

## ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÜNİVERSİTELERDEKİ FARKLILIK YÖNETİMİ ANLAYIŞI AÇISINDAN İNCELENMESİ

*An Analysis Of The Organizational Justice Perception In Terms Of Diversity Management  
Concept At Universities*

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi mustafatasliyan@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK

Kilis 7 Aralık Üniversitesi benguhirlak@hotmail.com.tr

Yrd. Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Hitit Üniversitesi gamzeebruciftci@hotmail.com

Taşlıyan, M, Hırlak, B. & Çiftçi, G. E, (2017), Örgütsel Adalet Algısının Üniversitelerdeki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi, International Journal of Akademik Value Studies, Vol: 3, Issue:9; pp:164-182 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

03/02/2017

Makale Yayınlanma Tarihi

The Published Date

31/03/2017

#### Anahtar Kelimeler

Farklılık Yönetimi, Örgütsel

Adalet, Akademik ve İdari

Personel

#### Keywords

Diversity Management,

Organizational Justice,

Academic and

Administrative Staff

**JEL Kodları:** M10, M12

### ÖZ

Bu çalışmada Kırıkkale Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, bu üniversitede çalışan 165 akademik ve 164 idari personele anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak, frekans, t testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; farklılık yönetimi boyutlarının tamamı (bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar) ile örgütsel adalet boyutlarının tamamı (dağıtım prosedür ve etkileşim adaleti) arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise; farklılık yönetimi boyutunun (yönetsel uygulamalar ve politikalar) örgütsel adaletin tüm boyutlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca farklılık yönetimi boyutlarının (bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar) ve örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım ve etkileşim adaleti) akademisyen ve idari personel olarak görev yapmaya göre; farklılık yönetimi boyutlarının (bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar) akademisyenlerin unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir.

### ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of perception of diversity management on the perception of organizational justice with regard to the academic and administrative staff working at Kırıkkale University. For this purpose, a questionnaire was applied to space 165 academic and 164 administrative staff working in this university. Frequency, T-test, ANOVA, correlation and regression analysis were performed by using SPSS software on the data obtained from the questionnaire. According to the correlation analysis, a significant positive relationship was found between all dimensions of diversity management (individual attitudes and behavior, organizational values and norms, managerial practices and policies) and all dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional justice). According to the results of regression analysis; a positive effect was determined on a dimension of diversity management (managerial practices and policies) on all dimensions of organizational justice. It was also determined that dimensions of diversity management (individual attitudes and behavior, organizational values and norms) and dimensions of organizational justice (distributive and interactional justice) vary significantly among working as academic and administrative staff variable; dimensions of diversity management (individual attitudes and behavior, organizational values and norms) vary significantly in accordance with the academics titles variable.

## 1. GİRİŞ

Günümüz bilgi çağında yaşanan gelişmeler ve değişmeler, işletmeleri etkilemekte ve entelektüel sermayeye duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Özellikle işletme içerisindeki ekonomik değerler kadar, bireysel ve örgütsel değerlerin de önemi artmaktadır. İş dünyasında rekabet avantajı sağlayabilmek adına, işletme içerisindeki bireysel farklılıkları etkin bir şekilde yönetmeyi öngören "farklılık yönetimi" yaklaşımının gün geçtikçe daha da önemi artmakta ve işletmeler için değeri artan bir strateji haline gelmektedir. İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi bakımından, farklılıkların etkin ve iyi bir şekilde yönetilebilmesi için hem çalışanların bireysel olarak, hem de işletme yöneticilerinin bir takım düzenlemeler yapmaları gerekmektedir (Yanaşma 2011).

Günümüz yeni yönetim yapıları, farklı olana saygı göstermeyi temel alan demokrasi ve eşitlik temelinde yükselmektedir. Bundan dolayı, ana farklılıklarla bir arada yaşayabilme iradesi sergileyebilmek çok önemlidir. İşletmelerdeki farklılıkları bir problem olarak görmeyip, ortaya çıkardığı zenginlikleri yönetim sistemine katabilirsek, farklılıkların yönetimi hususundaki bilgi ve yeteneklerimizi geliştirmenin önemi de artacaktır (Memduhoğlu 2011: 49).

İşletme yöneticilerinin farklılıkların sağladığı avantajlardan yararlanma düzeyini en üst düzeye çıkarmaları, potansiyel sakıncalarını ise en az düzeye indirmeleri; farklılık yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayacaktır. İşletmeler, başarılı olabilmek adına, farklılıklarla birlikte yaşamayı ve yönetmeyi öğrenmek durumundadırlar. Özellikle yöneticilerin, farklılık yönetimini etkin ve iyi bir şekilde gerçekleştirmeleri ve yönetsel eylemlerinde, uygulamalarında adalet sağlamaları, çalışanlarda pozitif örgütsel adalet algısının oluşturulması açısından büyük bir önem arz etmektedir. Günümüz iş dünyasında örgütsel adalet konusunun çok önemli bir kavram haline gelmesinin sebeplerinden birisi de, çalışanların yöneticilerinin bu konudaki davranışlarını takip etmeleri ve bu konuda bir algıya sahip olmaları, çalışanların bu algılarının da örgütsel davranışlarını etkilemeleridir.

Farklılık yönetimi algısının özellikle üniversitelerde görev yapan akademisyenler ve idari personeller açısından ele alınması, üniversitedeki farklılıkların yönetimine ilişkin algıların çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin olup olmadığının belirlenmesi açısından bu araştırma ile literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

### 1.1. Farklılık Yönetimi

Her insan eşsizdir ve diğer insanlardan farklıdır (Pless ve Maak 2004: 130). Farklılık kavramı, insanlar arasındaki çok sayıda farklılıkları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Farklılık kavramı, yaygın bir şekilde tanımlanan bir bireyin bir diğer bireyden farklı herhangi bir özelliğini keşfetmek için kullanılmaktadır (Williams ve O'Reilly 1998: 81; Aktaran: Mannix ve Neale 2005: 31). İşletmelerdeki çalışanlara ilişkin farklılıklar; demografik, sosyokültürel, bireysel farklılıklar olarak sınıflandırılabilir (Memduhoğlu 2011: 37-38).

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte, farklılık yönetimi, iş yerinde önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır (Magoshi ve Chang 2009: 31). Farklılık yönetimi, örgütsel ve kültürel ortamlarda bu farklılıklardan doğan doğal gerilimi dengelemekle ilgili bir yönetim yaklaşımıdır (Pless ve Maak 2004: 130).

Farklılıkların yönetimi kavramı; farklı özelliklere sahip bireylerin (cinsiyet, ırk, etnik köken, milliyet vs.) sayısını arttırmanın ötesinde, farklı sosyokültürel bakış açılarına, dünya görüşlerine, yaşam tarzlarına, dillerine sahip olan bireylerin varlığını bilmeyi ve farkında olmayı ifade etmektedir (Loden ve Rosener 1991; Aktaran: Bhadury, Mighty ve Damar 2000: 143).

Farklılıkların yönetimi; bireyler arasındaki farklılıkların işletme için bir maliyet oluşturması durumundan ziyade bir varlık haline dönüşmesini sağlamak adına gereken strateji ve süreçlerin belirlenmesi, bu stratejilerin ve süreçlerin hedefleri gerçekleştirme yönünde kullanılması olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla bu yönetim yaklaşımının, belirli hedeflerle tasarlanmış sistematik, planlar, programlar veya süreçleri kapsadığı ifade edilebilir (Hays-Thomas 2004: 12; Aktaran: Sürgevil 2008: 113).

Stratejik insan kaynakları yaklaşımına göre; işletmelerin farklılıklara değer vermesi ve verimli bir şekilde yönetmesi, işletmelere önemli rekabet avantajı sağlayabilir. Bu yaklaşımı, farklılık yönetimi ile

birleştirdiğimizde ortaya çıkan işgücü farklılaşması; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikâme edilemez rekabet avantajı sağlayabilecektir (McMahan, Bell ve Virick 1998: 199).

Farklılık yönetimi programlarının başarılı bir şekilde uygulanması, örgütler için rekabet avantajı sağlanması, örgütsel gücün dengelenmesi, karar almada katılımın sağlanması ve herkes için fırsat eşitliğinin sağlanması ile sonuçlanacaktır (Cox ve Blake 1991; Aktaran: Kirby ve Richard 2000: 368).

İşletmelerdeki heterojenliğin homojenliğe göre daha etkili olduğu bilinmektedir. Örneğin; Watson vd. (1993) yaptığı araştırma sonucunda; farklı grupların sorun belirlemede ve çözüm üretmede homojen gruplara kıyasla daha etkili olduklarını tespit etmiştir. Yine Cox, Lobel ve McLeod (1991) yaptıkları araştırmalar sonucunda; kültürel normları farklılık arz eden Asyalı, İspanyol ve Afrikalı Amerikalıların, bireysel kültürden gelen beyazlara göre görevlerini yaparken daha işbirlikçi davranışlar sergilediklerini tespit etmişlerdir. Bu iki araştırmanın sonuçları; bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için çalışanlarının farklı becerilere sahip olması gerektiği fikrini desteklemektedir (McMahan, Bell ve Virick 1998: 200).

Farklılıkların yanlış yönetilmesi; işgücü arasında stres artışı, karmaşa, hayal kırıklığı, çatışma, moral seviyesinde düşüş, verimlilik, kalite problemleri, iş kazalarının oranlarının artması gibi ciddi sonuçlar doğurabilir (Allen 1976; Deresky 1997; Aktaran: Loosemore ve Lee 2002: 517).

Yine örgütlerdeki farklılıklar, ön yargılar ve basmakalıp düşünceler yaratabilmekte ve bu da çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinde ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde sorun yaratabilmektedir (Northcraft vd. 1995; Aktaran: Hsiao vd. 2015: 104). Bir başka açıdan bakılacak olursa, artan farklılıkların olumsuz yönlerinin olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin; işten ayrılmalar, bağlılığın azalması vs. (Tsui vd. 1992; Gruber ve Bjorn 1982; Gutek vd. 1990; Mansfield vd. 1991; Jackson vd. 1991). Yani örgütsel farklılıkların yaratacağı pozitif ve negatif çıktılar zamanla değişebilir özellikler gösterebilmektedir (Harrison vd. 1998; Watson vd. 1993; Aktaran: McMahan, Bell ve Virick 1998: 199).

Farklılık yönetiminin doğru ve başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, işletmeler açısından birçok kazanımları beraberinde getirirken, bu farklılıkların iyi yönetilememesi halinde ise, bazı kayıplar ve olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da farklılıklar iyi bir şekilde yönetilmediği zaman, büyük problemler yaşanabilmektedir. Bu araştırmada da farklılık yönetiminin önemine değinilirken, farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel adalet algılamalarındaki yansımalarına dikkat çekilecektir. Aynı zamanda farklılıklara eşit yaklaşımların adalet algısındaki yansımaları göstermesi açısından araştırmanın oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

## 1.2. Örgütsel Adalet

İşletmelerde insan kaynakları, hem başarı elde etmek hem de rekabet avantajı sağlamak adına oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu avantajın sürekliliğini sağlayabilmek de kalifiye elemanları işletme içerisinde tutabilmeye bağlı olmaktadır. Çalışanları işletme içerisinde tutabilmek ise, yöneticilerinin çalışanlarına adil davranmalarına ve çalışanların da olumlu adalet algılarına sahip olmalarına bağlı olmaktadır. Çalışanların sergiledikleri örgütsel davranışları üzerinde etkisi olan faktörlerden bir tanesi de, işletmenin işleyişi sırasında çalışanların yöneticileri tarafından adil bir uygulamaya tabi tutulmadıklarına dair inançları olmaktadır (Yavuz 2010: 302).

Adalet kavramı, sosyal ve beşeri bilimlerde çeşitli bilim adamları tarafından pek çok farklı açıdan ele alınmıştır (Greenberg ve Bies 1992: 433). Aybay ve Aybay (1991) adalet kavramını; “en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ve erdem” olarak ifade etmiştir. Özellikle örgüt içerisindeki çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı etkileyen bir kavram olan adalet, işletme yöneticileri tarafından önem verilmesi gerektiği bilinmektedir (Albay ve Albay,1991:Aktaran: Yavuz 2010: 304). Çünkü adaletsizlik hem çalışanlar için hem de işletmeler için zararlıdır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland 2007: 34).

Örgütlerde çalışanların çabalarına destek veren ve motive olmalarını sağlayan en önemli faktörlerden bir tanesi, örgüt içerisindeki uygulamaların adil olduğuna inanmalarıdır (Töremen 2001: 79; Aktaran: Kılıçlar 2011: 24). Örgütsel adalet; çalışanların örgütlerindeki çeşitli uygulamalara ve faaliyetlere ilişkin olarak adalet algılamaları olarak ifade edilebilmektedir (Greenberg 1996: 24; Aktaran: Gürbüz ve Mert 2009: 119). Bir başka ifadeyle örgütsel adalet, bireylerin iş yerinde ne derece adil muamele

gördüğünün algılamasını yansıtmaktadır (Khan ve Habib 2012: 36). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, bir işletmede örgütsel adalet olgusundan bahsetmek için ilk önce çalışanların yönetsel uygulamalar ve davranışlarla ilgili adalet duygusunun varlığına yönelik bir inancının ve algısının oluşması gerekmektedir.

Örgütsel adalet ile en çok yapılan sınıflandırma; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde yapılan sınıflandırma olmaktadır (Cohen-Charash ve Spector 2001: 278-321; Olkonen ve Lipponen 2006: 203; Moorman 1991: 845).

Dağıtım adaleti, bir çalışanın aldığı iş çıktıların/sonuçların adilliği ile ilgili bir adalet türü olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Greenberg 1985; Aktaran: Moorman 1991: 845). Çalışanlar; gelir, prim, terfi, sosyal haklar vs. gibi edindikleri kazanımların adaletli ya da adaletsiz olarak dağıtıldığını düşünebilirler. Bunun için de elde ettikleri çıktılarla diğerlerinin elde ettikleri çıktıları kıyaslarlar. Eğer adaletsizlik algılamaları söz konusu olursa, bu durum onların davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilir ve değiştirebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, çalışanların, örgütsel kaynakların dağıtımında adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu 2003: 78).

Prosedür adaleti ise, örgütsel çıktıları belirlemek için kullanılan prosedürlerin adilliği olarak ifade edilmektedir (Folger ve Greenberg 1985; Aktaran: Moorman 1991: 845). Folger ve Cropanzano, prosedür adaletini; kazanımların tespit edilmesinde yararlanılan yöntemler ve süreçlerle ilgili adalet algılaması şeklinde ifade etmişlerdir (Cropanzano ve Folger 1991: 134; Aktaran: Özdevecioğlu 2003: 78). Örneğin; performans ödülleri, dağıtımda adilliğin sağlanması dağıtım adaletinin konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri tespit edilmesinde yararlanılan yöntemlerin adilliği ise, prosedür adaletinin konusunu oluşturmaktadır (Greenberg 1990: 403). Çalışanların örgütleri ile ilgili olarak prosedür adaleti ile ilgili olumsuz bir algısı, bireyler veya adaletsizliğin sebebinden çok örgütün bütününe yönelik bir tepki gösterilmesine sebep olabilir (Cropanzano ve Folger 1991: 131-143; Sweeney ve McFarlin 1993: 23-40; Aktaran: Özdevecioğlu 2003: 78). Yani dağıtım adaleti, kazanımların değerlendirilmesi ile ilgili iken, prosedür adaleti bir sistemin ya da kurumun karakteristikleriyle yakından ilgilidir. Prosedür adaleti, karar verme süreci üzerine odaklanmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci 2014: 243).

Örgütsel adalet algısının oluşumunda hem çalışanların hem de yöneticilerin sorumluluklarının olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Adalet olgusunun varlığından bahsedebilmek için, karşılıklı olarak sorumluluklar ve görevler tanımlanmalı, ifade edilmeli ve bunlar ortak çıkarlar olarak algılanmalıdır. Örgüt içerisinde bazı çalışanlar diğer çalışanlara göre eşitsizliklere karşı daha duyarlı olurlar. Ödül dağıtımında adil olup olunmamasına karşı olan duyarlılıklar, dağıtım adaleti ile ilgili olurken, ödüllerin dağıtılması ile ilgili kararlara karşı olan duyarlılıklar ve bireylerin problem çözmek için gerçekleştirilen prosedürlere karşı olan duyarlılıkları prosedür adaleti ile ilgili olmaktadır (Rollinson, Broadfield ve Edwards 1998: 171; Aktaran: İşcan ve Sayın 2010: 197).

Etkileşim adaleti ise, bireyler arasındaki kişilerarası etkileşimin kalitesini gösterir (Cropanzano, Prehar ve Chen 2002: 326). Etkileşim adaleti, bireylerin ilişki içerisinde olduğu kişinin bireylerarası muamele ve etkileşimlere ilişkin olarak algıladıkları adalet şeklinde tanımlanabilmektedir (Bies ve Moag 1986; Aktaran: Gürbüz ve Mert 2009: 123). Çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları etkileşim adaletsizliği, yöneticilere karşı tepki verilmesine sebep olabilir (Malatesta ve Byrne 1997; Masterson vd. 2000; Aktaran: Cropanzano, Prehar ve Chen 2002: 326).

Oldukça önemli olan örgütsel adalet kavramı; yönetim, uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında yoğun bir biçimde araştırılmıştır. Yapılan birçok araştırma, örgütsel adaletin hem örgütler hem de örgütlerin üyeleri için önemli sonuçlarının olduğunu göstermiştir. Adalet, çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanlar örgütsel adaletsizlik algıladıkları zaman, moral seviyelerinde düşüş yaşanır, işyerini terk etme olasılıkları artar, örgütlerine karşı olumsuz bir tavır takınırlar (Parker ve Kohlmeyer 2005: 357).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Farklı nitelikleri olan işgörenlerin birlikte çalışmaları diğer sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Bu sebeple, farklılıkların başarılı ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerektiği çok açıktır (Balay ve Sağlam 2004: 33). Özellikle kapsayıcı toplum modeli ortaya



koymayı hedefleyen eğitim kurumlarının farklılıkların yönetimini daha fazla dikkate almaları gerektiğine dikkat çekilmektedir (Morrison, Lumby ve Sood 2006: 290; Aktaran: Kurtulmuş ve Karabiyik 2016: 1325).

Ayrıca eğitim kurumlarının hedeflenen kalite standartlarına ulaşabilmesi için, çalışanların kurumlarına bağlı olmalarını gerektirmektedir. Bunu sağlayabilmek için de eğitim kurumlarında var olan yöneticilerin, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecek farklılık yönetimi yaklaşımı benimsemeleri ve uygun tavırlar, davranışlar sergilemeleri gerektirmektedir. Yöneticiler çalışanların farklılıklarına karşı hoşgörülü olmalı, kararlara çalışanlarını katmalı, çalışanlara karşı ön yargılı davranmamalı, çalışanlara aynı değerler vermelidirler.

Bu araştırmanın üniversitede gerçekleştiriliyor olması ayrı bir önem taşımaktadır. Bir eğitim kurumu olarak üniversiteler, bilginin, bilimin doğduğu, geliştiği ve nesilden nesile öğretilerek aktarıldığı kurumlardır. Bilgi üretmek, bilgiden bilime ulaşmak ancak bu bilgi ve bilimi üreten insanların farklı, özgür ve ilk başta radikal olarak algılanan düşünceleri ile gerçekleşebilir. Bu nedenle üniversitelerde farklı düşünceler ışığında bilimin ilerlemesi tüm insanlığın gelişmesi açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Üniversitelerde çalışanların ve tüm paydaşların sahip olduğu farklı kültürler ve farklı düşünce yaklaşımlarından oluşan sentezler sonucunda bilim ancak hak ettiği yere ulaşabilir. Özellikle üniversitelerde akademik ve idari personellerdeki eşitlik algısını yükseltmeye yönelik yönetici davranışlarının sergilenmesi oldukça önemli bir konudur.

Dolayısıyla yapılan bu araştırmanın tüm üniversiteler ve üniversitelerin paydaşları için farklılıkların önemine dikkat çekmek, bu farklılıklara daha fazla pozitifist yaklaşımla yönetilmesini sağlamak ve farklılık yönetiminin içinde barındırdığı farklı düşünce, farklı inanç ve farklı kültüre sahip insanlara eşit davranış modelinin aynı zamanda bir örgütsel adalet formunu yansıtmasını ortaya koyması açısından oldukça önemli bir çalışma olacağını düşünülmektedir. Araştırmanın eğitim sektörü dışındaki sektörler açısından da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı; Kırıkkale Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini ve farklılık yönetimi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin yönünü, düzeyini tespit etmektir. Ayrıca bu araştırma ile akademik ve idari personellerin, görev yaptıkları üniversitedeki farklılık yönetimine ve örgütsel adaletle ilişkin algılarının sosyo-demografik özelliklerine (unvan ve görev) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek de amaçlanmaktadır.

Araştırma sonucunda, akademik ve idari personellerin farklılık yönetimi ve örgütsel adalet algılarını olumlu hale getiren uygulamaları ortaya koyarak çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

## **2.2. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)**

Araştırma evreni, Kırıkkale Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden ve idari personellerden oluşmaktadır. Bu üniversitede araştırmanın yapıldığı dönemde 1149 akademik personel ve 835 idari personel görev yapmaktadır.

Araştırmanın evreninin geniş bir alanı kapsamaması, evrenin tümüne ulaşmada enerji, maliyet ve zaman güçlüğünü ortaya çıkarmaktadır (Karasar 2005: 127). Bu nedenle araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir (Ural ve Kılıç 2013: 35). Araştırma grubunu tesadüfî örneklem yoluyla seçilen Kırıkkale Üniversitesinde görev yapmakta olan 165 akademik ve 164 idari personel olmak üzere toplam 329 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar farklı fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve rektörlüğe bağlı farklı birimlerde görev yapmaktadırlar. Buna göre araştırmada evreni oluşturan akademik personelin % 14'ünden fazlasına ve idari personelin yaklaşık % 20' sine ulaşılmıştır (toplamda % 16'sından fazlası ile anket gerçekleştirilmiştir).

## **2.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan anketler üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine, ikinci bölümünde; farklılık yönetimine ilişkin algıları ölçeği ifadelerine, üçüncü bölümünde; örgütsel adaletle ilişkin algıları ölçeği ifadelerine yer verilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda iki değişkeni ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan birinci ölçek, Balay ve Sağlam (2004: 40-41) tarafından geliştirilen farklılık yönetimi ölçeğidir. Bu ölçek Türkiye’de birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Okçu 2014; Doğan vd. 2015). Farklılık yönetimi; bireysel tutumlar ve davranışlar (deneyim, düşünce ve davranış farklılıkları vs.), örgütsel değerler ve normlar (farklı yaşam tarzları, duyarlılık, din ve vicdan özgürlüğü vs.) yönetsel uygulamalar ve politikalar (cinsiyet ayrımcılığı, siyasi görüş farklılığı, çatışma çözme yöntemleri vs.) boyutları ile toplam 3 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette farklılık yönetimi değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte, Balay ve Sağlam (2004); farklılık yönetimi boyutlarından olan bireysel tutumlar ve davranışlar ile ilgili 4, örgütsel değerler ve normlar ile ilgili 8, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile ilgili 16 ifade olmak üzere toplam 28 ifadeye yer vermiştir. Bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olarak eğitim örgütlerinde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır (Balay ve Sağlam 2004: 32). Ölçekten alınacak düşük puanın, farklılıkların olumsuz yönetimini, yüksek puanın ise, olumlu yönetimi ve farklılıkların iyi yönetildiğini göstereceği söylenebilir. Söz konusu orijinal ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; bireysel tutumlar ve davranışlar boyutunun alfa değeri 0,77; örgütsel değerler ve normlar boyutunun alfa değeri 0,83; yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun alfa değeri 0,95 olarak belirlenmiştir (Balay ve Sağlam 2004: 43).

Kullanılan ikinci ölçek, Türkiye’de farklı araştırmacılar tarafından kullanılan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğidir (Niehoff ve Moorman 1993: 541). Örgütsel adalet ölçeği adil dağıtım algısını ölçmek için bir boyut, adil prosedür algısını ölçmek için ise iki temel boyuttan oluşmaktadır. Yani bu örgütsel adalet ölçeği, toplam üç boyut olarak ele alınmıştır. Ankette örgütsel adalet değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte, Niehoff ve Moorman (1993); örgütsel adalet boyutlarından olan prosedür adaleti (işyerinde karar alma mekanizmalarında adillik vs.) ile ilgili 6, etkileşim adaleti (kararlar alınırken çalışanlara karşı sergilenen davranışlarda, alınan kararlarda çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alındığının ne kadar hissedildiğinde, alınan kararların çalışanlara yeterli bir şekilde açıklanmasında adillik vs.) ile ilgili 9, dağıtım adaleti (çalışma programı, iş yükü, ücret düzeyi, alınan ödüllerde adillik vs.) ile ilgili 5 ifade olmak üzere toplam 20 ifadeye yer vermiştir. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen bu ölçek, en yaygın olan ve araştırmalarda çoğunlukla karşılaşılan ölçeklerden bir tanesidir (Yıldırım 2007; Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2015; Yüksekbilgili, Çöpoğlu ve Gür, 2015). Söz konusu orijinal ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; dağıtım adaleti boyutunun alfa değeri 0,74; prosedür adaleti boyutunun alfa değeri 0,85; etkileşim adaleti boyutunun alfa değeri 0,92 olarak belirlenmiştir (Niehoff ve Moorman 1993: 545). Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılan araştırma sonucunda; Niehoff ve Moorman (1993)’e ait ölçeğin, ülkemizde örgütsel adalet algısı ölçümlerinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinalinin bütünü ve içeriğini bozmadan, bazı maddelerinde anlam ve anlaşılabilirlik açısından amaca daha uygun olacağı düşünülerek küçük değişiklikler yapılmıştır. Örneğin; öğretmenler ifadesinin yerine çalışanlar, akademisyenler gibi ifadeler yer verilmiştir.

Anketler ile toplanan verilerin istatistikî analizleri için; örneklem grubunun özelliklerinin tespit edilmesine ilişkin frekans ve yüzde hesaplamaları, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi, farklılık yönetiminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizi, demografik değişkenler açısından araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerin farklılaşması için, t-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

Yapılan bu araştırma, araştırmanın yapıldığı Kırıkkale Üniversitesinde görev yapan akademik, idari personel sayısı ve dönem (2016 yılı) ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları araştırma kapsamında kullanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

#### **2.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma değişkenleri ile ilgili alan yazında yapılan araştırmalar doğrultusunda test edilecek hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>: Farklılık yönetimi boyutları örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>1a</sub>: Farklılık yönetimi boyutları dağıtım adaletini olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: Farklılık yönetimi boyutları prosedür adaletini olumlu yönde etkilemektedir.

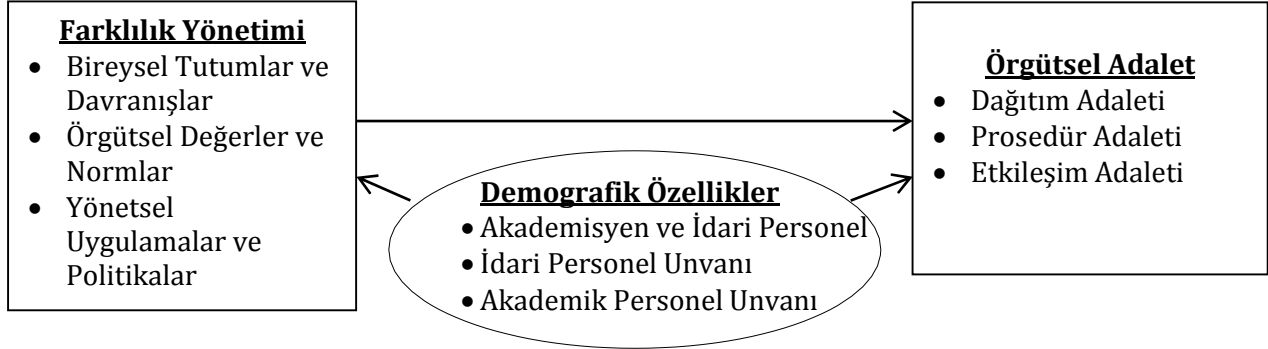
H<sub>1c</sub>: Farklılık yönetimi boyutları etkileşim adaletini olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Akademik ve idari personel değişkeni açısından (a) farklılık yönetimi (b) örgütsel adalet algıları farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: İdari personel unvanı açısından (a) farklılık yönetimi (b) örgütsel adalet algıları farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Akademik personel unvanı açısından (a) farklılık yönetimi (b) örgütsel adalet algıları farklılaşmaktadır.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin yer aldığı modeli Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz. Yapılacak istatistiksel analizlerle modelin test edilmesi hedeflenmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan değişkenlerin boyutları ile birlikte yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Güvenilirlik göstergesi olarak; güvenilirlik katsayısı hesaplanır. Güvenilirlik katsayısını hesaplamak için kullanılan yöntemlerden birisi de ( $\alpha$ ) Cronbach's Alfa katsayısıdır (Gürüş ve Astar 2014: 245). Bu araştırmada da ölçeklerin güvenilirlik analizlerini yapabilmek adına Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ise, ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nunnally 1978). Araştırmada kullanılan tüm ölçekler kabul edilebilir alfa değeri düzeyi olarak tanımlanan 0,70 üzerinde bir değere sahip olup, araştırma kapsamına alınan söz konusu bu değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenilebilir (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları ( $\alpha$ )
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	4	0,859
Örgütsel Değerler ve Normlar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	8	0,800
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	16	0,860
Dağıtım Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)	5	0,846
Prosedür Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)	6	0,798
Etkileşim Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)	9	0,918

#### 3.2. Örneklem Profili

Araştırmaya katılan 165 akademisyenin ve 164 idari personelin sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan birim, unvan vs.) ilişkin, frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	225	68,4	Evli	238	72,3
Kadın	104	31,6	Bekâr	91	27,7
Toplam	329	100	Toplam	329	100
Yaş			Eğitim Durumu (İdari Personel)		
20-24	12	3,6	Lise	37	22,5
25-29	57	17,3	Önlisans	41	25
30-34	53	16,2	Lisans	68	41,5
35-39	61	18,5	Yüksek Lisans	18	11
40-44	72	21,9	Toplam	164	100
45+	74	22,5			
Toplam	329	100	Toplam	164	100
Çalışılan Birim (Akademisyenler)			Çalışılan Birim (İdari Personel)		
Fen Edebiyat Fakültesi	50	30,3	Fen Ed.Fakültesi	9	5,5
Müh. Fakültesi	27	16,4	Müh. Fakültesi	15	9,2
İİBF	23	13,9	İİBF	4	2,4
Eğitim Fakültesi	10	6,1	Eğitim Fakültesi	5	3
Meslek Yüksekokulu	19	11,5	Meslek Yüksekok.	6	3,7
Rektörlük	7	4,2	Rektörlük	125	76,2
Veteriner Fakültesi	10	6,1			
Hukuk	8	4,9			
Güzel Sanatlar Fakülte.	11	6,6			
Toplam	165	100	Toplam	164	100
Kadro Unvanı (Akademisyenler)			İdari Görev (İdari Personel)		
Prof. Dr.	17	10,4	Hizmetli	3	1,8
Doç. Dr.	24	14,6	Memur	105	64
Yrd. Doç. Dr.	39	23,7	Şef	14	8,5
Öğr. Gör.	17	10,3	Şube Müdürü	9	5,5
Arş. Gör.	46	27,7	Daire Başkanı	9	5,5
Uzman	5	3	Fakülte Sekreteri	4	2,5
Okutman	17	10,3	Teknisyen	20	12,2
Toplam	165	100	Toplam	164	100
İdari Görev (Akademisyenler)			Kurumda Çalışma Süresi		
Dekan	2	5,1	1 yıldan az	10	3,3
Enstitü Müdürü	4	10,3	1-3 yıl	56	17,0
Bölüm Başkanı	11	28,2	4-6 yıl	61	18,5
Diğer	22	56,4	7-9 yıl	48	14,6
			10 yıl ve üstü	154	46,6
Toplam	39	100	Toplam	329	100

\*N Akademisyen Katılımcı Sayısı= 165

N İdari Personel Katılımcı Sayısı= 164

N Toplam Katılımcı Sayısı= 329



Araştırmaya katılan çalışanların % 50,2'si (165 kişi) akademisyenlerden, % 49,8'i (164 kişi) idari personellerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 68,4'ü (225 kişi) erkek, % 31,6'sı (104 kişi) ise kadındır. Bu rakamların üniversitedeki toplam kadın ve erkek dağılımı baz alındığında orantısız bir rakam olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 72,3'ü (238 kişi) evli, % 27,7'si (91 kişi) ise bekârdır. Katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde; çoğunluk olarak % 22,5'i (74 kişi) 45 ve üstü ve % 21,9'u (72 kişi) ise 40-44 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Yaş aralığı ile katılımcıların % 46,6'sının (154 kişi) kurumda çalışma süresinin 10 yıl ve üstü olmasının paralel olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin çoğunluk olarak 10 yıl ve üstü olmasının, kurumları hakkında daha çok bilgi sahibi olmaları açısından ve araştırmanın amacına ulaşması bakımından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılan idari personellerin % 41,5'i (68 kişi) lisans eğitim düzeyine sahiptirler. Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 30,3'ü (50 kişi) fen edebiyat fakültesinde, idari personellerin % 76,2'si (125 kişi) rektörlükte çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 27,7'si (46 kişi) araştırma görevlisi, % 23,7'si (39 kişi) yardımcı doçent doktor statüsünde çalışırken, idari personellerin büyük çoğunluğu % 64'ü (105 kişi) memur statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu % 56,4'ü (22 kişi) Farabi, Erasmus gibi koordinatörlük gibi görevler yürütmektedir. Yine araştırmaya katılan akademisyenlerin % 28,2'si (11 kişi) ise bölüm başkanı olarak çalışmaktadır (Tablo 2).

### 3.3. Araştırma Kapsamında Ele Alınan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular (Korelasyon ve Regresyon Analizi)

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.'de verilmiştir.

Tablo 3: Verilere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon İlişkisi

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	3,45	0,93						
Örgütsel Değerler ve Normlar	3,39	0,90	0,746*					
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,12	1,03	0,504*	0,633*				
Dağıtım Adaleti	3,18	0,93	0,277*	0,276*	0,486*			
Prosedür Adaleti	2,98	1,25	0,324*	0,389*	0,583*	0,502*		
Etkileşim Adaleti	3,19	0,99	0,367*	0,426*	0,603*	0,555*	0,666*	

\*r (korelasyon katsayısı)  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 3'de bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetimsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutları) ile dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasındaki korelasyon ilişkisi ve her bir boyuta ait ortalama ve standart sapmalar görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar (farklılık yönetimi boyutları) ile dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ( $0,26 < r < 0,49$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) ile dağıtım adaleti (örgütsel adalet boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ( $0,26 < r < 0,49$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, yönetimsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetim boyutu) ile prosedür ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde orta düzeyde ( $0,50 < r < 0,69$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani bir başka deyişle, örgütteki deneyim, düşünce ve davranış, yaşam tarzı, siyasi görüş farklılıkları olumlu bir şekilde yönetildikçe, din ve vicdan özgürlüğü sağlandıkça, cinsiyet ayrımcılığı yapılmadıkça, çatışmalar etkin bir şekilde çözüldükçe çalışanların daha olumlu örgütsel adalet algılarına sahip olabilecekleri söylenebilir.

Farklılık yönetimi boyutlarının çalışanların örgütsel adalet boyutları düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de, Tablo 5'de ve Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 4: Farklılık Yönetimi Boyutlarının Dağıtım Adaleti Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
		<i>Dağıtım Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)</i>
R <sup>2</sup>		0,238
F		35,108 ( <b>p=0,000</b> )
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar		B 0,123 p 0,091
Örgütsel Değerler ve Normlar		B -0,146 p 0,083
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar		B 0,466 p <b>0,000</b>

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; dağıtım adaletindeki (örgütsel adalet boyutu) değişkenliğin % 23,8'i (R<sup>2</sup>=0,238) farklılık yönetimi boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, dağıtım adaleti (örgütsel adalet boyutu) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutlarından (yönetimsel uygulamalar ve politikalar) etkilenmektedir (F=35,108; p<0,05). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; yönetimsel uygulamalar ve politikalarla (farklılık yönetimi boyutu) ilgili olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların dağıtım adaleti algısı düzeyi üzerinde 0,466 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu bulgu H<sub>1a</sub> hipotezini kısmen desteklemektedir (Tablo 4).

Tablo 5: Farklılık Yönetimi Boyutlarının Prosedür Adaleti Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
		<i>Prosedür Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)</i>
R <sup>2</sup>		0,335
F		55,957 ( <b>p=0,000</b> )
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar		B 0,049 p 0,592
Örgütsel Değerler ve Normlar		B 0,010 p 0,924
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar		B 0,683 p <b>0,000</b>

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; prosedür adaletindeki (örgütsel adalet boyutu) değişkenliğin % 33,5'i (R<sup>2</sup>=0,335) farklılık yönetimi boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, prosedür adaleti (örgütsel adalet boyutu) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutlarından etkilenmektedir (F=55,957; p<0,05). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; yönetimsel uygulamalar ve politikalarla (farklılık yönetimi boyutu) ilgili olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların prosedür adalet algısı düzeyi üzerinde 0,683 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu bulgu H<sub>1b</sub> hipotezini kısmen desteklemektedir (Tablo 5).

Tablo 6: Farklılık Yönetimi Boyutlarının Etkileşim Adaleti Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</i>		<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
		<i>Etkileşim Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)</i>
R <sup>2</sup>		0,363
F		63,373 ( <b>p=0,000</b> )
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar		B 0,076 p 0,284
Örgütsel Değerler ve Normlar		B 0,026 p 0,746
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar		B 0,534 p <b>0,000</b>

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; etkileşim adaletindeki (örgütsel adalet boyutu) değişkenliğin % 36,3'ü (R<sup>2</sup>=0,363) farklılık yönetimi boyutları tarafından açıklanabilmektedir.

Bulgulara göre, etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutu) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutlarından etkilenmektedir ( $F=63,373$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılık ( $p$ ) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; yönetsel uygulamalar ve politikalarla (farklılık yönetimi boyutu) ilgili olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların etkileşim adalet algısı düzeyi üzerinde 0,534 birimlik artış sağladığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu bulgu  $H_{1c}$  hipotezini kısmen desteklemektedir (Tablo 6).

Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bu bulgular doğrultusunda; üniversitelerdeki yöneticilerin çalışanlarının bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak görmeleri, üniversitelerin hizmet ve olanaklarından çalışanlarının eşit ölçüde yararlanmalarını sağlamaları, cinsiyet ve statü ayrımcılığı yapmamaları, siyasi görüş farklılıklarına hoşgörü ile yaklaşmaları, çatışma çözme kararlılıkları vs. örgütsel dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile ilgili olumlu algılara sahip olunması üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Korelasyon ve regresyon analizi ile elde edilen sonuçların literatür ile bağdaştığı söylenebilir. Örneğin; Ardakani ve arkadaşları (2016), 500 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; farklılıkların yönetiminin insan kaynaklarının verimliliğini etkilediğini ve algılanan örgütsel adaletin bu etkide aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir (Ardakani vd. 2016: 407).

İşletmeler etkin bir farklılık yönetimi için; çalışanlarını ödüllendirme, teşvik etme ve değerlendirme sistemi kurarken cinsiyet, milliyet, yaş gibi kriterlerden ziyade, çalışanların performansları ve yeteneklerine dayalı kriterleri baz alırlar (Magoshi ve Chang 2009; Aktaran: Ardakani vd. 2016: 418). Bu nedenle, bir işletmenin etkili bir şekilde farklılık yönetimi uygulamaları ve stratejileri belirlemesinin, çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algılamalarını arttıracacağı söylenebilmektedir (Ardakani vd. 2016: 418).

### 3.4. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (T-Testi ve ANOVA Analizi)

Araştırmaya katılan çalışanların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine (akademik ve idari personel olarak görev yapma) göre farklılık yönetimine ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız iki örnek t-testi (iki grup) analizi, yine araştırmaya katılan çalışanların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine (unvan) göre farklılık yönetimine ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) analizi yapılmıştır. Yapılan bu t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar değerlendirilerek aşağıdaki tablolarda yer alan bazı bulgular elde edilmiştir.

Tablo 7: Akademik ve İdari Personel Olarak Görev Yapma Açısından Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi

Değişkenler	Görev	N	Ortalama	s.s.	S.D.	t	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Akademik Personel	165	3,60	0,95	325,688	3,034	<b>0,003</b>
	İdari Personel	164	3,29	0,89			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Akademik Personel	165	3,49	0,85	323,196	1,984	<b>0,048</b>
	İdari Personel	164	3,29	0,94			
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Akademik Personel	165	3,19	0,95	320,265	1,340	0,181
	İdari Personel	164	3,04	1,09			
Dağıtım Adaleti	Akademik Personel	165	3,39	0,85	327	4,161	<b>0,000</b>
	İdari Personel	164	2,97	0,97			
Prosedür Adaleti	Akademik Personel	165	3,10	1,46	289,172	1,753	0,081
	İdari Personel	164	2,86	0,99			
Etkileşim Adaleti	Akademik Personel	165	3,32	1,02	325,543	2,496	<b>0,013</b>
	İdari Personel	164	3,05	0,95			

Tablo 7'de çalışanların farklılık yönetimine ve örgütsel adalet düzeyine ilişkin görüşlerinin akademik ve idari personel olarak görev yapmalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi analizi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; akademisyenlerin ve idari

personellerin farklılık yönetimi boyutları (bireysel tutumlar ve davranışlar ve örgütsel değerler ve normlar) ve örgütsel adalet boyutlarına (dağıtım ve etkileşim adaleti) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Bulgulara göre; akademisyenlerin ve idari personellerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $t(325,688) = 3,034$ ;  $p < 0,05$ ;  $t(323,196) = 1,984$ ;  $p < 0,05$ ). Akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ( $Ort = 3,60$ ,  $s.s. = 0,95$ ;  $Ort = 3,49$ ,  $s.s. = 0,85$ ), idari personellerin bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamalarından ( $Ort = 3,29$ ,  $s.s. = 0,89$ ;  $Ort = 3,29$ ,  $s.s. = 0,94$ ) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara ilişkin algılarının idari personellere göre daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu farklılığın sebebinin, akademisyenlerin çalışma kapsamı içerisinde bilimde farklı düşünce yapılarına ve farklı bakış açılarına duydukları ihtiyaçtan ötürü, idari personellere göre farklı düşüncelere daha toleranslı ve daha esnek düşünce yapısına sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Akademisyenlerin ve idari personellerin dağıtım ve etkileşim adaleti düzeyine (örgütsel adalet boyutları) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t(327) = 4,161$ ;  $p < 0,05$ ;  $t(325,543) = 2,496$ ;  $p < 0,05$ ). Akademisyenlerin dağıtım ve etkileşim adaletine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ( $Ort = 3,39$ ,  $s.s. = 0,85$ ;  $Ort = 3,32$ ,  $s.s. = 1,02$ ), idari personellerin dağıtım ve etkileşim adaletine ilişkin görüşlerinin ortalamalarından ( $Ort = 2,97$ ,  $s.s. = 0,97$ ;  $Ort = 3,05$ ,  $s.s. = 0,95$ ) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; akademisyenlerin dağıtım ve etkileşim adaletine ilişkin algılarının idari personellere göre daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu farklılığın ortaya çıkmasında, idari personellerin yaptıkları iş ve görevler sonucunda elde ettikleri çıktılarını değerlendirdiklerinde örgüte ilişkin adalet algılarının akademisyenlere göre daha düşük olduğunun etkisi olduğu düşünülmektedir. Yine idari personellerin örgüt ile alınan kararlarda ihtiyaçlarının gözetilmediğine dair inançlarının daha zayıf olduğu düşüncesiyle etkileşim adaleti algılarının akademik çalışanlara göre daha düşük olduğu düşünülmektedir. Bu bulgular  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  hipotezlerini kısmen desteklemektedir (Tablo 7).

Tablo 8: İdari Personel Unvanı Açısından ANOVA Analiz Sonuçları

Değişkenler		Kareler Toplamı	S.D	Kareler Ortalaması	F	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Gruplar arası	6,438	6	1,073	1,358	0,235
	Gruplar içi	124,047	157	0,790		
	Genel	130,485	163			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplar arası	5,256	6	0,876	0,979	0,442
	Gruplar içi	140,526	157	0,895		
	Genel	145,781	163			
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar arası	6,145	6	1,024	0,843	0,539
	Gruplar içi	190,835	157	1,216		
	Genel	196,981	163			
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	4,940	6	0,823	0,870	0,518
	Gruplar içi	148,531	157	0,946		
	Genel	153,472	163			
Prosedür Adaleti	Gruplar arası	3,535	5	0,589	0,583	0,743
	Gruplar içi	158,608	157	1,010		
	Genel	162,143	163			
Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	6,914	5	1,152	1,282	0,268
	Gruplar içi	141,098	157	0,899		
	Genel	148,012	163			

Tablo 8'de idari personellerin unvanlarına göre farklılık yönetimi boyutları ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; idari personellerin unvanlarına göre farklılık yönetimi boyutlarına ve örgütsel adalet boyutları düzeylerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu bulgular  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  hipotezlerini desteklememektedir.

Tablo 9: Akademik Personelin Unvanı Açısından ANOVA Analiz Sonuçları

Değişkenler		Kareler Toplamı	S.D	Kareler Ortalaması	F	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Gruplar arası	16,219	8	2,027	2,348	<b>0,021</b>
	Gruplar içi	134,692	156	0,863		
	Genel	150,911	164			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplar arası	16,945	8	2,118	3,225	<b>0,002</b>
	Gruplar içi	102,474	156	0,657		
	Genel	119,420	164			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar arası	12,475	8	1,559	1,771	0,087
	Gruplar içi	137,348	156	0,880		
	Genel	149,823	164			
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	3,760	8	0,470	0,631	0,751
	Gruplar içi	116,197	156	0,745		
	Genel	119,958	164			
Prosedür Adaleti	Gruplar arası	24,763	8	3,095	1,473	0,171
	Gruplar içi	327,846	156	2,102		
	Genel	352,608	164			
Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	7,576	8	0,947	0,896	0,521
	Gruplar içi	164,792	156	1,056		
	Genel	172,368	164			

Tablo 9'da akademisyenlerin unvanlarına göre farklılık yönetimi boyutları ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; farklı unvanları olan akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $F= 2,348$ ;  $p<0,05$ ;  $F=3,225$ ;  $p<0,05$ ). Ancak farklı unvanları olan akademisyenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F= 0,751$ ;  $p<0,05$ ;  $F=0,171$ ;  $F=0,521$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgular  $H_{4a}$  hipotezini kısmen desteklemekte,  $H_{4b}$  hipotezini ise desteklememektedir.

Tablo 10: Tukey-HSD testi Akademik Unvan Açısından Bireysel Tutumlar ve Davranışlara (Farklılık Yönetim Boyutu) İlişkin Görüşlerdeki Farklılık Tespiti

(I) Akademisyen Unvan	(J) Akademisyen Unvan	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
Öğr. Gör. Dr.	Prof. Dr.	-1,82843	0,58189	0,051
	Doç. Dr.	-1,65625	0,56902	0,094
	Yrd. Doç. Dr.	-1,81410	0,55673	<b>0,036</b>
	Arş. Gör.	-1,39167	0,55623	0,239
	Arş. Gör. Dr.	-1,50000	0,65704	0,359
	Öğr. Gör.	-1,16667	0,59117	0,564
	Uzman	-1,01667	0,67859	0,855
	Okutman	-1,41667	0,58189	0,273

Tablo 10'da yapılan Tukey-HSD testi sonucunda elde edilen bulgulara göre; akademisyenlerin unvanlarına göre bireysel tutumlar ve davranışlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek; akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin görüşlerinde; öğretim görevlisi doktor unvanına sahip olan akademisyenler ile yardımcı doçent doktor unvanına sahip olan akademisyenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu farklılık, yardımcı doçent doktorların öğretim görevlisi doktorlara göre bireysel tutumlar ve normlara ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu farklılık sebebinin, doktora öğrenimi tamamlayan öğretim görevlilerinin üniversitelerdeki sınırlı yardımcı doçent kadrosuna atanmada yaşadıkları muhtemel sıkıntılardan kaynaklandığı düşünülebilir.



Tablo 11: Tukey-HSD testi Akademik Unvan Açısından Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetim Boyutu) İlişkin Görüşlerdeki Farklılık Tespiti

(I) Akademisyen Unvan	(J) Akademisyen Unvan	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
	Prof. Dr.	-2,08333	0,50755	<b>0,002</b>
Öğr. Gör. Dr.	Doç. Dr.	-1,80208	0,49632	<b>0,011</b>
	Yrd. Doç. Dr.	-1,79167	0,48560	<b>0,009</b>

Tablo 11'de yapılan Tukey-HSD testi sonucunda elde edilen bulgulara göre; akademisyenlerin unvanlarına göre örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek; akademisyenlerin örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin görüşlerinde; öğretim görevlisi doktor unvanına sahip olan akademisyenler ile Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., unvanına sahip olan akademisyenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Bu farklılık ile Prof. Dr., Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. unvanına sahip akademisyenlerin öğretim görevlisi doktor unvanına sahip akademisyenlere göre örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguda da yine doktora eğitimini tamamlayan öğretim görevlilerinin öğretim üyeliğine geçiş süreçlerinde yaşadıkları muhtemel bazı olumsuz süreçlerin etkisi olabileceği düşünülmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler için içerisinde barındırdığı tüm farklılıklar zenginlik olarak değerlendirilmeli, ortak amaçlar ve vizyon yaratılarak bu farklılıklar iyi ve etkin bir şekilde yönetilmelidir. Stratejik açıdan önemi gittikçe artan insan kaynaklarının farklılıklarının, işletmelere bir katma değer olarak yansıtılması gerekmektedir. Bunun için de hem bireysel olarak işgücünün hem de yöneticilerin bir takım düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Farklılıklar etkin bir şekilde yönetilmediğinde bundan işletmenin kendisi hem de tüm işletme çalışanları etkilenecektir. İş dünyasında yapılabilecek en önemli yanlışlardan biri de farklılıkların bir zenginlik olarak değil de bir sorun olarak görülmesi ve değerlendirmesidir. Öncelikle yöneticilerin farklılık yönetiminin gerekliliğine inanmaları daha sonra da çalışanlara yönelik uygulanacak doğru uygulamalar ve davranışlarla farklılıkların başarılı bir şekilde yönetildiğine dair bir inanç oluşturmaları gerekir. Çünkü etkin bir farklılık yönetiminden sadece bir departman değil tüm işletme çalışanları sorumludur. Bilhassa yöneticilerin yönetsel eylem ve uygulamalarında çalışanlar arası eşitliği sağlamaları, farklılık yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve örgütsel adaletin sağlandığına dair inancın artması açısından önemlidir.

Yapılan bu araştırmada, farklılık yönetimi yaklaşımının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve konuyla ilgili çözüm önerilerinin getirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma ile çalışanların çeşitli sosyo-demografik özellikleri (akademik ve idari personel olarak görev yapma ve unvan) göz önünde bulundurularak; farklılık yönetimi ve örgütsel adalet algılarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de tespit edilmiştir.

Yapılan frekans analizleri sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışanların % 50,2'si akademisyenlerden, % 49,8'i idari personellerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu evli olup, 40-44 ve 45 üstü yaş aralığında yer almakta, 10 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süreleri bulunmaktadır. İdari personellerin çoğunluğu lisans eğitim düzeyine sahiptirler. Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu fen edebiyat fakültesinde, idari personellerin çoğunluğu ise, rektörlükte çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu araştırma görevlisi ve yardımcı doçent doktor statüsünde çalışırken, idari personellerin büyük bir çoğunluğu memur statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu Farabi, Erasmus gibi koordinatörlük ve bölüm başkanlıkları görevlerini yürütmektedirler.

Yapılan korelasyon analizinin sonucuna göre ise; bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar (farklılık yönetimi boyutları) ile dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde, yönetsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) ile dağıtım adaleti (örgütsel adalet boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde, yönetsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetim boyutu) ile prosedür ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani bir başka deyişle, örgütteki deneyim, düşünce ve davranış, yaşam tarzı, siyasi görüş

farklılıkları olumlu bir şekilde yönetildikçe, din ve vicdan özgürlüğü sağlandıkça, cinsiyet ayrımcılığı yapılmadıkça, çatışmalar etkin bir şekilde çözüldükçe çalışanların daha olumlu örgütsel adalet algılarına sahip olabilecekleri söylenebilir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise; farklılık yönetimi boyutlarının (bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar) çalışanların örgütsel adalet algılamalarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizi ile elde edilen sonuçların literatür ile bağdaştığı söylenebilir. Örneğin; Ardakani ve arkadaşları (2016), 500 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; farklılıkların yönetiminin insan kaynaklarının verimliliğini etkilediğini ve algılanan örgütsel adaletin bu etkide aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir (Ardakani vd. 2016: 407).

Araştırmaya katılan çalışanların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine (akademik ve idari personel olarak görev yapma) göre farklılık yönetimine ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız iki örnek t-testi (iki grup) analizi, yine araştırmaya katılan çalışanların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine (unvan) göre farklılık yönetimine ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan ANOVA ve t-testi sonuçlarına göre;

Akademisyenlerin ve idari personellerin farklılık yönetimi boyutları (bireysel tutumlar ve davranışlar ve örgütsel değerler ve normlar) ve örgütsel adalet boyutlarına (dağıtım ve etkileşim adaleti) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu, akademisyenlerin bu farklılık yönetimi ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının, idari personellerin görüşlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular; akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara, dağıtım ve etkileşim adaletine ilişkin algılarının idari personellere göre daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İdari personellerin unvanlarına göre farklılık yönetimi ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Farklı unvanları olan akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık; öğretim görevlisi doktor unvanına sahip olan akademisyenler ile yardımcı doçent doktor unvanına sahip olan akademisyenler arasındadır. Bu farklılık, yardımcı doçent doktorların öğretim görevlisi doktora göre bireysel tutumlar ve normlara ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Farklı unvanları olan akademisyenlerin örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık; öğretim görevlisi doktor unvanına sahip olan akademisyenler ile Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., unvanına sahip olan akademisyenler arasındadır. Bu farklılık ile Prof. Dr., Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. unvanına sahip akademisyenlerin öğretim görevlisi doktor unvanına sahip akademisyenlere göre örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Özellikle eğitim kurumlarının açık bir sistem oldukları düşünüldüğünde, her türlü farklı durum ve bireylerle karşı karşıya gelinebileceğinin düşünülmesi, farklılık yönetimi anlayışının etkin bir şekilde yürütülmesi gerektiğinin öneminin anlaşılması ve bununla ilgili gereken eylem planlarının hazırlanması gerekmektedir. Farklı özelliklere sahip bireyleri bir araya getirmeyi sağlayacak sosyal ortamların ve organizasyonların oluşturulması gerekmektedir. Amaç işletme içerisinde çalışan tüm bireyler için farklılıkların olası avantajlarını arttırıcı ve dezavantajlarını azaltıcı olumlu çalışma ortamlarının yaratılması olmalıdır.

Eğitim kurumlarında var olan farklılıkların bir sorun olarak değil de zenginlik olarak değerlendirilmesinin, saygı ve hoşgörünün hâkim olmasının, farklılıkların takdir edildiği örgütsel bir iklimin ve kültürün yaratılmasının, farklılıkların etkin bir şekilde değerlendirilmesinin, hatta bu anlayışın üniversitedeki çalışanlar ve öğrenciler tarafından benimsetilmesi adına seminerler, konferanslar vs. düzenlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

İşletmelerde çalışanların örgütsel adalet algılamalarını arttırabilmek adına; çalışanların hak ettiklerini alabilecekleri adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalı, kaynakların dağıtılmasında adil bir standart oluşturulmalı, kararlara ilişkin gerekli açıklamalar yapılmalı, kararlara çalışanların da katılımları sağlanmalı, uygulanan prosedürlerin bütün çalışanlar tarafından adil olarak algılanabileceği düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

İlerde yapılacak olan araştırmalarda; bu araştırma değişkenlerinin farklı illerde, farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde değişik bulgulara yol açıp açmayacağı test edilebilir. Ayrıca bu araştırma değişkenlerine farklı değişkenlerde (örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, iş tatmini, liderlik stilleri vs.) eklenerek ve farklı meslek grupları açısından da değerlendirilerek, araştırmanın kapsamının genişletilmesi düşünülebilir. Özellikle ilerde Türkiye’de yer alan diğer üniversitelerdeki farklılık yönetimi yaklaşımları ile akademik ve idari personellerin örgütsel adalet algılarının karşılaştırılmasını konu alan araştırmalar yapılabilir. Bu durumun; araştırma bulgularının ve sonuçlarının genellemesinin yapılabilmesi açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Akduman, Gülbeniz., Hatipoğlu, Zeynep ve Yüksekbilgili, Zeki. (2015). “Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1): 1-13.

Allen J. G. (1976). *Migrants In Industry*. Division of Occupational Health and Safety, Sydney, Australia: Health Commission of NSW.

Ardakani, Mohammad S., Abzari, Mehdi, Shaemi, Ali, Fathi Saied. (2016). “Diversity Management And Human Resources Productivity: Mediating Effects Of Perceived Organizational Attractiveness, Organizational Justice And Social Identity In Isfahan’s Steel Industry”, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 9 (2): 407-432.

Aybay, Rona ve Aybay, Aydın. (1991). *Hukuka Giriş*. İstanbul, Aybay Yayınları.

Balay, Refik. ve Sağlam, Miraç. (2004). “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği”. *Burdur: SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8): 32-46.

Bhadury, Joyendu, Mighty, E. Joy ve Damar, Hario. (2000). “Maximizing Workforce Diversity In Project Teams: A Network Flow Approach”. *The International journal of management science*, (28): 43-153.

Bies, Robert. J ve Moag, Joseph S. (1986). “Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness”, *Research On Negotiation In Organizations*. Ed. B. H. Sheppard. Greenwich, CT: JAI Press, 1: 43-55.

Cohen-Charash, Yochi ve Spector, Paul. E. (2001). “The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278- 321.

Cox, Taylor. H ve Blake, Stacy. (1991). “Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness”. *Academy of Management Executive*, 5:45-56.

Cropanzano, Russell ve Folger, Robert. (1991). “Procedural Justice And Worker Motivation”. *Motivation and Work Behavior*, Ed. R. Steers, L. Porter. New York: McGraw-Hill, 131-143.

Cropanzano, Russell., Prehar, Cynthia A ve Chen, Peter Y. (2002). “Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice”, *Group and Organizational Management*, 27: 324-351.

Cropanzano, Russell., Bowen, David. E ve Gilliland, Stephen. W. (2007). “The Management Of Organizational Justice”. *The Academy of Management Perspectives*, 21 (4): 34-48.

Çetinkaya, Melek ve Çimenci, Sevcen. (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23): 237-278.

Deresky, Helen. (1997). *International Management Managing Across Borders And Cultures*. USA: Addison-Wesley.

Doğan, Soner., Uğurlu, Celal. T., Topçu, İhsan ve Yiğit, Yakup. (2015). “Farklılıkların Yönetimi İle Öğrenen Okul Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi”. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16 (2): 121-140.

- Folger, Robert ve Greenberg, Jerald. (1985). "Procedural Justice: An Interpretive Analysis Of Personnel Systems". *Research In Personnel And Human Resources Management*. Ed. K. Rowland, G. Fen-Is, Greenwich, CT: JAI Press, 3: 141-183.
- Folger, Robert ve Cropanzano, Russell. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, Jerald. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow". *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Greenberg, Jerald ve Bies, Robert J. (1992). "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics." *Journal of Business Ethics*, 11: 433-444.
- Greenberg, Jerald. (1996). *The Quest For Justice On The Job: Essays And Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gruber, James. E ve Bjorn, Lars. (1982). "Blue-Collar Blues: The Sexual Harassment Of Women Autoworkers". *Work and Occupations*, 9: 271-298.
- Gutek, Barbara. A., Cohen, Aaron. G ve Konrad, Alison. M. (1990). "Predicting Social-Sexual Behavior At Work: A Contact Hypothesis". *Academy of Management Journal*, 33: 560-577.
- Gürbüz, Sait ve Mert, İbrahim. S. (2009). "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma". *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (3): 117-139.
- Güriş Selahattin ve Astar, Melek. (2014). *Bilimsel Araştırmalarda Spss İle İstatistik*. DER Yayınları, İstanbul.
- Harrison, David. A., Price, Kenneth. H., Bell, Myrtle. P. (1998). "Beyond Organizational Demography: Time And The Effects Of Surface-Versus Deep-Level Diversity On Work Groups". *Academy of Management Journal*, 41: 96-107.
- Hays-Thomas, Rosemary. (2004). "Why Now? The Contemporary Focus On Managing Diversity". *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Ed. M. S. Stockdale, F. J. Crosby. 3-30. USA: Blackwell Publishing.
- Hsiao, Aaron., Auld, Chris ve Ma, Emily. (2015). "Perceived Organizational Diversity And Employee Behavior". *International Journal of Hospitality Management*. 48: 102-112.
- İşcan, Ömer. F ve Sayın, Ufuk. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4): 195-216.
- Jackson, Susan E., Brett, Joan F., Sessa, Valerie I., Cooper, Dawn M., Julin, Johan A ve Peyronnin, Karl. (1991). "Some Differences Make A Difference: Interpersonal Dissimilarity And Group Heterogeneity As Correlates Of Recruitment, Promotion, And Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 76: 675-689.
- Karasar, Niyazi. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İkeler-Teknikler)*, Ondördüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Khan, Saima ve Usman Habib. (2012). "Procedural Justice & Organizational Performance", *Abasyn Journal of Social Science*, 4 (1): 36-51.
- Kılıçlar, Arzu. (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3): 23-36.
- Kirby, Susan L ve Richard, Orlando C. (2000). "Impact Of Marketing Work-Place Diversity On Employee Job Involvement And Organizational Commitment". *The Journal of Social Psychology*, 3 (140): 367- 377.
- Kurtulmuş, Mehmet ve Karabıyık, Hüseyin. (2016). "Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesine Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *International Journal of Human Sciences*, 13 (1): 1324-1341.
- Loden Marilyn ve Rosener Judy. (1991). *Workforce America: Managing Employee Diversity As A Vital Resource*. Homewood, IL: Business One Irwin.



- Loosemore, Martin ve Lee, Patrick. (2002). "Communication Problems With Ethnic Minorities In The Construction Industry". *International Journal of Project Management*, (20): 517-524.
- Magoshi, Emiko ve Chang, Eunmi. (2009). "Diversity Management And The Effects On Employees' Organizational Commitment: Evidence From Japan And Korea". *Journal of World Business*, 44 (1): 31-40.
- Malatesta, Rebecca. M ve Byrne, Zinta. S. (1997). "The Impact Of Formal And Interactional Justice On Organizational Outcomes". *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis, MO.
- Mannix, Elizabeth ve Neale, Margaret A. (2005). "What Differences Make A Difference: The Promise And Reality Of Diverse Teams In Organizations". *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2): 31-55.
- Mansfield, Phyllis K., Koch, Patricia B., Henderson, Julie., Vicary, Judith R., Cohn, Margaret ve Young, Elaine W. (1991). "The Job Climate For Women In Traditionally Male Blue-Collar Occupations". *Sex Roles A Journal of Research*, 25: 63-79.
- Masterson, Susan. S., Lewis, Kyle., Goldman, Barry M ve Taylor, M. Susan. (2000). "Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment Of Work Relationships". *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.
- McMahan, Gary C. Bell, Myrtle P ve Virick, Meghna. (1998). "Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, And International Issues". *Human Resource Management Review*, 3 (8): 193-214.
- Memduhoğlu, Hasan B. (2011). "Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler Ve Yönetmel Politikalar". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2):37-53.
- Moorman, Robert H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?." *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Morrison, Marlene., Lumby, Jacky ve Sood, Krishan. (2006). "Diversity And Diversity Management: Messages From Recent Research". *Educational Management Administration ve Leadership*, 34 (3): 277-295.
- Niehoff, Brian P ve Moorman, Robert H. (1993). "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36 (5): 527-556.
- Northcraft, Gregory B., Polzer, Jeffrey T., Neale, Margaret A ve Kramer, Roderick M. (1995). "Diversity, Social Identity And Performance: Emergent Social Dynamics In Cross-Functional Teams". *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Ed. S.E. Jackson, M.N. Ruderman. American Psychological Association, Washington, DC, US, 69-96.
- Nunally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Okçu, Veysel. (2014). "Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Ve İşlemsel Liderlik Stilleri İle Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 14 (6): 2147-2174.
- Olkkonen, Maria E ve Lipponen, Jukka. (2006). "Relationship Between Organizational Justice, Identification With Organization And Work Unit, And Group-Related Outcomes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100: 202-215.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- Parker, Robert J ve Kohlmeyer, James M. (2005). "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note". *Accounting, Organizations and Society*, 30: 357-369.



- Pless, Nicola M ve Maak, Thomas. (2004). "Building An Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes And Practice". *Journal of Business Ethics*, 54: 129-147.
- Rollinson, Derek., Broadfield, Aysen ve Edwards, David J. (1998). *Organisational Behaviour And Analysis: An Integrated Approach*. Singapore: Prentice Hall.
- Sürgevil, Olca. (2008). "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20): 111-124.
- Sweeney, Paul. D ve Mcfarlin, Dean B. (1993). "Workers' Evaluations Of The "Ends" And The "Means": An Examination Of Four Models Of Distributive And Procedural Justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55: 23-40.
- Töremen, Fatih. (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tsui, Anne S., Egan, Terri D ve O'Reilly, Charles A. III. (1992). "Being Different: Relational Demography And Organizational Attachment". *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- Watson, Warren E., Kumar, Kamallesh ve Michaelsen, Larry K. (1993). "Cultural Diversity's Impact On Interaction Process And Performance: Comparing Homogeneous And Diverse Task Groups". *Academy of Management Journal*, 36 (3): 590-602.
- Williams, Katherine ve O'Reilly, Charles A. III. (1998). "The complexity of diversity: A review of forty years of research". *Research in organizational behavior*, Ed. B. Staw, R. Sutton. 21: 77-140, Greenwich, CT: JAI Press.
- Yanaşma, Gülizar. (2011). *Farklılıklar Yönetiminin Yönetmelik Etkinliğe Katkıları; Çorum'da Kamu Kurumu Örneği*. Hitit Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Yavuz, Ercan. (2010). "Devlet Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2): 302-312.
- Yıldırım, Fatma. (2007). "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1): 253-278.
- Yüksekbilgili, Zeki., Çöpoğlu, Mustafa ve Gür, Osman. (2015). "Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (55): 45-53.