konumlandırma ve mekanik eksenlerin kesişiminde yer almaktadır. Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde ileri düzeyde formal bir yapılanma söz konusudur. Örgüt, bir makine gibi standart kurallar ve prosedürlere tabi olan bir sistemdir. Bu kültür tipinde lider koordinatör vazifesi görmektedir. Pazar kültürü ise dışsal konumlandırma ve mekanik süreçler eksenlerinin kesişiminde yer almaktadır. Bu kültür tipi

rekabetin yoğun olduğu, pazar başarısı elde etmenin önemsendiği örgütleri ifade etmektedir. Bu kültür tipi için kar elde etmek, rekabet avantajına sahip olmak örgütsel başarı göstergesidir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Cameron ve Quinn, 1992 ve Erdem,2010).

1.1. Örgüt Kültürü ve Deontolojik Adalet İlişkisi

İlgili yazında doğrudan örgüt kültürü ile çalışanların deontolojik adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte örgüt kültürünün genel olarak çalışanların adalet algılarını nasıl etkilediğini inceleyen çalışmaların, bu araştırmanın temel sorunsalı için yararlı olabileceği düşünülmüş ve ilgili yazındaki bu araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Diğer yandan deontolojik adalet algısının etik kavramıyla yakından ilişkili bir kavram olması nedeniyle, örgüt kültürünün çalışanların etik algılarına etkisine odaklanan çalışmalar da incelenmiştir. Deontolojik adalet algısını örgüt kültürü bağlamında açıklama gayretinde olan bu araştırmanın sorunsalının geliştirilmesinde bu araştırma sonuçlarından da yararlanılmıştır.

Yabancı yazında çalışanların örgüt kültürü algılarıyla örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; bireyin örgütsel adalete ilişkin algılarının kültürel değerlere göre farklılaştığı sonucuna ulaşan çalışmalara rastlanmıştır (Örn. James, 1993 ve Lee vd., 2000). James (1993) tarafından yürütülen araştırma ile güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanların prosedür adaleti algılarının düşük olduğu bulunmuştur. Lee vd. (2000) tarafından yürütülen çalışmada ise güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanların dağıtım adaleti algılarının düşük olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlara paralel olarak ilerleyen yıllarda McFarlin ve Sweeney (2001), Brockner vd., (2001), Pillai vd. 2001) ve de Kim ve Leung (2007) gibi araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalarda da çalışanların adalet algılarının kültürel değerlere göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının kültürel özelliklere göre farklılık gösterdiğini belirten çalışmaların yanı sıra, çalışanların adalete karşı verdikleri tepkilerin de kültürel özelliklere göre farklılık gösterdiğini belirten çalışmalara rastlanmıştır (Örn. Blader vd.,2001). Blader vd. (2001) tarafından yürütülen çalışma ile Tayvanlı çalışanların Amerikalı çalışanlara göre prosedürel adaletsizliğe daha az tepki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yabancı yazında ulusal kültürün çalışanların etik algılarını etkilediği yönünde sonuç elde eden pek çok çalışma bulunmaktadır. (Örn. Becker ve Fritzsche, 1987; Alderson ve Katabudse, 1994; Christie vd., 2003). Becker ve Fritzsche (1987) tarafından Alman, Fransız ve Amerikalı yöneticiler üzerinde yürütülen çalışma ile yöneticilerin etiğe yönelik tutumlarının kültürel farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin; Alman ve Amerikalı yöneticilerle kıyaslandığında, Fransız yöneticilerin çalışma hayatında etik kodların varlığının, iş yaşamında etik seviyenin yükselmesinde yöneticilere kolaylık sağladığı yönündeki algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alderson ve Kakabadse (1994) tarafından yürütülen çalışma da ise İrlandalı çalışanların etik algıları Amerikalı ve İngiliz çalışanlarla kıyaslanmıştır. Çalışanların etiğe ilişkin algıları, iş yerinde etik uygulamalar, üst yönetim ve akranların ilişkileri, etik sorunlara yönelik tutumları ve iş yerindeki paydaşlara karşı sorumlulukları olarak ayrıştırılıp incelenmiştir. Bu dört kategoride incelenen etik bilincine karşı İrlandalı çalışanların duyarlılıklarının İngiliz ve Amerikalı çalışanlara göre daha az olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu inceleyen ulusal çalışmalara bakıldığında; Erkanlı (2009), Sezgin (2009), Taşcıoğlu (2010), Meydan (2010) ve Akkoç (2012) tarafından yürütülen çalışmalarda örgüt kültürü algısının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Erkanlı (2009) tarafından yürütülen çalışmayla, çalışanların toplulukçu kültür algıları arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığı tespit edilmiştir. Sezgin (2009) tarafından

yürütülen araştırmayla çalışanların istikrar ve izlenecek yöne önem veren örgüt kültürü algılarının dağıtım adaleti algıları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Taşçıoğlu (2010) tarafından yürütülen araştırmada çalışanların başarı kültürü algıları ve destek kültürü algılarının örgütsel adalet algıları üzerinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna karşılık çalışanların hiyerarşi kültürü algıları ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Meydan (2010) tarafından yürütülen çalışmada ise çalışanların hiyerarşi kültürü algıları ile örgütsel adalet algıları arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilirken, çalışanların klan kültürü algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Akkoç (2012) tarafından yürütülen araştırmada ise çalışanların gelişim kültürü algıları ile dağıtım adaleti algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ulusal yazında çalışanların örgüt kültürü algılarıyla etik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; Ay (2005) tarafından yürütülen çalışmayla, çalışanların etiğe yönelik algılarının kültürel farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaya paralel olarak Özkan ve Gümüş (2013) tarafından yürütülen çalışmayla dayanışma ve sosyalleşmeye vurgu yapan örgüt kültürü algısına sahip örgütlerde, algılanan bu kültürün iş değerlerine dönüşümünde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

2. ARAŞTIRMA SORULARI

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında bu çalışmanın; 'Çalışanların örgüt kültürüne yönelik algıları çalışanların deontolojik adalete yönelik algılarını nasıl etkilemektedir?' şeklindeki temel araştırma sorusu, örgüt kültürünün alt boyutları ve deontolojik adalet boyutu çerçevesinde dört araştırma sorusuna dönüştürülerek incelenmektedir. Tarafımızca yapılan yazın taramasında, doğrudan bu araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiye dair bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle de araştırmada hipotez yerine keşfedici nitelikte araştırma sorusu sorulması tercih edilmiştir. Çünkü ilgili yazında ulaşılabilen araştırma sonuçları, değişkenler arasındaki ilişkiye dair bir yargı ifadesi geliştirilmesine olanak tanımadığından keşfedici nitelikte araştırma soruları ile devam edilmesine karar verilmiştir.

Bu doğrultuda geliştirilen araştırmanın soruları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

S1: Çalışanların klan kültürü algısının, çalışanların deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

S2: Çalışanların adokrasi kültürü algısının, çalışanların deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

S3: Çalışanların hiyerarşi kültürü algısının, çalışanların deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

S4: Çalışanların pazar kültürü algısının, çalışanların deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarının deontolojik adalet algılarını nasıl etkilediğini incelemek amacıyla olan bu görgül çalışmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmanın örnekleme, Yalova ilindeki özel sektör ve kamu kurumu çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilerek oluşturulmuştur. Veriler, 5 ayrı kamu kurumu ve 5 ayrı özel sektör çalışanlarından elde edilmiştir. Beş ayrı kamu kurumunda çalışanlara dağıtılan toplam 150 anketin 120 tanesi geri dönmüş,

bunlardan 14'ünün analiz için uygun olmadığı görülerek elenmiştir. Böylece çalışmanın örnekleminde yer alan kamu kurumu çalışanı sayısı 106'dır. Bu çalışmada özel sektöre ilişkin elde edilen veriler; Yalova ilinde hizmet veren özel hastane, tersane, kimya fabrikası ve deniz otobüsü firması çalışanlarından elde edilmiştir. Yukarıda belirtilen firmalara verilen toplam anket sayısı 150'dir. Verilen anketlerin 107 tanesi tarafımıza geri dönmüş, geri dönenlerin içinden 12 tanesinin analiz için uygun olmadığı görülmüştür. Böylece çalışmanın örnekleminde yer alan özel sektör çalışanı sayısı 95'tir. Kamu kurumları ve özel sektörden elde edilen anketlerle birlikte çalışmaya toplamda 201 katılımcı dahil olmuştur.

Araştırmaya dahil olan çalışanlarının genel olarak demografik dağılımına bakıldığında, katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında kadınların çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir (%50,2). Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında evli katılımcıların çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir (%59,7). Katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılım incelendiğinde 18-30 yaş aralığının çoğunlukta olduğu görülmüştür (%38,8). Katılımcıların kıdemlerine bakıldığında 1-5 yıl arası kıdeme sahip çalışanların çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir (%48,8). Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmüştür (%34,8). Son olarak katılımcıların iş pozisyonlarının dağılımına bakıldığında, herhangi bir yöneticilik görevi bulunmayan çalışanların çoğunlukta olduğu sonucu elde edilmiştir (%78,6).

3.2.Veri Toplama Araçları

Araştırma için veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, çalışanların deontolojik adalet algıları, örgüt kültürü algıları ve demografik özellikleri ile ilgili veri elde etmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Deontolojik adalete yönelik çalışan algısının belirlenmesi amacıyla Beugre (2012) tarafından geliştirilen, Akın vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Deontik (yazarların adlandırdığı şekliyle) Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Tamamı 18 ifadeden oluşan ölçek, 'ahlaki zorunluluk', 'ahlaki sorumluluk' ve 'ahlaki zorbalık' olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. 'Başkalarına yapılan adaletsizlikler keyfimi kaçırır.', 'İnsanlar adaletsiz davrandıklarında bununla yüzleştirmelidir.' ve 'Adalet ilkelerine bağlı kalmak zorundayım.' gibi ifadeler araştırmada kullanılan deontolojik adalet ölçeğinde yer alan ifadelere örnektir.

Örgütsel kültürüne yönelik çalışan algısının belirlenmesi amacıyla Deshpande vd. (1993) tarafından geliştirilen ve Erdem (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Tamamı 16 ifadeden oluşan ölçek, klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. 'Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.', 'Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür.', 'Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.' ve 'Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir üretimci, bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür.' gibi ifadeler araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerdir.

Deontolojik adalet ölçeği ve örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ifadeler 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre "5=Kesinlikle Katılıyorum"; "1=Kesinlikle Katılmıyorum" u ifade etmektedir.

3.3.Analizler ve Bulgular

3.3.1.Ölçeklerin Faktör Analizleri

Araştırma öncesinde ölçekte yer alan ifadelerle ilişkin yanlış anlaşılmaları en aza indirmek, ölçeklerin faktör yapılarını ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla 40 katılımcıdan oluşan bir gruba yönelik pilot çalışma

yapılmıştır. Elde edilen 40 anket formuyla yapılan faktör analizinde deontolojik adalet ölçeğinin tek faktörlü bir yapı gösterdiği, örgüt kültürü ölçeğinin ise 3 faktörlü bir yapı gösterdiği ('Klan kültürü', 'adokrasi kültürü' ve 'hiyerarşi ve Pazar kültürü') görülmüştür. Elde edilen bu faktör yapıları içsel tutarlılık analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlerin hepsinin Cronbach's Alfa değerinin sosyal bilimlerce kabul edilen ,70' den büyük olduğu tespit edilmiş ve anket mevcut haliyle diğer katılımcılara ulaştırılarak çalışmaya devam edilmiştir. Ancak örneklemin tamamından elde edilen veriye tekrar uygulanan faktör analizleri sonucunda pilot çalışmadakinden farklı boyutlara ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizleri ve sonuçları aşağıda verilmektedir.

3.3.1.1. Deontolojik Adalet Ölçeği Faktör Analizi

Deontolojik adalet ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi Tablo 1'de gösterilmektedir. Tabloya baktığımızda KMO örneklem yeterliliği ölçütünün ,943 olduğu ve Bartlett Testinin anlamlı olduğu ($p > ,01$) görülmektedir. Tablo 1'den hareketle bu çalışmada kullanılan deontolojik adalet ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1: Deontolojik adalet ölçeği KMO ve Bartlett testi

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,943
Bartlett Testi	3984,405
Df	153
Sig	,000

Tablo 2'de deontolojik adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Örneklemin tamamından elde edilen veriye uygulanan faktör analizi sonucunda deontolojik adaletin iki boyutunun olduğu tespit edilmiştir (Ahlaki Sorumluluk, Ahlaki Zorunluluk). Buna göre Beugre (2012) ve Akın vd. (2013) tarafından yürütülen çalışmalarda üç faktörlü yapıdan farklı bir faktör yapısı elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iki faktörlü bu yapının toplam varyansın %74'ünü açıklayabildiği görülmüştür. Deontolojik adalet ölçeğinde yer alan iki ifadenin, iki ayrı faktöre yüklendiği görülmüştür. Bu durumun faktör analizi için uygun olmamasından dolayı, bu ifadeler analize dahil edilmemiştir.

Tablo 2: Deontolojik adalete ilişkin faktör analizi

İfadeler	Faktör yükü	Faktör yükü
Deontolojik adalet ölçeği	Ahlaki Sorumluluk	Ahlaki Zorunluluk
İnsanlar adaletsiz davrandıklarında bununla yüzleştirmelidir.	,767	
Adaleti ihlal edenler bu durumdan sorumlu tutulmalıdır.	,789	
Adaleti ihlal edenlerin ortaya çıkarılması önemlidir.	,770	
İnsanlar adaletsiz davrandıklarında sorumlu tutulmaları bir zorunluluk olmalıdır.	,835	
Başkalarına adaletsiz davranıldığını gördüğümde kendimi üzgün hissedirim.	,784	
Başkalarına adaletsiz davranıldığını görmek beni rahatsız eder.	,748	
Başkalarına yapılan adaletsizlikler keyfimi kaçırır.	,656	
Başkalarına yapılan haksızlıklar beni kaygılandırır.	,721	
Başkalarına adil davranma noktasında kendimi ahlaki açıdan zorunlu hissedirim.		,767
Başkalarına adil davranmak herkes için ahlaki yükümlülük olmalıdır.		,789

İnsanlara saygıyla ve ciddiyetle davranmak bir ahlaki yükümlülüktür.		,770
Adalet ilkelerine bağlı kalmak zorundayım.		,835
Başkalarına adil davranıldığını görmek benim için önemlidir.		,784
Başkalarına adil davranmak benim için ahlaki bir görevdir.		,748
Adalet ahlaki bir erdemdir.		,656
Adalet son derece önem veririm.		,721
Açıklanan varyans: ,74		

Bu çalışma için tasarlanan araştırma sorularında çalışanların deontolojik adalet algıları tek bir boyut olarak yer almaktaydı. Deontolojik adalet değişkeni için yapılan faktör analizinde deontolojik adalet algısının iki boyutlu bir yapı (ahlaki sorumluluk ve ahlaki zorunluluk) oluşturduğu tespit edildiği için deontolojik adalet, istatistiksel analizlerde iki faktörlü bir yapı olarak ele alınacaktır.

3.3.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi Tablo 3'te gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında KMO örneklem yeterliliği ölçütünün ,907 olduğu ve Bartlett Testi'nin anlamlı olduğu ($p > ,01$) görülmektedir. Tablo 3'ten hareketle bu çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3: Örgüt kültürü ölçeği KMO ve Bartlett testi

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,907
Bartlett Testi	1919,849
Df	120
Sig	,000

Örgüt kültürü ölçeğine uygulanan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda, klan kültürü ve adokrasi kültürüne ilişkin ifadelerin tek boyutlu yapı oluşturduğu ve buna karşılık, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürüne ilişkin ifadelerin ise tek boyutlu yapı oluşturduğu görülmüştür. Bu durumda bu çalışmada kullanılan örgüt kültürü boyutları, 'klan ve adokrasi kültürü' boyutu ile 'hiyerarşi ve pazar kültürü' boyutu olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda oluşan bu yapının toplam varyansın %61'ini açıklayabildiği görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü ölçeğinde yer alan dört ifade anlamlı bir şekilde bir faktöre yüklenmediği için analize dahil edilmemiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, Deshpande vd. (1993) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan dört faktörlü yapıya ulaşamadığı görülmektedir. Fakat çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarının organik süreçler ve mekanik süreçler olarak ayrıştığı görülmüştür. Faktör analizi ile birlikte elde edilen boyutlar Cameron ve Quinn (1992) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli ile uyum gösterdiği için boyutların bu çalışmada kullanılması uygun görülmüştür. Ayrıca Sargut (2015) tarafından klan ve adokrasi kültürünün toplulukçu kültür eğilimi gösterdiği, hiyerarşi ve pazar kültürünün ise bireyci kültür eğilimi gösterdiği belirtilmiştir. Bu durumda elde edilen boyutların Sargut (2015) tarafından yapılan ayrışmaya da uyum gösterdiği görülmektedir.

Bu çalışma için tasarlanan araştırma sorularında çalışanların örgüt kültürü algıları dört boyut olarak yer almaktaydı. Örgüt kültürü değişkenine yapılan faktör analizinde ise örgüt kültürünün iki boyutlu bir yapı (klan ve adokrasi kültürü boyutu ile hiyerarşi ve pazar kültürü boyutu) oluşturduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü değişkenin yapısı faktör analizi ile birlikte değişime uğradığı için araştırma sorularının revize edilmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın değişkenlerine uygulanan faktör analizinden elde edilen yeni faktör yapılarına göre yeniden düzenlenen araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

S1: Çalışanların klan ve adokrazi kültürü algısının, çalışanların deontolojik adalet algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

S2: Çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürü algısının, çalışanların deontolojik algıları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

Tablo 4: Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin faktör analizi

İfadeler	Faktör yükü	
	Klan ve Adokrazi	Hiyerarşi ve Pazar
Örgüt kültürü ölçeği		
Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar	,681	
Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar.	,594	
Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	,689	
Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili değildir. Öncü olmaya önem verilir.	,648	
Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.	,846	
Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür.	,729	
Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.	,745	
Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir.	,810	
Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.		,734
Kurumumuz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.		,761
Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.		,801
Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.		,691
Açıklanan varyans : ,61		

3.3.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklere yapılan faktör analizleri sonucunda oluşan boyutların güvenilirliklerinin test edilmesi için içsel tutarlılık analizi yapılmıştır. Güvenilirliğin tespit edilmesi için sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık analizi tercih edilmiştir (Altunışık vd, 2010). Bu çalışma için yapılan içsel tutarlılık analizinde Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı kullanılmıştır. Değişkenlerin alfa katsayıları Tablo 5'de gösterilmektedir.

Deontolojik adaletin alt boyutları olan ahlaki sorumluluk ve ahlaki zorunluluk boyutlarına ilişkin alfa katsayılarının sırasıyla ,96 ve ,95 olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutları olan klan ve adokrazi kültürü ile hiyerarşi ve pazar kültürü boyutlarına ilişkin alfa katsayılarının sırasıyla ,90 ve ,78 olduğu görülmüştür. Altunışık vd. (2010) tarafından alfa katsayısının sosyal bilimlerde kabul edilen

alt sınırının ,70 olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada yer alan değişkenlerin tamamının alfa katsayılarının sosyal bilimlerce kabul edilen sınırın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durumda elde edilen boyutların güvenilir olduğu kanısına varılmıştır.

Tablo 5: Değişkenlerin Alfa Katsayıları

Değişkenler	İfade Sayısı	Alfa Katsayısı
Ahlaki Sorumluluk	8	,94
Ahlaki Zorunluluk	8	,95
Klan ve Adokrasi Kültürü	8	,90
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü	4	,78

3.3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.3.1. Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma değerleri ile değişkenler arasındaki ilişkiyi belirten korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir (Tablo 6). Araştırmada kullanılan değişkenlerinin korelasyon katsayılarına bakıldığında, ahlaki sorumluluk boyutu ve hiyerarşi ve pazar kültürü boyutu arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir ($p < ,05$). Aynı zamanda ahlaki zorunluluk boyutu ve hiyerarşi ve pazar kültürü arasında pozitif bir korelasyon olduğu da görülmektedir ($p < ,05$).

Tablo 6: Ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon değerleri

Değişkenler	N	Ort	S. Sapma	1	2	3	4
Ahlaki Sorumluluk	201	4,39	,731	1			
Ahlaki Zorunluluk	201	4,37	,785	,80*	1		
Klan ve Adokrasi Kültürü	201	2,98	,916	,07	,016	1	
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü	201	3,32	,874	,17**	,17**	,60**	1
$p < ,01^*$, $p < ,05^{**}$							

3.3.4. Araştırma Sorularının Yanıtlanmasına İlişkin Yapılan Analizler

Örgüt kültürünün çalışanların deontolojik adalet algılarını nasıl etkilediğinin anlaşılabilmesi için kullanılan analiz yöntemi çoklu regresyon analizidir. Örgüt kültürü boyutlarının ahlaki sorumluluk algısına etkisine yönelik analiz sonuçları Tablo 7'de, örgüt kültürü boyutlarının ahlaki zorunluluk algısına etkisine yönelik analiz sonuçları Tablo 8'de özetlenmiştir.

Tablo 7: Örgüt kültürünün ahlaki sorumluluk algısına etkisine yönelik regresyon analizi

R ² = ,044		Düzenlenmiş R ² = ,034		F = 4,506		p = ,012**	
Bağımsız değişkenler	B	B	T	P			
Klan ve Adokrasi Kültürü	-,113	-,141	-1,622	,106			
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü	,218	,261	2,933	,003**			
Bağımlı değişken: Ahlaki Sorumluluk							
$p < ,05^{**}$							

Örgüt kültürü algısının çalışanların ahlaki sorumluluk algıları üzerindeki etkisinin gösterildiği Tablo 7'ye bakıldığında; çalışanlarının ahlaki sorumluluk algılarındaki değişimin yaklaşık %3.4'ünün örgüt kültürü boyutları ile açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte F anlamlılık seviyesine bakıldığında, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F= 4,506, p<,05). Bağımsız değişkenlere ait t değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında, hiyerarşi ve pazar kültürü boyutu ile ahlaki sorumluluk boyutu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p<,05). Beta katsayılarının pozitif değerli olması ise, iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermektedir. Bu durumda çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürüne yönelik algıları arttıkça, ahlaki sorumluluk algıları da artmaktadır.

Tablo 8: Örgüt kültürünün ahlaki zorunluluk algısına etkisine yönelik regresyon analizi

R ² = ,033		Düzenlenmiş R ² = ,023		F= 3,393		P =,036**	
Bağımsız değişkenler		B	B	T	P		
Klan ve Adokrazi Kültürü		-,044	-,051	-,581	,562		
Hiyerarşi ve Pazar Kültürü		,187	,208	2,376	,018**		
Bağımlı değişken: Ahlaki Zorunluluk							
p<,05**							

Örgüt kültürü algısının çalışanların ahlaki zorunluluk algıları üzerindeki etkisinin gösterildiği Tablo 8'e bakıldığında; çalışanlarının ahlaki zorunluluk algılarındaki değişimin yaklaşık % 2.3'ünün örgüt kültürü boyutları ile açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte F anlamlılık seviyesine bakıldığında, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F= 3,393, p<,05). Bağımsız değişkenlere ait t değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında, hiyerarşi ve pazar kültürü boyutu ile ahlaki zorunluluk boyutu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p<,05). Beta katsayılarının pozitif değerli olması ise, iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermektedir. Bu durumda çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürüne yönelik algıları arttıkça, ahlaki zorunluluk algıları da artmaktadır.

3.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar Yalova ilinde çalışmakta olan 201 çalışandan elde edilen veri ile sınırlıdır. Ayrıca katılımcıların düşünce ve görüşlerine yönelik beyanlarında samimi oldukları varsayılmıştır.

4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların adalete ahlaki güdülerle değer atfettiğini savunan deontolojik adalet modelinin örgüt kültürü bağlamından nasıl etkilendiğini belirlemektir. Bu amaçla Yalova ilinde çalışmakta olan kamu kurumu ve özel sektör çalışanları üzerinde görgül bir araştırma yürütülmüştür.

Araştırmanın örgüt kültürüne yönelik bulgularına bakıldığında, ulaşılan sonuçların orijinal örgüt kültürü ölçeği (Deshpande vd., 1993) ile örtüşmediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada iki boyutlu bir kültür yapısı elde edilmiştir ('klan ve adokrazi' kültürü ile ' hiyerarşi ve pazar'). Elde edilen bu iki boyutlu kültür yapısı Cameron ve Quinn (1992) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler eksenine göre

incelendiğinde görülmektedir ki; kültür yapısı organik süreçler ve mekanik süreçler eksenlerine göre ayrılmış, fakat içsel konumlandırma ve dışsal konumlandırma eksenlerine yönelik bir ayrışma gözlemlenmemiştir. Bu nedenle de elde edilen bu faktör yapısının anlamlı ve ilgili yazınla tutarlı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle de elde edilen bu faktör yapısının anlamlı ve ilgili yazınla tutarlı olduğu düşünülerek örgüt kültürü değişkeni, klan ve adokrazi kültürü ile hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere iki faktörlü yapıda analizlere dahil edilmiştir. Bu ikili kültür yapısı Cameron ve Quinn'in (1992) rekabetçi değerler modeline uyum gösterdiği gibi Sargut (2015) tarafından belirtilen toplulukçu ve bireyci kültür ayrımına da uyum gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla faktör analizinden elde edilen bu boyutların toplulukçu ve bireyci kültür eğilimine benzerliği açısından da desteklendiği sonucuna varılmıştır.

Araştırma soruları Birey-Örgüt Uyumu Kuramı (Kristof, 1996) çerçevesinde tasarlanmıştır. Bu durumda çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürüne yönelik algılarının deontolojik adalete yönelik algıları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucu Birey-Örgüt Uyumu Kuramı'nı destekleyici bir nitelik taşımaktadır. Bu durumda kuramın savunmuş olduğu örgütsel çevre faktörlerinin bireyin algısını etkileyeceği savı, Yalova ilinde yürütülen bu çalışma ile bir kez daha desteklenmiştir.

Konu ile ilgili yazına bakıldığında örgüt kültürü algısının çalışanların deontolojik adalet algısına etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, deontolojik adalet modeli ile ilişkisi olduğu düşünülen, çalışanların örgütsel adalete yönelik algılarını ve çalışanların etiğe yönelik algılarını örgüt kültürü bağlamında inceleyen çalışmaların sonuçlarına değinilmiştir. Örgüt kültürüne yönelik çalışan algısının, çalışanların örgütsel adalete (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) yönelik algılarını etkilediğini tespit eden çalışmalara rastlanmıştır (Örn. James, 1993; Lee vd., 2000; Brockner vd., 2001; McFarlin ve Sweeney, 2001; Pillai vd., 2001; Kim ve Leung, 2007; Erkanlı, 2009; Sezgin, 2009; Taşcıoğlu, 2010; Meydan, 2010). Bu durumda, bu araştırma ile elde edilen sonucun, yukarıda sözü edilen araştırma sonuçları ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Örgüt kültürü ve etik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, örgüt kültürü algısının çalışanların etik algıları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara rastlanmıştır (Örn. Chirstie, 2003; Ay, 2005; Özkan ve Gümüş, 2013). Bu durumda, bu araştırma ile bahsi geçen çalışmaları destekleyici sonuçlara ulaşıldığı da söylenebilir.

Bu çalışmanın temel araştırma sorularının yanıtlanmasına yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan ilki; örgüt kültürü algısının çalışanların deontolojik adalet algılarını (ahlaki sorumluluk ve ahlaki zorunluluk) etkileyen bir unsur olduğudur. Başka bir ifadeyle çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürüne yönelik algıları arttıkça, çalışanların deontolojik adalete ilişkin algılarının arttığı söylenebilir. Hiyerarşi ve pazar kültürü algısının çalışanların deontolojik adalet algılarına olan pozitif etkisinin nedenleri düşünüldüğünde, ilk açıklama bu iki kültür tipinin esasen bireyci kültür eğilimi gösteriyor olmaları (Sargut, 2015) olabilir. Bireyci kültürlerin özelliklerine bakıldığında işlerin bireylerden daha önemli olduğu ve bireyler arası ilişkilerin zayıf olduğu görülmektedir (Hofstede, 1980 ve Sargut, 2015). İnsanlar için özgürlük ve bağımsızlık çok önemsenen bir kavramlardır. Bireyci kültürlerde, insanların davranış ve eylemlerine, kendi istekleri ve doğruları yön vermektedir (Hofstede, 1980 ve Sargut, 2015). Bireyci kültür eğilimi, değer ölçütlerinin herkese uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır (Sargut, 1994). Ayrıca bireyci kültürlerde örgütsel kaynakların dağıtımında, katkıya bakılmaksızın kaynakların herkese eşit dağıtımı yerine hakkaniyetli olarak dağıtılması önemsenmektedir (Yürür, 2009; 199 ve Sargut, 2015: 160). Yani örgütsel kaynakların herkese katkısı oranında dağıtımı vurgulanmaktadır. Böylece, bireyci kültürlerin bireysel katkıya ve hak kavramına önem verdiği görülmektedir. Bireyci kültürlerde bireyin olaylara karşı verdiği tepkilerin özünde kendisine yönelik saygısına verdiği değer yatmaktadır (Sargut, 2015). Tüm bunlardan hareketle, bireyci kültürün hakkaniyet, hak, öz saygı ve kişisel kontrol gibi kavramlara değer atfetmesi, çalışanların hiyerarşi ve pazar kültürü algılarının deontolojik adalet algılarına olan pozitif etkisinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu ise; klan ve adokrazi kültürünün çalışanların deontolojik adalet algısına etkisinin olmamasıdır. Oysaki klan ve adokrazi kültürünün baskın olduğu örgütlerde kişiler arası ilişkileri önemseme, bağlılık ve sadakat gibi değerlerin ön planda olduğu düşünüldüğünde (Erdem, 2007; Özdevecioğlu ve Akın, 2013; Yücel ve Koçak, 2014 ve Sargut, 2015) deontolojik adalet ile arasında pozitif bir ilişki olması beklenmekteydi. Sargut (2015) tarafından klan ve adokrazi kültürünün toplulukçu kültür eğilimi sergilediğini belirtilmektedir. Toplulukçu kültürün özelliklerine bakıldığında; kaynakların tüm çalışanlara eşit dağılmasının arzulandığı, geleneklere saygı, gruba duygusal olarak bağlı olma ve grup ile özdeşleşme gibi özellikleri içerdiği görülmektedir (Hofstede, 1980; Sargut, 1994; Göregenli 1995 ve Sargut, 2015). Toplulukçu kültürlerde kişisel çıkarlar ile grup çıkarları arasında bir çatışma yaşandığında birey kendi çıkarlarını göz ardı etme eğilimindedir (Sargut; 2015). Bireyci kültürlerin tam tersine toplulukçu kültürlerde ahlaksal bir yargıya varılırken grup içindeki sosyal ilişkiler önemsenir (Sargut, 2015). Toplulukçu kültürün yukarıda sıralanan özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, bu kültürün baskın olduğu örgütlerde sosyal ilişkilerin önemsendiği ve bu ilişkilerin çalışanların davranışlarına yön verdiği sonucuna varılabilir (Sargut, 1994; Göregenli, 1995 ve Sargut, 2015). Bu durumda toplulukçu kültür eğilimi sergileyen klan ve adokrazi kültürü algısının, deontolojik adaleti neden etkilemediği şeklindeki soruya, bu kültür tipinde, çalışanların adaletle sosyal kazanımları için değer veriyor olmaları bir cevap olarak verilebilir. Bu noktadan hareketle bu konuda yapılacak çalışmalarda klan ve adokrazi kültürüne yönelik çalışan algısının, grup değeri modeli (Lind ve Tyler, 1988) açısından incelenmesi önerilebilir.

Bu araştırmanın amacı çalışanların örgütlerinde adaleti neden önemsedikleri sorusuna yanıt arayan üç modelden biri olan deontolojik adalet modelini, örgüt kültürü algısının etkisi açısından test etmektir. Çalışanların örgütsel adaleti hangi güdülerle önemsediklerini açıklayan üç model bulunmasına rağmen bu çalışma sadece deontolojik modele odaklanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, çalışanların hangi güdülerle örgütsel adaletle değer verdiği sorusunun, üç modelin bir arada test edilerek cevaplanmaya çalışılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akın, Ahmet, Hakan Sarıçam, Çınar Kaya, Canan Akdeniz, Emel Gediksiz, Handan Toprak ve Banu Yıldız; (2013), “Deontik Adalet Ölçeği Türkçe Formu”, 5. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu”, Saü Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s:15 -18.
- Akkoç, İrfan;(2012),“Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:4, S:3, s. 45-60.
- Aktaş, Esra, Işık Çiçek ve Mithat Kıyak; (2011), “The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and Ceo Values, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1560–1573.
- Alderson, Siobhan ve Andrew Kakabadse, (1994), “Business Ethics and Irish Management: A Cross-Cultural Study”, *European Management Journal*, 12(4):432 441 .
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım; (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, 6. Basım. Sakarya.
- Ay, Canan; (2005), “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:12 Say: 2, 30-52.
- Becker, Helmut ve David J.Fritzsche, (1987), “Business ethics: A cross-cultural comparison of managers’ attitudes”, *Journal of Business Ethics*, 6 (4):289 – 295.
- Beugre, Constant D; (2010), “Resistance to Socialization Into Organizational Corruption a Model of Deontic Justice”, *Journal of Business and Psychology*,25(3), pp 533-54.
- Beugre, Costant D; (2012), “Development and Validation of a Deontic Justice Scale”, *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), pp 2163–2190.
- Blader, Steven L., Chia-Chi Chang and Tom R. Tyler; (2001), “Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparing Cross-Nationally The Importance of Fair Group Processes, *International Journal of Conflict Management*, 12, 295-311.
- Blader, Steven L. and Tom R. Tyler; (2005),”A four component model of procedural justice: Defining the meaning of a “fair” process”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758.
- Brockner, Joel, Grant Ackerman, Jerald Greenberg, Michele J. Gelfand, Anne Marie Francesc, Zhen Xiong Chen, Kwok Leung, Gunter Bierbrauer, Carolina Gomez, Bradley L. Kirkman and Debra Shapiro; (2001), “Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice”, *Journal of Experimental Social Psychology* 37, 300–315.
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn; (1992). “Diagnosing and Changing Organizational Culture.” Addison- Wesley, Massachusetts.
- Colquitt, Jason A.; (2001), “On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology* , 86(3), ss. 386-400.
- Chin-Loy, Claudette and Bahaudin G. Mujtaba; (2007), “The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies”, *International Business and Economics Research Journal*, Volume 6, Number 3,15-28.
- Christie, P., Maria Ik-Whan G. Kwon Philipp A. Stoeberl and Raymond Baumhart; (2003), “A Cross Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States, *Journal of Business Ethics*, 46; 2003, ss.263-287.
- Cropanzano, R., B. Goldman and R. Folger; (2003), “Deontic Justice: The Role of Moral Principles in

- Workplace Fairness, *Journal of Organizational Behavior*, 24(8): 1019-1024.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster; (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57, ss.23-27.
- Erdem, Ramazan; (2007), "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.I.B.F Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren Erol; (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkanlı, Hülya; (2009), "Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Folger, Robert and Russel Cropanzano; (1998), "Organizational Justice and Human Resource Management", Beverly Hills, CA: Sage Publications, USA.
- Folger, Robert; (1998), "Fairness As Moral Virtue", in M. Schminke, (Ed), *Management Ethics: Moral Management of People and Processes*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s: 13- 34.
- Folger, Robert; (2001). "Fairness as deonance", In S. Gilliland, D. D. Steiner and D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 3-33). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fox, Suzy., Paul E Spector and Don Miles; (2001), "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests For Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- French, J. R. P., Jr., Rodgers, W. L., and Cobb, S. (1974). Adjustment As Person-Environment Fit. In G. Coelho, D. Hamburg, and J. Adams (Eds.), *Coping and adaptation* (pp. 316-333). New York: Basic Books.
- Göregenli, Melek; (1995), "Kültürümüz Açısından Bireycilik- Ortaklaşa Kültür Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 10(35), 1-14.
- Greenberg, Jerald; (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, Jerald; (2004), "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4. pp. 352-356.
- Gregory, Brian T., Stanley G. Harri, Achilles A. Armenakis, Christopher L. Shook; (2009), "Organizational Culture And Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes", *Journal of Business Research*, 62 (2009) 673-679.
- Handy, Charles; (1981), *Understanding Organisations*, Harmondsworth: Penguin.
- Harrison, Roger; (1972), *Understanding Your Organization's Character*, Harvard Business Review, 3, ss 119-128.
- Hofstede, Geert, (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage.
- James, K. (1993), The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behavior and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), (pp. 21-50). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kim, Tae Yeol and Kwo Leung; (2007), "Forming and Reacting to Overall Fairness: A Crosscultural Comparison", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 83- 95.
- Konovsky, Mary A. and Russell Cropanzano; (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 (5), 698-707.
- Kristof, Amy L.; (1996), "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lee, Cynthia, Madan Pillutla, Kenneth S Law; (2000), "Power-Distance, Gender and Organizational Justice", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, 685-704.
- Lind, E. Allen and Tyler, Tom R; (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- Mcfarlin, B., & Sweeney, P. D. (2001). Cross-Cultural Applications of Organizational Justice. R. Cropanzano içinde, *Justice in the Workplace (Vol.2)* (s. 626-637). Mahwah, NJ: Lawrence, Erlbaum Associates.
- Meydan, Cem Harun; (2010), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Miles, Raymond and Charles Snow; (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Moorman, Robert H.; (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Ogbonna Emmanuel ve Lloyd C. Harris; (2000), "Leadership Style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *Journal of Human Resource Management*, 11(4), ss. 766-788.

- Özdevecioğlu, Mahmut ve Mahmut Akın; (2013), "Yöneticilerin, Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatanlaşlık Davranışları Algılamaları", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-131.
- Özkan, Çiğdem ve Murat Gümü; (2013), "Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 15 (25): 01-14.
- Pillai, R., Williams, E.S., & Tan, J. (2001), "Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany and China", *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312-332.
- Racelis, Aliza D; (2005), "An Exploratory Study of Organizational Culture in Philippine Firms, *Philippine Management Review*, Vol. 12, Pp. 72-86.
- Quinn, Robert E. and John Rohrbaugh; (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, C. 29, S. 3, s. 363-377.
- Sargut, Selami ; (1994), "Bireyci ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 49, , ss. 321 – 332.
- Sargut, Selami; (2015), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, (4. Baskı), Ankara, İmge Yayıncılık.
- Sezgin, Orhan; (2009), Exploring The Relationship Between The Concepts Of organization Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Submitted To The Graduate Institute Of Social Sciences İn Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Ph.D. İn Management and Organization, İstanbul.
- Schein, Edgar H.; (1981), "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?," *Sloan Management Review*, 23/1: 55-68.
- Scott, B. A. and Jason A. Colquitt; (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.
- Taşçıoğlu, Hümevra; (2010), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Tyler, Tom R.; (1987), "Conditions Leading to Value Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test Of Four Models", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 333- 344.
- Tyler, Tom R.; (1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group Value Model", *Journal of Personality and Social Psychology*. 57. 830-838.
- Tyler, Tom R. and Steven L. Blader; (2003), "Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings", *Academy of Management Journal*, 48,1143-1158.
- Yücel, İlhami ve Daimi Koçak; (2014), "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Erzsosder) VII – II: 45 -64.*
- Yu, Tianyuan, Nengquan Wu; (2009), "A Review of Study on the Competing Values Framework", *International Journal of Business and Management*, Vol:4, No7, 37-42.
- Yürür, Senay; (2009), "Örgütsel Adalet", Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür, *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, İzmit: Umuttepe Yayınları, 190.
- Yürür, Senay; (2015), "Türkiyede Örgütsel Adalet Konusunda Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir Derleme", Editör: Râna Özen Kutanis, *Türkiyede Örgütsel Davranış*, Sakarya.