

T. C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÜNİVERSİTELERDEKİ ÖRGÜTSEL ADALET OLGUSUNUN  
ÖĞRETİM ELEMANLARI ALGILARINA GÖRE YÖNETİM  
SÜREÇLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Bertan, AKYOL

ÇANAKKALE

Temmuz, 2013

**T. C.**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÜNİVERSİTELERDEKİ ÖRGÜTSEL ADALET OLGUSUNUN**  
**ÖĞRETİM ELEMANLARI ALGILARINA GÖRE**  
**YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Bertan AKYOL**

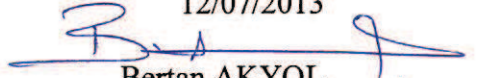
**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. R. Cengiz AKÇAY**

**Çanakkale – 2013**

## TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Üniversitelerdeki Örgütsel Adalet Olgusunun Öğretim Elemanları Algılarına Göre Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/07/2013

  
Bertan AKYOL

Eğitim Bilimler, Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne  
**Bertan AKYOL'a ait ¼niversitelerdeki ¼rg¼tsel Adalet Olgusunun ¼đretim Elemanları  
Algılarına G¼re Y¼netim S¼reçleri Açıısından Değerlendirilmesi** adlı çalışma, j¼rimiz  
tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,  
Eğitim Y¼netimi ve Denetimi Bilim Dalında  
**DOKTORA TEZİ** olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



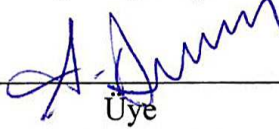
Başkan

Prof. Dr. Hüseyin KIRAN



¼ye

Prof. Dr. R. Cengiz AKÇAY  
(Danışman)



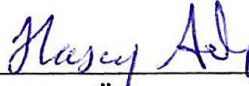
¼ye

Prof. Dr. Ahmet DUMAN



¼ye

Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI

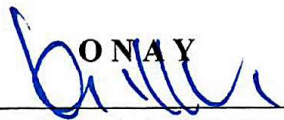


¼ye

Doç. Dr. Hasan ARSLAN

Tez No: 10012035

Tez Savunma Tarihi: 12.07.2013



Prof. Dr. Aziz KILINÇ

Enstit¼ M¼d¼r¼

# ÜNİVERSİTELERDEKİ ÖRGÜTSEL ADALET OLGUSUNUN ÖĞRETİM ELEMANLARI ALGILARINA GÖRE YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

## ÖZET

Örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisindeki işgörenlerin örgüt doğası gereği varolan yönetim süreçlerini, yöneticilerle ve diğer işgörenlerle olan ilişkilerini ve örgütsel çıktıları hangi derecede adil algıladıklarını işaret eden bir kavramdır. İşgörenlerin geliştirdikleri bu adalet algısı kendilerinin tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği gibi örgütsel performanslarına iyi ya da kötü etkide bulunup örgüt başarısını ve etkililiğini de doğrudan etkileyebilmektedir. Bu duruma ek olarak, örgütsel adalet, örgüt sağlığını ve üretkenliğini hedefleyen örgütler için en başta ele alınması gereken hususlardan biridir. Yönetim süreçlerinin gerçekleşmesi esnasında adaletin sağlanmadığı ve işgörenlerin adaletsizliği ciddi boyutlarda hissettiği örgütlerin örgütsel etkililikten uzak kaldığı bilinen bir gerçektir. Aynı görevi gerçekleştiren ancak farklı kazanımlar elde eden, yöneticilerden farklı tutum ve davranışlara maruz kalan işgörenlerin örgütlerine karşı olumsuz duygular besleyeceği ve bu durumun performanslarına örgüt aleyhinde etkide bulacağı kaçınılmaz bir sonuçtur.

Türkiye'nin yükseköğretim ve üniversite sorununu sağlıklı bir biçimde çözememiş olduğu da bir gerçektir. Tarih içinde biriken deneyimlerden yeterince yararlanılmaması ve üniversitelerin kendilerini yenileyen ve yeniden üreten bir yapıya kavuşturulamamış olması sorunların sürmesinin nedeni olarak değerlendirilebilir. Türkiye'deki üniversitelerin bir sorunun da kendi içlerinde süre gelen adalet problemi olduğu düşünüldüğünden, bu araştırmanın amacı üniversitelerde, yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinin işlemlerine ilişkin adalet algılarını ortaya koymak ve bu iki grup öğretim elemanlarının adalet algılarının karşılaştırmasını yaparak üniversite yönetim süreçlerindeki örgütsel adalet yaklaşımlarını belirlemek olarak belirlenmiştir. Belirtilen amaçtan yola çıkılarak öncelikli olarak hem yönetim süreçleri hem de örgütsel adalet ile ilgili alanyazın derinlemesine incelenmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan alanyazından 120 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuş; uzman görüşleri sonrası 63'e düşen madde sayısı ile pilot uygulamaya gidilmiş ve geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılarak "Yönetim

Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği” elde edilmiştir. Betimsel nitelikte tarama modelindeki araştırmanın uygulaması benzeşik örnekleme ile seçilen ve Marmara Bölgesi’nde bulunan dört devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. 1139 öğretim elemanından elde edilen geri dönüş sonrası yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları incelenmiş ve tüm yönetim süreçlerinde ve tüm örgütsel adalet boyutlarında yönetim görevi olanların örgütsel adaleti iyi düzeyde, yönetim görevi olmayanların ise orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Yönetim Süreçleri, Öğretim Elemanı

**THE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PHENOMENON AT  
UNIVERSITIES IN TERMS OF MANAGEMENT PROCESSES WITH REGARD  
TO THE PERCEPTIONS OF INSTRUCTORS**

**ABSTRACT**

Organizational justice is a term which points the justice perceptions of employees working in an organization within the frame of the management processes they face and their relationships with the other employees and their managers. The justice perception emerging for the employees both affects their attitudes and behaviors in a positive or negative way and shapes their performances on a good or bad level, which is directly related to the organizational success and effectiveness. In addition to this, organizational justice is one of the most significant issues to be taken into consideration by the organizations which aim to secure the organizational health and productivity. As it is a well-known fact that the organizations which are lack of providing the justice and employees perceive the injustice of the applications and facilities are far away from reaching the organizational effectiveness, the it is definite for employees perceiving different attitudes and behaviors from their managers to bear negative feelings towards the managers and the organization in spite of doing the same tasks with the other employees.

It is publicly accepted that Turkey cannot still find an accurate solution for the problems experienced in higher education system and universities. The fact that the practices gained during the history of universities and the universities cannot reach the ability of renewing themselves is the reason of unsolved troubles for universities. One of the current problems of universities in Turkey is the injustice issue. For this reason, this study aims to put forward the justice perceptions of instructor who have managerial task and instructors who do not have; consequently determine the place of organizational justice in management processes comparing the perceptions who are in two different groups. . 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 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. After the pilot the study, the scale of Organizational Justice in Management Processes has been got. The study which is of a descriptive study in its methodology, based on hatching model has been in four state universities in Marmara Region. After the returns of 1139 instructors, it has been found out that instructors who have managerial tasks perceive the justice in acceptable level; the instructors who do not have managerial task perceive the justice in middle level.

**Key Words:** Organizational Justice, Management Processes, Instructor



## ÖNSÖZ

Doktora tez çalışmamın her aşamasında bana verdiği destek ve aşıladığı öz güven için değerli danışmanım Prof. Dr. R. Cengiz AKÇAY'a, doktora tez izleme komisyonumda bulunan ve yönlendirmeleriyle bana sürekli destek olan çok değerli hocalarım Prof. Dr. M. Durdu KARSLI ve Prof. Dr. Ahmet DUMAN'a, tez savunma jürimde yer alan çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Hüseyin KIRAN ve Doç. Dr. Hasan ARSLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın en yoğun dönemini geçirdiğim bu süreç boyunca bana her zaman yardımcı ve destek olan; tüm sıkıntı ve mutluluklarımı benimle paylaşan çok değerli eşim Berna AKYOL'a ve dünyalar güzeli kızım Beren AKYOL'a; dualarının yanısıra doktora eğitimim boyunca hayatlarını benim ve ailem için değiştirmek zorunda kalan babam Adnan AKYOL, annem İlknur AKYOL, kayınpederim Hüseyin CİN ve kayınvalidem Ayten CİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca benden desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Adil ÇORUH'a, Arş. Gör. Melike ÇAĞATAY'a, Dr. Osman Yılmaz KARTAL'a, Arş. Gör. Halime ÖZTÜRK'e ve Arş. Gör. Barış USLU'ya ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversite Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nün çok değerli hocalarına teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde benimle birlikte il il dolaşan ve moral ve desteğini her zaman bana hissettiren çok değerli arkadaşım Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlük Bölüm Başkanlıkları sekreteri Okan ALKAN'a ayrıca teşekkür etmek isterim.

**Bertan AKYOL**

**Çanakkale, 2013**

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu .....	2
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.6. Tanımlar.....	8

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ALANYAZIN

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	10
2.1.1. Dağıtım Adaleti.....	11
2.1.2. Süreç Adaleti.....	13
2.1.3. Etkileşim Adaleti.....	15
2.2. Yönetim Süreçleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	16
2.2.1. Karar Verme Sürecinde Örgütsel Adalet .....	18
2.2.2. Planlama Sürecinde Örgütsel Adalet .....	28
2.2.3. Örgütlenme Sürecinde Örgütsel Adalet .....	35
2.2.4. İletişim Sürecinde Örgütsel Adalet .....	44
2.2.5. Koordinasyon Sürecinde Örgütsel Adalet.....	53

2.2.6. Yöneltilme ve Etkileme Sürecinde Örgütsel Adalet .....	57
2.2.7. Kontrol ve Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalet .....	64
2.3. İlgili Araştırmalar .....	69

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

3.1. Araştırma Modeli .....	73
3.2. Evren ve Örneklem .....	75
3.3. Veri Toplama Araçları .....	78
3.3.1. Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği .....	79
3.3.1.1. Geçerlik Çalışması .....	79
3.3.1.2. Güvenirlik Çalışması .....	87
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	88

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM**

4.1. Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	90
4.2. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adaleti Sağlamaya İlişkin Genel Algı Düzeyleri .....	95
4.3. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Olan Dağıtım, Süreç ve Etkileşim Adaletini Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri .....	96
4.4. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Var olan Örgütsel Adaletle İlişkin Genel Algı Düzeyleri .....	121
4.5. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Var olan Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Olan Dağıtım, Süreç ve Etkileşim Adaletini Algılama Düzeyleri .....	122
4.6. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	147
4.6.1. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi .....	148
4.6.2. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi .....	150
4.6.3. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi .....	151

4.6.4. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Kurum Kıdemi Değişkenine Göre İncelenmesi.....	153
4.6.5. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Ünvan Değişkenine Göre İncelenmesi .....	155
4.6.6. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre İncelenmesi.....	157
4.7. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	159
4.7.1. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi .....	159
4.7.2. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi .....	161
4.7.3. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	162
4.7.4. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Kurum Kıdemi Değişkenine Göre İncelenmesi .....	164
4.7.5. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Ünvan Değişkenine Göre İncelenmesi.....	166
4.7.6. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre İncelenmesi .....	168
4.8. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Yönetim Görevi Değişkenine Göre İncelenmesi .....	170

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. Sonuç .....	172
5.2. Öneriler .....	177
5.2.1. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanları İçin Öneriler .....	177
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	179
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>180</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>193</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgüt Biçimlerinin Özellikleri .....	38
Tablo 3.1. Örneklem Grubunda Yeralan Üniversitelere İlişkin Bilgiler .....	77
Tablo 3.2. Farklı Sapma Miktarları İçin Uygun Örneklem Büyüklükleri .....	78
Tablo 3.3. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi .....	81
Tablo 3.4. Faktör Analizi Sonuçları ve Madde Toplam Ölçek Korelasyonları .....	83
Tablo 3.5. Ölçeğin Güvenirlik Değerleri .....	88
Tablo 4.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı .....	90
Tablo 4.2. Öğretim Elemanlarının Yaşa Göre Dağılımı .....	91
Tablo 4.3. Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Dağılımı .....	91
Tablo 4.4. Öğretim Elemanlarının Görev Yapılmakta Olan Üniversitedeki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	92
Tablo 4.5. Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	92
Tablo 4.6. Öğretim Elemanlarının Unvana Göre Dağılımı .....	93
Tablo 4.7. Öğretim Elemanlarının Görev Yaptıkları Üniversite Birimlerine Göre Dağılımı .....	93
Tablo 4.8. Öğretim Elemanlarının Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı .....	94
Tablo 4.9. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Görevlerine Göre Dağılımı .....	95
Tablo 4.10. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adaleti Sağlamaya İlişkin Genel Algı Düzeyleri .....	96
Tablo 4.11. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Karar Verme Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri .....	97
Tablo 4.12. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Planlama Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri .....	101
Tablo 4.13. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütlenme Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri .....	105
Tablo 4.14. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Koordinasyon Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri .....	109

Tablo 4.15. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Etkileme Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri .....	113
Tablo 4.16. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri .....	117
Tablo 4.17. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Var Olan Örgütsel Adalet İlişkin Genel Algı Düzeyleri.....	122
Tablo 4.18. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Karar Verme Sürecinde Örgütsel Adalet İlişkin Algı Düzeyleri .....	123
Tablo 4.19. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Planlama Sürecinde Örgütsel Adalet İlişkin Algı Düzeyleri .....	127
Tablo 4.20. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütlenme Sürecinde Örgütsel Adalet İlişkin Algı Düzeyleri .....	131
Tablo 4.21. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Koordinasyon Sürecinde Örgütsel Adalet İlişkin Algı Düzeyleri .....	135
Tablo 4.22. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Etkileme Sürecinde Örgütsel Adalet İlişkin Algı Düzeyleri.....	139
Tablo 4.23. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalet İlişkin Algı.....	143
Tablo 4.24. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algıları– Yaş Değişkenine İlişkin İstatistikler-Ranks .....	148
Tablo 4.25. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algıları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi - Kruskal-Wallis H Test Statistics (a,b) .....	149
Tablo 4.26. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması (Independent Sample t Test) .....	150
Tablo 4.27. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi).....	151
Tablo 4.28. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Kurum Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi) .....	153
Tablo 4.29. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Ünvan Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi).....	155
Tablo 4.30. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi).....	157

Tablo 4.31. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi).....	159
Tablo 4.32. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması (Independent Sample t Test).....	161
Tablo 4.33. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi) .....	162
Tablo 4.34. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Kurum Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi).....	164
Tablo 4.35. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları- Ünvan Değişkenine İlişkin İstatistikler-Ranks .....	166
Tablo 4.36. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Ünvan Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi - Kruskal- Wallis H Test Statistics (a,b) .....	167
Tablo 4.37. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi) .....	168
Tablo 4.38. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Yönetim Görevi Olup Olmama Durumuna Göre Farklılaşması (Independent Sample t Test) .....	170

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölüm araştırmanın problem durumunu, amacını, önemini, varsayımlarını, kapsamını, sınırlılıklarını ve araştırma boyunca üzerinde durulan kavramların tanımlarını içermektedir.

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 yaşamları, 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 (2000)’e göre, işgören motivasyonunu temin etmenin, yönetim ve işgörenler arasındaki sorunları gidermenin ve örgütün etkililiğini sağlamanın en önemli yollarından biri, 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 işlemesi 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 olduğunun kanıtıdır. Belirtilen nedenlerden dolayı, bu çalışma sonucunda, üniversite yönetimlerinde var olan örgütsel adalet olgusunun yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanları algılarına göre ortaya konulmasıyla geliştirilen önerilerin, üniversitelerdeki çalışma ortamına olumlu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.1. Problem Durumu**

İşgörenler mensubu oldukları kurumlarda kendilerinden beklenen görevleri yerine getirirken, diğer işgörenleri gözlemlene ve eşitlik ilkelerinin varlığını sorgulama eğilimindedirler. Örgütte hissedilen adalet algısı, bireylerin iş doyumlarını, örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık duygusunu ve örgüt amaçları doğrultusunda performans sergilemelerini belirleyen en önemli faktörlerdendir.

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 işletilmesi hem örgüt sağlığının korunmasını hem de işgören performansının artmasını sağlamaktadır.

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 çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasına ve karar vericilerin çıktıkların 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 (Adams, 1965; Homans, 1961; Leventhal vd., 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 örneklerindendir. 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. Bu sebepten dolayı, bu çalışmada örgütsel adalet açısından üniversitelerdeki yönetim süreçlerinin analizi yapılmış, yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının algılarına göre yönetim süreçlerinde adalet algısı incelenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda yönetim süreçlerinde adaletin ne ölçüde var olduğu tespit edilmiştir.

### 1.1.1. Problem Cümlesi

Üniversitelerde, yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinin uygulanmasında örgütsel adalet olgusuna ilişkin algıları ne düzeydedir?

### 1.1.2. Alt Problemler

1. Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinde örgütsel adaleti sağlamaya ilişkin genel algıları ne düzeydedir?
2. Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerini gerçekleştirme boyutunda;
  - a. Dağıtım Adaleti
  - b. Süreç Adaleti
  - c. Etkileşim Adaleti sağlama algıları ne düzeydedir?
3. Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinde örgütsel adalet olgusuna ilişkin genel algıları ne düzeydedir?
4. Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinde var olan;
  - a. Dağıtım Adaleti
  - b. Süreç Adaleti
  - c. Etkileşim Adaleti algıları ne düzeydedir?
5. Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları;
  - a. Yaş
  - b. Cinsiyet
  - c. Kıdem
  - d. unvan
  - e. görev yapılan üniversite değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
6. Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları;
  - a. Yaş
  - b. Cinsiyet
  - c. Kıdem
  - d. unvan
  - e. görev yapılan üniversite değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
7. Yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinde örgütsel adalet algısıyla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, üniversitelerde, yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinin işlemlerine ilişkin adalet algılarını ortaya koymak ve bu iki grup öğretim elemanlarının adalet algılarının karşılaştırmasını yaparak üniversite yönetim süreçlerindeki örgütsel adalet yaklaşımlarını belirlemektir.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

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.

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirmektedirler. Bundan dolayı, çalışanların örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini arttırmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak iş oluşumlarında adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular da bulunmaktadır.

Tüm bunlara ek olarak Akçay ve Akyol (2010) tarafından yapılmış olan “Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmalarının Genel Durumu” isimli çalışmada, Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Enstitülerinde örgütsel davranış alanında 2000-2010 yılları arasında yapılan lisansüstü tezlerin dağılımları yapılmış ve örgütsel adalet konusunda sosyal bilimler enstitülerinde 23’ü yüksek lisans ve 9’u doktora olmak üzere toplam 32 tez hazırlandığı, eğitim bilimleri enstitülerinde örgütsel adalet konusunun çalışılmadığı ve örgütsel adalet konusunda çalışma alanı olarak üniversitelerin bugüne kadar hiç seçilmediği ortaya konmuştur. Bu durum da, tezin önemini arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

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 sebeple, bu çalışma öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları açısından üniversite yönetim süreçlerinde adaletle ne denli bağlı kaldığını ve yöneticilerin yönetim süreçlerini işletirken örgütsel adalet kavramından hangi derecede faydalandığını ortaya çıkaracaktır.

Gerçekleştirilecek olan çalışmayı önemli kılan bir diğer neden ise, alana ölçe aracı anlamında sağlayacağı faydadır. Örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların büyük oranda örgütsel adalet algısını ölçtüğü ve örgütsel adalet algısının bağımsız değişken olarak ele alınıp, diğer bağımlı değişkenlerle olan ilişkisinin analiz edildiği görülmektedir. Tüm bu durumlara ek olarak, örgütsel adalet algısı bu çalışmalarda Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “örgütsel adalet ölçeği” kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sebepten dolayı, bu çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” nin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Demirel (2009)’ e göre, örgütsel adalet;

1. Çalışanların tatmin düzeyini artırılmasına,
2. Gruplar arası işbirliğinin gelişmesine ve problemlerin çözümüne,
3. Örgütsel verimlilik düzeyinin artırılmasına,
4. Çalışanların, güven, sadakat ve bağlılığına,
5. Görev ve sorumluluklar dışında örgütsel vatandaşlık veya gönüllülük bilincinin artmasına,
6. Sosyal bağların güçlenmesine,
7. İşten ayrılmaların önlenmesine,
8. İşgören performansının artırılmasına,
9. İş yaşamının kalite düzeyinin artırılmasına,
10. Stratejik karar verme düşüncesinin geliştirilmesine,
11. Yönetici-çalışan işbirliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi hem örgüt hem de işgören açısından bu denli etkisi olan örgütsel adalet konusunu bu araştırma açısından önemli hale getiren bir başka boyut ise,

üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının sık sık dile getirdikleri ve yaşadıklarını belirttikleri “adaletsizlik” konusuna açıklık getirecek olmasıdır. Gerek öğretim programlarının uygulanmasında, gerek yönetsel işlevlerin yerine getirilmesinde gerekse de örgüt kültürü boyutunda, öğretim elemanları eşit ve adil uygulamalarla karşılaşmadıklarını farklı yollarla beyan etmektedirler. Çalışma sonucu geliştirilecek olan önerilerin özellikle yönetim görevi olan öğretim elemanlarınca göz önünde bulundurulması bahsi geçen sorunların çözümüne ışık tutacaktır. Devamlı olarak eleştirilmekte ve yeni öneriler getirilmekte olan kalite sorunu, üniversitelerde de güncel bir konu halini almış bulunmaktadır. Yükseköğretimde kaliteyi temin etme yollarından biri de öğretim elemanlarına hak ettikleri değeri, yönetim süreçlerinde sağlanacak olan adalet ile sağlamak mümkündür. Karar verme sürecinden başlayarak değerlendirme sürecine kadar ilerleyen tüm yönetim süreçleri içerisine dahil olan ve direkt etkilene öğretim elemanlarının gerçekleşen uygulamaların ve yöneticilerin kendilerine karşı geliştirdikleri tutumların adaletinden şüphe duymamaları üniversitelerdeki örgütsel etkililiğe olumlu katkı sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında, araştırma sonrası üniversite yönetimlerinde ve işletilen yönetim süreçlerinde sağlanması gereken adalet algısına ilişkin geliştirilen öneriler, öğretim elemanlarının karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme süreçlerindeki dağıtım, süreç ve etkileşim adalet algılarının artmasına ve hem iş hem de kurumlarına olumlu tutumlar sergilemelerine katkı sağlayacaktır. Bahsi geçen durumların çözümü ve konuya ilişkin geliştirilen olan öneriler, var olan adalet algısını hem öğretim elemanları bakış açısından hem de yönetim görevine sahip öğretim elemanları boyutundan ele alınmasına ve üniversitelerin “adalet” temeline dayalı bir kurum kültürüne sahip olmasına katkı sağlayacaktır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırma aşağıda belirtilen varsayımlara dayanmaktadır.

1. Bu çalışmada görüşlerine başvuru katılımcıların Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği’ni gönüllü ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.
2. Örgüt içerisinde işgörenlerin içinde buldukları yönetim süreçlerinden adalet beklentisi içerisinde olduğu varsayılmaktadır.
3. Örgüt içerisinde yöneticilerin gerçekleştirdikleri yönetim süreçlerinde, işgörenler tarafından algılanan adalet öneme önem vermeleri gerektiği varsayılmaktadır.

4. Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği'nin araştırmanın amacına ve konusuna uygun olduğu varsayılmaktadır.
5. Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği'nin geliştirilmesi sürecinde başvurulan uzman görüşünün araştırmanın kapsam geçerliliğini sağlamada yeterli olduğu varsayılmaktadır.
6. Ölçme aracını cevaplayan katılımcıların adalet kavramına ilişkin algılarının benzer olduğu varsayılmaktadır.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar çerçevesinde hazırlanmıştır.

1. Bu araştırma örneklem grubunda yer alan üniversitelerle sınırlıdır.
2. Bu araştırma örneklem grubunda yer alan üniversitelerde görev yapmakta olan ve yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının görüşleriyle sınırlıdır.
3. Bu çalışmada yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme olarak ele alınmıştır.
4. Bu araştırma araştırmanın konusu olan örgütsel adaletin, yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesiyle sınırlıdır.
5. Bu çalışmada toplanan veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği” ile sınırlıdır

### 1.6. Tanımlar

**Örgütsel Adalet:** Örgütteki adalet algısına odaklı psikolojik bir araştırma alanı, işgörenlerin işyerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin oluşturdukları zihinsel algı ve genel anlamda adalet algısının işyerine yansımalarıdır.

**Dağıtım Adaleti:** Gelir, ödeme, yükselme, sosyal haklar gibi örgütsel ve örgüt dışı getirilerin dağıtımına ilişkin işgörenler zihninde oluşan adalet algısıdır (Greenberg, 1996).

**İşlemsel Adalet:** İşgörenlerin, örgütsel ve örgüt dışı getirilerin dağıtımına ilişkin alınan kararlara ilişkin geliştirdikleri adalet algısıdır (Beugre, 2002).

**Etkileşim Adaleti:** Örgüt içi uygulamaların insani yönü ile ilgilenen, hem işgörenler arasında hem de yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkilerin niteliğine odaklanan ve karar

verici pozisyonundaki kişilerin sergiledikleri tavırların ve kararları iletimlerinin işgörenler üzerinde oluşturduğu adalet algısıdır (Colquitt vd., 2001).

**Yönetim Süreçleri:** Yöneticilerin bir örgütte uygulamada yararlandıkları süreçlerdir. Russel T. Gregg, yönetim süreçlerini, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralamıştır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

**Karar Verme:** Yönetim sürecinin kalbi; bir sorunun çözümün ilişkin muhtemel yollardan en uygun olanın seçilmesi; ve yönetimin özü, esasıdır (McCamy, 1947; Akt. Aydın, 2007).

**Örgütlenme:** Örgütün insan ve madde kaynaklarının amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılandırılması; girişimin, insan örgütünün ve madde kaynaklarının işlevsel bir yapıda bütünleştirilmesi sürecidir (Aydın, 2007).

**Planlama:** Amaçların ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi ve yönetimin bilgi toplama süreci; neyin, ne zaman, nasıl nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesidir (Efil, 2002).

**İletişim:** Örgüt içerisinde işgörenler ve yönetim arasındaki bilgi, emir, duyuru ve kararların bildirim özelliklerini içeren, örgüt ile çevresi arasındaki işbirliğini ve bilgi alışverişini sağlayan, toplantı, resmi yazışma, duyuru, telefon ve posta yoluyla gerçekleştirilen yönetim sürecidir (Haris ve Hartman, 2001).

**Koordinasyon:** Bir örgütün düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması (Efil, 2002), işgörenlerin çabalarının birleştirilip zaman açısından uyumlu kılınması, amaca varabilmek için iş ve eylemlerin birbiri ardından gelebilmesi ve birbirini tamamlaması anlamına gelen yönetim sürecidir (Önal, 2000).

**Etki:** Örgüt içerisinde işgörenlerin örgüt amaçlarına katkı sağlamasına adına davranış, tutum, hislerin değişmesine katkı sağlayan, yöneticiler tarafından etkili liderlik özellikleri kullanılarak yerine getirilen ve kimi zaman yöneticilerin sahip oldukları güçleri de kullanarak yerine getirdikleri yönetim sürecidir (Mescon vd., 1988).

**Değerlendirme:** Örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesi, yerine getirilen tüm faaliyetlerin sonuçlarının incelenmesi ve örgütsel çıktılarının analizinin yapılmasıdır (Ertuğrul, 2005).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti açıklanmış; adaletim alt boyutlarının karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme olarak sınıflandırılan yönetim süreçleri ile olan ilişkileri irdelenmiş ve bu konu ile ilgili gerçekleştirilmiş olan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet, kelime anlamı itibariyle kişilerin hak ettiklerinin yeri ve zamanında kendilerine verilmesidir (Doğan, 2008). Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur (Özmen vd. 2007). İnsan yaşadığı çevre içinde sürekli bir adalet arayışı içindedir. Bu adalet arayışı, sosyal hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır ve insanın yaşadığı her yerde gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir. Yaşadığı her yerde ve olayda, kendisi ve başkaları için, ortaya koyulan çaba ve ödenen bedele karşılık belli bir hak etme değeri biçen insan, elde edilen kazancın bu değerle orantılı olmasını beklemektedir. Bu değer altında ya da üstünde bir kazanç söz konusu olduğunda adaletsizlik algılamaktadır (Töremen ve Tan, 2010).

Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütlerindeki eşitlik ve adalet algılarını konu alan akademik çalışma alanı olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Cropanzano, 2001). Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet, işyerindeki adaletle ilgili sorun ve konuları ele alır. Adalet kavramı, bir kişi, grup ya da örgüt tarafından alınmış olan kararların sonuçlarının diğer işgörenlerin değer sistemiyle uyuşup uyuşmadığı ve bunun sonucuna göre oluşan adalet algısının bir bütünüdür. Aynı zamanda örgütsel adalet, işgörenlerin gerçekleştirdikleri görevlere ilişkin kendilerine gösterilen yaklaşım tarzına karar verilmesi ve bu yaklaşım tarzının işle ilgili diğer değişkenleri etkilemesi durumlarını da içeren bir çalışma alanı olarak literatürdeki yerini almaktadır (Moorman, 1991).

Sosyal bilimler alanında uzun süredir çalışılan ve işgörenler üzerindeki etkileri konusunda araştırmalar yapılan örgütsel adalet kavramı, üç farklı alt boyutta incelenmektedir. Bunlar; dağıtım, süreç ve etkileşim adaletidir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yönetim süreçlerindeki etkisi tartışılacak olan örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım adaleti, örgütsel çıktıların dağıtımını sonucu işgörenlerde örgüt ve yöneticilere karşı oluşan adalet algısını; süreç adaleti örgütsel kararların verilmesi ve çıktıların dağılımıyla ilgili tespitlerin yapılmasına ilişkin geliştirilen kriterlerin işgörenlerde oluşturduğu adalet algısını; ve etkileşim adaleti de yöneticilerin verdikleri kararları ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen eylemleri işgörelere aktarıırken takındığı tavır ve oluşturdukları eşitlik ilkesinin işgörelerde yarattığı adalet algısını içermektedir.

### **2.1.1. Dağıtım Adaleti**

Adams'ın eşitlik teorisi örgütsel adaletin temelini oluşturmakla birlikte dağıtım adaleti kavramını da açıklamaktadır. Dailey ve Kirk (1992)'e göre dağıtım adaleti, işgörelerin ücret, terfi, iş dağılımı gibi kazanımlarını belirleyen yönetsel kararların adillğini ortaya koymaktadır. Yine aynı şekilde Folger ve Konovsky (1989), Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkarak dağıtım adaletini, örgüt içerisinde işgörelerin edimleri sonucu elde ettikleri kazanımların ortaya çıkarttığı adalet algısı olarak ifade etmektedirler.

Dağıtım adaleti, bir örgütteki işgörelerin elde edebileceği mükafat ve kazanımların dağılımındaki adillik ve eşitliğe karşılık gelmekle birlikte, işgörelerin maaş, fayda, ödeme artışı ve terfi gibi bireysel çıktılarından elde ettikleri adalet algısını ortaya koymaktadır. Dağıtım adaleti kavramının gelişimi özellikle, 1950 ve 1970 yılları arasında gerçekleşmiştir. Bireysel çıktılara ilişkin tepkiler sadece sistem tarafından dayatılan çıktılara dayanmamaktadır. Bu sosyal karşılaştırma süreci, Homans (1961) tarafından geliştirilen adalet kavramının temelini oluşturmuştur. Homans'ın dağıtım adaleti ile ilgili ortaya koyduğu kavramsal yapı şu maddeleri içermektedir;

- a) Bireyin en az diğer bireylerin eylem ve davranışlarından etkilenen eylem ve davranışları mevcuttur.
- b) Karşılıklı paylaşım ile ilgili olan bireylerin paylaşımından daha çok fayda sağlayan bireylerin kazanımlarına ilişkin duruşları daha hassastır.
- c) Dağıtım adaleti algıları öznedir.

Blau (1964) bu kavramları ekonomik ve sosyal boyutları olan “sosyal değişim” teorisi ile birleştirmiştir. Blau’nun teorisine göre, bireyler arasındaki ilişkiler ancak karşılıklı olarak gelişir ve bu ilişkilerin rasgele gelişmesi mümkün değildir. Bir nevi güven olan bu ilişkinin adalet literatüründe süregelen bir etkisi mevcuttur. Benzer bir şekilde Adams (1965) da eşitlik teorisini ortaya koymuş ve bu teoriyle sosyal değişimleri bireyler arasındaki ilişkiye ve bireylerin algıladıkları girdi-çıktı dengesine vurgu yapmıştır. Sosyal bir bireyin algıladığı girdi-çıktı oranı diğer işgörenlerin algılarından farklılaşmakta ise bu birey o anda dağıtım adaletinin etkisini deneyim eder. Homans’ın aksine Adams aynı zamanda tartışmalarını işyerindeki eşitsizlik üzerine de yoğunlaştırmıştır. Adams’a göre, bireyler ilişkilerden kaçma, performans azaltma gibi davranışsal uyumlara gidebileceği gibi, eşitlik dengesini sürdürme adına bilişsel uyum yollarını da seğebilir.

Dağıtım adaleti üzerine yapılan çalışmalar ve konu ile ilgili literatür incelendiğinde, eşitlik teorisinin dağıtım adaletinin temelini oluşturduğunu ortaya çıkarmaktadır, çünkü tüm yaklaşımlar adalet algısının bu boyutunun işgörenlerin kazanımlarının dağılımı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Beugre (2002) çalışmasında, işgörenlerin sürekli olarak örgüte katkılarını ve elde ettikleri kazanımları diğer işgörenlerle karşılaştırma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. İşgörenler, tüm kazanımlarda dengeli bir dağılımı fark ettiklerinde adalet algısı geliştirirler. Tersı durumda ise kendi çıkarları doğrultusunda oluşturmak adına performanslarını arttırma ya da azaltma yolunu seçerek adaleti sağlama eğilimine girerler.

Nowokowski ve Canlon (2005) da dağıtım adaletinin örgütsel adaletin ilk boyutu olduğunu ve değişim ve etkileşimler aracılığıyla ulaşılan dağıtımsal algıların adilliği olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. İşgörenlerin rgt içerisinde geçirdikleri çalışma yılları, edindikleri deneyimler, görevlerinin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar kendilerinde edinecekleri kazanımlarla ilgili beklenti düzeyini arttırmakta ve diğer işgörenlerin edindikleri kazanımları kendi elde ettikleriyle devamlı olarak mukayese etme eğilimine neden olmaktadır. Bu mukayese, işgörenlerde örgütleriyle ilgili adalet tutumunu oluşturmaktadır.

Charash ve Spector (2001)’a göre, örgüt içerisinde yönetim tarafından belirlenen kazanımların dağılımı sonucu ortaya çıkan dağıtım adaleti algısı, duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler ortaya çıkarır. Duygusal tepkiler konusunda, eşitsizlik hisseden işgörenlerde nefret ve kızgınlık hisleri ön plana çıkmaktadır. Kazanımların adilliğinden ya da eşitliğinden şüpheye düşen işgörenler de, işlerine karşı performanslarını azaltarak

tepkilerini ortaya koyarlar. Davranışsal olarak verilen tepkiler de performansı düşürmek ile birlikte işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerini içermektedir. Örgütteki adaletin eksikliğinden dolayı oluşan işgören algısı bireysel anlamda verilen tepkiler veya gösterilen davranışların yanında işgörenlerin diğer işgörenlerle de ilişkilerinde bozulmalara neden olmaktadır.

Genel anlamda dağıtım adaleti, işgörenler arasındaki sosyal ilişki ve değişim üzerinde durmaktadır. Dağıtım adaleti kavramının literatürdeki yeri ilerledikçe, araştırmacılar örgüt içerisinde yeni ilişki boyutlarını araştırmaya başlamış ve bu noktada süreç adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

### 2.1.2. Süreç Adaleti

Örgütsel çıktıların işgörenler arasında nasıl dağıtıldığına dair alınan kararlara ilişkin işgören tepkilerini inceleyen örgütsel adalet alt boyutu süreç adaletidir. Eğer işgörenler, örgütsel faaliyetlerle ilgili olarak karar verme süreçlerinin kayırmacılıktan uzak ve herkese eşit şekilde olduğuna, doğru ve eksiksiz bilgiye ve bu süreçlerden etkilenen tüm kişilerin görüş ve fikirlerine dayandığına inanırlarsa, karar verme süreçlerinin adil olduğuna ilişkin algı geliştireceklerdir (Viswesvaran ve Ones, 2002).

Araştırmacıların örgütsel çıktılarının kendilerinden çok, bu çıktılarının dağılımına dair kararların nasıl alındığını sorgulamaya başlamasıyla, süreç adaletine verilen önem daha da artmıştır. Levanthal (1976) tarafından geliştirilen süreç adaleti yaklaşımına göre, süreçlerin adilliğiyle ilgili olarak örgütlerde yerine getirilmesi gereken 6 kriter bulunmaktadır ve Leventhal (1980) örgüt içerisindeki adil süreçlerin önemini belirten bu altı şekilde şu şekilde sıralamıştır:

1. Tutarlılık: Kural ve politikaların örgüt içi tüm paydaşlara eşit uygulanması
2. Ön Yargı Baskısı: Örgüt içerisinde karar verici pozisyonundaki tüm bireylerin ön yargıdan uzak olarak hareket etmesi gerekmektedir.
3. Doğruluk: Politika ve süreçler uygun ve doğru çıktılar üretmelidir.
4. Düzeltilebilirlik: Politika ve işlemlere ilişkin düzeltmeler belirgin hataları önleme adına sürekli uygulanabilir olmalıdır.
5. Temsiledilebilirlik: Politika ve işlemler, kararlardan etkilene tüm örgüt içi paydaşların temel görüş, düşünce ve değerlerini yansıtmaya özelliğine sahip olmalıdır.

6. Etik: Politika ve işlemlerin sonuçları kabul edilebilir örgütsel etik standartlara uygun olmalıdır.

Maaş, terfi, çalışma koşulları ve performans değerlendirme yöntemleri gibi bazı örgütsel faktörlerin kararlaştırılmasında kullanılan süreçlerin adillik derecesi, süreç adaletini şekillendiren koşulları oluşturur. Buna göre süreç adaleti, örgütsel adalet algısının büyük bir kısmını teşkil etmektedir. Örneğin, performansa dayalı olarak ödüllerin işgörenler arasında dağılımı dağıtım adaletinin kapsamına girmekte iken, performansı değerlendirmede kullanılan metotların ne derece adil olduğu süreç adaletinin konusunu oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi süreç adaleti, daha geniş bir anlam ifade etmekte ve dağıtımsal adalet ile karşılaştırıldığında örgütsel adaletin daha kapsamlı bir bölümüne hitap etmektedir (Greenberg, 1990).

Süreç adaleti, kararların adil olup olmadığıyla değil, bu kararların nasıl verildiğiyle ve karar verme esnasında başvuru kriterlerinin ne kadar adil olduğuyla ilgilidir. İşgörenlerin süreç adaleti algısını etkileyen üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar;

1. Tarafsız karar verme süreci
2. Karar verilere karşı hissedilen güven duygusu
3. Güven, saygı ve iyi niyete dayanan bir örgüt kültürü.

Bu üç faktörün ortaya çıktığı örgütsel süreçlerde, işgörenlerde sürece ilişkin adalet algısının ortaya çıkmama ihtimali oldukça düşüktür. Bununla birlikte, süreç adaleti örgütlerde liderleri değerlendirmede kritik bir öneme sahiptir. Çünkü bu tarz bir adalet algısı sonucu, işgörenler liderlerinin kendilerine karşı ne kadar adil olduklarına kanaat getirmektedirler. Karar verme süreci esnasında, şayet liderler işgörelere gerekli konularla ilgili görüşlerini sorar ve özellikle fikirlerine başvurursa, işgörenlerde yorumlarını örgütsel süreçlere katmış olmanın mutluluğu yaşanır ve adalet algısı ortaya çıkar (Lind ve Earley, 1992).

Süreç adaleti formal örgütsel politikalarda ve süreçlerde örgütsel çıktılara ilişkin karar vermek için var olan adillığe karşılık gelmektedir. Örgütsel adaletin bu boyutunun gelişimi 1975-1995 yılları arasında olmuş ve Thibault ve Walker (1975) tarafından yayınlanan çalışma ile başlamıştır. Bu çalışma sonucuna göre, Thibault ve Walker, “bireylerin örgüt içerisindeki süreçlere ilişkin adalet algıları, örgütsel işlemlerin kontrolünde fırsat ve imkanlara sahip olmaları durumunda daha yüksek olacaktır” şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır. Bu durumdan da anlaşıldığı gibi, örgütsel adalet

literatüründe, işgörenlerin süreç ve alınan kararlar üzerindeki etkilerinin son derece önemli olduğu görülmektedir.

### 2.1.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adaletin son alt boyutu etkileşim adaletidir. 1980 yılında geliştirilen etkileşim adaleti, örgütsel iletişim süreçlerini, işgörenlerin dağıtım uygulamalarını kabulünden ayırır (Cole, 2004) ve genel anlamda örgüt içerisinde etkileşimlerin farklı boyutlarının işgörenler üzerinde oluşturduğu adalet algısı olarak tanımlanabilmektedir (Nabatchi vd., 2007).

“Bilgisel adalet” ve “kişilerarası ilişki adaleti” olarak iki kısımda incelenen etkileşim adaleti, işgörenlerin örgütsel süreçlerin gerçekleşmesi esnasında kendilerine takınılan tutumların kalitesiyle ilgili geliştirdikleri adalet algısıdır. Deneysel çalışmalar göstermektedir ki işgörenler örgüt yöneticilerinin kendilerine yaklaşım tarzına ve yasal karar alma süreçlerinin kendilerine açıklanma şekline oldukça önem vermektedirler. Etkileşim adaletinde, karar verici pozisyonundaki yöneticilerin hoş olmayan olaylardan sorumlu tutulabilme ihtimali, kendilerini işgörelere gerçekleştirilen tüm süreçlerin ve alınan kararların hangi gerekçelerle yerine getirildiğini açıklama zorunluluğuna itmekte ve işgörelerde oluşabilecek muhtemel adaletsizlik ve eşitsizlik algısının önüne geçmektedir. Bu yüzden en basit ifadeyle etkileşim adaleti, yöneticilerin verdikleri kararların olumsuz sonuçlarından sorumlu olma durumunda buldukları anlamına gelmektedir (Folger ve Cropanzano, 2001).

Etkileşim adaletinin belirli özelliklerinin yönetime sağlayabileceği katkıları Cole (2004) şu şekilde sıralamıştır:

1. İşgörelere yapılan açıklamalar sebepleriyle belirtilirse ve içtenlikle iletilirse, kararların kabulü daha belirgin şekilde kolaylaşacaktır.
2. İşgörelere danışmanlıkta bulunma süreci, özenli, anlayışlı ve saygılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde ve işgören görüş ve sorunlarına dikkatli yaklaşıldığında ortaya çıkan adalet algısı, yöneticilere yönetim süreçlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmede yardımcı olacaktır.
3. İşgörelere tutarlı ve yol gösterici yaklaşımlar, karar süreçlerinin kendileri tarafından adil olarak algılanmasına ve bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde işlemesine neden olmaktadır.

4. İşgörenlerin mahremiyetleri ve özel yaşamları yöneticilerin dikkat edeceği hususlar olmalı ve bunlara saygı gösterilmelidir.
5. İşgörenlere karşı sözsüz yaklaşımlar, dikkatli seçilip uygulandığında büyük önem teşkil etmektedir. Süreç ve çıktı kontrolü, işgörenlerin görüşlerinin yerinde değerlendirilmesiyle etkin hale getirilebilir.

Etkileşim adaleti, işgörenlerin örgütsel politika ve işlemleri uygulama sürecinde amirlerinden edindikleri kişiler arası davranış izlenimlerini incelemektedir. Örgütsel adaletin bu boyutunun gelişimi yaklaşık olarak 1986-2004 yılları arasında gerçekleşmiştir (Colquitt vd., 2005). Bies ve Moag (1986)'a göre, kişiler arası ilişkiler süreçlerin uygulanmasından kavramsal olarak ayrıdır. Bir diğer ifadeyle süreç adaleti, etkileşim adaletinden farklılaşmaktadır. Örgütteki adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar sonucunda görülmüştür ki, etkileşim adaleti temel olarak tutum davranış gibi bireysel çıktılar üzerine vurgu yapmaktadır. Bir örgütte var olan kişilerarası ilişki ve bunun ortaya çıkaracağı adalet algısı için literatürde dört kavramdan söz edilmektedir. Bunlar, samimiyet, gerekçelendirme, saygı ve doğruluktur (Bies ve Shapiro, 1987).

## 2.2. Yönetim Süreçleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Yönetim amaçlara yönelmiş, beşeri ve psikososyal özellikte bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifadeyle ortak çaba ve çalışmalarda bulunan fertler, çalışan ve iş gördüren, yönetilen ve yöneten, amir ve memur vb. gibi çeşitli ifadelerle anılan sosyal bir farklılaşmaya uğrarlar. Her zaman yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda, emir alanlarla emir verenler mevcuttur (Ertürk, 2009). Tanımdan da anlaşılacağı üzere; yönetim denildiğinde, bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen de bu sürecin unsurları olan organlar, kişi veya grup anlaşılmaktadır (Koçel, 2007).

Etkin bir yönetimden söz edebilmek için yönetim sürecinin belirli özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Ertürk, 2009):

- **Yönetim bir grup faaliyetidir.** Yönetim sosyal bir niteliğe sahiptir. Amaçlara ulaşmak, ihtiyaçların tatmin edilmesi ve yapılan çalışmaların yönetsel niteliğe sahip olabilmesi için birden fazla insanın olması gerekir.
- **Yönetim beşeri (insancıl) bir niteliğe sahiptir.** Yönetim faaliyeti insanlarla ilgilidir. Yönetimde, yöneten de, yönetilen de insandır. Yönetim, grubu oluşturan

kişilerin birbiriyle olan ilişkilerini kapsar. Bu nedenle, insan yönetim sürecinin hem nedeni hem de amacıdır.

- **Yönetim bir işbirliği ve uzmanlaşma sürecidir.** Birden fazla bireyin bir araya gelerek bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle işbirliği yapmaları, yönetimin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. İşbirliğinin doğal bir sonucu olarak uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır.
- **Yönetim bir koordinasyon (uyum sağlama) sürecidir.** Belli bir amaç veya amaçlar için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, aralarındaki ilişkileri ve çabalarının sonuca en kolay ve en çabuk ulaşılabilecek şekilde düzenlenmesi gerekir.
- **Yönetim bir yöneltme (emir-kumanda) sürecidir.** Bir araya gelen insanların amaca ulaşmak için çabalarını birleştirmeleri ve uyumlu bir biçimde sürdürmeleri gerekir. Yönetim sürecinin etkin olabilmesi için bireyler arasında yöneten ve yönetilenler şeklinde bir ayırım söz konusudur. Yönetim hiyerarşik (basamaklı) özelliğe sahiptir.
- **Yönetim rasyonel bir süreçtir.** Rasyonellik, belli bir amaca mümkün olduğu kadar az emek ve masrafla varma veya belli araç ve olanaklarla mümkün olduğu kadar fazla sonuç elde etmeyi ifade eder. Yani, yönetimde yapılan tüm faaliyetler etkin, verimli ve kârlı olmalıdır.
- **Yönetim haberleşme (iletişim) sürecidir.** Yönetimde uyumun dolayısıyla etkinliğin sağlanabilmesi için, işbirliğinde bulunan kişilerin arasında etkin bir haberleşme düzeni kurulmalıdır. Örgüt içindeki haberleşme, bilgi vermek ve bilgi istemek şeklindedir (Ertürk, 2009).
- **Yönetim demokratik bir süreçtir.** Yönetim ortak aklın uygulanmasını gerektirir. Bu ancak katılmalı (demokratik) yönetimle mümkün olur. Ancak burada kastedilen örgütsel demokrasi sadece karar değil, kararlarla birlikte sürece ve sürecin sonunda ortaya çıkan çıktıyı denetlemeyi de birlikte yapmayı gerektirir. Kısaca karar almada, uygulamada, kontrolde birlikte çalışılmalıdır (Genç, 2007).

Yönetim süreçlerini farklı yazarlar farklı şekillerde ele almışlardır. Kimi yazarlar yönetim sürecinin beş fonksiyonu olduğunu belirtirken, kimi yazarlar ise altı-yedi fonksiyonu olduğunu ifade etmişlerdir.



Gürüz ve Gürel (2006) yönetim sürecini; planlama, örgütleme, insan kaynakları, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim olmak üzere yedi süreci olduğunu ifade ederlerken, Genç (2008) yönetim sürecini; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olmak üzere beş fonksiyonu olduğunu belirtmiştir.

Ertürk (2009) ise yönetim sürecini; planlama, örgütleme, yürütme (yöneltme), koordinasyon, denetim ve karar verme olmak üzere yedi fonksiyonu olduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmada ise karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, kontrol ve değerlendirme ile yöneltme ve etkileme olmak üzere yedi yönetim fonksiyonu, yönetim süreci içerisinde ele alınmış ve örgütsel adalet ile ilişkisi bu süreçler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu süreçlere ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### **2.2.1. Karar Verme Sürecinde Örgütsel Adalet**

Yönetim sürecindeki ilk fonksiyon karar vermedir. Bireyler hayatlarının her döneminde, hem özel hem de meslek yaşamlarında sürekli olarak karar vermek zorundadırlar. Karşılaşılan sorunlar çok basit olabildiği gibi birçok faktörün etkilediği çok karmaşık sorunlar da olabilmektedir.

Karar, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2008).

En genel anlamıyla karar, “bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında bilinçli olarak yapılan bir seçim” olarak tanımlanmaktadır (Otlu ve Demir, 2005).

Daha geniş bir tanımla ise karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihinsel süreçtir. Karar istenen bir sonuca ulaşmak için birtakım alternatifler arasından bilinçli olarak seçilendir. Bu nedenle karar bir tercihtir, bilinçli bir zihinsel faaliyetin sonucudur ve bir amaca yöneliktir (Oğuz, 2009).

Karar verme ise; “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).

Farklı bir tanımlama ile karar verme, “belli bir eylem biçimine adapte olmak ve başkaları adına sorumluluk alma, vaatte bulunma, söz verme, diğer kişilerden karara katkı ve destekte bulunmalarını istemek”tir (Kıranlı ve İlğan, 2007).

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 vd., 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).

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerden oluşmaktadır. Karar verme, zahmetli bir iş olması nedeniyle stresli bir süreç olarak ifade edilmektedir. Alternatifleri araştırmak, bulmak, her birinin yarar ve sakıncalarını karşılaştırmak zor ve stresli bir iştir. Karar verme, amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir. Yani karar verme sorunlarla ve belirsizliklere mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, karar verme sürecine katılım, süreç adaleti algılarının şekillenmesinde kritik bir öneme sahiptir. Süreç kontrolü üzerine yapılan çalışmalar örgütsel adalet ile pozitif yönden bir korelasyonu olduğunu ortaya koymuştur (Bies, 1987). Süreç kontrolü yöneticilerin işgörenlere tanıdığı karar verme sürecine etkide bulunma derecesini ifade etmektedir. Karar verme süreçlerine işgören katılımı, işgörenlerin liderlerine karşı hissettikleri güveni olumlu yönde etkilemekle birlikte karşılıklı olarak gelişen saygı ve profesyonellik iklim ve kültürünün de inşasını kolaylaştırmaktadır. İşgörenlere saygılı ve birer profesyonel olarak yaklaşılması, kendilerinin fikirlerini açıkça beyan etmelerini sağladığı gibi örgütün etkililiği ve kalitesine de olumlu yönde fayda sağlar.

Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılmaktadır. Örgütlerin yaşaması, alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Karar verme süreci; aynı zamanda sorun çözme olarak adlandırılan sürecin büyük ölçüde benzeridir (Erdoğan, 2010). Örgüt içinde varolan bir adaletsizlik ikliminin ortaya çıkarabileceği sorunların çözümü de yönetimin başlıca görevleri

arasındadır. Dağıtım adaleti boyutundan bakıldığında, bir örgütün mensubu olan işgörenler, örgüt içi belirli dağıtımların farklı işgörenler arasında eşit olarak dağıtılmadıklarını ve adil kararlar verilmediğini hissedebilirler. Bu durum kendilerinde örgüte yönelik kızgınlık ve tavır alma hissi doğurabileceği gibi yöneticilerine karşı da güvensizlik duygularına yol açabilmektedir. Bununla birlikte bu işgörenler, iş arkadaşlarının da elde ettikleri kazanımları hak etmedikleri görüşünü benimseyebilmektedirler. Bu sebepten dolayı işgörenler, örgüt içinde tüm bireylerin hak ettiklerini kazanmalarını beklerler ve ancak bu şekilde adil bir örgütte adil yöneticilerle çalıştıklarını düşünürler. Eğer bir çıktı veya çıktıya ilişkin karar adaletsiz olarak algılanıyorsa ve birey örgüte yaptığı katkıya rağmen hak ettiği kazanımların kendisine sunulmadığını hissediyorsa, örgüte içinde kızgınlık ve agresiflik gibi uygun olmayan hislerin ortaya çıkması muhtemeldir. Homans (1961) kızgınlığın duygusal bir tepki olduğunu ve örgüt içi kazanımlarda haksızlığa uğrayan işgörenlerde çok net görüldüğünü belirtmektedir. Algılanan dağıtım adaletinin bilimsel olarak düşük üretkenlikle bağlantılı olduğu da ortaya konmuştur (Pfeffer, 1991).

Karar süreci farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sistematize edilmiş olmasına rağmen bu çalışmada genel kabul gören karar alma sürecine aşağıda yer verilmektedir;

**Problemın Anlaşılması:** Problem, şu veya bu nedenle, bir organizmanın bir amaca ulaşmasını engelleyen bir durumdur. Problemi tanımak, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirir. Yöneticinin karar verme sürecini kullanması ve karar vermesi için ortada halledilmesi gereken bir sorun olması ve yöneticinin böyle bir sorun olduğunu algılaması gerekmektedir. Genel tanımı itibariyle sorun, arzu edilen doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engel veya engeller olarak tarif edilebilmektedir (Koçel, 2007).

**Problemın incelenmesi (Bilgi toplama):** Problem ve kararlar ilgili olasılıkların tümü üzerinde düşünüldüğünde, bu adım karar vermenin başlangıç etkinliği olarak ortaya çıkmaktadır. Karar vermeden önce bütün seçeneklerin incelenmesi ve değerlendirilmesi zorunludur. Bu çalışma ancak konuyla ilgili bilgilerin toplanmasıyla yapılabilmektedir (Yılmaz ve Talas, 2010).

**Alternatiflerin Değerlendirilmesi:** Karar sürecini bu üçüncü aşamasında buluna çözüm alternatif ve seçeneklerin bir değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu alternatiflerin

irdelenmesi bunların çeşitli açılardan değerlendirmeye tabi tutulması ile gerçekleşmektedir. Bu açılardan bazıları şunlardır (Koçel, 2007);

- Teknik olarak uygulanabilirliği,
- Maliyet (işgücü, malzeme, direk, endirekt vs),
- Sosyal açıdan arzu edilirligi,
- Öngördüğü kaynakların miktarı,
- Başarı olasılığının derecesi,
- Uzun vade- kısa vade dengelerine etkisi,
- Değişik kişi ve grupların bekleyişlerine uygunluğu,
- Muhtemel sonuçları,
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluğu

Her alternatifin avantaj ve dezavantajları vardır. Nicel yaklaşım, alternatifleri değerlendirmek için kullanılabilir. Burada nicel olmayan yaklaşıma da yer verilebilir. Bilgisayarla programlanmış bir matematiksel model teoride bir motor oteli iki farklı konumda analiz edebilir. Eğer, bu model bir konunun diğerine oranla tercih edilebilir olduğunu gösterirse, bu durumda bir yöneticinin tecrübesini ve yargısını kullanmadan sadece bilgisayar rakamlarını kullanması uygun bir yol olmayacaktır (Ertürk, 2009).

**Seçilen Alternatife Göre Karar Verme:** Sorun açıklıkla ortaya konduktan, uygun alternatifler tanımlandıktan ve her alternatifin olası sonuçları olanaklar ölçüsünde iyi biçimde tahmin edildikten sonra, son seçimin, belli olmasa bile kolay olacağı sanılabilir. Durum böyle değildir. Genellikle, her alternatif bir dizi sonuçlar ortaya çıkaracaktır ve bu sonuçlar, çeşitli zamanlarda, çeşitli derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görünebilir. Bu çeşitli sonuç dizileri arasından bir seçim yapmak için karmaşık bir değerler sistemine gereksinme vardır. Karar verenin, mutlak anlamda, tam bir değerler sistemine gereksinimi bulunmamaktadır. Karar verme işleminin bu evresinde karar verenin görevi, sadece bir dizi sonucun başka bir diziye yeğlenmesini kararlaştırmaktan ibarettir (Newhman,1979; Akt: Emhan, 2007).

Alternatifler arasından en uygun olanı seçilir. Burada en akılcı yaklaşım, en iyi alternatifi değil, en uygun alternatifi seçmektir. En uygun olandan amaç en etkin ve en ucuz olanıdır. Aralarında seçim ve tercih imkânı olan bu çeşitli yollardan en uygununu bulmak da zor olabilir. Zira önce bulunabilecek bütün çözüm yollarını bilmek, yani

onlardan haberli olmak gerekir. Bu konunun geniş bir araştırmayı zorunlu kılacağı açıktır. Bunun için, karar verenin zaman, enerji, bilgi ve uzmanlık çerçevesi dışında kalan konularda uzmanlardan yararlanması gerekir (Ertürk, 2009).

**Karar Seçeneğinin Uygulanması ve Değerlendirilmesi:** Bir kararın etkili olabilmesi bir eylemle sonuçlanması ile olanaklıdır. Özünde elem odaklı olan karar süreci, uygulama aşaması ile son bulmaktadır. Bu aşamada sürecin başarısı açısından, alınan tüm kararların ilgili taraflara bildirilmesine ve gerekli denetimlerin gerçekleşmesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006). Tüm karar süreci bir eyleme yönelmek içindir. Karar verme aşamalarında her yönetici verdiği kararların uygulama sonuçlarını değerlendirmesi de gerekmektedir. Değerlendirme, kararın sorunu nasıl çözdüğünün nesnel olarak ölçülmeye çalışılmasıdır.

Örgüt yönetimi ve karar verme birbirleriyle eşdeğer iki kavramı ifade etmektedir. Örgüt dinamiklerini örgütte verilen kararların niteliği oluşturur. Örgütler büyüdükçe ve daha karmaşık bir yapı halini aldıkça, karar verme mekanizması en merkezi konum halini alır. Bu yüzden yöneticilerden, karara ilişkin alternatifleri en rasyonel şekilde değerlendirip hem örgüt hem de paydaşları için en uygun seçimleri yapmaları beklenir. Cropanzano (2001), işgörenlerin hem birbirlerine hem de örgüte ilişkin bağlılık ve güvenlerinin, örgüt içerisindeki adalet algısıyla doğru orantılı olduğunu ve adaletin işgören davranışlarına yön verdiğini belirtmektedir. Birer karar verici olan yöneticilerin kendilerine adil davrandığını hissettiklerinde, örgütte alınan kararları destekledikleri yapılan çalışmalarla ispatlanmıştır. Tam tersi durumda da, örgüt içerisinde adalet kavramının hakim olmadığına dair inancın arttığı durumlarda da, kararlara uyma oranın düştüğü, en azından benimsenmediği ve işgörenlerin birbirlerinden ve örgütten uzaklaşma eğilimine girdikleri görülmektedir.

Örgüt içinde alınması gereken kararlara ilişkin belirtilen bu sürecin tüm örgüt üyelerinin kazanımlarına eşit ölçüde yanıt vermesi bir yönetim başarısı olarak değerlendirilebilir. Bilinmesi gerekir ki adil bir karar verme süreci içinde yönetilen bir örgütün üyesi olmak, örgüt üyelerinin hem yöneticilerine hem de örgütün tamamına ilişkin algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu olumlu algılardan biri de güvendir. Blau (1964) tarafından ifade edilen sosyal değişim teorisi güvenin iki birey ya da grup arasındaki faydaların tekrarlanan değişimini ortaya çıkartır ve daimi sosyal ilişkiler açısından oldukça önemlidir. Örgütsel anlamda ise işgörenler arasındaki güven, örgütün var olması ve uzun dönemli geçerliliği için hayati önem taşımaktadır (Schindler ve Thomas, 1993). Bu

konuyla ilgili deneysel araştırmalar, örgütsel adaletin işgörenlerin yöneticilerine ve örgütün bütününe ilişkin duydukları güveni etkilediğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Colquitt ve arkadaşları (2001) da örgütsel adaletin bütün boyutlarının işgörenlerin hem yöneticilerine hem de örgütün tamamına karşı geliştirdikleri güven duygusundaki önemini belirtmektedir.

Karar verme, yönetim kademesinin hem en önemli görevi, hem de yönetimi örgüt içerisinde en stratejik basamak haline getiren yönetsel bir süreçtir. Yönetim kademesinin etkililiği, birçok karar imza atmak değil, önemli olanlar üzerine yoğunlaşıp sonuç alabilmektir. Bu yüzden yöneticilerin asıl görevi, sorunlara yüzeysel yaklaşmak yerine, altında yatan nedenlere ulaşıp, etkili kararlar alabilmektir. Bunu başarabilmek, örgüt içinde tatmin duygusunu en çok harekete geçiren unsurdur (Drucker, 2001). Bu bağlamda Niehoff (1993), örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamamanın, işgöreni sadece karar alım süreçlerinin tarafsızlığını anlamaya sevk etmediğini, bununla birlikte karar verici pozisyonunda bulunan yöneticilere karşı da güven duygusu oluşturduğunu ifade etmektedir. Belirtilen durumun tersinin yaşandığı koşullarda ise, işgörenlerde örgüt prosedürlerinin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiği ya da karar vericilerin yönlendirildiği yönünde şüpheler doğmasına neden olabilmekte ve adalet algısının ortadan kaybolmasına yol açmaktadır.

Her örgüt etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler ya da bir başka yolla verilebilir. Kararın kim ya da kimler tarafından verildiğine bakılmaksızın, kararlar uygulanmadıkça örgütün işleyemeyeceği söylenebilir (Gürol ve Turhan, 2005). Karar verme sürecinin özelliklerini de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tokat ve şerbetçi, 2001; Budak ve Budak, 2004);

- **Karar verme süreci pahalıdır:** Herhangi bir sorunun ortadan kaldırılması gerektiğinde, karar verilmeden önce, kararın verimli ve etkin olabilmesi için araç ve olanakların saptanmasına yardımcı olacak verilerin toplanması gerekmektedir. Verilerin toplanması, geniş bir çalışan kadrosunun çalıştırılmasını zorunlu kılabilir. Ayrıca toplanan verilerin değerlendirilmesinde teknik araç-gereç kullanımı harcama gerektirir. Bu nedenle bilimsel kararların verilmesi, pahalıya mal olabilir.
- **Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır:** Başarılı ve bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan bir yönetici, karar verirken seçenekler arasından rasyonel bir seçim yapmak zorunda kalır. Başarılı bir yönetici, karar verirken alışıl gelmiş

gelenek ve göreneğe dayalı yöntemlerin yerine, daha rasyonel olan yöntemleri kullanır ve tercihlerini ona göre yapar. Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur.

- **Karar Süreci Geleceğe Yöneliktir:** Karar verme işleminde, önce amaçların saptanması, mevcut durumun anlaşılması ve daha sonra da seçenekler arasından seçim yapılması gerekir. Seçim yapıldığı zaman karar verilmiş olur. Daha sonra da gelecek bir zaman için verilmiş olan karar, gözden geçirilir. Başka bir anlatımla, karar geçmiş zaman için değil, gelecek zaman için verilir. Bu nedenle de karar verme, plan gibi geleceğe yönelik bir işlemdir.
- **Karar bir plandır:** Karar verme de bir plandır. Nasıl yönetici plan yaparken, geleceği öngörümleyip plan hazırlıyor ise, karar verme işleminde de geleceği görebilme önem taşımakta ve ona göre karar verilmektedir.
- **Karar verme “sorun çözme” sürecidir:** Yönetici karar verirken, başlangıçta da belirtildiği üzere, bir sorun için karar verir. Gerçekten örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini \ engelleyen bir sorun ortaya çıkarsa, verilen karar bu sorunu ortadan kaldırmak, yani sorun çözmek için verilmiş olacaktır. Yoksa durup dururken, örgütün faaliyetlerini etkileyen sorun yoksa karar verme sorunu ortaya çıkmaz.

Belirtilen özelliklerinden anlaşılacağı üzere, başarıyla yönetilmesi hem zor hem de yoğun emek gerektiren karar verme süreci bir yandan da örgütte sağlanması hedeflenen adalet ikliminin oluşturulması adına bir araç görevi de görebilmektedir.

Drucker (2001), başka bir ifadesinde, karar verme sürecinde asıl yapılması gereken şeyin, sadece kararı vermek değil, kararı uygulamaya sokup, işgörenlere benimsetebilmek olduğunu belirtmektedir. İşgörenlerin zihinsel olarak kabul edip benimseyebileceği bir karar, uygulama aşamasında kuşkusuz başarıya ulaşacaktır. Yönetim kademesi, kişisel kararlardan ziyade, kurumsal kararlar alır ve bu eylemi de yönetsel mevkilerindeki rollerine uygun olarak yerine getirir. Örgüt için stratejilerin belirlenmesi, amaçların hazırlanması, planların onaylanması aldıkları kararların başlıcalarıdır. Bu tür kararları yerine getirmek için, belirli bir düzende yetki devrinden faydalanırlar. Yetki devri de işgörene moral duygusu aşılıp hem kararları benimsemesinde hem de örgütsel süreçlere ilişkin adalet algısı geliştirmesinde etkili olur.

Ancak unutulmamalıdır ki örgütlerde karar verme süreci, tek bir yöneticinin görevi olmaktan çok, hem tüm yönetim kademesini hem de astların katılımıyla gerçekleşmelidir. Sorunların tanımlanması ve çözümünde alt birimlerin, hatta çevredeki diğer örgütlerin de görüşleri de dikkate alınmalıdır. Sorunların çözümüne en iyi alternatiflerin bulunması, etkili bir yöneticilik becerisi gerektirdiği gibi, etkin bir takım çalışmasını da gerektirir. Örgütün alt kademelerini temsil eden üyeler, yönetim kadrosu ve de çevre örgütlerin üyelerini de içeren kapsamlı bir paydaş çalışması karar verme sürecinin niteliği arttırmaktadır. (Luthans, 1992)

Her örgütün hedefi, verdiği kararların kalitesini iyileştirmek olmalıdır. Verilen kararların alt kademelerde sağladığı etki ve yarattığı tatmin duygusu, örgütsel başarının en önemli anahtarıdır. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi doğrultusunda bir yatırım olarak görülebilecek olan etkili karar verme süreci, örgüt için çoğu şeyden daha hayati getiriler sağlamaktadır. Bu noktayla bağlantılı olarak da Greenberg (1990), işgörenlerin örgütsel adalet boyutlarından olan süreç adaleti algılarına “karar alma sürecinin tarafsızlığının karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güvenin ve ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasının” etkisi olduğunu belirtmiştir.

Karar sürecinde kullanılacak çeşitli yöntemler açıklanmıştır. Karar vermede çeşitli yöntemlerin kullanılması ile bireysel ve grup halinde verilen kararların etkinliğinin artırılabilir. Karar verme sürecinde kullanılan başlıca yöntemler şu şekildedir;

**Delphi Yöntemi:** Bu teknik grup üyelerinin etkileşiminden yararlanmakta ancak bazı grup üyelerinin diğerleri üzerinde baskı kurması ile onların kararlarını engellemesini önleyecek biçimde yapılandırılmıştır. Gruplar ilgili uzmanlardan oluşturulur. Ancak bu uzmanlar bir araya getirilemez ve yüz yüze ilişkide bulundurulamazlar. Sorun taraflı bir şekilde tanımlanarak yazılı bir biçimde uzmanlara verilir ve sorunla ilgili görüşleri ve gerçekleri bir anket formu içinde istenir. Bütün uzmanlardan alınan yanıtlardaki görüş ve öneriler bir rapor halinde derlenir. Görüşlerin sahiplerine bildirmeden, bu rapor değerlendirilmesi için yeniden uzmanlara dağıtılır. Kendilerinden rapordaki görüşlerle ilgili düşünceleri ve önerileri istenir. Üyeler belli bir seçenek ya da seçenekler üzerinde yoğunlaşınca kadar bu işlem sürdürülür (Öztürk, 2003).

**Beyin Fırtınası Yöntemi:** Beyin fırtınası yöntemi 1930’lu yıllarda bir reklam şirketinin müdürü olan Alex Osborn tarafından grubun problem çözme süreçleri ve gruba bir yaratıcılık geliştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntemde birkaç kişi bir odaya



kapanır ve karşı karşıya kaldıkları bir sorunla alternatifler bulmaya çalışırlar. Bu yöntemde hiçbir fikir eleştirilmez ya da yargılanamaz. Bu ise katılımcıların eleştirisi, grupla ters düşme kaygıları olmaksızın fikir üretmelerini sağlar. Ayrıca pek çok kişinin bir arada fikir üretmeye çalışması sinerji etkisi yaratır. Bir grup üyesi çok parlak olmayan bir fikir ortaya atar, söylediği bir söz yaptığı bir hareket, bir başka grup üyesinin zihninde bir ışık yakar ve başka bir fikrin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. İşletmelerde uygulanabilirliği en çok nitel tekniklerden birisi olarak gözükmektedir. Çeşitli görev ve statülerdeki örgüt çalışanlarının bir araya gelmesiyle uygulanabilen bu teknik örgüt yönetimine örgütlerinde oluşan diğer sorunlar hakkında da bilgi verir (Öztürk, 2003).

**Vroom - Jago Modeli:** Victor Vroom ve Arthur Jago yöneticiler için pratik bir rehber görevi sağlayan karar vermede kalmalı bir model geliştirmişlerdir. Bu model, astların uygun olan katılma biçimini tayin etmede yöneticilere yardımcı olmaktadır. Model üç kısma ayrılmaktadır; bunlardan biri liderin karar alma sürecindeki beş davranış biçimi, ikincisi karar verme durumunu analiz etmeye ve davranış biçimini belirlemeye yardımcı olan sorular, üçüncüsü en otokratikten en demokrasiğe doğru bir biçiminin seçimine yardımcı olan seçim sürecidir (Eren, 2004).

**Doğrusal Programlama Tekniği:** Doğrusal programlama bir işin yapılmasında birden çok alternatif var olduğundan, söz konusu işin en az maliyet ya da en çok karla gerçekleştirilmesini mümkün kılacak alternatifini seçmeye yarayan bir matematiksel tekniktir. İşletmelerde çok sık kullanılan bu yöntem özellikle yönetim kuruluna sunulacak raporlarda yer almaktadır. Ancak bu tekniği uygulayabilecek uygun elemanların istihdam edilmesi tekniğin kullanılmasının sorunlarından birisi olarak gözükmektedir (Öztürk, 2003).

**Politik (Siyasi) Yöntem:** Şartların belirsizlik içerdiği, bilginin sınırlı olduğu, yöneticilerin ortak bir fikirde buluşamadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak bir çok yöneticiyi karar verme sürecine dahil eder (Sağır, 2006).

**Karar Ağacı Yöntemi:** Bu yöntem herhangi bir karar alma işleminin bir karar ağacı şeklinde gösterilecek problemin şematik olarak gözler önüne serilmesine imkan verir. Karar ağacı özellikle çok aşamalı karar problemlerinde yararlı sonuçlar verir. Bu yöntem

ile yatırım kararları veya yeni hizmet çeşitlerinin sunulması çok daha kolaylaşabilir (Öztürk, 2003).

**Simulasyon Tekniği:** Yöneticiye alternatifleri tanımlama, değerlendirme ve en iyisini seçmekte yardımcıdır. Bilgisayar yardımı ile geçmişteki verilerden, gelecekteki sonuçları tahmin ederek problemi çözmede kullanılabilecek bir modeldir (Öztürk, 2003).

**Philips 66 Tekniği:** Büyük bir grup önce 5-6 kişilik küçük gruplara bölünür. Her gruba bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar. Grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider kendi görüşünü açıklar. Bu teknik beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulanma tekniğinin bir yöntemidir. Uygulamada buna arama konferansı adı da verilmektedir. Böylece karar verme süreci değişik teknikler yardımıyla daha etkin duruma getirilebilmektedir. Böylece, problemin yapısı, sistematik olarak açıklanma olanağına kavuşmaktadır (Eren, 2004).

Yönetici içinde bulunduğu durum, sektör ve örgütün özelliklerine göre karar sürecinde yukarıda açıklanan yöntemlerden en uygun olanını seçerek planlama sürecine geçmelidir.

Örgüt içinde karar verme adına kullanılan tüm bu yöntemler sadece yönetim kademesi tarafından uygulanabileceği gibi, örgütsel amaçlara ulaşılması adına örgüt üyelerinin de katılımıyla gerçekleştirilebilir. Örgütsel adaletin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde, karar verme sürecine katılım, süreç adaleti algılarının şekillenmesinde kritik bir öneme sahiptir. Süreç kontrolü üzerine yapılan çalışmalar örgütsel adalet ile pozitif yönde bir korelasyonu olduğunu ortaya koymuştur (Bies, 1987). Süreç kontrolü yöneticilerin işgörenlere tanıdığı karar verme sürecine etkide bulunma derecesini ifade etmektedir. Karar verme süreçlerine işgören katılımı, işgörenlerin liderlerine karşı hissettikleri güveni olumlu yönde etkilemekle birlikte karşılıklı olarak gelişen saygı ve profesyonellik iklim ve kültürünün de inşasını kolaylaştırmaktadır. İşgörenlere saygılı ve birer profesyonel olarak yaklaşılması, kendilerinin fikirlerini açıkça beyan etmelerini sağladığı gibi örgütün etkililiği ve kalitesine de olumlu yönde fayda sağlar (Scandura, 1999).

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.

### **2.2.2. Planlama Sürecinde Örgütsel Adalet**

Yönetim sürecinde karar vermeden sonra gelen fonksiyon planlamadır. Plan, önceden kararlaştırılmış olan bir hareket tarzının ifadesidir. Plan için her şeyden önce, bir amacın tespiti gerekmektedir (Öztürk, 2003).

Ertürk (2009)'e göre plan, “en geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak; planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi olarak” tanımlanmaktadır.

Bir başka tanımda ise plan, örgütün gereksinimlerinin saptanması ve önceliklerinin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalardaki keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar (Coşkun, 2006). Aynı zamanda planlama, insan kaynaklarının kalkındırılması için bir araç olarak da görülmektedir. Bu görüş, eğitimi, bir yatırım olarak kabul etmektedir (Çakallı, 2001).

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 çıkma nedenlerinden bir tanesi, adaletin işgörenlerin işyerindeki bir

çok tutum ve davranışını etkiliyor olmasıdır. Bu durum dönemde örgütsel performansa genel olarak etkide bulunmaktadır (Colquitt vd., 2001). Bu duruma ek olarak işgörenler, yöneticiler ve gruplar çalışma ortamındaki kitleleri oluşturmaktadırlar. Bunlar arasındaki değişim ve etkileşim, işgörenlerin adil ve adil olmayan süreçler sonunda geliştirecekleri tepkilerinin yönünü belirler. Yöneticiler de mutlu işgörenlerin üretken işgörenler olduklarına inanırlar. Genel anlamda işinden tatmin olan işgörenlerin, daha başarı gösterdikleri, daha iyi psikolojik ve fizyolojik sağlığa sahip oldukları bilinmektedir. İş tatmini ile ilgili araştırmaların sonuçları, dağıtım, süreç ve etkileşim adalet algısına sahip işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Mc Farlin ve Sweeney, 1992).

Planlama örgütsel hedeflere varmak için, gerekli faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, aynı zamanda örgütlerin bilgi toplama faaliyetlerini de içermektedir. Bu işleyle, örgütün amaçlarını ve siyasetini belirleyen, bunlara ilişkin strateji ve kararların neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Bu fonksiyon yönetimin en temel fonksiyonudur. Planlama, örgütün ulaşmak istediği hedefleri önceden belirleme sürecidir (Genç, 2008). Geleceğe yönelik bir nevi önlem alma aracı olan planlama, tarafsız ve tüm işgörelere eşit mesafede yönetilmelidir. Kendileriyle ilgili adil planların yapıldığını gören ve hisseden işgörelerde olumlu davranışların görülmesi muhtemeldir. Bu davranışlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışdır. Moorman (1991) ve Colquitt ve arkadaşları (2001) örgütsel planlamalara ilişkin adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını desteklediğini çalışmalarlarıyla ortaya koymuşlardır ve etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak Organ ve Moorman (1993), işyerinde adalet konusunda gerçekleştirdikleri deneysel ve teorik çalışmalarında adaletin bütün boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisine değinmişlerdir.

Planlama sürecinin taşıdığı temel özellikler şu şekilde özetlenebilir (Tokat ve Şerbetçi, 2001):

- **Planlama Kapsamlı Bir Faaliyettir.** Planlama faaliyeti örgütte bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir. Örgütün tüm basamaklarında ve örgütün tüm aşamalarında planlama eylemi vardır. Tüm yöneticiler planlama ile ilgilenmek zorundadırlar.

- **Planlama Devamlı Bir Faaliyettir.** Planlama devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir. Planların değişen koşullar çerçevesinde sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerektiğinde uyum sağlayacak değişikliklere gidilmesi gerekir. Bu nedenle planlama eylemi süreklilik taşır.
- **Planlama Bir Seçim ve Tercih Faaliyettir.** Geleceğe ilişkin kararlara yol gösterici olan planlama önce hedefler arasından seçim yapacak, sonra bu hedeflere ulaştıracak en uygun araç ve olanakları belirleyecektir.
- **Planlamanın Önceliği Vardır.** Planlama ilk olarak ele alınması gereken bir yönetim fonksiyonudur. Yönetim faaliyetine planlama ile başlanır; planlama olmadan diğer yönetim faaliyetleri yürütülemez.
- **Planlama Amaç ve Hedeflere Ulaşmayı Sağlar.** Planlamanın amacı, örgütün çalışmasını kolaylaştırmaktır. Örgütü oluşturan bireyler ve bireylerin oluşturduğu grupların çalışmaları planlamaya bağlıdır. Bütün bireyler, amaçların gerçekleşmesi için çalışacaklarından planın uygulanması ile bu amaçlara ulaşmak imkanı doğar.

Örgüt açısından bu denli kritik bir role sahip olan planlama sürecinin tüm örgüt üyelerinin kazanımlarının göz önünde bulundurularak ve adalet ilkesi ile yönetilmesi, işgören boyutunda örgüt adına önemli kazanımları da beraberinde getirecektir. Araştırmalar, iş tatmininin örgütsel adalet algılarının belirleyicisi olduğu ortaya koymaktadır (Chan vd., 2010). Bu araştırmalar, örgütsel planlamaların yarattığı adalet algılarının iş tatmininin üzerindeki etkisine göre değişim gösterdiğini belirtmektedir. Schappe (1998) çalışmasında, dağıtım adaletinin iş tatminin en önemli belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, işgörenlerin iş tatmini gibi bireysel tutumlarını değerlendirirken çıktılarının adillğine karşı hassasiyet gösterdiklerini ifade etmektedir.

Planlama ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yöneticiler ancak plan sayesinde ne yapacaklarını önceden düşünmek olanağı bulabilirler. Ancak planlamayla yapılacak işin niçin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gerek duyulacağına önceden karar verilebilir. Bu yüzden planlama geleceğe dönük bir süreçtir. Gelecekte örgüt adına yapılacakları önceden öngörmek anlamı taşımaktadır. Yönetimin bu sürecinde neyin, nerede, nasıl kim tarafından ve hangi araçlar kullanılarak yapılacağı belirlenir (Önal, 2000). Adams'ın eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaleti kavramını incelendiğinde, işgörenler de özellikle yöneticilerin planlama sürecinde karar verdikleri örgütsel

faaliyetlerin kimin tarafından ve ne şekilde yapılacağını gözlemleyerek üyesi oldukları örgüt hakkında adalet algısı geliştirirler. Planlama sürecini takiben gerçekleşen örgütsel faaliyetlerden ortaya çıkacak olan çıktılarının dağıtımı, işgörenlerin örgütsel işlevlerin adilliği hakkındaki görüşlerini belirler. (Schermerhorn vd., 2011).

Planlama basit bir teknik ve faaliyet değil, örgütün başarısındaki temel ve öncelikli bir süreci ifade etmektedir. Diğer yönetim fonksiyonlarında başarılı olabilmek ancak planlama işlevinin başarılı olmasına bağlıdır. Planlama çalışmaları belirli bir sistem içinde gerçekleştirilmelidir. Aşağıda beş aşamadan oluşan planlama süreci kısaca açıklanmaktadır (Maviş, 2002);

1. **Mevcut durumun değerlendirilerek hedeflerin saptanması:** Planlama sürecinin ilk aşaması, mevcut durumun değerlendirilerek ilk hedeflerin saptanmasıdır. İşletme kaynaklarına yönelik olarak gerçekleştirilen bir ön çalışma niteliğinde olan bu aşama kapsamında, örgütsel hedeflere yönelik olarak pazar ve üretim olanakları, çevresel faktörler araştırmaya tabi tutulmaktadır.
2. **Bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi:** Planlama sürecinin bu aşamasını, örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklardan yararlanılarak bilgilerin toplanması oluşturmaktadır. Nicelik ve nitelik açısından yeterli bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi sürecin başarısı açısından önemli bir rol oynamaktadır.
3. **Hedeflerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi:** Bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesinden sonraki aşama, hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağına yönelik gözden geçirmedir. Bu aşamada, ulaşılabilecek hedefler için gerekli unsurlar belirlenmektedir.
4. **Saptanan amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi:** Plan olarak nitelendirilen bu aşama, planın biçimlenmesini ifade etmektedir. Bu aşamada elde edilen veri ve bilgilere dayanılarak; hedefe ulaşılacak istenen zaman, olası maliyet ve kullanılacak yöntemler saptanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).
5. **Uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi:** Uygulama, eylem ya da harekete geçme olarak da tanımlanan son aşamayı, örgütün belirlenen amaçlar için toplam verilere dayalı olarak algılanan kararların uygulanmasıdır denilebilir (Öztekin, 2005). Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında, gerekli görüldüğü takdirde planda değişikliğe gidilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

Önceden belirlenmiş olan örgütsel hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirleme yöntemi olan planlama süreci, tüm ön yargılardan uzak ve ulaşılabilecek amaçların getirilerinin tüm işgörenlere aynı veya benzer oranda fayda sağlayacağı şekilde yönetilmelidir. Bu süreçte başvurulan kriter ve standartların adilliği süreç adaletinin kapsamında değerlendirilmektedir. Şayet işgörenler örgütsel süreçlerin planlamasına ilişkin adaletsizliğin var olduğuna inanırlarsa, örgüt için sadece kendilerinden istenilenleri yerine getirmekle yetinir. Fazla çaba sarf etmez ve örgüt ile olan sosyal paylaşımlarını sadece ekonomik paylaşım boyutuna indirgerler. Moorman (1991)'a göre ise de, hemem hemen tüm işgörenler, hem örgüte ait formal işlemlerde hem de örgüte ilişkin karar verme süreçlerinde süreç adaletini deneyim ederler. Üstelik Moorman aynı çalışmasında, örgüt yöneticilerinin bireysel adil yaklaşımlarının, süreçlere ilişkin adalet değerlendirmelerinden daha yüksek boyutta adalet hissine katkı sağladığını belirtmektedir.

Örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenme süreci olan planlama bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme geliştirme sürecidir. Yöneticiler, örgütün geleceğine ilişkin sorunları çözerken ve bunlara ilişkin kararlar alırken, planlama işleri ile ilgilenmek ve birtakım bilimsel yöntemler kullanmak zorundadırlar. Bu sebepten dolayı planlamanın en önemli özelliklerinden bir tanesi örgütsel etkinlikleri üzerinde görüş birliğine geleceğini biçimlendirir. Ancak, planın hazırlanmasında örgütün bu günkü durumu kadar geçmiş performansının değerlendirilmesi de önem taşır. Özellikle örgütün geçmiş yıllarda başarılı olmadığı operasyonların değerlendirilmesi ve başarısızlığın nedenlerinin irdelenmesi yapılacak yeni plana ışık tutacak ve başarı şansını arttıracaktır (Tutar, 2005).

Plan, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak şu faydaları sağlamaktadır (Demirdizen, 2012):

- Zaman ve emek israfını önleyip yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- Çabaları ortaklaştırmaya imkan sağlar ve yetki devrini kolaylaştırır.
- Tüm imkanların amaca yönelip yönelmediğinin kontrolünü temin eder.
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Planlamanın başlıca sakınca sakıncaları ise şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2009);

- Plânın en önemli sayılabilecek sakıncası zaman ve enerji kaybına sebep olmasıdır. Kalitesi yüksek ve pahalı personel ve araç gerektirdiğinden her örgütün bunu göze alması da mümkün değildir.
- Plânın eksik olması, çok uzun veya çok kısa süreyi kavraması, ulaşılabilecek bazı amaçlar yerine bir takım dilek ve istekleri bünyesinde taşıması önemli noksanlıklarından biridir.
- Bireyin (yöneten ve yönetilen) dikkatinin geleceğe karşı gereğinden fazla çevrilmesine ve netice itibariyle mevcut işleri savsaklamasına neden olması bir sakınca yaratır. Zira, aşırı plânlama veya plâna bağlılık, bir ölçüden sonra insanı gelecekte yaşatır, yaşadığı günü unutturur ve hayalci yapar.
- Plânın ne kadar önceden yapılacağı ve ne ölçüde ayrıntılı olacağı konusu da çok önemlidir. Uzun süreyi kapsayan plânlarda isabet derecesi azdır. Zira ileriye görme imkanı kısalmır. Plânlama süresini kısaltma durumunda ise, plânlamanın yararları azalır, bu nedenle en uygun sürenin belirlenmesine dikkat etmelidir.
- Plânlama yapmak için harcanan zaman da önemlidir. Şartların hızla değiştiği zamanlarda hızlı karar vermek gerekir. Gerekli incelemeyi yapmadan verilen kararların isabet derecesi azalır. Fakat piyasada şiddetli bir rekabetin olduğu zamanlarda ivedi kararlar alma ve plânları bunlara dayandırma gereği vardır. Burada hız ile isabet arasında en uygun bir dengeyi kurmaya çalışmak gerekir.
- Plânın bir diğer önemli sakıncası da uygulama durumunda bulunan kişilerin teşebbüs güçlerini zayıflatarak onları bir otomat durumuna düşürmesidir. Kişilik olarak girişimci olmayan risk ve sorumluluk üstlenmeyi sevmeyen, karar almaktan çekinen kişiler için plân ve hatta aşırı plânlama, rahatlık ve rehabet aracı görevini görebilir.

Planlama sürecinin örgüt açısından belirtilen bu faydaları meydana çıkarabilmesinin birkaç koşulundan biri de, ortaya konan planların işgörenlerde oluşturacağı adalet hissidir. Çıktılara ulaşmak için kullanılan süreç ve kuralların ortaya çıkardığı adillik algısı olarak tanımlanan süreç adaleti teorisine göre, işgörenler kısa dönemli örgütsel planlar da dahil olmak üzere, gönüllü olarak örgüt adına çaba sarfetme eğilimine girmektedirler (Greenberg ve Folger, 1983). Adil bir örgütsel süreç, işgörenler açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu durum işgörenin örgüt içindeki konumunu etkileyerek kendisi için bir saygı unsuru haline gelmiş olacaktır ve adil bir süreç içerisinde çalışmak işgören için diğer



zamanlarda da adil muamele, eşit değerlendirme ve diğer bireylerle benzer ölçüde kazanım elde edeceğinin garantisi haline gelecektir (Greenberg, 1987).

Planlama, örgütün gelecekte yerine getireceği faaliyetler hakkında karar alma sürecidir. Bu süreçte alınan kararların adilliği de Leventhal (1976) tarafından geliştirilen süreç adaleti yaklaşımıyla ilişkilidir. Çünkü süreç adaleti, planlanan örgütsel işlemlerin hangi kriterlere göre belirlendiğinin, örgütün iç ve dış paydaşlarının bu işlemlerin neresinde olduğunun ve planlama sürecinde alınan kararların ne derecede adil verildiğiyle ilgili işgören algılarına odaklanmaktadır.

Eren (2010), planlamanın örgüt yöneticileri için yararlarını şu şekilde sıralamıştır:

1. Planlama, komite tarzında örgütlenirse yöneticiler arasında düzenli bir haberleşme ve koordinasyon sağlar.
2. Yöneticiler, planlama sürecinde komitelerde aktif olarak çalışırlarsa, hiyerarşiyi yukarıdan aşağıya harekete geçirir ve motive eder.
3. Planlama, araştırma ve yeni alternatifler üretme sürecidir. En iyi kararları almaya ve uygulamaya yöneltir.
4. İyi planlama yetki devrini kolaylaştırır. Uygulama işlerinin astlara yaptırılması yolunu açar.
5. Planlama yolu, genel ve uluslararası çevre faktörlerini değerlendirme ve kuruluşun etkinliğini artırma aracıdır.
6. Planlama, en uygun strateji seçimi ve kaynakların bu strateji etrafında optimum dağılımını sağlar.

Bu durumla ilişkili olarak ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerinde büyük bir etkisinin olduğu ve örgütlere karşı hissedilen bağlılık duygusunu arttırdığı görülebilmektedir. (Hopkins ve Weathington, 2006) Bu durum yöneticiler için de işgörenin örgütsel bağlılığını artırmanın bir yolu olarak seçilebilir ve planlama sürecinde yerine getireceği belirli eylemlerle gerekli koşulları sağlayabilir. Örneğin planlama sürecinde yetki devrini etken hale getirip, astlarına güven duyduğu hissini ortaya koyan, herhangi bir işgören gibi aktif olarak çalışan ve yönetim kademesiyle birlikte astlarına örnek olan bir yönetici örgütsel amaçların gerçekleşmesi konusunda önemli bir adım atmış olur.

Yönetici etkin bir planlama sürecini, içinde bulunduğu örgütün mevcut koşulları içerisinde yerine getirerek örgütlenme işlevine geçmelidir. Etkili bir planlama yönetim sürecinin de etkili bir şekilde işleminin temel koşullarından birisidir. Genel anlamda işgörenler, örgütlerindeki her faaliyeti adil olup olmadığına göre değerlendirme eğilimindedirler. Olaylara ilişkin oluşturdukları adalet algısı farklı olduğu gibi bu durumlara verdikleri tepkiler de farklılık göstermektedir. Yaşamlarının büyük kısmını mensubu oldukları örgütlerde geçiren işgörenler yöneticilerin, örgütsel süreçlerin ve kaynakların dağıtımlarının adil olmasını beklerler. Böyle bir durum söz konusu iken, planlama sürecinde yöneticilerin göstereceği adil tavır ve alacağı adil kararlar işgörenler üzerinde olumlu etkiler oluşturacaktır.

### 2.2.3. Örgütlenme Sürecinde Örgütsel Adalet

Örgütler, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. İnsanların tek başlarına başaramayacakları işler, örgütler sayesinde başarılabilir. Yaşamın her alanında görülen örgütlerin adı, Yunanca organon, yani uzuv/organ kavramından türetilmiştir. Bu tanımlama bir örgüt içinde geçerlidir. Bir örgütün yerine getirmek istediği fonksiyonları yerine getiren her parçası onun organıdır. Örgüt bölümlerden/ organlardan oluşmuş bir sistemdir (Genç, 2008).

Örgüt, belli bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya getirilmiş insanlar topluluğu olarak ifade edilmektedir. Formal ve informal olmak üzere örgüt, ikiye ayrılarak incelenebilir. Formal örgüt; hiyerarşik kademeler, görevler, kademeler arasındaki iletişim, yetki ve sorumluluklar, komuta zinciri gibi yapısal faktörleri ifade ederken, informal örgüt; örgütteki insan kaynağının görünmeyen ve formal olmayan yönünü ifade etmektedir. İnfomal gruplar, iş harici ilişkiler vb. kendiliğinden oluşurlar. Ancak örgütün başarılı olması formal ve informal yapıların iyi bir biçimde dizayn edilmesine bağlıdır (Gürol ve Turhan, 2005).

Örgütlenme ise; belirli bir amacı gerçekleştirme adına yapılması gereken görev ve faaliyetleri belirlemek ve bunları yerine getirecek insan kaynağını 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. 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 ilgilenir. 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 vd., 2001). Tüm bu belirtilen örgütsel uygulamalar, adaleti örgüt biliminin en önemli konularından birisi haline getirmektedir.

Diğer bir tanımda ise örgütlenme; görevlerin ayrılması, örgüt bölümlerindeki görevlerin gruplandırılması ve birimlere kaynakların tahsis edilmesi olarak ifade edilmektedir (Daft, 1997). Örgütlenme, bireylerin belirli hedeflere erişebilmelerinde etkindir ve onlara beraber çalışma imkanı sağlamaktadır. Örgütlenme ile çalışanların görevleri arasında bağlantı kurulmakta, yöneticilerin yönetim görevini eksiksiz yapabilmesi için hangi işleri yapacağı belirlenmekte, yöneticiye kimlerin yardımcı olacağı, kimlere karşı sorumlu bulunacağı ve kimlerin yöneticiye karşı sorumlu olacağı açık bir şekilde ifade edilmektedir. Ayrıca, beraber çalışılan kişilerin ve grubun durumu, grup içindeki çalışanların yeri ve iletişim kanalları da örgütlenme sayesinde bilinmektedir. İşte bu imkanların tümü örgütlenme ile ortaya koyulmaktadır (Ertürk, 2009).

Sözü geçen tüm bu süreçlerin başarı ile örgütlenmesi ve yönetilmesi, yönetim kademesindeki kişilerin liderlik özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, örgüt içinde lider pozisyonundaki bireylerin, işgörenleri beklentilerin üzerinde performans sergilemeleri için etkilemek ve örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek adına, kendilerini takip eden işgörene adalet kuralları çerçevesinde yaklaşmalarının gerekliliği görülmektedir. Bir lider örgüt içerisinde kendisini izleyen işgörene takım içinde gerçekleştirmesi adına bir vizyon sunduğunda, onlara ilgi ve dikkat ile yaklaştığında, entelektüel anlamda bilişsel gelişimlerini desteklediğinde ve işgörenleri beklentilerin ötesinde örgüt amaçları doğrultusunda performans sergilemeleri adına cesaretlendirdiklerinde, adalet iklimi o iş ortamında varlığını gösterir ve bu sayede işgörenlerin örgütsel kararlarda süreç kontrolü de sağlanarak hem kendilerinin hem de

birlikte çalıştıkları takımların gelecekle ilgili gelişimleri için önemli adımlar atılmış olur. Tüm bunların sonucu olarak da işgörenlerin paylaştıkları örgütsel adalet algıları yükseltilmiş olur (Greenberg, 2001).

Örgütlenme biçimleri, dikey, yatay ve dikey ve kurmay örgütlenme olmak üzere üç şekilde incelenebilmektedir. Bu örgütlenme biçimlerine aşağıda açıklamalı olarak yer verilmektedir (Erdoğan, 2010);

- **Dikey Örgütlenme:** Yukarıdan aşağı doğru yapılan örgütlenmedir. Emir- komuta zincirinin izlenmesine dayalı bir modeldir. Bu tür örgütlenmelerde yetki tepede toplanır ve karar çabuk verilir. Sorumlulukları saptama ve disiplini sağlama kolaydır. Ancak bu tür örgütlenmelerin başarılı olması için yöneticinin çok yönlü olarak bilgili olması gerekmektedir. Otoriter bir yönetim anlayışının oluşmasına açıktır.
- **Yatay Örgütlenme:** Bu örgütlenme türünde önemli olan görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir. Bu örgütlenme modeli, bir yöneticinin bir başka yöneticiye bağlı olarak çalışan personele de yardım edebilmesine açıktır. Bu örgütlenmede, yetkiler ve yetkilerin kullanılmasından doğan sorumluluklar paylaşılır. Ekip çalışmasını mümkün kılar ve esnekliği sağlar. Ancak yatay örgütlenmenin gerçekleştiği örgütlerde denetimin sağlanması zor olabilir.
- **Dikey ve Kurmay Örgütlenme:** Bu tür örgütlenmede, örgüt yapısında yürütme ve danışma organlarına yer verilmektedir. Yürütme organı, örgütün amacının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan görevlileri kapsamaktadır.

Örgütlenme biçimlerinin üç gruba ayrıldığı yukarıda ifade edilmiştir. Bu üç örgütlenme biçimin özellikleri tablo 2.1’de görülmektedir.

**Tablo 2.1. Örgüt Biçimlerinin Özellikleri**

<b>Dikey Örgütlenme</b>	<b>Yatay Örgütlenme</b>	<b>Dikey ve Kurmay Örgütlenme</b>
Yetki ve sorumluluk hiyerarşik bir sıra ile verilir.	Görevler esas alınarak kurulan bir yapıdır.	Görevler ve yetkiler esas alınarak kurulan bir yapıdır.
Görevler yukarıdan aşağı doğru dağılır.	Görevlerin etkili biçimde yürütülmesi esas alınır.	Eğitim örgütleri ve okullar için en uygun modeldir.
Yetki ve sorumluluk yukarı doğru artar.	Yetki ve sorumluluklar görevlere göre verilir	Örgüt yapısında danışma, yürütme ve denetim birimlerine yer verilir.
Ast- üst ilişkileri dikey ve hiyerarşiktir.	Uzman ve danışma birimlerine önem ve yer verilir.	Yöneticilere gerekli uzmanlık desteği danışma ve yardımcı birimlerce yapılır.
Uzman ve danışma birimleri sınırlıdır.		

**Kaynak:** Taymaz, 2011.

Örgütlenme de diğer yönetim fonksiyonları gibi bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Örgütlenme süreci, örgütte yapılacak olan işlerin belirlenerek gruplanması, bu işleri yapacak kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının çizilmesiyle, işlerini yerine getirmeleri sırasında ihtiyaç duydukları mekan, araç, gereç ve teçhizatın kendilerine verilmesi safhalarından oluşmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2009). Bu dağılımların yerine getirilmesi sürecinde yönetimin uygulamaya koyacağı adalet ve eşitlik ilkeleri, işgörenlerin dağılımları daha gönülden kabullenmelerine, dağılım sonucunda görevlerini yüksek performansla yerine getirmelerine ve aynı işi yapan diğer işgörenlerle kendilerini kıyasladıklarından adaletsizlik hissine kapılmamalarına katkı sağlayacaktır. Örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalarda, bilim adamlarının temel aldığı eşitlik teorisine göre, bireyler eşitlik normlarını adalet yargılarında bulunmak için kullanırlar. Bu bireyler kendilerinin, eşitlik oranlarının kendileriyle aynı düzeyde olan diğer bireylerden daha az olduklarına kanaat getirdiklerinde, bir çok bilişsel veya eylemsel davranışı, kaybolan eşitliği sağlamak adına hayata geçirmek için farklı eylemler devreye sokarlar.

Örgütlenme işlemi, planlarda belirlenen amaçlara uygun faaliyetlerin belirlenmesi, gruplanması; işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi; yer, araç ve yöntemlerin hazırlanmasını içermektedir. Örgütün kuruluş ve ileriki aşamalarda önem taşıyan bu süreçte üzerinde fazla durulması gereken aşama veya aşamalar, kuruluşa göre değişiklik göstermektedir (Arslan, 2012). Ancak bilinmelidir ki örgütlenme adına yönetilen tüm faaliyetler işgörenler arasında ihtilaf yaratmayacak şekilde organize edilmelidir. Örgütsel davranış açısından irdelendiğinde işgören ihtilafı ve işgörenlerin örgüt içi uygulamalara karşı tavır takınıp bu yönde tutum sergilemeleri her örgütte yaşanabilecek bir durumu göstermektedir. İşgörenlerin itirazlarını dile getirme dereceleri bu durumları iletilip paylaştıkları bireyler adalet kültürünün içindedir. Örgütsel ihtilaf, örgütsel karar verme mekanizmasıyla ilişkili bir karşıt fikir sergileme durumu olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlenme bir süreç olarak beş aşamadan oluşmaktadır (Arslan, 2012; Esen, 2010; Gürüz ve Gürel, 2006):

**Planların ve Amaçların İncelenmesi:** Örgütlenme süreci, planlamanın devamıdır. Planlar, örgütün hedeflerini ortaya koyar ve faaliyetler için yol gösterici olmasından dolayı, örgütlenme sürecinin başlangıcında, planlarda nelerin hedeflendiği dikkatle incelenmelidir. İşletmelerin kuruluş aşamasında bir veya birden fazla temel hedef ve amaçlar belirlenmekte, örgütün bütün yapısı bu hedeflere göre oluşturulmaktadır. Böylece kuruluşu hedefine ulaştıracak faaliyetler belirlenebilmektedir.

**Yapılacak Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması:** Örgütlenme sürecinin ikinci adım, yapılacak işlerin belirlenmesi ve benzerliklerine göre gruplara ayrılmasıdır. Düzen sağlamaya yönelik bir işlev olması nedeniyle örgütlenme süreci temel işlerin belirlenmesi, tanımlanması ve gruplandırılması ile başlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).

**İşleri Yapacak Çalışanın Niteliklerinin Belirlenmesi ve Atanması:** Örgütlenme sürecinin üçüncü aşamasını, çalışanların belirlenmesi ve atanması oluşturmaktadır. Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre gruplandırılacağına karar verildikten sonra bu işlerin kimler tarafından gerçekleştirileceğine karar verilmelidir. Çalışanların nitelik ve nicelik açısından, yapılacak işlerin gerek ve özelliklerine uygun olmaları gerekmektedir. Çalışanların belirli kriterler dahilinde seçilmesinin ve kendilerine uygun işlere yerleştirilmelerinin yanı sıra işin gerektirdiği yetki ve sorumlulukla desteklenmeleri de örgütsel verimlilik ve etkililik açısından önemlidir (Gürüz ve Gürel, 2006).

**Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi:** Bu aşamada, kuruluştaki işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için hiyerarşik ilişkiler oluşturulur. Personelin hangi konulardan sorumlu olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetkinin sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri açık şekilde belirlenir. Hiyerarşik yapının oluşturulmasında dikey ve yatay hiyerarşik ilişkiler yanında diyagonal yani çapraz ilişkiler farklı olarak düzenlenebilir. Yetki ve sorumlulukların kuruluş çapında düzenlenmesinin sonucunda bir organizasyon yani örgüt yapısı ortaya çıkar (Arslan, 2012).

**Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi:** Örgütlenme sürecinin bu son aşamasında çalışanların ihtiyaç duyduğu araç, gereç ve fiziki çevre şartları düzenlenmesi gerekir. İşletmenin üretime geçebilmesi için fiziki ortamın, makine, haberleşme araçları, bürolar ve benzeri donanımın hazır duruma getirilmesi gerekir. Bundan sonra fiziki yerleşme düzeni, işlerin “en az emek” kaidesine uygun şekilde yapılması sağlanır (Esen, 2010).

Örgütlemenin başarılı bir şekilde işlerliğinin sağlanması için uyulması gereken ilkelere de şu şekilde sıralanmaktadır:

**Amaç Birliği İlkesi:** Örgütü oluşturan tüm alt sistemler, belirli bir amaç ya da amaçlar doğrultusunda hareket etmelidir. Bu anlamıyla bir örgüt, amaçlara hizmet edebildiği oranda değerlidir. Dolayısıyla tüm örgüt, saptanmış ve tanımlanmış amaçlar paralelinde faaliyet göstermelidir.

**Ekonomiklik İlkesi:** Örgüt, söz konusu amaçları en az maliyetle en etkin şekilde gerçekleştirmelidir (Gürüz ve Gürel, 2006).

**İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi:** İşbölümü, aynı emekle daha iyi ve daha çok üretimin elde edilmesini mümkün kılar. **Örgütte her kişiye mümkün olduğunca tek bir iş verilmelidir.** Uzmanlaşma sayesinde, insan tek bir konu veya benzer konular kümesi hakkında harcayacağı çabayı, en ekonomik bir şekilde kullanabilir. Böylece konuya hakim olabilme, işin içine girebilme ve konuyu daha iyi kavrayabilme gücü artar (Ertürk, 2009).

**Faaliyetlerin Tanımlanması İlkesi:** Faaliyetlerin ve faaliyetler için gerekli niteliklerin saptanabilmesi; faaliyetlerin analiz, tanım ve tasnif kapsamında gruplandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Yapı içindeki faaliyetleri ve fonksiyonları belirten bölümler, birimler ve alt birimlerin saptanması, gruplandırma sonrasında gerçekleştirilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

**Hiyerarşi İlkesi:** Örgütün hiyerarşik bir yapı olduğunu anlatan bu ilke, örgütte yetki ve sorumlulukların açık ve kesintisiz bir şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar akması gerektiğini belirtir. Bilindiği gibi, örgütü meydana getiren düzeyler, bölümler ve konumlar yetki bağı ile birbirlerine bağlanırlar. Bu bağların tepede birleşmesi, yani merkezde toplanması koordinasyonu kolaylaştıracaktır. Böylece, örgüt belirli düzeylerden oluşan ve her düzeyin olduğu piramidal bir yapı şeklinde ortaya çıkacaktır (Şimşek ve Çelik, 2009).

**Kumanda Birliği İlkesi:** Her astın tek bir üstten emir alması gerekliliğini tanımlamayan kumanda birliği ilkesi, yönetim uygulamaları ile ilgilidir. Yönetim literatüründe “komuta birliği” olarak da kullanılan bu ilke, bir astın birden çok üstten emir almasını önleme amacına hizmet etmektedir. Ancak iş yaşamında bir çalışanın, tek bir yöneticiye bağlı kalması oldukça güçtür. Bununla birlikte kumanda birliği ilkesi; iki emrin çatışması durumunda, hangi üstün yetkili kılındığının ya da emri uygulatma gücüne sahip olduğunun açık ve kesin bir biçimde önceden belirlenmesi konusunda yol göstericidir (Öztürk, 2003).

**Yönetim Birliği İlkesi:** Organizasyonun düzenlenmesiyle ilgili bir ilke olan yönetim birliği ilkesi, aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve program dahilinde bir yönetici tarafından yürütülmesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda; her grup, bölüm, daire, birim ya da alt birimlerin yönetiminden tek bir kişinin sorumlu olması söz konusudur. Her görevli, tek bir üste bağlı olduğu için yönetim birliği bir sorumluluk zinciri dahilinde hayata geçmektedir. “Bir ipte iki cambaz oynamaz” sözü, yönetim birliği ilkesini tanımlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).

**Yetki ve Sorumluluk İlkesi:** Karar verme ve diğer bireyleri harekete geçirme hakkı olarak tanımlanabilen yetki, emir verme hakkı ve uymaya zorlama gücüdür. Sorumluluk ise, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Her üst, astlarının belirli faaliyetleri istemek hakkına ve belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ağırlama yetkisine sahiptir. Her ast ise, bazı faaliyetleri yerine getirmek ya da girmemek nedeniyle üste karşı sorumluluğa sahiptir. Bu kapsamda; yetki üstten asta yönelirken, sorumluluk asttan üste yüklenmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

**Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi:** Örgütün her düzeyindeki kişilere verilen sorumluluğa denk bir yetki verilmesini ifade eder. Bu ilke, örgüt üyelerinin sorumlu oldukları konularda karar alabilme yetkisi ile donatılmalarını ifade etmektedir. Başka bir



açından bakılırsa, her yetkilinin, bu yetki kullanımının sonuçlarından sorumlu olması gerekmektedir. Şüphesiz, bir yöneticinin yetki devretmiş olması, kendisinin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Yönetici astlarının elde edecekleri sonucun nihai sorumlusudur. Bu durum bazen ayrı bir ilke olarak, “accountability” ilkesi olarak da belirtilmektedir. Uygulamada en çok çığneden ilkelerden birisi de budur. Genellikle, örgüt mensupları belirli sonuçları elde etmekten sorumlu tutuldukları halde, kendilerine, bu sonucu elde edecek işlere ilişkin karar alma yetkisi verilmemektedir. Bu durum ise örgütün etkin bir şekilde işleyişini engellemektedir. Sorumluluğu olan, fakat yetkisi olmayan bir kişi, kendisini sorumluluktan kurtaracak asgari performans düzeyi ne ise o düzeyde çalışmakta veya başkalarının karar vermesini beklediği için etkin olamamakta; yetkisi olup da sorumluluğu olmayan kişiler ise bazen yetki soysuzlaşması (yetkinin kötüye kullanılması) adı verilebilecek uygulamaya neden olabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009).

**İç Denge İlkesi:** Örgüt yapısının çeşitli kademelerine devrolunan yetki ve sorumluluk, söz konusu kademenin örgüt yapısı içindeki yeriyle bağdaşmak zorunluluğundadır. Örneğin bir şefin yetki ve sorumluluğu, bir departman yöneticisi eşit olduğunda hiyerarşinin inkârı gündeme gelecektir (Gürüz ve Gürel, 2006).

**Örgütün Değişebilir Olması İlkesi:** Toplum yapısında devamlı değişimler olmaktadır. Bu değişimler örgüt içi ve dışı olayları da etkilemekte, onların süratle değişimini zorlamaktadır. Bu bakımdan örgüt dinamik bir yapı kazanmaktadır. Örgütler değişen iç ve dış şartlara kolayca uyabilecek esnekliğe kavuşmalıdır. Buna değişebilirlik denilmektedir (Tengilimoğlu vd., 2009).

**Süreklilik İlkesi:** Değişebilirlik yanında süreklilik özelliği de önemli yer tutar. Örgütün kademelerinde yönetici adaylarının yetişmelerine ve görgü kazanmalarına yol açacak imkanları hazırlamak gibi tedbirlerle ve ortamın çeşitli faktörlerinin değişmelerini takip ederek, amaçlarda gerekli değişikliklere yaparak organizasyonun sürekliliğini sağlar (Ertürk, 2009).

Örgütlenme sürecinde öne çıkan ilke amaç birliği ilkesidir. Örgüt ne kadar büyük olursa olsun ve ne kadar çok alt birimden oluşursa oluşsun, sonuç olarak ulaşılmak istenen amaç tektir ve aynıdır. Bu ilkenin yerine getirilmesinde örgütsel adalet algısının tüm işgörenlerde oluşturulması büyük önem teşkil etmektedir. Bu durumla ilgili olarak Cropanza ve Greenberg (1997), örgütlerdeki işbirliğinin temelinde adalet algısının yattığını ve bu durumun örgütlerin temel prensiplerinden birisi olması gerektiğinin altını

çizmişlerdir. Diğer yandan iş bölümü ilkesi de adalet algısıyla doğrudan ilişkilidir. Özellikle görevlerin dağıtımıyla ilgili olan dağıtım adaleti kavramına göre, örgüt içerisinde işbölümü konusunda işgörenlerde oluşabilecek adaletsizlik algısı negatif sonuçlar ortaya çıkarabileceği gibi, işgörenlerin örgüt ve görevlerine karşı da olumsuz tavırlar sergilemesine yol açabilir (Spector, 1996). Amaç birliği ilkesi ve işbölümü ilkesi için belirtilen tüm bu durumlar, sorumluluk ilkesi, yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi ve denge ilkesi için de söz konusudur.

Literatürde örgütlenme ilkelerinden olan açıklama ilkesi için; bir organizasyonda görev alan kişilerin yönetici olsun, işgören olsun, yetki ve sorumlulukların, örgütsel ilişkilerin açık ve anlaşılır bir dille iletilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Sözü edilen bu durum örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaletiyle ilişkilidir. Etkileşim adaleti, örgütteki işgörenlerin kendi aralarında ve yöneticilerle olan ilişkileri üzerine odaklanmakta, etkileşim ile iletişimde hissedilen adaleti konu almaktadır. Aynı zamanda etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insanı boyutu üzerinde durmaktadır. Temel prensipleri güven, saygı ve dürüstlük olan etkileşim adaleti, örgütsel eylemlerin yöneticiler tarafından işgörenele iletilmesi esnasında işgörenlerde oluşan adalet algısına değinmekte ve yöneticilerin tüm işgörenele karşı kullandığı iletişim ve etkileşim tarzında eşitliği ve adaleti gerektirmektedir (Charash ve Spector, 2001).

Örgütlemenin temeli planlamada yatmaktadır. Planlama, bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesi iken, örgütlenme, bu tecrübelerin somutlaştırılmasıdır. Ancak örgütlemenin gerçekleştirilmesi örgüte bir hareket getirmez. Çünkü, örgütlenme, kurumda yapılacak işleri, bu işleri yapacak olan kişileri ve çeşitli ilişkileri kağıt üzerine döker ve bu unsurları belli bir sistem içinde örgüt amaçlarına yöneltir. Bu nedenle örgütlenme maddesel ve beşeri unsurları işletmeye ayırma ve yerleştirme eylemidir. Örgütlenme grup faaliyetlerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk belirlenir, mevkiler arası ilişkiler düzenlenir, örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur (Efil, 2004).

Örgütsel adalet tanımları incelendiğinde, örgüt içerisinde gerçekleştirilen görev dağılımlarının, kadrolaşmaların, işgörenele yüklene yetki ve sorumluluk dağılımlarının ve bunların sonucunda elde edilecek olan çıktılarının örgütsel adalet algısının en temel belirleyicileri olduğu karşımıza çıkmaktadır. Örgütlenme sürecinde dikkate alınacak olan bu

hususlar, hem yöneticilerin etkililiğini arttırmakta hem de işgörenlerin örgüt ve görevlerine ilişkin olumsuz tavırlar sergilemesini engellemede büyük önem teşkil etmektedir.

Etkin bir örgütlenme yönetim sürecinin başarıya ulaşmasında oldukça önemli yer tutmaktadır. Bu açıdan yöneticilerin karar verme ve planlamaya verdikleri önem kadar örgütlemeye de özen göstermeleri gerekmeleri ve tüm örgütlenme sürecini adalet ve tarafsızlık ilkeleriyle yerine getirmeleri gerekmektedir.

#### **2.2.4. İletişim Sürecinde Örgütsel Adalet**

Yönetim sürecinin önemli bir fonksiyonu da iletişimidir. Latince “communicare” sözcüğünden gelmekte olan iletişim kelimesi, Türkçe’de “ortak kılma” anlamına gelmektedir. İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi süreci olarak belirtilmektedir (Can vd., 1986; Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Oskay (2011), iletişimi, “insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan insana özgü bir olgu” olarak tanımlamaktadır.

Genel anlamda iletişim kişilerarası etkileşimi ifade etmektedir. İletişim 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 (Bıkan, 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 işgörelerce adil olarak algılanması örgüt performansı için kritik önemdedir. 1980’lerin ortasından itibaren, adalet araştırmacıları adaletin kişilerarasında 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 işgörene yönetimden yönelen kişilerarası tutum ve iletişim olarak belirtmişlerdir.

Örgüt açısından ise iletişim, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır” (Şimşek ve Çelik, 2009). Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında birleşmesini sağlayan ve onların güç birliği yaparak örgüt amaçlarına ulaşma yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında gerçekleşmesi gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü bulunan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Ünüvar ve Bilge, 2009). Yönetim kademesindeki bireylerin işgörenlerle kurdukları iletişimde takındıkları tutum ve tarafsız duruş, örgütsel eylemlerin başarıyla ilerlemesine katkı sağlamakla birlikte, işgörenlerin de kendi içerisinde birbirlerine bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin işgörelere saygı ve ilgili ile yaklaşımları, işgörenlerinde birbirlerine aynı tutumları sergilemelerine olanak sağlayacaktır. Örgütsel adalet açısından bakıldığında, Lind (1992)’in geliştirdiği grup-değer modeli karşımıza çıkmaktadır. Bu modelde, grup üyelerinin aralarındaki ilişkinin önemi vurgulanmaktadır. Bununla birlikte grup-değer modeline göre, grubun değeri, yargısı, örgüt içerisindeki algılanan adaletin belirleyicisidir. Bu yüzden, adaletin iletişim kriterleri olan kişilerarası ilişkilerdeki doğruluk, doğrulama, saygı ve uygunluk grubun değerlerini doğruladığı için algılanan adaletin önemli belirleyicilerindedir.

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde planlamayı, örgütlemeyi, insan kaynakları yönetimini, koordinasyonu ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir. Örgütsel yapının ayrılmaz ögesi olmasının yanı sıra, etkili bir yönetsel araçtır ve tüm yönetsel fonksiyonların işleyişinde önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirme amacına yönelik olarak örgüt çalışanlarını koordine etmek ve üretime ilişkin düşünce birliği yaratmak üzere simgelerin üretimi ve yorumudur (Gürüz, Gürel, 2006).

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, eşgüdümlemek ve üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla resmi veya gayri resmi yolla mesaj alışverişidir. Daha genel bir tanımla örgüt iletişimi, örgüt ile çevresi arasında mesaj alışverişidir. Örgüt iletişimi, örgüt üyelerinin

“örgütsel amaçlarla” kurdukları iletişimdir (Genç, 2008). İletişim; insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. İletişim ile bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla kaynaktan, alıcıya aktarılması ile sağlanır. İnsanlar iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler (Eroğluer, 2011). Örgüt açısından bu denli öneme sahip olan iletişim sürecinin yönetimi, işgören performansına da olumlu yansımaktadır. Örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalar, insanların diğer bireyleri farklı kategorilere koyma ve onlara farklı şekilde davranma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışma ortamında işgörenler, yöneticileriyle iyi ilişkiler kurduklarına inandıklarında, kendilerine karşı adil davranılması beklentisine girerler ve buda görevlerine karşı tutum ve performanslarını etkiler. Bu sebepten dolayı, işgörenler ve yöneticileri arasındaki ilişki ve iletişim örgütsel adaletin bahsedilen etkileri üzerinde büyük öneme sahiptir.

Örgütsel iletişimin kaynağı ve yürütücüsü olan yöneticilerin bu konudaki deneyim, bilgi ve tutumları örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan etkileşim adaletinin kapsamına girmektedir. Etkileşim adaleti örgütsel süreçlerin yerine getirilmesi esnasında işgörenlerin hissettikleri, yöneticilerin tutum ve iletişim tarzından ortaya ve örgüt içerisinde yöneticilerle yaşadıkları etkileşimi diğer işgörenlerle karşılaştırma eğilimine sürükleyen adalet algısıdır. Tüm adalet boyutlarının kaynağı olan yöneticilerin, etkileşim adaletin sağlanmasında yerine getirmeleri gereken dört kriteri Bies ve Moag (1986) şu şekilde sıralamaktadır:

1. Saygı: Karar vericilerin işgörelere karşı takındığı kibar tutumlar.
2. Görgü: Karar vericilerin ön yargıdan uzak tavırlar sergilemesi.
3. Doğruluk: Karar vericilerin aldatmacı tutum ve davranışlardan kaçınması.
4. Gerekçeleştirme: Karar vericilerin örgütsel kararları işgörelere eşit tavırlarla iletmesi.

Bununla birlikte, örgütsel iletişim, hayatın pek çok alanını ilgilendirdiği için her bilim dalı, kendi alanına ilişkin bir tanım ortaya koymuştur. İletişim için yapılan tanımlara bakıldığında genel olarak şu iki nokta üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Çetinkaya, 2011):

- Bir iletinin karşılıklı olarak paylaşılması süreci.

- Bir kaynağın bir iletiyi, bir oluk aracılığıyla alıcıya iletmesi süreci.

Örgütsel iletişim, örgüt ile örgütün çevresi arasında vuku bulan bir iletişim ve etkileşim ortamıdır. Sürecin tarafları örgüt yönetimi ile örgütsel çevreyi oluşturan tüm dinamiklerdir. Bu anlamıyla örgütsel iletişim, örgüt yönetimlerinin örgüt ile ilgili iletileri iletişim kanallarını kullanarak örgütün iç ve dış çevresine iletmeleri olarak tanımlanmaktadır. En öz ifadeyle, iletişim olmaksızın örgütsel yapının varlığından söz etmek mümkün değildir. Dolayısıyla, örgütsel düzeyde iletişim, bir sinir sistemi gibi örgütü sarmalayan ve örgütün bütünlüğünü sağlayan bir olgudur. Örgütün varlığını ve yaşamasını sağlayan bir süreç olan örgütsel iletişim; örgüt üyelerini birbirine bağlamakta, örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşimini sağlamaktadır. Örgütlerde iletişimin bilgilendirici, eğitici, etkileyici-motive edici, değerlendirici-yorumlayıcı, düşünce üretme amaçlı, yüksek performans ve verimlilik sağlayıcı, örgütsel değişimi kolaylaştırıcı işlevlerinden söz etmek mümkündür (Gürüz, Gürel, 2006).

Örgütlerde işgörenler ortak bir dile sahip olmadıkları zaman, birbirleriyle iletişim kurma yeteneğinden yoksun kalırlar. Örgüt içinde faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi, sağlıklı ve etkili bir haberleşme ağına sahip olmakla mümkündür. Tüm işgörenler, yöneticiler, aynı düzeyde görevli kişiler ve dışsal çevrenin örgütün haberleşme süreci ile birbirlerine kenetlenmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Öte yandan, amaçlara ulaşabilmek için örgütlerde liderliğin uygulanması, çalışanların motivasyonu, kararların alınması, çabaların uyumlaştırılması ve faaliyetlerin denetlenmesi gerekir. Bunların her biri işgörenler arası etkileşimi ve dolayısıyla etkin bir iletişim sürecini gerekli kılar.

Etkileşimin olduğu her yerde iletişim, iletişimin olduğu yerde de etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirlerinin vazgeçilmez parçalarıdır. İnsanlar arası iletişim, temel olarak duygu, düşünce ve bilgi alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana öge “anlatmak”tır. İletişimi kuran ve başlatan kişi; kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin ilet açısından amacı “anlaşılmasıdır”. Önce anlamaya, sonrada anlaşılma olma kılmalıdır. Bu suretle iletişim başarısı daha keskin ve daha sağlam olacaktır. Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir.

İletişim süreci, planların hazırlanması ve kararların alınması için gerekli olan bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde ilgili birimlere ulaştırılması açısından oldukça

önemli bir araçtır. Örgütlerde, yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunu başarıyla yerine getirilmesinde iletişim önemli rol oynamaktadır (Gencan ve Karasu, 2012). Yönetim süreçlerinin tümünün başarılı bir şekilde ilerlemesi adına büyük öneme sahip iletişim sürecinin örgüt yönetimi tarafından adaletli yönetilmesi örgütsel başarı açısından kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaletinin sağlanmasında da önemli rol oynayan iletişim süreci dağıtım ve süreç adaletin etkili olabilmesi için gerekli bir unsurdur. Örneğin bir işgören hak ettiği kazanıma ilişkin bilgilendirmeyi yöneticisinden alırken saygı dolu bir iletişim deneyim ederse, yaşadığı hem dağıtım, hem süreç hem de etkileşim boyutlarını adil olarak değerlendirir. Buna rağmen, bir işgören hak ettiği kazanımın kendisine verilmesine rağmen bu kazanım bilgilendirmesi ya da sunumu saygı ve ilgi bakımından eksik ise, işgören yaşanan tüm süreçleri adaletsiz olarak değerlendirebilmektedir.

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Scholtz, 1962; Torrington ve Hall, 1987; Akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2004);

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Örgütsel dağılımlara ilişkin kararların verilmesi, bu kararların alınmasına neden olan kriterlerin belirlenmesi ve alınan kararların işgörenlere iletilmesi tamamen formal ve informal iletişim araçları vasıtasıyla yürütülmektedir. Bu nedenden dolayı, iletişim sürecinin yönetim kademesi tarafından tarafsız, yansız ve tüm işgörenlere eşit mesafe ve araçlar kullanılarak uygulanması örgüt etkililiğini belirleyen unsurlar arasındadır. İletişimin ve dolayısıyla etkileşim adaletinin önemini ortaya koyan örgütsel adalet çalışmaları, işgörenlerin hemen hemen tümünün yöneticilerinin iletişim ve tutumlarından kaynaklanan eşitliği ve adilliği ayırt ettiğini belirtmektedir (Bies vd., 1987). Etkileşim adaleti, örgüt yöneticilerinin kararları işgörenlere iletme tarzlarının yarattığı adalet algısı ve işgörenlerin kararların alımı esnasında algıladıkları kişiler arası davranış şeklidir (Greenberg, 1996). Liderler, adil işlemleri hayata geçirme ve dağıtımsal çıktıları işgörenlere iletmekle sorumlu oldukları için, Greenberg (1996), etkileşim adaletini bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Bilgisel adalet, işlemleri yöneticilerin hangi yollarla açıkladığı tutum şekli olarak tanımlayan Greenberg, kişilerarası adaleti de yöneticilerin dağıtımları işgörenlere iletirken sağladığı eşit ve adil davranışlar olarak ifade etmiştir.

İletişim, insan yaşamının her alanında çok önemli işlevler görmektedir. İletişimin işlevleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Demir, 2003) :

- Bilgi alış verişi iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi bireyin toplumsallaşması ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir.
- İletişimin bir diğer işlevi de birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak birbirine bağlı bir toplumsal sistem içinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağı sürdürebilmeleri iletişim ile mümkündür.
- İnsanların birbirleriyle ilişkilerini sağlayan anlamlar, iletişimle iletilir.
- İletişim etkileşim amaçlı olduğunda, iletişimi başlatan kişi, karşısına aldığı kişiyi kasıtlı olarak, eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür.
- İletişimin önemli öğelerinden biri de geri dönüttür. İletişimin iletileri taşımak kadar dönütleri taşıma görevi de vardır. İletişimin sağlıklı olarak devam edebilmesi için dönütlerin karşı tarafa bildirilmesi gerekir.
- Bilgi taşıma görevi olan iletişim, bu görev sayesinde öğrenme aracı olarak kullanılır.



İletişim sürecinin gerçekleşmesi için gerekli olan iki kişiden biri gönderici yani kaynak, diğeri ise alıcıdır. Gönderici, ilk olarak göndermek istediği mesajı fikir olarak zihninde oluşturur ve daha sonra bu fikri kodlar, yani sözcüklere, rakamlara, şekillere veya beden diline dönüştürür. İletişimde buna “sembol oluşturma” denir. Semboller belli kodlara dönüştürülerek iletişim kanalı vasıtası ile alıcıya gönderilir (MEGEP, 2011).

İletişim süreci, en basit düzeyde, iletiyi gönderen, iletiyi alıp açımlayan ve bu ikisi arasında iletinin gönderilmesinde kullanılan kodlama yöntemi biçiminde ifade edilmektedir (Oskay, 2011). İletişim sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- **Gönderici:** İletişim sürecini başlangıcında iletişimi başlatan kaynak veya diğeri adıyla gönderici yer alır. Kaynak, mesaj üretimine katkıda bulunan kişi ya da grubu kapsamaktadır (Tengilimoğlu vd., 2009).
- **Dil:** Dil, anlamları ifade etmek için toplumlarca paylaşılan, rastgele seçilmiş ama gelenekselleşmiş, kullanımları kurallara bağlı olan semboller sistemidir (Ege, 2006). Bir grup insan tarafından anlamları genel kabul görmüş kelimeler kullanıldığında bu grupta ortak bir dil oluşmaktadır.
- **Resimler:** Sözlü iletişimde yardımcı olmak ve onu açıklamak için kullanılır (Kasım, 2008).
- **Kanal:** Kanal alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır. İnsanların beş duyum organı beyine giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme diğeri beyin üstünde bir yere sahiptir. Dokunma, tatma ve koklama da haberleşme kanalı olarak hizmet görebilmektedir. Ayrıca iki kişinin konuşmasını bağlayan bir telefon sistemi, ses dalgalarını ileten hava da gönderici ve alıcı arasında bir kanal olacaktır (Eren, 2004).
- **Alıcı:** Gönderilen mesajı kullanabilir hale getiren kişi, örgüt veya kişilerdir (Kasım, 2008).
- **Gürültü:** Gürültü –mesajın muhatapları kısmen ya da tamamen anlaşılmasına neden olan her türlü etki gürültü olarak tanımlanabilmektedir. Kaynağın iletmeyi hedeflediği mesajın, alıcı tarafından alınmasına müdahale eden ve engel olan tüm olumsuzluklar gürültü olarak adlandırılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).
- **Geri Bildirim:** Bir alıcı, bir mesajın kodlarını çözdükten ve ona bir anlam verdikten sonra bir kaynak durumuna dönüşür. Diğeri bir ifadeyle, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal

vasıtasıyla eski göndericiye iletir. Buna, iletişim mekanizmasında geri bildirim olarak ifade edilmektedir (Eren, 2004).

Örgütsel iletişim, insanın sosyal bir varlık olarak yaşamasının temel koşullarından biridir. İletişim aynı zamanda, toplumsal bir işleve de sahiptir. İnsanlar ve örgütler arasında bilgi dağılımını ve değişimini sağlar. Toplumun en doğal hakkı olan haber alma, bilgilendirme işlevi, iletişim ve kitle iletişim araçları sayesinde gerçekleşir. İletişim, bilgilendirme dışında duygu ve düşünceleri bildirme, eğitme ve öğretme, sorunları çözme ve kaygıları azaltma, bireysel ve dolayısıyla toplumsal gelişim sağlama, ödüllendirme, toplumsal statü kazandırma gibi, birçok işlevi yerine getirir (MEGEP, 2007).

Örgüt içerisindeki bilgi, doğru kanallar aracılığıyla doğru hedeflere ulaştığı zaman istenen etkiyi gerçekleştirmektedir. Aksi takdirde aşırı bilgi yükü örgütsel bir sorun olmaktadır (Ünüvar ve Bilge, 2009). Örgütlerde en önemli iletişim aşağı, yukarı, yatay ve çapraz olmak üzere dört yönde akmaktadır. Bu dört yönlü iletişim türlerine aşağıda açıklamalı olarak yer verilmektedir.

**Aşağıdan yukarıya doğru iletişim:** Bu iletişim biçiminde çalışanların sorunları hakkındaki bilgiler, diğer çalışanların sorunları hakkında bilgiler, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında bilgiler, yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusundaki bilgiler akar. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kısa devre iletişim oluşabilir. Özellikle ilk yöneticisinin baskısı altında olan çalışan, basamak atlayarak, üst yöneticilerle doğrudan iletişim kurabilir (Genç, 2008).

**Yukarıdan aşağıya doğru iletişim:** Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üstten asta doğru işleyen bir iletişim akışıdır. Kaynak ve alıcı açısından konuya bakıldığında yukarıdan aşağıya doğru iletişim; kaynağın yönetici, alıcının ise çalışanlar olduğu bir süreci tanımlamaktadır. Dolayısıyla yukarıdan aşağıya iletişim, örgüt hiyerarşisini ve yetki ilişkilerini temel alan bir niteliğe sahiptir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üstlerin astlarına yapması gerekeni söyledikleri ve bildirdikleri bir süresi tanımlamaktadır (Gürel ve Gürüz, 2006).

**Yatay İletişim:** Örgütlerde aynı düzeydeki departman yöneticileri ile çalışanları benzeri departmanlardaki yöneticiler ile çalışanlar arasında fonksiyonel ilişkiden dolayı yaptıkları iletişime yatay iletişim adı verilir. Yatay iletişim fonksiyonel ilişkilerin doğurduğu iletişimdir. Bu iletişim aynı ya da benzer kademedekilerin rutin faaliyetleri

sırasında kurulur. Bu iletişimin temel amacı örgütsel koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır (Kaya, 2006).

Yatay iletişim, iş görenlerin organizasyonlarda otoriter liderlik anlayışını kontrol etmenin önemli bir aracıdır. Aynı zamanda olumlu yatay iletişim, destekleyici örgütsel iletişim iklimine olumlu katkılar sağlar ve örgütte koordinasyonu iyileştirir. Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, halkla ilişkiler vd.) ortaya çıkan sorunların çözülmesi, koordinasyon sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla kurulur. Yatay iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi iletişimin zaman öğütücü kurallarına takılmadan, hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen iletişimdir. Bu kanalın kullanımının öneminin çalışanlar tarafından da bilinmesi etkinliği arttıracaktır (Geçikli vd., 2011).

**Çapraz İletişim:** Çapraz iletişim, herhangi bir bölüm yöneticisinin kendi fonksiyon alanına giren konularda diğer bölümlerin astlarıyla bilgi alışverişini yansıtır (Maviş, 2002). Çapraz iletişim akısında yönetici ve çalışanlar hiyerarşik yapının dışına çıkarak iletişim sağlarlar. Farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasındaki iletişim olan çapraz iletişim, örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Aynı zamanda örgütte çapraz iletişimin varlığı, çalışanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirir (Tutar ve Yılmaz, 2003).

Adalet kavramının örgütsel iletişimde var olmasının işgörenler ve örgütler açısından hangi sebeple bu denli önemli olduğuna ilişkin bir çok neden mevcuttur. Kişisel boyutta, işgörenlerin yöneticilerinden algıladıkları tarafsız etkileşim adaleti, bireylerin kontrol, özgüven, ait olma hissi ve ahlaki zorunluluklarına ilişkin ihtiyaçlarını tatmin eder. Örgütsel boyutta incelendiğinde ise, örgütsel iletişimdeki adaletin varlığı, adalet yönetime meşruluk sağlamakla birlikte, otoriteye güven sağlanmasını temin eder, sömürü korkusunu engeller ve çalışanlar ve yöneticiler arasındaki işbirliğini destekler (Colquitt vd., 2005).

Etkileşim adaleti, yönetim temsilcilerinin etkileşimsel davranışları sonucu belirlendiği için, işgörenlerin yöneticilere karşı geliştirdikleri bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerin kaynağıdır. Bu yüzden adaletin kaynağı, yöneticiler ve sergiledikleri tutumlardır. Özellikle etkileşim anlamında eşitsizlik ve adaletsizlik algısına kapılan işgörenler, örgütlerinden ziyade, yöneticilerine karşı olumsuz tutumlar sergilemekte; bu durum da performanslarının düşmesine neden olmaktadır. İlgili literatürde, yöneticilerin

işgörenlerle olan iletişiminin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve özellikle örgütsel adalet algısının en önemli belirleyicisi olduğu görülmektedir.

Örgüt içerisinde gerek yönetici ve çalışan gerekse çalışanlar arasında etkili iletişim sağlanabilirse, örgüt içerisinde işbölümü, paylaşım artacaktır, bu da hem örgütün faaliyetlerinde başarıyı yakalamasına hem de yönetim sürecinin sağlıklı işleminde etken olacaktır.

### **2.2.5. Koordinasyon Sürecinde Örgütsel Adalet**

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).

Koordinasyonun farklı yazarlar tarafından birbirine benzeyen ancak farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir.

Fayol'ün tanımıyla, koordinasyon; “çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir örgütün bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır (Mucuk, 2006).

Ilgar (2005)'a göre koordinasyon, bir örgütte aynı hizmeti görmeye yönelik çeşitli organların bir taraftan gelişmelerini, diğer taraftan etkinliklerini, birbirini tamamlayacak şekilde düzenlemek amacıyla alınması gerekli tüm önlemlerdir.

Koordinasyon işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir. Başka bir ifade ile koordinasyon, işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesi için işin en uygun zamanda, en uygun şekilde ve en uygun araç-gereç ile yapılması ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Tengilimoğlu vd., 2009).

Koordinasyon, örgüt içerisinde bölümler arasında işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve anlayış artacak ve koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır (Eren, 2010).

Koordinasyon, ortak bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için, insanların çabalarını birbiri ardı sıra gelerek, iç içe geçip birbirlerini

bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli işbirliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir fonksiyondur. Bir kurum veya örgüt, etkili bir örgüt olma niteliğini gerçekleştirdiği koordinasyon ölçüsünde kazanır. Koordinasyonun zayıf olduğu örgüt veya kurum, bu zayıflık derecesinde gücünden ve varlığından kaybeder. Böyle bir durumda örgüt, rastgele bir araya gelmiş üretim faktörleri yığınınından bir değer taşımaz (Şimşek ve Çelik, 2009).

Koordinasyonun, teknik, ticari, finansal ve benzeri nitelikteki örgüt faaliyetlerinin birbirleri ve örgütün diğer kısımları üzerinde yapacağı etkileri hesaba katmayı gerektirir. Böylece en önemlisi daha az önemliden üstün tutmak, her işin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gider, satışları üretime veya üretimi satışlara uydurmaktır.

Koordinasyon örgütte karışıklıkları önler, planda gösterilen politika, ilke ve kuralların sapmadan uygulanmasını sağlar, kişiler arası ilişkileri geliştirir, anlaşma ve uzlaşmayı kolaylaştırır, yeni düşünce ve görüşlerin çıkmasına yardımcı olur, sorunların çözümünü hızlandırır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005).

Koordinasyon sürecinin yerine getirilmesinde yöneticilerin sergiledikleri adil tutumların önemi büyüktür. İşgörenlerin birbirleriyle koordineli olarak çalışmaları, örgüt içindeki ödül, ceza, görev dağılımı ve yükselmelerin sağlanması konusunda oluşan eşitlikle daha başarılı bir şekilde yerine getirilmektedir. İşgörenlerin, örgütlerin önceden belirledikleri amaçlara ulaşabilmesi için sarfettiği çaba, diğer işgörenler tarafından sürekli izlenmekte ve kıyaslamalar yapılmaktadır. Oluşan bu rekabet ortamında, yönetim tarafından örgütsel çıktılarının işgörenler arasında dağılımı ne kadar adil ise, gerek işgörenler gerekse de örgütün alt birimleri arasında koordine sağlamakta yönetimin başarılı olması kaçınılmazdır.

Koordinasyon faaliyetleri aynı zamana denk getirmek ve işlerin, amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktır. Fayol'a göre, koordinasyon çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı elde etmek için bir kurumun bütün eylemlerini aynı amaca yönlendirmektir. Örgütler büyüdükçe koordinasyon fonksiyonu önem kazanır. Değişik birimlerce gerçekleştirilen yönetsel eylemleri uyumlu bir biçimde bir araya getirmek ve örgütsel amaçlara doğru yöneltmek, koordinasyon sayesinde mümkün olabilir. Bu sebeple koordinasyon, ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için çabalarının uyumlaştırılmasıdır (Tutar, 2005). Bu uyum, örgüt içindeki dağılımların eşitliğiyle, karar verici pozisyonundaki yöneticilerin karar verme sürecinde göz önünde bulundurdıkları

adil kriterlerle ve yöneticilerin işgörenlerle kurduğu etkileşimde gösterdiği adil tutumlarla sağlanabilmektedir.

Örgütsel etkinliklerin başarı ile işgörenler tarafından yerine getirilmesi, örgüt yönetiminin adalet ve tarafsızlık anlayışı ilettiği bir koordinasyon süreciyle mümkündür. Etkili bir koordinasyon sistemi içerisinde çalışmaya ve görevlerini yerine getirmeye alışan işgörenlerin oluşturduğu bir örgütte, adalet ikliminin hakimiyetini görmek oldukça mümkündür. Bu konuya ilişkin olarak örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, alanda yapılan birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda belirtilmektedir ki adalet iklimi çalışmaları ve bu konudaki fikirlerin araştırılmasının tarihi çok eskiye dayanmazken, örgütsel iklim araştırmaları uzun bir geçmişe sahiptir. Alanda ilk yapılan araştırmalarda, örgüt ikliminin genel anlamda işgörenlerin iş tatminleri ve performanslarını etkilediği bulunmuştur. Örgütsel ve alt sistem iklimlerin işgörenlerin davranışlarını etkilediği göz önüne alındığında, örgütsel adalet araştırmacıları son zamanlarda grup boyutunda adalet iklimini araştırmaya başlamışlardır. Mossholder, Bernalt ve Martin (1998), grup boyutunda örgütsel adaletin iklimle olan ilişkisini araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, işgörenler gerçekleştirdikleri işlerin kapsamını değerlendirdiklerinde, süreç adaletinin örgüt ikliminde etki sahibi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışma sonucuna göre, işlemsel adalet iklimi, işgörenlerin iş tatmini ve bağlılıklarında farklılaşmaya yol açmaktadır. Colquitt, Moe ve Jackson (2002) tarafından yapılan çalışmada, süreç adaleti ikliminin grup performansı ve işe devamla etkileşim içinde olduğu bulunmuştur. Özellikle belirtmek gerekirse, iklim seviyesinin iklimin güçlü olduğu grup ya da örgütlerde bu tarz çıktıları anlamlı bir şekilde etkilediği ortadadır. Süreç adaletinin yanı sıra diğer adalet boyutlarının örgüt iklimi ile olan ilişkisi de araştırılmaktadır. Hem süreç hem de etkileşim adaletinin olumsuz davranışların yaşanmadığı örgüt iklimlerini ortaya çıkardığı yapılan çalışmalarca ortaya konmaktadır (Viswesvaran vd., 2002).

Koordinasyonun başlıca ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öztürk, 2003):

- **Süreklilik İlkesi:** Düzenleştirme süreklilik gösterir. Koordinasyon sorunları çözme süreci olarak da tanımlanabilir. Örgütler dinamik organizasyonlar oldukları için sürekli sorunlar oluşacaktır. Belki de koordinasyon bunun için gereklidir. Buna göre koordinasyonun sürekli bir şekilde sağlanması örgütlerin verimliliğini arttıracaktır.

- **Etkilenme İlkesi:** Örgütlerde yapılan etkinlikler hemen hemen bütün bölümleri etkilemektedir.
- **Öncelik İlkesi:** Koordine edilecek olguların örgütün verimliliğine olan katkıları önceden hesaplanarak bir öncelikler listesi yapılmalıdır. Daha sonra buna göre koordinasyon sağlanmalıdır.
- **Diyalog İlkesi:** Örgüt çalışanlarının belli bir sorun hakkındaki düşüncelerini anlatmadıkça, onların davranış ve eylemlerinin kendilerini ilgilendiren özelliklerini bilmedikçe; karşılıklı olarak kendi davranış ve çabalarının diğerlerinin ki üzerindeki etkilerini kavramadıkça işbirliğinin ve düzenlemenin sağlanması güçtür. Kişiler arasındaki diyalogun sağlanması ve güçlendirilmesi sorunların çözümünde önemli bir fonksiyona sahiptir. Koordinasyon da bu aracı kullanır.

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerinin uzlaştırılması ve bu yolla örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile koordinasyon; belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan, madde ve kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesi sürecidir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Koordinasyon sayesinde; işbölümü ile birbirinden ayrılan örgütsel güçler, dikeyine ve yatayına tümleştirilerek, örgütün amaçları gerçekleştirmeye ve yöneltmeye çalışılır (Başaran, 2008). İşgören davranışlarına da olumlu yansıyan adil bir koordinasyon yönetiminin, örgüte işgören davranışı anlamından oldukça katkısı bulunmaktadır. Örgütsel adalet araştırmaları incelendiğinde, işgörenlerin adil uygulamalarla karşılaşmalarının ve yöneticilerinden koordinasyon sürecinde eşit tutumlar görmelerinin iş tatminlerini, bağlılık hislerini ve yönetici ve örgüte karşı duydukları güven duygularını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında genel anlamda örgütsel adalet araştırmaları 2 konu üzerinde durmaktadır. Birincisi, işgörenlerin elde ettiklerine ya da çıktıklarına ilişkin tepkileri, ikincisi ise, bu çıktıları nasıl elde ettiklerine ilişkin süreçleri konu edinmektedir. Ancak son yıllarda araştırmacılar, aynı zamanda çıktıların elde edimi ve bu çıktıları ilişkin kararlara ulaşma sürecinde işgören ve yönetici arasında gerçekleşen iletişim ve etkileşimde de var olan adalet algısı üzerine yönelmektedir.

Koordinasyon çeşitli yöntemler ile sağlanabilir. Koordinasyon sağlama yolları altı grupta toplanabilmektedir. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Genç, 2008);

- **Hiyerarşiye dayanan koordinasyon:** Bir örgütte üst kademelerde bulunan yöneticilerin, yetkilerini kullanmak suretiyle, emrinde çalışanları, birbirleriyle uyumlu çalıştırabilmek amacıyla koordinasyon sağlaması olarak anlaşılabilir.
- **İnandırıcı koordinasyon:** Yetki ve otorite kullanmak veya emir vermek suretiyle değil, çalışanların inandırılmak ve ikna edilmek suretiyle uyum içinde hareket etmelerini sağlamaya yönelik koordinasyondur.
- **Komiteler yoluyla koordinasyon:** Yönetimi oluşturan birimler arasında koordinasyonun birden fazla yöneticiden oluşan bir komite tarafından sağlanmasıdır. Bu tür koordinasyonun otoriter yönetimi yumuşatma yararı olduğu gibi, zaman ve kaynak kaybına yol açması gibi sakıncaları vardır.
- **Yatay koordinasyon:** Bir örgütte aynı düzeydeki birimler arasındaki koordinasyon, yatay koordinasyon iken, bir örgütteki üst ve astlar arasındaki koordinasyon dikey koordinasyondur.
- **Yapıyla ilgili koordinasyon:** Örgütler kurulurken, koordinasyon sağlamaya elverişli olarak kurulması anlamına gelirken; görevle ilgili koordinasyon, bir örgütün işleyişi sırasında, yani birimlerin görevlerini yerine getirmek için yaptıkları çalışmalar sırasında sağlanan koordinasyondur.
- **İç ve dış koordinasyon:** Bir örgütün kendi içindeki birimler arasındaki koordinasyondur. Dış koordinasyon ise farklı örgütler arasındaki koordinasyondur.

Koordinasyonun yönetim süreci içinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Yönetim bir ekip çalışmasıdır. Yönetici belirli bir ekiple belirli amaçları gerçekleştirmek zorundadır. Yöneticinin ekip çalışmasında bulunması kaçınılmazdır. Ekip çalışmasının temelinde ise koordinasyon vardır. Yönetici, koordinasyonu kullanarak çalışanların faaliyetlerini belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirir. Çalışanların faaliyetleri ne kadar birbiriyle uyumlu ise amaca ulaşmak o kadar kolay gerçekleşebilir.

#### 2.2.6. Yönelme ve Etkileme Sürecinde Örgütsel Adalet

Yönetim sürecinin kontrol ve değerlendirmeden önce gelen fonksiyonu ise yönelme ve etkilemedir. Bazı yönetim bilimcileri (örneğin, Simon 1957) yönelme yerine etkileme sözcüğünü kullanmaktadır. Etkileme sözcüğünün yeğlenmesi, otoritenin çeşitli etkileme yollarından sadece birisi ve en son başvurulması gereken bir yol olduğu görüşünü yansıtmaktadır (Aydın, 2008).



Ancak literatür incelendiğinde yöneltme ve etkileme kavramlarının aynı anlamda kullanılmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda bu araştırmada yöneltme ve etkileme olarak iki kavramda açıklanmaya çalışılmıştır.

Yöneltme en genel anlamıyla; örgütün insan kaynağının örgütün amaç ve görevlerini gerçekleştirmek için istenilen yönde davranış göstermesinin sağlanmasıdır (Can vd., 1986).

Daha geniş bir tanımlamayla yöneltme, planlar yapıp örgüt yapısı oluşturularak işlerin gereğine göre kişiler görevlendirildikten sonra, bu örgütün ortak amaç doğrultusunda harekete geçirilmesi demektir (Mucuk, 2006).

Yöneltme işlevi, bir bakıma örgüt içinde yer alan çalışana, görevlerini en verimli ve etkin biçimde yaptırma amaç edinmiş bulunmaktadır. Bu nedenle de söz konusu işlevin uğraş alanı, insanlar olmaktadır. İnsanları çalıştırmak onlara yazılı veya sözlü emir ve yönergeler vermek, yol göstermek, yürütmekte oldukları işlerle ilgili onlara yetki ve devretmek veya göçermek gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004). Tüm sözü geçen uygulamaların yerine gelmesi, yönetimin adil ve tarafsız tutum, uygulama ve davranışlarıyla mümkündür. İşgörenlere yönelik yöneticilerin üstlendikleri liderlik rolleri işgörenleri örgütsel amaçlara yönelteceği gibi, örgüt iklimini de olumlu yönde etkimektedir. Örgütsel adalet araştırmaları göstermiştir ki örgüt iklimi, örgütsel etkililiği ve adalet algısını anlamada önemli bir değerlendirme unsurudur. Örgüt iklimi, bir örgütün çevresel özellikleriyle ve örgütün üyelerinin örgüt çevresinde meydana gelen olayları nasıl deneyim ettikleriyle ilişkilidir. İşgörenlerin adalet ve eşitlik algılarının örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Bu konuya ilişkin en çok önem ve vurgu, liderlik özelliklerinin örgüt iklimi üzerindeki etkileri hakkında olurken, bir kısım araştırma da liderlik özelliklerinin adalet iklimini şekillendirmesi üzerine olmuştur.

İlgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel adaletin özellikle eğitim kurumlarının iklimine etkilerinden söz edilmektedir. Özellikle de örgüt ikliminin 4 boyutu olan liderlik, öğretmenlik profesyonelliği, akademik baskı ve kurumsal hassasiyet ile örgütsel adaletin olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya konulmaktadır.

Yürütme fonksiyonu, karar verme, iletmek, eyleme geçmek ve emir vermek olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

1. **Karar Verme:** Yürütme fonksiyonu daha önce hazırlanan planlar doğrultusunda yöneticileri günlük çalışmalarda belirli kararlara yöneltir. Bu kararlar uygulamaya dönüktür. Karar tek kişi tarafından verilebildiği gibi grup tarafından da verilebilir. Grup kararı alınsa bile bu kararın uygulama yetkisi yine yöneticiye bırakılır.
2. **İletmek:** Yürütme fonksiyonunun ikinci aşamasını alınan kararın iş görenlere iletilmesi oluşturur. Karar uygulamak için alınır. Kararı yönetici alır, iş görenler uygular. Yönetici aldığı kararı uygulanmak üzere iş görenlere iletir. Bu ileti daha çok emir şeklinde işler. Emrin amacı, uygulama süresi, uygulama biçimi ve araçların iş görenlere tam, açık ve anlaşılır biçimde iletilmesi gerekir.
3. **Eyleme Geçmek:** Yönetici aldığı kararları iş görenlere iletmekle belirli bir amaç gütmektedir. Bu amaç, iş görenler tarafından yapılacak işlerin verimli ve etkin olmasının sağlanmasıdır. Burada iş görenler eyleme geçer, işin gereklerini yapar, tüm bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını kullanır. İş görenlerin işe yönelmeleri yöneticilerin yardım ve katkısıyla sağlanır. Yönetici uygulama aşamasında, iş görenlere yol gösterir, onları eğitir, örnek tutum ve davranışlarda bulunur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005).
4. **Emir Verme:** Emir, üstlerin astlarından bekledikleri şartlar altında harekete geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini ya da durdurmalarını talep etmesidir. Yürütme fonksiyonunun verimliliği ve etkinliği emretme biçimine geniş ölçüde bağlıdır. Emir, demokratik veya otokratik bir biçimde olabilir. Yazılı ya da sözlü olarak verilebilir. Emrin özelliği yöneticilerin, yönetim anlayışı ve felsefeleri, içinde yaşadıkları ve yetiştikleri toplumun kültürüyle benzerlik göstermektedir (Ertürk, 2009).

Yöneltme fonksiyonu örgüt yöneticisi, insan doğası hakkındaki görüşlerden yararlanarak motivasyon tekniklerini kullanmakta ve liderlik yeteneğinden yararlanarak çalışanları örgüt amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedir. Dolayısıyla yöneltme fonksiyonu, motivasyon ve liderlik bağlamında hayata geçmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon, insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak ifade edilebilir (Tengilimoğlu vd., 2009).

Liderlik ise en basit ifadeyle; “izleyenleri harekete geçirmek için yetenek ve bilgileri kullanarak etkileme süreci” biçiminde tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Diğer bir ifadeyle liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimseni başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2007).

Yönelme sürecinin yönetiminde yönetimin ilke edinmesi gereken adalet ve tarafsızlık ilkelerinin işgörelere yansıtılması noktasında yöneticilerin büründükleri liderlik rollerinin örgütsel adalet davranışı ile ilişkisi, bir çok alan araştırmasının konusu haline gelmiştir. Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, adaletin dağıtım, süreç ve etkileşim olmak üzere üç boyutta incelendiği ortaya çıkmaktadır. Dağıtım adaleti örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin algılanan adillik derecesini yansıtırken, süreç adaleti boyutu, dağıtımların gerçekleştiği sürecin ortaya çıkardığı adalet algısını konu edinmektedir (Croponza vd., 1997). Alanda yapılan bazı çalışmalar, dağıtım adaleti algısının liderlerle daha az ilişkili olduğunu ortaya koymakta, bunun sebebinin de örgüt içindeki kaynak ve ödüllerin dağıtımlarının liderlerin kontrolü ötesinde olduğunu belirtilmektedir. Bu durumun aksine bir kısım araştırmacılar da liderlerin dağıtım ve süreçlerle alakalı işgörelere üzerinde yarattığı adalet ve eşitlik hissini işgörelere davranışlarının yönünü belirleyen anahtar noktalardan bir tanesi olduğunu ortaya koymaktadır. Yine bu çalışmalar, dağıtım ve süreç adaleti algılarının liderlik etkililiğiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Charash, 2001).

Yöneticilerin etkili bir şekilde yönelme fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde; liderlik vasıfları taşımaları ve çalışanları verimli olabilmeleri için motive etme yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum yöneticilerin çalışanlar üzerinde etkili olabilmelerini sağlayacaktır. Örgütsel adalet hem birey hem de takım boyutunda kavramsallaştırılıp, uygulamaları hayata geçirilmiştir. Bireysel boyutta örgütsel adalet liderin adil tutum ve tavırlarının işgörelere algısındaki etkisine karşılık gelirken, takım boyutunda liderlerin tüm takıma karşı davranışlarının ortaya çıkarttığı paylaşılan adalet algısına işaret eder. Takım üyeleri arasında paylaşılan bu algılar, takımın içerisinde bulunduğu çevreyi ortak olarak algılayıp benzer davranışlar göstermelerine yardımcı olur. Birçok çalışma işyeri adaleti etkilerinin bir veya birkaç üyenin algıladığı adaletten ziyade takım üyelerinin hepsi ya da büyük kısmının adil lider davranışlarıyla karşılaştığında daha güçlü etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Liderler ve takip edenleri arasında varolan

ilişki, baskın olarak maddeseldir ve ekonomik olarak paylaşıma dayanmaktadır. Bu yüzden dolayı, performans ve ödül-ceza uygulamalarının yarattığı paylaşım adaleti, liderlerle takipçileri arasında etkili bir paylaşım süreci kurulması konusunda büyük önem taşımaktadır.

Etki ise, sözlük tanımı olarak başkalarını etkileme yeteneğidir. Başka bir insanın davranışlarını farklılaştıran herhangi bir eylemdir. Etkileme ise çalışanı istenilen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan motive etmektedir. Bir insanın başka bir insanı eylemde bulunmaya geçirme sürecidir. Yöneticinin, astların etkinliklerine yön verme, onları çalışmaya sevk etme sürecidir. Ayrıca etkileme bir iletişim süreci, kişiler arası ilişkilerde kaynak ve alıcının birbirlerinin davranışlarını, tutumlarını, değerlerini, inançlarını değiştirmesi, farklılaştırmasıdır. Etki ise bu sürecin amacı ve sonucu olarak ele alınabilir (Akçay, 2003).

Miner (1988)'e göre etki (influence), bir bireyin diğer bir bireyin ya da kümenin davranışını, değerlerini, duygularını, tutumunu, inançlarını kısaca bireyi ya da kümeyi değiştirme derecesini gösterir (Umuzdaş, 2006).

Başka bir tanımda ise etkileme “karşıdaki kişinin tutum ve davranışlarını onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişi” olarak ifade edilmektedir (Taşçı ve Eroğlu, 2007).

Etkileme; yöneticinin, altındaki insanlar tarafından kabul edilmesi, rehberlik ve yön almak için aranması, onlar tarafından ihtiyaç ve amaçlarını karşılamada yardımcı olabilecek birisi olarak algılanması anlamına gelir. Etkileme sürecinin merkezinde, bir insanın bir başka insan ya da bir grup üzerinde yaptığı etki yatar (Werner 1993; Akt: Kasım, 2008).

Etki süreci yönetim süreçlerini anlatan farklı kaynaklarda yöneltme, yürütme olarak da geçmektedir ve örgüt içerisinde maddi ve beşeri kaynakların amaçlar yönünde harekete geçirilmesidir. Bu süreç yöneticilerin astlarına yazılı ya da sözlü emirleri ile ne yapmaları gerektiğini bildirmeleri ile başlar ve bir anlamda örgüt fizyolojisinin hareket başlangıcı olarak görülebilir. Örgütlenme süreci sonunda örgütte değişik görev alanlarında farklı eğitim kültürden gelme, amaçları, ilgileri değişik çok sayıda birey yer alır. Etki sürecinde yöneticini görevi, bu farklı bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmektir. Yöneticinin karar vermesi gereken önemli husus, verimlilik ve kaliteyi arttırmak için işgörenlerin nasıl motive edileceği ve ne tür bir liderliğe ihtiyaç duyacağıdır (Tengilimoğlu

vd., 2009). Etki süreci ile örgütün çalıştırılarak harekete geçirilmesi amaçlanır. Bu aşamada örgüt amaçlara yöneltilirken işletme içindeki kişi ve gruplar bu amaçları gerçekleştirmeleri yönünde motive edilmelidir. Yöneltilme ya da etki, başka bir deyişle diğer bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra personeli çalışmaya sevk etme sürecidir. Etkimeme sürecinde astlara ne yapmaları gerektiğini bildiren emirler açık, kesin, eksiksiz ve mantığa uygun olmalıdır. Emirler yapıcı ve demokratik olmalı ve emirler konusunda astlardan da fikir alınmalıdır.

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları, görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön verebilmektir. Bu nedenle yönetici insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatları verir. Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektedir (Taymaz, 2011).

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Yaygın olan, ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve daha az vurgulanan bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Bir etkileme yolu olarak grup süreci teknikleri önem kazanmakta ve artan bir biçimde kullanılmaktadır. Bu anlayış, yönetsel örgüt yapısının görevlerin belirlenmesinin ve yetkinin aktarılmasının ötesinde bazı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Aydın, 2007). Bu özelliklerden biri şüphesiz liderliktir. İşgörenleri örgütsel etkinliklerin yerine getirilmesi hususunda etkileme gayreti içinde olan bir yöneticinin adaleti ve eşitliği ilke edinmiş bir lider rolüne bürünmesi bu konuda kendilerine büyük fırsatlar sağlamış olacaktır. İşgörenler tarafından bakıldığında, liderlerini dağıtım, süreç ve etkileşim anlamında adil olarak algılamak, işgörenleri liderleriyle özdeşleştirmeye ve bu doğrultuda performans göstermeye yöneltilir. Bunlara ek olarak, beklenenden daha yüksek performans sergilemelerinin elde edecekleri kazanımlarla artışa sebebiyet vereceğine inanırlarsa, işgörenler liderlerinin adalet dağıttıklarını hissedip ona göre karşılık vereceklerdir. Bu durumun etkisiyle de takım etkililiği başarılı olacaktır. Bu çerçeveden bakıldığında, örgütsel adalet lider davranışlarıyla işgören tepkileri arasında anlamlı bir bağ görevi üstlenmiş olur. Bu bağ liderlerin hangi sebeple etkili olduğu ve neden dolayı takip edenlerinin yüksek seviyede performans sergilemek adına motive olduklarının açıklanmasına yardımcı olur.

İşgörenleri 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 vd., 2001). Örgütsel işlemlerle ilgili olan kararların ve örgütsel çıktıların işgörenler arasında adaletli dağılımının işgörenleri görevlerine sevk etme sürecinde oldukça büyük öneme sahip olduğu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkmaktadır.

Etkin bir etkileme süreci işletilmesi için gerekli olan şartlar Yeniçeri (1993) tarafında şu şekilde gösterilmektedir:

1. Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır, çünkü yöneticiler ekip ruhunu çalışanların davranışlarını ve fikirlerini etkileyerek oluşturabilirler.
2. Örgütte huzursuzluk çıkaran ve sorumluluk duygusu gelişmemiş kişilerin görevden uzaklaştırılması sağlanmalıdır. Özellikle örgüte işgören seçiminde hem örgüt ortamına hem de diğer işgörelere uyum sağlayabilecek kişiler seçilmeli, bununla ilgili kriterler önceden belirlenmelidir.
3. Yönetici, birlikte çalıştığı kişileri fiziksel, ruhsal ve yetenek yönünde yakından tanımalı ve kime ne kadar sorumluluk yükleneceğini, kimin hangi görevleri başarı ile yerine getirebileceğini bilmelidir.
4. Yönetici kişiliği ile çevresine ve örgütteki işgörelere örnek olmalı, birlikte çalıştığı astlardan sadakat, bağlılık, çalışkanlık, sorumluluk ve nezaket beklerken önce bu vasıfları kendisi taşımalıdır.
5. Yönetici ayrıntı içinde boğulmamalı, parçanın değil bütünün yöneticisi olduğunun farkında olmalıdır. Zaman yönetimini iyi bilmeli, önem düzeyi işler dururken ikinci ve üçüncü derecede işlerle ilgilenmemelidir.
6. Astlar, yetenek ve becerilerine uygun mevkilere getirilmeli, uygun işe uygun işgören getirmenin önemi unutulmamalıdır.
7. İşgörelere sürekli olarak izlenmeli ve gözetim altında tutulmalıdır. Verilerin görevlerin zamanında yerine getirilip getirilmediği dürüst ve fedakarca çalışanların

tespiti bakımından işgörenlerin tutum, tavır ve çalışma yetenekleri sürekli olarak izlenmelidir.

8. Örgütte danışmalı bir sistem kurulmalı; yönetici, yardımcılarıyla sık sık toplantılar yaparak onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalıdır.
9. Örgütte anlamlı bir ödül-ceza sistemi kurulmalı, olumlu ve fedakar tavır ve davranışlar sergileyen işgörenler ödüllendirilmelidir.

Yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin etkilenme dereceleriyle ölçülmektedir. Bunun içinde aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gereklidir (Dikerel, 2008):

- Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması
- İlgili personelin kişiliklerinin ve liderlik becerilerinin vurgulanması
- Kullanabilecek herkese, gerekli bilginin sağlanması
- Örgüte bağlılığın geliştirilmesi
- Yararlı önerilerin verilmesi
- Bireylerin gelişmelerinin sağlanması
- Yöneticiye ve diğer statü liderliğine verilmiş yetkilerin kullanılması

Bu yolların hepsi, çalışanları etkilemede yöneticiler tarafından kullanılabilir. Yönetim açısından yetki, eyleme geçme ya da geçmeme konusunda başkalarına emir verme hakkı olarak ifade edilebilir. Yetki yasal güç anlamına gelmektedir.

### **2.2.7. Kontrol ve Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalet**

Yönetim süreçlerinin sonucusu kontrol ve değerlendirmedir. Kontrol konulmuş ölçütlere göre başarının ölçülmesi, değerlendirme amaçlara ulaşma derecesinin tarafsız olarak belirlenmesidir (Taymaz, 2011). Tüm kurum ve kuruluşlar, özellikle kamu kurumları, sürekli bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Her zaman kasıtlı ve planlı olmasa da bu değerlendirme sürüp gider (Aydın, 2010).

Kontrol, örgüt amaçlarını yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemleridir. H. Fayol kontrolü “Bir örgütte, planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla tespitler yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Genç, 2007).

Diğer bir tanımda ise kontrol, “örgüt tarafından benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin yaptırımli bir biçimde izlenmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınması faaliyeti” olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2003).

Kontrol fonksiyonu olarak da literatürde yer alan değerlendirme süreci, olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki farkların belirlenerek bu farkları ortadan kaldıracı tedbirler alınması olarak tanımlanır. Böylece işletmenin hedef ve amaçlara ne derece ulaşabildiği tespit edilmiş olur. Kontrol aşamasında organizasyon planlarının, organizasyonun ve liderlik faaliyetlerinin ne kadar yapıldığı, varsa hataları ve problemleri belirlenmeli ve planlar başarıyı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir (Tortop vd., 1999). Bu düzenlemelerin yönetim tarafından hangi kriterlere göre yerine getirileceği, bu kriterlerin özellikle işgören performansını değerlendirmede adil olup olmadığı ve değerlendirme sonuçlarının hem işgörelere hem de örgütün alt birimlerine eşit bir tutum ve süreç takip edilerek bildirilmesinin önemi büyüktür.

Kontrol sürecinin başarılı yürütülmesi örgüt yöneticilerinin gerek kontrol kriterlerinin belirlenmesinde gerekse kontrol sürecinde takındıkları tutumlarda gösterecekleri adil yaklaşımlarla mümkündür. Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde görülmektedir ki sosyal paylaşım boyutundan bakıldığında, liderler işgörenlerin performanslarını değerlendirirler ve sonucunda ne tarz bir tepki vereceklerine dair kararlar alırlar. Diğer taraftan işgörenler de liderlerin davranışlarını gözlemleyip yorumlayarak ödül paylaşımlarını ve kaynak dağılımlarını değerlendirerek hangi tarzda davranacaklarını belirlerler. Bu karşılıklı değişim ilişkisi, hem liderler hem de takip edenleri tarafından mantık çerçevesinde eşit olarak algılanıp değerlendirilmektedir. Bu sebepten dolayı, örgütsel adalet, lider-takipçi arasındaki bu değişimde kritik rol oynamaktadır ve sonuç olarak da işgörelere iş performanslarını ve kolektif anlamda hem takım hem de örgüt performansını etkileyen bir özelliğe bürünmektedir.

Kontrol, mevcut faaliyetleri sapmalar varsa düzeltmek amacıyla, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma süreci olduğuna göre, bu süreç belli aşamalarla gerçekleştirilmektedir (Can vd., 1986):

- 1. Amaç, Plan ve Politikaların Işığında Standartların Belirlenmesi:** Kontrolde en önemli fikir, sonuçların ne olması gerektiği, ya da belirli bir eylemden neler



beklendiğinin belirlenmesidir. Yönetmel bir eylemin sonuçlarının karşılaştırılmasına yardımcı olacak bir amaç, bir plan, bir politika ya da bir standart bulunmalıdır.

2. **Mevcut İş Başarısının Ölçülmesi:** İlk aşamada belirlenen standartların, faaliyetler yönünden ne derecede yerine getirildiği ölçülür. Bu da, standartlarla orantılı olarak nitelik ya da sayı yönünden ölçülerek ortaya çıkartılır. Örneğin; günde kaç metre kumaş üretilmiştir? Ya da aylık harcamalar ne kadardır? gibi.
3. **Mevcut İş Başarısının Önceden Belirlenen Standartlarla Karşılaştırılması:** Standartlara uyulup uyulmadığı ve sapmaların var olup olmadığı ancak mevcut faaliyetlerin belirlenen ölçütlerle karşılaştırılmasıyla sağlanabilir. Bütün faaliyetlerde bir takım sapmalar olabilir. Önemli olan, bu sapmaların benimsenebilecek sınırlarını belirleyerek kontrol altında tutmaktır. Yönetici, karşılaştırma olanağı tanıyan kontrol şemaları, indeksler ve ortalamalar aracılığıyla önemsiz sapmalarla, düzeltilmesi gereken sapmalar arasındaki ayrımı yapabilmelidir.
4. **Düzeltilme Kararı Verme:** Karşılaştırma yapmanın amacı gerekli düzeltmeleri yapabilmektir. Bu aşamada verilecek karar kontrol sürecinin en tepe noktasıdır. Bazı durumlarda karar almaya gerek kalmayabilir. Yönetici düzeltme gerektiğine karar verirse, seçeceği eylemin tipini de belirtmelidir. Bu eylemin diğer yöneticilerin faaliyetleri ile de uyum içinde olması gerekmektedir. Gereğinden fazla kontrol ile dizginleri elden bırakma arasında bir ortalama bulunmalıdır.

Değerlendirme ise; yapılan işlerin gerçekleştirilmesi sırasında çıkan karışıklıkları ve sapmaları önlemek, düzeltmek amacıyla yapılan bir işlem olarak tanımlanmaktadır (Gürsel, 2003).

Geniş anlamda değerlendirme kavramı, daha az ölçme, daha fazla betimleme ve eğitim-öğretim olaylarının aydınlatılması kadar ol olaylara dahil farklı kişiler için bu anlamların ne ifade ettiğinin tanımlanmasıdır. Değerlendirme geniş anlamda ölçmekten çok yargılamayı içerir ve tasarlar. Öğrenme ve öğretimin yargılanması daha az belirli, daha çok kişisel ve genellikle belirli bir içerik ya da duruma bağlıdır (Aydın, 2008).

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 çalıştıkları amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır (Taymaz, 2011). Değerlendirme sürecini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Erdoğan, 2000):

**Neyin değerlendirileceğinin belirlenmesi:** Neyin değerlendirileceğinin belirlenmesi, tartışma gerektiren katılıma dayalı olarak yapılacak bir iştir. Düşünsel bir çaba gerektiren bu aşama, değerlendirmenin doğru olarak yapılabilmesi için çok önemlidir.

**Performans standardının belirlenmesi:** Neyin değerlendirileceği belirlendikten sonra bir ölçü yani bir standart belirlenir. Bu aşamada değerlendirmeyi yapmak için kullanılacak standartların gerçekçi ve doğru olmasına dikkat edilir.

**Ölçümün yapılması:** Belirlenen standartlara ne ölçüde ulaşıldığı ortaya koymak üzere araçlar (yöntemler) belirlenir ve ölçüm yapılır. Ölçümü yapmak üzere değişik araçlar kullanılabilir.

**Sonuçların belirlenen standartlarla karşılaştırılması:** Bu aşamada daha önce belirlenen standartlara göre ölçüm yapılarak elde edilen sonuçlar karşılaştırılır.

**Yeniden ele alma:** Eğer gerçekleşen sonuçlar daha önce belirlenen standartları tutturamıyorsa değerlendirme sürecini tekrar ele almak gerekir.

**Değerlendirme ve düzeltme(çözüm):** Yapılan değerlendirme sonucunda hedeflenen performansın gerçekleşmediği ortaya çıkarsa çözüme gidilir. Yani hedeflenen performansın gerçekleşmesi için nelerin yapılması gerektiği konusunda öneriler geliştirilir.

Değerlendirme aşamasında organizasyon planlarının, organizasyonun ve liderlik unsurlarının ne kadar yapıp yapılmadığı, hataları, problemleri ve yapılacak unsurları tekrar planlamak organizasyonun başarısı için gereklidir. Değerlendirme süreci, yönetimdeki aksaklık ve eksiklikleri önceden belirlemeye imkan veriyorsa başarıya ulaşmış demektir. Bu süreçte aksaklık ve eksikliklerin önceden belirlenebilmesi için genel olarak kontrol sisteminin iyi çalışması, kontrol araç ve yöntemlerinin iyi belirlenmesi, kontrol yapacak işgörenin iyi yetiştirilmesi ve haberleşme düzeninin iyi kurulup işlemesi zorunludur (Ataman, 2001).

Değerlendirme, yönetimin en önemli süreçlerinden biridir. Çünkü kontrolle, hedeflenen ile yapılan işler arasındaki fark ortaya çıkar ve böylece hedeflerin ne oranda gerçekleştiği belirlenir, geleceğe yönelik çalışmalar ve projeler buna göre tespit edilir (Tosun, 1992).

Değerlendirme yoluyla örgütün güçlü yanları saptanır. Yetersizlikler belirlenir, sonra da giderilir ya da azaltılır. Değerlendirme sürecinin etkili kullanımı, belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde örgüt planlarının ya da süreçlerinin birey ve grup çabalarını sürekli geliştirmeleri ile sonuçlandırılır. Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerin bu amaçlara ne derecede bağlı bulunduğudur. Değerlendirmenin formal ölçüleri, yeterlik ve kıdem, informal ölçüleri ise üstlerle fikir birliği ve meslektaşlar ile iyi geçinmedir (Bursalıoğlu, 1991).

Tutar (2005), iyi bir değerlendirmenin örgüt etkinliğinin hem sonucu hem de başlangıç noktası olduğunu, iyi bir örgütün işlevsel aksaklıkları en az olan, aksaklıkları kısa sürede giderebilen, esnek, katılımcı, koordineli bir sistem olduğunu belirtip, etkin bir değerlendirmenin şu nedenlerle yapıldığını belirtmiştir:

1. Tüm birimlerin aksayan yönlerini saptamak,
2. Örgütteki aksaklıkları örgüt politikaları doğrultusunda değiştirmek için örgüt kademelerini bilgilendirmek; gerekiyor ise reorganizasyona gitmek,
3. Plan ve programları gözden geçirmek, aksayan uygulamaları plandan çıkarmak yeni yöntemleri uygulamak,
4. Performans standartları oluşturmak ve performansı ölçmek,
5. Standartlarla gerçek sonuçları kıyaslamak; gerekli olan yerlerde düzeltici faaliyetlerde bulunmak.

Eğer değerlendirme süreci zarfında, örgütte hedeflenen yerlere ulaşılmamışsa ya da örgüt istenilen yerde değilse, değerlendirme süreci harekete geçirilerek, problemin ne olduğu saptanmalıdır. Bir problemin farkına varmak, onu çözmek için atılan ilk adımdır. Aynı zamanda yöneticiler de zaman zaman kendilerini değerlendirmelidir. Bazı yöneticiler kendilerini çok başarılı bulduklarını ve örgütün bundan daha iyi yönetilemeyeceğini düşünürler ve bundan dolayı kendilerini değerlendirmek istemezler. Oysa yöneticiler de kendilerini belirli aralıklarla değerlendirmelidir; değerlendirme onların yeteneklerinin ve bireyler arası ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur. Ancak, yöneticiler değerlendirmeleri zamanında yapmalı; değerlendirmeye zaman ayırmalı ve bunu belirli aralıklarla düzenli bir şekilde yapmalıdırlar (Denizer, 2005).

İşgörenlerin örgütlerindeki uygulamalara ilişkin geliştirmiş oldukları örgütsel adalet algısı, tüm süreçlerde olduğu gibi değerlendirme sürecinde de büyük rol oynamaktadır (Nabatchi vd., 2007). Görevlerin yerine getirilmesi sonucu elde edilen çıktılarını

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.

Görüldüğü üzere yönetim süreci; yönetim fonksiyonlarının her birinin ayrı birer süreç halinde, bir zincirin halkları gibi birbiriyle bağlantılı bir şekilde işlemesi ile gerçekleştirilmektedir. Zincirin halkları arasındaki kopukluk tüm yönetim sürecine etki ederek, yönetimde başarısızlığın temel nedeni olacaktır. Bunun için yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını birbirleriyle bütünleştirerek gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

### 2.3. İlgili Araştırmalar

Örgütsel adalet konulu gerçekleştirilmiş araştırmaların büyük bir çoğunluğu, işgörenlerin adalet algılarını ölçmeye yönelik olduğu gibi, işgörenlerin örgüt içerisindeki adalet algılarının hangi tutumlarla ilişkili olduğunu ve ne tür örgütsel çıktılarını beraberinde getirdiğini içermektedir.

Touro Uluslararası Üniversitesi'nde Andrew J. Lee tarafından 2007 yılında gerçekleştirilen "Örgütsel Adalet: İşgören Sağlığı ve Sosyal Değişim Teorisi Perspektifinden Bir Model" isimli doktora tezinde, örgütsel adalet ile iş ile ilgili çıktıların ilişkileri analiz edilmeye çalışılıp, işgören sağlığının ve sosyal değişimlerinin bu ilişkinin belirleyicileri olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Yedi farklı iş kolunda görev yapan 221 işgören üzerinde yapılan bu çalışmanın sonuçları, örgütsel adalet ve alt boyutlarının işgörenlerin tarafından hissedilen stres ile ilişkili olduğunu, adaletsizlik algılarının işgörenlerde işlerine ilişkin stres yaşamalarına neden olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda araştırma sonuçları örgütlerde karşılaşılan adaletsiz uygulamaların işgörenlerde sadece strese neden olmadığını, bununla birlikte işgörenlerin iş tatmin ve örgütsel bağlılık algılarının da olumsuz etkide bulunduğunu göstermiştir.

Allison Ruth Binns tarafından 2008 yılında Harvard Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiş olan bir diğer lisansüstü çalışma da şu üç probleme yanıt aranmıştır:

1. İşgörenlerin örgütsel adalet ve alt boyutları algıları, ücret iyileştirmeleriyle ilgili gelişmeler ilk duyurulduğunda hangi düzeyde etkilenir?

2. İşgören ücretlerinin iyileştirilmesi sürecinde örgütsel adalet ve alt boyut algıları hangi düzeyde etkilenir?
3. İşgören ücretlerinin belirlenmesi sonucunda işgörenlerin örgütsel adalet ve alt boyut algıları hangi düzeye gelir ve bu düzey işgörenlerin iş performanslarını hangi düzeyde etkiler?

1675 sporcu ile yürütülen çalışmanın sonucunda, işgörenlerle gerçekleştirilen ücret görüşmeleri sürecinde hissedilen adalet algısının, işgörenlerde yüksek performansla sonuçlandığı, ücret görüşmeleri sürecinde yönetimin sadece gösterdiği ılıman tutumun iş performansında hiçbir etkide bulunmadığı ve ücret görüşmeleri sürecinde hissedilen adaletsizliğinde işgörenlerde işten kaçma düşük performans gösterme eğilimlerine neden olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Alanla ilgili 2007 yılında Beijing Üniversitesi'nde Run Ren tarafından "Yönetici-İşgören İlişkisinin, Kültürel Değerlerin ve Örgütsel Adaletin Kalitesi" başlığıyla gerçekleştirilen lisansüstü çalışmanın amacı ise yönetici-işgören ilişkisinin işgörenlerin örgütsel algılarına ve iş çıktılarına etkisini ortaya koymak; işgörenlerin adalet algılarının farklı kültürel değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Amerika Birleşik Devletleri ve Çin'de görev yapan işgörenler üzerinde yapılan uygulama sonrasında yönetici ve işgören arasındaki iyi ilişkinin işgörenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bununla birlikte, kültür farklılıklarının örgütsel adalet algısının bir belirleyicisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik olarak ülkemizde gerçekleştirilen birçok lisansüstü araştırma da bulunmaktadır. Bu araştırmalardan biri, Prof. Dr. Cevat CELEP tarafından danışmanlığı yapılan ve Soner POLAT'ın 2007 yılında hazırlamış olduğu "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyler İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" adlı doktora tezidir. Polat'ın betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindeki çalışmasının amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptamaktır. Çalışma evrenini, Türkiye'deki tüm ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler, örneklem olarak ise 14 ilde görev yapan toplam 1281 öğretmen oluşturmaktadır. Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan "örgütsel adalet ölçeği" kullanılarak verileri elde edilen çalışma sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları genel olarak yüksek düzeyde bulunmuştur. Algı

seviyesi en yüksek olan örgütsel adalet boyutu etkileşim adaleti olarak ortaya çıkarken, etkileşim adaletini süreç ve dağıtım adaleti algıları takip etmektedir.

Örgütsel adalet konusundaki diğer bir doktora tezi de Celal Tayyar UĞURLU tarafından 2009 yılında Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER danışmanlığında İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde gerçekleştirilmiştir. Amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve etik liderlik algılarının arasındaki ilişkiyi tespit etmek olan araştırmanın örneklemini Hatay ilindeki 12 ilçede görev yapan 954 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Tarama modelindeki araştırmanın sonucuna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı yüksek çıkmıştır (  $x=3,95$ ). Cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, branş, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre, örgütsel adalet algısının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ancak branş değişkeninde “sınıf”(sınıf öğretmenliği ve okul öncesi öğretmenliği) branşının “diğer” branşına göre daha düşük ortalamalarla örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmüştür. Yaş değişkenine göre, orta yaş grubunun (33-40 yas) örgütsel adalet algıları daha yüksek bulunmuştur. Etkileşimsel adalet boyutunda ise, cinsiyet, yaş, branş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinin tümünde etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Kişiler arası ilişkilerin ve kurum içi iletişimin ne denli önemsendiğinin bir göstergesi olarak etkileşimsel adalet ortalamalarının yüksek çıktığı düşünülmüştür.

Diğer bir lisansüstü çalışmada Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2007 yılında Serap Aykut tarafından gerçekleştirilmiştir. “Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları” başlıklı çalışmanın amacı, eğitim işgörenlerinin örgütle uyumunu, adaleti algılayışlarını ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarını anlamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Resmî ve özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticileri kapsayan çalışma, 2006–2007 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan 45 ilköğretim okulunda görev yapan 851 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgütsel adalet ve birey-organizasyon uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu özellikle de eğitim kurumlarındaki tüm karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda çalışanlar açısından “hakkaniyet” duygusunun yadsınamaz önemi anlaşılmıştır. Çalışmanın pratik açıdan bir bulgusu da eğitim kurumlarında çalıştırılacak öğretmenlerin bireysel değerleri ile kurumsal değer sistemi (örgüt kültürü) uyumuna yöneticilerin önem vermesi ve tüm iş uygulamalarında, çalışanlar

arasında adalet duygusunun oluşmasına yol açacak bir davranış tarzının benimsenmesi olmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölüm yönetim süreçlerinde örgütsel adalet algısının etkisini belirlemeyi amaçlayan çalışmanın yöntemine ilişkin bilgileri içermektedir.

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları, veri toplama araçlarına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Sosyal bilimlerde en yaygın şekliyle kullanılan araştırma modelleri iki grupta toplanabilmektedir. Bunlar nicel yaklaşım ve nitel yaklaşım modelleridir. Nicel yaklaşıma, görgül (ampirik) yaklaşım ya da sayısal yaklaşım da denmektedir. Nicel yaklaşım, sosyal bilimlerin şekillenmeye başladığı 20. yüzyılın başında, fen bilimlerinin kullanmakta olduğu araştırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uyarlanmasıyla oluşmuştur. Nicel yaklaşıma göre, bilimle bilim dışı birbirinden kesin sınırlarla ayrılmaktadır. Bilimin nesnel (objektif) gerçeklikle, bilim dışının öznel (subjektif) gerçeklikle uğraştığı öne sürülmektedir. Nesnel gerçekliğin ise, değer yargılarından ve kişisel yorumlardan bağımsız yapılan gözlem ve/veya ölçümlerden elde edilen verilerden oluştuğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, nicel araştırma yürüten araştırmacılar, veri toplama ve analizi süreçlerine kendi değer yargılarını ve kişisel yorumlarını katmamak için yoğun çaba göstermektedirler (Bir, 1999).

Yine Bir (1999) araştırma yaklaşımlarını niceliksel ve niteliksel olarak sınıflandırmış ve niceliksel araştırma modellerini de şu şekilde sıralamıştır:

1. Tarihsel Model: Tarihsel modelle, belli bir geçmiş olay ve bu olayın günümüze etkileri incelenmektedir. Örneğin, 'bilgisayarlı öğretime geçiş ve etkileri' bir tarihsel araştırma problemidir. Tarihsel araştırmaların verilerini, yazılı kaynaklar (örneğin, kitaplar, dergiler, resmi yazışmalar, sözleşmeler vb.) ve sözlü kaynaklar (örneğin, olayı yaşamış kişilerle yapılan görüşmeler) oluşturmaktadır. Tarihsel modelle yürütülen araştırmalarda verilerin, olabildiğince, birincil kaynaklara



giderek toplanması önerilmektedir. Örneğin, bir toplantı tutanağındaki bilgiler, o toplantıyla ilgili yazılan yazılardan daha önemli bir veri kaynağıdır. Konuyla ilgili bilgileri olduğu gibi incelemek araştırmacıya, başka kişilerin yorumlarının etkisi altında kalmadan kendi yorumuna ulaşma olanağı vermektedir.

2. **Betimsel Model:** Betimsel modelle, bir konudaki hali hazırdaki durum araştırılır. Betimsel modelle yürütülen bir araştırmanın başında, araştırma evreni belirlenir. Evren, araştırma bulgularının genelleneceği bireylerin tümüdür (örneğin, Eskişehir ilindeki ortaöğretim öğretmenleri). Belirlenen evrende çok fazla birey bulunması durumunda, evrenden bir örneklem alınır. Örneklem, evrene genelleme yapmaya olanak verecek biçimde evrenden belli sayıda bireyin seçilmesiyle oluşan katılımcı gurubudur (örneğin, Eskişehir ilinden seçilen beş ortaöğretim kurumundaki öğretmenler). Örneklem alınması durumunda, araştırmada tüm evren üzerinde değil yalnızca örneklem üzerinde çalışılır. Örneklemde elde edilen araştırma bulguları ise, tüm evrene genellenir. Betimsel modelle incelenebilecek bir araştırma problemi, ‘ortaöğretim öğretmenlerinin bilgisayarlı öğretime ilişkin görüşleri’ olabilir. Betimsel araştırmalar iki şekilde gerçekleştirilebilir: özakarım araştırmaları ve gözlem araştırmaları. Özakarım araştırmalarının verileri, örnekleme yer alan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır. Katılımcılardan, anketler aracılığıyla yazılı olarak bilgi alınabileceği gibi, görüşmeler yoluyla sözlü olarak da bilgi toplanabilir. Gözlem araştırmalarında ise veriler, katılımcıların araştırmacı tarafından gözlenmeleriyle toplanır. Betimsel araştırma verileri, betimsel istatistikler kullanılarak (örneğin, frekans, yüzde vb.) analiz edilir.
3. **Bağıntısal Model:** Bağıntısal modelle gerçekleştirilen bir araştırmada, araştırma probleminde yer alan iki ya da daha fazla değişkene ilişkin olarak örnekleme katılımcılardan veri toplanır. Değişkenler, bir araştırmada incelenen özelliklerin her biridir. Örneğin, öğrenci başarısı, öğretmen kişiliği, öğretim yöntemi vb. Toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle incelenmesi sonucunda, değişkenler arasında bir bağıntı olup olmadığı belirlenir. Bağıntısal bir araştırmayla, ‘öğrencilerin okul başarıları ile bilgisayarla öğretimdeki başarıları arasındaki ilişki’ incelenebilir. Bunun için, örnekleme katılımcıların okul başarıları not ortalamalarıyla; bilgisayarla öğretimdeki başarıları ise, başarı testleriyle belirlenebilir. Daha sonra, bu iki değişken arasında bir bağıntı olup olmadığı, istatistiksel analizlerle

sınanmalıdır. Bağıntısal araştırma bulgularının değişkenler arasında bağıntı olduğunu göstermesi, hiçbir şekilde, neden-sonuç ilişkisi biçiminde yorumlanamaz. Örneğin, okulbaşarısı ile bilgisayarla öğretimdeki başarı arasında bir bağıntı bulunması durumunda, okul başarısı bilgisayarla öğretimdeki başarıyı etkiliyor olabileceği gibi; bilgisayarla öğretimdeki başarı da okul başarısını etkiliyor olabilir. Dahası, bu değişkenlerin her ikisi de bir üçüncü değişken (örneğin, ders çalışma) tarafından belirleniyor olabilir. Dolayısıyla, olası neden-sonuç ilişkilerini sınamak için, deneysel araştırmalara gereksinim vardır.

4. Deneysel Model: Deneysel modellerle gerçekleştirilen bir araştırmada, iki ya da daha fazla araştırma grubunda, belli bir değişkenin etkililiği incelenir. Örneğin, iki farklı bilgisayarla öğretim yönteminin (yaratıcı yöntem ve doğrudan öğretim yöntemi), öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinin araştırıldığını varsayalım. Bu durumda, iki araştırma grubu oluşturup, bir gruba yaratıcı yöntemle; diğer gruba doğrudan öğretim yöntemiyle öğretim yapılabilir. Araştırma süreci sonunda ise, her bir gruptaki öğrencilerin öğrenme düzeyleri belirlenerek, iki grubun başarısı arasında farklılık olup olmadığı, istatistiksel analizlerle belirlenmelidir. Deneysel araştırma bulguları, gruplar arası farklılık olduğunu gösterirse, neden-sonuç ilişkisi kurulabilir. Örneğin, bir öğretim yönteminin, diğer yöntemle kıyasla daha etkili olduğu yorumuna ulaşılabilir.

Belirtilen bilgiler ışığında, bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi ile tarama modelinde yapılmış ve anket metodu ile veri toplama yoluna gidilmiştir. Anket yönteminde, “araştırmacı ile veri kaynağı olan denek arasındaki iletişim, yalnızca yazı ile yapılır. Yani anket, bireyin (deneğin) veya grubun kendisi veya görüşleri hakkında sorulan soruları yazarak yanıtladığı bir veri toplama aracıdır. Anket, alan araştırma yöntemlerinde veri toplamak için en çok kullanılan bir bilgi toplama aracıdır” (Arseven, 2001). Bu doğrultuda, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet” ölçeği, araştırmanın çalışma grubunda yer alan üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulanmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bir araştırma için evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük gruptur. Bir başka deyişle evren, araştırmada toplanacak verilerin analizi elde dillecek sonuçların geçerli olacağı ve

yorumlanacağı grup olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). Bu araştırmanın evrenini Marmara Bölgesi'nde bulunan devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Araştırma evrenine dair bilgilere ulaşmak için öncelikle Yüksek Öğretim Kurulu resmi internet sitesinde yayınlanan güncel liste incelenmiştir. Marmara Bölgesinde bulunan devlet üniversitelerine ilişkin bilgilere ulaşmak adına ise bu üniversitelerin Personel Daire Başkanlıklarıyla iletişime geçilmiş ve edinilen bilgilere göre Marmara Bölgesi'nde bulunan 20 devlet üniversitesinde 23.064 öğretim elemanı görev yaptığı bilgisine ulaşılmıştır.

Örneklem ise özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışılan evrenden seçilen, onun sınırlı bir parçasıdır (Büyüköztürk, 2009). Bu araştırmanın örneklem grubunu amaçlı örnekleme yöntemlerinden “benzeşik örnekleme” yolu ile seçilen dört devlet üniversitesinin farklı birimlerinde görevli 5925 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada, benzeşik örnekleme yönteminin kullanılmasının nedeni, bu yöntemin, evrenden araştırmanın problemi ile ilgili olarak benzeşik bir alt grubun, durumun seçilerek çalışmanın burada yapılmasına olanak vermesidir. (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan benzeşik örnekleme, zengin bilgi alınacağı düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu tür örneklemede araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır. Amaçlı örneklemin alt yöntemlerinden biri olan benzeşik örnekleme yönteminin seçilme nedeni; elemanları birbirine benzeyen bir örneklem oluşturma yoluyla belirgin özelliklere sahip bir alt grubu tanımlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Araştırmada uygulama yapılacak olan üniversitelerin kuruluş yılları, gelişim aşamaları, fakülte çeşitliliği ve buldukları coğrafi konum arasındaki ortak noktalar, bu üniversitelerin aynı grupta değerlendirilmelerini ve aynı örneklem grubu içine alınmalarına olanak tanımaktadır.

Bu araştırma ile hiçbir kişi ya da kurumu iyi ya da kötü olarak değerlendirme niyeti güdülmeyip sadece örgütsel adalet açısından üniversite birimlerinin hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemek amaçlandığından örneklem grubunda yer alan ve araştırmanın uygulamasının gerçekleştirildiği üniversitelerin isimleri gizli tutulmuş; bu üniversiteler A, B, C, ve D üniversiteleri olarak isimlendirilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan üniversiteler ait bilgiler Tablo3.1'de yer almaktadır.

**Tablo 3.1. Örneklem Grubunda Yeralan Üniversitelere İlişkin Bilgiler**

Üniversite	Öğretim Elemanı Sayısı	Dağıtılan Anket Formu	Ulaşılan Öğretim Elemanı Sayısı	Geri Dönüş Oranı
<b>A</b>	1734	910	375	%41
<b>B</b>	1962	955	263	%28
<b>C</b>	1400	762	235	%31
<b>D</b>	829	455	264	%58
<b>Toplam</b>	5925	3082	1137	%37

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan ve yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarına anket formları elden dağıtılmıştır. A Üniversitesi'nde uygulama 01.04.2013 ile 05.04.2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu üniversitenin farklı birimlerinde görev yapan 910 öğretim elemanına ulaşılmış ve 376 öğretim elemanından %41 oranında geri dönüş sağlanmıştır. B Üniversitesi'nde görevli 955 öğretim elemanına anket formları 08.12.2013 ile 13.04.2013 tarihleri arasında elden dağıtılmış ve 263 öğretim elemanından %28 oranında geri dönüş alınmıştır. C Üniversitesi'ndeki uygulama ise 15.04.2013 ile 19.04.2013 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu üniversitede görev yapan 762 öğretim elemanına anket formu dağıtılmış, 236 öğretim elemanından %31 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Son olarak araştırma D Üniversitesi'nde 24.04.2013 ile 25.04.2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. D Üniversitesi'nde görevli 455 öğretim elemanına anket formları dağıtılmış, 264'ünden %58 oranında geri dönüş alınmıştır.

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan üniversitelerde görevli toplam 1139 öğretim elemanından %37 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Tablo 1.'deki sapma miktarları ve güven güven düzeyleri incelendiğinde bu sayının örneklemden elde edilen verilerin evreni temsil ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.2. Farklı Sapma Miktarları İçin Uygun Örneklem Büyüklükleri

N	Sapma Miktarı				
	.01	.02	.03	.04	.05
500					218
1.000				375	278
					400
2.000			696	462	322
			961	685	500
3.000		1.334	787	500	341
			1.144	773	545
4.000		1.501	843	522	351
			1.265	826	571
5.000		1.622	880	536	357
		2.271	1.350	861	588
6.000		1.715	906	546	361
		2.457	1.414	887	599
8.000		1.847	942	558	367
		2.737	1.502	921	615
10.000	4.899	1.936	964	566	370
		2.938	1.561	942	624
20.000	6.489	2.144	1.013	583	377
	9.489	3.444	1.693	989	644
30.000	7.275	2.223	1.031	589	379
	10.704	3.654	1.742	1.005	651
40.000	7.745	2.265	1.039	591	381
	11.752	3.768	1.767	1.014	655
50.000	8.057	2.291	1.045	593	381
	12.486	3.841	1.783	1.019	657
100.000	8.763	2.345	1.056	597	383
	14.267	3.994	1.816	1.029	661
500.000	9.423	2.390	1.065	600	384
	16.105	4.126	1.842	1.038	665

**Kaynak:** Büyüköztürk ve diğerleri, 2008.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinin işlemlerine ilişkin deneyim ettikleri örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen “Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğe ek olarak öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemeye yönelik çalışmanın amacına hizmet edecek demografik bilgilerin yer aldığı kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

### 3.3.1. Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği

Bu araştırmanın verilerini elde etmek için araştırmacı tarafından geliştirilen Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet Ölçeği'nin amacı, üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının, görev yaptıkları kurum yöneticilerinin yönetim süreçlerini işletme esnasında kendilerine karşı geliştirmiş oldukları tutumların ortaya çıkarttığı adalet algısını ortaya koymaktır. Bu amaçtan yola çıkarak öncelikli olarak örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin yönetim süreçleri olan karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme ile olan ilişkisi gerekli alanyazın oluşturularak elde edilmiştir. Elde edilen alanyazından oluşturulan 120 maddelik madde havuzu, uzman görüşünden sonra 63'e indirilerek pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Pilot uygulamada madde numaraları 1 ile 63 arasında değişmiş, yapılan faktör analizi sonrasında faktör yükü .40'ın altından olan 36 madde ölçekten çıkarıldıktan sonra, asıl uygulamada kullanılacak anket formu geriye kalan 37 maddeden oluşmuştur. Bu maddelerin yerleri de gerekli değişiklikler sonrası 1 ile 37 arasından değişmektedir.

#### 3.3.1.1. Geçerlik Çalışması

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Geçerliğin davranışsal özelliklerin ölçülmesinde önemli bir yeri vardır. Davranışsal özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin hiç birinin geçerliği tam değildir. Fakat ölçeklerin geçerliği yeterli sayılabilecek doğrulukta ölçümler verecek düzeye getirilebilir. Bir ölçme aracının geçerliği, standart koşullarda o ölçme aracı ile elde edilecek ölçümlerdeki değişkenliğin ne kadarının, incelenen bireylerin ölçülen özelliğe sahip oluş dereceleri arasındaki gerçek farklardan gelmekte olduğunu gösterir. Bir ölçme aracının geçerliğinin belirlenmesinde bu düşünceden yararlanılır. Ölçülen özelliğe sahip oluş derecesi bakımından bireyler arası gerçek farklardan meydana gelen değişkenliğin, ölçümlerde meydana gelen toplam değişkenliğe oranı hesaplanır. Bir ölçme aracı ile standart koşullarda elde edilmiş olan ölçümlerde gözlenen toplam değişkenliğin, kişilerin ilgilenilen özelliğe sahip oluş dereceleri arasındaki gerçek farklardan gelen değişkenlikten daha büyük olması beklenir. Bunun tersi olanaksızdır. Bireylerin bir özelliğe sahip oluş dereceleri arasındaki gerçek farklardan gelen değişkenlik, olsa olsa, aynı ölçümlerde gözlenen toplam değişkenlik kadar olabilir. Bu son durumda kullanılan ölçeğin geçerliği tam demektir ki, bu bir idealdir.

Ölçümlerdeki değişkenliğin tümünün bireylerin ilgili özelliğe sahip oluş dereceleri arasındaki gerçek farklardan gelmekte olması demek, ölçeğin başka hiçbir özelliğin etkisinden etkilenmemiş olması ve ölçme hatasının tam olarak sıfıra indirgenmiş bulunması demektir. Ölçme hatasının tam olarak sıfıra indirgenmesi imkansızdır. Çünkü istenmeyen özellikler ölçümleri hiç etkilememiş olsalar bile, ölçümlerde gözlenen değişkenlik ölçme hatası yüzünden artacak ve bu değişkenliğin miktarı, gerçek farklardan gelen değişkenlikten daha az olacaktır. Ölçümlerde gözlenen toplam değişkenlik en azından bu iki kaynaktan gelen katkıyı da kapsamak durumundadır. Bunlar sonucunda, mümkün ve olası etkileşimler dikkate alındığında davranışsal özelliklerin ölçülmesinde kullanılan araçların neden tam geçerli olamayacağı daha iyi anlaşılır (Ercan ve Kan, 2004).

Bununla birlikte anketlerde en sık rastlanan geçerlik yöntemi kapsam geçerliğidir. Kapsam geçerliği, bir bütün olarak testin ve testteki her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiği, kapsam geçerliği, testi oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı (özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. Kapsam geçerliğini test etmede kullanılan mantıksal yollardan biri uzman görüşüne başvurmadır. Uzmandan beklenen, taslak formda yer alan maddelerin kapsam geçerliği bakımından değerlendirmesidir (Büyüköztürk, 2009). Bu sebepten dolayı araştırmada kullanılan ve araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin kapsam geçerliliğini sağlamak adına Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında görev yapan 9 uzmanın görüşüne başvurulmuş; ayrıca Türki Dili Eğitimi alanında görev yapan 2 uzmanın da görüşüne başvurularak ölçeğin dil geçerliliği de sağlanmıştır.

“Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet” ölçeğinin geliştirilmesi 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.

Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet ölçeğinin geliştirilmesinin ilk aşamasında hem yönetim süreçleri hem de örgütsel adalet ile ilgili alanyazın derinlemesine incelenmiştir. 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 9 eğitim bilimleri ve 2 Türk dili uzmanının 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.

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 vd., 2008) ve ölçeğin alt boyutları ve tamamının güvenilirlikleri için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

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 (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity sonucuna bakılmıştır. Yapılan analiz sonrası KMO değerinin .736 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).

**Tablo 3.3. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliği Ölçüm Değeri</b>		,736
<b>Bartlett Testi Sonuçları</b>	Yaklaşık Ki Kare	1607,85
	Sd	1561
	Anlamlılık	,000



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 (12, 49, 36, 54, 50, 58, 52, 31, 3, 37, 38, 57, 6, 5, 39, 2, 43, 13, 11, 10, 32, 53, 56, 33, 4, 51) ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddelerin çıkarılmasından sonra geriye kalan 37 maddenin altı alt boyutta toplandığı tespit edilmiştir ve bu maddelerin yük değerlerinin .409 ile .752 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Birinci faktörün (**karar verme sürecinde adalet**) 44, 24., 45., 23., 1. ve 22. maddeler olmak üzere altı maddeden, ikinci faktörün (**planlama sürecinde adalet**) 27., 48., 26., 25., 47. ve 46. maddeler olmak üzere altı maddeden, üçüncü faktörün (**örgütlenme sürecinde adalet**) 7., 9., 8., 30., 28. ve 29. maddeler olmak üzere altı maddeden, dördüncü faktörün (**koordinasyon sürecinde adalet**) 55., 35., 34., 15. ve 14. maddeler olmak üzere beş maddeden, beşinci faktörün (**etkileme sürecinde adalet**) 60., 59., 18., 17. ve 16. maddeler olmak üzere beş maddeden ve altıncı faktörün (**değerlendirme sürecinde adalet**) 63., 21., 62., 41., 61., 42., 20., 19. ve 40. maddeler olmak üzere dokuz maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 3.4. Faktör Analizi Sonuçları ve Madde Toplam Ölçek Korelasyonları

Madde No	Döndürme Öncesi	Döndürme Sonrası Faktör Yükleri						Madde Ölçek r
	Faktör Yükleri	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6.Faktör	
44	.827	.727						.804
24	.816	.685						.801
45	.809	.674						.706
23	.763	.600						.834
1	.757	.566						.700
22	.756	.485						.873
27	.883		.700					.821
48	.880		.675					.824
26	.879		.654					.712
25	.861		.604					.903
47	.823		.513					.675
46	.768		.512					.632
7	.895			.708				.549
9	.874			.687				.692
8	.856			.657				.552
30	.851			.577				.618
28	.842			.511				.774
29	.795			.495				.592
55	.904				.752			.807
35	.840				.591			.625
34	.827				.580			.744
15	.773				.556			.663
14	.589				.552			.580
60	.913					.654		.631
59	.879					.605		.783
18	.832					.532		.791
17	.777					.524		.728
16	.748					.503		.720
63	.913						.704	.892
21	.893						.618	.842
62	.887						.606	.931
41	.882						.532	.840
61	.863						.497	.883
42	.849						.456	.718
20	.842						.443	.680
19	.763						.428	.596
40	.721						.409	.683
<b>Öz Değeri</b>		1.142	1.999	1.652	1.429	1.389	44.668	
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>		1.812	3.173	2.622	2.268	2.220	60.902	

n=308, p&lt;.05

Tablo 3.13'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 işgörenlere iletme sürecinde izledikleri tutumların işgörenler üzerinde oluşturduğu adalet algısını konu

edinmektedir. Karar Verme Sürecinde adalet boyutunda yer alan maddeler şu şekilde sıralanmaktadır:

*Fakülte/Yüksekokul Yönetimi;*

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

24. aldığı kararların nedenlerini öğretim elemanlarına açık bir şekilde ifade eder.

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

23. fakülteyle/yüksekokulla ilgili kararlar alma sürecinde karardan etkilenebilecek tüm öğretim elemanlarının ihtiyaç ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adil kriterler oluşturur.

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

22. öğretim elemanlarının ders programlarının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır.

Tablo 3. 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 maddeler şu şekilde sıralanmaktadır:

*Fakülte/Yüksekokul Yönetimi;*

27. gerçekleştirilecek olan planların öğretim elemanlarınca sorgulanmasına müsaade eder.

48. örgütsel planlamalara ilişkin bilgileri, tüm öğretim elemanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir.

26. fakülte/yüksekokul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken öğretim elemanlarından gelen önerileri adil olarak değerlendirir.

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

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

46. *öğretim elemanlarına sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir.*

Tablo 3.13.'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 maddeler şu şekilde sıralanmaktadır;

*Fakülte/Yüksekokul Yönetimi;*

7. *öğretim elemanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır.*

9. *öğretim elemanlarına verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir.*

8. *örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına, görev tanımlarını adil bir tutumla belirler.*

30. *tüm öğretim elemanlarına, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır.*

28. *örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına öğretim elemanlarınca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir.*

29. *örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan öğretim elemanlarının görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür.*

Tablo 3.3 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 maddeler şu şekilde sıralanmaktadır;

*Fakülte/Yüksekokul Yönetimi;*

55. *öğretim elemanlarının birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder.*

35. *öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları alma sürecinde, aralarındaki işbirliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir.*

34. *öğretim elemanlarının görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında işbirliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir.*

15. *koordinasyon ilkelerini, öğretim elemanlarıyla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir.*

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

Tablo 3.3.'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 maddeler şu şekilde sıralanmaktadır;

*Fakülte/Yüksekokul Yönetimi;*

60. *öğretim elemanlarıyla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır.*

59. *öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, öğretim elemanlarınca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir.*

18. *öğretim elemanlarıyla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur.*

17. *öğretim elemanlarının kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır.*

16. *öğretim elemanlarını kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür.*

Tablo 3.3 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;*

63. *öğretim elemanlarının performans değerlendirmesine ilişkin fikirlerini tarafsız bir şekilde dikkate alır.*

21. *öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin dağılımların değerlendirmesini tüm öğretim elemanlarıyla eşit şekilde paylaşır*

62. *öğretim elemanlarının performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde tüm öğretim elemanlarına aynı mesafede durur.*

41. *öğretim elemanlarına sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur.*

61. *öğretim elemanlarının performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir.*

42. *öğretim elemanlarının görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yönetimi ile değerlendirir.*

20. *öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri görevlerin değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler.*

19. *belirli görevler yüklediği öğretim elemanlarını adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar.*

40. *öğretim elemanlarına tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirmesini adil standartlar ile gerçekleştirir.*

### **3.3.1.2. Güvenirlik Çalışması**

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, yani hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır (Ercan ve Kan, 2004).

Bu bilgi doğrultusunda Takip eden aşamada ise ölçeğin 37 maddesinin güvenirliliği 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 3.5. Ölçeğin Güvenirlilik Değerleri**

<b>Ölçeğin Boyutları</b>	<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>
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
<b>Toplam Güvenirlilik:</b>	<b>.98</b>

### 3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin analizi sürecinde SPSS 21.0 programından yararlanılmıştır. Her bir ölçek kodlanarak verilerin girişi yapılmış, ardından veri temizleme (data screening) tekniği ile veriler analize hazır hale getirilmiştir. Deneklerin maddede belirtilen yargıya katılma düzeyinden katılmama düzeyine doğru değişen beşli bir derecelendirme kullanıldığından ve bu beşli derecelendirmenin dört eşit aralıktan oluşması nedeni ile  $4/5=0,80$  katsayısı bulunmuş ve bu katsayı ölçek puanlarının gerçek aralıklarını belirlemede kullanılmıştır (1-1,79 hiç katılmıyorum; 1,80-2,59 az katılıyorum; 2,60-3,39 orta derecede katılıyorum; 3,40-4,19 oldukça katılıyorum; 4,20-5,00 tamamen katılıyorum). Katılımcıların anket formunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin derecelerini belirlemede, ortalama puan içinde kaldığı ölçek aralığına göre yorumlanmıştır.

Farklılık analizlerinde, hangi testin uygun olacağına karar vermek amacı ile dağılımın **normalliğine** bakılmış ve dağılımın normal olduğu histogram analizi ile skewness ve kurtosis değerlerine bakılarak varsayılmıştır. Skewness ve kurtosis değerlerinin -1 ile +1 arasında yer alması ve sifıra yakın değerler göstermesi normallik varsayımına temel oluşturmaktadır. Ayrıca her bir boyuta göre, değişkenlerin belirlenmiş olan kategorilerine düşen puanların **varyanslarının homojenlik** koşulunun sağlanıp sağlanmadığı test edilmesi gereği bulunmaktadır. Fakat, sonucun homojen çıkmaması parametrik testlerin uygulanmasında sorun çıkarmamaktadır. Varyansların homojen olup olmaması, bakılacak olan t-testi ve varyans analizinde uygulanan çoklu karşılaştırma

testlerinin seçimini etkilemektedir. Sonuç olarak, verilerin analizinde grup büyüklüğünün 20 ve üzeri olduğu durumlarda parametrik testler, 20'nin altında olduğu durumlarda ise parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tanımlayıcı analizlerde betimsel istatistik yöntemleri (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Parametrik testlerde, değişkenler arasındaki anlamlı farklılığın analizinde ise t-testi ve varyans analizi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi (p) .05 olarak alınmıştır. Varyans analizi sonuçlarında anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunu belirlemek için Levene testi sonuçlarına bakılmıştır. Levene testi sonuçlarında p değerinin anlamlı olmadığı ( $p > .05$ ) durumlarda varyansların eşit olduğu varsayılmış ve Tukey testi sonuçları dikkate alınmış, p değerinin anlamlı olduğu durumlarda ( $p < .05$ ) varyansların eşit dağılmadığı varsayılmış ve Dunnett C sonuçları dikkate alınmıştır.

Parametrik olmayan testlerde Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi (p) .05 olarak alınmıştır. Anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Mann Whitney U testini yorumlamak için Bonferroni düzeltmesi uygulanmış ve mevcut anlamlılık düzeyi grup sayısına bölünerek p değerinin anlamlılık düzeyi tekrar hesaplanmış ve ikili karşılaştırmaların anlamlılık düzeyi bu değere göre yorumlanmıştır.

Verilerin analizi aşamasında unvan değişkeninde grup dağılımlarının analiz için uygun olmadığı görülmüştür. Bazı gruplarda çok küçük katılımcı bulunmaktadır. Örneğin yönetim görevi olan öğretim elemanlarında Arş. Gör. Dr. sayısı 1 ile sınırlı kalmaktadır. Benzer durumlar yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarında da gözlemlenmiş ve unvan sınıflandırılmasının tekrar yapılandırılması çözümüne gidilmiştir. Ünvanlar, Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. (öğretim üyeleri) ve Öğretim Üyeleri Dışındaki Öğretim Elemanları (Ö.Ü.D.Ö.E.) olarak kategorilendirilmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, veri toplama araçları ile elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Ayrıca, bulgular ve yorum bölümünde yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinde varolan örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım süreç ve etkileşim adaleti algıları ile öğretim elemanlarının adalet algılarının bağımsız değişkenlerle olan ilişkisi ayrı tablolarda verilmekte ve her iki gruptaki öğretim elemanlarının adalet algıları karşılaştırılmaktadır.

#### 4.1. Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak cinsiyet, yaş, kıdem, kurum kıdemi, eğitim durumu, unvan, görev yapılan üniversite birimi, yönetim görevi yürütme ve yürütülen yönetim görevi belirlenmiştir. Belirtilen bağımsız değişkenlere ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 4.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
<b>Kadın</b>	121	31.4	365	48.5	486	42.8
<b>Erkek</b>	264	68.6	387	51.5	651	57.2
<b>Toplam</b>	385	100	752	100	1137	100

Araştırmaya katılan öğretim elemanları, toplam değerler üzerinden incelendiğinde, cinsiyetlerine göre, 486'sı (%42.8) kadın, 651'i (%57.2) erkek olarak dağılmaktadır. Bu bulguya göre, üniversite yönetimlerinin özellikle yönetim görevi dağılımlarında tercihlerini erkek öğretim elemanlarından yana kullandıkları görülmekte, üniversite birimlerinde öğretim elemanlarına dağıtılan yönetim görevinde kadın ve erkek öğretim elemanlarına eşit oranda sorumluluk yüklenilmesi gerektiği düşünülmektedir.

**Tablo 4.2. Öğretim Elemanlarının Yaşa Göre Dağılımı**

Yaş	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
20-26	4	1	113	15	117	10.3
27-31	9	2.3	228	30.3	237	20.8
32-41	173	44.9	278	37	451	39.6
41-...	199	51.8	133	17.7	332	29.3
<b>Toplam</b>	385	100	752	100	1137	100

Araştırmaya katılan öğretim elemanları, toplam değerler üzerinden incelendiğinde, yaşlarına göre, 117'si (%10.3) 20-26 yaş, 237'si (%20.8) 27-31 yaş, 451'i (%39.6) 32-41 yaş ve 332'si (%29.3) 42 ve üzeri yaş olarak dağılmaktadırlar. Belirtilen yaş dağılımı Karar Ağacı (CHAID) Analizi ile elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu incelendiğinde, genç yaşta öğretim elemanlarına yönetim görevi verilmesinin çoğunlukla tercih edilmediği ortaya çıkmakta, genellikle 40'lı yaşlardaki öğretim elemanlarına yönetim görevi sorumluluğu yüklendiği görülmekte ve 20-40 yaş aralığındaki öğretim elemanlarının enerjisinden de yönetim görevi anlamında faydalanılmasının gerekliliği düşünülmektedir.

**Tablo 4.3. Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Dağılımı**

Kıdem	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
1-13	112	29.1	573	76.3	685	59.7
14-19	127	33	83	11	210	19.1
20-25	68	17.6	37	4.9	105	9
25-...	78	20.3	59	7.8	137	12.2
<b>Toplam</b>	385	100	752	100	1137	100

Araştırmaya katılan öğretim elemanları, toplam değerler üzerinden incelendiğinde, kıdemlerine göre 685'i (%59.7) 1-13 yıl, 210'u (%19.1) 14-19 yıl, 105'i (%9) 20-25 yıl ve 137'si (%12.2) 26 ve üzeri yıl olarak dağılmaktadır. Belirtilen kıdem dağılımı Karar Ağacı (CHAID) Analizi ile elde edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre, araştırmaya katkı veren

öğretim elemanlarının büyük bir çoğunluğunun mesleki kıdemlerinin çok yüksek olmadığı, öğretim elemanlarının kıdemleri arttıkça araştırmaya verdikleri desteğin azaldığı görülmekte, hangi yaş ve kıdemde olursa olsun öğretim elemanlarının yürütülmekte olan bilimsel çalışmalara destek sağlamasının gerekliliği düşünülmektedir.

**Tablo 4.4. Öğretim Elemanlarının Görev Yapılmakta Olan Üniversitedeki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Üniversite Kıdem	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		Toplam	
	F	%	f	%	f	%
0-2	24	6.2	209	27.8	233	20.6
3-6	58	15.1	179	23.8	237	20.8
7-12	110	28.6	222	29.5	332	29.1
13-...	193	50.1	142	18.9	335	29.5
<b>Toplam</b>	385	100	752	100	1137	100

Araştırmaya katılan öğretim elemanları, toplam değerler üzerinden incelendiğinde, görev yapmakta oldukları üniversitedeki kıdemlerine göre, 233'ü (%20.6) 0-2 yıl, 237'si (%20.8) 3-6 yıl, 332'si (%29.1) 7-12 yıl ve 335'i (%29.5) 13 ve üzeri yıl olarak dağılmaktadır. Belirtilen kurum kıdem dağılımı Karar Ağacı (CHAID) Analizi ile elde edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre, yönetim görevi sorumluluğunun görev yapılan üniversitede kurum kıdemi yüksek öğretim elemanlarına genel anlamda daha çok verildiği ve yönetim görevi değişkeni göz önüne alınmadan bakıldığında öğretim elemanlarının kurum kıdemi arttıkça bilimsel araştırmalara daha çok destek verdiği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4.5. Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Lisans	12	3.1	68	9	80	7.7
Yüksek Lisans	67	17.4	323	43	390	34.2
Doktora	306	79.5	361	48	667	58.1
<b>Toplam</b>	385	100	752	100	1137	100

Araştırmaya katılan öğretim elemanları, toplam değerler üzerinden incelendiğinde, eğitim durumlarına göre, 80'i (%7.7) lisans, 390'ı (%34.2) yüksek lisans ve 667'si (%58.1) doktora olarak dağılmaktadır. Elde edilen bu bulgu, üniversitelerin doktora mezunu öğretim elemanlarından yönetim görevlerinde daha çok faydalandığını ve genel

olarak incelendiğinde öğretim elemanlarının akademik anlamda gelişime önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.6. Öğretim Elemanlarının Unvana Göre Dağılımı**

Unvan	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
<b>Prof. Dr.</b>	36	9.4	7	9	45	3.8
<b>Doç. Dr.</b>	76	19.7	24	3.2	100	8.3
<b>Yard. Doç Dr.</b>	189	49.1	161	21.4	350	30.9
<b>Öğretim Görevlisi</b>	73	19	122	16.4	196	17.9
<b>Öğretim Görevlisi Dr.</b>	0	0	15	2	15	1.3
<b>Okutman</b>	10	2.5	54	7.2	64	5.2
<b>Okutman Dr.</b>	0	0	3	0.4	3	0.2
<b>Uzman</b>	0	0	6	0.8	6	0.8
<b>Araştırma Görevlisi</b>	0	0	340	45.3	340	29.9
<b>Araştırma Görevlisi Dr.</b>	1	0.3	18	2.4	19	1.7
<b>Toplam</b>	385	100	752	100	1137	100

Araştırmaya katılan öğretim elemanları, toplam değerler üzerinden incelendiğinde, unvanlarına göre, 45'i (%3.8) Prof.Dr., 100'ü (%8.3) Doç.Dr, 350'si (%30.9) Yard. Doç. Dr, 196'sı (%17.9) Öğretim Görevlisi, 15'i (%1.3) Öğretim Görevlisi Dr., 64'ü (%5.2) okutman, 3'ü (%0.2) Okutman Dr., 6'sı (%0.8) Uzman, 340'ı (%29.9) Araştırma Görevlisi ve 19'u (%1.7) Araştırma Görevlisi Dr. olarak dağılmaktadır. Elde edilen bulgular, yönetim görevi olan öğretim elemanları tarafından incelendiğinde, üniversitelerin yönetim görevi sorumluluklarının tamamına yakınına öğretim üyelerine verdiği ve özellikle profesör ve doçent unvanına sahip öğretim elemanlarının araştırmaya beklenen katkıyı sağlamadığı ortaya çıkmakta; bununla birlikte tüm ünvanlardaki öğretim elemanlarının bilimsel araştırmalara katkı sağlamasının gerekliliği düşünülmektedir.

**Tablo 4.7. Öğretim Elemanlarının Görev Yaptıkları Üniversite Birimlerine Göre Dağılımı**

Üniversite Birimi	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
<b>Fakülte</b>	256	66.5	605	80.5	861	75.8
<b>Yüksekokul</b>	48	12.5	45	6	93	8.2
<b>Meslek Yüksekokulu</b>	72	18.7	70	9.3	142	12.5
<b>Konservatuvar</b>	0	0	3	0.3	3	0.3
<b>Rektörlüğe Bağlı Bölümler</b>	9	2.3	29	3.9	38	3.2
<b>Toplam</b>	385	100	752	100	1137	100

Araştırmaya katılan öğretim elemanları, toplam değerler üzerinden incelendiğinde, görev yaptıkları üniversite birimlerine göre, 861'i (%75.8) fakülte, 93'ü (%8.2) yüksekokul, 142'si (%12.5) meslek yüksekokulu, 3'ü(%0.3) konservatuvar, 38'i (%3.2) ise rektörlüğe bağlı bölümler olarak dağılmaktadır. Elde edilen bulgular araştırmaya en fazla katkının fakültelerde görev yapmakta olan öğretim elemanları tarafından verildiğini göstermekte ve üniversite yönetimlerinin birimlere, yürütülmekte olan bilimsel araştırmalara destek vermesi adına çağrıda bulunması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 4.8. Öğretim Elemanlarının Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı**

Yönetim Görevi;	f	%
<b>Olan</b>	385	34
<b>Olmayan</b>	752	66
<b>Toplam</b>	1137	100

Araştırmaya katılan öğretim elemanları yönetim görevlerine göre, 385'i (%34) yönetim görevi olan, 752'si (%66) yönetim görevi olmayan olarak dağılmaktadır. Elde edilen bu bulgu, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının adaleti algılayan taraf olduğu gerçeğinden dolayı, yönetim süreçlerinde varolan adalet olgusuna ilişkin fikirlerini göstermedeki istekliliklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.9. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Görevlerine Göre Dağılımı**

Yönetim Görevi	f	%
Rektör	1	0.2
Rektör Yardımcısı	2	0.5
Dekan	10	2.9
Dekan Yardımcısı	37	9.6
Yüksekokul Müdürü	26	6.8
Yüksekokul Müdür Yardımcısı	60	15.6
Enstitü Müdürü	4	0.7
Enstitü Müdür Yardımcısı	6	1.3
Bölüm Başkanı	134	34.8
Bölüm Başkan Yardımcısı	69	17.9
Ana Bilim Dalı Başkanı	36	9.7
<b>Toplam</b>	<b>385</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yönetim görevi olan öğretim elemanları görevlerine göre, 1'i (%0.2) rektör, 2'si (%0.5) rektör yardımcısı, 10'u (%2.9) dekan, 37'si % (%9.6) dekan yardımcısı, 26'sı (%6.8) yüksekokul müdürü, 60'ı (%15.6) yüksekokul müdür yardımcısı, 4'ü (%0.7) enstitü müdürü, 6'sı (%1.3) enstitü müdür yardımcısı, 134'ü (%34.8) bölüm başkanı, 69'u (%17.9) bölüm başkan yardımcısı ve 36'sı (%9.7) ana bilim dalı başkanı olarak dağılmaktadır. Elde edilen bulgular, öğretim elemanlarıyla birlikte vakit geçirme sıklıkları yüksek olan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının adalet sağlama algısına ilişkin fikir beyan etmeye daha istekli olduklarını ve yönetim pozisyonu yükseldikçe yönetim görevi olan öğretim elemanlarının vakit darlığı ve iş yoğunluğu gibi sebeplerden dolayı bilimsel araştırmalara katkı sunma oranlarının düştüğünü göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının tanımlayıcı özelliklerindeki dağılımın Türkiye genelinde devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının genel profillerini yansıttığı düşünülmektedir.

#### **4.2. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adaleti Sağlamaya İlişkin Genel Algı Düzeyleri**

Araştırma bulgularının bu alt başlığında, üniversitelerde görev yapmakta olan ve yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerini yerine getirme aşamasında örgütsel adaleti hangi düzeyde sağladıklarına ilişkin genel algı düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler gösterilmiştir.

**Tablo 4.10. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adaleti Sağlamaya İlişkin Genel Algı Düzeyleri**

Üniversite	$\bar{X}$	ss
<b>A</b>	3.69	.882
<b>B</b>	3.63	.914
<b>C</b>	3.44	.941
<b>D</b>	3.66	.990
<b>Genel</b>	3.62	.933

Tablo 4.10'a göre, araştırmaya katılan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yönetim sürecinde örgütsel adaleti sağlamaya ilişkin görüşleri incelendiğinde; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.69 \pm .882$ , B üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.63 \pm .914$ , C üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.44 \pm .344$  ve D üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3,66 \pm .993$  puan aldıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yönetim sürecinde örgütsel adaleti sağlamaya ilişkin görüşlerinin genel ortalaması ise  $3.62 \pm .933$ 'dür. Diğer bir ifade ile yönetim görevi olan öğretim elemanları yönetim süreçlerinde örgütsel adaleti iyi düzeyde algılamaktadırlar. En yüksek algıya A üniversitesinden katılan öğretim elemanları sahipken, en düşük algıya C üniversitesinden katılan öğretim elemanları sahiptir. Bu da üniversiteler arasında yönetim süreçlerinde örgütsel adaletle ilişkin küçük düzeyde algılama farklılıklarının olduğunu göstermektedir.

#### **4.3. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Olan Dağıtım, Süreç ve Etkileşim Adaletini Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri**

Araştırma bulgularının bu alt başlığında, yönetim görevi olan ve çalışma grubunda bulunan üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme olarak sıralanan yönetim süreçlerinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini sağlamaya ilişkin algı düzeyleri incelenmektedir.

Tablo 4.11. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Karar Verme Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
KARAR VERME	Dağıtım	1. öğretim elemanlarının görev dağılımlarına ilişkin verdiği kararlarda adil bir tutum sergiler.	3.78	1.056	3.54	.829	3.51	1.173	3.70	1.176	3.65	1.072	3.80	.953	3.66	.900
		2. öğretim elemanlarının ders programlarının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır.	3.88	.979	3.68	.929	3.96	.954	4.27	1.042	3.96	1.000				
	<b>Üniversite Bazında Adalet Alt Boyut Ortalama</b>		3.83	.959	3.61	.815	3.74	.971	3.99	1.016						
	Süreç	3. fakülteyle/yüksekokulla ilgili kararlar alma sürecinde karardan etkilenebilecek tüm öğretim elemanlarının ihtiyaç ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adil kriterler oluşturur.	3.61	1.045	3.30	.926	3.35	1.003	3.62	.983	3.49	1.000	3.65	.956		
		5. öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır.	3.80	1.025	3.68	1.023	3.72	1.060	4.01	1.091	3.81	1.054				
	<b>Üniversite Bazında Adalet Alt Boyut Ortalama</b>		3.70	.949	3.49	.908	3.54	.978	3.82	.965						
	Etkileşim	4. aldığı kararların nedenlerini öğretim elemanlarına açık bir şekilde ifade eder.	3.52	1.110	3.55	1.112	3.49	1.073	3.38	1.227	3.48	1.134	3.54	1.027		
		6. öğretim elemanlarını ilgilendiren kararları alırken kendilerinin fikir ve taleplerini dikkate alır.	3.74	1.039	3.51	1.134	3.44	1.060	3.64	1.184	3.60	1.108				
	<b>Üniversite Bazında Adalet Alt Boyut Ortalama</b>		3.63	.969	3.53	1.060	3.46	.966	3.51	1.108						
	<b>Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama</b>		3.72	.895	3.54	.830	3.58	.908	3.77	.950						



Tablo 4.11. yönetim görevi olan öğretim elemanlarının karar verme sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini sağlamaya ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Karar verme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının görev dağılımlarına ilişkin verdiği kararlarda adil bir tutum sergiler*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.78 \pm 10.56$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.54 \pm 0.829$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51 \pm 1.173$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.70 \pm 1.176$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.65 \pm 1.072$ 'dir.

Karar verme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının ders programlarının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.88 \pm 0.979$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68 \pm 0.929$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.96 \pm 0.954$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $4.27 \pm 1.042$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.96 \pm 1.000$ 'dir.

Karar verme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.83 \pm 0.959$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.61 \pm 0.815$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.74 \pm 0.971$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.99 \pm 1.016$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Karar verme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $3.80 \pm 0.953$ 'dür. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi karar sürecinde dağıtım adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Karar verme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*fakülteyle/yüksekokulla ilgili kararlar alma sürecinde karardan etkilenebilecek tüm öğretim elemanlarının ihtiyaç ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adil kriterler oluşturur*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.61 \pm 1.045$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.30 \pm 0.926$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.35 \pm 1.003$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62 \pm 0.983$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm

üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.49 \pm 1.000$ 'dir.

Karar verme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.80 \pm 1.025$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68 \pm 1.023$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.72 \pm 1.060$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $4.01 \pm 1.091$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.81 \pm 1.054$ 'dür.

Karar verme sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.70 \pm 0.949$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.49 \pm 0.908$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.54 \pm 0.978$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.82 \pm 0.965$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Karar verme sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.65 \pm 0.956$ 'dür. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi karar sürecinde süreç adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Karar verme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*aldığı kararların nedenlerini öğretim elemanlarına açık bir şekilde ifade eder.*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.52 \pm 1.110$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.55 \pm 1.112$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.49 \pm 1.073$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.38 \pm 1.227$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.48 \pm 1.134$ 'dür.

Karar verme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarını ilgilendiren kararları alırken kendilerinin fikir ve taleplerini dikkate alır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.74 \pm 1.039$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51 \pm 1.134$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.44 \pm 1.064$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm 1.184$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.60 \pm 1.108$ 'dir.

Karar verme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.63\pm.969$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.53\pm1.060$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.46\pm.966$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51\pm1.108$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Karar verme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.54\pm1.027$ 'dir. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi karar sürecinde etkileşim adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Karar verme sürecinde örgütsel adalete ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.72\pm.895$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.54\pm.830$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.58\pm.908$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.77\pm.950$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Karar verme sürecinde örgütsel adalete ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.66\pm.900$ 'dür. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi karar sürecinde adaleti iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, karar verme sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuttan en yüksek algıya dağıtım adaletinin sahip olduğu, bunu süreç adaletinin ve etkileşim adaletinin takip ettiği Tablo 4.11.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Bu durum üniversitelerde karar verme sürecinde dağıtım adaletinin, süreç ve etkileşim adaletine göre daha iyi sağlandığını, etkileşim adaletinin ise tüm üniversitelerde dağıtım ve süreç boyutundaki adalete göre daha az sağlandığını göstermektedir. Üniversiteler arasında karar verme sürecinde adalete ilişkin benzer düzeyde algıların olması, araştırma yapılan üniversitelerdeki yönetim sürecinin karar verme aşamasının benzer şekilde işlediğinin göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir.

Tablo 4.12. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Planlama Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
PLANLAMA	Dağıtım	7. fakülteyle/yüksekokulla ilgili uygulamaya sokacağı planları tüm öğretim elemanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir.	3.58	1.147	3.52	1.061	3.38	1.124	3.51	1.120	3.50	1.136	3.47	1.053	3.54	.961
		10. öğretim elemanlarına sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir.	3.50	1.189	3.34	1.081	3.45	1.107	3.42	1.175	3.43	1.141				
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.54	1.028	3.43	1.034	3.41	1.047	3.47	1.111						
	Süreç	11. örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlanması sürecinde tüm öğretim elemanlarının bilgi, deneyim ve fikirlerinden faydalanır.	3.75	.992	3.62	1.031	3.28	1.131	3.53	1.101	3.56	1.071	3.59	.991		
		12. örgütsel planlamalara ilişkin bilgileri, tüm öğretim elemanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir.	3.81	1.083	3.71	.982	3.44	1.048	3.51	1.092	3.63	1.062				
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.78	.964	3.67	.906	3.36	1.039	3.52	1.017						
	Etkileşim	8. fakülte/yüksekokul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken öğretim elemanlarından gelen önerileri adil olarak değerlendirir.	3.80	1.034	3.64	1.083	3.43	1.011	3.65	1.158	3.64	1.079	3.57	1.025		
		9. gerçekleştirilecek olan planların öğretim elemanlarınca sorgulanmasına müsaade eder.	3.55	1.050	3.50	1.212	3.17	1.170	3.65	.1081	3.49	1.132				
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.68	.931	3.57	1.097	3.30	1.053	3.65	1.012						
	<b>Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama</b>		3.66	.896	3.55	.944	3.36	.988	3.55	1.003						

Tablo 4.12. yönetim görevi olan öğretim elemanlarının planlama sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini sağlamaya ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Planlama sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“fakülteyle/yüksekokulla ilgili uygulamaya sokacağı planları tüm öğretim elemanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.58\pm 1.47$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.52\pm 1.61$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.38\pm 1.124$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51\pm 1.120$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.50\pm 1.136$ 'dır.

Planlama sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“öğretim elemanlarına sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.88\pm 0.979$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68\pm 0.929$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.96\pm 0.954$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $4.27\pm 1.042$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.43\pm 1.141$ 'dir.

Planlama sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.83\pm 0.956$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.61\pm 0.815$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.74\pm 0.971$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.99\pm 1.016$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Planlama sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $3.80\pm 0.953$ 'dür. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi planlama sürecinde dağıtım adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Planlama sürecinde süreç adaletine ilişkin, *“örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlanması sürecinde tüm öğretim elemanlarının bilgi, deneyim ve fikirlerinden faydalanır”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.75\pm 0.992$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62\pm 1.031$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.28\pm 1.131$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim

elemanları ortalama  $3.53 \pm 1.101$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.56 \pm 1.071$ 'dir.

Planlama sürecinde süreç adaletine ilişkin, *“örgütsel planlamalara ilişkin bilgileri, tüm öğretim elemanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.81 \pm 1.083$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.71 \pm 0.982$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.44 \pm 1.048$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51 \pm 1.092$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.63 \pm 1.062$ 'dir.

Planlama sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.78 \pm 0.964$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 0.906$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.36 \pm 1.039$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.52 \pm 1.017$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Planlama sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.59 \pm 0.991$ 'dir. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi planlama sürecinde süreç adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Planlama sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, *“fakülte/yüksekokul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken öğretim elemanlarından gelen önerileri adil olarak değerlendirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.80 \pm 1.034$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm 1.083$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.43 \pm 1.011$  düzeyinde D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65 \pm 1.158$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.64 \pm 1.079$ 'dur.

Planlama sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, *“gerçekleştirilecek olan planların öğretim elemanlarınca sorgulanmasına müsaade eder”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.55 \pm 1.050$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.50 \pm 1.232$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.17 \pm 1.170$  D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65 \pm 1.081$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.49 \pm 1.132$ 'dir.

Planlama sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68 \pm 0.931$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.57 \pm 1.097$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.30 \pm 1.053$  düzeyinde D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65 \pm 1.012$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Planlama sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.57 \pm 1.025$ 'dir. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi planlama sürecinde etkileşim adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Planlama sürecinde adaletle ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.66 \pm 0.896$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.55 \pm 0.944$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.36 \pm 0.988$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.55 \pm 1.003$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Planlama sürecinde örgütsel adaletle ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.54 \pm 0.961$ 'dir. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi planlama sürecinde adaleti iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, planlama sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.13.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olan öğretim elemanları üniversitelerde planlama sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları iyi düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre planlama sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, C üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde planlama sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde işlediğini, C üniversitesinde ise planlama sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına olumsuz yansıdığını göstermektedir.

**Tablo 4.13. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütlenme Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri**

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
ÖRGÜTLENME	Dağıtım	13. öğretim elemanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır.	3.72	1.045	3.48	1.114	3.51	1.001	3.76	1.087	3.63	1.066	3.65	.984	3.68	.939
		16. örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına öğretim elemanlarınca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir.	3.88	.950	3.57	1.121	3.45	1.151	3.67	1.087	3.66	1.079				
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.80	.907	3.53	1.005	3.48	1.015	3.71	1.002						
	Süreç	15. öğretim elemanlarına verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir.	3.88	1.042	3.87	.980	3.54	1.049	3.74	1.209	3.77	1.082	3.68	1.006		
		17. örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan öğretim elemanlarının görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür.	3.80	1.016	3.46	1.099	3.33	1.024	3.70	1.125	3.59	1.079				
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.84	.960	3.66	.966	3.43	.966	3.72	1.089						
	Etkileşim	14. örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına, görev tanımlarını adil bir tutumla belirler.	3.72	1.044	3.71	.921	3.54	1.072	3.62	1.058	3.65	1.026	3.70	.964		
		18. tüm öğretim elemanlarına, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır.	3.96	.976	3.82	1.106	3.40	1.058	3.75	1.035	3.74	1.053				
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.82	.936	3.77	.946	3.47	.996	3.69	.964						
	<b>Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama</b>		3.82	.886	3.65	.924	3.46	.961	3.71	.970						



Tablo 4.13. yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütlenme sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini sağlamaya ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.72 \pm 1.045$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.48 \pm 1.114$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51 \pm 1.001$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.76 \pm 1.087$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.50 \pm 1.136$ ’dır.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına öğretim elemanlarınca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.88 \pm 0.950$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.57 \pm 1.121$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.45 \pm 1.151$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 1.087$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.66 \pm 1.079$ ’dur.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.80 \pm 0.907$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.53 \pm 1.005$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.48 \pm 1.015$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.71 \pm 1.002$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $3.65 \pm 0.984$ ’dür. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi örgütlenme sürecinde dağıtım adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Örgütlenme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına, görev tanımlarını adil bir tutumda belirler*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.88 \pm 1.042$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.87 \pm 0.980$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.54 \pm 1.049$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.74 \pm 1.209$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm

üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.77 \pm 1.082$ 'dir.

Örgütlenme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan öğretim elemanlarının görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.80 \pm 1.016$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.46 \pm 1.099$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.33 \pm 1.024$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.70 \pm 1.125$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.59 \pm 1.079$ 'dur.

Örgütlenme sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.84 \pm 0.960$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.66 \pm 0.966$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.43 \pm 0.966$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.72 \pm 1.089$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Örgütlenme sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.84 \pm 0.960$ 'dır. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi örgütlenme sürecinde süreç adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Örgütlenme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarına verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.72 \pm 1.044$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.71 \pm 0.921$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.54 \pm 1.072$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62 \pm 1.058$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.65 \pm 1.026$ 'dır.

Örgütlenme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*tüm öğretim elemanlarına, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.96 \pm 0.976$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.82 \pm 1.106$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.40 \pm 1.058$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.75 \pm 1.035$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.74 \pm 1.053$ 'dür.

Örgütlenme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.82 \pm .936$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.77 \pm .946$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.47 \pm .996$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.69 \pm .964$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Örgütlenme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.70 \pm .964$ 'tür. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi örgütlenme sürecinde etkileşim adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Örgütlenme sürecinde adaletle ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.82 \pm .886$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65 \pm .924$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.46 \pm .961$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.71 \pm .970$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Örgütlenme sürecinde örgütsel adaletle ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.68 \pm .939$ 'dur. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi örgütlenme sürecinde adaleti iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, örgütlenme sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.13.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olan öğretim elemanları üniversitelerde örgütlenme sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları iyi düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre örgütlenme sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, C üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde örgütlenme sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde işlediğini, C üniversitesinde ise örgütlenme sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına olumsuz yansıdığını göstermektedir.

Tablo 4.14. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Koordinasyon Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
KOORDİNASYON	Dağıtım	21. öğretim elemanlarının görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında işbirliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir.	3.71	.985	3.65	1.038	3.44	1.072	3.67	1.156	3.63	1.064	3.64	1.030	3.61	1.013
		23. öğretim elemanlarının birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder.	3.63	1.076	3.73	1.011	3.51	1.152	3.69	1.161	3.65	1.100				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.67	.985	3.69	.969	3.48	1.050	3.68	1.109						
	Süreç	19. gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren öğretim elemanlarının eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür.	3.53	1.093	3.62	1.075	3.40	1.212	3.60	1.078	3.54	1.114	3.57	1.034		
		22. öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları alma sürecinde, aralarındaki işbirliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir.	3.63	1.059	3.72	1.014	3.39	1.044	3.64	1.184	3.61	1.084				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.58	1.008	3.67	.973	3.40	1.067	3.62	1.080						
	Etkileşim	20. koordinasyon ilkelerini, öğretim elemanlarıyla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir.	3.73	.997	3.75	1.176	3.38	1.078	3.68	1.195	3.65	1.117	3.65	1.117		
		Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.73	.997	3.75	1.176	3.38	1.078	3.68	1.195					
	Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama		3.65	.956	3.70	.981	3.42	1.021	3.66	1.086						

Tablo 4.14. yönetim görevi olan öğretim elemanlarının koordinasyon sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini sağlamaya ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Koordinasyon sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında işbirliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.71\pm 0.985$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65\pm 1.038$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.44\pm 1.072$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67\pm 1.156$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.63\pm 1.064$ ’dür.

Koordinasyon sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.63\pm 1.076$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.73\pm 1.011$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51\pm 1.152$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.69\pm 1.161$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.65\pm 1.100$ ’dür.

Koordinasyon sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67\pm 0.985$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.69\pm 0.969$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.48\pm 1.050$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68\pm 1.109$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Koordinasyon sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $3.64\pm 1.030$ ’dur. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi koordinasyon sürecinde dağıtım adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Koordinasyon sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren öğretim elemanlarının eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.53\pm 1.093$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62\pm 1.075$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.40\pm 1.212$  düzeyinde,

D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.60 \pm 1.078$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.54 \pm 1.114$ 'dür.

Koordinasyon sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları alma sürecinde, aralarındaki işbirliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.63 \pm 1.059$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.72 \pm 1.014$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.39 \pm 1.044$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm 1.184$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.61 \pm 1.084$ 'dür.

Koordinasyon sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.58 \pm 1.008$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 0.973$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.40 \pm 1.067$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62 \pm 1.080$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Koordinasyon sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.57 \pm 1.034$ 'dür. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi koordinasyon sürecinde süreç adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Koordinasyon sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*koordinasyon ilkelerini, öğretim elemanlarıyla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.73 \pm 0.997$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.75 \pm 1.176$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.38 \pm 1.078$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68 \pm 1.195$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ve dolayısıyla koordinasyon sürecinde dağıtım adaletine ilişkin algılarının ortalaması  $3.65 \pm 1.117$ 'dir. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi koordinasyon sürecinde etkileşim adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Koordinasyon sürecinde örgütsel adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.61 \pm 1.013$ 'dür.

Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi koordinasyon sürecinde adaleti iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, koordinasyon sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.14.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olan öğretim elemanları üniversitelerde koordinasyon sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları iyi düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre koordinasyon sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, C üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde koordinasyon sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde işlediğini, C üniversitesinde ise örgütlenme sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına olumsuz yansıdığını göstermektedir.

Tablo 4.15. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Etkileme Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
ETKİLEME	Dağıtım	24. öğretim elemanlarını kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür.	3.67	1.063	3.73	1.139	3.46	1.107	3.55	1.082	3.61	1.096	3.61	1.096	3.58	.950
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.67	1.063	3.73	1.139	3.46	1.107	3.55	1.082						
	Süreç	25. öğretim elemanlarının kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır.	3.65	1.048	3.75	1.116	3.48	1.073	3.52	1.083	3.60	1.080	3.57	.970		
		27. öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, öğretim elemanlarınca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir.	3.64	1.033	3.51	.922	3.35	1.098	3.61	.954	3.54	1.024				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.64	.933	3.63	.957	3.41	1.019	3.57	.979						
	Etkileşim	26. öğretim elemanlarıyla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur.	3.67	1.037	3.67	1.036	3.49	1.085	3.50	1.029	3.58	1.044	3.58	.967		
		28. öğretim elemanlarıyla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır.	3.66	1.019	3.48	1.028	3.37	1.166	3.72	1.122	3.57	1.086				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.67	.928	3.57	.955	3.43	.970	3.61	1.014						
	Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama		3.66	.909	3.63	.961	3.43	.969	3.58	.969						



Tablo 4.15. yönetim görevi olan öğretim elemanlarının etkileme sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini sağlamaya ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Etkileme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarını kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 1.063$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.73 \pm 1.139$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.46 \pm 1.107$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.55 \pm 1.082$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ve dolayısıyla etkileme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin algılarının ortalaması  $3.61 \pm 1.096$ 'dır. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi etkileme sürecinde dağıtım adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Etkileme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65 \pm 1.048$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.75 \pm 1.116$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.48 \pm 1.1073$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.52 \pm 1.083$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.60 \pm 1.080$ 'dir.

Etkileme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, öğretim elemanlarınca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm 1.033$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51 \pm 0.922$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.35 \pm 1.098$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.61 \pm 0.954$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.54 \pm 1.024$ 'dür.

Etkileme sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm 0.933$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.63 \pm 0.957$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.41 \pm 1.019$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.57 \pm 0.979$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Etkileme sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.57 \pm 0.970$ 'dir. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi etkileme sürecinde süreç adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Etkileme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, "*öğretim elemanlarıyla olan etkileşimde adil motivasyon yollarına başvurur*" ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 1.037$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 1.036$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.49 \pm 1.085$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.50 \pm 1.029$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.58 \pm 1.044$ 'dür.

Etkileme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, "*öğretim elemanlarıyla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır*" ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.66 \pm 1.019$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.48 \pm 1.028$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.37 \pm 1.166$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.72 \pm 1.122$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.57 \pm 1.086$ 'dır.

Etkileme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 0.928$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.57 \pm 0.955$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.43 \pm 0.970$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.61 \pm 1.014$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Etkileme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.58 \pm 0.967$ 'dir. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi etkileme sürecinde etkileşim adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Etkileme sürecinde adaletle ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.66 \pm 0.909$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.63 \pm 0.961$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.43 \pm 0.969$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.58 \pm 0.969$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Etkileme sürecinde örgütsel adalete ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.58 \pm .950$ 'dir. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi etkileme sürecinde adaleti iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, etkileme sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.15.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olan öğretim elemanları üniversitelerde etkileme sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları iyi düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre etkileme sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, C üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde etkileme sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde işlediğini, C üniversitesinde ise etkileme sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına olumsuz yansıdığını göstermektedir.

Tablo 4.16. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalet Sağlamaya İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama			
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
DEĞERLENDİRME	Dağıtım	29. belirli görevler yüklediği öğretim elemanlarını adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar.	3.69	1.085	3.62	1.117	3.51	1.001	3.73	1.195	3.65	1.105	3.66	1.059	3.62	1.056		
		32. öğretim elemanlarına tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirilmesini adil standartlar ile gerçekleştirir.	3.76	1.069	3.72	1.151	3.40	1.212	3.81	1.207	3.69	1.163						
		35. öğretim elemanlarının performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir.	3.73	.988	3.78	1.077	3.41	1.213	3.67	1.311	3.64	1.153						
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.73	.983	3.67	1.048	3.44	1.060	3.74	1.134								
	Süreç	30. öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri görevlerin değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler.	3.61	1.071	3.60	1.119	3.48	1.083	3.65	1.239	3.59	1.130	3.61	1.079				
		33. öğretim elemanlarına sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur.	3.64	1.157	3.63	1.074	3.43	1.083	3.79	1.132	3.63	1.118						
		36. öğretim elemanlarının performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde tüm öğretim elemanlarına aynı mesafede durur.	3.62	1.128	3.71	1.144	3.43	1.254	3.64	1.337	3.61	1.217						
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.62	1.057	3.65	1.030	3.45	1.063	3.69	1.153								
	Etkileşim	31. öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin dağılımların değerlendirilmesini tüm öğretim elemanlarıyla eşit şekilde paylaşır.	3.62	1.160	3.70	1.136	3.20	1.180	3.57	1.254	3.54	1.194	3.58	1.090				
		34. öğretim elemanlarının görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yönetimi ile değerlendirir.	3.57	1.124	3.73	1.011	3.29	1.145	3.68	1.250	3.58	1.147						
		37. öğretim elemanlarının performans değerlendirilmesine ilişkin fikirlerini tarafsız bir şekilde dikkate alır.	3.65	1.115	3.68	1.109	3.46	1.205	3.68	1.288	3.63	1.180						
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.61	1.057	3.70	1.005	3.32	1.072	3.64	1.186								
	<b>Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama</b>		3.65	1.013	3.67	1.013	3.40	1.040	3.69	1.139								

Tablo 4.16. yönetim görevi olan öğretim elemanlarının değerlendirme sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini sağlamaya ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“belirli görevler yüklediği öğretim elemanlarını adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.69 \pm 1.085$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62 \pm 1.117$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.51 \pm 1.001$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.73 \pm 1.195$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.65 \pm 1.105$ 'dir.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“öğretim elemanlarına tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirmesini adil standartlar ile gerçekleştirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.76 \pm 1.069$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.72 \pm 1.151$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.40 \pm 1.212$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.81 \pm 1.207$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.69 \pm 1.163$ 'dür.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“öğretim elemanlarının performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.73 \pm 0.988$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.78 \pm 1.077$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.41 \pm 1.213$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 1.311$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.64 \pm 1.153$ 'dür.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten üç soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.73 \pm 0.983$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 1.048$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.44 \pm 1.060$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.74 \pm 1.134$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $3.66 \pm 1.059$ 'dur. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi değerlendirme sürecinde dağıtım adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Değerlendirme sürecinde süreç adaletine ilişkin, "*öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri görevlerin değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler*" ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.61 \pm 1.071$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.60 \pm 1.119$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.48 \pm 1.083$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65 \pm 1.239$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.59 \pm 1.130$ 'dur.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, "*öğretim elemanlarına sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur*" ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm 1.157$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.63 \pm 1.074$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.43 \pm 1.083$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.79 \pm 1.132$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.63 \pm 1.118$ 'dir.

Değerlendirme sürecinde süreç adaletine ilişkin, "*öğretim elemanlarının performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde tüm öğretim elemanlarına aynı mesafede durur*" ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62 \pm 1.128$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.71 \pm 1.144$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.43 \pm 1.254$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm 1.337$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.61 \pm 1.217$ 'dir.

Değerlendirme sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten üç soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62 \pm 1.057$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65 \pm 1.030$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.45 \pm 1.063$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.69 \pm 1.153$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Değerlendirme sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.61 \pm 1.079$ 'dur.

Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi değerlendirme sürecinde süreç adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Değerlendirme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin dağılımların değerlendirmesini tüm öğretim elemanlarıyla eşit şekilde paylaşır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.62 \pm 1.160$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.70 \pm 1.136$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.20 \pm 1.180$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.57 \pm 1.254$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.54 \pm 1.194$ ’dür.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yönetimi ile değerlendirir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.57 \pm 1.124$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.73 \pm 1.011$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.29 \pm 1.145$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68 \pm 1.250$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.58 \pm 1.147$ ’dir.

Değerlendirme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının performans değerlendirmesine ilişkin fikirlerini tarafsız bir şekilde dikkate alır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.65 \pm 1.115$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68 \pm 1.109$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.46 \pm 1.205$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.68 \pm 1.288$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.63 \pm 1.180$ ’dir.

Değerlendirme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten üç soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.61 \pm 1.057$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.70 \pm 1.005$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.32 \pm 1.072$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm 1.186$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Değerlendirme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.62 \pm 1.056$ ’dır. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi değerlendirme sürecinde etkileşim adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Değerlendirme sürecinde adalete ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.65 \pm 1.013$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.67 \pm 1.013$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.40 \pm 1.040$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.69 \pm 1.139$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.62 \pm 1.056$ 'dır. Buradan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi değerlendirme sürecinde adaleti iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, değerlendirme sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.16.'daki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olan öğretim elemanları üniversitelerde değerlendirme sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları iyi düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre değerlendirme sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, C üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde değerlendirme sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde işlediğini, C üniversitesinde ise değerlendirme sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına olumsuz yansıdığını göstermektedir.

#### **4.4. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Var olan Örgütsel Adalete İlişkin Genel Algı Düzeyleri**

Araştırma bulgularının bu alt başlığında, üniversitelerde görev yapmakta olan ve yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının yönetim süreçlerinde örgütsel adaleti hangi düzeyde algıladıklarına ilişkin betimsel istatistikler gösterilmiştir.



**Tablo 4.17. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Var Olan Örgütsel Adaletle İlişkin Genel Algı Düzeyleri**

Üniversite	$\bar{X}$	ss
A	3.09	.896
B	2.52	.849
C	2.93	.950
D	3.22	.983
Genel	2.95	.950

Tablo 4.17'ye göre, araştırmaya katılan ve yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının yönetim sürecinde örgütsel adaletle ilişkin görüşleri incelendiğinde; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.09 \pm .896$ , B üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $2.52 \pm .849$ , C üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $2.93 \pm .950$  ve D üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.22 \pm .983$  puan aldıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan ve yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının yönetim sürecinde örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin genel ortalaması ise  $2.95 \pm .950$ 'dir.

Diğer bir ifade ile yönetim görevi olmayan öğretim elemanları yönetim süreçlerinde örgütsel adaleti orta düzeyde algılamaktadırlar. En yüksek algıya A üniversitesinden katılan öğretim elemanları sahipken, en düşük algıya B üniversitesinden katılan öğretim elemanları sahiptir. Bu da üniversiteler arasında yönetim süreçlerinde örgütsel adaletle ilişkin küçük düzeyde de olsa farklı uygulamaların olduğunu ve öğretim elemanlarının algılarına yansıdığını göstermektedir.

#### **4.5. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Yönetim Süreçlerinde Var olan Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Olan Dağıtım, Süreç ve Etkileşim Adaletini Algılama Düzeyleri**

Araştırma bulgularının bu alt başlığında, yönetim görevi olmayan ve çalışma grubunda bulunan üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon, etkileme ve değerlendirme olarak sıralanan yönetim süreçlerinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletini algılama düzeyleri incelenmektedir.

Tablo 4.18. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Karar Verme Sürecinde Örgütsel Adaletle İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
KARAR VERME	Dağıtım	1. öğretim elemanlarının görev dağılımlarına ilişkin verdiği kararlarda adil bir tutum sergiler.	2.99	1.112	2.58	1.094	3.16	1.126	3.22	1.053	2.98	1.121	3.06	1.044	2.97	.984
		2. öğretim elemanlarının ders programlarının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır.	3.10	1.134	2.93	1.080	3.24	1.112	3.38	1.118	3.15	1.123				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.05	1.055	2.76	.994	3.20	1.021	3.30	1.026						
	Süreç	3. fakülteyle/yüksekokulla ilgili kararlar alma sürecinde karardan etkilenebilecek tüm öğretim elemanlarının ihtiyaç ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adil kriterler oluşturur.	3.09	2.194	2.40	1.165	2.96	1.108	3.18	1.038	2.92	1.603	2.98	1.186		
		5. öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır.	3.18	1.062	2.58	1.073	3.11	1.109	3.21	1.110	3.03	1.111				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.13	1.374	2.49	1.018	3.03	1.045	3.20	.990						
	Etkileşim	4. aldığı kararların nedenlerini öğretim elemanlarına açık bir şekilde ifade eder.	3.03	1.173	2.40	1.134	2.77	1.238	3.12	1.189	2.85	1.211	2.88	1.062		
		6. öğretim elemanlarını ilgilendiren kararları alırken kendilerinin fikir ve taleplerini dikkate alır.	3.05	1.096	2.52	1.071	2.67	1.042	3.31	1.074	2.90	1.112				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.04	1.018	2.46	.998	2.72	1.030	3.22	1.063						
	Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama		3.07	.991	2.57	.899	2.98	.959	3.24	.955						

Tablo 4.18. yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının karar verme sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Karar verme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının görev dağılımlarına ilişkin verdiği kararlarda adil bir tutum sergiler*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.99 \pm 1.112$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.58 \pm 1.094$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.16 \pm 1.126$ , D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.22 \pm 1.053$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.98 \pm 1.121$ ’dir.

Karar verme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının ders programlarının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adaletli davranır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.10 \pm 1.134$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.93 \pm 1.080$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.24 \pm 1.112$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.38 \pm 1.118$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.15 \pm 1.123$ ’dür.

Karar verme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.05 \pm 1.055$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.76 \pm 0.994$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.20 \pm 1.021$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.30 \pm 1.026$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Karar verme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $3.06 \pm 1.044$ ’dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi karar sürecinde dağıtım adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Karar verme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*fakülteyle/yüksekokulla ilgili kararlar alma sürecinde karardan etkilenebilecek tüm öğretim elemanlarının ihtiyaç ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adil kriterler oluşturur*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.09 \pm 2.194$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.40 \pm 1.165$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.96 \pm 1.108$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.18 \pm 1.038$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm

üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.92 \pm 1.603$ 'dür.

Karar verme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları sahip oldukları yasal haklarını göz önünde bulunduran adil standartlar çerçevesinde alır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.18 \pm 1.062$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.58 \pm 1.073$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.11 \pm 1.109$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.21 \pm 1.110$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.03 \pm 1.111$ 'dir.

Karar verme sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.13 \pm 1.374$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.49 \pm 1.018$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.03 \pm 1.045$  düzeyinde D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.20 \pm 0.990$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Karar verme sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.98 \pm 1.186$ 'dır. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi karar sürecinde süreç adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Karar verme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*aldığı kararların nedenlerini öğretim elemanlarına açık bir şekilde ifade eder.*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.03 \pm 1.173$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.40 \pm 1.134$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.77 \pm 1.238$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.12 \pm 1.189$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.85 \pm 1.211$ 'dir.

Karar verme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarını ilgilendiren kararları alırken kendilerinin fikir ve taleplerini dikkate alır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.05 \pm 1.096$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.52 \pm 1.071$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.67 \pm 1.042$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.31 \pm 1.074$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.90 \pm 1.112$ 'dir.

Karar verme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.04 \pm 1.018$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.46 \pm 0.998$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.72 \pm 1.030$  düzeyinde D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.22 \pm 1.063$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Karar verme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.88 \pm 1.062$ . Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi karar sürecinde etkileşim adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Karar verme sürecinde adalete ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.07 \pm 0.991$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.57 \pm 0.899$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.98 \pm 0.959$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.24 \pm 0.995$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Karar verme sürecinde örgütsel adalete ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.97 \pm 0.984$ 'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi karar sürecinde adaleti orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, karar verme sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.18.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olmayan öğretim elemanları üniversitelerde karar verme sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları orta düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre karar verme sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, B üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde karar verme sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde sağlandığını, B üniversitesinde ise karar verme sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına düşük adalet algısı olarak yansıdığını göstermektedir.

Tablo 4.19. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Planlama Sürecinde Örgütsel Adaletle İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
PLANLAMA	Dağıtım	7. fakülteyle/yüksekokulla ilgili uygulamaya sokacağı planları tüm öğretim elemanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir.	2.82	1.123	2.31	.915	2.71	1.149	2.86	1.253	2.69	1.132	2.69	1.064	2.85	.964
		10. öğretim elemanlarına sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir.	2.89	1.174	2.19	1.021	2.44	1.075	3.12	1.231	2.69	1.185				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		2.85	1.041	2.25	.877	2.58	1.002	2.99	1.180						
	Süreç	11. örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlanması sürecinde tüm öğretim elemanlarının bilgi, deneyim ve fikirlerinden faydalanır.	3.06	1.174	2.50	.976	2.82	1.014	3.22	1.016	2.91	1.058	3.04	.992		
		12. örgütsel planlamalara ilişkin bilgileri, tüm öğretim elemanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir.	3.26	1.137	2.89	1.061	3.12	1.171	3.38	1.146	3.17	1.140				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.16	1.007	2.70	.872	2.97	1.010	3.30	.969						
	Etkileşim	8. fakülte/yüksekokul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken öğretim elemanlarından gelen önerileri adil olarak değerlendirir.	3.01	1.107	2.46	.963	2.83	.996	3.16	1.205	2.88	1.103	2.82	1.064		
		9. gerçekleştirilecek olan planların öğretim elemanlarına sorgulanmasına müsade eder.	2.93	1.201	2.23	1.065	2.65	1.053	3.20	1.178	2.77	1.185				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		2.97	1.058	2.35	.939	2.74	.956	3.18	1.114						
	Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama		2.99	.960	2.43	.807	2.76	.904	3.16	1.018						

Tablo 4.19. yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının planlama sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Planlama sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“fakülteyle/yüksekokulla ilgili uygulamaya sokacağı planları tüm öğretim elemanlarına eşit mesafede ve adillik ilkesiyle gerçekleştirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.82 \pm 1.123$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.31 \pm 0.915$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.71 \pm 1.149$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.86 \pm 1.253$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.69 \pm 1.132$ 'dir.

Planlama sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“öğretim elemanlarına sunacağı kadroların planlamalarını tarafsız ve tüm ilgililere eşit mesafede yerine getirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.89 \pm 1.174$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.19 \pm 1.021$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.44 \pm 1.075$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.12 \pm 1.231$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.69 \pm 1.185$ 'dir.

Planlama sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.85 \pm 1.041$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.25 \pm 0.877$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.58 \pm 1.002$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.99 \pm 1.180$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Planlama sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $2.69 \pm 1.064$ 'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi planlama sürecinde dağıtım adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Planlama sürecinde süreç adaletine ilişkin, *“örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlanması sürecinde tüm öğretim elemanlarının bilgi, deneyim ve fikirlerinden faydalanır”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.06 \pm 1.174$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.50 \pm 0.976$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.82 \pm 1.014$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları

ortalama  $3.22 \pm 1.016$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.91 \pm 1.058$ 'dir.

Planlama sürecinde süreç adaletine ilişkin, *“örgütsel planlamalara ilişkin bilgileri, tüm öğretim elemanlarına eşit iletişim kanalları ile bildirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.26 \pm 1.137$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.86 \pm 1.061$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.12 \pm 1.171$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.38 \pm 1.146$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.17 \pm 1.140$ 'dir.

Planlama sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.16 \pm 1.007$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.70 \pm 0.872$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.97 \pm 1.010$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.30 \pm 0.969$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Planlama sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.85 \pm 0.964$ 'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi planlama sürecinde süreç adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Planlama sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, *“fakülte/yüksekokul düzeyindeki planlamalarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yaparken öğretim elemanlarından gelen önerileri adil olarak değerlendirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.01 \pm 1.107$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.46 \pm 0.963$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.83 \pm 0.996$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.16 \pm 1.205$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.88 \pm 1.103$ 'dür.

Planlama sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, *“gerçekleştirilecek olan planların öğretim elemanlarınca sorgulanmasına müsaade eder”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.93 \pm 1.201$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.23 \pm 1.065$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.65 \pm 1.053$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.20 \pm 1.178$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.77 \pm 1.185$ 'dir.



Planlama sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.97 \pm 1.058$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.35 \pm 0.939$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.74 \pm 0.956$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.18 \pm 1.114$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Planlama sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.82 \pm 1.064$ 'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi planlama sürecinde etkileşim adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Planlama sürecinde adaletle ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $2.99 \pm 0.960$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.43 \pm 0.807$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.76 \pm 0.904$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.16 \pm 1.018$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Planlama sürecinde örgütsel adaletle ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.85 \pm 0.964$ 'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi planlama sürecinde adaleti orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, planlama sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.19.'daki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olmayan öğretim elemanları üniversitelerde planlama sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları orta düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre planlama sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, B üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde planlama sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde sağlandığını, B üniversitesinde ise planlama sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına düşük adalet algısı olarak yansıdığını göstermektedir.

Tablo 4.20. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütlenme Sürecinde Örgütsel Adaletle İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
ÖRGÜTLEME	Dağıtım	13. öğretim elemanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır.	3.02	1.122	2.40	.989	2.95	1.137	3.13	1.103	2.88	1.123	2.96	1.032	2.99	.991
		16. örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına öğretim elemanlarının yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir.	3.12	1.136	2.69	1.095	2.94	1.177	3.33	1.089	3.03	1.146				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.07	1.016	2.55	.872	2.95	1.103	3.23	1.023						
	Süreç	14. örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına, görev tanımlarını adil bir tutumla belirler.	3.16	1.082	2.52	1.032	2.98	1.161	3.20	1.055	2.98	1.112	2.98	1.057		
		17. örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan öğretim elemanlarının görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür.	3.14	1.084	2.43	1.064	2.98	1.122	3.31	1.142	2.98	1.165				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.14	1.006	2.53	.979	2.98	1.065	3.26	1.047						
	Etkileşim	15. öğretim elemanlarına verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir.	3.14	1.114	2.62	1.088	2.99	1.073	3.32	1.092	3.03	1.120	3.04	1.028		
		18. tüm öğretim elemanlarına, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır.	3.15	1.069	2.63	1.052	3.04	1.072	3.38	1.129	3.05	1.107				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.15	.966	2.58	.954	3.01	1.060	3.35	1.028						
	Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama		3.12	.936	2.55	.889	2.98	1.027	3.28	.977						

Tablo 4.20. yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütlenme sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde dağıtır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.02 \pm 1.122$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.40 \pm 0.989$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.95 \pm 1.137$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.13 \pm 1.103$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.88 \pm 1.123$ ’dır.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*örgütsel amaçların gerçekleşmesi adına öğretim elemanlarınca yerine getirilecek görevlere kaynak aktarımı konusunda adildir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.12 \pm 1.136$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.69 \pm 1.095$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.94 \pm 1.177$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.33 \pm 1.089$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.03 \pm 1.146$ ’dır.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.07 \pm 1.016$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.55 \pm 0.872$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.95 \pm 1.103$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.23 \pm 1.023$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $2.96 \pm 1.032$ ’dir. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi örgütlenme sürecinde dağıtım adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Örgütlenme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına, görev tanımlarını adil bir tutumda belirler*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.16 \pm 1.082$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.52 \pm 1.032$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.98 \pm 1.161$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları  $3.20 \pm 1.055$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm

üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.98 \pm 1.112$ 'dir.

Örgütlenme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*örgütsel faaliyetleri gerçekleştirecek olan öğretim elemanlarının görevlerine atanmaları konusunda adil uygulamalar yürütür*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.14 \pm 1.084$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.43 \pm 1.064$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.98 \pm 1.122$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.31 \pm 1.142$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.98 \pm 1.165$ 'dir.

Örgütlenme sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.14 \pm 1.006$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.53 \pm 0.979$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.98 \pm 1.065$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.26 \pm 1.047$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Örgütlenme sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.84 \pm 0.960$ 'dir. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi örgütlenme sürecinde süreç adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Örgütlenme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarına verdiği görevlerin açıklamalarını tarafsız bir biçimde belirtir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.14 \pm 1.114$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.62 \pm 1.088$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.99 \pm 1.073$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.32 \pm 1.092$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.03 \pm 1.120$ 'ir.

Örgütlenme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*tüm öğretim elemanlarına, kendilerine verilen görev ve sorumluluklara ilişkin bilgi ve açıklamaları tereddüt etmeden talep etme hakkı tanır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.15 \pm 1.096$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.63 \pm 1.052$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.04 \pm 1.072$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.38 \pm 1.129$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.05 \pm 1.107$ 'dir.

Örgütlenme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.15 \pm 0.966$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.58 \pm 0.954$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.01 \pm 1.060$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.35 \pm 1.028$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Örgütlenme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $3.04 \pm 1.028$ 'dir. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi örgütlenme sürecinde etkileşim adaletini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Örgütlenme sürecinde adaletle ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.12 \pm 0.936$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.55 \pm 0.889$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.98 \pm 1.027$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.28 \pm 0.977$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Örgütlenme sürecinde örgütsel adaletle ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.99 \pm 0.991$ 'dir. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi örgütlenme sürecinde adaleti orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, örgütlenme sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.20.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olmayan öğretim elemanları üniversitelerde örgütlenme sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları orta düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre örgütlenme sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, B üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde örgütlenme sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde sağlandığını, B üniversitesinde ise örgütlenme sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına düşük adalet algısı olarak yansıdığını göstermektedir.

Tablo 4.21. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Koordinasyon Sürecinde Örgütsel Adaletle İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiter Madde Ortalama		Üniversiter Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
KOORDİNASYON	Dağıtım	21. öğretim elemanlarının görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında işbirliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir.	3.21	1.056	3.64	.995	3.02	1.073	3.30	1.112	3.06	1.085	3.03	1.045	3.02	1.003
		23. öğretim elemanlarının birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder.	3.06	1.148	2.58	1.001	3.01	1.124	3.25	1.086	2.98	1.119				
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.11	1.033	2.61	.941	3.02	1.044	3.27	1.053						
	Süreç	19. gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren öğretim elemanlarının eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür.	3.02	1.062	2.57	1.046	3.06	1.098	3.19	1.087	2.96	1.092	2.99	1.121		
		22. öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları alma sürecinde, aralarındaki işbirliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir.	3.18	1.053	2.56	.985	3.09	1.120	3.18	1.084	3.02	1.087				
	<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.09	.966	2.57	.956	3.08	1.051	3.1	1.030						
	Etki	20. koordinasyon ilkelerini, öğretim elemanlarıyla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir.	3.20	1.060	2.68	1.088	3.12	1.129	3.35	1.132	3.09	1.121	3.09	1.121		
		<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.20	1.060	2.68	1.088	3.12	1.129	3.35	1.132					
	<b>Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama</b>		3.13	.953	2.60	.910	3.06	1.029	3.25	1.030						

Tablo 4.21. yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının koordinasyon sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Koordinasyon sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve aralarında işbirliği sağlamalarına olanak tanıyacak kadar adildir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.21 \pm 1.056$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.64 \pm .995$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.02 \pm 1.073$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.30 \pm 1.112$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.06 \pm 1.085$ ’dir.

Koordinasyon sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının birlikte gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adil bir şekilde koordine eder*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.06 \pm 1.148$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.58 \pm 1.001$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.01 \pm 1.124$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.25 \pm 1.086$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.98 \pm 1.119$ ’dur.

Koordinasyon sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.11 \pm 1.033$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.61 \pm .941$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.02 \pm 1.044$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.27 \pm 1.053$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Örgütlenme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $3.03 \pm 1.045$ ’dir. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi koordinasyon sürecinde dağıtım adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Koordinasyon sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*gerçekleştirdiği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren öğretim elemanlarının eşitliğini ve aralarındaki koordinasyonu göz önünde bulundurarak yürütür*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.02 \pm 1.062$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.57 \pm 1.046$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.06 \pm 1.098$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim

elemanları ortalama  $3.19 \pm 1.087$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.96 \pm 1.092$ 'dir.

Koordinasyon sürecinde süreç adaletine ilişkin, *“öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları alma sürecinde, aralarındaki işbirliğini sağlamak adına adil bir koordinasyon süreci işletir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.18 \pm 1.053$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.56 \pm .985$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.09 \pm 1.120$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.18 \pm 1.084$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.02 \pm 1.087$ 'dir.

Koordinasyon sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.09 \pm .966$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.57 \pm .956$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.08 \pm 1.051$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.1 \pm 1.030$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Koordinasyon sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.99 \pm 1.121$ 'dir. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi koordinasyon sürecinde süreç adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Koordinasyon sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, *“koordinasyon ilkelerini, öğretim elemanlarıyla kurduğu adil iletişim yollarıyla işletir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.20 \pm 1.060$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.68 \pm 1.088$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.12 \pm 1.129$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.35 \pm 1.132$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ve dolayısıyla koordinasyon sürecinde etkileşim adaletine ilişkin algılarının ortalaması  $3.09 \pm 1.121$ 'dir. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi koordinasyon sürecinde etkileşim adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Koordinasyon sürecinde adaletle ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.13 \pm .953$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.60 \pm .910$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama



3.06±1.029 düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama 3.25±1.030 düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Koordinasyon sürecinde örgütsel adalete ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama 3.02±1.003'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi koordinasyon sürecinde adaleti orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, koordinasyon sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.21.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olmayan öğretim elemanları üniversitelerde koordinasyon sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları orta düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre koordinasyon sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, B üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde koordinasyon sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde sağlandığını, B üniversitesinde ise koordinasyon sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına olumsuz yansıdığını göstermektedir.

Tablo 4.22. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Etkileme Sürecinde Örgütsel Adaletle İlişkin Algı Düzeyleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiter Madde Ortalama		Üniversiter Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	Ss
ETKİLEME	Dağıtım	24. öğretim elemanlarını kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür.	3.26	2.62	2.44	1.106	2.87	1.201	3.31	1.068	3.00	1.814	3.00	1.814	2.92	1.063
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.26	2.62	2.44	1.106	2.87	1.201	3.31	1.068						
	Süreç	25. öğretim elemanlarının kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır.	3.10	1.033	2.45	1.070	2.83	1.121	3.17	1.105	2.91	1.109	2.91	1.046		
		27. öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, öğretim elemanlarınca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir.	3.11	1.022	2.48	1.016	2.92	1.079	3.08	1.143	2.92	1.087				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.10	.954	2.46	1.006	2.88	1.042	3.13	1.087						
	Etkileşim	26. öğretim elemanlarıyla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur.	3.01	1.100	2.44	1.117	2.90	1.145	3.01	1.079	2.85	1.131	2.88	1.032		
		28. öğretim elemanlarıyla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır.	3.05	1.012	2.42	1.041	2.92	1.124	3.16	.980	2.90	1.069				
	Üniversite Bazında Süreç Ortalama		3.03	.982	2.43	1.019	2.91	1.054	3.08	.968						
	Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama		3.11	1.059	2.44	.990	2.89	1.043	3.15	1.003						

Tablo 4.22. yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının etkileme sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Etkileme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarını kazanımları doğrultusunda motive etmek adına adil uygulamalar yürütür*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.26 \pm 2.62$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.44 \pm 1.106$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.87 \pm 1.201$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.31 \pm 1.068$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ve dolayısıyla etkileme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin algılarının ortalaması  $3.00 \pm 1.814$ 'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi etkileme sürecinde dağıtım adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Etkileme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarını eşit standartlar ile belirleme sürecinde adil motivasyon yollarından faydalanır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.10 \pm 1.033$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.45 \pm 1.070$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.83 \pm 1.121$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.17 \pm 1.105$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.91 \pm 1.109$ 'dur.

Etkileme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri eşit ölçüt ve standartlar, öğretim elemanlarınca paylaşılan ortak amaçlardaki adillikle paralellik gösterir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.11 \pm 1.022$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.48 \pm 1.016$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.92 \pm 1.079$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.08 \pm 1.143$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.92 \pm 1.087$ 'dir.

Etkileme sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.10 \pm 0.954$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları  $2.46 \pm 1.006$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim

elemanları ortalama  $2.88 \pm 1.042$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.13 \pm 1.087$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Etkileme sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.91 \pm 1.046$ 'dır. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi etkileme sürecinde süreç adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Etkileme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, "*öğretim elemanlarıyla olan etkileşiminde adil motivasyon yollarına başvurur*" ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.01 \pm 1.100$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.44 \pm 1.117$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.90 \pm 1.145$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları  $3.01 \pm 1.079$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.85 \pm 1.131$ 'dir.

Etkileme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, "*öğretim elemanlarıyla kurduğu etkileşimin başarısı, önceden belirlenen adil ortak amaçlarla sağlanır*" ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.05 \pm 1.012$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.42 \pm 1.041$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.92 \pm 1.124$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.16 \pm 0.980$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.90 \pm 1.069$ 'dur.

Etkileme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten iki soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.03 \pm 0.982$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.43 \pm 1.019$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.91 \pm 1.054$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.08 \pm 0.968$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Etkileme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.88 \pm 1.032$ 'dir. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi etkileme sürecinde etkileşim adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Etkileme sürecinde adaletine ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.11 \pm 1.059$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim

elemanları ortalama  $2.44 \pm 0.990$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.89 \pm 1.043$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.15 \pm 1.003$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Etkileme sürecinde örgütsel adalete ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.92 \pm 1.063$ 'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi etkileme sürecinde adaleti orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, etkileme sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.22.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olmayan öğretim elemanları üniversitelerde etkileme sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları orta düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre etkileme sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, B üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde etkileme sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde sağlandığını, B üniversitesinde ise etkileme sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına düşük adalet algısı olarak yansıdığını göstermektedir.

**Tablo 4.23. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri**

YÖNETİM SÜREÇLERİ	ÖRGÜTSEL ADALET		A Üniversitesi		B Üniversitesi		C Üniversitesi		D Üniversitesi		Üniversiteler Madde Ortalama		Üniversiteler Adalet Alt Boyut Ortalama		Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama	
			$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
DEĞERLENDİRME	Dağıtım	29. belirli görevler yüklediği öğretim elemanlarını adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar.	3.14	1.096	2.52	1.060	2.94	1.034	3.20	1.185	2.97	1.125	2.95	1.040	2.95	1.040
		32. öğretim elemanlarına tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirmesini adil standartlar ile gerçekleştirir.	3.04	1.189	2.46	1.116	2.89	1.125	3.14	1.118	2.90	1.170				
		35. öğretim elemanlarının performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir.	3.08	1.072	2.58	1.109	2.92	1.127	3.37	1.155	2.99	1.140				
		<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.09	.999	2.52	.981	2.92	1.008	3.24	1.059					
	Süreç	30. öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri görevlerin değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler.	3.20	1.084	2.55	1.106	2.82	1.148	3.23	1.278	2.98	1.177	2.94	1.086		
		33. öğretim elemanlarına sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur.	3.14	1.105	2.50	1.043	2.98	1.224	3.28	1.175	2.99	1.165				
		36. öğretim elemanlarının performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde tüm öğretim elemanlarına aynı mesafede durur.	2.97	1.175	2.35	1.136	2.82	1.181	3.20	1.212	2.84	1.211				
		<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.10	1.000	2.46	1.002	2.87	1.083	3.24	1.146					
	Etkileşim	31. öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin dağılımların değerlendirilmesini tüm öğretim elemanlarıyla eşit şekilde paylaşır.	3.05	1.108	2.52	1.025	2.93	1.156	3.28	1.169	2.95	1.142	2.97	1.074		
		34. öğretim elemanlarının görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yönetimi ile değerlendirir.	3.13	1.089	2.72	1.160	2.92	1.183	3.28	1.259	3.02	1.178				
		37. öğretim elemanlarının performans değerlendirmesine ilişkin fikirlerini tarafsız bir şekilde dikkate alır.	3.11	1.155	2.37	1.116	3.01	1.180	3.22	1.188	2.94	1.200				
		<b>Üniversite Bazında Süreç Ortalama</b>		3.10	1.014	2.54	.966	2.95	1.093	3.26	1.128					
	<b>Üniversiteler Bazında Yönetim Sürecinde Adalet Ortalama</b>		3.10	.971	2.51	.951	2.91	1.033	3.24	1.095						

Tablo 4.23. yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının değerlendirme sürecinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“belirli görevler yüklediği öğretim elemanlarını adil ölçütler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutar”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.14 \pm 1.096$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.52 \pm 1.060$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.94 \pm 1.034$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.20 \pm 1.185$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.97 \pm 1.125$ 'dir.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“öğretim elemanlarına tanıdığı kariyer fırsatlarının değerlendirmesini adil standartlar ile gerçekleştirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.04 \pm 1.189$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.46 \pm 1.186$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.89 \pm 1.125$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.14 \pm 1.118$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.90 \pm 1.170$ 'dir.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, *“öğretim elemanlarının performanslarına ilişkin elde ettikleri kazanımların verim ve başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini adil bir şekilde yerine getirir”* ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.08 \pm 1.072$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.58 \pm 1.109$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.92 \pm 1.127$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.37 \pm 1.155$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.99 \pm 1.140$ 'dir.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin görüşleri belirten üç soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.09 \pm 0.999$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.52 \pm 0.981$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.92 \pm 1.008$ , D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.24 \pm 1.059$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer  $2.95 \pm 1.040$ 'dir.

Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi değerlendirme sürecinde dağıtım adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Değerlendirme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri görevlerin değerlendirme ölçütlerini tarafsız bir tutumla belirler*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.20 \pm 1.084$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.55 \pm 1.106$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.82 \pm 1.148$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.23 \pm 1.278$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.98 \pm 1.177$ ’dir.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarına sunduğu kazanımların değerlendirilmesine ilişkin adil standartlar oluşturur*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.14 \pm 1.105$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.50 \pm 1.043$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.98 \pm 1.224$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.28 \pm 1.175$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.99 \pm 1.165$ ’dir.

Değerlendirme sürecinde süreç adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının performanslarının değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde tüm öğretim elemanlarına aynı mesafede durur*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.97 \pm 1.175$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.35 \pm 1.136$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.82 \pm 1.181$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.20 \pm 1.212$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.84 \pm 1.211$ ’dir.

Değerlendirme sürecinde süreç adaletine ilişkin görüşleri belirten üç soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.10 \pm 1.000$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.46 \pm 1.002$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.87 \pm 1.083$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.24 \pm 1.146$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Değerlendirme sürecinde süreç adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.94 \pm 1.086$ ’dır. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi değerlendirme sürecinde süreç adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.



Değerlendirme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin dağılımların değerlendirmesini tüm öğretim elemanlarıyla eşit şekilde paylaşır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.05 \pm 1.108$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.52 \pm 1.025$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.93 \pm 1.156$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.28 \pm 1.169$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.95 \pm 1.142$ 'dir.

Değerlendirme sürecinde dağıtım adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının görevlerinin amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini eşit bir iletişim yönetimi ile değerlendirir*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.13 \pm 1.089$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.72 \pm 1.160$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.92 \pm 1.183$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.28 \pm 1.259$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $3.02 \pm 1.178$ 'dir.

Değerlendirme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin, “*öğretim elemanlarının performans değerlendirmesine ilişkin fikirlerini tarafsız bir şekilde dikkate alır*” ifadesini A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.11 \pm 1.155$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.37 \pm 1.116$  düzeyinde, C üniversitesi  $3.22 \pm 1.188$  düzeyinde algılamaktadırlar. Tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının ifadeye katılım düzeylerinin ortalaması  $2.94 \pm 1.200$ 'dür.

Değerlendirme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin görüşleri belirten üç soruya verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde, A üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.10 \pm 1.014$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.54 \pm 0.966$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.95 \pm 1.093$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.26 \pm 1.128$  düzeyinde algılamaktadırlar.

Değerlendirme sürecinde etkileşim adaletine ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.97 \pm 1.074$ 'dür. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi değerlendirme sürecinde etkileşim adaletini orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Değerlendirme sürecinde adaletle ilişkin öğretim elemanlarının genel algılarının; A üniversitesi öğretim elemanlarının ortalama  $3.10 \pm 0.971$  düzeyinde, B üniversitesi öğretim

elemanları ortalama  $2.51 \pm 0.951$  düzeyinde, C üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $2.91 \pm 1.033$  düzeyinde, D üniversitesi öğretim elemanları ortalama  $3.24 \pm 1.095$  düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin tüm üniversitelerden katılan öğretim elemanlarının genel algıları incelendiğinde ise; alınan değer ortalama  $2.95 \pm 1.040$ 'dır. Buradan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi değerlendirme sürecinde adaleti orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının, değerlendirme sürecinde örgütsel adaleti belirleyen üç boyuta ilişkin genel algı ortalamalarının birbirine oldukça yakın düzeyde bulunduğu Tablo 4.24.'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ortalamalara göre, yönetim görevi olmayan öğretim elemanları üniversitelerde değerlendirme sürecinde dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin uygulamaları orta düzeyde algılamaktadırlar. Ancak üniversitelere göre değerlendirme sürecindeki adalet ayrıntılı olarak incelendiğinde, B üniversitesi öğretim elemanlarının algılarının diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının algı ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma yapılan diğer üniversitelerde değerlendirme sürecinde örgütsel adaletin benzer düzeyde sağlandığını, B üniversitesinde ise değerlendirme sürecindeki bazı adaletsiz uygulamaların öğretim elemanlarının algılarına düşük adalet algısı olarak yansıdığını göstermektedir.

#### **4.6. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**

Çalışmanın bu aşamasında, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algılarının yaş, cinsiyet, kıdem, kurum kıdemi, unvan ve görev yapılan üniversite değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir.

#### 4.6.1. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yaşlarına göre, örgütsel adalet sağlamaya ilişkin algılarının ortalamaları Tablo 4.24.'de verilmiştir.

**Tablo 4.24. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algıları– Yaş Değişkenine İlişkin İstatistikler-Ranks**

Adalet Algısı	Yaş	n	MeanRank	
Adalet Algısı	Karar	20-26 arası	4	258,75
		27-31 arası	9	173,89
		32-41 arası	173	186,57
		42 ve üzeri	199	198,13
		Toplam	385	
	Planlama	20-26 arası	4	141,88
		27-31 arası	9	171,06
		32-41 arası	173	185,35
		42 ve üzeri	199	201,67
		Toplam	385	
	Örgütlenme	20-26 arası	4	160,50
		27-31 arası	9	205,11
		32-41 arası	173	186,52
		42 ve üzeri	199	198,74
		Toplam	385	
	Koordinasyon	20-26 arası	4	152,50
		27-31 arası	9	171,56
		32-41 arası	173	188,82
		42 ve üzeri	199	198,42
		Toplam	385	
Etkileme	20-26 arası	4	189,38	
	27-31 arası	9	210,67	
	32-41 arası	173	183,75	
	42 ve üzeri	199	200,32	
	Toplam	385		
Değerlendirme	20-26 arası	4	111,75	
	27-31 arası	9	234,00	
	32-41 arası	173	182,41	
	42 ve üzeri	199	201,98	
	Toplam	385		
Örgütsel Adalet Algısı	20-26 arası	4	155,00	
	27-31 arası	9	192,78	
	32-41 arası	173	184,73	
	42 ve üzeri	199	200,96	
	Toplam	385		

Tablo 4.27'deki veriler incelendiğinde yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yaşlarına göre örgütsel adalet algılarının ortalamalarında sayısal farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu ortalamalardaki farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlılık ifade edip etmediğine ilişkin Kruskal Wallis H testi yapılmış, elde edilen veriler Tablo 4.25.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.25. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algıları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi - Kruskal- Wallis H Test Statistics (a,b)**

	Karar	Planlama	Örgütlenme	Koordinasyon	Etkileme	Değerlendirme	Örgütsel Adalet Algısı
Chi-Square	2,676	3,231	1,571	1,593	2,303	6,248	2,443
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,444	,357	,666	,661	,512	,100	,486
Anlamlı Farklılık	--	--	--	--	--	--	--

a Kruskal Wallis Test

b GroupingVariable: Yaş

\*p<.05

Test sonuçlarına göre, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları karar ( $x^2=2,676$ ;  $p>.05$ ), planlama ( $x^2=2,231$ ;  $p>.05$ ), örgütlenme ( $x^2=1,571$ ;  $p>.05$ ), koordinasyon ( $x^2=1,593$ ;  $p>.05$ ), etkileme ( $x^2=2,303$ ;  $p>.05$ ) ve değerlendirme ( $x^2=6,248$ ;  $p>.05$ ) faktörlerinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca toplam puanlara göre örgütsel adalet algısı da yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $x^2=2,443$ ;  $p>.05$ ). Yaş değişkeni, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algılarının farklılaşmasına yönelik belirleyici değildir. Diğer bir ifade ile farklı yaş gruplarında bulunan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının üniversite yönetim sürecinde örgütsel adalet algıları benzer düzeylerde dir.

#### 4.6.2. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.26.'da verilmiştir

**Tablo 4.26. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması (Independent Sample t Test)**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Karar	Kadın	121	3,5220	,80993	383	2,175	,030*
	Erkek	264	3,7361	,93325			
Planlama	Kadın	121	3,3912	,91634	383	2,166	,031*
	Erkek	264	3,6187	,97487			
Örgütlenme	Kadın	121	3,5017	,83860	383	2,542	,011*
	Erkek	264	3,7620	,97290			
Koordinasyon	Kadın	121	3,4945	,92574	383	1,640	,102
	Erkek	264	3,6765	1,04807			
Etkileme	Kadın	121	3,4531	,84678	383	1,873	,062
	Erkek	264	3,6479	,99000			
Değerlendirme	Kadın	121	3,5465	,97546	383	,940	,348
	Erkek	264	3,6555	1,09164			
Örgütsel Adalet Algısı	Kadın	121	3,4904	,84194	383	1,872	,062
	Erkek	264	3,6817	,96856			

\*P<,05

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları karar ( $t_{(383)}=2,175$ ;  $p<,05$ ), planlama ( $t_{(383)}=2,166$ ;  $p<,05$ ) ve örgütlenme ( $t_{(383)}=2,542$ ;  $p<,05$ ) faktörlerinde cinsiyet değişkenine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Bu faktörler altında erkek öğretim elemanlarının ortalamaları kadın öğretim elemanlara göre daha yüksektir. Koordinasyon ( $t_{(383)}=1,640$ ;  $p>,05$ ), etkileme ( $t_{(383)}=1,873$ ;  $p>,05$ ), değerlendirme ( $t_{(383)}=,940$ ;  $p>,05$ ) faktörleri altında ve toplam puanlara göre hesaplanan örgütsel adalet algılarında ( $t_{(383)}=1,872$ ;  $p>,05$ ) istatistikî açıdan bir farklılık bulunmamaktadır. Erkek ve kadın öğretim elemanlarının yaklaşımları benzerdir.

Kadınların genel yapıları itibariyle erkeklerden daha titiz olmaları, üniversite yönetim sürecine de yansiyarak, karar verme, planlama ve örgütlenme yönetim sürecinde de daha titiz davranmalarına yol açtığı, bu durumun da adalet algılarının erkek öğretim elemanlarından daha düşük olmasına neden olduğu düşünülmektedir.

#### 4.6.3. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının kıdemlerine göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.27.'de verilmiştir

**Tablo 4.27. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi)**

	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karar	1-13 yıl	112	3,7158	,83127	Gruplararası	5,098	3	1,699	2,113	,098	--
	14-19 yıl	127	3,7139	,90800							
	20-25 yıl	68	3,4216	1,01091							
	26 yıl ve üzeri	78	3,7436	,86360	Gruplariçi	306,483	381	,804			
	Toplam	385	3,6688	,90078	Genel	311,582	384				
Levene: 1,806		P= ,145									
Planlama	1-13 yıl	112	3,5714	,83159	Gruplararası	12,034	3	4,011	4,456	,004*	1-13 ile 20-25 14-19 ile 20-25 26 ve ü.ile 20-25
	14-19 yıl	127	3,6785	,96846							
	20-25 yıl	68	3,1765	1,08467							
	26 yıl ve üzeri	78	3,6218	,94803	Gruplariçi	342,969	381	,900			
	Toplam	385	3,5472	,96150	Genel	355,004	384				
Levene: 2,106		P= ,099									
Örgütlenme	1-13 yıl	112	3,7470	,84484	Gruplararası	10,609	3	3,536	4,104	,007*	1-13 ile 20-25 14-19 ile 20-25 26 ve ü.ile 20-25
	14-19 yıl	127	3,7323	,92895							
	20-25 yıl	68	3,3267	1,01189							
	26 yıl ve üzeri	78	3,8077	,96552	Gruplariçi	328,343	381	,862			
	Toplam	385	3,6802	,93951	Genel	338,952	384				
Levene: 1,115		P= ,343									
Koordinasyon	1-13 yıl	112	3,7021	,87786	Gruplararası	9,143	3	3,048	3,013	,030*	20-25 ile 26 ve ü.
	14-19 yıl	127	3,6236	1,02000							
	20-25 yıl	68	3,3059	1,14160							
	26 yıl ve üzeri	78	3,7667	1,02813	Gruplariçi	385,340	381	1,011			
	Toplam	385	3,6193	1,01356	Genel	394,484	384				
Levene: 2,528		P= ,057									
Etkileme	1-13 yıl	112	3,6752	,79492	Gruplararası	8,865	3	2,955	3,330	,020*	1-13 ile 20-25 26 ve ü.ile 20-25
	14-19 yıl	127	3,5813	1,00110							
	20-25 yıl	68	3,2824	,99205							
	26 yıl ve üzeri	78	3,7337	,99177	Gruplariçi	338,093	381	,887			
	Toplam	385	3,5867	,95055	Genel	346,958	384				
Levene: 2,573		P= ,054									
Değerlendirme	1-13 yıl	112	3,6777	,95403	Gruplararası	9,130	3	3,043	2,764	,042*	20-25 ile 26 ve ü.
	14-19 yıl	127	3,6325	1,07676							
	20-25 yıl	68	3,3121	1,17295							
	26 yıl ve üzeri	78	3,7914	1,02027	Gruplariçi	419,448	381	1,101			
	Toplam	385	3,6213	1,05645	Genel	428,579	384				
Levene: 2,028		P= ,110									
Örgütsel Adalet Algısı	1-13 yıl	112	3,6808	,81195	Gruplararası	8,632	3	2,877	3,361	,019*	1-13 ile 20-25 26 ve ü.ile 20-25
	14-19 yıl	127	3,6612	,94742							
	20-25 yıl	68	3,3054	1,03702							
	26 yıl ve üzeri	78	3,7476	,93878	Gruplariçi	326,189	381	,856			
	Toplam	385	3,6216	,93377	Genel	334,821	384				
Levene: 2,401		P= ,067									

\*P<,05

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları karar (F=2,113; p>,05) faktöründe kıdem değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Karar faktörü altında kıdem değişkeni herhangi bir farklılaşma oluşturmamaktadır.

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları planlama (F=4,456; p<,05), örgütlenme (F=4,104; p<,05), koordinasyon (F=3,013; p<,05), etkileme (F=3,330; p<,05) ve değerlendirme (F=2,764; p<,05) faktörleri altında ve toplam puanlara göre örgütsel adalet sağlama algılarında (F=3,361; p<,05) kıdem değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Planlama faktöründe 20-25 yıl arası ( $\bar{X}=3,18$ ) kıdeme sahip olanların ortalamaları 1-13 yıl arası ( $\bar{X}=3,57$ ), 14-19 yıl arası ( $\bar{X}=3,68$ ) ve 26 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,62$ ) kıdeme sahip olanlara göre daha düşüktür. Örgütlenme faktöründe de 20-25 yıl arası ( $\bar{X}=3,33$ ) kıdeme sahip olanların ortalamaları 1-13 yıl arası ( $\bar{X}=3,75$ ), 14-19 yıl arası ( $\bar{X}=3,73$ ) ve 26 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,81$ ) kıdeme sahip olanlara göre daha düşüktür. Koordinasyon faktöründe ise 20-25 yıl arası ( $\bar{X}=3,30$ ) kıdeme sahip olanların ortalamaları 26 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,77$ ) kıdeme sahip olanlara göre daha düşüktür. Etkileme faktöründe 20-25 yıl arası ( $\bar{X}=3,28$ ) kıdeme sahip olanların ortalamaları 1-13 yıl arası ( $\bar{X}=3,68$ ) ve 26 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,73$ ) kıdeme sahip olanlara göre daha düşüktür. Değerlendirme faktöründe 20-25 yıl arası ( $\bar{X}=3,31$ ) kıdeme sahip olanların ortalamaları 26 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,79$ ) kıdeme sahip olanlara göre daha düşüktür. Örgütsel adalet algısı puanlarına bakıldığında 20-25 yıl arası ( $\bar{X}=3,31$ ) kıdeme sahip olanların ortalamaları 1-13 yıl arası ( $\bar{X}=3,68$ ) ve 26 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,75$ ) kıdeme sahip olanlara göre daha düşüktür. Örgütsel adalet algısı ve karar faktörü haricinde diğer faktörler dikkate alındığında 20-25 yıl arası kıdeme sahip olanların puanlarının diğer kıdem aralıklarına göre düşük çıkması önemlidir. 20-25 yıl öğretim elemanlığı görevinde yüksek bir tecrübeyi göstermektedir. Bu tecrübeye sahip olmuş olan öğretim elemanlarının üniversite yönetim sürecindeki işleyişe oldukça hakim oldukları düşünülmektedir. Uzun süreçte düşük adalet algısına sahip olan öğretim elemanlarının, bu algılarının altında yatan nedenlerin araştırıldığı çalışmaların yapılması gerekli olduğu düşünülmektedir.

#### 4.6.4. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Kurum Kıdemi Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının kurum kıdemlerine göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.28.'de verilmiştir

**Tablo 4.28. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Kurum Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi)**

	Kurum Kıdemi	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karar	0-2 yıl	24	4,0139	,62923	Gruplararası	5,483	3	1,828	2,275	,080	--
	3-6 yıl	58	3,4598	,83322							
	7-12 yıl	110	3,6970	,96582	Gruplariçi	306,099	381	,803			
	13 ve üzeri yıl	193	3,6727	,90064							
	Toplam	385	3,6688	,90078	Genel	311,582	384				
Levene: 1,787			P= ,149								
Planlama	0-2 yıl	24	3,9167	,59588	Gruplararası	3,632	3	1,211	1,313	,270	--
	3-6 yıl	58	3,4799	,92669							
	7-12 yıl	110	3,5227	1,01705	Gruplariçi	351,372	381	,922			
	13 ve üzeri yıl	193	3,5354	,97229							
	Toplam	385	3,5472	,96150	Genel	355,004	384				
Levene: 3,605			P= ,014								
Örgütlenme	0-2 yıl	24	4,0582	,65278	Gruplararası	5,426	3	1,809	2,066	,104	--
	3-6 yıl	58	3,5046	,94592							
	7-12 yıl	110	3,7182	,99508	Gruplariçi	333,527	381	,875			
	13 ve üzeri yıl	193	3,6643	,92645							
	Toplam	385	3,6802	,93951	Genel	338,952	384				
Levene: 1,941			P= ,122								
Koordinasyon	0-2 yıl	24	4,1500	,55404	Gruplararası	9,967	3	3,322	3,292	,021*	0-2 ile 3-6 0-2 ile 7-12 0-2 ile 13 ve ü.
	3-6 yıl	58	3,3868	,96999							
	7-12 yıl	110	3,6418	1,04963	Gruplariçi	384,517	381	1,009			
	13 ve üzeri yıl	193	3,6104	1,03012							
	Toplam	385	3,6193	1,01356	Genel	394,484	384				
Levene: 4,540			P= ,004								
Etkileme	0-2 yıl	24	3,9333	,66114	Gruplararası	3,570	3	1,190	1,320	,267	--
	3-6 yıl	58	3,4798	,79886							
	7-12 yıl	110	3,5730	,95802	Gruplariçi	343,388	381	,901			
	13 ve üzeri yıl	193	3,5836	1,01273							
	Toplam	385	3,5867	,95055	Genel	346,958	384				
Levene: 3,088			P= ,027								
Değerlendirme	0-2 yıl	24	4,1389	,57432	Gruplararası	11,379	3	3,793	3,464	,016*	0-2 ile 3-6 0-2 ile 7-12 0-2 ile 13 ve ü.
	3-6 yıl	58	3,3333	1,05039							
	7-12 yıl	110	3,6569	1,12885	Gruplariçi	417,200	381	1,095			
	13 ve üzeri yıl	193	3,6231	1,04040							
	Toplam	385	3,6213	1,05645	Genel	428,579	384				
Levene: 4,221			P= ,006								
Örgütsel Adalet Algısı	0-2 yıl	24	4,0432	,55665	Gruplararası	6,378	3	2,126	2,466	,062	--
	3-6 yıl	58	3,4324	,88236							
	7-12 yıl	110	3,6382	,98937	Gruplariçi	328,442	381	,862			
	13 ve üzeri yıl	193	3,6166	,94164							
	Toplam	385	3,6216	,93377	Genel	334,821	384				
Levene: 3,229			P= ,023								

\*P<,05

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları karar (F=2,275; p>,05), planlama (F=1,313; p>,05), örgütlenme (F=2,066; p>,05), etkileme (F=1,320; p>,05) faktörleri altında ve toplam puanlara göre örgütsel adalet algılarında



( $F=2,466$ ;  $p>,05$ ) kurum kıdemi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu faktörler altında kurum kıdemi değişkeni etkili bir belirleyici değildir.

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları koordinasyon ( $F=3,292$ ;  $p<,05$ ) ve değerlendirme ( $F=3,464$ ;  $p<,05$ ) faktörleri altında kurum kıdemi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Koordinasyon ve değerlendirme faktörlerinde, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adaleti sağlama algılarının 0-2 yıl arası kurum kıdemine sahip olanlar ile diğer kurum kıdemi aralıkları arasında farklılaştığı görülmektedir. Bu faktörler altında ortalamalara bakıldığında 0-2 yıl arası kurum kıdemine sahip olanların puanlarının diğer kurum kıdemi aralıklarına göre daha yüksektir. İki yıla kadar kurum kıdemi olan, yani göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının koordinasyon ve değerlendirmeye faktörlerinde örgütsel adalet sağlamaya yönelik algıları yüksek iken üçüncü yıldan itibaren bir düşüş gözlemlenmekte ve bu düşüş diğer kurum kıdemi aralıkları dahil olmak üzere belirli bir çizgide kalmaktadır. 0-2 yıl kurum kıdemine sahip olan öğretim elemanlarının koordinasyon ve değerlendirme süreçlerinde daha olumlu algılarının olması, zaman içerisinde kurumu tanımaya ve işleyişe hakim olmaları neticesinde düşüş göstermesi, üniversitelerdeki gerçek örgütsel adalet uygulamalarını zaman içerisinde algıladıklarını gösterdiği düşünülmektedir.

#### 4.6.5. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Ünvan Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının ünvanlarına göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.29.'da verilmiştir

**Tablo 4.29. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Ünvan Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi)**

	Unvan	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karar	Prof. Dr.	36	3,8009	,93928	Gruplararası	1,129	3	,376	,462	,709	--
	Doç.Dr.	76	3,7193	,79125							
	Yrd. Doç. Dr.	189	3,6296	,89379	Gruplariçi	310,453	381	,815			
	Ö.Ü.D.Ö.E.**	84	3,6548	,99658							
	Toplam	385	3,6688	,90078	Genel	311,582	384				
Levene: 1,022			P= ,383								
Planlama	Prof. Dr.	36	3,7361	,96393	Gruplararası	2,295	3	,765	,826	,480	--
	Doç.Dr.	76	3,6184	,94666							
	Yrd. Doç. Dr.	189	3,4912	,94433	Gruplariçi	352,709	381	,926			
	ÖğrtmElemanı	84	3,5278	1,01390							
	Toplam	385	3,5472	,96150	Genel	355,004	384				
Levene: ,523			P= ,667								
Örgütlenme	Prof. Dr.	36	3,9120	,99800	Gruplararası	3,463	3	1,154	1,311	,270	--
	Doç.Dr.	76	3,7478	,91185							
	Yrd. Doç. Dr.	189	3,6019	,90765	Gruplariçi	335,489	381	,881			
	ÖğrtmElemanı	84	3,6960	1,00234							
	Toplam	385	3,6802	,93951	Genel	338,952	384				
Levene: ,230			P= ,875								
Koordinasyon	Prof. Dr.	36	3,9111	1,05228	Gruplararası	6,692	3	2,231	2,192	,089	--
	Doç.Dr.	76	3,7737	1,01158							
	Yrd. Doç. Dr.	189	3,5354	,99331	Gruplariçi	387,792	381	1,018			
	ÖğrtmElemanı	84	3,5432	1,02261							
	Toplam	385	3,6193	1,01356	Genel	394,484	384				
Levene: ,045			P= ,987								
Etkileme	Prof. Dr.	36	3,6674	1,10593	Gruplararası	3,171	3	1,057	1,171	,320	--
	Doç.Dr.	76	3,7474	,90708							
	Yrd. Doç. Dr.	189	3,5463	,91358	Gruplariçi	343,787	381	,902			
	ÖğrtmElemanı	84	3,4976	,99613							
	Toplam	385	3,5867	,95055	Genel	346,958	384				
Levene: ,524			P= ,666								
Değerlendirme	Prof. Dr.	36	3,8765	1,03885	Gruplararası	7,753	3	2,584	2,340	,073	--
	Doç.Dr.	76	3,8145	1,09754							
	Yrd. Doç. Dr.	189	3,5058	1,02142	Gruplariçi	420,825	381	1,105			
	ÖğrtmElemanı	84	3,5968	1,07864							
	Toplam	385	3,6213	1,05645	Genel	428,579	384				
Levene: ,462			P= ,709								
Örgütsel Adalet Algısı	Prof. Dr.	36	3,8237	,98117	Gruplararası	3,659	3	1,220	1,403	,241	--
	Doç.Dr.	76	3,7419	,91608							
	Yrd. Doç. Dr.	189	3,5486	,90546	Gruplariçi	331,162	381	,869			
	ÖğrtmElemanı	84	3,5904	,98418							
	Toplam	385	3,6216	,93377	Genel	334,821	384				
Levene: ,129			P= ,943								

\*P<,05

\*\* Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanları

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları karar (F=,462; p>,05), planlama (F=,826; p>,05), örgütlenme (F=1,311; p>,05), koordinasyon

( $F=2,192$ ;  $p>,05$ ), etkileme ( $F=1,171$ ;  $p>,05$ ), değerlendirme ( $F=2,340$ ;  $p>,05$ ) faktörleri altında ve toplam puanlara göre örgütsel adalet algılarında ( $F=1,403$ ;  $p>,05$ ) ünvan değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu faktörler altında ünvan değişkeni, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algılarında herhangi bir farklılaşma oluşturmamaktadır. Diğer bir ifade ile farklı unvanlara sahip yönetim görevi olan öğretim elemanları, üniversite yönetim sürecindeki örgütsel adaleti benzer düzeylerde algılamaktadırlar.

#### 4.6.6. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitelere göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.30'da verilmiştir

**Tablo 4.30. Yönetim Görevi Olan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Sağlama Algılarının Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi)**

	Görev Yapılan Üniversite	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karar	A Üniversitesi	111	3,7252	,89517	Gruplararası	3,440	3	1,147	1,418	,237	--
	B Üniversitesi	88	3,5473	,83044							
	C Üniversitesi	81	3,5844	,90834	Gruplariçi	308,142	381	,809			
	D Üniversitesi	105	3,7762	,95066							
	Toplam	385	3,6688	,90078	Genel	311,582	384				
Levene: ,342		P= ,795									
Planlama	A Üniversitesi	111	3,6697	,89640	Gruplararası	4,452	3	1,484	1,613	,186	--
	B Üniversitesi	88	3,5587	,94485							
	C Üniversitesi	81	3,3621	,99888	Gruplariçi	350,552	381	,920			
	D Üniversitesi	105	3,5508	1,00323							
	Toplam	385	3,5472	,96150	Genel	355,004	384				
Levene: ,750		P= ,523									
Örgütlenme	A Üniversitesi	111	3,8236	,88646	Gruplararası	6,102	3	2,034	2,328	,074	--
	B Üniversitesi	88	3,6587	,92493							
	C Üniversitesi	81	3,4671	,96192	Gruplariçi	332,850	381	,874			
	D Üniversitesi	105	3,7111	,97052							
	Toplam	385	3,6802	,93951	Genel	338,952	384				
Levene: ,564		P= ,639									
Koordinasyon	A Üniversitesi	111	3,6525	,95651	Gruplararası	3,809	3	1,270	1,238	,296	--
	B Üniversitesi	88	3,7000	,98167							
	C Üniversitesi	81	3,4296	1,02182	Gruplariçi	390,675	381	1,025			
	D Üniversitesi	105	3,6629	1,08604							
	Toplam	385	3,6193	1,01356	Genel	394,484	384				
Levene: ,247		P= ,864									
Etkileme	A Üniversitesi	111	3,6638	,90922	Gruplararası	2,714	3	,905	1,001	,392	--
	B Üniversitesi	88	3,6318	,96127							
	C Üniversitesi	81	3,4346	,96994	Gruplariçi	344,244	381	,904			
	D Üniversitesi	105	3,5848	,96902							
	Toplam	385	3,5867	,95055	Genel	346,958	384				
Levene: ,052		P= ,985									
Değerlendirme	A Üniversitesi	111	3,6599	1,01350	Gruplararası	4,740	3	1,580	1,420	,236	--
	B Üniversitesi	88	3,6793	1,01324							
	C Üniversitesi	81	3,4079	1,04019	Gruplariçi	423,838	381	1,112			
	D Üniversitesi	105	3,6963	1,13920							
	Toplam	385	3,6213	1,05645	Genel	428,579	384				
Levene: ,525		P= ,665									
Örgütsel Adalet Algısı	A Üniversitesi	111	3,6982	,88291	Gruplararası	3,409	3	1,136	1,306	,272	--
	B Üniversitesi	88	3,6314	,91475							
	C Üniversitesi	81	3,4452	,94140	Gruplariçi	331,411	381	,870			
	D Üniversitesi	105	3,6685	,99018							
	Toplam	385	3,6216	,93377	Genel	334,821	384				
Levene: ,150		P= ,930									

\*P<,05

Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları karar (F=1,418; p>,05), planlama (F=1,613; p>,05), örgütleme (F=2,328; p>,05), koordinasyon (F=1,238; p>,05), etkileme (F=1,001; p>,05), değerlendirme (F=1,420; p>,05) faktörleri altında ve toplam puanlara göre örgütsel adalet algılarında (F=1,306; p>,05) görev yapılan üniversite değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu faktörler altında görev yapılan üniversite değişkeni örgütsel adalet sağlama algısı ve alt faktörlerine yönelik algıların farklılaşmasına yönelik etkili bir belirleyici değildir. Diğer bir ifade ile farklı üniversitelerde görev yapan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yönetim sürecindeki örgütsel adalet algıları benzerlik göstermektedir.

#### 4.7. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Çalışmanın bu aşamasında, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının yaş, cinsiyet, kıdem, kurum kıdemi, unvan ve görev yapılan üniversite değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir.

##### 4.7.1. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının yaşlarına göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.31.'de verilmiştir

**Tablo 4.31. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi)**

	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karar	20-26 arası	113	3,1917	,96291	Gruplararası	10,811	3	3,604	3,763	,011*	20-26 ile 27-31
	27-31 arası	228	2,8443	,96981							
	32-41 arası	278	2,9502	,96365	Gruplariçi	716,402	748	,958			
	42 ve üzeri	133	3,0791	1,03656							
	Toplam	752	2,9772	,98404	Genel	727,213	751				
Levene: 2,107		P= ,098									
Planlama	20-26 arası	113	3,0728	,92532	Gruplararası	6,730	3	2,243	2,427	,064	--
	27-31 arası	228	2,7931	,98864							
	32-41 arası	278	2,8132	,92985	Gruplariçi	691,279	748	,924			
	42 ve üzeri	133	2,8651	1,00757							
	Toplam	752	2,8553	,96407	Genel	698,009	751				
Levene: ,773		P= ,509									
Örgütlenme	20-26 arası	113	3,2832	,89695	Gruplararası	14,373	3	4,791	4,949	,002*	20-26 ile 27-31 20-26 ile 32-41
	27-31 arası	228	2,8889	1,02255							
	32-41 arası	278	2,9266	,92946	Gruplariçi	724,076	748	,968			
	42 ve üzeri	133	3,0868	1,09170							
	Toplam	752	2,9971	,99161	Genel	738,450	751				
Levene: 2,425		P= ,064									
Koordinasyon	20-26 arası	113	3,2824	,90251	Gruplararası	13,632	3	4,544	4,579	,003*	20-26 ile 27-31
	27-31 arası	228	2,8671	1,01949							
	32-41 arası	278	3,0246	,95835	Gruplariçi	742,223	748	,992			
	42 ve üzeri	133	3,0841	1,10323							
	Toplam	752	3,0261	1,00323	Genel	755,855	751				
Levene: 1,794		P= ,147									
Etkileme	20-26 arası	113	3,2690	1,17396	Gruplararası	19,875	3	6,625	5,978	,000*	20-26 ile 27-31 20-26 ile 32-41
	27-31 arası	228	2,7636	1,01276							
	32-41 arası	278	2,8879	,98832	Gruplariçi	828,957	748	1,108			
	42 ve üzeri	133	2,9633	1,13887							
	Toplam	752	2,9208	1,06314	Genel	848,832	751				
Levene: 1,295		P= ,275									
Değerlendirme	20-26 arası	113	3,1744	,98710	Gruplararası	8,451	3	2,817	2,620	,050	--
	27-31 arası	228	2,8440	1,05281							
	32-41 arası	278	2,9466	,98973	Gruplariçi	804,209	748	1,075			
	42 ve üzeri	133	2,9928	1,14195							
	Toplam	752	2,9579	1,04024	Genel	812,660	751				
Levene: 2,723		P= ,043									
Örgütsel Adalet Algısı	20-26 arası	113	3,2058	,86613	Gruplararası	11,019	3	3,673	4,120	,007*	20-26 ile 27-31 20-26 ile 32-41
	27-31 arası	228	2,8353	,96305							
	32-41 arası	278	2,9249	,90538	Gruplariçi	666,856	748	,892			
	42 ve üzeri	133	3,0097	1,04896							
	Toplam	752	2,9549	,95007	Genel	677,874	751				
Levene: 2,399		P= ,067									

\*P<,05

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları planlama ( $F=2,427$ ;  $p>,05$ ) ve değerlendirme ( $F=2,620$ ;  $p>,05$ ) faktörlerinde yaş değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Planlama ve değerlendirme faktörleri altında yaş değişkeni herhangi bir farklılaşma oluşturmamaktadır.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları karar ( $F=3,763$ ;  $p<,05$ ), örgütlenme ( $F=4,949$ ;  $p<,05$ ), koordinasyon ( $F=4,579$ ;  $p<,05$ ), etkileme ( $F=5,978$ ;  $p<,05$ ) faktörleri altında ve toplam puanlara göre örgütsel adalet algılarında ( $F=4,120$ ;  $p<,05$ ) yaş değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Karar faktöründe 20-26 arası ( $\bar{X}=3,19$ ) yaşta olanların ortalamaları 27-31 arası ( $\bar{X}=2,84$ ) yaşta olanlara göre daha yüksektir. Örgütlenme faktöründe 20-26 arası ( $\bar{X}=3,28$ ) yaşta olanların ortalamaları 27-31 arası ( $\bar{X}=2,89$ ) ve 32-41 arası ( $\bar{X}=2,93$ ) yaşta olanlara göre daha yüksektir. Koordinasyon faktöründe 20-26 arası ( $\bar{X}=3,28$ ) yaşta olanların ortalamaları 27-31 arası ( $\bar{X}=2,87$ ) yaşta olanlara göre daha yüksektir. Etkileme faktöründe 20-26 arası ( $\bar{X}=3,27$ ) yaşta olanların ortalamaları 27-31 arası ( $\bar{X}=2,76$ ) ve 32-41 arası ( $\bar{X}=2,89$ ) yaşta olanlara göre daha yüksektir. Örgütsel adalet algısı puanlarına bakıldığında, 20-26 arası ( $\bar{X}=3,21$ ) yaşta olanların ortalamaları 27-31 arası ( $\bar{X}=2,84$ ) ve 32-41 arası ( $\bar{X}=2,92$ ) yaşta olanlara göre daha yüksektir. Bu bulgular dikkate alındığında planlama ve değerlendirme faktörleri haricinde diğer faktörler ve örgütsel adalet puanlarında, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarından 20-26 yaş aralığında olanların ortalamaları diğer yaş aralıklarına göre daha yüksektir.

Genç yaşta bulunan öğretim elemanlarının planlama ve değerlendirme dışında kalan yönetim süreçlerindeki olumlu örgütsel adalet algılarının, yaşlarıyla birlikte düşüş göstermesi, görevlerinin ilk deneyim ve heyecanı ile olumlu düşüncelerine neden olduğu zaman içerisinde artan yaş ve tecrübeyle birlikte, gerçek mevcut uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmalarının adalet algılarındaki düşüşte etkili olduğu düşünülmektedir.

#### 4.7.2. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.32.'de verilmiştir

**Tablo 4.32. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması (Independent Sample t Test)**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Karar	Kadın	365	2,8365	1,05456	750	3,842	,000*
	Erkek	387	3,1099	,89381			
Planlama	Kadın	365	2,7214	1,00990	750	3,729	,000*
	Erkek	387	2,9815	,90201			
Örgütlenme	Kadın	365	2,8423	1,05538	750	4,202	,000*
	Erkek	387	3,1430	,90484			
Koordinasyon	Kadın	365	2,9069	1,05440	750	3,184	,002*
	Erkek	387	3,1385	,94003			
Etkileme	Kadın	365	2,7964	1,08816	750	3,136	,002*
	Erkek	387	3,0382	1,02663			
Değerlendirme	Kadın	365	2,8158	1,10613	750	3,668	,000*
	Erkek	387	3,0919	,95626			
Örgütsel Adalet Algısı	Kadın	365	2,8178	1,01064	750	3,879	,000*
	Erkek	387	3,0843	,87088			

\*P<,05

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları karar ( $t_{(750)}=3,842$ ;  $p<,05$ ), planlama ( $t_{(750)}=3,729$ ;  $p<,05$ ), örgütlenme ( $t_{(750)}=4,202$ ;  $p<,05$ ), koordinasyon ( $t_{(750)}=3,184$ ;  $p<,05$ ), etkileme ( $t_{(750)}=3,136$ ;  $p<,05$ ) ve değerlendirme ( $t_{(750)}=3,668$ ;  $p<,05$ ) faktörlerinde cinsiyet değişkenine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısı da cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır ( $t_{(750)}=3,879$ ;  $p<,05$ ). Örgütsel adalet algısı ve alt faktörlerinde erkek öğretim elemanlarının ortalamaları kadın öğretim elemanlara göre istatistiki anlamda daha yüksektir.

Kadın öğretim elemanlarının tüm yönetim süreçlerindeki düşük adalet algılamaları, üniversitelerde cinsiyet ayrımcılığı olduğunu düşündürmekte, bu durumun da kadın öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarına olumsuz yansıdığı düşünülmektedir.



### 4.7.3. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının kıdemlerine göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.33.'de verilmiştir

**Tablo 4.33. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi)**

	Kıdem	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karar	1-13 yıl	573	2,9584	,98131	Gruplararası	6,454	3	2,151	2,233	,083	--
	14-19 yıl	83	3,0301	,98297							
	20-25 yıl	37	2,7387	,89799							
	26 yıl ve üzeri	59	3,2348	1,03127	Gruplariçi	720,759	748	,964			
	Toplam	752	2,9772	,98404	Genel	727,213	751				
Levene: ,632		P= ,594									
Planlama	1-13 yıl	573	2,8611	,95628	Gruplararası	8,292	3	2,764	2,997	,030*	20-25 ile 26 ve üzeri
	14-19 yıl	83	2,8647	,96934							
	20-25 yıl	37	2,4459	,86874							
	26 yıl ve üzeri	59	3,0424	1,03742	Gruplariçi	689,717	748	,922			
	Toplam	752	2,8553	,96407	Genel	698,009	751				
Levene: ,734		P= ,532									
Örgütlenme	1-13 yıl	573	2,9773	,97635	Gruplararası	6,410	3	2,137	2,183	,089	--
	14-19 yıl	83	3,0937	1,01880							
	20-25 yıl	37	2,7348	,95968							
	26 yıl ve üzeri	59	3,2175	1,08687	Gruplariçi	732,040	748	,979			
	Toplam	752	2,9971	,99161	Genel	738,450	751				
Levene: ,980		P= ,401									
Koordinasyon	1-13 yıl	573	3,0221	,97684	Gruplararası	4,299	3	1,433	1,426	,234	--
	14-19 yıl	83	3,0691	1,09408							
	20-25 yıl	37	2,7514	,89865							
	26 yıl ve üzeri	59	3,1770	1,16352	Gruplariçi	751,556	748	1,005			
	Toplam	752	3,0261	1,00323	Genel	755,855	751				
Levene: 2,950		P= ,032									
Etkileme	1-13 yıl	573	2,9048	1,05755	Gruplararası	4,995	3	1,665	1,476	,220	--
	14-19 yıl	83	2,9487	1,03364							
	20-25 yıl	37	2,7250	,93763							
	26 yıl ve üzeri	59	3,1597	1,20950	Gruplariçi	843,837	748	1,128			
	Toplam	752	2,9208	1,06314	Genel	848,832	751				
Levene: 3,122		P= ,025									
Değerlendirme	1-13 yıl	573	2,9598	1,01135	Gruplararası	5,645	3	1,882	1,744	,157	--
	14-19 yıl	83	2,9520	1,14183							
	20-25 yıl	37	2,6456	,99064							
	26 yıl ve üzeri	59	3,1435	1,17234	Gruplariçi	807,015	748	1,079			
	Toplam	752	2,9579	1,04024	Genel	812,660	751				
Levene: 1,782		P= ,149									
Örgütsel Adalet Algısı	1-13 yıl	573	2,9474	,92849	Gruplararası	5,674	3	1,891	2,105	,098	--
	14-19 yıl	83	2,9889	1,01286							
	20-25 yıl	37	2,6678	,88015							
	26 yıl ve üzeri	59	3,1606	1,07536	Gruplariçi	672,200	748	,899			
	Toplam	752	2,9549	,95007	Genel	677,874	751				
Levene: 1,988		P= ,114									

\*P<,05

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet sağlama algıları karar (F=2,233; p>,05), örgütlenme (F=2,183; p>,05), koordinasyon (F=1,426; p>,05), etkileme (F=1,476; p>,05), değerlendirme (F=1,744; p>,05) faktörleri altında ve toplam puanlara göre örgütsel adalet algılarında (F=2,105; p>,05) kıdem değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu faktörler altında kıdem değişkeni örgütsel adalet algısı ve alt faktörlerine yönelik algıların farklılaşmasına yönelik etkili bir belirleyici değildir.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları planlama (F=2,997; p<,05) faktörü altında kıdem değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Planlama faktöründe 20-26 yıl arası ( $\bar{X}=2,45$ ) kıdemi olanların ortalamaları 26 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,04$ ) kıdemi olanlara göre daha düşüktür.

Yönetim görevi olmayan ve 26 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretim elemanlarının planlama sürecinde daha olumlu adalet algısına sahip olmaları, yönetim görevi olmasa da planlama sürecinde kıdemli öğretim elemanlarının görüşlerine başvurulduğu, bu durumda öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarına olumlu yansımalarının olduğunu düşündürmektedir.

#### 4.7.4. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Kurum Kıdemi Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının kurum kıdemlerine göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.34.'de verilmiştir.

**Tablo 4.34. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Kurum Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi)**

	Kurum Kıdemi	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karar	0-2 yıl	209	3,1204	,93812	Gruplararası	13,968	3	4,656	4,883	,002*	0-2 ile 3-6 3-6 ile 13 ve üzeri
	3-6 yıl	179	2,7980	,97487							
	7-12 yıl	222	2,9002	1,01790							
	13 ve üzeri yıl	142	3,1128	,96773	Gruplariçi	713,245	748	,954			
	Toplam	752	2,9772	,98404	Genel	727,213	751				
	Levene: 3,583			P= ,014							
Planlama	0-2 yıl	209	3,0386	,91209	Gruplararası	14,414	3	4,805	5,257	,001*	0-2 ile 3-6
	3-6 yıl	179	2,6534	,94756							
	7-12 yıl	222	2,8371	,99678							
	13 ve üzeri yıl	142	2,8685	,96447	Gruplariçi	683,595	748	,914			
	Toplam	752	2,8553	,96407	Genel	698,009	751				
	Levene: 1,742			P= ,157							
Örgütlenme	0-2 yıl	209	3,2180	,89641	Gruplararası	21,782	3	7,261	7,578	,000*	0-2 ile 3-6 0-2 ile 7-12 3-6 ile 13 ve üzeri
	3-6 yıl	179	2,8073	,98860							
	7-12 yıl	222	2,8725	1,04501							
	13 ve üzeri yıl	142	3,1061	,97568	Gruplariçi	716,668	748	,958			
	Toplam	752	2,9971	,99161	Genel	738,450	751				
	Levene: 3,093			P= ,026							
Koordinasyon	0-2 yıl	209	3,2331	,90576	Gruplararası	16,971	3	5,657	5,727	,001*	0-2 ile 3-6
	3-6 yıl	179	2,8194	1,01849							
	7-12 yıl	222	2,9874	1,03540							
	13 ve üzeri yıl	142	3,0426	1,01991	Gruplariçi	738,884	748	,988			
	Toplam	752	3,0261	1,00323	Genel	755,855	751				
	Levene: 2,440			P= ,063							
Etkileme	0-2 yıl	209	3,1829	1,05643	Gruplararası	28,243	3	9,414	8,582	,000*	0-2 ile 3-6 0-2 ile 7-12 3-6 ile 13 ve üzeri
	3-6 yıl	179	2,6633	1,00839							
	7-12 yıl	222	2,8407	1,09066							
	13 ve üzeri yıl	142	2,9851	1,01255	Gruplariçi	820,589	748	1,097			
	Toplam	752	2,9208	1,06314	Genel	848,832	751				
	Levene: 1,956			P= ,119							
Değerlendirme	0-2 yıl	209	3,1853	,94386	Gruplararası	21,761	3	7,254	6,860	,000*	0-2 ile 3-6 0-2 ile 7-12
	3-6 yıl	179	2,7380	,99945							
	7-12 yıl	222	2,8745	1,11435							
	13 ve üzeri yıl	142	3,0308	1,04292	Gruplariçi	790,900	748	1,057			
	Toplam	752	2,9579	1,04024	Genel	812,660	751				
	Levene: 3,092			P= ,026							
Örgütsel Adalet Algısı	0-2 yıl	209	3,1624	,85613	Gruplararası	18,656	3	6,219	7,056	,000*	0-2 ile 3-6 0-2 ile 7-12 3-6 ile 13 ve üzeri
	3-6 yıl	179	2,7461	,92556							
	7-12 yıl	222	2,8829	1,00742							
	13 ve üzeri yıl	142	3,0254	,96014	Gruplariçi	659,218	748	,881			
	Toplam	752	2,9549	,95007	Genel	677,874	751				
	Levene: 3,643			P= ,013							

\*P<,05

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları karar (F=4,883; p<,05), planlama (F=5,257; p<,05), örgütlenme (F=7,578; p<,05), koordinasyon (F=5,727; p<,05), etkileme (F=8,582; p<,05), değerlendirme (F=6,860; p<,05) faktörleri

altında ve toplam puanlara göre örgütsel adalet algılarında ( $F=7,056$ ;  $p<,05$ ) kurum kıdemi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

Karar faktöründe 0-2 yıl arası ( $\bar{X}=3,12$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,80$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir. Aynı şekilde 13 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,11$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,80$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir.

Planlama faktöründe 0-2 yıl arası ( $\bar{X}=3,04$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,65$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir.

Örgütlenme faktöründe 0-2 yıl arası ( $\bar{X}=3,22$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,81$ ) ile 7-12 yıl arası ( $\bar{X}=2,87$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir. Aynı şekilde 13 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,11$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,81$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir.

Koordinasyon faktöründe 0-2 yıl arası ( $\bar{X}=3,23$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,82$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir.

Etkileme faktöründe 0-2 yıl arası ( $\bar{X}=3,18$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,66$ ) ile 7-12 yıl arası ( $\bar{X}=2,84$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir. Aynı şekilde 13 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=2,99$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,66$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir.

Değerlendirme faktöründe 0-2 yıl arası ( $\bar{X}=3,19$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,74$ ) ile 7-12 yıl arası ( $\bar{X}=2,87$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir.

Örgütsel adalet algısı toplam puanlarında 0-2 yıl arası ( $\bar{X}=3,16$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,75$ ) ile 7-12 yıl arası ( $\bar{X}=2,88$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir. Aynı şekilde 13 ve üzeri yıl arası ( $\bar{X}=3,03$ ) kurum kıdemi olanların ortalamaları 3-6 yıl arası ( $\bar{X}=2,75$ ) kurum kıdemi olanlara göre daha yüksektir.

Bu bulgular ışığında, kurum kıdem 0-2 yıl arası olanlar ile 13 ve üzeri yıl olanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması dikkat çekmektedir. 0-2 yıldan sonra öğretim

elemanlarının örgütsel adalet algılarının düşmesi ve 13 yıldan sonra tekrar yükselişe geçmesi, öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının U biçiminde geliştiğini göstermektedir.

#### 4.7.5. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Ünvan Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının ünvanlarına göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar Tablo 4.35.'de verilmiştir

**Tablo 4.35. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları– Ünvan Değişkenine İlişkin İstatistikler-Ranks**

Adalet Algısı	Unvan	n	MeanRank	
	Karar	Prof. Dr.	7	453,64
		Doç.Dr.	24	362,27
		Yrd. Doç. Dr.	161	423,73
		Ö.Ü.D.Ö.E.*	560	362,57
		Toplam	752	
	Planlama	Prof. Dr.	7	437,50
		Doç.Dr.	24	341,21
		Yrd. Doç. Dr.	161	411,39
		Öğretim Elemanı	560	367,22
		Toplam	752	
	Örgütlenme	Prof. Dr.	7	336,07
		Doç.Dr.	24	359,21
		Yrd. Doç. Dr.	161	404,57
		Öğretim Elemanı	560	369,68
		Toplam	752	
	Koordinasyon	Prof. Dr.	7	502,93
		Doç.Dr.	24	321,48
		Yrd. Doç. Dr.	161	420,13
		Öğretim Elemanı	560	364,73
		Toplam	752	
Etkileme	Prof. Dr.	7	454,86	
	Doç.Dr.	24	361,46	
	Yrd. Doç. Dr.	161	391,21	
	Öğretim Elemanı	560	371,93	
	Toplam	752		
Değerlendirme	Prof. Dr.	7	498,79	
	Doç.Dr.	24	335,02	
	Yrd. Doç. Dr.	161	412,56	
	Öğretim Elemanı	560	366,38	
	Toplam	752		
Örgütsel Adalet Algısı	Prof. Dr.	7	450,29	
	Doç.Dr.	24	343,90	
	Yrd. Doç. Dr.	161	410,16	
	Öğretim Elemanı	560	367,30	
	Toplam	752		

\*\*Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanları

Tablo 4.35'deki veriler incelendiğinde yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının ünvanlarına göre örgütsel adalet algılarının ortalamalarında sayısal

farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı bir değişim gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kruskal- Wallis H testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.36.'da sunulmuştur.

**Tablo 4.36. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Unvan Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi - Kruskal- Wallis H Test Statistics (a,b)**

	Karar	Planlama	Örgütlenme	Koordinasyon	Etkileme	Değerlendirme	Örgütsel Adalet Algısı
Chi-Square	10,932	6,381	3,647	12,110	2,024	8,758	6,218
Df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,012*	,094	,302	,007*	,567	,053*	,101
Anlamlı Farklılık	Yrd. Doç. Dr. – Öğr. Elm.	--	--	Yrd. Doç. Dr. – Öğr. Elm.	--	--	--

a Kruskal Wallis Test

b GroupingVariable: Ünvan

\*p<.05

Test sonuçlarına göre, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları karar ( $x^2=10,932$ ;  $p<.05$ ) ve koordinasyon ( $x^2=12,110$ ;  $p<.05$ ) faktörlerinde unvan değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Mann Whitney U testini yorumlamak için Bonferroni düzeltmesi uygulanmış ve mevcut anlamlılık düzeyi grup sayısına bölünerek ( $0,05/4$ ) p değeri 0,013 bulunmuş ve ikili karşılaştırmaların anlamlılık düzeyi bu değere göre yorumlanmıştır. Bu yorumlamaya göre, yönetim görevi olmayan Yrd. Doç. Dr. unvanındaki öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısına yönelik karar ve koordinasyon faktörlerindeki görüşlerine ilişkin ortalama sıralamaları Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı unvanındakilere göre istatistiki anlamda daha yüksektir. Karar ve koordinasyon faktörlerine yönelik, diğer ünvanlar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları planlama ( $x^2=6,381$ ;  $p>.05$ ), örgütlenme ( $x^2=3,647$ ;  $p>.05$ ), etkileme ( $x^2=2,024$ ;  $p>.05$ ) ve değerlendirme ( $x^2=8,758$ ;  $p>.05$ ) faktörlerinde unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca toplam puanlara göre örgütsel adalet algısı da unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $x^2=6,218$ ;  $p>.05$ ). Unvan değişkeni, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile planlama, örgütlenme, etkileme ve değerlendirme faktörlerine yönelik algılarının farklılaşmasına yönelik belirleyici değildir.

#### 4.7.6. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitelere göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.37.'de verilmiştir

**Tablo 4.37. Yönetim Görevi Olmayan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre Farklılaşması (Varyans Analizi)**

	Görev Yapılan Üniversite	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplam	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karar	A Üniversitesi	265	3,0787	,99105	Gruplararası	42,591	3	14,197	15,511	,000*	B-A B-C B-D
	B Üniversitesi	175	2,5724	,89992							
	C Üniversitesi	153	2,9891	,95984	Gruplariçi	684,622	748	,915			
	D Üniversitesi	159	3,2421	,95590							
	Toplam	752	2,9772	,98404	Genel	727,213	751				
Levene: ,208		P= ,891									
Planlama	A Üniversitesi	265	2,9999	,96067	Gruplararası	52,507	3	17,502	20,282	,000*	B-A B-C B-D D-C
	B Üniversitesi	175	2,4352	,80741							
	C Üniversitesi	153	2,7672	,90488	Gruplariçi	645,502	748	,863			
	D Üniversitesi	159	3,1614	1,01871							
	Toplam	752	2,8553	,96407	Genel	698,009	751				
Levene: 3,060		P= ,028									
Örgütlenme	A Üniversitesi	265	3,1250	,93660	Gruplararası	51,649	3	17,216	18,750	,000*	B-A B-C B-D D-C
	B Üniversitesi	175	2,5544	,88907							
	C Üniversitesi	153	2,9848	1,02766	Gruplariçi	686,801	748	,918			
	D Üniversitesi	159	3,2830	,99732							
	Toplam	752	2,9971	,99161	Genel	738,450	751				
Levene: 1,280		P= ,280									
Koordinasyon	A Üniversitesi	265	3,1392	,95343	Gruplararası	42,679	3	14,226	14,921	,000*	B-A B-C B-D
	B Üniversitesi	175	2,6091	,91093							
	C Üniversitesi	153	3,0650	1,02919	Gruplariçi	713,176	748	,953			
	D Üniversitesi	159	3,2591	1,03056							
	Toplam	752	3,0261	1,00323	Genel	755,855	751				
Levene: ,964		P= ,409									
Etkileme	A Üniversitesi	265	3,1101	1,05961	Gruplararası	56,961	3	18,987	17,935	,000*	B-A B-C B-D
	B Üniversitesi	175	2,4491	,99035							
	C Üniversitesi	153	2,8934	1,04386	Gruplariçi	791,871	748	1,059			
	D Üniversitesi	159	3,1509	1,00372							
	Toplam	752	2,9208	1,06314	Genel	848,832	751				
Levene: ,111		P= ,954									
Değerlendirme	A Üniversitesi	265	3,1006	,97150	Gruplararası	53,927	3	17,976	17,721	,000*	B-A B-C B-D D-C
	B Üniversitesi	175	2,5117	,95154							
	C Üniversitesi	153	2,9188	1,03381	Gruplariçi	758,734	748	1,014			
	D Üniversitesi	159	3,2488	1,09535							
	Toplam	752	2,9579	1,04024	Genel	812,660	751				
Levene: 1,006		P= ,390									
Örgütsel Adalet Algısı	A Üniversitesi	265	3,0912	,89643	Gruplararası	49,772	3	16,591	19,758	,000*	B-A B-C B-D D-C
	B Üniversitesi	175	2,5208	,84988							
	C Üniversitesi	153	2,9326	,95079	Gruplariçi	628,102	748	,840			
	D Üniversitesi	159	3,2273	,98362							
	Toplam	752	2,9549	,95007	Genel	677,874	751				
Levene: 1,037		P= ,376									

\*P<,05

Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları karar (F=15,511; p<,05), planlama (F=20,282; p<,05), örgütlenme (F=18,750; p<,05),

koordinasyon ( $F=14,921$ ;  $p<,05$ ), etkileme ( $F=17,935$ ;  $p<,05$ ), değerlendirme ( $F=17,721$ ;  $p<,05$ ) faktörleri altında ve toplam puanlara göre örgütsel adalet algılarında ( $F=19,758$ ;  $p<,05$ ) görev yapılan üniversite değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

Karar faktöründe B ( $\bar{X}=2,57$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları A ( $\bar{X}=3,08$ ), C ( $\bar{X}=2,99$ ) ve D ( $\bar{X}=3,24$ ) üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür.

Planlama faktöründe B ( $\bar{X}=2,43$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları A ( $\bar{X}=3,00$ ), C ( $\bar{X}=2,77$ ) ve D ( $\bar{X}=3,16$ ) üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür. Ayrıca C ( $\bar{X}=2,77$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları da D ( $\bar{X}=3,16$ ) üniversitesinde görev yapanlara göre düşüktür.

Örgütlenme faktöründe B ( $\bar{X}=2,55$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları A ( $\bar{X}=3,13$ ), C ( $\bar{X}=2,99$ ) ve D ( $\bar{X}=3,28$ ) üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür. Ayrıca C ( $\bar{X}=2,99$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları da D ( $\bar{X}=3,28$ ) üniversitesinde görev yapanlara göre düşüktür.

Koordinasyon faktöründe B ( $\bar{X}=2,61$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları A ( $\bar{X}=3,14$ ), C ( $\bar{X}=3,07$ ) ve D ( $\bar{X}=3,26$ ) üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür.

Etkileme faktöründe B ( $\bar{X}=2,45$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları A ( $\bar{X}=3,11$ ), C ( $\bar{X}=2,89$ ) ve D ( $\bar{X}=3,15$ ) üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür.

Değerlendirme faktöründe B ( $\bar{X}=2,51$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları A ( $\bar{X}=3,10$ ), C ( $\bar{X}=2,92$ ) ve D ( $\bar{X}=3,25$ ) üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür. Ayrıca C ( $\bar{X}=2,92$ ) üniversitesinde



görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları da D ( $\bar{X}=3,25$ ) üniversitesinde görev yapanlara göre düşüktür.

Örgütsel adalet algısı toplam puanlarında B ( $\bar{X}=2,52$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları A ( $\bar{X}=3,09$ ), C ( $\bar{X}=2,93$ ) ve D ( $\bar{X}=3,23$ ) üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha düşüktür. Ayrıca C ( $\bar{X}=2,93$ ) üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının ortalamaları da D ( $\bar{X}=3,23$ ) üniversitesinde görev yapanlara göre düşüktür.

Bu bulgular ışığında, B üniversitesinde görev yapan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algı puanlarının düşük çıkması dikkat çekicidir. Ayrıca bazı faktörler altında C üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının da puanlarının düşük çıkması önemlidir. Buradan üniversitelere göre örgütsel adalet mekanizmasının işleyişinde farklılıklar olduğu, bunun temel sebebinin ise üniversite yönetimlerine ilişkin tüm üniversitelerde uygulanan ortak bir standartizasyonun bulunmamasının olduğu, örgütsel adaletin tamamen yönetici kadroya bırakılmış olmasının yattığı düşünülmektedir.

#### 4.8. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Yönetim Görevi Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretim elemanlarının yönetim görevi olup olmama durumlarına göre, örgütsel adalet algılarına ilişkin veriler Tablo 4.38.'de verilmiştir

**Tablo 4.38. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Yönetim Görevi Olup Olmama Durumuna Göre Farklılaşması (Independent Sample t Test)**

	Yönetim Görevi	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Karar	Var	385	3,6688	,90078	1135	11,536	,000*
	Yok	752	2,9772	,98404			
Planlama	Var	385	3,5472	,96150	1135	11,462	,000*
	Yok	752	2,8553	,96407			
Örgütlenme	Var	385	3,6802	,93951	1135	11,188	,000*
	Yok	752	2,9971	,99161			
Koordinasyon	Var	385	3,6193	1,01356	1135	9,403	,000*
	Yok	752	3,0261	1,00323			
Etkileme	Var	385	3,5867	,95055	1135	10,352	,000*
	Yok	752	2,9208	1,06314			
Değerlendirme	Var	385	3,6213	1,05645	1135	10,123	,000*
	Yok	752	2,9579	1,04024			
Örgütsel Adalet Algısı	Var	385	3,6216	,93377	1135	11,262	,000*
	Yok	752	2,9549	,95007			

\*P<,05

Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları karar ( $t_{(1135)}=11,536$ ;  $p<,05$ ), planlama ( $t_{(1135)}=11,462$ ;  $p<,05$ ), örgütlenme ( $t_{(1135)}=11,188$ ;  $p<,05$ ), koordinasyon ( $t_{(1135)}=9,403$ ;  $p<,05$ ), etkileme ( $t_{(1135)}=10,352$ ;  $p<,05$ ) ve değerlendirme ( $t_{(1135)}=10,123$ ;  $p<,05$ ) faktörlerinde yönetim görevi olup olmama durumuna göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısı da yönetim görevi olup olmama durumuna göre farklılaşmaktadır ( $t_{(1135)}=11,262$ ;  $p<,05$ ). Örgütsel adalet algısı ve tüm faktörler altında yönetim görevi olan öğretim elemanlarının puanları, yönetim görevi olmayanlara göre yüksektir.

Tüm boyutlarda yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının, yönetim görevi olmayanlara göre daha olumlu olması, yönetim işinin dışarıdan görüldüğü gibi olmayıp, işleyişte farklılıklar olduğunu düşündürmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç

Örgütsel adalet, tüm kurumlarda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarının da etkinliğinde ve verimliliğinde önemli roller üstlenmektedir. Gerek çalışanlar arası ilişkilerde, gerekse işlerin yürütülmesi ve dağıtılmasında örgütsel adaletin sağlanması, öğretim elemanlarının motivasyonunu, kuruma olan bağlılıklarını ve kurumuna olan güvenini etkileyerek, tüm bunların da öğretim elemanının performansına, dolayısıyla eğitim kalitesine olumlu yansımalarının olacağı muhakkaktır. Üniversitelerde örgütsel adaletin sağlanmasında yönetime önemli görevler düşmektedir. Bilindiği üzere yönetim bir süreçtir ve bu süreç birbiri ile bağlantılı aşamalardan oluşmaktadır. Yönetim sürecindeki bir aşamadaki olumsuzluk veya adaletsizlik, tüm aşamalara yansımakta ve sonuçta adaletsiz bir yönetim ortaya çıkmaktadır. Bunun için yönetim süreçleri bir bütün olarak ele alınmalı, tüm aşamalarda adi davranılarak şeffaflık ön planda tutulmalıdır.

Yönetim başlı başına bir sanat ve bilim dalıdır. Yönetim işiyle uğraşanlar yönetim konusunda eğitim almalıdırlar. Ancak günümüzde üniversitelerin yönetiminde yer alan öğretim elemanları konu ile aldıkları eğitime bakılmadan görev almaktadırlar. Bu durumda yönetime olumsuz yansımalarının olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları araştırılmıştır. Araştırmadan ulaşılan sonuçlar aşağıda tartışılarak sunulmuştur.

Araştırmada yönetim görevi olan öğretim elemanlarının üniversitede örgütsel adaleti iyi düzeyde algıladıkları, yönetim görevi olmayanların ise orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde yönetim görevi olan ve olmayan ayırımının yapılmadığı görülmektedir. Ancak Çelik (2011)'in ilköğretim yönetici ve öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada yönetici ve öğretmen ayrımı yapıldığı ve ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının iyi düzeyde olduğu, öğretmenlerinin ise örgütsel adalet algılarının yöneticilerden daha düşük düzeyde olduğu

saptanmıştır. Araştırma sonuçları bütünsel değerlendirildiğinde yöneticilerin örgütsel adalet algılarının yönetici olmayanlara göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum yönetimin içinde olanlar ve olmayanlar arasındaki farklılığı da ortaya koymaktadır. Aynı zamanda eğitim kurumlarımızda henüz kurumsal yönetim anlayışının tam anlamıyla oturmadığını da bu sonuç ortaya çıkarmaktadır. Öyle ki kurumsal yönetimin ilkeleri olan, şeffaflık, sorumluluk, eşitlik, hesap verebilirlik eğitim kurumlarında tam anlamıyla olsaydı, yöneten ve yönetilenler arasında da bu farklılıkların ortaya çıkamayacağı, yönetim görevi olan ve olmayanların örgütsel adalet algılarının benzer düzeyde olması beklenirdi. Ya yönetim işi dışarıdan gözüktüğü gibi değildir veya yönetimin içinde olanlar işlerinde daha adaletli hareket ettiklerini düşünmektedirler.

Eğitim kurumlarında yapılan araştırmalar incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin olarak bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlara yakın sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Demircan (2003) öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel adalet algılarını orta düzeyde saptamıştır. Yönetim görevi olan ve olmayan ayrımı yapılmadan bu sonuç değerlendirildiğinde, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarına benzer düzeyde bir adalet algısı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan Atalay (2005) ilköğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ortalamasını yüksek düzeyde, İmamoğlu (2011) yine ilköğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Ortaöğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir (Polat ve Celep, 2008). Sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde eğitim kurumlarının yönetiminde bir standart olmadığını, farklı uygulamaların bulunduğu ve tüm bunlarında çalışanlarının örgütsel adalet algılarına farklı yansımalarının olduğu söylenebilir.

Yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının üniversiteye göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; yönetim görevi olan A, B, C ve D üniversitelerinden araştırmaya katılan öğretim elemanlarının tüm yönetim süreçlerine ilişkin algılarının iyi düzeyde olduğu, A, B, C ve D üniversitelerinden araştırmaya katılan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının ise orta düzeyde örgütsel adalet algılarına sahip oldukları belirlenmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde farklı üniversitelerdeki yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin

ortalamaları arasında ciddi farklılık gözükmezken aynı durum yönetim görevi olmayanlar için de geçerlidir. Katılımcıların adalet algılarının homojen olmayışı, öğretim elemanlarının tabi oldukları uygulamaların ve fakültelerin sundukları fırsatların farklılığına bağlanabilir.

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletine göre alınan sonuçlar incelendiğinde ortaya çok net bir tablo çıkmıştır. Tüm adalet boyutlarında yönetim sürecinin tüm aşamalarında yönetim görevi olanlar örgütsel adaleti iyi düzeyde, olmayanlar ise daha olumsuz olarak orta düzeyde algılamaktadırlar. Ortalamalar bazında yapılan bu değerlendirmeleri t testi sonuçları da doğrulamıştır. Yönetim görevi olanların, olmayanlara göre üniversitedeki örgütsel adalet algıları daha olumludur.

Araştırma sonucumuzla örtüşen şekilde Çelik (2011) İlköğretim okul yöneticilerinin dağıtım, süreç ve etkileşim adalet algılarının iyi düzeyde olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin adalet algıları incelendiğinde ise yöneticilere göre daha düşük, ancak genel olarak iyi düzeyde dağıtım, süreç ve etkileşim adalet algılarına sahip olduğunu saptanmıştır.

Literatürde yönetim görevi olan ve olmayan ayrımı yapılmadan ulaşılan sonuçlar incelendiğinde de çalışanların farklı adalet algılarının saptandığı sonuçlara ulaşılmaktadır. Demircan (2003) öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında dağıtım ve süreç adaleti olarak iki boyutta incelediği araştırma sonucunda öğretim elemanlarının dağıtım ve süreç adaleti algılarının orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Polat ve Celep (2008) araştırmalarında öğretmenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adalet algılarının iyi düzeyde olduğunu saptamışlardır. İmamoğlu (2011) araştırmasında öğretmenlerin dağıtım süreç ve etkileşim adalet algılarının düşük düzeyde olduğunu saptamıştır. Görüldüğü üzere, farklı araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmakta, sonuçlardan bir genellemeye gidilememektedir. Bu durum eğitimin farklı aşamalarında bulunan eğitim kurumlarında adalet olgusunun tam olarak oturtulamadığını, farklı eğitim kurumlarında farklı uygulamaların olduğunu göstermektedir.

Araştırmada; öğretim elemanlarının yönetim sürecinde örgütsel adaletle ilişkin algılarının görüşlerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak yönetim görevi olan öğretim elemanlarının yaşlarına göre yönetim sürecinde örgütsel adaletle ilişkin algılarının farklılaşmadığı, diğer bir ifade ile farklı yaşlarda bulunan yönetim görevi olan öğretim

elemanlarının, üniversite yönetim sürecinde örgütsel adalete ilişkin algılarının birbirlerine benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Literatürde öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda da yaşın örgütsel adalet algısından bağımsız olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmaktadır (Polat ve Celep 2008; Çelik, 2011; Selekler, 2007). Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının yaşlarına göre ise; planlama ve değerlendirme yönetim süreci dışında kalan, karar verme, örgütlenme, koordinasyon ve etkileme sürecinde öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarında farklılaşmalar olduğu belirlenmiştir. 27-31 yaş aralığında bulunan öğretim elemanlarının karar verme, örgütlenme, koordinasyon ve etkileme sürecindeki örgütsel adalet algılarının diğer yaşlardakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre, yönetim sürecindeki örgütsel adalet algılarında farklılaşmalar olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretim elemanlarının karar verme, planlama ve örgütlenme sürecindeki örgütsel adalet algılarının kadın öğretim elemanlarından daha olumlu olduğu saptanmıştır. Diğer yönetim süreçleri olan koordinasyon, etkileme ve değerlendirme sürecinde öğretim elemanlarının görüşleri birbirlerine benzerlik göstermektedir. Araştırmaya katılan yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının da cinsiyetlerine göre, yönetim süreçlerinin tamamında örgütsel adalet algılarında farklılaşmalar olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretim elemanlarının yönetim süreçlerindeki örgütsel adalet algıları kadın öğretim elemanlarından daha olumludur. Literatürde eğitim kurumlarının diğer kademelerinde yapılan araştırmalarda cinsiyete göre örgütsel adalet algısında farklılaşmaların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çelik, 2011; Çapraz,2009; Baş ve Şentürk, 2011; Selekler, 2007; Yılmaz ve Taşdan, 2009). Bu sonuçlar, üniversitelerde öğretim elemanları arasında bir cinsiyet ayrımcılığı olduğu, bunun da kadın öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarına olumsuz yansımalarının olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının kıdemlerine göre, yönetim süreçlerinden karar verme dışında kalan tüm boyutlara ilişkin örgütsel adalet algılarında farklılaşmalar olduğu belirlenmiştir. 20-25 yıl kıdeme sahip öğretim elemanlarının karar verme dışında kalan tüm yönetim süreçlerindeki örgütsel adalet algılarının diğer kıdem süresine sahip öğretim elemanlarından olumsuz olduğu saptanmıştır. Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının kıdemlerine göre de, planlama yönetim süreci dışında kalan yönetim süreçlerine göre farklılaşmadığı

belirlenmiştir. 20-25 yıl kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının planlamaya ilişkin örgütsel adalet algıları diğer kıdem sürelerine sahip olanlardan daha olumsuzdur. Literatürde eğitim kurumları üzerinde yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel adalet algılarında farklılaşmalar olmadığı belirlenmiştir (Çelik, 2011; Yılmaz, 2010; Baş ve Şentürk, 2011). Araştırmanın gerçekleştirildiği üniversitelerde yönetim görevi olanlarda yönetim sürecinin tek aşaması dışında 20-25 yıl kıdeme sahip olanların olumsuz algıya sahip olması manidar bulunmuştur. 20-25 yıl kıdeme sahip olanların yönetime, üniversiteye bakış açılarında, bir farklılık olduğu, ya da görevlerinde bir doyuma ulaşarak tükenme yaşadıkları, bunun da adalet algılarına olumsuz yansımalarının olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının kurum kıdemlerine göre, yönetim süreçlerinden koordinasyon ve değerlendirme sürecindeki örgütsel adalet algılarında farklılaşmalar olduğu belirlenmiştir. 0-2 yıl kurum kıdemi olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının, daha fazla yıl kurum kıdemi olanlardan daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Yeni gelinen kurumda yönetim görevi üstlenmek, yönetimde bazı şeyleri değiştirme olasılığının bulunması gibi düşüncelerin öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarına olumlu yansıdığı düşünülmektedir. Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının kurum kıdemlerine göre de, tüm yönetim süreçlerindeki örgütsel adalet algılarında farklılık olduğu belirlenmiştir. 3-6 yıl kurum kıdemi olan öğretim elemanlarının yönetim sürecindeki örgütsel adalet algılarının farklı sürelerdeki kurum kıdemine sahip olan öğretim elemanlarından daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır. Baş ve Şentürk'ün (2011) araştırmasında da ilköğretim okulu öğretmenlerinin 1-5 yıl olanların daha olumsuz algılarının olduğunu saptanmıştır. Polat ve Celep (2008) ise çalışılan süre arttıkça adalet algısında bir düşme olduğunu saptamışlardır. Araştırmalardan ulaşılan sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde kurum kıdemi ile adalet algısı arasındaki ilişkinin net olmadığı, konu ile ilgili daha fazla araştırmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının ünvanlarına göre yönetim sürecinde örgütsel adaletle ilişkin algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı ünvanlara sahip yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının, üniversite yönetim sürecinde örgütsel adaletle ilişkin algıları birbirlerine benzerlik göstermektedir. Karaeminoğulları (2006) öğretim elemanları

üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında da öğretim elemanlarının ünvanlarına göre örgütsel adalet algılarında farklılaşma olmadığını saptamıştır. Buradan yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının üniversite yönetim sürecinde örgütsel adalete ilişkin algılarından ünvanlarının bağımsız olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan yönetim görevi olan öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitelere göre yönetim sürecinde örgütsel adalete ilişkin algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı üniversitelerde yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, üniversite yönetim sürecinde örgütsel adalete ilişkin algıları birbirlerine benzerlik göstermektedir. Yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının ise görev yaptıkları üniversitelere göre, tüm yönetim süreçlerindeki örgütsel adalet algılarında farklılık olduğu belirlenmiştir. B üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının yönetim sürecindeki örgütsel adalet algıları diğer üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarından daha olumsuzdur. D üniversitesi öğretim elemanlarının da genel örgütsel adalet algılarıyla birlikte, planlama, örgütlenme ve değerlendirme yönetim süreçlerindeki örgütsel adalet algılarının A ve C üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarından daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Karaeminoğulları (2006) devlet ve vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında da üniversiteler arasında, örgütsel adaletin her üç boyutu açısından, örnek kütleye dahil olan üniversiteler arasında anlamlı düzeyde fark olduğunu saptamıştır. Bu sonuçlar, üniversitelerin yönetim süreçlerinde farklı uygulamaların olduğunu ve bu süreçte adaletin göz ardı edildiğini düşündürmektedir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

### 5.2.1. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler

- Üniversitelerde yönetim görevi olan öğretim elemanlarının sorumlusu oldukları birimlerdeki görevlerini yerine getirirken öncelikle yönetim süreçlerinin işlemesine dair gerekli özeni göstermeleri gerekmektedir.
- Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının birimleriyle ilgili kararlar alma sürecinde, kararların ortaya çıkaracağı dağıtımların öğretim elemanlarınca adil olarak algılanmalarına; kararların verilmesi aşamasında tüm öğretim elemanlarının



şartlarının adil standartlarla göz önünde bulundurulmasına ve karar sonuç ve getirilerinin öğretim elemanlarıyla eşit mesafede paylaşılmasına özen göstermeleri önerilmektedir.

- Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının birimleriyle ilgili planlamaları yerine getirme sürecinde, planlama süreci akabinde ortaya çıkacak sonuçların öğretim elemanlarına adil dağıtımına; planlama sürecinin tüm öğretim elemanlarının hakları ve çıkarları gözetilerek işletilmesine ve birimlerle ilgili planlamaların öğretim elemanları arasında ayırım yapmadan eşit bir şekilde paylaşımına dikkat etmeleri önerilmektedir.
- Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının birimlerindeki görev, yetki, sorumluk paylaşımlarını ve kaynak dağılımlarını yerine getirirken öğretim elemanlarına eşit mesafede olmaları; böylelikle öğretim elemanları arasında ortaya çıkabilecek olası anlaşmazlıkların önüne geçmeleri önerilmektedir.
- Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının öğretim elemanlarının birlikte gerçekleştirdiği görevlerde üstlendikleri koordinatörlük görevini adil bir şekilde yerine getirmeleri, bunu da hem görev dağılımlarındaki adillikle hem de görev verdiği öğretim elemanlarıyla kurdukları eşit iletişim mesafesiyle yerine getirmeleri önerilmektedir.
- Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, birimlerinde görev yapan diğer öğretim elemanlarını, gerçekleştirdikleri görevlere yönlendirmede, kendilerini birimlerinin amaçlarına ulaştırma konusunda cesaretlendirmede, eşit iletişim yollarına başvurmaları; bu şekilde her öğretim elemanının benzer motivasyonla görevlerini yerine getirmesine olanak sağlamaları önerilmektedir.
- Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, diğer öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri görevlere ilişkin performans değerlendirme kriterlerini eşit uygulamaları; benzer görevleri yerine getiren öğretim elemanlarını yine benzer şekilde değerlendirmeye tabi tutmaları ve değerlendirme sonuçlarını her öğretim elemanı ile eşit iletişim kanallarıyla ve eşit mesafede yerine getirmeleri önerilmektedir.
- Üniversite yönetimlerinin daha adil, daha şeffaf uygulamaların hakim olabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek uygulamaları önerilmektedir.
- Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, bir süre görevlerinden ayrılarak, gözlemci olarak üniversite yönetim süreçlerini incelemeleri ve dışarıdan adil

görülme yen uygulamaları yönetime rapor etmeleri, bu doğrultuda da ilgili düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

- Üniversite içerisinde çalışanların hangi uygulamaları adil bulmadıklarına yönelik olarak anketler yapılmalı, sonuçlar değerlendirilerek, ilgili düzenlemelerle yönetim daha adil hale getirilmelidir.
- Üniversite yönetiminin daha profesyonel bakış açısıyla yönetilmesi için, yönetim görevinde bulunanlara yönetim süreci ile ilgili olarak hizmetiçi seminerler düzenlenmelidir. Yeni göreve getirileceklerin ise yönetim konusunda eğitim almış bireylerden seçilmesi, daha etkili bir yönetimin sağlanmasına olanak sağlayacaktır.

### 5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Yönetim süreçlerinde örgütsel adalet algısı, her bir yönetim sürecinde daha detaylı ele alınıp, gerçekleştirilecek nitel araştırmalarla derinlemesine incelenebilir.
- “Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Adalet” ölçeğinin yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucu uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karar verme, planlama, örgütleme, 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 yapılmasını önerilebilir.
- Araştırmanın benzerleri daha fazla üniversitede görev yapan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilirse, sonuçlardan genelleme olasılığı doğacaktır.
- “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 ilkökul, ortaokul ve lise yönetim süreçlerinde var olan örgütsel adalet olgusunun ortaya konması sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

Akçay, Cengiz; Akyol, Bertan. “Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmalarının Genel Durumu”, 6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, K.K.T.C., 2011.

Adams, John, S. Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (ed): *Advances in Experimental Social Psychology Vol. 2*. Academic Press.New York 1965.

Akçay, Ahmet. “Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu?”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 157, 2003.

Ambrose, Maureen. “Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Question”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 89, 2002, 803- 812.

Arseven, Ali Doğan. *Alan Araştırma Yöntemleri İlkeler, Teknikler, Örnekler*, 2.Baskı, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara 2001.

Arslan, Metin. İşletme Yönetimi-2 Ders Notları, [http://birecik.harran.edu.tr/ders\\_notlari/isletme\\_yonetimi\\_2.pdf](http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/isletme_yonetimi_2.pdf), 2012.

Atalay, İlker. *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar 2005.

Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001.

Aydın, İnyet. *Öğretimde Denetim Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara 2008.

Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara 2007.

Bakan, İsmail; Büyükbeşe, Tuba. “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: VII, Sayı: 2, 2005, 23-47.

Bakan, İsmail; Büyükbeşe, Tuba. “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 7, 2004, 1-30.

Balcı, Ali. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 6.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2006.

Baş, Gökhan; Şentürk, Cihad. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:17, Sayı:1, 2011, 29-62.

Başaran, İbrahim Ethem. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ekinoks Yayınevi, Ankara 2008.

Besler, Senem. “Karar Verme Sürecinin Etkinliği ve Stratejik Uzlaşısı”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 42, Sayı: 2, 2009, 89-108.

Beugre, Constant. D. *Analysing the effects of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression. Doctoral Dissertation*, Rensselaer Polytechnic University, 1996.

Beugre Constant. D. “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *Journal of Human Resource Management*, Vol: 13, No:7, 2002, 1091-1104.

Bıkan, Necmiye. *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Bies, Robert. J. ve Moag, Jordan. F. *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations. Greenwich, CT: JAI Press 1986.

Bies, Robert. J., Shapiro, Debra.L. “Interactional Fairness Judgements: The influence Of Casual Accounts”, *Social Justice Research*, No: 1, 1987, 199-218.

Bir, Ali. A. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Anadolu Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1999.

Blau, Peter. *Exchange and Power In Social Life*, Wiley, New York 1964.

Budak, Gönül; Budak, Gülay. *İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İzmir 2004.

Bursalıoğlu, Ziya. *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (14. Baskı). Pegem Akademi Yayınları, Ankara 2008.

Büyüköztürk, Şener; Akgün, Özcan E.; Karadeniz, Şirin; Demirel, Funda; Kılıç, Ebru. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara 2008.

Büyüköztürk, Şener. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara 2009.

Can, Halil; Doğan, Tuncer; Ayhan, Doğan Yaşar. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Tipo Matbaacılık, Ankara 1986.

Charash, Yochi. Spector, Phil. “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 86, No: 2, 2001, 278-321.

Chegini, Mehrdad. G. “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol: 1, No: 2, 2009, 171-174.

Colquitt, Jason. A.; Noe, R. A.; Jackson, C. L. Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 2002, 55: 83–109.

Colquitt, Jason. A., Greenberg, Jerald., Zapala-Phelan, C.P. *What is Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahway 2005.

Colquitt, Jason, A., Conlon, Donald E., Porter, Christopher O.L.H., Weesson, Micheal J., Ng, K. Yee. “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No: 3, 2001, 425-445.

Cole, Nina D. “Gender Differences in Perceived Disciplinary Fairness”, *Gender, Work and Organization*, Vol: 11, No: 3, 2004, 254-279.

Coşkun, Z. *Okul müdürlerinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul 2006.

Cropanzano, Russel; Greenberg, Jerrold. *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze*, C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (sayı 12, sf. 317–372), Wiley, New York 1997.

Cropanzano, Russel; Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.

Çakallı M. *Orta dereceli bir askeri okulda eğitim yönetimi süreçlerinin işlevselliğinin incelenmesi ve bir model önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul 2001.

Çapraz, Hasan. *Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şişli İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.

Çelik, Osman Tayyar. *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya 2011.

Çetinkaya, Zeynep. “Türkçe Öğretmen Adaylarının İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 19, No: 2, 2011, 567-576.

Çınar, Füsün. *Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi*, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Editör: Sabuncuoğlu Z., İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 31- 43, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa 2002.

Daft, Richard L. *Management*, 4.Baskı, Dryden Press, Orlando 1997.

Dailey, Robert. C., Kirk, Delaney, J. “Distributive and Procedural Justice As Antecedents Of Job Dissatisfaction and Intent To Turnover”, *Human Relations*, No: 45, 1992, 305–317.

Demir, Kamile. *Örgütlerde İletişim Yönetimi Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara 2003.

Demircan, Nigar. *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Demirdizen, Özer. “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 31, 2012, 1- 23.

Demirel, Yavuz. “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 9, 2009, 139-159.

Demirtaş, Hasan; Güneş, Hasan. *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara 2002.

Denizer, Dünder. Turizm İşletmelerinde Yönetim Süreci, I.Burdur Sempozyumu, <http://sempozyum.mehmetakif.edu.tr/1burdursempozyumu/cilt4/4.3.pdf>, 2005.

Dikerel, Melike. *Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.

Dilek, Hakan. *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 2005.

Doğan, Abdulvahap. *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ 2008.

Drucker, Peter, F. *Effective Decision. Harward Business Review on Decision Making*, Harward Pres 2001.

Efil, İsmail. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, İstanbul 2002.

Ege, Pınar. “Farklı Engel Gruplarının İletişim Özellikleri ve Öğretmenlere Öneriler”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2006, 1-23.

Emhan, Abdurrahim. “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 21, 2007, 212-224.

Ercan, İlker; Kan, İsmet. “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 2004, 211-216.

Erdoğan, İrfan. *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000.

Erdoğan, İrfan. *Eğitim ve Okul Yönetimi*, 8. Baskı, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul 2010.

Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon, (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta, İstanbul 2010.

Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2004.

Eroğluer, Kemal. “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2011, 121 -136.

Ertuğrul, İrfan; Karakaşoğlu, Nilsen. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma, 7. *Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul Üniversitesi, 2005.

Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2009.

Esen, Şaban. Yönetim Fonksiyonları, 2010

[http://adem.bartın.edu.tr/upload/8\\_isletmelerde\\_Yonetim\\_ve\\_orgut.pdf](http://adem.bartın.edu.tr/upload/8_isletmelerde_Yonetim_ve_orgut.pdf)

Folger, Robert; Konovsky, Mary A. “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol: 32, No: 1, 1989, 111-130.

Folger, Robert; Cropanzano, Russel. *Fairness theory: Justice as accountability; in Greenberg, J.S. and Cropanzano, R. (Editors) (2001). Advances inorganizational justice*, Stanford University Press, Palo Alto, California 2001.

Gambetti, Elisa; Marco Fabbri; Luca Bensi; Lorenzo Tonetti. “A Contribution to the Italian Validation of the General Decision-Making Style Inventory”, *Personality and Individual Differences*, Vol: 44, No: 4, 2008, 842 – 85.

Geçikli, Fatma; Serçeoğlu, Neslihan; Üst, Çağla. “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 3, 2011, 163- 184.

Gencan, Ramazan; Karasu, Mehmet. Eğitim Yöneticilerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, 2012, <http://www.eyuder.org/bilimselyayinlar/7.pdf>

Genç, Nurullah. *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Genişletilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2007.

Genç, Nurullah. *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.

Greenberg Jerald. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Rewiev*, Vol: 16, Sayı: 2, 1987, 9- 22.



Greenberg Jerald. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol: 16, Sayı: 2, 1990, 399- 432.

Greenberg, Jerald. *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, Sage Publications, CA 1996.

Greenberg, Jerald, S.; Cropanzano, Russel. (Editors), *Advances in organizational justice*, Stanford University Press, Palo Alto, California 2001.

Güney, Salih. *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.

Gürol, Mehmet; Turhan, Muhammed. Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2005, 83- 89.

Gürsel, Musa. *Okul Yönetimi*, 5. Basım, Eğitim Kitabevi, Konya 2003.

Gürüz, Demet; Gürel, Emet. *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel, Ankara 2006.

Haris, Jeff, O.; Hartman, Sandra., J. *Organizational Behaviour*, The Hawoth Pres, NY 2001.

Homans, George. *Social Behaviour: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace and World, New York 1961.

Hopkins, Sharon M.; Weathington, Bart L. "The Relationships Between Justice Perceptions, Trust and Employee Attitudes in a Downsized Organization", *The Journal of Psychology*, Vol: 140, No: 5, 2006, 477-98.

İlgar, Lütfü. *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2005.

İçerli, Leyla. "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sayı: 5:1, 2010, 67- 92.

İmamoğlu, Gülşah. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2011.

İşbaşı, Janset Özen. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2001, 51-90.

İşcan, Ömer, F.; Naktiyok, Atılhan. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 59, Sayı: 1, 2004, 181-201.

Kalaycı, Şeref. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara 2008.

Karaeminoğulları, Ayşegül. *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006.

Kasım, Ahmet. *Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine Göre Okul Yönetme Becerileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.

Kaya, Ali. *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya 2006.

Kazan, Halim; Ergülen, Ahmet, “Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: KOBİ Uygulaması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt: 13, Sayı: 1, 2008, 159-182.

Kıranlı, Semra; İlğan, Abdurrahman. “Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 14, 2007, 150-162.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul 2007.

Kovonosky, M.A. “Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business”, *Journal of Management*, Vol: 26, No: 3, 2000, 489-563.

Lambert, Eric. “Justice in Corrections: An Exploratory Study Of The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff”, *Journal of Criminal Justice*, No: 31, 2003, 155–168.

Leventhal, Gerald. S. What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, Social Exchange Theory, John Wiley, 1976-1977. Erişim: 27 Aralık 2011. (WWW document) URL. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED142463.pdf>

- Leventhal, Gerald. S. *What Should Be Done With Equity Theory?*, InK. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Socialexchange: Advances in theory and research*, Plenum, New York 1980.
- Lind, E. Allan; Earley, P.C. "Procedural Justice and Culture", *International Journal of Psychology*, Vol: 27, 1992, 227-242.
- Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*, McGraw Hill Irwin, 1992.
- Maviş, Fermani. *Genel İşletme*, (Editör: Güneş N. Berberoğlu), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2002.
- Mc Farlin, Dean, B; Sweeney, Paul, D. "Distributive and Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol: 35, No: 3, 1992, 626-637.
- MEGEP. *İletişim Süreci ve Türleri*, T.C.Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara 2007.
- MEGEP. *İş Hayatında İletişim*, T.C.Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara 2011.
- Mescon, Michael, H; Albert, Michael, Khedouri, F. *Management*, Harper&Row Pres, NY 1988.
- Molen, Henk, T; Hoogland, Yvonne, H., *Communication in Organizations, Basic Skills and Coversation Models*, Psychology Pres, NY 2005.
- Moorman, Robert, H. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, No: 6, 1991, 845-855.
- Mossholder, Kevin.W.; Bennett, Nathan.; Martin, Carol.L. Relationships between procedural justice and affective work reactions: A multilevel analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 131-141. 1998.
- Mucuk, İsmet. *Temel İşletme Bilgileri*, 4. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2006.
- Nabatchi, Tina; Bingham, Lisa, B; Good, David, H. "Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six-Factor Model", *International Journal of ConflictManagement*, Vol: 18 No:2, 2007, 148-174.

Niehoff, Brian, P. "Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour", *Academy of Management Journal*, Vol: 36 No:3, 1993, 527-556.

Nowakowski, Jaclyn; Donald Conlon. "Organizational Justice: Looking Back Looking Forward", *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 16 No: 1, 2005, 4-29.

Oğuz, Ebru. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri", *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi*, Cilt: 17, Sayı: 2, 2009, 415-426.

Önal, Güngör. *İşletme Yönetim ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2000.

Oskay, Ünsal. *İletişim ABC'si*, Der Yayınları, İstanbul 2011.

Otlu, Fikret; Demir, Özcan. "Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 2005, 155-170.

Özmen, Ömür, N.T.; Arbak, Yasemin; Süral Özer, Pınar. "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 7 Sayı: 1, 2007, 17-33.

Öztekin, Ali. *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005.

Öztürk, Mehmet. *İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2003.

Polat, Soner; Celep, Cevat. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 54, 2008, 307-331.

Pfeffer, Jeffrey. "Organization theory and structural perspectives on Management", *Journal of Management*, No: 17, 1991, 789-803.

Robbins, S. and Coulter, M. *Management*, 7. Baskı, Prentice Hall, New Jersey 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tokol, Tuncer. *İşletme*. 6. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa 2005.

Sağır, Cenkan. *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecindeki Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

Sarıca, Sadık. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Esenler İlçesi Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Scandura, Terri, A. "Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol: 10, No: 1, 1999, 25-40.

Schappe, Stephen, D. "The Influence Of Job Satisfactions, Organizational Commitments And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, No: 132, 1998, 277.

Schermerhorn, John. R.; Hunt, James, G.; Osborn, Richard, N.; Uhl-Bien, Mary. *Organizational Behavior*. 11th Edition, John Wiley Sons, 2011.

Schindler, Paul, L.; Thomas, Cher, C. "Structure of Interpersonal Trust İn The Workplace", *Psychological Report*, Vol: 73, No: 2, 1993, 563-573.

Selekler, Oğul Zeynep. *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2007.

Şimşek, M. Şerif; Çelik, Adnan. *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya 2009.

Spector, Paul, E. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, John Wiley & Sons, Inc, New York 1996.

Şişman, Mehmet; Taşdemir, İbrahim. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2008.

Tabachnick, Barbara, G.; Fidell, Linda, S. *Using Multivariate Statistics (4th ed.)*, Allyn and Bacon. Boston 2001.

Taşcı, Deniz; Eroğlu, Erhan. "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, 2007, 533-546.

Taymaz, Haydar. *Okul Yönetimi*, 10. Baskı, Pegem Yayınevi, Ankara 2011.

Tengilimoğlu, Dilaver; E. Asuman Atilla; Meral Bektaş. *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2009.

Thibault, John; Walker, Laurens. *Procedural Justice: Apsychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrance Erlbaum Associates 1975.

Tokat, Bülent; Şerbetçi, Derya. *İşletmecilik Bilgisi*, Avcı Ofset, İstanbul 2001.

- Tortop, Nuri; Eyüp, G., Aykaç, B. *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara 1999.
- Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara 1992.
- Töremen, Fatih; Tan, Çetin. “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Justice in Education Organizations: A Conceptual Analysis”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 14, 2010, 58-70.
- Tutar, Hasan; Yılmaz, M. Kemal. *Genel İletişim*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2003.
- Tutar, Hasan. *Meslek Yüksekokulları için İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005.
- Umuzdaş, Serpil. *Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2006.
- Ünüvar, Şafak; Bilge, F. Atıl, “Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması”, *Journal of Azerbaijani Studies Hazar Üniversitesi Bakü – Azerbaycan*, Sayı: 12, 2009, 55-72.
- Yeniçeri, Özcan. *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış*, Tutubay, Ankara 1993.
- Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin, Ankara 1999.
- Yılmaz, Ali; Ceylan, Çiğdem B. “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 17, Sayı: 2, 2011, 277-294.
- Yılmaz, Kürşad. “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2010, 579–616.
- Yılmaz, Kürşad; Taşdan, Murat. “Organizational Citizenship and Organizational Justice In Turkish Primary Schools”, *Journal of Educational Administration*, Vol: 47, No: 1, 2009, 108-126.
- Yılmaz, Malik; Mustafa Talas. “Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci”, *ZfWT*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010, 197- 216.
- Wilson, Elisabeth. *Organizational Behaviour Reassessed, The Impact of Gender*, Sage Publications, London 1992.

Viswesvaran, Chockalingam; Ones, Deniz. "Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation Of Relations With Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Business Ethics*, Sayı: 38, 2002, 193-203.

## YÖNETİM SÜREÇLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşlarımız

Bu araştırmamızın amacı, üniversitelerde, yönetimin görevi olan ve olmayan öğrenim elemanlarının yönetim süreçlerinin işlenişine ilişkin adaleter algılarının ortaya koymak ve bu iki grup öğrenim elemanlarının adaleter algılarının karşılaştırmasını yaparak yönetimin süreçlerindeki örgütsel adaleter yaklaşımlarını belirlemektir.

Araştırmamız, Çukurova Üniwersitesi Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Değerlendirme Bilim Dalı doktora programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırmamızın ölçeceği iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm kişisel bilgiler, ikinci bölüm ise örgütsel adaleter algılarını ilişkin yargıları içermektedir. Bu ölçek vasıtasıyla hiçbir kişi ya da kurumun iyi ya da kötü olarak değerlendirilme hakkı güdülmeyecek sadece örgütsel adaleter açısından üniversite birimlerinin hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Anketlere bulunan her soruyu cevaplamamız ve istin yazmamız rica olunur.

Araştırmamıza verdiğiniz destek için teşekkür ederim.

Okur, Beran AKYOL

Tel: 0 505 810 00 11

E-mail: beranakyol@yahoo.com

Adres: Çukurova Üniwersitesi Mart Üniversitesi Tarsus Kampüsü

Yabancı Diller Yüksekokulu

### BÖLÜM I

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümün size uygun olan kısımlara (X) işareti koyarak doldurunuz.

- 1) Cinsiyetiniz:  
Kadın (.....) Erkek (.....)
- 2) Yaşınız: (.....)
- 3) Mesleki Kademeniz: (.....)
- 4) Çalışmakta olduğunuz üniversitedeki kademeniz: (.....)
- 5) Eğitim Durumunuz:  
a) Lisans b) Yüksek Lisans c) Doktora

## EKLER

### 5) Unvanınız:

Profesör	(.....)	Okunmaz	(.....)
Doçent	(.....)	Okunmaz Dr.	(.....)
Yardımcı Doçent	(.....)	Uzman	(.....)
Öğretim Görevlisi	(.....)	Uzman Dr.	(.....)
Öğretim Görevlisi Dr.	(.....)	Araştırma Görevlisi	(.....)
		Araştırma Görevlisi Dr.	(.....)

### 6) Görev Yapmakta Olduğunuz Birim:

Fakülte (.....)
Yüksekokul (.....)
Meslek Yüksekokulu (.....)
Konservatuvar (.....)
Rektörlüğe Bağlı Bölümler (.....)

### 7) Görev yapmanın olduğunuz üniversitede yönetimin görevi yürütmekte misiniz?

(Bu maddeye verdiğiniz cevap doğrultusunda anketin ikinci bölümündeki yönergeye dikkat etmeniz gerekmektedir ve bu yönerge, maddelerin doğru analiz edilebilmesi açısından büyük önem teşkil etmektedir.)

Ever (.....)	Hayır (.....)
Cevabınız Evet ise aşağıdaki görevlerden hangisini yürütmektesiniz?	
Rektör (.....)	Rektör Yardımcısı (.....)
Dekan (.....)	Dekan Yardımcısı (.....)
Yüksekokul Müdürü (.....)	Yüksekokul Müdür Yardımcısı (.....)
Enstitü Müdürü (.....)	Enstitü Müdür Yardımcısı (.....)
Bölüm Başkanı (.....)	Bölüm Başkan Yardımcısı (.....)
Ara Bilim Dalı Başkanı (.....)	

### BÖLÜM II

#### YÖNETİM SÜREÇLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ

Not: Bu bölümde yer alan maddelerin analizleri iki aşamada değerlendirilecektir. Bu sebepten dolayı, yönetimin görevi olmayan bir öğrenim elemanı ile aynı adaleter algılayan, yönetimin görevi olan bir öğrenim elemanı ile aynı (rektör veya yardımcı, dekan veya yardımcı, yüksekokul müdürü veya yardımcı, enstitü müdürü veya yardımcı vb.) adaleteri algılayan taraf olarak maddeleri değerlendirerek cevaplanmanız gerekmektedir.



	Hizmet	Katıyorman	Az Katıyorman	Orta Derecede Katıyorman	Oldukça Katıyorman	Tamamen Katıyorman
	<b>Fakülte Yükseköğretim Yönetimi:</b>					
19	gerçekleştirilmediği görev dağılımlarını, aynı işi gerçekleştiren öğretim elemanlarının eğitim ve araştırmadaki koordinasyonunu göz önünde bulundurarak yürütür.					
20	koordinasyon işlemlerini, öğretim elemanlarıyla kurulmuş adli denetim raporlarıyla sağlar.					
21	öğretim elemanlarının görevlerini daha etkin yerine getirmelerine ve araştırmaya ilgisizliği sağlanmalarına önümüzü sağlayacak kadar adildir.					
22	öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları alınan süreçlerde, araştırmadaki ilgisizliği sağlamak adına adli bir koordinasyon süreci sağlar.					
23	öğretim elemanlarının birliktelik gerçekleştirdiği görevlerin dağılımını adli bir şekilde koordinasyon eder.					
24	öğretim elemanlarının kazanımlarını doğrulamasında motive etmek adına adli uygulamalar yürütür.					
25	öğretim elemanlarının kazanımlarını edisi standartlar ile belirleme sürecinde adli motivasyon yollarından faydalanır.					
26	öğretim elemanlarıyla olan etkileşiminde adli motivasyon yollarından faydalanır.					
27	öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin geliştirdikleri edisi ölçür ve standartlar, öğretim elemanlarının paylaşımını ortak amaçlarla adli bir şekilde gerçekleştirir.					
28	öğretim elemanlarıyla kurulmuş edisi sürecinin başlatması, önceden belirlenen adli ortak amaçlarla sağlanır.					
29	belirli görevler yüklediği öğretim elemanlarını adli ölçütler çerçevesinde değerlendirir ve tabii tutar.					
30	öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri görevleri değerlendirme ölçütlerini tarafız bir şekilde belirler.					
31	öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin dağılımlarını değerlendirir ve tüm öğretim elemanlarıyla edisi şekilde paylaşır.					
32	öğretim elemanlarının kurulmuş edisi kayıtlarını değerlendirir ve adli standartlar ile gerçekleştirir.					
33	öğretim elemanlarının kurulmuş edisi kazanımlarını değerlendirilmesine ilişkin adli standartlar oluşturur.					
34	öğretim elemanlarının görevlerini amaçlar doğrultusunda ilerletir ve değerlendirir edisi bir denetim sürecini ile değerlendirir.					
35	öğretim elemanlarının performanslarını ilişkin elde ettikleri kazanımlarını verim ve başarılarını ölçümüne ve değerlendirilmesine ilişkin bir şekilde verim sağlar.					
36	öğretim elemanlarının performanslarını değerlendirilmesine ilişkin standartları belirleme sürecinde tüm öğretim elemanlarına aynı mesafede durur.					
37	öğretim elemanlarının performans değerlendirilmesine ilişkin fikirlerini tarafız bir şekilde ifade eder.					

	Hizmet	Katıyorman	Az Katıyorman	Orta Derecede Katıyorman	Oldukça Katıyorman	Tamamen Katıyorman
	<b>Fakülte Yükseköğretim Yönetimi:</b>					
1	öğretim elemanlarının görev dağılımlarına ilişkin verdiği kararların adli bir anlam taşıması.					
2	öğretim elemanlarının ders programlarının dağılımına ilişkin aldıkları kararlarda adli bir denetim süreci sağlar.					
3	fakülteyle yükseköğretim ilgili kararları alınan süreçlerde kararlardan edisi alınacak tüm öğretim elemanlarının ilgisizliği ve taleplerini ön plana çıkaracak şekilde adli kararlar oluşturur.					
4	aldığı kararların edisi sürecini öğretim elemanlarına açık bir şekilde ifade eder.					
5	öğretim elemanlarının kazanımlarına ilişkin kararları talep edebilecek yasal haklarını göz önünde bulundurarak adli standartlar çerçevesinde alır.					
6	öğretim elemanlarının ilgisizlikten kararları alınırken kendilerinin fikir ve taleplerini ifade eder.					
7	fakülteyle yükseköğretim ilgili uygulamaya sokacağı planları tüm öğretim elemanlarına edisi mesafede ve adli bir şekilde gerçekleştirir.					
8	fakülte yükseköğretim düzeyindeki planlamaların ilgili ayırmaları düzenlemeler yapıpken öğretim elemanlarından gelen önerileri adli olarak değerlendirir.					
9	gerçekleştirilecek olan planlarını öğretim elemanlarına sorulmalarına önünde eder.					
10	öğretim elemanlarının kurulmuş edisi kararlarını tarafız bir şekilde ve tüm ilgililere edisi şekilde verim sağlar.					
11	örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetleri planlamasını sürecinde tüm öğretim elemanlarına bilgi, deneyim ve fikirlerinden faydalanır.					
12	örgütsel planlamaların ilişkin bilgileri, tüm öğretim elemanlarına edisi denetim kararları ile bildirir.					
13	öğretim elemanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını adli bir şekilde açıklar.					
14	örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi adına, görev sorumlularını adli bir şekilde belirler.					
15	öğretim elemanlarının verdiği görevlerin açıklanmalarını tarafız bir biçimde belirler.					
16	örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi adına öğretim elemanlarına verim getirecek görevlere ilişkin kararları alınırken edisi alınır.					
17	örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilecek olan öğretim elemanlarının görevlerini sorumlularının kurulmuş adli uygulamaları yürütür.					
18	tüm öğretim elemanlarına, kendilerinin verim görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgi ve açıklamaları veridükten emmeden talep etme hakkı sunar.					