



The Journal of Academic Social Science Studies

JASSS

International Journal of Social Science

Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1328>

Volume 6 Issue 5, p. 147-164, May 2013

YÖNETİM SÜREÇLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI*

*SCALE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN MANAGEMENT PROCESSES: A
VALIDITY AND RELIABILITY STUDY*

Okt. Bertan AKYOL

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu

Prof. Dr. R. Cengiz AKÇAY

*Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve
Denetimi Ana Bilim Dalı*

Abstract

The aim of this study is to make the validity and reliability analysis of the scale of Organizational Justice in Management Processes. Following this aim, the literatures on both management processes and organizational justice (Ambrose, 2002; Beugre, 2002; Folger and Konocsky, 1989; Greenberg, 1990; Lambert, 2003; Leventhal, 1980) have been primarily searched. After this step, three dimensions of organizational justice, distributive justice, procedural justice and interactional justice have been deeply analyzed. In order to specify the significant place of organizational justice on management processes and write the literature part of the study, the relation between each of the

* Bu makale Prof. Dr. R. Cengiz AKÇAY danışmanlığında yürütülen “ Üniversitelerdeki Örgütsel Adalet Olgusunun Öğretim Elemanları Algılarına Göre Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi” adlı doktora tezinden hazırlanmıştır.

Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

management processes and the dimensions of organizational justice has been studied in depth analysis. Item pool has been prepared from the literature obtained and it has been broached to 9 educational sciences and 2 Turkish Language experts to be viewed. After the review of the experts, some of the items have been eliminated and some of them have been rewritten, which has revealed the scale with 63 items. The participants of the study have been expected to give answers for items given in the scale ranging as “Totally Agree, Disagree, No Idea, Agree and Totally Agree”. The pilot application of the study has been carried out in one of the state universities in Marmara Region, Turkey. The questionnaires have been distributed to 350 instructors and 308 of questionnaires have been collected back. Factor analysis has been done to determine the structure validity. After the factor analysis, it has been found out that the scale includes 6 factors. Considering the management processes, these factors have been named as Decision Making, Planning, Organization, Coordination, Motivation and Evaluation. The reliability of the scale has been analyzed through Cronbach Alpha Value and the scale has been found as reliable. It shows that the scale can be applied to determine the perceptions of instructor working in higher education institutions on justice of management processes.

Key Words: University, Management Processes, Organizational Justice

Öz

Bu çalışmanın amacı, Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yapmaktır. Belirtilen amaçtan yola çıkarak öncelikli olarak hem yönetim süreçleri hem de örgütsel adalet ile ilgili alanyazın (Aydın, 2007; Başaran, 2008; Eren, 2011; Ambrose, 2002; Beugre, 2002; Folger ve Konocsky, 1989; Greenberg, 1990; Lambert, 2003; Leventhal, 1980) derinlemesine incelenmiştir. İşgörenlerin örgütlerindeki adalet algılarının belirlenmesinde en yaygın olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği 'ne başvurulmaktadır. Bu ölçek alana büyük katkı sağlamasına rağmen, sadece işgörenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin algılarını belirlemeye hizmet etmektedir. Ancak geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği ile karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve değerlendirmeden oluşan yönetim süreçlerinin her birindeki işgörenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan alanyazından 120 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuş ve eğitim yönetimi ve denetimi alanından 8, eğitimde programları ve öğretimi alanından 1 ve Türk Dili alanından 2 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütler ışığında, bazı maddeler elenmiş, bazı maddelerde de belirli değişiklikler yapıldıktan sonra uygulama için 63 maddelik bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcılardan “Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Derecede Katılıyorum”, “Oldukça Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçek üzerinde kendi algılarını ifade etmeleri beklenmiştir. Ölçeğin pilot

uygulaması için Marmara Bölgesi'nde bulunan bir devlet üniversitesi seçilmiş ve seçilen üniversitenin fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapmakta olan 350 öğretim elemanına anket formları elden dağıtılmıştır. 308 öğretim elemanından geri dönüş olmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koyabilmek için yapılan faktör analizi sonucunda, ölçeğin, "Karar Verme Sürecinde Adalet", "Planlama Sürecinde Adalet", "Örgütlenme Sürecinde Adalet", "Koordinasyon Sürecinde Adalet", "Etkileme Sürecinde Adalet" ve "Değerlendirme Sürecinde Adalet" olmak üzere altı faktörden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin güvenilir olduğu Cronbach Alpha katsayısına bakılarak tespit edilmiş ve yüksek öğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinde var olan adalet algılarını ölçmede uygun olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite, Yönetim Süreçleri, Örgütsel Adalet

1. GİRİŞ

İşgörenler hem özel hayatlarında hem de çalışma hayatlarında birçok psikolojik faktörün etkisi altında yaşamlarını sürdürmektedirler. Gerek diğer bireylerle olan ilişkilerinde gerekse gerçekleştirdikleri görevlerde kişisel tatmin sağladıkları ölçüde başarılı olabilmektedirler. Elde edilen bu tatmin duygusunda, en fazla yeri olan kavramlardan biri de adalet algısıdır. İnsanların adalet eğilimi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanların toplu halde yaşamaları, ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur (Atalay, 2005).

Özellikle motivasyon teorileri, kişiler arasında meydana gelen etkileşime ve bu etkileşimin hem toplumsal hayatta hem de iş hayatındaki etkilerine yoğunlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, birçok araştırmaya konu olan "sosyal adalet" kavramıyla birlikte, çalışma hayatıyla ilişkili olan "örgütsel adalet" kavramının da işgören motivasyonu açısından önemi ortaya konulmaktadır.

Konovsky'e göre (2000), işgören motivasyonunu sağlamanın, yönetim ve işgörenler arasındaki sorunları gidermenin ve örgütün etkililiğini sağlamanın en önemli yollarından biri de, birleştirici bir mekanizma görevi olan örgütsel adaleti sağlamaktır. Etkili yönetim etkili liderlikten geçer ve bu da adaletli yönetimle sağlanabilir. Adalet kavramını göz önünde bulundurarak yönetim süreçlerini gerçekleştirmek, işgörenlerin yönetimi meşru olarak algılamasına katkı sağlar. (Dilek, 2005)

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Çünkü adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002). Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemleri için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Lambert, 2003). Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (İşbaşı, 2001). Bu bağlamda, örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989)

Çalışanlarını motive etmede her örgüt, farklı yöntemler ve stratejiler takip etmektedir. Bunun nedeni ise işletmelerin farklı yönetim anlayışına, çalışma yöntemine, değerlere ve özelliklere sahip olmasıdır. Bir işletmede yönetim ve çalışma tarzından, çalışanlarının davranışlarına kadar tüm alanlarda etkili olan kültürün, motivasyon ile de ilişkili olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir. Çalışma ortamı, yönetim tarzı, kişiler arası ilişkiler, yöneticilerin davranışları, maddi manevi unsurlar, önem verilen değerler ve sağladığı imkanlar açısından işgörenleri tatmin edici bir kültürün hakim olduğu işletmelerde, çalışanların motivasyonunun sağlanması da kolaylaşacaktır. Örgüt içi etmenlerin işgören motivasyonunda ve dolayısıyla gösterecekleri örgüt içi performansta bu denli etkili olduğu gerçeği, adaletli bir yönetim kültürünün örgütsel amaçlara ulaşmada büyük önemi olduğunu kanıtlar.

Örgütler birer sistemdir ve belirli yönetim süreçleri takip edilerek istenilen amaçlara ulaşmak ana hedeftir. Karar verme, örgütlenme, planlama, iletişim, koordinasyon, etki ve değerlendirme olarak sıralanmakta olan tüm yönetim süreçlerinde adalet kavramının işlenmesi hem örgüt sağlığının korunmasını hem de işgören performansının artmasını sağlamaktadır.

Yönetim süreçlerinin ilki olan karar verme, “belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir süreç” olarak ifade edilmektedir (Besler, 2009; Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Karar verme tıpkı yönetim gibi bir süreci ifade etmektedir. Ancak; karar verme, alternatif durumlar arasında eylemin yönünü seçmek için, durumların değerlendirilmesini içermektedir. Bir karar verirken, alternatif durumları değerlendirebilmek ve uygun karar verme stratejileri oluşturabilmek için mevcut tüm bilgiler gözden geçirilmelidir (Gambetti ve ark., 2008). Bu bağlamda, karar verme süreçlerinde ortaya çıkabilecek bir adalet eksikliği, gerçekleşmesi gereken tüm

süreçleri engelleyebileceği gibi, örgütü de başarılı bir şekilde hayata sokabileceği planları uygulamaktan alı koyabilir (Chegini, 2009).

Örgütsel kararlar, yöneticilerin, sahip oldukları konumların yarattığı zorunlulukların üstesinden gelebilmek adına gerçekleştirdikleri seçimlerdir. Örgütün tüm basamaklarının da benimsemesi ve katılmaları gereken bu sürecin amacı, örgütsel amaçlara ulaşabilmektir (Mescon, 1988). Bu sebepten dolayı, yönetim süreçlerinin ilki olan karar alma süreci, örgütsel adalet algısıyla direkt olarak ilişki içerisinde. Örgüt içerisinde işgörenlerin kazanımlarına ilişkin kararların nasıl alındığı, bu kararlara ulaşılırken hangi kriterlerin yönetim tarafından işletildiği ve örgütteki karar vericilerin işgörenlerle olan ilişkilerinde aldıkları kararlar, örgütteki adalet algısının hangi boyutta seyredeceğini belirleyen en önemli faktörlerdendir.

Yönetim süreçlerinin bir diğeri olan planlama ise bir seçim, tercih ve karar alma faaliyetidir. Planlamada geleceğe dönük ve ileriye görme söz konusudur. Planlama, bilinçli bir seçim faaliyeti ve kararlar toplamıdır. Planlama belirli bir zaman aralığını kapsamaktadır (Güney, 2000). Planlama, örgütün amaçlarını tanımlamayı, bu amaçları başarmak için kapsamlı bir strateji oluşturmayı ve örgütsel faaliyetleri koordine etmek için ayrıntılı düzenlemeler geliştirmeyi içermektedir (Robbins ve Coulter, 2003).

Örgütler büyüdükçe planlama fonksiyonunun önemi giderek artmaktadır. İnsanlar ve örgütler amaçlarını ve hedeflerini geliştirmek istedikçe planlamaya duyulan ihtiyaç da o oranda artar. Örgütlerin planlamaya duydukları ihtiyacın artmasında örgütlerin içinde bulunduğu çevrelerin değişmesinin de etkisi vardır (Güney, 2000). Bu denli önemli bir yönetim sürecinin idaresi, örgüt üyelerinin örgütsel planlamalardan kaynaklanan kazanımlarında, kazanımlara ilişkin süreçlerde ve bu süreçlerin iletilmesinde temel alınan eşitlik ve adalet ilkeleriyle mümkündür. Örgütsel adaletin planlama sürecinde önemli bir boyut olarak ön plana çıkmasının en önemli nedenlerinden bir tanesi, adaletin işgörenlerin işyerindeki bir çok tutum ve davranışını etkiliyor olmasıdır. Bu durum örgütsel performansa genel olarak etkide bulunmaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Yönetim süreçlerinden olan örgütlenme ise belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tespit etmek ve bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları temin etmek ve yerleştirmek, nihayet bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütlenme "beşeri ve maddi faktörlerin örgüt amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmek üzere düzenlenmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009). Örgüt için önceden belirlenen amaçlara ulaşmanın somut bir aracı olan örgütlenme sürecinin adil yönetilmesi, işgören görevlendirmelerinde ve işgörenlerin yerine getirecekleri görevlerde faydalanacakları maddi kaynakların dağılımında tarafsız olunması ve bu görevlendirmelerin eşit iletişim kriterleriyle kendilerine

iletilmesi örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet araştırmaları da örgütsel kararlar ve örgütte gerçekleştirilen görevlendirme ve kadrolaşmaların ortaya çıkarttığı adillik hissi ile ilgilidir. Yapılan araştırmalar, adaletin, bireylerin tutum, karar ve işyerindeki davranışlarının en önemli belirleyicilerinden birisi olduğunu göstermiştir. Adalet kavramı, personel seçme, görevlendirme, personel değerlendirme, ödüllendirme, yönetimde görev dağılımı gibi birçok örgütsel konuya uygulanmış durumdadır (Colquitt ve diğerleri, 2001). Tüm bu belirtilen örgütsel uygulamalar, adaleti örgüt biliminin en önemli konularından birisi haline getirmektedir.

Bir diğer yönetim süreci olan iletişim insanların birbirine anlam gönderme, birbirini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Böyle bir etkileşim sürecinde kişiden kişiye anlam taşıyan her şey bir iletişim aracıdır. Ama eğitim kuruluşlarında çoğunlukla iletişimi sağlamak için yazı, kimi kez de söz kullanılır. Bununla birlikte bir örgütte günlük işlerde, buyruk taşımayan ama anlam taşıyan her türlü iletişim aracı kullanılmaktadır (Bakan, 2008). Kullanılan tüm bu iletişim araçlarının örgüt mensubu tüm işgörelere aynı şekilde uygulanması örgüt başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetimin işgören ile bilgi alışverişi sağlamak adına farklı kanallar ve araçlar vasıtasıyla yürüttüğü bu iletişim aralarında bir etkileşimin varolmasına sebebiyet vermektedir. Örgütsel adalet boyutundan bakıldığında yönetici ve işgören arasındaki iletişim mesafesinin tüm işgörelere adil olarak algılanması örgüt performansı için kritik önemdedir. 1980'lerin ortasından itibaren, adalet araştırmacıları adaletin kişiler arasında ortaya çıkan şeklini de incelemeye başlamışlardır. Bies ve Moag (1986) bu durumu etkileşim adaleti olarak adlandırmışlardır. Bies ve Moag, etkileşimden ortaya çıkan adaleti, örgütsel adaletin insani boyutu olarak tanımlayıp, adaleti algılayıcısı olan işgörelere yönetimden yönelen kişilerarası tutum ve iletişim olarak belirtmişlerdir.

Yönetim sürecinin diğer önemli bir fonksiyonu ise koordinasyondur. En genel anlamıyla koordinasyon, bir işbirliği sistemidir. Daha açık bir ifadeyle koordinasyon, bir örgütün düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Genç, 2008). Koordinasyonu sağlamanın başlıca üç yolu vardır: Emir yoluyla koordinasyon klasik ve tek adam yönetimindeki örgütlerin özelliğidir. Böyle bir durumda katılma ve yenilik azalır. Hızla gelişen uzmanlaşma, bu tip koordinasyonu geride bırakmıştır. Grup yoluyla koordinasyon, üyeyi informal örgüte bağlayan bağlar yoluyla koordine etmektir. Çünkü örgüt üyenin tek amacı durumuna sokulduğu zaman, totaliter bir devlet niteliğine girmiş olur. Bağımlılığın tanınması yoluyla koordinasyon ise, özellikle teknik koordinasyon için olanaklı ve önemlidir. Fakat bu tip koordinasyonun sağlanabilmesi için, örgütteki olanaklar, ödüller ve statüler eşit biçimde dağıtılmış olmalıdır (Sarıca, 2006). Bu durum koordinasyon sürecinde adaletin önemini ortaya koymaktadır.

Yönetim süreçlerinden bir diğeri de etkilemedir. İşgörelere etkileme ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmenin yolu, onları örgüte karşı motive etmekten ve olumlu duygular beslemelerini sağlamaktan geçmektedir. Çalışanların örgüt amaçları

yönünde etkilemenin en önemli belirleyicilerinden biri de örgütsel adalet algısının tüm örgütte sağlanmasıdır. Birbirleri arasında büyük bir ilişki bulunan örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım ve süreç adaleti, hem örgütsel bağlılığın sağlanmasının hem de işgörenlerin görevlerinden elde ettikleri iş tatmininin hissetmelerinin en büyük etkenidir (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Yönetim süreçlerinin sonuncusu ise değerlendirmedir. Değerlendirme, tüm yönetim sürecinin önemli, ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir. Değerlendirmenin amacı, örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Amacı daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır. Örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştığı amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır (Taymaz, 2011). İşgörenlerin örgütlerindeki uygulamalara ilişkin geliştirmiş oldukları örgütsel adalet algısı, tüm süreçlerde olduğu gibi değerlendirme sürecinde de büyük rol oynamaktadır (Nabatchi, Bingham ve Good, 2007). Görevlerin yerine getirilmesi sonucu elde edilen çıktılarının dağıtımından ortaya çıkan adalet algısının yanında, işgörenler tarafından sergilenen performansların değerlendirilmesinde de takınılan tutum da işgörenlerde örgüt ile ilgili oluşan adalet algısını büyük ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel adalet bir işyerinde adaletin rolünü açıklamakla birlikte, örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesi ve çalışanların memnuniyeti açısından önemli bir kavramdır (Greenberg, 1987). Örgütsel adalet, elde edilen kazanımların nasıl dağıtılacağına ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığına ilişkin bir kavramdır (Ambrose, 2002). Örgütsel adalet kavramı işgörenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasına ve karar vericilerin çıktıların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir (Çınar, 2002). Geniş bir ifade ile örgütsel adalet, ödül ve cezaların nasıl dağıtılması gerektiğini önerir ve dağıtım kararlarındaki prosedürlerin nasıl kullanılması gerektiğini içerir. Sonuç olarak örgütsel adalet, çalışma yaşamında giderek önem arz eden bir konu olmakla birlikte, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Örgütsel adalet konusunu ele alan ve bu yönde kuramlar geliştiren araştırmacılar (Leventhal, 1980) yapmış oldukları çalışmalarında, örgütsel adaletin, örgütsel etkinliği ve personel memnuniyetini sağlamada önemli bir unsur olduğu fikrini öne sürmektedir (Greenberg, 1990)

Eğitim kurumları birer açık sistemlerdir ve üniversiteler de en önemli örneklerindedir. Eğitim, öğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdüren üniversitelerin izledikleri yönetim süreçlerinde de eşitlik ve adalet olgusunun yer alması bu faaliyetlerin niteliği ve gerçekleştirme görevini üstlenen öğretim elemanlarının edimleri açısından büyük önem teşkil etmektedir.

Örgütlerin önceden belirlenen amaçlara ulaşması ve varlıklarını etkin bir şekilde devam ettirmeleri yönetimin başlıca görevidir. Bu görevi yerine getirmek işgören moraline önem vermekle mümkündür. İşgörenler, yönetimin ödül, ceza, kıdem gibi değişkenlerin nasıl dağıttığına, bu dağıtım sürecinde hangi değişkenlerin rol oynadığına ve yöneticilerin kendileriyle ve diğer işgörenlerle örgüt içindeki etkileşim ve iletişim yollarına sürekli dikkat etmektedir. Tüm yönetim süreçlerinde işgörenlerde oluşan adalet algısı hem performanslarını sergilemelerinde hem de iş tatminlerinde önemli bir yere sahiptir. Bu sebepten dolayı yönetim kademesinin, yönetimin süreçlerini gerçekleştirirken işgörenlerde oluşacak olan adalet algısını sağlaması gerekmektedir (Greenberg, 1990; Colquitt ve diğerleri, 2005).

Üniversitede görev almakta olan öğretim elemanları eğitim ve beceri düzeyi yüksek bireylerdir. Onlar için buldukları konum ve sahip oldukları işten öte, asıl önemli olan kendilerine duyulan saygı ve kurum içindeki bilimsel rekabetin adil bir şekilde meydana gelmesidir. Ortaya çıkan bu durum üniversite yönetiminin tüm yönetim süreçlerinde adalet kavramına bağlı olmasını gerektirmektedir. Bu sebepten dolayı, "Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği"nin geliştirilmesi ile öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları açısından üniversite yönetim süreçlerinde adaletle ne denli bağlı kaldığı ve yöneticilerin yönetim süreçlerini işletirken örgütsel adalet kavramından hangi derecede faydalandığı belirlenmiş olabilecektir.

2. YÖNTEM

2.1. Çalışma Grubu

Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği'nin geliştirilmesi sonrası gerçekleştirilecek olan çalışmada üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinde var olan örgütsel adalet algılarının belirlenmesi amaçlandığından, ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışması için Marmara Bölgesi'nde bulunan bir devlet üniversitesi seçilmiştir. Bu üniversitenin fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulunda görev yapmakta olan öğretim elemanlarına anket formları elden dağıtılmıştır. Uygulama 03.01.2013 ile 10.01.2013 tarihleri arasında devam etmiş ve dağıtılan 350 anket formunun 308'ine geri dönüş olmuştur. Uygulamaya geri dönen katılımcıların 177'si erkek, 131'i kadındır.

2.2. Ölçeğin Geliştirilme Süreci

Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet ölçeğinin geliştirilmesinin ilk aşamasında hem yönetim süreçleri hem de örgütsel adalet ile ilgili alanyazın derinlemesine incelenmiştir (Aydın, 2007; Başaran, 2008; Eren, 2011; Ambrose, 2002; Beugre, 2002; Folger ve Konocsky, 1989; Greenberg, 1990; Lambert, 2003; Leventhal, 1980). Öncelikle, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirmeden oluşan yedi yönetim sürecine ilişkin yerli ve yabancı kitap ve makaleler ele alınmış, takibinde örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini irdeleyen çalışmalar incelenmiştir. Yönetim süreçlerinde adalet

etkisini belirlemek için geliştirilecek ölçeğin alanyazını her bir yönetim sürecinin örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla ilişkisi göz önünde bulundurularak elde edilmiştir.

Bu kapsamda ortaya çıkan alanyazından 120 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuş ve eğitim yönetimi ve denetimi alanından 8, eğitimde programları ve öğretimi alanından 1 ve Türk Dili alanından 2 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütler ışığında, bazı maddeler elenmiş, bazı maddelerde de belirli değişiklikler yapıldıktan sonra uygulama için 63 maddelik bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcılardan “Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Derecede Katılıyorum”, “Oldukça Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert tipi bir ölçek üzerinde kendi algılarını ifade etmeleri beklenmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Ölçek geliştirme çalışması kapsamında uygulamaya katılan 308 öğretim elemanından gelen dönütler kapsamında araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Öncelikli olarak faktör analizinin yapılabilmesi için verilerin elde edildiği örneklemin büyüklüğü yeterli görülmüş (Tabacnick ve Fidel, 2001) ve ölçeğin yapı geçerliğinin ortaya konabilmesi adına varimax döndürme ile temel bileşenler analizi kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Analizde kullanılacak faktör yüklerinin en az.40 olmasına karar verilmiş (Büyüköztürk, 2009) ve ölçeğin alt boyutları ve tamamının güvenilirlikleri için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Geçerlik Çalışması

Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet ölçeğinin geçerlik çalışmasının ilk aşamasında ölçeğin yapı geçerliğinin ortaya konması amaçlanmış ve anket formunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle maddelerden elde edilen verilerin uygunluğunu belirlemek üzere Kaiser-Mayer-Olkin katsayısı ve Barlett Sphericity sonucuna bakılmıştır. Yapılan analiz sonrası KMO değerinin. 636 ve Bartlett testi ki kare değerinin ise 1607,805 (df=1561, p=.000) olduğu belirlenmiştir. Elde edilmiş olan bu değerler veri setinin faktör analizi yapmak için uygun düzeyde olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008).

Ortaya çıkan veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlendikten sonra, Temel Bileşenler Faktör analizi yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu analiz sonrası, ölçeğin öz değeri 1’den büyük 6 alt boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen birinci alt toplam varyansın %60, 902’sini, ikinci alt boyut toplam varyansın %3,173’ünü, üçüncü alt boyutun toplam varyansın %2,622’sini, dördüncü alt boyutun toplam varyansın %2,268’ini, beşinci alt boyutun toplam varyansın %2,22’sini ve altıncı alt boyutun toplam varyansın %1,

812'sini açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla elde edilen altı alt boyutun ölçekteki toplam varyansın %72, 997'sini açıkladığı ortaya çıkmaktadır.

Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet ölçeğinin geçerlik çalışmasının faktör analizi aşamasında bir maddenin herhangi bir faktör altında bulunabilmesi için en az .40'lık bir faktör yüküne sahip olması gerektiği şartı belirlenmiştir. Bu durum sonucunda 63 maddeden oluşan ölçekteki bu şarta uymayan 26 madde (2, 12, 43, 49, 36, 54, 50, 58, 52, 31, 3, 37, 38, 57, 6, 5, 39, 2, 43, 13, 11, 10, 32, 53, 56, 33) ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 1. İncelendiğinde bu maddelerin çıkarılmasından sonra geriye kalan 37 maddenin altı alt boyutta toplandığı tespit edilmiş ve bu maddelerin yük değerlerinin .409 ile .752 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Birinci alt faktörün (**karar verme sürecinde adalet**) 44, 24., 45., 23., 1. ve 22. maddeler olmak üzere altı maddeden , ikinci alt faktörün (**planlama sürecinde adalet**) 27., 48., 26., 25., 47. ve 46. maddeler olmak üzere altı maddeden, üçüncü alt boyutun (**örgütlenme sürecinde adalet**) 7., 9., 8., 30., 28. ve 29. maddeler olmak üzere altı maddeden, dördüncü alt faktörün (**koordinasyon sürecinde adalet**) 55., 35., 34., 15. ve 14. maddeler olmak üzere beş maddeden, beşinci alt faktörün (**etkileme sürecinde adalet**) 60., 59., 18., 17. ve 16. maddeler olmak üzere beş maddeden ve altıncı alt faktörün (**değerlendirme sürecinde adalet**) 63., 21., 62., 41., 61., 42., 20., 19. ve 40. maddeler olmak üzere dokuz maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları ve Madde Toplam Ölçek Korelasyonları

Madde No	Döndürme Öncesi	Döndürme Sonrası Faktör Yükleri						Madde Ölçek r
		1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6.Faktör	
44	0,827	0,727						0,804
24	0,816	0,685						0,801
45	0,809	0,674						0,706
23	0,763	0,6						0,834
1	0,757	0,566						0,7
22	0,756	0,485						0,873
27	0,883		0,7					0,821
48	0,88		0,675					0,824
26	0,879		0,654					0,712
25	0,861		0,604					0,903
47	0,823		0,513					0,675
46	0,768		0,512					0,632
7	0,895			0,708				0,549
9	0,874			0,687				0,692
8	0,856			0,657				0,552
30	0,851			0,577				0,618
28	0,842			0,511				0,774

29	0,795		0,495				0,592
55	0,904			0,752			0,807
35	0,84			0,591			0,625
34	0,827			0,58			0,744
15	0,773			0,556			0,663
14	0,589			0,552			0,58
60	0,913				0,654		0,631
59	0,879				0,605		0,783
18	0,832				0,532		0,791
17	0,777				0,524		0,728
16	0,748				0,503		0,72
63	0,913					0,704	0,892
21	0,893					0,618	0,842
62	0,887					0,606	0,931
41	0,882					0,532	0,84
61	0,863					0,497	0,883
42	0,849					0,456	0,718
20	0,842					0,443	0,68
19	0,763					0,428	0,596
40	0,721					0,409	0,683
Öz Değeri		1,142	1,999	1,652	1,429	1,389	44,668
Açıklanan Varyans (%)		1,812	3,173	2,622	2,268	2,22	60,902

n=308, p<.05

Tablo 1'e göre, birinci boyutun altı maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin .727 ile .485 arasında değiştiği görülmüştür. Karar Verme Sürecinde Adalet olarak isimlendirilen bu boyut yöneticilerin, işgörenlerin kazanımları ve örgütleri ile ilgili kararları alma, bu kararlara yön veren standartları belirleme ve alınan kararları işgöreneletme sürecinde izledikleri tutumların işgörenler üzerinde oluşturduğu adalet algısını konu edinmektedir. Karar Verme Sürecinde Adalet boyutunda yer alan bazı maddeler şu şekilde sıralanabilir:

Fakülte/yüksekokul yönetimi;

Madde: öğretim elemanlarının görev dağılımlarına ilişkin verdiği kararlarda adil bir tutum sergiler.

Madde: öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır.

Madde: öğretim elemanlarını ilgilendiren kararları alırken kendilerinin fikir ve taleplerini dikkate alır.

Tablo 1. incelendiğinde ikinci boyutun altı maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin .700 ile .512 arasında değiştiği görülmüştür. Planlama Sürecinde Adalet olarak isimlendirilen bu boyut, yöneticilerin işgörenler ve örgütleri ile ilgili geliştirdikleri planların işgörenler üzerinde oluşturduğu adalet algısıyla ilişkilidir. Planlama Sürecinde Adalet boyutunda yer alan bazı maddeler şu şekilde sıralanabilir:

Fakülte/yüksekokul yönetimi;

Madde: fakülteyle/yüksekokulla ilgili uygulamaya sokacağı planları tüm öğretim elemanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir.

Madde: örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlanması sürecinde tüm öğretim elemanlarının bilgi, deneyim ve fikirlerinden faydalanır.

Madde: gerçekleştirilecek olan planların öğretim elemanlarınca sorgulanmasına müsaade eder.

Tablo 1.'e göre, üçüncü boyutun altı maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin .708 ve .495 arasında değiştiği görülmüştür. Örgütlenme Sürecinde Adalet olarak isimlendirilen bu boyut, yöneticilerin örgüt içinde gerçekleştirdiği insan ve madde kaynaklarının amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi ve yapılandırması sürecinde izledikleri yolların işgörenler üzerinde yarattığı adalet algısına ilişkindir. Örgütlenme Sürecinde Adalet boyutunda yer alan bazı maddeler şu şekilde sıralanabilir;

Fakülte/yüksekokul yönetimi;

Madde: örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına öğretim elemanlarınca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir.

Madde: örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan öğretim elemanlarının görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür.

Madde: öğretim elemanlarına verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir.

Tablo 1. İncelendiğinde, dördüncü boyutun beş maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin .752 ile .552 arasında değiştiği görülmüştür. Koordinasyon Sürecinde Adalet olarak isimlendirilen bu boyut, yöneticilerin örgütün düzenli ve sürekli çalışabilmesi ve amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması adına yürüttüğü uygulamaların işgörenlerin adalet üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Koordinasyon Sürecinde Adalet boyutunda yer alan bazı maddeler şu şekilde sıralanabilir;

Fakülte/yüksekokul yönetimi;

Madde: öğretim elemanlarının birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder.

Madde: gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren öğretim elemanlarının eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür.

Madde: koordinasyon ilkelerini, öğretim elemanlarıyla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir.

Tablo 1.'e göre, beşinci boyutun beş maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin .654 ile .503 arasında değiştiği görülmüştür. Etkileme Sürecinde Adalet boyutu olarak isimlendirilen bu boyut, yöneticilerin örgüt içerisinde işgörenlerin örgüt amaçlarına katkı sağlamasına adına davranış, tutum, hislerin değişmesine yön veren uygulamalarının işgörenlerin adalet algıları üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. Etkileme Sürecinde Adalet yer alan bazı maddeler şu şekilde sıralanabilir;

Fakülte/yüksekokul yönetimi;

Madde: öğretim elemanlarını kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür.

Madde: öğretim elemanlarının kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır.

Madde: öğretim elemanlarıyla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur.

Tablo 1. incelendiğinde Yönetim Süreçlerinde Örgütsel adalet ölçeğinin altıncı ve son boyutunun dokuz maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin .704 ile .409 arasında değiştiği görülmektedir. Değerlendirme Sürecinde Adalet olarak isimlendirilen bu boyut, yöneticilerin, işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin ve kendilerine yüklenen görevlerin değerlendirmesi noktasında takındığı tutumların işgörenlerin algıladıkları adalet üzerindeki etkisini konu edinmektedir. Değerlendirme Sürecinde Adalet boyutunda yer alan bazı maddeler şu şekilde sıralanabilir;

Fakülte/yüksekokul yönetimi;

Madde: belirli görevler yüklediği öğretim elemanlarını adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar.

Madde: öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri görevlerin değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler.

Madde: öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin dağılımların değerlendirmesini tüm öğretim elemanlarıyla eşit şekilde paylaşır.

3.2. Güvenirlik Çalışması

Takip eden aşamada ise ölçeğin 37 maddesinin güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. “**Karar Verme Sürecinde Adalet**” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı. 90, “**Planlama Sürecinde Adalet**” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı. 95, “**Örgütlenme Sürecinde Adalet**” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı. 95, “**Koordinasyon Sürecinde Adalet**” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı. 92, “**Etkileme Sürecinde Adalet**” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı. 92 ve “**Değerlendirme Sürecinde Adalet**” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı. 96’dır. Ölçeğin tamamı için elde edilen iç tutarlılık katsayısı ise. 98 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler, ölçeğin “yönetim süreçlerinde örgütsel adalet etkisini” ölçmek konusunda güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeğin Güvenirlik Değerleri

Ölçeğin Boyutları	Cronbach α
1. Alt Boyut: Karar Verme Sürecinde Adalet	.90
2. Alt Boyut: Planlama Sürecinde Adalet	.95
3. Alt Boyut: Örgütlenme Sürecinde Adalet	.95
4. Alt Boyut: Koordinasyon Sürecinde Adalet:	.92
5. Alt Boyut: Etkileme Sürecinde Adalet	.92
6. Alt Boyut: Değerlendirme Sürecinde Adalet:	.96
Toplam Güvenirlik:	.98

4. SONUÇ

Bu çalışmada, üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının, yöneticilerin yönetim süreçlerini gerçekleştirme esnasındaki tutumlarından hangi derecede etkilendiğini ortaya koyabilmek adına Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği’nin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Yönetim süreçleri olan karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve değerlendirmeye ilişkin alanyazın taraması ve örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini konu edinen çalışmalar incelenmiştir. Her bir yönetim sürecinin örgütsel adalet ve alt boyutları ile olan ilişkisi ortaya konduktan sonra elde edilen alanyazın vasıtası ile oluşturulan madde havuzu uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütlere göre son hali verilen ve 63 maddeden oluşan anket formu Marmara Bölgesi’nde yer alan bir devlet üniversitesinde görevli 350 öğretim elemanına dağıtılmıştır. Geri dönüt alınan 308 anket formundan elde

edilen verilerin faktör analizi için uygunluğu ortaya konmuş ve faktör değeri .40'in altında olan 26 madde ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 37 maddenin .409 ile .752 arası faktör yükleriyle 6 faktör altında toplandığı tespit edilmiş ve bu boyutlar Karar Verme Sürecinde Adalet, Planlama Sürecinde Adalet, Örgütlenme Sürecinde Adalet, Koordinasyon Sürecinde Adalet, Etkileme Sürecinde Adalet ve Değerlendirme Sürecinde Adalet olarak isimlendirilmiştir. Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeğinin geliştirilme sürecinin son aşamasında güvenirlilik analizi gerçekleştirilmiş ve hem ölçeğin tümünün hem de tüm boyutların Cronbach Apha değerleri ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucunu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, gerçekleştirilmiş olan diğer çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir. Gürbüz ve Mert (2009), ülkemizde örgütsel adalet algısı ölçümlerinde en yaygın kullanılan ölçek olan ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlik ve güvenirlilik çalışmasını gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre tüm ölçeğin güvenirlilik katsayısı 0.905, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaletinin güvenirlilik katsayısı .748, süreç adaletinin güvenirlilik katsayısı .851 ve etkileşim adaletinin güvenirlilik katsayısı .941 olarak bulunmuştur. Bu bulguyu destekleyen diğer bir çalışma da Wasti (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, Donovan ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Türkçe' deki geçerlik ve güvenirlilik analizi yapılmış ve elde edilen bulgulara göre de ölçeğin yüksek güvenirlilik düzeyleri, Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği'nin güvenirlilik bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

5. ÖNERİLER

"Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet" ölçeğinin yapılan geçerlik ve güvenirlilik analizleri sonucu uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme süreçlerinde var olan adalet olgusunun ortaya konması amaçlanan ölçek geliştirme çalışması sonucu, sadece iletişim sürecinde örgütsel adalet algısını ölçme amacıyla konulan maddelerin faktör yüklerinin .40 altında olduğu tespit edilmiş ve geriye kalan altı süreçte örgütsel adalet algısını ölçen maddeler ölçekteki yerini almıştır. Bu durumun nedeninin iletişim süreci ile örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşim adaletinin katılımcılar tarafından ayırt edilememesi olduğu düşünülse de diğer araştırmacılara iletişim sürecinde örgütsel adaletin varlığını ortaya koymayı amaçlayan nitel ve nicel araştırmalar yapılması önerilebilir.

Bununla birlikte, "Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet" ölçeğinin geliştirilmesi, üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının katılımları ile üniversitelerde var olan örgütsel adalet olgusunun ortaya konması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenden dolayı, geliştirilen bu ölçek üzerinde gerekli

uyarlamalar yapılarak ilkokul, ortaokul ve lise yönetimlerin de var olan örgütsel adalet olgusunun ortaya konması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- AMBROSE, Maureen. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Question Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol: 89, 803- 812.
- ATALAY, İlker. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- AYDIN, Mustafa. (2007). Eğitim Yönetimi. Hatiboğlu Yayınları, Ankara
- BAKAN, İsmail. ve BÜYÜKBEŞE, Tuba. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (7), 1-30.
- BAŞARAN, İbrahim. E. (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ekinoks Yayınevi. Ankara.
- BESLER, Senem. (2009). Karar Verme Sürecinin Etkinliği ve Stratejik Uzlaş. Amme İdaresi Dergisi, 42 (2), 89-108.
- BEUGRE Constant. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. Journal of Human Resource Management,13: 7, 1091-1104.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2009). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Pegem Akademi. Ankara.
- CHEGINI, Mehrdad. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. American Journal of Economics and Business Administration, 1 (2), 171-174.
- COLQUITT, Jason. A., CONLON, Donald E., PORTER, Christopher, O.L.H., WESSON, Micheal J., NG, K. Yee (2001): 'Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research', Journal of Applied Psychology, 86:3, 425-445.
- ÇINAR, Füsün. (2002). Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi. İşletmelerde Çağdas Yaklaşımlar, Editör: Sabuncuoğlu Z., İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 31- 43, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- DİLEK, Hakan. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- DİNÇER, Ömer. ve FİDAN, Yahya. (2009). İşletme Yönetimine Giriş. 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- DONOVAN, Michelle., DRASGOW, Fritz., MUNSON, Liberty.J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*. 83(5), s. 683-692.
- EREN, Erol. (2011). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). Beta, İstanbul.
- FOLGER, Robert, KONOVSKEY, Mary A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 1, 111-130.
- GAMBETTI, Elisa., FABBRI, Marco., LUCA, Bensi. ve LORENZO, Tonetti. (2008). A Contribution to the Italian Validation of the General Decision-Making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, 44 (4), 842 – 85.
- GENÇ, Nurullah. (2008). Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GREENBERG, Jerald. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, Vol: 16, Sayı: 2, 9- 22.
- GREENBERG, Jerald. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, Vol: 16, Sayı: 2, 399- 432.
- GÜNEY, Salih. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- GÜRBÜZ, Sait, MERT, İbrahim, S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 42 Sayı 3, s. 117-139.
- İŞBAŞI, Janset, Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1 (1), 51-90.
- İŞCAN, Ömer, F.; NAKTİYOK, Atılhan; (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), Ss.181-201.
- KALAYCI, Şeref. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara.
- KOVONOSKY, Mary. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business. *Journal of Management*, 26(3), 489-563.

- LAMBERT, Eric. (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155–168.
- LEVENTHAL, Gerald. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- MESCON, Michael, H., ALBERT, Michael., KHEDOURI, Franklin., (1988) "Management", Harper&Row Pres, NY.
- NABATCHI, Tina., BINGHAM, Lisa.B. and GOOD, David.H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 148-174.
- NIEHOFF, Brian. P., MOORMAN, Robert. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, p. 527–556.
- ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. (2003). *Management*. 7. Baskı, New Jersey; Prentice Hall.
- SARICE, Sadık. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Esenler İlçesi Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- TABACHNICK, Barbara. G. and FIDELL, Linda. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Allyn and Bacon. Boston.
- TAYMAZ, Haydar. (2011). *Okul Yönetimi*. 10. Baskı. Ankara: Pegem Yayınevi.
- WASTI, S. Arzu. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1, s. 33-50.