

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ALGISI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ****AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE
AND ORGANIZATIONAL JUSTICE****Dr. Mustafa ÖZDERE**Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, mozdere@ohu.edu.tr,
Niğde/Türkiye**ÖZ**

Bu çalışmanın amacı Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görev yapan öğretim görevlilerinin örgütsel kültür ve örgütsel adalet algılarını belirlemek ve örgütsel kültür ve örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Çalışma 2017-2018 eğitim öğretim yılında, örneklem alma yapılmadan, mevcut 35 öğretim görevlisinin 21'inin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu çalışmada veriler İpek (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Kültür Ölçeği" Türkçe'ye uyarlaması Wasti (2001) tarafından yapılmış Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre katılımcıların kurumlarındaki güç ($\bar{x} = 3,60$), rol ($\bar{x} = 3,41$), başarı ($\bar{x} = 3,46$) ve destek ($\bar{x} = 3,66$) kültürünü yüksek düzeyde olarak algıladıkları belirlenmiştir. Ölçülen etkileşimsel adaletle ilişkin amirlerle ilişkiler ($\bar{x} = 1,69$) ve çalışanlarla ilişkiler ($\bar{x} = 1,75$) alt boyutlarını vasat düzeyde olarak algıladıkları bulunmuştur. Yapılan korelasyon testi sonucunda katılımcıların başarı kültürü algıları ile etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler ($r = -0,18$; $p < 0,05$) boyutu ve çalışanlarla ilişkiler ($r = -0,547$; $p < 0,05$) boyutu algıları arasında orta düzeyde olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların destek kültürü algıları ile etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler ($r = -0,559$; $p < 0,05$) boyutu ve çalışanlarla ilişkiler ($r = -0,516$; $p < 0,05$) boyutu arasında orta düzeyde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bulgulara bağlı olarak başarı ve destek kültürü ile etkileşimsel adalet arasında karşılıklı bir ilişki vardır ve etkileşimsel adaletin geliştirilmesi, başarı ve destek kültürünün geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel adalet, etkileşimsel adalet**ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the perceptions of organizational culture and organizational justice of the instructors working at the Foreign Language College of Niğde Ömer Halisdemir University and whether there is a relationship between the perceptions of organizational culture and organizational justice. The study was conducted in the academic year of 2017-2018, with the participation of 21 of the 35 instructors working at the aforementioned institute. This is a correlational research and the data for this study was collected by means of "Organizational Culture Scale" developed by İpek (1999) and "Organizational Justice Scale" adapted by Wasti (2001). According to the findings of the study, the participants perceive the power culture ($\bar{x} = 3,60$), role culture ($\bar{x} = 3,41$), achievement culture ($\bar{x} = 3,46$) and support culture ($\bar{x} = 3,66$) as high. It was also found that they perceive interactional justice; relations with supervisors ($\bar{x} = 1,69$) and relations with employees ($\bar{x} = 1,75$) as mediocre. As a result of the correlation test, it was found that there is a moderate negative and statistically significant relationship between participants' perceptions of success culture and interactional justice – relations with supervisors ($r = -0,18$, $p < 0,05$) and relations with employees ($r = -0,547$; $p < 0,05$). In addition, there is a moderately negative and statistically significant relationship between support culture perceptions and interactional justice- relations with supervisors ($r = -0,559$; $p < 0,05$) and relations with employees ($r = -0,516$; $p < 0,05$). Depending on the findings, it can be said that there is a reciprocal relationship between culture of success and support and interactional justice, and for the development of interactive justice, the development of success and support culture is necessary.

Key Words: Organizational culture, organizational justice, interactional justice

1. GİRİŞ

Örgüt kültürü bir örgütün çalışma şeklini ve aktivitelerinin sonucunu etkileyen, ortak amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin oluşturan, üyeler tarafından oluşturulan inançlar, değerler ve kişiler arası etkileşimlerin bütünüdür (Kök ve Özcan, 2012). Ayrıca örgüt içinde birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemidir (Hoy ve Miskel, 2013; Uyar, 2013). Örgüt üyelerine kimlik kazandırmanın yanı sıra hâkim değer ve inançlar bütünü olan örgüt kültürü; örgüt üyelerinin davranışlarının şekillenmesinde, yönlendirilmelerinde önemlidir. Çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerince referans alınan normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların bütünü olarak, onlara kabul edilen davranış kalıpları sunar (Dinçer, 2013), onların ne yapmaları, nasıl yapmaları, nasıl davranmaları konusunda duygu ve sezgi kazanmalarına yardımcı olur ve sonucunda onların düşünce ve davranışlarını şekillendirir (Güçlü, 2003). Kısaca, örgüt kültürü öğrenilmiş, üyeler tarafından paylaşılan, yazılı olmayan, üyeler için davranışsal kalıplar sunan, ayırt edici ve yönetimin davranışlarının bir yansımasıdır (Uyar, 2013).

Bir örgütün etkililiği, onların güçlü ayırt edici bir ortak kültüre sahip olmalarını gerektirirken, yönetsel liderliğin temel işlevi, örgütün kültürünü oluşturmaktır (Hoy ve Miskel, 2013). Örgüt kültürü örgüt tutum ve davranışlarının şekillenmesinde, yönlendirilmesinde bir denetim mekanizmasıdır (Schein, 2004) ve örgüt üyelerinin örgüte adanmışlıkları, daha özverili çalışmalarını için önemlidir. Dinamik bir kavram olan ve üyelere davranışlarında rehberlik eden, onları sınırlayan rutinler, kurallar ve normlar bütünü olarak algılanan kültür, üyelerin birbirleri ile olan etkileşimleri ile oluşurken, liderlerin davranışları ile şekillenir (Schein, 2004). Bu bağlamda üyelerin birlikteliği, bağlılığı sağlayan, örgütün korunması, güçlendirilmesi için etkili bir örgüt kültürünün oluşturulması örgütün etkililiği, verimliliği için önemlidir (Sezgin ve Bulut, 2013). Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyelerini arasındaki iletişim ve bağı güçlendirdiği için, yönetime yardımcı bir unsurdur (Robbins ve Judge, 2013). Güçlü bir örgüt kültürü, bürokratik işlemlerin gerekliliğini azaltarak, planlama ve karar alma süreçlerini kolaylaştırarak, uygulama ve süreçlerin standartlaştırılmasına yardımcı olarak, uygun bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlayarak yönetime yardımcı olmakta ve sonuçta örgütsel verimliliği arttırmaktadır (Sezgin, 2010).

Örgüt kültürü, örgütün tarihi, değerler ve inançlar, hikâye ve mitler, normlar, kahramanlar, gelenekler, görenekler ve adetler gibi boyutlardan oluşmaktadır (Özdemir, 2006). Güçlü kültürlerde, büyük ölçüde paylaşılan ortak inançlar ve değerler, örgütsel davranışı yönlendirir ve değişim için önemlidir. Kültür örgüt üyelerinin davranışlarının şekillenmesinde ve yönlendirilmesinde referans noktasıdır ve bu nedenle yeniliklere uyumu kolaylaştırabildiği gibi değişimin önünde büyük bir engel teşkil edebilir (Hoy ve Miskel, 2013).

Okul kültürünün şekillenmesinde, öncelikle bir eğitim kurumunun en yetkili temsilcisi olmasının, ikinci olarak bütün paydaşlar için otorite figürü olarak rol model olması açısından, yöneticiler en önemli unsurdurlar (Şahin-Fırat, 2010). Liderler olarak yöneticilerin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada öncül kişilerdir ve güçlü bir okul kültürü örgütün etkililiği, verimliliği ve devamlılığı için önemlidir. (Özdemir, 2006). Yöneticiler, kültürü zamanla şekillendirirler ve bunu yaparken halihazırda var olan kültürü değerlendirir, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasında, işbirliği temelli bir vizyon ile paydaşların eşgüdümlü çalışmasını sağlarlar. Kültürel değişim için öncelikle çalışanları motive etmek, onları karar verme işleminin bir parçası haline getirmek ve bu bağlamda fikirlerinin dinlendiğini, saygı gördüklerini, önemsendiklerini onlara hissettirmek, samimi ve çift yönlü iletişim gereklidir (Çelikten, 2003). Benzer şekilde, etkili bir okul kültüründe okul paydaşları arasında etkili iletişim, paylaşım, düşünce alışverişi, takım çalışması, profesyonel gelişim için her türlü imkân ve olanak, demokratik bir yönetim anlayışı, kararlara katılım, sevgi ve saygı vardır (Buluç, 2013).

Sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanması ile oluşan örgütsel adalet kavramı, kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgilidir (Atalay, 2010). Temelinde eşitlik düşüncesi yatan adalet algısı kavramı köken olarak Adams'ın Eşitlik Teorisine dayandırılmakta, fakat farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Greenberg (1987) örgütsel adaleti, örgüt üyelerinin örgüt içinde maruz kaldıkları davranışlar sonucu oluşan bir algı, Pillai (1999) örgüt içinde yönetim tarafından doğruluğun ve haklılığın korunması, Cropanzano ve Greenberg (1993) ise insan kaynaklarının örgütte etik ve adil davranması olarak tarif etmektedirler (akt. Atalay, 2010). Özet olarak örgütsel adalet; örgüt üyelerinin görevlerinin görevlendirilmesi, yetkilendirilmesi, ücretlendirilmesi, çıktılarının paylaşılması, sosyal ve ekonomik anlamda çalışma ortamı, diğer örgüt üyeleri ile etkileşimleri gibi durumlara ilişkin, idari kararların nasıl alındığına, bu

kararların nasıl değerlendirildiğine, örgüt üyelerine nasıl aktarıldığına yönelik çalışanların algıları olarak tanımlanabilir (İyigün,2012).

Örgütsel adalet bir örgüt içinde eşit konumdaki bireylere eşit davranmayı, kazanımların eşit dağılımını, kurum içinde işleyen süreçlerin herkese aynı şekilde uygulanmasını kapsamakta ve bireylere katkıları oranında haklarının teslim edilmesi, tersi durumda ise hak ettikleri kadar ceza verilmesi durumudur (Atalay, 2010). Örgütsel adalet öznel bir olgudur ve bir örgüt üyesinin örgüt içinde karşılaştığı bir davranışın nesnel olarak adil olup olmaması ile değil, bu davranışı nasıl algıladığı ile ilişkilidir (Taşkıran, 2011). Örgüt üyelerinin örgüt içindeki adaleti algılamaları ile ilişkili olan örgütsel adalet (Greenberg, Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow, 1990) bir örgütün etkililiği, verimliliği için üzerinde durulması gereken bir olgudur (Konovsky, 2000). Çünkü örgütsel adalet algısı, örgüt üyelerinin kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin görüşleri, örgütün amaçlarına ulaşmasında, olumlu davranış kalıplarının gelişmesine yardımcı olurken, tersi bir durum ise örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olan olumsuz tutum ve davranışların oluşmasına neden olabilmektedir (Beugre, 2002; Cropanzano, Bryne, Bobocel, & Rupp, 2001; Van den Bos, 2001). Eğer bir örgüt içinde çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşünürlerse, kendileri ve diğerlerinin katkı ve kazanımlarına ilişkin algıları, tutum ve davranışları, adanmışlıkları değişebilir ve sonunda da örgütten ayrılma yoluna gidebilirler (Cowherd & Levine, 1992).

Örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir (Greenberg, 1987). Dağıtımsal adalet (dağıtım adaleti- distributive justice) en genel şekliye örgüt çıktılarının üyeler arasında ne kadar adil olarak dağıtıldığına ilişkin örgüt üyelerinin öznel algısıdır (Greenberg,1987). Örgüt içinde ceza-ödül, ücretler, statüler, terfiler gibi durumların kişiler arasında paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adillğine ilişkin algılamalarını betimlemek için kullanılan bir tabirdir (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Greenberg, 2006; Ramamoorthy & Flood, 2004).

Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığı, işlemsel adalet (prosedürel- procedural adalet) ise örgütsel kararların alınmasında takip edilen yöntemlere ve işletmelerle ilişkilidir (Atalay, 2010). İşlemsel adalet örgüt içindeki kaynakların dağılımı ile ilgili karar verme sürecinin adillliği ile ilgilidir ve karar verme sürecinde işe koşulan kural ve düzenlemelerin ne kadar adil olduğu ile ilgili çalışanların algısıdır (Alexander & Ruderman, 1987; Greenberg, 2004; Korsgard, Schweiger, & Sapienza, 1995).

Etkileşimsel adalet (interactional justice) örgüt içinde yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşim, iletişimi merkeze alırken, çalışanların maruz kaldıkları tutum, söylem ve davranışları ne kadar adil algıladıkları ile ilişkilidir (Colquitt vd. 2013; Taşkıran, 2011). Greenberg (1990) etkileşimsel adaletin karar vericilerin örgüt üyelerine nasıl davrandıkları, karar verme süreçlerinin örgüt üyelerine yeterince açıklanıp açıklanmadığı ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Örgüt üyelerinin yönetsel süreçlerin uygulanmasında kendileriyle iletişim kurulması, kendilerine, düşüncelerine saygı gösterilmesi, kendilerini ifade edebilmeleri için fırsat sağlanması ve kararların kendilerine açıklanmasını konusunda duyarlı olmaları ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayalı olması gibi beklentiler içinde olmaları normaldir (İyigün, 2012). Etkileşimsel adalet bu düşünce doğrultusunda örgüt içinde örgüt üyelerinin kurallar, prosedürler uygulanırken maruz kaldıkları tutum ve davranışların niteliğine, kendilerine değer verilip verilmediğine yönelik hissettikleri adalet algısıdır (Bies & Moag, 1986).

Adalet algısı örgütsel adanmışlık, yönetime güven, vatandaşlık, performans gibi davranış ve tutumlar için kilit bir öneme sahiptir (Colquitt, 2012). Bu nedenle örgütsel adalet algısının yönetim için önemi büyüktür, çünkü adalet insanlar için temel bir gereksinimdir (Lambert, 2003). Örgüt içinde kuralların her bir üyeye eşit uygulanması, bireyler arasındaki etkileşim, eşit iş eşit ücret, sosyal imkânlardan eşit yararlanma, tarafsızlık, ayırım yapmama gibi yönetsel davranışlar, örgüt üyelerinin adalet algısı için önemlidir. Cohen-Crahash ve Spector (2001) adalet algısının örgütsel çıktılar, uygulamalar ve algılanan özelliklere bağlı olarak şekillendiğini, çalışanların performans, rol davranışı, zarar verici davranış, tutum ve duygularının şekillenmesinde etkisi olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel adalet algısı ile çalışanın güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, motivasyon gibi durumları arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Yapısal ve etkileşimsel adil olan prosedürler çalışanın örgüte, yönetime, sisteme güven duymasına neden olur (Atalay, 2010). Ayrıca algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği belirtilmektedir (Blakey, Andrews, & Moorman, 2007). Ayrıca çalışanlara yönelik adil tutum ve davranışların, onların güvenlerini, motivasyonlarını, hedeflere bağlılığını arttıracacağı, sonucunda performansta bir artışa neden olacağı düşünülmektedir. Çalışanların gayretlerinin objektif bir şekilde değerlendirileceğine, herkese eşit şekilde

yaklaşıldığına olan inançları motivasyonlarını arttıracakları düşünülür (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Misra, Scandura, & Williams, 2013; Liao & Tai, 2006; Töremen & Tan, 2010). Ayrıca çalışanların performansı ile adalet algısı arasında bir ilişki olabileceği tartışılmaktadır (Cohen-Charash & Spector, 2001; Sökmen, Bilsel, & Erbil, 2013). Sonuç olarak örgütlerin etkililiği, verimliliği, hedeflerine ulaşım başarıları için motive olmuş örgüt üyeleri, bunun için örgütsel adalet ve örgütsel adaleti sağlayan güçlü bir örgüt kültürü önemli unsurlardandır.

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayıran, ona bir kimlik kazandıran olgudur. Örgüt üyelerinin ortak amaca ulaşmak için eşgüdümlemesi, davranışlarının şekillendirilmesi için ortak belirli kural, norm, inanç, değer gibi olguların oluşturulması, diğer bir ifade ile örgütü diğerlerinden ayıran, üyelerine kurumsal bir kimlik kazandıran örgüt kültürünün geliştirilmesi çok önemlidir. Örgüt kültürünün örgütsel davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan performansını, işe devamlılığını etkilediği düşünülmektedir. Örgüt kültürünün oluşmasında birçok faktör vardır ve yönetici örgüt kültürünün oluşması, gelişmesi için önemli aktörlerin başındadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum, tavır ve davranışları, onların örgüt kültürünü algılayış şekillerini değiştirebilir. Yöneticilerin birlikte çalıştığı bireyleri motive etmeleri, tutum ve davranışlarını örgütün amacına ulaşması adına doğru şekilde yönlendirmesi, onların kendilerine değer verildiğini, önemli olduklarını hissettirmeleri, örgütün bekası, örgütsel düzen, performans için örgütsel adaleti sağlamaları çok önemlidir. Örgütsel adalet algısı ise örgüt üyelerinin kazanımların dağıtımını, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurullarla ilgilidir ve örgüt kültürü gibi örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan performansını, motivasyonunu etkilediği kabul edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel kültür ile örgütsel adalet arasında iki yönlü bir etkileşim olduğu varsayılabilir. Bu bağlamda örgütsel kültürün güçlendirmesi için örgütsel adalet- etkileşimsel adalet- algısı ile örgüt kültürü algısı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın örgütlerinin kültürlerini geliştirmek, güçlendirmek isteyen yöneticilerine örgütsel adalet bağlamında önemli bilgiler sunacağı umulmaktadır.

1.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görevli öğretim görevlilerinin okul kültürüne ve örgüt adaletine ilişkin algılarını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretim görevlilerinin okul kültürüne ilişkin algıları nedir?
2. Öğretim görevlilerinin örgütsel adaletine ilişkin algıları nedir?
3. Öğretim görevlilerinin okul kültürüne ilişkin algıları ile örgütsel adaletine ilişkin algıları arasında bir ilişki var mıdır?

2. YÖNTEM

Araştırmada ilişki tarama modeli (korelasyonel araştırma) kullanılmaktadır. Korelasyonel araştırmada, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2016).

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; 2017-2018 eğitim öğretim yılında, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görev yapan 35 öğretim görevlisi oluşturmaktadır. Araştırmada, evrenin tamamına ulaşmak amaçlandığı için örneklem alınmamıştır. Çalışmada, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görev yapan toplamda 35 öğretim görevlisinin 35'ine ulaşılmış, ancak elde edilen veri, yanıtız bırakılmış maddeler içermesi nedeni ile değerlendirme dışı tutularak, tüm maddeleri yanıtlamış 21 öğretim görevlisine ait veriler üzerinde çalışma yürütülmüştür. Değerlendirmeye alınan veriler üzerinden evrene ulaşılma oranı %60'dır. Araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin 12'si (%57,1) kadın, 9'u (%42,9) erkek; 11'i (%52,4) lisans mezunu, 10'u (%47,6) yüksek lisans ya da doktora mezunu; 10'u (%47,6) hazırlık sınıflarında, 11'i (%52,4) ise yüksekokul veya fakültelerdeki İngilizce dersine girmektedirler.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada öğretim görevlilerinin okul kültürüne ilişkin tutumlarını belirlemek üzere İpek (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Kültür Ölçeği" kullanılmıştır. Pheysey'in (1993) örgütsel kültür sınıflaması esas alınarak, İpek (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Kültür Ölçeği güç kültürü, rol kültürü, başarı

kültürü ve destek kültürü olmak üzere dört boyuttan ve 5’li Likert formu toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Güç kültürü algısı 7 maddeyle, rol kültürü algısı 9 maddeyle, başarı kültürü algısı 10 maddeyle ve destek kültürü algısı ise 10 madde ile ölçülmektedir. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Özgün ölçekte güç kültürü için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = .60$, rol kültürü için $\alpha = .69$, başarı kültürü için $\alpha = .78$ ve destek kültürü için $\alpha = .90$ olarak verilmiştir. Bu araştırmada ise güç kültürü için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = .64$, rol kültürü için $\alpha = .70$, başarı kültürü için $\alpha = .86$, destek kültürü için ise $\alpha = .94$ olarak bulunmuştur.

5’li Likert formda hazırlanan ölçeğin maddeleri için “1= hiç uygun değil...5= tamamen uygun” şeklinde 1’den 5’e doğru bir derecelendirme yapılmıştır. Elde edilen aritmetik ortalamalar yorumlanırken; aralıklar 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60 – 3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada öğretim görevlilerinin örgütsel adalet (etkileşimsel adalet) algılarını belirlemek üzere ise Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından geliştirilmiş, Türkçe’ye uyarlaması Wasti (2001) tarafından yapılmış “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler olmak üzere iki alt boyuttan ve toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların çalışma ortamlarını ne denli adil algıladıklarını, kendilerine nasıl davranıldığını ölçmeyi hedefleyen bu maddelerin 1 = Evet, 2 = Kararsızım ve 3 = Hayır şeklinde cevaplanmaları istenmektedir. Ölçeğin tümü için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = .93$; 14 maddeden oluşan amirler ile ilişkiler alt ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = .93$, 4 maddeden oluşan çalışanlarla ilişkiler alt ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = .81$ olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ise ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = .93$, amirlerle ilişkiler Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = .92$, çalışanlarla ilişkiler Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = .70$, olarak bulunmuştur.

3’li Likert formda hazırlanan ölçeğin maddeleri için “1= evet...3= hayır” şeklinde 1’den 3’e doğru bir derecelendirme yapılmıştır. Elde edilen aritmetik ortalamalar yorumlanırken; aralıklar 1.00-1.65 “olumlu”, 1.66-2,30 “vasat”, 2.31-3.00 “olumsuz” olarak değerlendirilmektedir.

2.3. Verilerin analizi ve yorumlanması

Örgütsel adalet ölçeğinden ve örgütsel kültür ölçeğinden elde edilen puanlarla öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kültür algı düzeylerini belirlemek için betimsel analiz yapılmıştır. Ayrıca bu iki ölçekten elde edilen puanlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman Brown Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmada istatistiksel işlemlerde .05 düzeyinde anlamlılık aranmıştır.

3. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bulguları verilirken öncelikle öğretmenlerin örgütsel kültür algı düzeyleri, daha sonra örgütsel adalet algı düzeyleri ve son olarak bu algılar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular verilmiştir. İlk olarak araştırmanın 1. alt amacı doğrultusunda katılımcıların örgüt kültürü algısına ilişkin algı düzeyleri incelenmiştir. Bu amaçla yapılan betimsel analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların örgütsel kültür algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları

Örgüt kültürünün alt kültürleri	n	\bar{x}	ss
Güç kültürü	21	3,60	,57639
Rol kültürü	21	3,41	,81767
Başarı kültürü	21	3,46	,69925
Destek kültürü	21	3,66	,86926

Tablo1’de görüldüğü gibi, katılımcıların algı düzeyleri güç kültürü için $\bar{x}=3,60$, rol kültürü için $\bar{x}=3,41$, başarı kültürü için $\bar{x}=3,46$ ve destek kültürü için ise $\bar{x}= 3,66$ olarak bulunmuştur. Bu bulgulara bağlı olarak katılımcıların görev yaptıkları güç, rol, başarı ve destek kültürünü “yüksek” olarak algıladıkları söylenebilir. Bulgulara bağlı olarak örgüt içinde güç, statü, denetim ve itaat gibi kavramlara özellikle önem verdiği, iletişimin oldukça dikey olduğu, kurumun oldukça klasik bürokrasi olarak betimlenebilecek bir örgüt kültürüne sahip olduğu ve çalışanlardan rol tanımlarına göre davranış beklendiğinin arzu edildiği şeklinde bir yorum yapılabilir. Ayrıca uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verildiği, çalışanların motivasyonlarının başarı için daha önemli görüldüğü, karşılıklı ilişki, etkileşim, yardımlaşma, güven ve kararlara katılımın örgüt içinde desteklendiği söylenebilir.

İkinci olarak araştırmanın 2. alt amacı doğrultusunda katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri incelenmiştir. Bu amaçla yapılan betimsel analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları

Etkileşimsel adaletin alt boyutları	n	\bar{x}	ss
Amirlerle ilişkiler alt boyutu	21	1,69	,68089
Çalışanlarla ilişkiler alt boyutu	21	1,75	,52384

Tablo 2’de görüldüğü üzere, katılımcıların amirlerle ilişkilere ilişkin adalet algı düzeyleri \bar{x} = 2,10, çalışanlarla ilişkilere ilişkin algı düzeyleri ise \bar{x} = 1,73 olarak bulunmuştur. Bulgulara bağlı olarak katılımcıların etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutlarını vasat olarak algıladıkları görülmektedir.

Araştırmanın 3. alt amacı katılımcıların örgütsel kültür ve örgütsel adalet algıları arasındaki bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için korelasyon katsayısı incelenir. Değişkenlerin normal dağılım göstermediği durumda, iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için Spearman Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanılır. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 0.00 olması ilişki olmadığını, 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70 – 0.30 arasında olması orta ve 0.30 – 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2012). Katılımcıların örgüt kültürünün rol kültürü, güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin algıları ile örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişki basit korelasyon analizi (bivariate correlation) ile hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların örgüt kültürü ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiye yönelik basit korelasyon analizi sonuçları

		Amirlerle ilişkiler	Çalışanlarla ilişkiler
Güç kültürü	Korelasyon Katsayısı	-,114	-,380
	Anlamlılık	,642	,109
	N	21	21
Rol kültürü	Korelasyon Katsayısı	,227	-,175
	Anlamlılık	,336	,461
	N	21	21
Başarı kültürü	Korelasyon Katsayısı	-,618**	-,547*
	Anlamlılık	,005	,015
	N	21	21
Destek kültürü	Korelasyon Katsayısı	-,559*	-,516*
	Anlamlılık	,013	,024
	N	21	21

Tablo 3’de katılımcıların başarı kültürü algıları ile etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler (r = -0,618; p < .05) boyutu ve çalışanlarla ilişkiler (r = -0,547; p < .05) boyutu algıları arasında orta düzeyde olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların destek kültürü algıları ile etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler (r = -0,559; p < .05) boyutu ve çalışanlarla ilişkiler (r = -0,516; p < .05) boyutu arasında orta düzeyde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bulgulara bağlı olarak başarı ve destek kültürünün geliştirilmesi için etkileşimsel adalet algısının geliştirilmesinin gerektiği söylenebilir.

4. SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların kurumlarındaki güç kültürünü \bar{x} = 3,60; rol kültürünü \bar{x} = 3,41; başarı kültürünü \bar{x} = 3,46 ve destek kültürü \bar{x} = 3,66 olarak algıladıkları bulunmuştur. Bu ortalama değerler katılımcıların görev yaptıkları örgüt kültürünü yüksek düzeyde olarak algıladıkları şeklinde yorumlanmıştır. Ölçülen etkileşimsel adaletle ilişkin katılımcı algıları amirlerle ilişkiler için \bar{x} = 1,69, çalışanlarla ilişkiler için ise \bar{x} = 1,75 olarak belirlenmiştir. Bu ortalama değerler katılımcıların görev yaptıkları kurumdaki etkileşimsel adaleti vasat düzeyde olarak algıladıkları şeklinde yorumlanmıştır. Yapılan korelasyon testi sonucunda okul kültürünün başarı kültürünün örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler (r = -0,618; p < .05) ve çalışanlarla ilişkiler (r = -0,547; p < .05), okul kültürünün destek kültürünün ise örgütsel adaletin amirlerle ilişkiler (r = -0,559; p < .05) çalışanlarla ilişkiler (r = -0,516; p < .05) arasında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bulgulara bağlı olarak başarı ve destek kültürünün geliştirilmesi için etkileşimsel adalet algısının geliştirilmesi gerektiği söylenebilir. Diğer bir ifade etkileşimsel adaletin -amirlerle ve çalışanlarla ilişkiler- geliştirilmesinin, örgütün başarı ve destek kültürünün geliştirilmesine faydası olacağı söylenebilir.

Alanyazında örgütsel kültür ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya ulaşılamamıştır. Genel olarak örgütsel adalet, örgütsel kültürün çalışanların işe adanmışlığı, iş tatmini gibi durumlara etkisinin incelendiği görülmektedir. Maymand, Sadai, & Kamkar (2016) çalışmalarında örgütsel kültür ve örgütsel adaletin iş tatmini için eşit derecede önemli olduğunu, örgütsel kültür ve örgütsel adaletin birbirini karşılıklı bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır. Yavuz (2010) ise örgütsel kültür ve örgütsel adalet algısının işe adanmışlığı, iş devamlılığına etkisi olduğunu belirtirken, Wasti (2001) örgütsel adaletin adanmışlık için gerekliliğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Bayasgalan & Gerelkhuu, (2016) örgütsel adalet ve kültür, bilgi yönetimi ve çalışanın işe adanmışlığının iş tatminini olumlu etkilediğini, Tziner, Sharoni, Fein, & Shultz, (2011) ise örgütsel adalet, örgütsel kültürün çalışanların işe devamlılığında etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmaların bulgularından yola çıkarak, örgütsel adalet ve örgüt kültürünün bir örgütün devamlılığı, etkililiği ve verimliliği için önemli unsurlar olduğu, geliştirilmeleri gerektiği düşünülebilir. Bu çalışmanın bulgularına bağlı olarak, örgüt kültürü veya örgütsel adaletin birbirini etkilediği, adalet temelli bir kültürün geliştirilmesinin önemli olduğu ifade edilebilir.

1. KAYNAKLAR

- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*(23), 267-285.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*(23), 267-285.
- Atalay, C. G. (2010). Örgütsel adalet. In D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (pp. 41-59). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları (Pendik ilçesi örneği)*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayasgalan, T., & Gerelkhuu, T. (2016). The impact of organizational justice and culture, knowledge management and employee engagement on employee's job satisfaction: The case of supportive officers. *Mongolian Journal of Agricultural Sciences*, 19(3), 56-65.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). "Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness. In B. Sheppard, *Research on Negotiation in Organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Blakey, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2007). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Büyüköztür, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (16. ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (20th ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cheng, S. Y. (The International Journal of Human Resource Management). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. 2013, 1-18.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. J. Kozlowski, *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (pp. 526-547). New York: Oxford University Press.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.

- Cropanzano, R., Bryne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*(58), 164-209.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: The development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *The Journal of Applied Psychology*(83), 638-691.
- 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. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Klendauer, M. A., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *ASBM J. Manage*, 24(1), 486-512.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on bussiness organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Korsgard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*(38), 60-84.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of criminal Justice*(31), 155-168.
- Liao, W., & Tai, W. T. (2006). Organizational justice, motivation to learn and training outcomes. *Social Behavior and Personality*, 34(5), 545-556.
- Maymand, M. M., Sadaei, M., & Kamkar, M. S. (2016). Inversitaging the relationship between organizational culture and organizational justice with job satisfaction of the employees. *The Social Sciences*, 11(7), 1220-1226.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, normative commitment to the organization: A metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 1-33.
- Misra, P., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2013). Compensation: impact of rewards and organizational justice on turnover intentions and the role of motivation and job satisfaction: A study of retail store operations in NCR. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(2), 136-152.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*(15), 247-258.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim, örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Basım Yatım.
- Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(14), 58-70.

Tziner, A., Sharoni, G., Fein, E. C., & Shultz, T. (2011). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 1-41. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1885059>

Van den Bos, K. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 254-259.

Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*(1), 33-50.

Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Bussiness Management*, 4(5), 695-701.