

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİNDE ETİK İLKELERE İLİŞKİN ALGILARIN ARACILIK ROLÜ

**Dr. Kemal KÖKSAL**

Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, (kkoksal@kko.edu.tr)

### ÖZET

*Bu çalışmada örgütsel adalet algısının öncelleri olan etik ilkeler algısının ve örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında Ankara'da bulunan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev alan 406 akademik personelden toplanan veriler analiz edilmiştir. Veriler anket tekniği ile toplanmış ve demografik değişkenlerin dağılımı frekans analizi, ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkiler korelasyon analizi, örgütsel değişkenlerin birbirini yordama gücü ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Çalışma sonucunda örgüt kültürü ve akademisyenlerin etik ilkeler algısının, örgütsel adaletin yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etik ilkeler algısının, örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi vardır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Kültür, Etik, Etik İlkeler.

## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: THE MEDIATING ROLE OF PERCEPTIONS OF ETHICAL PRINCIPLES

### ABSTRACT

*This study has examined the effects of the ethical principles and organizational culture on the perception of organizational justice. Within scope of the study, the data, collected from the 406 academic personnel at the Faculty of Economics and Administrative Sciences in Ankara were analyzed. The data was collected by questionnaire. A frequency analysis is conducted for the distribution of demographic variables, then confirmatory factor analysis is conducted for testing scale validity; correlation and regression analyses are applied for testing the relationship and predictive power respectively. As a result of the study, organizational culture and academicians' ethical principles have been identified as predictors of organizational justice. In addition, academicians' ethical principles have a partial mediation effect on relationship of organizational justice and organizational culture.*

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Culture, Ethics, Ethical Principles.

## 1. Giriş

Örgütsel adalet algısı, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyerek, örgütün etkinliğini ve verimliliğini belirleyebildiğinden, çok sayıda çalışmanın konusu olmuştur (Shao vd., 2013). Örgütsel adaletin, performans (Greenberg & Bies, 1992: 435), işten ayrılma niyeti (Dailey & Kirk, 1992: 314), örgütsel bağlılık (Colquitt vd., 2001: 440), örgütsel vatandaşlık (Moorman, 1991: 846), personel güçlendirme, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven (DeConinck, 2010: 1349), saldırganlık ve iş doyumunu (Shao vd., 2013: 277) gibi örgütsel değişkenlerle olan ilişkisi farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve ilgili çalışmalarda, yöneticiler ve örgüt açısından örgütsel adalet algısının önemi gösterilmiştir. Örgütsel adalet algısının sonuçlarına yönelik çok sayıda çalışma söz konusuysen, örgütsel adalet algısının oluşmasında etkili olan değişkenlere yönelik yapılan çalışmaların ise az olduğu görülmüştür (Shao vd., 2013). Buradan hareketle çalışmada, örgütte bireylerin davranışlarına rehber olan ve örgütsel adalete ilişkin kuralların, kriterlerin ne olacağı ve uygulamaların nasıl olacağına yönelik algılamaları etkileyen örgüt kültürünün (Leung, 2005: 556) örgütsel adalet algısının oluşmasındaki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca çalışanlar, ikilem durumunda verilen kararları, bir takım etik standartlara göre kabul edilebilir gerekçelendirme ihtiyacındadır (Folger & Cropanzano, 2001: 50). Bu gerekçelendirme sonucunda örgütsel adalet algısı şekillenmektedir (Cropanzano vd., 2001: 165). Diğerlerini etkileyen bir karar vermek zorunda olan çalışanın, örgütsel açıdan “doğru” alternatifi nasıl seçeceğine yönelik önemli kaynaklardan biri, etik davranışın tanımlandığı örgüt kültürüdür (Victor & Cullen, 1988: 101). Etik olarak neyin “doğru” neyin “yanlış” olduğu kültür tarafından belirlendiğinden (Adler, 1997: 44; Trevino 1986: 610), bu çalışmada etik ilkelere yönelik algıların, örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı ilişkisindeki aracılık rolü incelenmiştir.

Çalışmada etik kavramı, akademisyenlerin etik ilkeler algısı bağlamında ele alınmaktadır. Etik ilkeler, normatif etiğin altında yer alan deontolojik etiğin kural ödevci etiği kapsamında değerlendirilmiştir ve iş etiğinin konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada etik literatüründeki kuramsal tartışmalara girilmeden, iş etiği kapsamında etik ilkeler algısı ölçülmüştür. Çalışanların uyması gereken etik ilkeler aynı zamanda uygulamalı etiğin konusu olarak da ele alınabilmektedir. Badiou (2004: 18), uygulamalı etiği, etik kuramların üç ana bölümünden (metaetik, normatif etik ve uygulamalı etik) birisi olarak kabul etmektedir. Başka bir sınıflandırmada da normatif etiğin altında özel bir dal olarak değerlendirilmektedir (Pieper, 1999: 86). Çalışmada etik davranışa yönelik algıyı ölçmek için örgütte ya da toplumda kabul görmüş mesleki uygulamalara yönelik standart, kural ve ilkeler algısı ölçülmüştür. Etik ilkeler içinde bulunduğu toplum ve örgüt kültüründen etkilenmektedir (Stajkovic & Luthans, 1997: 19). Kültür ve zaman, etiğin iki temel dinamiğini oluşturmaktadır (Svensson & Wood, 2003: 353). Bu çerçevede kültür ve etik arasında da doğrudan bir ilişki kurmak mümkündür (Stoner, 1989: 38).

Örgüt kültürü, iş görenlerin tutum ve davranışlarını şekillendirir (Robbins, 1994: 307), neyin mantıklı ve doğru olduğuna (Kilmann, 1983: 3); örgüt üyelerinin kendilerini ve başkalarını algılama ve değerlendirme biçimine ilişkin kabulleri içerir (Lok vd., 2005: 492). Örgütte kararların nasıl alındığı, uygulandığı ve bildirildiğine yönelik uygulamaların belirleyicisi (Beugre, 2007: 9) olduğundan çalışanların davranışlarını ve örgütsel adalet algısını etkilemektedir (O’Leary-Kelly vd., 1996: 243). Bu bağlamda farklı değer, norm ve kurallara sahip kültürlerde örgütsel adalete ilişkin algılamalar da farklılaşabilmektedir. Çalışmada başarı,

güç, destek ve hiyerarşi kültürü olarak ölçülen farklı fakülte kültürlerinde örgütsel adalet algısının nasıl etkilendiği araştırılmaktadır. Üniversitelerde yüksek eğitim ve öğretim görevini yerine getiren akademisyenler, farklı fakültelerde ve farklı bölümlerde çalışmaktadırlar. Akademisyenlerin örgütsel tutum ve davranışlarını (iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti vb.) belirleyen faktörlerden birisi de çalışma ortamındaki uygulamalara ilişkin örgütsel adalet veya adaletsizlik algısıdır. Çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algılarının oluşmasında etik ilkelere yönelik algı etkili midir? Ayrıca başarı, güç, destek ve hiyerarşi kültüründe öne çıkan değerler örgütsel adalet algısının oluşmasında etkili midir? Etik ilkelere yönelik algıda, başarı, güç, destek ve hiyerarşi kültürünün etkisi var mıdır? Son olarak örgüt kültürü türlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde etik ilkeler algısı nasıl bir rol üstlenmektedir? Bu sorulara cevap bulabilmek, çalışanların adaletle ilişkin algılarının oluşmasında örgüt kültürünün etkisi ve bu etkide etik ilkelere yönelik algının aracılık rolü bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Sosyal bilimlerde örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların aslında felsefi temellere dayandırılarak yapıldığı görülmektedir. Örgütsel adaletin önceden yapılan çalışmalarda temel konusu olan dağıtım adaletinin temelleri, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayandırılmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisinin Homans'ın Adalet Teorisinin bir uzantısı olduğu görülürken, Homans'ın bu teoriyi Aristo'nun oluşturduğu etik kuramına dayandırdığı görülmektedir. Örgütsel adaletle etik arasındaki bu yakın ilişkiye rağmen, normatif felsefeye dayandırılarak oluşturulan adalet kuramları ile etik arasındaki ilişki tam olarak incelenmemiştir (Cropanzano & Stein, 2009: 194). Bu çalışma örgütsel adalet algısının oluşmasında etkili olan etik ilkeler ve örgüt kültürü boyutlarını bir arada ele alması açısından önem taşımaktadır. Bireylerin örgütsel adalet algısını etkileyen unsurların neler olduğunun belirlenmesi, örgütsel sonuçları etkileme açısından da önem arz etmektedir.

Çalışmada kuramsal çerçeve başlığının altında örgütsel adalet, örgüt kültürü ve etik ilkeler kavramları açıklanarak değişkenler arasındaki ilişkilere değinilmiştir. Daha sonra yapılan araştırmanın yöntemi, bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Son bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

## **2. Kuramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgütsel Adalet**

Felsefeci ve sosyal bilimciler, adalet kavramına farklı yaklaşmaktadırlar. Felsefeciler, adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturmaya çalışılırken; sosyal bilimciler bir davranışın adil olmasının, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgili olduğunu düşünmektedirler. Sosyal bilimcilerin yaklaşımı subjektiftir ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır (Folger & Cropanzano, 1998: 13). Adalet algısının, özellikle de dağıtım adaleti algısının, nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışan ilk teori, Adams (1965)'in Eşitlik Teorisidir. Bu teoriye getirilen eleştiriler (Folger & Cropanzano, 2001: 46) sonucunda Folger (1986: 148) tarafından Bilişsel Atıf Teorisi oluşturulmuştur. Bilişsel Atıf Teorisine getirilen eleştiriler sonucunda Folger teorisini gözden geçirerek Adalet Teorisi olarak isimlendirilen yeni bir teori ileri sürmüştür. Teoriye göre bir durumun adaletsiz olarak yorumlanması için üç koşulun varlığı gerekmektedir.

İlk olarak bireylerin alternatif bir durumun nasıl hissettireceğine dair bir bilgisi olması gerekmektedir (Folger & Cropanzano, 2001: 17). Adaletsizlik algısı için ikinci olarak, bireyin adaletsizlikten kimin sorumlu olduğunu bilmesi ve onun farklı bir şekilde davranabileceğini değerlendirmesi gerekmektedir. Üçüncü unsur ise adaletsiz olarak nitelendirilen süreçteki, zarar veren eylemlerin, bireyler arasındaki ilişkilerde uyulması gereken etik ilkeleri ihlal edip etmediğinin değerlendirilmesidir. Bireylerin karşılaştıkları durum, herhangi bir etik kodu ihlal etmediği sürece adaletsiz olarak algılanmamaktadır. Adalet teorisine bu yaklaşımın eklenmesi ile niçin kişisel bir ilişkimiz olmayan insanların karşılaştıkları haksız bir duruma, toplu olarak tepki gösterildiğinin de cevabı verilmektedir. Bu tür bir durumda adalet, diğer insanlarla nasıl bir etkileşim içinde olmamız gerektiği ve onlara nasıl davranmamız gerektiğini dikte eden ahlaki bir değerdir. Folger, adalet algısının ahlaki düşüncemizin bir ürünü olduğunu ifade etmiştir. Örgüt yaşamında karşılaştığımız ve bizce adaletsiz olan olaylar için nedensel bir açıklama beklediğimiz kadar etik bir açıklama beklentisine de gireriz (Folger, 1998: 35). Diğer bir ifade ile örgüt yaşamındaki olayları “gerekçeleştirme” ihtiyacından dolayı, bir takım etik standartlara göre değerlendirerek ahlaki olarak kabul edebiliriz. (Folger & Cropanzano, 2001: 50). Bu gerekçeleştirme sonucunda örgütsel davranışlarımızı şekillendiririz (Cropanzano vd., 2001: 165). Örgütsel adalet içselleştirilmiş ahlaki inançlardan dolayı, sırf adaleti sağlayabilmek için önemli olabilmektedir. Bu durumu Folger (1998) Deontik Adalet olarak adlandırılırken, Lerner (2003) Adalet Güdüsü olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel adalet ve etik arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmaların en çok Folger’in (1998) Deontolojik Adalet ve Lerner’in (2003) Adalet Güdüsü, son olarak da Skitka vd.’nin (2008) Ahlaki İnanç teorilerine dayandırılarak (adaletin bir inanç olarak görülmesi durumunda birey için psikolojik bir anlam taşıdığı ifade edilmektedir) yapıldığı görülmektedir. Folger vd. (2005: 216) adalet ve etik arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalıştıkları çalışmalarında örgütsel adalet literatüründe kullanılan etik kuramın daha çok deontolojik yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. Deontolojik yaklaşımın herhangi bir felsefi kurama (Kant’ın deontolojik etiği gibi) bağlılıktan ziyade, davranış tarzımızı belirleyen zorunluluk, tavsiye ve olasılık gibi kelimeleri içeren, yetkilere ve yasaklara dair genel bir anlayış olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca felsefecilerin erdem etiği (virtue) ile deontolojik etik arasında yaptıkları ayrıma takılmadan; erdem etiğinin “doğru şeyi yap” derken; deontolojik etiğin ise “yanlış şeyi yapma” diyerek farklı açıdan da olsa bir yükümlülüğü vurgulamakta olduğunu, bu yüzden de ikisinin de deontolojik adaletin bir parçasını içerdiğini ifade etmişlerdir.

## 2.2. Örgütsel Etik

Etik kavramı farklı bakış açılarından farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Birçok kaynakta ahlak felsefesi olarak tanımlanan etik, insanların davranışlarına yön veren kurallar, değerler ve erdemler olarak tanımlanabilir (Spence & Van Heekeren, 2004: 3). Etik konusunda çok farklı düşünceler ve ayrımlar olmasına rağmen, Brady’e (1985: 568) göre etik düşünceye genel olarak formalizm ve faydacılık olmak üzere iki farklı görüşün öncülük ettiği söylenebilir. Normatif felsefede, bu iki farklı görüşün çok derin kökeni ve karmaşık farklılıkları söz konusudur. Bu kuramların sosyal bilimlerdeki uygulamalarının ise daha basit olduğu ifade edilebilir. Formalist bakış açısı, sonuçlardan daha çok kural ya da ilkelerin ahlaki değerlendirmelerde temel alınmasını içermektedir. Faydacılık ise çok sayıdaki insan için en iyiyi içeren sonuçları temel almaktadır. Örgütsel adalet sorunlarına, etik kuramlardaki bakış açısına göre farklı çözümler getirilebilmektedir (Brady & Wheeler, 1996: 925). Formalistler araçlar üzerine

odaklandığından süreç adaletiyle, faydacılar sonuçlar üzerine odaklandığından, dağıtım adaleti ile ilişkilendirilmektedir. Formalizm (daha çok Kant'ın yaklaşımı ile ilişkilendirilmektedir) ve faydacılığın (daha çok Mill'in yaklaşımı ile ilişkilendirilmektedir) genel olarak deontolojik ve teleolojik etik ile aynı anlamda olduğu ifade edilebilir (Schminke vd., 1997: 1192). Etik düşüncenin temelinde insanları birleştiren ilke ve standartlar yer almaktadır (Paine, 1997: 2). Bu çalışma etik kavramının çalışma hayatındaki pratik uygulamalarına odaklandığı için, etik kavramını iş etiği kapsamında ele almaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren dünyada birçok büyük şirket etik olmayan uygulamalarla gündeme gelmiştir. Etik, insanların kendi ve başkalarının eylem ve davranışlarını yargılamak için kullandığı ahlaki kodlardır. İş etiği bu kodların örgüt yaşamına taşınmış halidir. Örgütler karşılaşabilecekleri etik durumlar için özel ahlaki standartlar geliştirirler (Bowie & Schneider, 2011: 10). İş etiği bireysel, örgütsel, mesleki, toplumsal ve uluslararası düzeyde ele alınabilir. Kişisel düzeyde diğerlerine saygılı olma, yasalara uyma, adaletli davranma, doğru ve dürüst olma gibi konuları kapsamaktadır. Örgütsel düzeyde işletme politikaları, prosedürleri ve etik kodları, mesleki düzeyde ise mesleki etik kodlara uyma ve mesleki sorumlulukları kapsamaktadır. Toplumsal düzeyde kültür, yasa, örf, adet ve normları uluslararası düzeyde ise kültürel, dini ve politik konuları ele almaktadır (Weiss, 1994: 9). Etik ilkeler, bize neyin önemli olduğunu ve diğer insanlara nasıl davranmamız gerektiğini söylemektedir (Singer, 2001: 25). İnsanlar, etik ilkelere önem verirler ve bunların çiğnenmesi, kendisini sosyal yaşamı düzenleyen ilkelerin üzerinde gören insanların varlığını gösterdiği için, insanları kaygılandırır ve üzer. Adil olmayan davranışı fark eden bireyin sahip olduğu ahlaki düşünce, bu davranışı sergileyen kişiye karşı oluşturacağı izlenimi ve vereceği tepkiyi etkilemektedir. Bu tepki sıklıkla otomatik olmakta (üzerinde fazlaca düşünülmeden verilmekte), kısa dönemde ekonomik olarak mantıksız görünmekte, bazen sırf tepki göstermek için yapılmakta, bazen uzlaşma sağlama olasılığı içermekte ve kısmen de duygusal olmaktadır. Adalet algısının oluşumunda ve ona gösterilen tepkide bireyin sahip olduğu etik ilkelerin etkisi büyük olmasına rağmen etik ve adalet tam olarak birbirinin yerine kullanılabilecek kelimeler değildir. Bu iki kavram daha çok üst üste geçmiş daireler olarak ifade edilebilir. Adalet ve etiğin kesiştiği yerde deontolojik yaklaşım uygulanabilir. Bir başka ifade ile adaletsizlik algısı etik ilkelerin çiğnenmesinden kaynaklanır. Bu bakış açısından adaletsizlik algısının etik dışı algısından farklı olarak da kaynaklandığı ifade edilebilir. Ancak adalet algısının önemli bir parçasının etik anlayışı tarafından etkilendiği unutulmamalıdır (Folger vd., 2005: 229).

Etik davranış, uzun yıllar boyunca örgütlerde göz ardı edilen bir konu olmuştur. Günümüzde ise örgüt yöneticileri sadece finansal başarıdan sorumlu olmamakta ayrıca örgütteki çalışanlara ahlaki değerleri ve etik standartları kazandırmaktan da sorumlu olarak görülmektedir. Çalışanların etik davranmalarını sağlamak için örgütlerde etik davranışı destekleyen güçlü bir kültüre ihtiyaç vardır (Dickson vd., 2001: 198). Çalışanların etik davranışlarına rehber olan örgütteki normatif sistemin anlaşılması ve yönetilmesi önemli bir konudur. Diğerlerini etkileyen bir karar vermek zorunda olan bir çalışanın, örgütsel açıdan "doğru" alternatifi nasıl seçeceğine yönelik önemli kaynaklardan biri de etik davranışın "ne olduğunun" tanımlandığı örgüt kültürüdür (Victor & Cullen, 1988: 101). Etik olarak neyin "doğru" neyin "yanlış" olduğu kültür tarafından belirlenmektedir (Adler, 1997: 44; Trevino 1986: 610). Fukuyama, kültürü, doğuştan aktarılan etik alışkanlıklar olarak tanımlamıştır. Bu açıdan kültür bireyin davranışlarını yönlendiren etik kodları barındıran bir hazine gibidir. Bu etik kodlar sayesinde bireyler davranışlarını sergilerken uzun uzadıya düşünmezler. Sadece öyle öğretildiği ya

da öyle olması gerektiği için, öyle davranırlar. Buradan yola çıkıldığında kültürün tüm unsurlarının, toplumdaki etik ilkelere temel oluşturduğu söylenebilir (Akt. Filizöz, 2011: 11). Etik doğası gereği kişinin bireysel tercihleri sonucu oluşmamakta kültür sayesinde anlam bulmaktadır (Beauchamp & Bowie, 1993: 11). Kültürdeki zamana bağlı yaşanan değişim etik anlayışın dinamiğini oluşturmaktadır (Svensson & Wood, 2003: 353). Stajkovic & Luthans (1997: 19), yaptıkları çalışmada kültürün örgütsel etiği nasıl etkilediğine yönelik bilişsel bir model geliştirmiştir. Modele göre kültür, etikle ilgili yasaları, örgütün etik kodlarını ve bireyin değerleri, inançları ve ahlaki gelişimini etkileyerek etik davranışın belirleyicisi olmaktadır. Trevino & Nelson (2011: 153) örgütün formal sisteminde yer alan liderlik, seçim sistemi, politikalar, oryantasyon süreci, performans yönetimi, otorite yapısı ve karar verme sürecinin etik davranışı etkileyebileceğini ifade etmiştir. İnfomal sistemde yer alan rol modellerin, normların, ritüellerin, hikâyelerin ve örgütteki dilin de etik davranış üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Toplum ve örgüt kültürünün, değerlerin, dini inançların, ekonomik zorunlulukların ve diğer bireysel-örgütsel faktörlerin bireylerin etik kararlarını etkilediğine yönelik kapsamlı çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Ferrell vd., 1989: 55; Trompenaars, 1994; Stajkovic & Luthans, 1997: 19; Smka, 2004: 2; Hunt & Vitell, 2006: 143). Kültürün etik ile olan ilişkisini inceleyen araştırmacılar, kültürel değerler olarak çoğunlukla Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlarını kullanarak araştırma yapmışlardır (Franke & Nadler, 2008: 254). Kültürel yapıyı farklı şekilde ortaya koyan modellerle etik arasındaki ilişkinin fazla sayıda araştırılmadığı görülmüştür. Bu yüzden çalışmada örgüt kültürü etik ilişkisini araştırmak için Harrison ve Handy tarafından oluşturulmuş örgüt kültürü modelinin kullanılmasına karar verilmiştir. Victor & Cullen (1988: 104) örgütlerde farklı etik iklimlerin olduğunu belirtmişlerdir. Kural etiği (formalizm), faydacılık (utilitarianism) ve egoizm olarak sınıflandırdığı etik kriterleri; birey, örgüt ve toplum açısından değerlendirmişlerdir. Etik kuralların, bireysel seviyede kişi tarafından seçilen ilkelere; örgüt kültürü seviyesinde örgütün kural ve prosedürlerinden; toplumsal seviyede ise yasalar ve mesleki kurallardan oluştuğunu ifade etmektedir. Buradan hareketle, çalışmada örgüt kültürü ve akademisyen etiği arasındaki ilişkiyi incelemek için Yılmaz (2007) tarafından oluşturulan bireysel seviyeden örgütsel ve toplumsal seviyeye çeşitli ilkeleri içeren beş boyutlu ölçeğin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

### 2.3. Örgütsel Kültür

Kültür, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyumla ilgili problemleri yönetmeyi öğrenirken, keşfettiği ya da geliştirdiği, yeterince iyi işlediği ve geçerli olduğunu varsaydığı, bu nedenle yeni üyelerine de aynı tür durumlar karşısında benzer düşünce ve tavırları oluşturmaları için öğretilen sayıtlıların bir örüntüsü olarak tanımlanabilir (Schein, 1990: 109). Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürü olarak, örgüt içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar şeklinde tanımlanabilir (Eren, 1998: 113). Adalet algısı ülkelerin kültürlerine göre farklılık gösterdiği gibi, aynı kültür içindeki örgütlere göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Bir örgüt içindeki farklı bölümlere göre de adalet algısı değişebilmektedir. Adaletsizlik algısına gösterilen tepkiler sektörlere ve demografik özelliklere göre de farklılaşabilmektedir (Köse vd., 2003: 7). Kültür, özellikle adaleti yargılama kurallarının, adil olmanın amaçlarının, adaleti oluşturma sürecinin ve adaletin sonuçlar üzerindeki etkisinin belirleyicisi olabilmektedir (Colquitt vd., 2005: 5). Örgüt kültürü bireylerin davranışlarının ve onların adalete ilişkin algılarının büyük

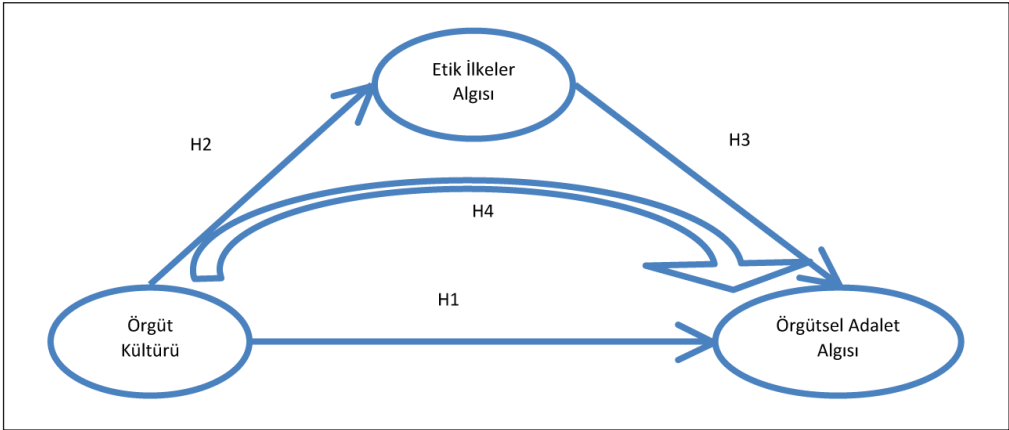
ölçüde belirleyicisidir (O’Leary-Kelly vd., 1996: 243) ve örgütün yapısından ayrı düşünülemez (Beugre, 2007: 9). Leung (2005: 556) kültürün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini “üç aşamalı adalet modeli” ile göstermiştir. Leung’a göre bireyler adil davranışa karar verirken, kültür tarafından etkilenen üç aşamadan geçerler. Aşamaların birincisi kararlara rehberlik eden ilkelerin belirlendiği “adalet kuralları” aşamasıdır. İkinci aşama ise kararların uygulanmasına yönelik kriterlerin belirlendiği “adalet kriterleri” aşamasıdır. Son aşama ise kriterlere göre uygulamanın nasıl olacağına ilişkin sözlü ya da sözlü olmayan davranışlar, öz standartlar ve kriterler üzerine mutabakatların olduğu “adalet uygulamalarıdır”.

Adalet algısının belirleyicisi olarak bireyin demografik özellikleri, kişilik özellikleri, örgüt yapısı ve örgüt uygulamaları çalışılan konular arasındayken (Cohen-Charash & Spector, 2001; Schminke vd., 2000), kültürün de bir öncel olduğu (Conner, 2003: 29; Primeaux vd., 2003: 187) yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Kültür ya da örgüt kültürü ile adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde, çalışmalarda çoğunlukla kültürel değerler açısından, Hofstede’nin oluşturduğu modelin temel alındığı görülmektedir. Kültürel değerler olarak bireysellik-toplulukçuluk, erilik-dişilik, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutlarının adalet algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir (Shao vd., 2013: 269). Özellikle de bireysellik-toplulukçuluk ve güç mesafesi ile adalet arasındaki ilişki en çok çalışılan iki boyut olarak görülmektedir. Kültürü inceleyen çok sayıda model olmasına rağmen farklı örgüt yapıları ile adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısının oldukça az olduğu; bu yapılarla adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yapılması gerekliliği belirtilmektedir (Leung, 2005: 578). Araştırmanın evrenini akademisyenler oluşturduğu ve üniversite kültürünü ölçmek için daha önce farklı çalışmalarda da kullanıldığından (İra & Şahin, 2011; Kara, 2006) Harrison ve Handy tarafından geliştirilen, başarı, güç, destek ve hiyerarşi kültürü alt boyutlarından oluşan örgüt kültürü modelinin kullanılmasına karar verilmiştir. Akademik kültür kavramı üniversite kültürünün bir alt kültürü olarak düşünülebilir. Üniversite kültürü akademik personeli de kapsayan, idari personel, öğrenciler, yönetim gibi alt kültürleri de barındırmaktadır. Bilimsel çalışma, bilimsel rekabet, çok yönlü iletişim, takım çalışması, işbirliği, esneklik, yenilikçilik, bireysel amaçların önceliği ve inisiyatif kullanımı akademik kültürün özellikleri arasında yer almaktadır (Bakan vd., 2004: 118). Çok güçlü kültürler, farklılıkları azalttığından dolayı akademik örgütler için istenmeyebilmektedir. Yenilikçiliğin ve araştırma kültürünün yaratılabilmesi için merkezi olmayan bir yönetimin gerekliliği vurgulanmaktadır (Pratt & Margaritis, 1999: 43). Akademik kültürün başlıca elemanları içinde bulunduğu örgütün kültürü, akademisyenler ve akademik disiplindir. Disiplinler, akademisyenlere kendi alanları ile ilgili dil, sembol, gelenek ve göreneklere hakkında bilgi sağlayarak kimlik kazandırmakta ve görevini nasıl yapacağı, performans standartları, diğer meslektaşları ve öğrencilerle etkileşimi, sosyal ve politik olarak statüsü hakkında bilgi sağlamaktadır (Austin, 1990: 62). Üniversite kültüründe diğer dikkat çeken unsur ise yönetim kademesi bürokratik bir yapıda olabilirken akademik yapı özerk olabilmektedir. Bu durum kurumun ekonomik amaçları, yasalara karşı sorumluluklar vb. gerekleri yerine getirirken akademisyenlerle yönetimi karşı karşıya getirebilmekte ve çatışmalara neden olabilmektedir (Austin, 1990: 64; Bartell, 2003: 66).

### 3. Yöntem

Yukarıdaki kuramsal açıklamalardan yola çıkarak Şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma problemleri, ifade kolaylığı sağlaması için H1, H2, H3 ve H4 olarak numaralandırılmıştır. H1: Örgüt kültürünün, örgütsel adalet algısı üzerinde bir etkisi var mıdır? H2: Örgüt kültürünün, etik ilkeler algısı üzerinde bir etkisi var mıdır? H3: Etik ilkeler algısının, örgütsel adalet algısı üzerinde bir etkisi var mıdır? H4: Örgüt kültürü türlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde, etik ilkeler algısının aracılık rolü var mıdır?

Şekil 1: Sadeleştirilmiş Araştırma Modeli



Birinci problem kapsamında H1A-H1B-H1C-H1D'ye bağlı H1A1-H1D3 arasında toplam 12 adet alt hipotez oluşturulmuştur. H1A1: "Güç kültürünün dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır" şeklindedir. İkinci problem kapsamında H2A1-H2D5 arasında 20 adet alt hipotez oluşturulmuştur. H2A1: "Güç kültürünün öğrenciye karşı uyulması gereken etik ilkeler algısı üzerinde bir etkisi vardır" şeklindedir. Üçüncü problem kapsamında H3A-H3U arasında 20 adet alt hipotez oluşturulmuştur. H3A1: "Öğrenciye karşı uyulması gereken etik ilkeler algısının dağıtım adaletine etkisi vardır" şeklindedir. Dördüncü problem kapsamında H4A-H4D arasında 4 adet alt hipotez oluşturulmuştur. H4A: "Başarı kültürünün örgütsel adalet etkisinde etik ilkeler algısının aracılık rolü vardır" şeklindedir.

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara ilindeki iktisadi idari bilimler fakültesi (İİBF) bulunan üniversitelerin İİBF'inde görev yapan personeli ile sınırlandırılmıştır. Araştırma evrenini oluşturan ve Ankara'da faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan personel sayısı, ilgili üniversitelerin internet sayfalarındaki akademik kadro sekmesi altındaki verilerden elde edilmiştir (erişim tarihi 10.10.2015). Bu verilere göre devlet üniversitelerindeki İİBF'lerde görev yapan akademik personel sayısı 1055, vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel sayısı ise 256'dır. Sonuç olarak araştırma örneğinin belirlenmesinde kullanılan örneklem çerçevesi (Cavana vd., 2001: 252) 1311 akademik personelden oluşmaktadır. Araştırmada olasılığa dayanmayan yöntemlerden birisi olan kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır (Cooper & Schindler, 2003: 200).



Büyüklüğü bilinen evren için (1311 akademik personel) örneklem büyüklüğü saptama formülü kullanılarak örneklem sayısı 297 olarak bulunmuştur (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004: 48). Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın verileri toplanırken iki farklı yol izlenmiştir. Öncelikle akademisyenlere elektronik posta gönderilerek ankete katılmaları istenmiştir. Ankete katılıp katılmama kararını kişiler kendileri vermiştir. Bu yöntemle istenilen sayıya ulaşılamadığından basılı evraklar dağıtılarak da anketler toplanmıştır. Bu iki yöntemin sonunda 458 anket toplanmıştır. Toplanan anketlerin veri girişi yapılırken 52 anket, uygun doldurulmadığı için veri setinden çıkartılarak 406 örneklem üzerinde analiz yapılmıştır.

### **3.2. Ölçüm Araçları**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış daha sonra da güvenilirliği incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li Likert tipinde (1-hiç katılmıyorum – 5-tamamen katılıyorum) hazırlanmıştır. Örgütsel adalet algısını ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen dağıtım, prosedür ve etkileşim alt boyutlarından oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “Fakültemizdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.”, “Yöneticimiz taraf tutmaz.”, “Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.” şeklinde ifadeler vardır. Moorman (1991) tarafından kurgulanan modeli test etmek için DFA yapılmıştır. Adalet ölçeğinin faktör yüklenimleri istatistiksel olarak incelenmiş ve anlamlı olmayan maddeler birer birer çıkarılarak DFA tekrarlanmıştır. DFA uygulanırken ilişkisiz model, birincil seviye, ikincil seviye ve tek faktörlü model için uygulanmış ve aralarından en iyi uyum sonuçlarını veren ikincil seviye model seçilmiştir (Meydan & Şeşen, 2011: 57). Kabul edilen modele ait uyum istatistikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,948’dir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği ise şu şekildedir: Prosedür adaleti için 0,888; etkileşim adaleti için 0,907; dağıtım adaleti için ise 0,938’dir. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürünü ölçmek için, Harrison (1972) ve Handy (1981)’nin başarı, destek, hiyerarşi ve güç kültürü alt boyutlarından oluşan ve Mamatoğlu (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Harrison ve Handy’nin modeli birçok araştırmada kullanılmış ve test edilmiş bir modeldir. Ölçekte “Çalıştığım fakülte birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.”, “Fakültemizde nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Örgüt kültürü bir bütün olarak değil (toplam ya da ortalama skorlar üzerinden değil) alt boyutlar üzerinden analiz edileceği için çok faktörlü birincil seviye DFA uygulanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin faktör yüklenimleri istatistiksel olarak incelenmiş ve anlamlı olmayan maddeler birer birer çıkarılarak DFA tekrarlanmıştır (Tablo 1). DFA analizi sonucunda ulaşılan boyutların güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,873 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri ise şu şekildedir: “Güç Kültürü” alt boyutu için 0,756; “Başarı Kültürü” alt boyutu için 0,690; “Destek Kültürü” alt boyutu için 0,652; “Hiyerarşi Kültürü” alt boyutu için 0,668’dir. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Akademisyenlerin etik ilkelerine yönelik algıyı ölçmek için Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen ve öğrenciye, meslektaşına, mesleğe, topluma ve bilime karşı uyulması gereken etik ilkeler alt boyutlarından oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki maddeler “Akademisyenler sınav kâğıtlarını okumadan okunmuş gibi göstermezler.”, “Akademisyenler bilim için elde ettikleri

bilgiyi meslektaşları ile paylaşırlar”, şeklindedir. Yılmaz (2007) yaptığı çalışmada anketin iç güvenilirliğini (Cronbach Alfa değeri) 0,98 olarak bulmuştur. Yılmaz (2007) tarafından kurgulanan modelin, çalışmada toplanan veri setinde çalışıp çalışmadığını anlamak için DFA yapılmıştır. DFA sonucuna göre anketten birden fazla boyutta faktör yüklenimi olan sorular tespit edilerek çıkartılmış ve anlamlı bir model elde edilmeye çalışılmıştır. DFA uygulanırken ilişkisiz model, birincil seviye, ikincil seviye ve tek faktörlü model için uygulanmış ve aralarından en iyi uyum sonuçlarını veren model seçilmiştir (Meydan & Şeşen, 2011: 57). Ölçekte en iyi uyumu veren model birincil seviye DFA modelidir (Tablo 1). DFA analizi sonucunda ulaşılan boyutların güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anketin Cronbach Alfa değeri 0,937 olarak bulunmuştur. Anketin alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri ise şu şekildedir: Birinci boyut için 0,830; ikinci boyut için 0,731; üçüncü boyut için 0,843; dördüncü boyut için 0,869; beşinci boyut için 0,855’tir. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

MODEL	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
<b>Örgütsel Adalet</b>							
Ölçeği İkincil Seviye Çok Değişkenli DFA	136,645	46	2,971	0,070	0,975	0,950	0,915
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>							
Birincil Seviye Çok Değişkenli DFA	134,739	47	2,867	0,068	0,944	0,950	0,917
<b>Etik Ölçeği</b>							
Birincil Seviye Çok Değişkenli DFA	380,187	90	4,224	0,081	0,930	0,898	0,930

$\Delta X^2$ : Ki kare(CMIN) **df**: Degrees of Freedom; **RMSEA**: Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**: Comparative Fit Index; **GFI**: Goodness of Fit Index; **AGFI**: Adjusted Goodness Fit Index

### 3.3. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizi SPSS ve AMOS 21.0 programları ile yapılmıştır. Çalışmada ölçeklerin faktör geçerlilikleri için DFA, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini saptamak için korelasyon analizi, hipotezlerin testi için ise regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmadaki değişkenlere ait betimleyici istatistikler olarak ortalama, minimum, maksimum ve standart sapma değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde örgüt kültürü alt boyutlarının genelde ortalamaya yakın değerler aldığı görülmektedir. En düşük ortalamanın güç kültüründe olduğu görülmektedir. Güç kültürünün öne çıkan, merkeze bağlı olması, güç kaynağının isteklerine göre hareket etme, karara katılımın olmaması ve mutlak itaat özellikleri dikkate alındığında fakültelerde bu tür kültürün ortalamasının düşük olması beklenebilir. Akademisyenlerin kültüre ilişkin algılamalarında, başarı kültürünün daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum akademisyenlerin içinde buldukları örgüt kültürlerini, diğer kültür boyutlarına göre, daha çok başarı odaklı olarak gördükleri şeklinde değerlendirilmektedir. Başarı kültürünün öne çıkan özelliklerin, gücün uzmanlığa dayanması, görevin önemli olması, problemlerin çalışanlar tarafından çözülmesi, yeterliliğin ön planda olması düşünüldüğünde fakültelerde bu kültürün öne çıkması beklenen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Akademisyenlerin etik ilkeler

algısının ortalamaları değerlendirildiğinde; genel etik algı boyutunun ortalamasının ortanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum akademisyenlerin etik ilkeler algısının genel olarak olumlu olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Akademisyen etik ilkelerinin alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde “öğrenciye karşı uyulması gerekli etik ilkeler” boyutu dışında orta seviyenin biraz üzerinde ve birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Öğrenciye karşı uyulması gereken etik ilkeler algısı 4,03 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Örnekleme yer alan akademisyenlerin öğrenciye karşı etik davranış konusunda daha olumlu bir algıya sahip olduğu ifade edilebilir. Örgütsel adalet algısına ilişkin ortalamalar incelendiğinde genel örgütsel adalet algı ortalamasının orta seviyeye yakın fakat ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısına yönelik diğer alt boyutlar incelendiğinde etkileşim adaleti algısı en yüksek ortalamaya sahiptir, prosedür adaleti ortanın altında ve dağıtım adaleti de ortanın altında bir ortalamaya sahiptir. Bu durum etkileşim adaleti dışındaki diğer boyutlarda akademisyenlerin adalet algısının düşük olduğunu; genel ortalama incelendiğinde, örgütsel adalet algısının da düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler**

DEĞİŞKEN	TOPLAM	Ort.	Min.	Maks.	SS
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>					
Başarı	406	3,16	1,33	5	0,78
Güç	406	2,76	1,33	4,67	0,86
Destek	406	3,02	1,33	4,67	0,76
Hiyerarşi	406	2,82	1,00	4,67	0,87
<b>AKADEMİSYEN ETİK İLKELER ALGISI</b>	<b>406</b>	<b>3,66</b>	<b>1,95</b>	<b>5</b>	<b>0,76</b>
Öğrenci	406	4,03	1,75	5	0,86
Meslektaş	406	3,41	1,67	5	0,87
Meslek	406	3,64	1,67	5	0,98
Toplum	406	3,52	2,00	5	0,90
Bilim	406	3,69	2,00	5	0,92
<b>ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI</b>	<b>406</b>	<b>2,76</b>	<b>1,08</b>	<b>4,42</b>	<b>0,83</b>
Prosedür	406	2,60	1,00	4,25	0,89
Etkileşim	406	3,07	1,25	5,00	0,98
Dağıtım	406	2,59	1,00	4,00	0,95

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3) genel olarak tüm değişkenler ve alt boyutları arasında anlamlı pozitif ilişki söz konusudur. Korelasyon katsayıları incelendiğinde değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığı değerlendirilmektedir.

Tablo 3: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
BAŞARI (1)	1													
GÜÇ (2)	,420*	1												
DESTEK (3)	,647*	,540*	1											
HIYERARŞİ (4)	,679*	,572*	,673*	1										
AKD. ETİĞİ (5)	,363*	,211*	,383*	,278*	1									
ÖĞRENCİ (6)	,319*	,133*	,335*	,169*	,820*	1								
MESLEKTAŞ (7)	,352*	,260*	,358*	,299*	,836*	,578*	1							
MESLEĞE (8)	,268*	,231*	,342*	,192*	,892*	,732*	,712*	1						
TOPLUM (9)	,284*	,125*	,288*	,273*	,818*	,506*	,674*	,608*	1					
BİLİM (10)	,315*	,138*	,293*	,242*	,853*	,656*	,573*	,693*	,668*	1				
ADALET (11)	,656*	,681*	,709*	,731*	,392*	,305*	,365*	,330*	,313*	,344*	1			
PROSEDÜR (12)	,560*	,664*	,618*	,672*	,270*	,196*	,244*	,241*	,217*	,242*	,880*	1		
ETKİLEŞİM (13)	,664*	,621*	,703*	,642*	,377*	,348*	,340*	,314*	,272*	,320*	,880*	,672*	1	
DAĞITIM (14)	,490*	,507*	,535*	,606*	,376*	,247*	,369*	,307*	,327*	,335*	,866*	,661*	,616*	1

\*p&lt;0,01

Regresyon analizlerinde demografik değişkenlerin kontrol edilmesi maksadıyla, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan üniversite, akademik unvan, meslekteki çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi hiyerarşik regresyonun birinci aşamasında regresyon analizine dâhil edilmiştir. Böylelikle demografik değişkenler kontrol altına alınarak, bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel adalet algısını, örgüt kültürü türlerinin ne derece yordadığını görmek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Kontrol değişkenlerinden çalışılan üniversite, dağıtım adaletini; unvan, prosedür adaletini; medeni durum, çalışılan üniversite, meslekte ve kurumdaki çalışma süresi etkileşim adaletini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Genel olarak örgütsel adalet algısını çalışılan üniversite ve kurumdaki çalışma süresi yordamaktadır. Başarı, güç, destek ve hiyerarşi kültür türlerinin tamamının, örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarını anlamlı derecede yordadığı görülmektedir. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının, örgüt kültürü türleri ile ne derece yordandığına ilişkin oluşturulan bir numaralı hipotez ve bunun alt hipotezlerinin hepsi desteklenmiştir.

**Tablo 4: Örgütsel Adalet Algısını Yordayan Örgüt Kültürü Türleri**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler		Dağıtım Adaleti		Prosedür Adaleti		Etkileşim Adaleti		Örgütsel Adalet	
	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2
1. Demografik Değişkenler		,047		,024		,067		,033		
Cinsiyet	,066		,038		-,070		,010			
Yaş	,098		,051		-,039		,040			
Medeni Durum	-,053		-,025		,141**		,028			
Üniversite	,168*		,059		,160*		,150*			
Unvan	,054		,169**		,002		,081			
Meslekteki Çalışma Süresi	,003		-,013		-,283*		-,119			
Kurumdaki Çalışma Süresi	,087		,175		,269*		,205**			
F	2,782**		1,415		4,088**		1,951			
2. Örgüt Kültürü Alt Boyutları*										
Başarı	,503	,288	,582	,349	,642	,461	,659	,449		
F	20,115*		26,554*		42,487*		40,450*			
Güç	,495	,285	,662	,450	,631	,455	,680	,473		
F	19,755*		40,627*		41,372*		46,400*			
Destek	,533	,316	,641	,413	,712	,546	,721	,524		
F	22,905*		34,981*		59,735*		54,672*			
Hiyerarşi	,613	,391	,689	,475	,644	,461	,740	,553		
F	33,551*		44,972*		42,400*		61,458*			

\*p<0,01; \*\*p<0,05 **Cinsiyet:** 0=Kadın, 1=Erkek; **Yaş:** 1=22-27, 2=28-33, 3=34-39 4=40-45, 5=46 ve üzeri; **Medeni Durum:** 0=Bekar 1= Evli, Üniversite 1=Hacettepe, 2=Gazi, 3=Ankara, 4=ODTÜ, 5=Yıldırım Beyazıt, 6=Bilkent, 7=Başkent, 8=Çankaya, 9=Atılım; **Unvan:** 1=Profesör, 2=Doçent, 3=Yrd.Doç., 4=Ar.Grv. 5=Öğr.Grv.; Meslekteki/Kurumdaki Çalışma Süresi 1=1-5 yıl, 2=6-10 yıl, 3=11-15 yıl, 4=16 ve üstü.

Örgüt kültürü türlerinin, akademisyenlerin etik algısı ve alt boyutlarını ne derece yordadığını görmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 5) kontrol

değişkenlerinden medeni durum ve kurumdaki çalışma süresinin genel etik ilkeler algısını yordadığı; katılımcıların yaşı, medeni durumu, çalıştıkları üniversite ve unvanın öğrenciye yönelik etik ilkeler algısını etkilediği görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki çalışma süresinin meslektaşına karşı uyulması gereken etik ilkeler algısını; yaş, medeni durum, çalışılan üniversite, unvan ve kurumdaki çalışma süresi, mesleğe yönelik etik ilkeler algısını; çalışılan üniversite ve kurumdaki çalışma süresi topluma yönelik etik ilkeler algısını; yaş ve kurumdaki çalışma süresi anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Analiz sonuçlarına göre akademisyenlerin etik ilkeler algısı ve bunların alt boyutlarını başarı, güç, destek ve hiyerarşi kültürlerinin anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür.

**Tablo 5: Akademisyen Etik İlkeler Algısını Yordayan Örgüt Kültürü Algısı**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değş.		Öğrenci		Meslektaş		Meslek		Toplum		Bilim		Etik		
	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	
1. Demografik Değişkenler															
			,182		,118			,172		,136			,118		,179
Cinsiyet	-,032		-,084		-,047		,035		-,089				-,051		
Yaş	-,370*		,053		-,213**		-,031		-,262**				-,196		
Medeni Durum	,211*		,073		,166*		,027		,034				,121**		
Üniversite	,138*		,083		,154*		,168*		,074				,146		
Unvan	-,169*		-,045		-,171*		,034		-,110				-,110		
Meslekteki Kurumdaki	,003		-,086		,006		-,162		,026				-,086		
	,518		,307*		,352*		,495*		,354*				,478*		
F	12,621*		7,622*		11,846*		8,923*		7,624*				12,381*		
2.Örgüt Kültürü Alt Boyutları*															
Başarı	,296	,266	,353	,237	,256	,235	,276	,209	,323	,218	,355	,299			
F	17,946		15,425		15,258		13,075*		13,850*		21,197*				
Güç	,134	,199	,255	,182	,232	,225	,098**	,145	,139	,137	,204	,219			
F	12,340*		11,019*		14,377*		8,410*		7,873		13,936*				
Destek	,340	,277	,353	,236	,329	,275	,281	,210	,308	,208	,381	,316			
F	20,352*		15,340*		18,825*		13,212*		13,019*		22,937*				
Hiyerarşi	,173	,210	,297	,202	,188	,206	,267	203	,253	,179	,278	,252			
F	13,188*		12,551		12,869*		12,675*		10,834*		16,741*				

\*p<0,01; \*\*p<0,05 **Cinsiyet:** 0=Kadın, 1=Erkek; **Yaş:** 1=22-27, 2=28-33, 3=34-39 4=40-45, 5=46 ve üzeri; **Medeni Durum:** 0=Bekar 1= Evli, Üniversite 1=Hacettepe, 2=Gazi, 3=Ankara, 4=ODTÜ, 5=Yıldırım Beyazıt, 6=Bilkent, 7=Başkent, 8=Çankaya, 9=Atılım; **Unvan:** 1=Profesör, 2=Doçent, 3=Yrd.Doç., 4=Ar.Grv. 5=Öğr.Grv.; Meslekteki/Kurumdaki Çalışma Süresi 1=1-5 yıl, 2=6-10 yıl, 3=11-15 yıl, 4=16 +

Akademisyenlerin etik ilkeler algısının, örgütsel adalet algısını ne derece yordadığını görmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 6) etik ilkeler algısının ve alt boyutlarının örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde etik ilkeler algısının aracılık etkisini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır (Baron & Kenny, 1986:1176). Araştırmanın

bağımsız değişkeni olan örgüt kültürünün, tek bir boyut olarak anlam ifade etmemesinden dolayı, dört boyutunun örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde, akademisyenlerin etik ilkeler algısının aracılık etkisi ayrı ayrı incelenmiştir (Tablo 7).

Akademisyenlerin etik ilkeler algısı aracı değişken olarak modele eklendiğinde, örgüt kültürü boyutlarından başarı, güç, destek ve hiyerarşi kültürünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin azaldığı (sırasıyla  $\beta=0,659$ , 'dan  $\beta=0,600$ 'a;  $\beta=0,680$ , 'den  $\beta=0,627$ 'ye;  $\beta=0,721$ , 'den  $\beta=0,675$ 'e;  $\beta=0,740$ , 'tan  $\beta=0,686$ 'ya düştüğü  $p<0,01$ ) görülmektedir. Bu durum akademisyenlerin etik ilkeleri algısının, örgüt kültürü boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Başarı, güç, destek ve hiyerarşi kültürlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde akademisyenlerin etik ilkeler algısının aracılık rolünün anlamlılığı yapılan Sobel (1982) testleri ile kontrol edilmiştir ve aracılık etkileri anlamlı bulunmuştur (sırasıyla,  $z=5,7786$ ;  $z=3,9764$ ;  $z=6,0540$ ;  $z=4,9954$ ,  $p<0,01$ ).

**Tablo 6: Örgütsel Adaleti Algısını Yordayan Akademisyen Etik İlkeler Algısı**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler		Dağıtım Adaleti		Prosedür Adaleti		Etkileşim Adaleti		Örgütsel Adalet	
	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2	$\beta$	R2
1. Demografik Değişkenler		,047		,024		,067		,033		
Cinsiyet	,066		,038		-,070		,010			
Yaş	,098		,051		-,039		,040			
Medeni Durum	-,053		-,025		,141**		,028			
Üniversite	,168*		,059		,160*		,150*			
Unvan	,054		,169**		,002		,081			
Meslekteki Çalışma Süresi	,003		-,013		-,283*		-,119			
Kurumdaki Çalışma Süresi	,087		,175		,269*		,205**			
F	2,782*		1,415		4,088*		1,951			
2. Akademisyen Etiği*										
Öğrenci	,272	,107	,214	,062	,333	,158	,315	,114		
F	5,944*		3,269*		9,283*		6,400*			
Meslektaş	,374	,170	,250	,061	,345	,172	,371	,155		
F	10,168*		4,272*		10,305*		9,088*			
Meslek	,315	,129	,264	,082	,314	,149	,341	,130		
F	7,331*		4,427*		8,675*		7,392*			
Toplum	,317	,133	,207	,061	,258	,125	,299	,110		
F	7,639*		3,232*		7,078*		6,164*			
Bilim	,354	,157	,252	,080	,320	,157	,354	,144		
F	9,231*		4,328*		9,266*		8,334*			
Akademisyen Etiği	,403	,180	,293	,095	,386	,190	,415	,174		
F	10,899*		5,201*		11,614*		10,485*			

\* $p<0,01$ ; \*\* $p<0,05$

Tablo 7: Akademisyenlerin Etik İlkeler Algısının Aracılık Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	$\beta$	t	p	R2
<b>1. Örgütsel Adalet</b>							
<b>Başarı</b>							
Sabit		,535	,131	-	4,081	,000	,449
Başarı		,704	,040	,659	17,459	,000	
<b>2. Etik</b>							
<b>Başarı</b>							
Sabit		2,524	,149	-	16,907	,000	,299
Başarı		,359	,046	,355	7,825	,000	
<b>3. Örgütsel Adalet</b>							
<b>Başarı ve Etik</b>							
Sabit		0,49	,167	-	,290	,000	,456
Başarı		,635	,042	,600	15,018	,000	
Etik		,193	,043	,167	4,516	,000	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	$\beta$	t	p	R2
<b>1. Örgütsel Adalet</b>							
<b>Destek</b>							
Sabit		,399	,120	-	3,318	,001	,524
Destek		,781	,039	,721	20,222	,000	
<b>2. Etik</b>							
<b>Destek</b>							
Sabit		2,484	,145	-	17,087	,000	,316
Destek		,389	,047	,381	8,327	,000	
<b>3. Örgütsel Adalet</b>							
<b>Destek ve Etik</b>							
Sabit		0,18	,155	-	,114	,000	,523
Destek		,721	,041	,675	17,539	,000	
Etik		,154	,041	,142	3,790	,000	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	$\beta$	t	p	R2
<b>1. Örgütsel Adalet</b>							
<b>Güç</b>							
Sabit		,939	,102	-	9,218	,000	,473
Güç		,659	,035	,680	18,713	,000	
<b>2. Etik</b>							
<b>Güç</b>							
Sabit		3,140	,125	-	25,020	,000	,219
Güç		,188	,043	,204	4,335	,000	
<b>3. Örgütsel Adalet</b>							
<b>Güç ve Etik</b>							
Sabit		,053	,153	-	,349	,000	,527
Güç		,282	,038	,627	17,916	,000	
Etik		,606	,034	,142	7,440	,000	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	$\beta$	t	p	R2
<b>1. Örgütsel Adalet</b>							
<b>Hiyerarşi</b>							
Sabit		,785	,096	-	8,166	,000	,553
Hiyerarşi		,700	,033	,740	21,508	,000	
<b>2. Etik</b>							
<b>Hiyerarşi</b>							
Sabit		2,967	,125	-	23,800	,000	,252
Hiyerarşi		,245	,042	,204	5,808	,000	



**Tablo 7 devam**

<b>3. Örgütsel Adalet</b>	<b>Hiyerarşi ve Etik</b>					
Sabit	,124	,143	-	,869	,000	
Hiyerarşi	,646	,033	,686	19,875	,000	,572
Etik	,223	,037	,194	6,057	,000	

#### **4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Yapılan çalışmalarla adaletin, çalışanların işe yönelik duygu, tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğinin ortaya konulması, yöneticilere çalışanların performanslarını artırmak için adil bir iş ortamı yaratmanın önemini göstermiştir (Shao vd., 2013: 264). Örgüt kültürünün adalet algısını nasıl etkilediğine yönelik yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde, çalışmaların çoğunlukla Hofstede'nin oluşturduğu modelin, özellikle de güç mesafesi ve bireyselci-toplulukçu kültür boyutlarının, temel alınarak yapıldığı görülmektedir (Shao vd., 2013: 269). Kültür konusunda, Hofstede'nin modeli dışında, geliştirilen diğer modeller kullanılarak, örgütsel adalete ilişkin yapılan çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir. Çalışmanın konusunu oluşturan akademik örgütlerin kültürleri incelendiğinde, bu kültürlerde öne çıkan özelliklerin, araştırma yapmanın önemi, akademik özerklik, dürüstlük, adalet, meslektaşlık ve topluma hizmet gibi özellikler olduğu görülmektedir. Akademik örgütlerin birbirinden farklı özelliklere sahip alt kültürlere sahip olduğu görülmektedir (Austin, 1990: 64). Bu örgütlerde yönetim kademesi üniversitenin yasal, çalışanlara ve topluma karşı sorumlulukları açısından bürokratik bir yapıda örgütlenebilirken; akademik yapı özerk bir biçimde olabilmektedir (Bartell, 2003: 66). Akademik örgütlerin kültürel yapısının özellikleri dikkate alındığında, Harrison ve Handy'nin geliştirdiği örgüt kültürü yapısının, örgütün sahip olduğu kültürün uzmanlığa dayalı başarı, çalışan, görev ya da lider odaklı olup olmadığını belirlemek için kullanılabileceği değerlendirilmiştir. Bu çalışmada da örgütsel adaletin öncelleri olarak gösterilen örgüt kültürü ve etik ilkelerin örgütsel adalet algısını nasıl yordadığı ve örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide etik ilkeler algısının aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmada, Ankara ilinde iktisadi ve idari bilimler fakültesi bulunan devlet ve vakıf üniversiteleri, araştırma evreni olarak seçilmiştir. Araştırmanın yapıldığı tarihte Ankara ilinde altı devlet üniversitesinin ve on vakıf üniversitesinin iktisadi idari bilimler fakültesi bulunmakta ve burada 1311 akademik personel görev yapmaktadır. Bu personelden toplanan 458 anketten analize uygun 406 anket ile analizler yapılmıştır. Yapılan çalışma ile ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Örnekleme yer alan üniversitelerde örgüt kültürü boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olan başarı kültürü algısıdır (Ort. 3,16). Başarı kültürünün özellikleri incelendiğinde; bu kültürde yapılan görevler önemlidir. Bu nedenle görev etrafında organize olmuş çalışanlar bulunmaktadır. Ortaya çıkan problemler çalışanlar tarafından çözülür, iş tatmini yüksektir, yapılan işe ilgi vardır. Gücün kaynağı uzmanlıktır ve görevlerin dağılımı statüden çok yeterliliğe göre yapılmaktadır (Pheyssey, 1993: 170, Handy, 1981: 175). Akademisyenlik mesleği, daha çok bireyin uzmanlığına dayalı olduğundan, üniversitelerde bu örgüt kültürü algısının göreceli yüksek olması beklenen bir durumdur. Araştırma yapılan üniversitelerde destek kültürü algısının da diğer kültür türlerine göre yüksek olduğu görülmektedir (Ort. 3,02). Destek kültürünün özellikleri incelendiğinde; çalışanların kararlara katılım hakkının

olduğu, hiyerarşinin fazla olmadığı, örgüt yapısının çalışanları desteklemek için oluşturulduğu görülmektedir. Üniversitelerde destek kültürünün oluşması, nitelikli akademisyenlerin yetiştirilmesinde bir diğer önemli boyut olarak düşünülmektedir Buradan hareketle araştırma yapılan üniversitelerde kararlara katılım hakkının ve çalışanlara destek algısının oluştuğu söylenebilir. Hiyerarşi kültürü algısı ortalamanın biraz altında değer almıştır (Ort. 2.82). Hiyerarşi kültürünün başlıca özellikleri arasında örgütün bürokratik yapıda yer alması, örgütte kişilerden çok rollerin önemli olması, bölümlere ayırmanın ve görev tanımlarının esas olması yer almaktadır. Değişime ayak uyduramaması ve merkezi yapısı ile bu tür kültürün, yaratıcılık, yenilikçilik ve akademik özerkliğin önem taşıdığı akademik kültür için uygun olmadığı değerlendirilmektedir. Modeldeki son örgüt kültürü türü olan güç kültürü algısının ortalaması en düşük ortalamadır (Ort. 2.76). Güç kültürünün özellikleri incelendiğinde örgütte güce sahip bir kişinin ön plana çıktığını ve örgütsel yapının bu kişi etrafında oluşturulduğu görülmektedir. Bu kültürde az sayıda rolün olduğu, kararlara katılımın olmadığı, itaatin ön plana çıktığı ve teamüllere göre işlerin yürütüldüğünden söz edilebilir. Üniversitelerde güç kültürü algısının düşük olmasının nedeni, akademisyenlik mesleğinde bir kişinin yeteneklerinden daha çok uzmanlığın ve özerkliğin ön plana çıkması olarak ifade edilebilir. Kara (2006), Taşçıoğlu (2010) Harrison ve Handy'nin modelini kullanarak özel ve kamu örgütlerinde yaptıkları çalışmada, başarı ve destek kültürü ortalamalarını yüksek bulurken, güç ve hiyerarşi kültürü ortalamalarını düşük olarak bulmuştur. Goffe ve Jones'a (2005: 89) göre bu dört kültür tipinden herhangi birisine daha iyi demek mümkün değildir. Örgütler için iyi ya da kötü örgüt kültüründen çok uygun kültür tipi söz konusudur. Akademik örgütler için başarı kültürü istenen bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır.

Akademisyenlerin etik ilkelere yönelik genel algısının olumlu olduğu ifade edilebilir. Alt boyutlara göre etik ilkeler algısı incelendiğinde en yüksek ortalamanın öğrenciye karşı uyulması gereken etik ilkeler boyutunda olduğu görülmektedir (Ort. 4,03). Akademisyenler, öğrenciye karşı etik davranılması konusunda yüksek algıya sahiptir. Bu algıyı, bilime (Ort. 3,69), mesleğe (Ort. 3,64), topluma (Ort. 3,52) ve son olarak da meslektaşına (Ort. 3,41) karşı uyulması gereken etik ilkeler algıları izlemektedir. En düşük algı ortalaması meslektaşına karşı uyulması gereken etik ilkeler boyutunda çıkmıştır. Ancak bu değer de ortalamanın üzerinde olduğu göz ardı edilmemelidir. Meslektaşına karşı uyulması gereken etik ilkeler algısının yükseltilmesi isteniyorsa, üniversitelerdeki destek kültürü algısı geliştirilebilir. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, genel olarak etik ilkelerle tüm örgüt kültürü türleri arasında anlamlı pozitif, zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Göreceli olarak destek kültürü algısı ile genel etik ilkeler algısı arasındaki ilişkinin diğer örgüt kültürü türlerine göre yüksek olduğu ifade edilebilir ( $r=0,383$ ). Başarı kültürü ile etik ilkeler algısı arasındaki ilişki de destek kültürüne yakın bir seviyede çıkmıştır ( $r=0,363$ ). Buradan hareketle örgüt kültürü türlerinden destek ve başarı kültürleri, güç ve hiyerarşi kültürüne göre, akademisyenlerin genel etik ilkeler algısı ile daha fazla ilişkilidir. Öne çıkan bu iki kültürde akademisyenlerin uzmanlıkları ve bunlara verilen değerlerin vurgulandığı görülmektedir. İşinin ve dolayısı ile kendisinin önemli olduğuna inanan bireylerin, etik ilkelere uyulduğu algılarının yükseldiği düşünülmektedir. Regresyon analizi sonuçları da destek ve başarı kültürü algılarının, etik ilkeler algısı üzerinde ( $\beta=0,381$ ,  $\beta=0,355$ ) ve tüm alt boyutlarındaki etkilerinin, diğer kültür türlerine göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Akademisyenlerin örgütsel adalet algısı orta seviyenin altında kalmaktadır. Akademik personelin çalışma ortamlarını adaletsiz olarak algıladığı ifade edilebilir. Örgütsel adalet algısının alt boyutları incelendiğinde ortalamanın üzerine çıkan adalet algısının sadece etkileşim adaleti (Ort. 3,07) olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti algısını oluşturan unsurların dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişi, haklara saygı ve çalışanları dinleme olduğu görülmektedir (Greenberg, 1990: 411). Araştırmanın gerçekleştirildiği üniversitelerde çalışanlara dürüst, nazik ve saygılı davranıldığı algısının olduğu söylenebilir. Dağıtım ve prosedür adaleti algısı birbirlerine yakın ve düşük seviyededir (Sırasıyla, Ort. 2,59; Ort. 2,60). Dağıtım adaleti ücret, terfi, ödül, yetki ve sorumluluk, görev ve iş yükü gibi konuların dağıtılması ile ilgilidir. Ancak sadece bu unsurların dağılımı tek başına dağıtım adaleti algısını etkilememektedir. Bireylerin dağıtımların adilliklerinde kullandıkları referanslar da dağıtımın adilliklerini etkilemektedir (Colquitt vd., 2001: 426). Bunun yanında dağıtımların yapılmasında karar süreçleri de çalışanların adalet algısını etkilemektedir. Çalışanlara kararlar üzerinde söz hakkı verilip verilmemesi prosedür adaleti algısının temelini oluşturmaktadır (Colquitt vd., 2005: 13). Araştırma yapılan üniversitelerde dağıtım ve prosedür adalet algısının düşük olması, çalışanların terfi, görev, yetki, sorumluluk ve iş yükünün dağıtımına yönelik algılarının adilliklerine ve bu kararların alınmasında kendilerine söz hakkı tanınmadığı ya da karara itiraz hakkının fazla olmadığına ilişkin kuşkuları olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü ile örgütsel adalet değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizinde, üniversitelerdeki hiyerarşi kültürü ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yüksek ilişki görülmektedir ( $r=0,731$ ). Prosedür ve dağıtım adaleti alt boyutlarının hiyerarşi kültürü ile kuvvetli ilişkisi söz konusuysen, etkileşim adaletinin destek kültürü ile kuvvetli ilişkisi vardır. Regresyon analizinde, adalet algısını en iyi yordayan örgüt kültürü türü, hiyerarşi kültürüdür ( $\beta=0,740$ ). Alt boyutları incelendiğinde prosedür ve dağıtım adaletinin üzerinde hiyerarşi kültürü ( $\beta=0,613$ ,  $\beta=0,689$ ), etkileşim adaletinde ise destek kültürünün ( $\beta=0,712$ ) daha etkili olduğu görülmektedir. Bu durum hiyerarşi ve destek kültürünün özellikleri ile açıklanabilir. Hiyerarşi kültürü klasik bürokratik örgütlerin özelliklerini taşımaktadır. Bu tür örgütlerde, bölümlere ayrılmış yapıda, roller ve bu rollerin yetki ve sorumlulukları kesin bir şekilde belirlenmiştir. Ücret, terfi, yetki, sorumluluk ve iş yükünün rollere göre belirlenmesinden ve bu rollere atamanın, normal şartlarda, liyakate göre yapılmasından dolayı çalışanların örgütsel adalet algısının yükseldiği değerlendirilmektedir. Çalışanların karar kriterlerini ve karar alma süreçlerini bildiği, kararlara itiraz süreçlerinin açık ve belirli olduğu hiyerarşik örgütlerde özellikle dağıtım ve prosedür adaleti algısının yüksek olması beklenen bir durumdur. Destek kültüründe ise örgüt yapısı çalışanları desteklemeye yönelik kurgulandığından ya da en azından böyle hissettirdiğinden, bu kültürlerde çalışanlar kendilerine verilen değeri ve saygıyı görmekte ayrıca haklarının korunduğunu bilmektedir. Dolayısıyla etkileşim adaleti algısının da bu kültürde yükseldiği düşünülmektedir. Taşcıoğlu (2010), bir kamu kurumunda örgüt kültürünün örgütsel adalet ile olan ilişkisini incelediği çalışmada başarı ve destek kültürünün etkileşim adaletine olan etkisini diğerlerine göre yüksek bulmuştur ( $\beta=0,317$ ). Hiyerarşi kültürünün, prosedür adaleti ( $\beta=0,308$ ) ve dağıtım adaletini ( $\beta=0,262$ ) etkilediği, etkileşim adaleti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını bulmuştur. Güç kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgular hiyerarşi kültürünün çalışanların örgütsel adalet algısı ile yakından ilişkisini doğrulamaktadır. Trevino ve Nelson (2011) hiyerarşik örgütlerin, rolleri açıkça belirlediği ve bu rollere uygun davranışların

neler olduğunu da belirttiği için örgütlerde etik bir ortamın da yaratılmasını desteklediğini ifade etmektedir.

Örgütsel adalet algısının bir diğer belirleyicisi olarak akademisyenlerin genel etik ilkeler algısı ile örgütsel adalet algısı arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre pozitif zayıf bir ilişki söz konusudur ( $r=0,392$ ). Etik ilkeler algısı ile etkileşim ve dağıtım adaleti ilişkisinin, prosedür adaletine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Etiğin alt boyutları incelendiğinde, genel örgütsel adalet algısı ile meslektaşına karşı uyulması gerekli etik ilkeler alt boyutunun ilişkisinin göreceli yüksek olduğu görülmektedir. Regresyon analizi örgütsel adalet algısının oluşmasında, akademisyenlerin sahip olduğu etik ilkeler algısının etkili olduğunu göstermektedir ( $\beta=0,415$ ). Örgütsel adaleti, etiğin alt boyutlarından en çok meslektaşına karşı uyulması gereken etik ilkeler algısının yordadığı görülmektedir ( $\beta=0,374$ ). Dağıtım ve etkileşim adaleti, en fazla meslektaşına karşı etik ilkeler algısı tarafından açıklanmaktadır ( $\beta=0,374$ ;  $\beta=0,345$ ). Prosedür adaleti ise en fazla mesleğe karşı uyulması gereken etik ilkeler algısı tarafından açıklanmaktadır ( $\beta=0,264$ ). Ayrıca akademisyenlerin etik ilkeler algısının, dağıtım ve etkileşim adaleti üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu da ifade edilebilir. Bir örgütte adalet algısının geliştirilmesi isteniyorsa, özellikle dağıtım ve etkileşim adaleti algısını etkileyen meslektaşına karşı uyulması gereken ilkelerin (astları değerlendirmede objektif, bilimsel liyakate dayalı kriterlerin, dedikodudan uzak açık iletişimin, bilimsel bilginin paylaşımının ve şahsi işleri astlara yaptırmamak gibi profesyonel davranışın) etik kod haline getirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Akademisyenlerin sahip olduğu etik ilkelerin, örgütsel adalet algısının oluşmasındaki rolü göz önüne alındığında, örgütlerde oluşturulacak etik kodların bu konuda etkili olacağı değerlendirilmektedir (Ferrell vd., 2011: 183).

Araştırma sonucunda genel olarak, akademisyenlerin etik ilkeler algısının ve tüm alt boyutlarının, örgütsel adalet ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Ulaşılan sonuçlar örgüt literatüründe elde edilen sonuçlar ile uyumlu niteliktedir. Cropanzano ve Stein (2009) bireyin ahlaki gelişiminin adalet algısını belirlediğini belirtmişlerdir. Trevino ve Weaver (2001) yaptıkları çalışmada etik kodların örgütsel adalet algısını etkilediğini bulmuşlardır. Weaver (1995) ve Folger vd. (2013) etik kodların genel örgütsel adalet algısını etkilediğini tespit etmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü türlerinin de örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Ulaşılan sonuçlar örgüt literatüründe elde edilen sonuçlarla benzerdir. Lind vd. (1997) farklı ülkelerde yaptıkları çalışmada kültürle göre örgütsel adalet algısının farklılaştığını bulmuşlardır. Fischer ve Smith (2003, 2004) adalet algısının toplum kültürlerine göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Fischer vd. (2011), aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 13 ülkede yaptıkları çalışmada kültürün adaletin bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır.

Akademisyenlerin etik ilkeler algısının, örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde aracılık rolü olup olmadığı da test edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar etik ilkeler algısının örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisini göstermektedir. Bu sonuçtan hareketle örgütsel adalet algısını destekleyecek örgüt kültürünün oluşturulmasının yanında etik ilkelerin varlığına yönelik bir algı oluşturmanın, bir başka ifade ile etik ilkelerin bulunması ve bunlara uyulduğunun algılanmasının örgütsel adalet algısını etkileyeceği söylenebilir.

Çalışma sonucunda örgüt kültürü türlerinden destek ve başarı kültürünün akademisyenlerin etik ilkeler algısını etkilediği; ayrıca hiyerarşi ve destek kültürünün örgütsel adalet algısını etkilediği ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi kültürü dağıtım ve prosedür adaletinin; destek kültürü de etkileşim adaletinin önemli bir yordayıcısıdır. Genel etik ilkelere yönelik algının da örgütsel adalet algısının önemli bir yordayıcısıdır. Öğrenciye karşı uyulması gereken etik ilkeler alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlar dağıtım adaletini önemli derecede etkilemektedir. Meslektaş ve mesleğe karşı uyulması gereken etik ilkeler de özellikle dağıtım ve etkileşim adaletini yordamaktadır.

Yöneticiler fakültelerde örgütsel adalet algısını artırmak istiyorsa, akademik örgütlerin araştırmacı, yenilikçi, yaratıcı, meslektaşlık ve topluma hizmet anlayışına sahip yapısına uygun olan, hiyerarşinin az olduğu, kararlara katılımın olduğu ve çalışanlara değer gösterildiği destek kültürünü kurmalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Böyle bir örgüt kültürünün hem örgütsel adalet algısını hem de etik ilkelere yönelik algıyı güçlendireceği değerlendirilmektedir. Ancak çalışma sonucu örgütsel adalet algısının özellikle de hiyerarşi kültüründen (bu kültürle istikrarlı yapı, uzun vadeli programlar, liyakat ve yükselme fırsatlarının şeffaflığı vurgulanmaktaydı) etkilendiği düşünüldüğünde yönetim kademesi için bürokratik örgüt kültürü, diğer personel için destek kültürünün yaratılmasının hem örgütsel adalet algısını hem de etik ilkelere yönelik algıyı artıracığı değerlendirilmektedir. Etik ilkeler algısının yükseltilmesi için, örgütte etik ilkelere olan bağlılık üst yönetimden başlayarak tüm örgüte yayılmalıdır. Etik ilkeler etik kod şeklinde dönüştürülmeli ve etik kurulların işler olması gerekmektedir.

Bu çalışmada örgütsel adalet algısının öncelleri olarak düşünülen akademisyen etik ilkeler algısının ve örgüt kültürünün örgütsel adaleti etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Etik ilkeler olarak akademisyen etik değerleri incelenmiştir. Diğer çalışmalarda Yükseköğretim Kurulu tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkeleri”ne göre de araştırma yapılabilir. Etik ilkelerin dışında üniversitenin etik iklimine göre de inceleme yapılabilir. Çalışanların etik iklim algılamalarına göre adalet algısının nasıl etkilendiği incelenebilir. Örgüt kültürü olarak başarı, destek, güç ve hiyerarşi kültürü incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda farklı kültür yapılarına göre çalışmalar yapılabilir. Adalet algısının öncelleri olarak sadece örgüt kültürü ve akademisyen etik ilkelere yönelik algıları incelenebilmiştir. Örgütsel adalet algısının çok sayıda örgütsel sonuçları olduğu gibi, çok sayıda öncelleri de bulunmaktadır. Farklı önceller konusunda da çalışmalar yapılarak, yöneticilerin örgütsel adalet algısı sağlamalarında onlara yardımcı olabilecek sonuçlar elde edilebilir. Örgütsel adalet algısı üç boyutlu yapıyla incelenmiştir. Literatürde örgütsel adalet prosedür ve dağıtım adaleti olmak üzere iki boyutlu ya da prosedür adaletinden türetilen kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutları ile dört boyutlu olarak da incelenmektedir. Sonraki çalışmalarda dört boyutlu yapı da çalışılabilir. Çalışanların her hangi bir adaletsizlik algısının (prosedür, dağıtım, etkileşim boyutlarında), anketi doldururken, diğer adalet boyutlarını da etkilediği düşünülmektedir. Bu yüzden bundan sonraki çalışmalarda tek boyutlu örgütsel adalet ölçeği de kullanılabilir. Ayrıca örgütsel adalet algısının bazen o andaki duruma bağlı olarak değişebileceği değerlendirilmektedir. Bu yüzden çıkan sonuçların araştırmacıları yanıltma olasılığı bulunmaktadır. Bu durumdan kaçınmak için adalet konusunda boylamsal çalışmaların daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

## Kaynakça

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. 3rd ed., Cincinnati: South-Western College Publishing,
- Austin, A. E. (1990). Faculty cultures, faculty values, *New Directions for Institutional Research*, 68, 61-74.
- Badiou, A. (2004). *Etik*. Çev. Birkan, T., İstanbul: Metis Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1993). *Ethical Theory and Business*. Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Beugre, C. D. (2007). *A cultural perspective of organizational justice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Bowie, N. E., & Schneider, M. (2011). *Business ethics for dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing Inc.
- Brady, R N. (1985). A Janus-headed model of ethical theory: Looking two ways at business/society issues. *Academy of Management Review*, 10, 568-577.
- Brady, F. N., & Wheeler, G. E. (1996). An empirical study of ethical predispositions. *Journal of Business Ethics*, 15, 921-941.
- Cavana R. Y., Delahaye, B. L. & Sekeran, U. (2001). *Applied business research: qualitative and quantitative methods*. Australia: Wiley&Sons.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C., & Ng Y. (2001). Justice at the millennium: A Meta – analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J., Greenberg J., & Zapata-Phelan C., P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*, Ed. J. Greenberg & J. A. Colquitt, 3-56, New Jersey: Jawrence Erlbaum.
- Conner, D. S. (2003). Socially appraising justice: A cross-cultural perspective. *Social Justice Research*, 16, 29-39.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business Research Methods*. Singapore: Mc Graw Hill.

- Cropanzano, R., Byrne, 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.
- Cropanzano R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193–233.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- DeConinck, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leaders' value and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ferrell O. C., Gresham L. G., & Fraedrich J. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing. *J. Macro*, 9(2), 55–64.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L., (2011). *Business ethics: ethical decision making and cases*. 8th Edition, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Filizöz, B. (2011). *İşletme etiği*. İçinde Z. Sabuncuoğlu (ed.), *İş etiği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, 251–268.
- Fischer, R., Cristina, M. F., Jiang, D., Cheng, B., Achoui, M. M., Wong, C. C., Baris, G., Mendoza, S., Nathalie, V., Achmadi, D., Hassan, A., Zeytinoglu, G., Figen, D., Harb, C., Darwish, D., & Assmar, E. A., (2011). Are perceptions of organizational justice universal? An exploration of measurement invariance across thirteen cultures. *Social-Justice Research*. 24, 297–313.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: a referent cognitions model. In H. W. Beirhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations*, pp. 145–162. New York: Plenum Press.
- Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. In Schminke, M. (ed.), *Managerial Ethics: Moral Management of People and Processes*, pp. 13–34. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, USA: Sage Publications Inc.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability, In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, pp. 1-55, Stanford CA: Stanford Univ. Press.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, pp. 215–246, NJ:Erlbaum.

- Folger R., Ganegoda, D. B., Rice, D. B., Taylor, R., & Wo, D. X. H. (2013). Bounded autonomy and behavioral ethics: Deonance and reactance as competing motives. *Human Relations*, 66, 7.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In Greenberg, J, Colquitt, J. A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, pp. 215-245, London: LEA.
- Franke, G. R., & Nadler, S. S. (2008). Culture, economic development, and national ethical attitude. *Journal of Business Research*, 61, 254–264.
- Goffee, R., & Jones, G., 2005, Managing authenticity, *Harvard Business Review*, 83(12), 85–94.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J., & Bies R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 433-444.
- Handy, C.B., (1981). *Understanding organizations*. Hazell Watson Ltd.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. London: Sage Publishing.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (2006). The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *J. Macro*, 26(2), 143–53.
- İra, N., & Şahin, S. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 1-13.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı.
- Kilmann, R. H. (1983). A typology of organization typologies: Toward parsimony and integration in the organizational sciences, *Human Relations*, 36(6), 523-548.
- Köse, S., Kartal, B., & Kayalı N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 1-17.
- Lerner, M. J. (2003). The justice motive: Where social psychologists found it, how they lost it, and why they may not find it again. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 388-89.
- Leung, K. (2005). How generalizable are justice effects across cultures? In J. Greenberg, J. A. Colquitt (Eds.) *Handbook of organizational justice*, (pp 555-586). USA, NJ: Lawrence, Erlbaum.
- Lind, E. A., Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 767–780.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-514.



- Mamatoğlu, N. (2004). Örgütsel kültür tipi ölçeği, *3P Psikiyatri, Psikoloji, Psikofarmakoloji Dergisi*, 12(4), 305-315.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Paine, L. S. (1997). *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity a strategic perspective*. Boston: Irwin Publishing.
- Pheyse, D. C. (1993). *Organizational cultures, types and transformations*. London: Routledge.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*. (Çev. V. Atayman, G. Sezer). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Pratt, M., & Margaritis, D. (1999). Developing a research culture in a university faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(1), 38-49.
- Primeaux, P. S. M., Karri, R., & Caldwell, C. (2003). Cultural insights to Justice: A theoretical perspective through a subjective lens. *Journal of Business Ethics*, 46, 187-99.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. A. Öztürk). Ankara: Beta Basım.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture, *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40, 1190-1207.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness, *Journal of Applied Psychology*, 85, 294-304.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review, *Journal of Management*, 39(1), 263-301.
- Singer, P. (2001). *Animal liberation*, Newyork: Harper Collins.
- Skitka, L. J., Bauman, C. W., & Mullen, E. (2008). Morality and justice: An expanded theoretical perspective and empirical review, In K. A. Hegtvedt, J. Clay-Warner (Eds.). *Justice*, 1-27, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Smnka, K. J. (2004). Culture's role in marketers' ethical decision making: An integrated theoretical framework. *Acad Mark Sci. Rev.*, 1, 1-34.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spence, E., & Van Heekeren, B. (2004). *Advertising ethics*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Stoll, M. L. (2002). The ethics of marketing good corporate conduct. *Journal of Business Ethics*, 41, 121-129.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). Business ethics across cultures: A social cognitive model, *Journal of World Business*, 32(1), 17-34.

- Stoner, C. R. (1989). The foundations of ethics: Exploring the relationship between organization culture, moral values and actions. *Advanced Management Journal*, 35- 44.
- Svensson, G., & Wood G. (2003). The dynamics of business ethics: A function of time and culture- cases and models. *Management Decision*, 41(4), 350-361.
- Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adaletle etkisi: Bir örnek olay*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Trevino L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program ‘follow-through’: Influences on employees’ harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly* 11(4), 651–671.
- Trevino, L. K., & Nelson, K.A. (2011). *Managing business ethics, straight talk about how to do it right*, 5th Ed., USA: John Wiley & Sons Inc.
- Trompenaars, J. C. (1994). *Riding the waves of culture*, London: Irwin Publications.
- Victor, B., & Cullen J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125.
- Weaver, G. R. (1995). Does ethic code design matter? Effects of ethics code rationales and sanctions on recipients’ justice perceptions and content recall. *Journal of Business Ethics*, 14(5), 367–385.
- Weiss, J. W. (1994). *Business ethics: A managerial, stakeholder approach*. California: Wadsworth Pub. Co.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2007). *Akademisyenlik mesleğine yönelik etik kodların geliştirilmesine ilişkin görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.