



Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**AKADEMİSYENLERİN ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL  
ADALETE İLİŞKİN ALGILARI  
(YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

Ersin KUŞCI

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2014

  
N. Kuşci



AKADEMİSYENLERİN ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL  
ADALETE İLİŞKİN ALGILARI  
(YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

Ersin KUŞCI

Danışman

Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2014

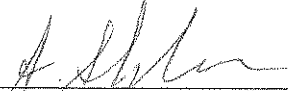
## KABUL VE ONAY

Ersin KUŞCI tarafından hazırlanan “Akademisyenlerin Üniversitelerde Örgütsel Adalete İlişkin Algıları (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği)” başlıklı bu çalışma, 18.06.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

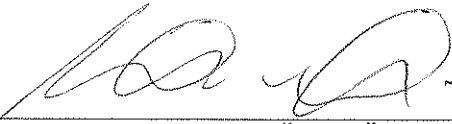
İ m z a

  
Doç.Dr. Hasan Basri MEMDUHOGLU (Başkan)

İ m z a

  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet AKBABA (Üye)

İ m z a

  
Yrd. Doç.Dr. Gürol ZIRHLIOĞLU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Fuat TANHAN

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

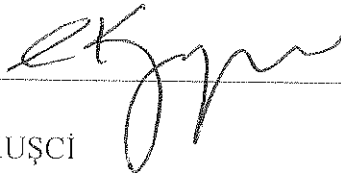
Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ..... Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

18.06.2014

İmza

Ersin KUŞCI



## ÖZET

KUŞCI, Ersin. *Akademisyenlerin Üniversitelerde Örgütsel Adaletle İlişkin Algıları (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2014.

Bu araştırma, Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görevli akademik personelin görev yaptıkları üniversiteye yönelik örgütsel adaletle ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda, akademik personelin üniversitede görev yaptığı kurumdaki örgütsel adaletle ilişkin görüşleri, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında nasıl olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma evrenini, 2011–2012 eğitim öğretim döneminde, Yüzüncü Yıl Üniversitesi'ne bağlı fakülte, yüksekokul ve enstitülerde görevli 1416 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme ile belirlenen 500 akademisyene dağıtılan veri toplama araçlarından 483'ü geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın verileri Memduhoğlu ve Kuşci tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde çalışan akademisyenler üniversitede örgütsel adaletin olumlu olduğu görüşüne orta düzeyde ( $\bar{X}=2,89$ ) katılmıştır. Örgütsel adaletin boyutları göz önünde bulundurulduğunda ise olumlu görüş belirtilen boyutların sırasıyla etkileşimsel adalet ( $\bar{X}=3,13$ ), dağıtım adaleti ( $\bar{X}=2,90$ ) ve süreç adaleti ( $\bar{X}=2,66$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenler, toplamda ve alt boyutlarda “orta düzeyde” adalet olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

### Anahtar Kelimeler

Adalet, örgüt, örgütsel adalet, üniversite, yükseköğretim.

## ABSTRACT

KUŞCI, Ersin. *Perceptions Of Organizational Justice Academics In Universities (Yüzüncü Yıl University Example)*, Master Thesis, Van, 2014.

This research is performed to determine organizational justice perception of Yüzüncü Yıl University academic staffs towards the university they are currently work for. Within this context, it was tried to determine academic staff opinions about organizational justice in their university, distributional justice which is dimensions of organizational justice, operational justice and transactional justice.

1416 instructors that are on duty in faculty, academy and institute affiliated with Yüzüncü Yıl University in 2011-2012 academic year constitutes the population. The sample of the research was determined with stratified sampling method. 483 of 500 data collection tool that are distributed to the academician determined by stratified sampling method returned and evaluated. Data of this research were collected using Organizational Justice Scale in Universities.

Academicians of Yüzüncü Yıl University who agreed there is positive organization justice in the university is in medium level ( $\bar{X}=2,89$ ). Positive opinions expressed about the dimensions of organizational justice is considered; transactional justice ( $\bar{X}=3,13$ ), distributional justice ( $\bar{X}=2,90$ ) and process justice ( $\bar{X}=2,66$ ) respectively. Academicians, totally and sub-dimension academicians, expressed that there is “medium level” of justice in the university.

### Key Words

Justice, organization, organizational justice, university, higher education.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLOLAR DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vii
ÖNSÖZ .....	viii
1.BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM .....	1
1.2. AMAÇ .....	10
1.3. ÖNEM.....	11
2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE .....	12
2.1.ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI .....	12
2.2.ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ VE GELİŞİMİ .....	17
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	19
2.3.1.Proaktif-İçerik Teoriler.....	20
2.3.2.Proaktif-İçerik Teoriler .....	22
2.3.3.Reaktif-Süreç Teoriler.....	23
2.3.4.Proaktif-Süreç Teoriler .....	23
2.4. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ .....	24
2.4.1.Dağıtımsal Adalet.....	25
2.4.2.Süreç Adaleti .....	27
2.4.3.Etkileşimsel Adalet .....	29
2.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN BAZI YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.30	
2.5.1.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık.....	30
2.5.2.Örgütsel Adalet ve Performans .....	32
2.5.3.Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti.....	32
2.5.4.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık .....	33
2.5.5.Örgütsel Adalet ve İş Tatmini.....	35



2.5.6.Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik.....	36
2.5.7.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven .....	37
2.6.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖNCELLERİ VE ÇIKTILARI.....	38
2.7.ÖRGÜTTE ADALETSİZLİK VE SONUÇLARI .....	41
2.8.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET .....	43
2.9.ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL ADALET.....	46
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	52
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	52
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	52
3.3. ÖLÇME ARACININ GELİŞTİRİLMESİ .....	56
3.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	56
3.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	60
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	62
4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR.....	64
4.1.KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	64
4.2.ÖRGÜTSEL ADALET VE BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR .....	65
4.3.KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	72
5. BÖLÜM: SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	92
5.1. SONUÇLAR.....	92
5.1.1.Örgütsel Adalet ve Boyutlarına İlişkin Sonuçlar .....	92
5.1.2. Kişisel Değişkenlere İlişkin Sonuçlar .....	93
5.1. ÖNERİLER.....	95
5.2.1.Uygulamaya İlişkin Öneriler .....	95
5.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler .....	97
KAYNAKÇA.....	98
EK (ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ FORMU).....	113

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Adalet Teorileri.....	19
<b>Tablo 2.</b> Adalet Teorisi Kategorileri ve Kapsamları.....	20
<b>Tablo 3.</b> Reaktif-İçerik Teorileri.....	21
<b>Tablo 4.</b> Reaktif-İçerik Teorileri.....	22
<b>Tablo 5.</b> Yüzüncü Yıl Üniversitesi Akademik Personelin Fakültelere Göre Dağılımı..	53
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Alınan Örneklemin Unvan Tabakasına Göre Sayısı.....	54
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Alınan Arttırılmış Örneklemin Unvan Tabakasına Göre Sayısı .	55
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Örneklemi .....	56
<b>Tablo 9.</b> Varimax Sonrası Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları .....	57
<b>Tablo 10.</b> Alt faktörlerinin açıkladığı varyans oranları, özdeğerleri ve alfa katsayıları	59
<b>Tablo 11.</b> Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 12.</b> Normallik Testine İlişkin Bulgular.....	63
<b>Tablo 13</b> Kişisel değişkenlere ilişkin bulgular .....	64
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel adalet ölçeğinin toplamında ve boyutlarında katılımcı görüşlerinin ortalama değerleri .....	66
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların ifadelerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ve katılım sıra değerleri .....	68
<b>Tablo 16.</b> Toplam boyuta göre kişisel değişkenler için t testi sonuçları. ....	72
<b>Tablo 17.</b> Toplam boyuta göre kişisel değişkenler için Anova testi sonuçları .....	75
<b>Tablo 18.</b> Dağıtım adaleti boyutuna değişkenler için Mann-Whitney U testi sonuçları.	79
<b>Tablo 19.</b> Dağıtım adaleti boyutuna göre kişisel değişkenler için Chi-Square Testi sonuçları .....	82
<b>Tablo 20.</b> Süreç adaleti boyutuna göre kişisel değişkenler için t Testi sonuçları .....	85
<b>Tablo 21.</b> Süreç adaleti boyutuna göre kişisel değişkenler için Anova testi sonuçları .	87
<b>Tablo 22.</b> Etkileşimsel adalet boyutuna göre kişisel değişkenler için t testi sonuçları ..	88
<b>Tablo 23.</b> Etkileşimsel adaleti boyutuna göre kişisel değişkenler için Anova testi sonuçları.....	90

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b> Çalışma Ortamında Eşitsizlik .....	41
<b>Şekil 2.</b> Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	61

## ÖNSÖZ

Örgütlerin kendi misyon ve vizyonlarına hizmet edebilmeleri ancak adil bir yönetim anlayışına bağlıdır. Bunun için gerekli tüm mekanizmaların adil bir çalışma ortamının sağlanmasına yönelik tasarlanmalıdır. Ancak bu şekilde örgütler yaşanabilir bir yapı haline dönüşerek amaçlarına yönelik hizmet edebilirler.

Bu çalışma, toplumda başat ve yaşamsal sorumluluklar üstlenen üniversitelerde çalışan akademik personelin örgütsel adalete ilişkin algılarından yola çıkarak; olası işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet durumunu belirlemeye, buna ilişkin sorunları ortaya koymaya imkân tanımaktadır.

Çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmış; ikinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; dördüncü bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgu ve yorumlar ve son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almıştır.

Beni eğitim yönetimi konusunda çalışmaya yönlendiren, araştırma sürecinde destekleyen, bilgisini, vaktini asla esirgemeyen ve araştırmaya önemli katkılar sunan çok değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU'na sonsuz teşekkür borçluyum. Ayrıca istatistik konusunda önemli katkılar sağlayan Sayın Doç. Dr. Murat KAYRI'ye, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nün değerli hocalarına ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim Annem Nurcan KUŞCI ve Babam Mehmet Şefik KUŞCI'ye teşekkürlerimi iletirim.

Van, Haziran, 2014

Ersin KUŞCI

## 1. BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amaçları ve önemi tartışılmıştır.

#### 1.1. PROBLEM

Yaşadığımız yüzyılda teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel alanlarda önemli değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle toplumlar evrensel demokratikleşme normlarının belirlediği sınırlara ulaşma çabalarının sonucu olarak; toplumsal kaynak ve olanakların bireylere, üretime katkılarıyla orantılı şekilde adil ve eşit dağıtılması anlayışı giderek önemini arttırmıştır.

Bu anlayışın gelişmesinde anahtar olgu demokrasidir. Toplumların demokratikleşme çabalarının, onların örnek bir yapıya ulaşma idealinden türediği söylenebilir. Demokrasi kavramının, ‘halkın iradesi’, ‘halkın rızası’, ‘halkın egemenliği’ gibi kavramlar ile karşılık bulduğunu düşünmek bir yanılgıdır. Çünkü demokrasi bundan daha fazla bir şeydir ve demokrasinin temelinde dayandığı ‘değerler’ yer almaktadır. Bu değerler; ‘aklın egemenliği’, ‘insana saygı’, ‘eşitlik’, ‘adalet’, ‘özgürlük’ gibi kavramları içermektedir (Kışlalı, 1989).

Demokrasinin özünde olan adalet kavramı hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışını ifade etmektedir (Püsküllüoğlu, 1999). İnsanların adalet eğilimi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Atalay, 2005). Ayrıca, toplumlarda mikro ve makro düzeyde, adaletin adeta bir mihenk taşı kabul edilmesi, büyüklüğü fark etmeksizin tüm sosyal sistemlerin sürekliliğinin ve refahının, üyelerinin beklentilerini karşılayabilme derecesiyle ilişkili olmasındandır (Karaeminoğulları, 2006). İnsanların toplu halde yaşamaları, ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, sosyal adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur.

Pozitif hukuk açısından sosyal adalet kavramı, demokratik bir ülkenin olmazsa olmaz bir kuralı olan kanunlar karşısında herkesin eşitliği (hem bağlayıcılık hem de fırsat eşitliği anlamında) ilkesidir (Topakkaya, 2009). Sosyolojik açıdan ise bu kavram, üretim sürecinde ve üretim sonrasında paylaşımın mümkün olduğu kadar topluma yayılması ve toplum sağlığı açısından sosyal tabakalar arasında aşırı farklılaşmanın önüne geçmek için gerekli önlemlerin alınması olarak değerlendirilebilir (Topakkaya, 2006). Zaten ülkelerin küreselleşmesiyle beraber, üretimin karmaşıklığının ve karşılıklı bağımlılığının arttığı, özgürlük, insan onuru, sosyal adalet ve güvenlik, ayrımcılığın önlenmesi gibi temel değerlerin sürdürülebilir bir ekonomik ve sosyal gelişmenin sağlanmasında esas unsur olduğu ifade edilmektedir (Kapar, 2009). Bu kavramın ekonomi ve politika ile yakından ilgili olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Ancak sosyal adalet kavramını sadece ekonomi ve politika eksenli ve bunlarla sınırlı düşünmek yanlış olacaktır. Çünkü sosyal adalet, sosyal ve kültürel değerlerin paylaşımında da bireysel anlamda eşitlik unsurunu ön plana çıkarmaktadır.

Eşitlik ve sosyal adalet kavramları birbirleri ile yakından ilgilidir, ancak aynı anlamlarda kullanılamazlar. Hele, eşitlik, mutlak eşitlik olarak kullanılıyor ve toplum içinde mevcut olan farklılıklar ret ediliyorsa çok yanlış anlamda kullanılıyor demektir (Kapar, 2009). Çünkü sosyal adalet kavramı, toplumu oluşturan fertlerin, kapasite farklarından dolayı, eşit durumda olmadıklarını, bu farklılıkların yaratılan hâsılının miktarına tesir ettiğini, dolayısı ile iş bölüşümü söz konusu olduğu zamanda eşitlikten öte, kişisel farklılıkların dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışanla çalışmayanı, tembel ile çalışkanı aynı kefeye koyan bir eşitlik kavramının, sosyal adalet kavramı ile uyuşmadığı söylenebilir.

Sosyal adalet kavramının gelişimine paralel olarak örgütlerde, kazanımların, sonuçların dağıtılması ve dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemler ve prosedürler de incelenmeye başlanmıştır. Böylelikle sosyal bir ortama sahip olan örgütlerde, ödülün dağıtımının yanı sıra, dağıtım kararları verilmesi ve verilen kararların açıklanması sürecinde yöneticilerin çalışanlara karşı davranış şekillerine ve kişilerarası ilişkilere de dikkat edilmeye başlanmıştır (Söyük, 2007). Örgütlerde kaynakların, ödüllerin, çıkarların korunması konusunda adalete ilişkin kaygı ve ilginin artması doğaldır (Atalay, 2005). Çünkü örgütler sosyal ortamlardır ve paylaşılan bir vizyon ve

bu vizyon etrafında kenetlenen iş görenler bulunmaktadır. Ortak vizyon ve amaçlar, paylaşımı ve iletişimi zorunlu kılar ve bu süreçlerde örgütlerde adalet anlayışını doğurmaktadır.

Örgütler için adalet önemli bir kavramdır. Adalet bir örgütün etkinliğinin artırılmasında ve geliştirilmesinde önemli yere sahiptir. Çünkü adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran haksızlık algısı, hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002). Adaletin öneminin örgütlerde farkına varılmasıyla işgörenlerin davranışlarını anlamak amacıyla örgütlerde adalet kavramı üzerinde durulmuştur (Greenberg, 1990). İşe almadan performansın nasıl değerlendirileceğine kadar iş hayatındaki her konuyu etkilediği için, adaletin örgütler açısından önemi büyüktür (Robinson, 2004). Tarih boyunca, çalışanlar kendilerine adil olarak davranılmasını sağlamak için örgütlenip mücadele etmişlerdir. Bugün ise adalet kavramı ve işgörenlere yönelik tutum ve davranışlar, yeni bir anlam kazanmaya başlamış, daha merkezi ve yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Robinson, 2004).

Adaletsizlik, örgütü oluşturan en değerli kaynak olan insan kaynağı potansiyelinin azalmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin örgüte ilişkin adalet algıları ne kadar çok olursa ve işlerine karşı ne kadar çok olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlarsa, kendi değerleriyle örgütün değerlerini ne kadar çok benzeştirirlerse, örgüt yararına o kadar çok faaliyet gösterecek ve kendilerinden beklenilenin fazlasını yerine getireceklerdir (Atalay, 2005). Çünkü çalışanlar işletmelerde birçok kararın alınmasında etkin rol oynamaktadır. Bu kararlar işgörenlerin maaşları, projeler ve çalışılan sosyal ortamla ilişkilidir. Alınan kararlar ekonomik, sosyal ve duygusal sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar çalışanlar açısından kararların adil olup olmadığını eleştirel bir gözle sorgulamalarına neden olmaktadır (Colquitt, 2001).

Ayrıca iş yerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen çalışanların yüksek derecede örgütsel bağlılık ve verimlilik gösterdiklerini; iş tatminlerinin, yönetime duydukları güvenin, çalışma isteklerinin ve performanslarının arttığı anlaşılmıştır. Kendilerine ve diğerlerine adil davranılmadığını düşünenler ise öfke, çatışma, olumsuz duygulanım, işe gelmeme, sık hastalanma ve iş yerini sabote

etme gibi iş yerine zarar veren tutum ve davranışlar içine girmektedir (Tan, 2006). Bu açıdan örgütte işgörenlerin adalet algısına sahip olması, onların iş doyumlarını ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesini etkilemektedir (Greenberg, 1999).

Adalet bütün sosyal ortamlarda olduğu gibi örgütlerde olması gereken bir olgudur. Greenberg (1990), hukuk ve sosyal bilimler alanlarındaki araştırmalara nazaran hizmet sektöründe ve ekonomik örgütlerde bu kavrama ilişkin araştırmaların daha yeni ve sınırlı olduğunu belirtmektedir. Son yıllarda geliştirilen örgüt teorilerinin bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle son 30 yılda örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda, işyerinde algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği görülmüştür (İşbaşı, 2000).

1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet literatürünün gelişmesine yol açmıştır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, işyerinde adil davranılıp davranılmadığına işgörenlerin nasıl karar verdiği ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991). Örgütsel adalet, örgütsel çıktı olarak adlandırılan, ortaya çıkan ödüllerin ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bir başka ifadeyle örgütsel adalet, kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998). Örnek olarak bir örgüt içinde sıkça dile getirilen; “Ali benden az çalışıyor, ama ücreti benden yüksek!”, “O müdürlük benim hakkımdı!”, “Bizim şefin bana karşı yüzü hep asık!”, “Burada yükselmek için çalışkanlık, dürüstlük yetmez ki zaten!” gibi ifadeler örgütsel adaletle vurgu yapan ifadelerdir.

Lambert (2003), örgütsel adaleti, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemleri için temel bir gereksinim olarak görürken; İşcan ve Naktiyok (2004) ise örgütsel adaleti, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi, başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar tarafından yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmesi olarak görmekte ve örgüt içi ahlaki uygulama ve işlemlerin önemi

üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda örgüt içi ilişkilerin düzeyinin örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim örgüt içi bir davranışın çoğu kişi tarafından adil olarak görülmesi, o davranışının adil olarak tanımlanmasına yol açtığı savunulmaktadır (Scandura, 1999; Ambrose ve Schminke, 2003).

Örgütsel adalet üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adaletin çoğunlukla üç farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar; dağıtımsal (bölüşümsel) adalet, süreç (prosedür) adaleti ve etkileşimsel adalettir (İşbaşı, 2000; Yürür, 2001; Atalay, 2005; Çakmak, 2005; Dilek, 2005; Çalışkan, 2006; Eker, 2006; Gürpınar, 2006; Tan, 2006; Karaeminoğulları, 2006; Atalay, 2007; Aykut, 2007; Pirali, 2007; Polat, 2007; Selekler, 2007; Söyük, 2007; Çöp, 2008; Doğan, 2008; Nam, 2008; Öner 2008; Öztürk, 2008; Yerlikaya, 2008; Çakar ve Yıldız, 2009; Sayın, 2008; Sezgin, 2008; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Cohen-Charash ve Spector (2001) 190 alan yazının meta analizini yapmış örgütsel adaleti dağıtımsal, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet olarak ele almıştır. Bazı araştırmacılar (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999; Fox, Spector ve Miles, 2001) ise örgütsel adaleti ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalet olarak ele alırken, bazı araştırmacılar (Colquitt, 2001) ise dağıtımsal, süreç ve etkileşimsel adalete bir dördüncü boyut olan bilgisel adaleti eklemişlerdir.

**Dağıtımsal adalet** elde edilen kazanımların işgörenler arasında adil olarak paylaşımını konu edinir (Sezen, 2001). Kazanılan şeyler; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.dir. Paylaşılan şeyler maddi nitelikte olabileceği gibi, sosyal pozisyonlar, roller veya fırsatlar olabilmektedir (Irak, 2004). **Süreç adaleti**, prosedürlerin yani kararların alınmasında kullanılan araçların adilliğine ilişkin bir kavram olarak açıklanmıştır (Tyler ve Lind, 1992). Süreç adaleti ücretlerin adaletsiz dağıtımdan kaçınma, alınan kararlara katılım, bilgi paylaşımı gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulaması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002). Dağıtımsal adaletin aksine, süreç adaleti kararların alınma sürecine uyarlanmaktadır. Süreç adaleti doğru yöntem ve rehberler vasıtasıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarından etkilenme derecesidir. **Etkileşimsel adalet** ise, çalışanlar ile yöneticilerin, çalışanlar ile çalışanların arasındaki iletişimle ilgilidir. Yani kazanımların belirtilmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiği. Sosyal ilişkileri kapsayan ve bu ilişkileri olumlu



ya da olumsuz etkileyen bir süreçtir. Çünkü etkileşimsel adalet prosedürlerin uygulanması esnasında çalışanların karşılaştıkları informal davranışlara ilişkin algılarına odaklanmaktadır (Qiu, Qualls, Bohlmann ve Rupp, 2009).

Çalışanların adalet algısı örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Lambert, 2003). Bu durum örgütsel adalet algısının, çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili örgütsel bir değer olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Niehoff ve Moorman, 1993). Örgütsel adalet algısının yüksek olmasıyla birlikte çalışanların iş doyumu, öğrenme motivasyonu, örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, güdülenme, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme, inisiyatif kullanma ve örgütsel moral algıları da yükselmektedir. Ayrıca adalet algısı yüksek örgütlerde örgütsel kimlik algısı, iş kalitesi ve performansı, yüksek; örgütün yeniden yapılanması, karar alma süreci kolay ve etkili, katılım, işbirliği davranışı yüksek, ödüllendirme ve cezalandırma adil, örgütsel sorunlar azdır. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde değerlendirmeler objektif ve otoriteye daha az başvurulmaktadır (Polat, 2007). Örgütte adalet algısının düşüklüğü ise örgüte karşı olumsuz tutumlar, işi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel stres, çatışma, duygusal tükenmişlik, geri çekilme, hastalıklar, şiddet ve şikâyet gibi istenmedik durum ve davranışları arttırmaktadır (Polat, 2007).

Hem girdisi hem çıktısı insan olan eğitim örgütleri de diğer organizasyonlar gibi birçok değişkenden etkilenmektedir. Örgütsel adalet konusu, diğer örgütsel değişkenler gibi eğitim yönetimi literatüründe oldukça önemli bir yere sahip olmuştur. Esasen, adalet ve eşitlik gibi kavramlar, eğitim örgütlerinde önemsenmesi gereken konuların başında gelmektedir. Bununla birlikte, eğitim kurumlarının örgütlenişi itibarıyla hiyerarşik bir yapısı olması sebebiyle, katılımcıların algılarını araştırmaya tam olarak yansıtamadıkları da tespit edilen hususlardandır (Altıntaş, 2006). Yine de diğer örgütlerin en değerli kaynağını yetiştirme görevini üstlenen eğitim örgütlerinde, öğrencilerin yetiştirilme sürecinde rol oynayan eğitimcilerin verimliliğinin üst seviyede olması konunun önemini daha net ortaya koymaktadır.

Okullarda sosyal etkinliklerin eşitlikçi bir yapıda gerçekleşmesi için uygun bir yapı oluşturulması eğitim ve öğretimin çıktıları açısından önemlidir. Eğitimcilerin; ücret

dağılımı, okul yönetici denetimleri, ders saatlerinin dağılımı, sosyal ilişkiler gibi okul içi adil bir anlayış gerektiren konularda bu anlayışa uygun davranmaları arzu edilen bir durumdur. Çünkü adil bir ortama sahip olması gereken eğitim örgütlerinin diğer örgütlerde olduğu gibi çıktılarının pozitif olması örgüt içi adalet algısının yüksek olmasıyla ilgilidir.

Türkiye’de eğitim sektörü, kamu kuruluşları içinde en çok iş gören istihdam eden sektör olmasının yanı sıra, öğrenci ve ailelerinin sayısı açısından çok büyük bir kitleyi ilgilendirmektedir. Ekonomik büyüklüğü de, eğitim sektörünün önemini pekiştirmektedir. Hizmet sektörünün bir parçası olan eğitim kurumlarında hizmetin kalitesi ve örgütün başarısı büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır (Karaeminoğulları, 2006). Bu anlamda da eğitim çalışanlarının bulunmuş oldukları örgütle ilgili adalet algıları oldukça önemlidir.

Eğitim çalışanlarını negatif ya da pozitif davranışlara sevk eden değişkenlerden biri olarak gösterilen örgütsel adalet algılarıyla ilgili eğitim örgütlerinin çeşitli kademelerinde çalışmalar yapılmıştır. Okullarda çalışan personellerin örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Türkiye’de eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar genellikle ortaöğretim ve ilköğretim kademesinde yapılmıştır (Babaoğlu ve Ertürk, 2013; Kılıç, 2013; Çelik, 2011; Dündar, 2011; Ertürk, 2011; Güneş, 2011; Kara, 2011; İmamoğlu 2011; Selvitopu, 2011; Güzelyurt, 2010). Ortaöğretim kademesinde Polat (2007) ve Polat ve Celep (2008) araştırmalarında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını; Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Öner (2008) ise lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemeye çalışmışlardır. İlköğretim düzeyinde yapılan araştırmalarda (Günce, 2013; Yıldırım, 2010; Kazancı, 2010; Laçinoğlu, 2010; Uğurlu, 2009; Doğan, 2008; Selekler, 2007; Tan, 2006;) ise öğretmenlerin ve yöneticilerin kurumlarına ilişkin adalet algıları ile diğer örgüt davranışlar arasında ilişki göz önünde bulundurularak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak eğitim kademeleri içinde özellikle adalet konusunda sorun yaşanan kademelerden birinin yükseköğretim olduğu söylenebilir. Üniversiteler, toplumsal çatışmaların merkezinde bir organizasyon olması nedeni ile araştırmalar için en elverişli

uygulama alanı olmaktadır. Üniversitelerin hiyerarşik ve formel yapısı örgütsel adalet ile ilgili duyarlılıkların daha yüksek olacağı bir yapıyı sergilemektedir. Üniversite düzeyinde ise, örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar (Altıntaş, 2006; Karaeminoğulları, 2006; Buluç, 2009; Argon, 2010) oldukça sınırlıdır.

Sürekli sorgulanmakta olan eğitim sistemindeki kalite sorunu, diğer eğitim örgütlerinde olduğu gibi üniversitelerde de insan kaynakları çalışmalarının artırılması gerektiğini ortaya koymuştur. Üniversiteler, öğrencileri ilerideki meslek hayatlarına hazırlamak, bilimsel çalışma ve araştırmalar yapmak, bilgi ve teknoloji üreterek bunları toplum ve insanlığın yararına sunmak, toplumda bilimsel düşüncenin yaygınlaşmasına hizmet etmek gibi amaçlara sahiptirler (Aytaç, Aytaç, Fırat, Bayram, Keser, 2001). Zira üniversiteler, yeni düşünce normları ve değerler geliştirerek, toplumu etkileyebilen, toplumlara yön veren eğitim örgütleridir. Aynı zamanda üniversiteler, pek çok insanın kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldiği kurumlardır (Turan, Durceylan, Şişman 2005). Bir sektör oluşturmanın ötesinde, diğer sektörlere ihtiyaç duydukları işgücünü sağlaması açısından da özel bir öneme sahip olan eğitim ve öğretim hizmetleri iş kolunda yer alan yüksek öğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının belirlenmesi çok önemlidir (Karaeminoğulları, 2006).

Akademisyenler kendi akademik ve bilimsel faaliyetlerinin yanı sıra devlet ve toplumun ihtiyaç duyduğu bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri izleyecek ve geliştirecek, bilimsel araştırmalar yapacak ve ülke geleceğine yön verecek olan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi görevini de üstlenmişlerdir. Öte yandan, akademisyenler, özveri gerektiren, çoğu kez mesai saatlerinin ötesine taşan, çalışma ortamının dışına da taşınan, özellikli bir mesleği icra etmektedirler. Bu nedenle akademisyenlerin görevlerini verimli bir şekilde yapmalarının sağlanması ve akademisyenlerin kurumlarını seven ve bu kurum için çaba sarf eden kişiler olabilmesi için örgüt içindeki yönetici ve çalışanların adil bir yönetim biçimini benimsemeleri gerekmektedir.

Akademisyenlerin adil bir yönetim anlayışını benimseyememeleri beraberinde birçok örgütsel sorunu ortaya çıkarmaktadır. Çalıştıkları kurum içerisinde kazanımların dağıtımında, süreçte alınan kararlarda ve kişisel etkileşim sürecinde eşitsizliğin olduğunu algıladıklarında kurumdan ayrılma, sabotaj, işe gelmeme, iş devri,

devamsızlık, örgütsel stres, çatışma, duygusal tükenmişlik, v.b. olumsuz davranışlarda bir artış olduğu söylenebilir (Kaya, 2008). Yine örgüt içinde akademisyenlerin tabi oldukları uygulamaların ve fakültelerin sundukları fırsatların, çalışmış oldukları alanların, sahip oldukları unvanların, işte çalışma sürelerinin farklılığı örgütsel adalet algısının değişmesine yol açabilir ve dolayısıyla da bu değişkenler, iş ortamını olumsuz etkileyecek davranışlara sebep olan değişkenler arasında gösterilebilir.

Akademisyenliği diğer meslek gruplarından farklı kılan çalışma koşullarının, örgütsel adalet açısından önemli bir değer olduğu söylenebilir. Zira akademisyenlerin üzerindeki üst baskısı, birçok meslek grubuna kıyasla hafif düzeydedir. Üste bağlı olmakla birlikte, gün içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerde kısmi özerklik söz konusudur (Aytaç ve arkadaşları, 2001). Bu nedenle akademisyenlerin kendilerine hak gördüğü ya da görmediklerinin fakülte veya yüksek okul ortamında mevcut yerleşik normlar ile sınırlandırılmayan bir davranış grubu olma ihtimali yüksektir (Çağlayan, 2007). Ancak bu serbestinin yeterince uygulanabilir örgütsel kurallarla tanımlanmayıp, yalnız yerleşik uygulamalarla sağlanması olası örgütsel sorunları beraberinde getirecektir.

Yapılan araştırmalar da akademisyenlerin, bilgi ve tecrübelerinin, emeklerinin ve üstlendikleri sorumlulukların karşılığını adil biçimde aldıklarına pek katılmadıkları söylenebilir (Yılmaz, 2007). Yine çalışan ile yöneticilerin örgütsel adalet algılarının farklılık gösterdiği ve bu farklılığın; örgütsel adalet ve algılarındaki görüş farklılıkları, amir-ast ilişkilerinden, amirlerin tarafsız davranma konusuna yeterince özen göstermemelerinden, bireylerin performanslarındaki farklılıkları dikkate alarak davranışlarını şekillendirmelerinden veya çalışanların üstleriyle ilgili kişisel düşüncelerinden kaynaklandığı söylenebilir (Boylu, Perit, Güçer, 2007)

Yapılan bazı çalışmalarda ise, Türkiye'deki akademisyenlerin çalıştıkları kurumdan ve yaptıkları işten gurur duydukları, sosyal statü ve itibar ile motive oldukları ve bu nedenle kurum içerisinde adaletsizlik olduğuna ilişkin bir algıya sahip olsalar bile kurumdan ayrılma düşünmedikleri ve kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirdikleri söylenebilir (Altıntaş, 2006). Ralston, Thang ve Van-Napier (1999) kendini geliştirme düzeyi yüksek olan bireylerin güç ve bireysel başarı ile motive olduklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla akademik personel örneklemiyle yapılmış çalışmalar sınırlı olduğu

için bu bulgular genellenebilir bir nitelik taşımasa da, alan yazında benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalar mevcuttur (Aytaç ve arkadaşları, 2001; Altıntaş, 2006; Karaeminoğulları, 2006, Buluç, 2009, Argon, 2010).

Toplum üzerinde önemli etkisi bulunan üniversitelerde görev yapan akademisyenlere yönelik örgütsel adalet konusunda yeterli çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin görev yaptıkları kurumlardaki örgütsel adalete ilişkin algı düzeyinin belirlenmesi önemli görülmektedir. Bu araştırmada, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görevli akademisyenlerin görev yaptıkları üniversiteye ilişkin örgütsel adalet algılarının belirlenmesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.*

## 1.2. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görevli akademik personelin görev yaptıkları üniversiteye yönelik örgütsel adaletle ilişkin algılarının belirlenmesidir. Bu bağlamda, akademik personelin üniversitede görev yaptığı kurumdaki örgütsel adaletle ilişkin görüşleri, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında nasıl olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Akademisyenlerin görev yaptıkları kurumlardaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının; demografik özelliklere, akademik kariyere ve kurumsal özelliklere göre ne şekilde farklılaştığı ortaya konmaya çalışılmıştır:

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1.Akademik personelin görev yaptıkları üniversitedeki örgütsel adaletle ilişkin görüşleri, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında nasıldır?

2.Akademik personelin görev yaptıkları üniversitedeki örgütsel adaletle ilişkin görüşleri;

- a)Cinsiyete,
- b)Yaşa,
- c)Medeni duruma,
- d)Unvana,

- e)Çalıştığı birime (Fakülte, Yüksekokul)
- f)Çalıştığı branş (alan),
- g)Mesleki kıdeme
- h)Yönetmelik görevi olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

### 1.3. ÖNEM

Türkiye’de eğitim sektörü çok büyük bir kitleyi ilgilendirmektedir. Hizmet sektörünün bir parçası olan eğitim kurumlarında hizmetin kalitesi ve organizasyonun başarısı büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. İşte bu yüzden sistemin temelini oluşturan bu kurumların kaliteli, verimli ve daha donanımlı eğitim hizmeti verebilmeleri için etkililiklerinin sağlanması gerekmektedir. Bu da bir boyutuyla örgütsel adaletin işlerliğiyle olmaktadır. Araştırma, toplumda başat ve yaşamsal sorumluluklar üstlenen üniversitelerde çalışan akademik personelin örgütsel adaletle ilişkin algılarından yola çıkarak; olası işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet durumunu belirlemeye, buna ilişkin sorunları ortaya koymaya imkân tanımaktadır. Bu durumun ve sorunların belirlenmesi, üniversitedeki iç işleyişin, yönetmelik karar ve eylemlerin daha adil ve daha pozitif bir zeminde gerçekleşmesine katkı sağladığı düşünülmektedir.

Üniversitelerde örgütsel adalet konusu ile ilgili literatür taraması sonucunda araştırmaların sınırlı kaldığı görülmüştür. Bu araştırma ile örgütsel adalet kavramının boyutları ile birlikte üniversitelerde nasıl algılandığı ve eğitim yönetimi açısından önemi vurgulanmak suretiyle, eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlanması beklenmektedir.

## 2. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı irdelenerek; adalet, örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet teorileri ve sınıflandırılması, örgütsel adalet türleri, örgütsel adalet algısının örgütsel davranışa etkisi bazı yönetsel kavramlarla ilişkisi, örgütsel adalet algısının öncelleri ve çıktıları, örgütte adaletsizlik ve sonuçları, eğitim örgütlerinde örgütsel adalet, üniversitelerde örgütsel adalet konularına değinilmiştir.

#### 2.1. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı hak, hukuk, eşitlik gibi değerler içeren ve toplumların bir arada kalmasını sağlayan önemli bir yapı taşıdır. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet kalabalıkların bir düzen ve birlik içerisinde yaşamasını sağlamıştır. Adalet genel olarak, hakka uygunluk, haklı ve haksızın ayırt edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda adalet hem bir durumu, hem de bireylerin davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla ilişki içerisinde (Titrek, 2009).

Adalet kavramının kökünü oluşturan “adl” sözcüğü batı dillerindeki “justice”in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just”bir sistemin ya da düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılmasını nitelemektedir (<http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf>, 23.04.2012). Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen bir rehberdir. Adalet kavramı birey ya da gruba adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koymaktadır (Töremen ve Çetin, 2010: 65).

Aristoteles, hukuk ve adaleti; toplumun ve devletin temelleri, devletin amaçları ve devlet yönetiminin egemen unsurları olarak belirtmiştir ([www.anayasa.gov.tr/eskisite/anyarg7/adnan.pdf](http://www.anayasa.gov.tr/eskisite/anyarg7/adnan.pdf), 10.01.2012). Türk Dil Kurumu ise adaleti; Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı

olanı verme, doğruluk anlamında açıklamıştır. ([www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=adalet&ayn=tam](http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=adalet&ayn=tam), 12.01.2012).

Adalet, bir toplumda değerlerin, ilkelerin, ideallerin ve erdemlerin cisimleşmiş somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması durumudur. Herkesin hak ettiği ödül veya cezayla karşılaşmasıdır. Adalet, en etkili, nesnel ve mutlak bir değer anlatımı olarak insanın davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünce, hakka ve doğruluğa saygıyı temel alan ahlak ilkesi; doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve doğru muameledir (Klein, 2008: 36). Adalet, objektif manada herkesin hakkını tanıma hususunda değişmez bir iyi niyeti ve dileği temsil eden kavramdır.

Aristoteles, devleti ayakta tutan orta direğin adalet olduğunu söylemiştir. Adalet kavramının birden fazla anlamından bahsetmiştir ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamanın daha doğru olacağını söylemiştir. “Yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bu şekilde bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik; yasalara uygun davranmak, eşitliği bozmamak ise adalettir” demiştir. Aristoteles’ e göre adaletin en belirgin özelliği, kişisel özelliklere ve yeteneklere göre, herkese hak ettiğinin verilmesidir. Yani “eşit olanlar arasında eşitlik ve eşit olmayanlar arasında da eşitsizlik adalettir” demiştir (Ağaoğulları, 2002: 351-352).

İngiliz düşünürü Hobbes’a göre sözleşmeye uymak adalettir. Alman düşünürü Kant ise adalet konusunu incelerken üç ayrı ilkedden bahsetmiştir. Bunlar; “şerefli yasa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver” esaslarıdır. Bu üç ilke adaleti meydana getirir (Güriz, 200: 9).

Adaleti tanımlayan filozoflardan biri diğeri olan John Rawls’a göre adalet; sosyal örgütlerin ilk niteliğidir. Rawls adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, eşit özgürlükler ilkesidir. Her bireyin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerekir. İkincisi ise fırsat eşitliği ilkesidir. Sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin, adil tasarruf ilkesinin sınırlamaları çerçevesinde en kötü durumda olana ve en büyük yarar sağlamaları ve adilane şans eşitliği ilkesine göre herkese açık olması gereken memnuniyetler ve makamlarla ilişkilendirilmesi gerekir (Savaş, 2001: 128-130).



Örgütlerle ilgili yapılan son araştırmalar, çekirdek değerlerin örgütler için önemini vurgulamaktadır. Çekirdek değerler, örgütlerin temel ve devamlı prensipleridir. Adalet bu çekirdek değerlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz adalet yargıları, bireysel çıkar ve anti sosyal davranışlar başta olmak üzere çok çeşitli olumsuz tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Bunlardan bazıları hırsızlık, saldırganlık ve işten çıkanların dava açması olarak sayılabilir (Ateş, 2004; akt: Dilek, 2004). Adalet, etkili bir liderlik prensibi, sosyal örgütlerin önemli bir erdemi ve örgütlerde işbirliği ile yapılan faaliyetlerin temel esaslarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bir değer olarak adalet, kendisinin önemini de ortaya koymaktadır (Ateş, 2004; akt: Dilek, 2004).

Birey ya da grubun elde ettiği kazanımlar (örneğin para veya statü), adilliliği açısından tartışılabilmektedir. Adalet, bireylerarası ilişkilerin ve grup süreçlerinin anlaşılmasında çok önemlidir. Bu nedenle adaletin en az iki ya da daha fazla tarafı ve bazı kaynakları içerdiği görülmektedir. Burada bahsedilen taraf bireyler, sosyal gruplar, örgütler hatta uluslar olabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bireysel ve toplumsal yaşamda olduğu gibi, örgütler için de adalet olgusu oldukça önemli bir rol oynamaktadır. İnsan örgütlerin en önemli kaynağıdır. Bu rekabetçi ortamda onlardan en verimli şekilde faydalanmak örgütün devamlılığını sağlayabilmesindeki en önemli unsurdur. Bu verimliliği artırma yollarından biri de iş görenlerin örgütlere bağlılığını artırmaktır. Bunu sağlamak ise hakların eşit dağıtımıyla yani adaletli davranmakla mümkün olmaktadır. Örgütler özellikle çalışanlarının örgüt içerisindeki performanslarını arttırmak, verimliliklerini sağlamak ve onlardan örgüte yararlı bir biçimde faydalanmak için adaletli davranmaları gerekmektedir.

Güntümüz örgütlerinde ve çevrelerindeki değişimler örgütsel araştırmalarda da yeni ilgi alanları yaratmıştır. şirket anlayışından örgütlenme anlayışına kayışı yansıtan örgütsel davranışları inceleyen Rousseau (1997), önemli araştırma konuları olarak; işgören ilişkileri, performans paradoksu, hedef belirleme ve öz yönetim, örgütsel öğrenme, örgütsel değişim ve iş-iş dışı ilişkiler açısından yaşanan değişimin etkilerini vurgulamaktadır.

Uzun süredir örgütsel çalışmalara konu olan örgütsel adalet (Alexander ve Ruderman 1987; Greenberg 1987; Organ, 1990; Rousseau, 1997; De Cremer, van Dijke ve Bos, 2007) giderek artan bir ilgi çekmeye başlamıştır. Roch ve Schanok (2006) işgören tutumları açısından adalet algısının; örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık, lider-üye değişimi, iş tatmini ve ücret bağlamında etkisi olduğunu vurgulamıştır. Keza adalet algısının benzer şekilde işgören davranışları açısından; performans ve örgütsel vatandaşlık bağlamında etkisi olduğu aynı çalışmada belirtilmiştir. Benzer şekilde Tekleab, Takeuchi ve Taylor (2005) tarafından örgütsel adalette, sosyal mübadele ilişkileri ve çalışan tutum ve davranışları arasında ilişki bulunduğu vurgulanmıştır.

Ancak, yönetim alanında işgörelere karşı davranışlarla alakalı bir konu olan adalet (Hosmer ve Kiewitz, 2005), ahlaki ve dini bir erdem olarak, uzun yıllar öncesinde araştırmalara konu olmuştur (Schall, 2004). Örgütlerde adalet çalışmaları, Homans'ın (1961) mübadele ilişkileri çalışmasına ve Adams'ın (1965) eşitlik teorisini geliştirmesine dayandırılmaktadır (akt; Frazier, Johnson, Gavin, Gooty ve Snow, 2010).

Çalışma hayatındaki sosyal mübadele araştırmaları, işgörelerin çok farklı örgütsel aktörle sosyal mübadele ilişkisi kurduğunu ve bir mübadele ilişkisinin önemi ve uygunluğunun ilişkinin yer aldığı kapsama bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Robinson, 2004). Sosyal mübadele ilişkisinde, birey ilişkide bulunduğu diğer bireyin ileride yükümlülüklerini yerine getireceğine inanmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisi güven ve karşılıklı değişime dayanmaktadır (Blau, 1964; Holmes, 1981).

Rousseau (1997) özellikle çalışan sayısı fazla olan örgütlerde, çalışan ilişkilerine ilişkin diğer konuların yanında sosyal adaletin ayrı bir önem taşıdığını belirtmektedir. Organizasyonların temel fonksiyonları dışında kalan birimlerinde tam zamanlı veya kısmi çalışanların sahip olacakları hakların belirlenmesi bu kapsamda örnek de verilmektedir. Ancak sosyal adaletin kapsamına, çalışan sayısına bağlı kalmaksızın, kaynakların nasıl dağıtılacağı ve çalışanların ilişkilerini nasıl şekillendireceği gibi konuların girdiği söylenebilir.

Lambert (2003) örgütsel adaleti, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işleme için temel bir gereksinim olarak görürken, İşcan ve Naktiyok (2004) örgütsel adaleti, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt

içerisinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi şeklinde ifade etmektedir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar tarafından yöneticilerin davranışları adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirildiği belirtilmekte ve örgüt içi ahlaki uygulama ve işlemlerin önemi üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Çakmak, 2005: 20). Örgütsel adalet örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir (Özkalp ve Kirel, 2004). Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işlemlere ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Yıldırım, 2007: 256).

Örgütleri oluşturan bireyler, değer unsurları doğrultusunda bir karara varmakta ve bir takım amaçlar belirlemektedir. Eren (2008)'e göre bireyin davranışlarını en çok etkileyen faktörler; örgüt amaçları, verimlilik, adalet ve hakkaniyet ölçüleri ve kişisel değerlerdir. Örgüt içerisinde düzenleyici faaliyetlerde bulunulurken, kişisel haklara gereken saygının gösterilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt içi ilişkilerin düzeyinin örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim örgüt içi bir davranışın çoğu kişi tarafından adil olarak görülmesinin, o davranışın adil olarak tanımlanmasına yol açtığı savunulmaktadır (Scandura, 1999; Ambrose ve Schminke, 2003).

Bir davranışın adil olması, çalışanın kendisinin o davranışı adil bulmasıyla alakalıdır. Kısacası örgütsel adalet subjektiftir ve tamamen algılara dayanmaktadır. Algıların ölçümü ise oldukça basit bir işlemle yapılmaktadır. Sheppard, Lewicki ve Minton (1992) tarafından bu kapsamda iki temel kural olduğu varsayılmıştır. Birincisi denge kararına varılmasıdır, yani bireyin kendisini bir başkasıyla kıyaslamasıdır. İkincisi ise varılan kararın doğruluğuna inanılması, yani kararın alınmasında uygulanan

işlemlerin değerlendirilmesidir. Kısacası çalışan faydasını veyahut mahzurunu gördüğü davranışın hem dengeli hem de doğru olduğuna bakarak adalet algısına ulaşmaktadır.

Adams'ın (1965) mübadele teorisinde tarif ettiği şekliyle, çalışanlar iş hayatında mübadele ilişkisini iki yönlü geliştirmektedir. Bunlardan ilki, çalışan-amir ilişkisinin kalitesini açıklayan lider-üye mübadelesi, diğeri ise çalışanın örgütle olan ilişkisinin kalitesini yansıtan örgütsel destek algısıdır.

Yine Adams (1965), Eşitlik Teorisi'nde bireyin kendi kurumunda başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir kurumda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgili olduğunu savunmaktadır. Buna göre çalışanlar, bir işten elde ettiklerini, o işe katkularıyla ilişkili olarak algırlar. Daha sonra da kendi girdi-çıkı oranlarını ilgili diğeri kişilerin girdi-çıkı oranları ile karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda çalışanların eşit muameleye tabi olduğunu düşündüklerinde motive olduklarını, eşitsizlik durumunda ise, olumsuz örgütsel davranışların ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ VE GELİŞİMİ

Örgütlerde adalet çalışmaları, Homans'ın (1961) mübadele ilişkileri çalışmasına ve Adams'ın (1965) eşitlik teorisini geliştirmesine dayanmaktadır. Walster, Bersceheid ve Walster (1973) çalışmalarının da adalet algısının kavramsallaşmasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir.

Çalışma hayatındaki sosyal mübadele araştırmaları, işgörenlerin çok farklı örgütsel aktörle sosyal mübadele ilişkisi kurduğunu ve bir mübadele ilişkisinin önemi ve uygunluğunun ilişkinin yer aldığı kapsama bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Cole, Schaninger ve Harris, 2002 akt; Frazier ve ark. 2010). Sosyal mübadele ilişkisinde, birey ilişkide bulunduğu diğeri bireyin ileride yükümlülüklerini yerine getireceğine inanmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisi güven ve karşılıklı değişime dayanmaktadır (Blau, 1964; Holmes, 1981).

Örgütsel adalet çalışmalarının sınıflandırılması kapsamında, pek çok farklı tanım ortaya konulmasına rağmen, köken olarak hep aynı çalışmalara atıf yapılması ve sınıflandırmanın birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Yazında en çok kabul gören sınıflandırma Greenberg'in (1987) çalışması olmuştur. Greenberg örgütsel adalet teorilerini, reaktif-proaktif ve içerik-süreç şeklinde iki bağımsız boyutta değerlendirmektedir.

Öte yandan Cropanzano ve Rupp (2002) örgütsel adalet çalışmalarını gelişimi açısından incelemiş ve üç aşamalı bir yaklaşım getirmiştir. Öncelikle bireylerin şahsi çıkarlarını ön planda tuttuğu adalet anlayışının önemli olduğuna inanılan araçsal modelden bahsetmiştir. Şahsi çıkarlar, para ve terfi gibi somut olabileceği gibi, bireyin grup içerisindeki yeri ve kendini gerçekleştirme gibi soyut da olabilir. Bir sonraki aşamada çalışanların ait olduğu grubun değerlerini önemseydiği kişilerarası ilişkiler modelinin geliştiği belirtilmiştir. Üçüncü aşamada bireylerin adalet algısının ahlaki değerlere odaklandığından bahisle, ahlaki değerler modeli ön plana çıkmıştır. Bu modelde çalışanlar kendilerine davranış şekillerinde ahlaki değerlere önem verirken, kendi davranışlarında da bu hususa dikkat etmektedir.

Yazında ağırlık olarak ele alınan araçsal modelin (Thibaut ve Walker, 1975; Folger ve Greenberg, 1985; Tyler, 1987) teorik çerçevesi, rasyonellik ve sosyal mübadele üzerine kurulmuştur (akt; Cropanzano ve Rupp, 2002). Sosyal mübadele kavramına farklı yaklaşımlar bulunsa da, kaynak dağılım işlemleri temelde müteakabiliyet ve eşitlik gibi kurallar içerisinde gerçekleşmektedir. Rasyonellik ise çalışanların fayda maksimizasyonunda bulunurken, maliyet minimizasyonuna gittiklerini vurgulamaktadır.

Kişilerarası ilişkiler modeli, bazı araştırmacılar tarafından (Lind ve Tyler, 1998; Tyler ve Blader, 2000; Tyler ve Lind, 1992; Tyler ve Smith, 1998) sosyal kimlik teorisinin örgütsel adalet ile ilişkilendirilmesine dayandırılmaktadır (akt; Cropanzano ve Rupp, 2002). Deontolojik yaklaşım (Folger, 1998, 2001) ve ahlaki değerler modeli (Folger, 1994) ise, çalışanların şahsi menfaatlerinden ziyade, çalışanların tamamına eşit davranılmasına önem vermektedir (akt; Cropanzano ve Rupp, 2002).

### 2.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel adalet teorileri, Greenberg (1987) tarafından sınıflandırılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Greenberg örgütsel adalet teorilerini birbirinden bağımsız iki farklı boyutta değerlendirmektedir. Tablo 1’de belirtildiği gibi, boyutlar; reaktif-proaktif ve içerik-süreç şeklinde bir ayrıma tabi tutulmaktadır.

**Tablo 1.** Adalet Teorileri

Boyutlar	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri (Eşitlik Teorisi)	Reaktif-Süreç Teorileri (Prosedür Adaleti Teorisi)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri (Adalet Yargı Teorisi)	Proaktif- Süreç Teorileri (Dağıtım Tercihli Teorisi)

Kaynak: Greenberg, 1987

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere, sınıflandırmanın birinci boyutu; bireylerin çalışma ortamında oluşması muhtemel adil olmayan davranışlardan kaçınıp kaçınmaması ile ilgilenmektedir. Bu kapsamda, reaktif teorilere göre çalışanlar bu tür davranışlardan kaçınmaktadır. Öte yandan, proaktif teoriler çalışanların adil davranışlar sergileme tutumlarını incelemektedir.

İkinci boyutta ise, sonuç odaklılık ile süreç odaklılık belirleyici olmaktadır. Süreç yaklaşımında karar verme ve uygulama prosedürlerinde adil davranışlar sorgulanmaktadır. Diğer taraftan, içerik yaklaşımı kazanımların dağıtım adaletine yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri kazanımları rölativist bir yaklaşımda değerlendirmekte ve algılar ön plana çıkmaktadır.

Greenberg (1987) tarafından adalet teorisi kategorilerin kapsamı detaylı olarak ele alınmıştır.

Tablo 2. **Adalet Teorisi Kategorileri ve Kapsamları**

Adalet Teorileri	Kapsamı
Reaktif-İçerik Teoriler	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara gösterdiği tepkiler
Proaktif-İçerik Teoriler	Çalışanların uygulamaların adil olması için gösterdiği davranışlar
Reaktif-Süreç Teoriler	Çalışanlar adil olmayan prosedür ve politikalara gösterdiği tepkiler
Proaktif-Süreç Teoriler	Çalışanların prosedür ve politikaların adil olması için gösterdiği davranışlar

Kaynak: Greenberg, 1987

Tablo 2’de yer aldığı şekli ile reaktif teoriler adil olmayan süreçlere gösterilen tepkilere yoğunlaşırken, proaktif teoriler çalışanların örgüt içerisinde adaletin teminine yönelik davranışlardan bahsetmektedir. Teorilerin ikinci kısımlarını oluşturan boyutlardan süreç anlamında örgüt uygulamalarında kullanılan prosedürlerle ilgilenilirken, içerik anlamında kazanımların adilliği incelenmektedir.

### 2.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler

Örgütsel adalet kavramının çıkış noktasını oluşturan çoğu teori bu kategoride yer almaktadır. Homans’ın (1961) *Dağıtım Adaleti Teorisi*, Adams’ın (1965) *Eşitlik Teorisi* ve Walster ve ark. (1973) *Eşitlik Teorisi* bunlara örnek gösterilmektedir. Teorilerin bazı farklılıkları bulunmasına rağmen, çalışanların adil olmayan davranışlara karşı olumsuz tutumlar sergiledikleri ve meydana gelen bu adaletsizliği düzeltecek davranışlar geliştirdikleri konusunda benzer görüşlere sahiptirler (Yürür, 2009).

Bu teorilerin diğer bir ortak noktasını da somut kazanımların eşitlik ilkesine uygun dağıtılması oluşturmaktadır (Cropanzano ve Rupp, 2002). Somut kazanımlardan kasıt esasen ücret dağılımıdır. Pozisyon veya seçkinlik sağlayacak kazanımlar elde edilmesi de eşitsizlik algısının sebepleri arasında yer alabilmektedir.

Greenberg (1987) bireylerin kıyaslamayı sosyal karşılaştırma yoluyla yaptığını belirtmektedir. Örnek vermek gerekirse; çalışan kıyaslamayı iş yerinde pozisyon olarak kendisine emsal akranıyla gerçekleştirmekte, hiyerarşide üst ya da ast pozisyonda yer alanlar tercih edilmemektedir. Veyahut kadın çalışan kendisini yine kadın çalışanla kıyaslamaktadır.

Sosyal karşılaştırmalara dayalı birkaç sosyolojik teori de reaktif-içerik teoriler arasında sayılmaktadır. Berger tarafından geliştirilen *Statü Değeri Teorisi*, Jasso'nun (1980) *Dağıtım Adalet Teorisi*, Crosby'nin (1976) *Göreceli Yoksunluk Teorisi* bu kapsamda değerlendirilebilir (akt; Folger ve Greenberg, 1985).

**Tablo 3.** Reaktif-İçerik Teorileri

Teori	Geliştiren	Kapsamı	Açıklamalar
Dağıtım Adaleti Teorisi	Homans (1961)	Eşitlik ilkesi	Adil olmayan ilişkilere olumsuz tutumlar geliştirilmektedir.
Eşitlik Teorisi	Adams (1965)	Eşitlik veya eşitsizlik algısı	Kıyaslama kendi akranı ile yapılmaktadır. Katkı/kazanım oranları eşit ise tatmin sağlanmaktadır.
Eşitlik Teorisi	Walster (1973)	Eşitlik ilkesi	Örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkiler oluşturulmaktadır.
Göreceli Yoksunluk Teorisi	Crosby (1976)	Ödül dağıtımındaki eşitsizlikten kaynaklanan yoksunluk hissi	Alt kademe çalışanları, kendilerini üst kademe çalışanlarla kıyaslamaktadır.
Dağıtım Adalet Teorisi	Jasso (1980)	Adil paylaşım ilişkisi	Bireyin adalet algısında dışsal karşılaştırmalar yer almamaktadır.
Statü Değeri Teorisi	Berger (1980)	Eşitlik ilkesi	Karşılaştırma akran ile değil, akran grubu veya meslek grubu ile yapılmaktadır.

Kaynak: Yürür, 2009

Reaktif-İçerik teorilerin kapsam ve açıklamaları özetle Tablo 3'te sunulmaktadır. Homans (1961) *Dağıtım Adaleti Teorisinde* eşitlik ilkesini ön plana çıkarmakta ve adil olmayan ilişkilere olumsuz tutumlar geliştirileceğini vurgulamaktadır. Walster (1973) de benzer şekilde *Eşitlik Teorisinde* eşitlik ilkesine vurgu yaparken, ilişkilerden ziyade kaynak ve ödül dağılımındaki adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerin oluşturulduğundan bahsetmektedir.

Adams (1965) ise geliştirdiği *Eşitlik Teorisinde*, eşitlik algısı kadar eşitsizlik algısının da önem kazandığını belirtmekte ve birey tarafından tatminin ancak katkı/kazanım oranı eşit ise sağlanabileceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda bireylerin kıyaslama yaparken kendi ile aynı pozisyonda bulunan akranına gösterilen davranışları esas alacağını dile getirmektedir (Greenberg, 1987).



Eşitlik ilkesine dayalı geliştirilen bir diğer teori de, Berger'in *Statü Değeri Teorisidir*. Berger'e (1980) göre birey karşılaştırmayı akranı ile değil, akran grubu veya meslek grubu ile yapmaktadır. Crosby (1976) tarafından geliştirilen *Göreceli Yoksunluk Teorisinde* de birey benzer şekilde kendini akran grubuyla değil, üst veya ast çalışma grup ile kıyaslama eğilimindedir. Ayrıca Crosby (1976) ödül dağıtımındaki eşitsizlikten kaynaklanan yoksunluk hissini ön plana çıkarmaktadır (akt; Irak, 2004).

Diğer teoriler gibi kıyaslanmanın dışsal olarak yapılmadığını savunan Jasso (1980)'nun *Dağıtım Adalet Teorisi*, adil paylaşım ilişkini inanca vurgu yapmaktadır. Bireyin adalet algısında dış odaklı karşılaştırmalar yer almamaktadır (akt; Irak, 2004)

### 2.3.2. Proaktif-İçerik Teoriler

Proaktif-içerik teorilerinde, adalet sağlama çabaları söz konusudur. Leventhal (1976a,b) proaktif-içerik teoriler için kavramsal temelleri oluşturmaktadır. Reaktif-içerik teoriler tamamen eşitlik kuramı üzerine şekillenirken, proaktif-içerik teoriler koşul bağımlılık göstererek eşit paylaşım ilkesini de kullanmaktadır. Proaktif-içerik teorilerin aktörleri, kapsamı ve açıklamaları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Proaktif-İçerik Teorileri

Teori	Geliştiren	Kapsamı	Açıklamalar
Adalet Modeli	Yargı Leventhal (1976a)	Eşitlik ve eşit paylaşım ilkesine göre durumsallık yaklaşımı	Bireylerin adalet arayışı, şahsi kazançların maksimizasyonu için bir araçtır.
Adalet Teorisi	Güdücü Lerner (1977, 1980)	Eşitlik, eşit paylaşım, rekabet ve ihtiyaç ilkesine göre durumsallık yaklaşımı	Dağıtım uygulamaları orantılı eşitliğin ötesinde, ahlaki yönü bulunan bir konudur.

Kaynak: (akt;Yürür, 2009)

Tablo 4'te yer alan teorilerden Leventhal (1976a) tarafından geliştirilen *Adalet Yargı Modeli*, durumsallık yaklaşımını işlemektedir. Özellikle sosyal adalet katkı-kazanım oranının sağlanmasından daha ön planda olduğu zaman, grup üyelerinin tamamına eşit paylaşım sağlanması gerekebilmektedir. Lerner'in (1977, 1980) geliştirmiş olduğu teori de, bu kategoride değerlendirilebilecek teoridir. Lerner'in

Leventhal'den ayrılan yönü adaletin daha çok ahlaki bir erdem olarak görülmesidir (Akt: Yürür, 2009).

Lerner adaletin eşitlik ve eşit paylaşım ilkelerin yanı sıra rekabet ve ihtiyaç ilkelerine de dayandırıldığını savunmaktadır. Rekabet ile performans dayalı dağıtım uygulaması yapılabilmektedir (akt: Irak, 2004)

### 2.3.3. Reaktif-Süreç Teoriler

Süreç teorileri kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adillğine odaklanmaktadır (Yürür, 2009). Daha çok hukukçular tarafından araştırma konusu yapılmıştır. Çünkü yargı kararlarının toplum tarafından kabul görmesi, karar verme sürecinde kullanılan süreçlerin adil olması ile yakından ilişkilendirilmiştir.

Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen *Prosedür Adaleti Teorisi*, kullanılan prosedürlerin, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrol derecesine göre değişebileceğini göstermektedir. Süreç teorilerinde üç ayrı taraf yer almakta ve çözüm süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Taraflar anlaşmazlığa düşen iki taraf ve sürece aracılık eden bir üçüncü taraftır. Aşamalar ise, araştırmanın yapıldığı süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözüme kavuşturulduğu karar aşamasıdır. Benzer şekilde, bireyin kontrolü açısından süreç aşamasında süreç kontrolü, karara aşamasında karar kontrolü söz konusudur.

Süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin adaletin sağlanmasında daha etkin olduğu, aynı zamanda bireyler tarafından alınan kararların daha rahatlıkla kabul edildiği görülmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Reaktif-süreç teorileri, kısacası, anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan süreçlere odaklanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların karar almaya yardımcı prosedürlere ilişkin tepkilerine vurgu yapmaktadır.

### 2.3.4. Proaktif-Süreç Teoriler

Bu teorik görüşü temsil eden yaklaşım Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından ortaya konan *Dağıtım Tercih Teorisi*dir. Teori esasen dağıtım kararlarından daha çok süreçlere vurgu yapan ve Leventhal'in Adalet Yargı Modelinin genişletilmiş bir şeklidir. Bireylerin adaleti temin etmek için hangi prosedürleri kullanması gerektiği

konusunda yoğunlaşmaktadır. Leventhal ve arkadaşları (1980) tarafından adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi maksadıyla ne tür süreçlerin kullanılacağına yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Dağıtım Tercih Teorisine göre adaletin temini için prosedürlerde bulunması gerekli sekiz özellik yer almaktadır. Prosedürlerin adil olup olmadığı aşağıda belirtilen özelliklere uygunlukları hesaba katılarak belirlenmektedir (Greenberg, 1990):

a) Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak: Özellikle örgütsel politikaların adil uygulamalara yol açmasını sağlamak için çalışanlara tanınan haklara ilişkin kuraldır.

b) Tutarlı kurallara dayanmak: Dağıtım ile ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

c) Doğru bilgiye dayalı olmak: Dağıtımında veya işlemden örgüt çalışanlarına önyargılı olmama kuralıdır.

ç) Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kurallardır.

d) Bireyleri önyargıya karşı koruyarak olmak: Adaletin dağıtımında veya işlemlerin uygulamasında örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

e) Bireylerin bilgi almasını sağlamak: Adil prosedür uygulamalarının örgüt içerisinde yerleşmesini sağlamak için çalışanların bilgilendirilmesi kuralıdır.

f) Prosedürlerde değişiklik yapma imkanı vermek: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltebilme haklarının olması ile ilgili kurallardır.

g) Yaygın kabul görmüş ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak: Alınacak kuralların, özellikle dağıtım ve prosedürlerle ilgili kuralların, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kurallardır.

#### **2.4. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ**

Örgütsel adalet üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adaletin çoğunlukla üç farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar; dağıtım (bölüşümsel) adaleti, süreç (prosedür) adaleti ve etkileşimsel adalettir (İşbaşı, 2000; Yürür, 2001; Atalay, 2005; Çakmak, 2005; Dilek, 2005; Çalışkan, 2006; Eker, 2006; Gürpınar, 2006; Tan, 2006; Karaeminoğulları, 2006; Atalay, 2007; Aykut, 2007; Pirali, 2007; Polat,

2007; Selekler, 2007; Söyük, 2007; Çöp, 2008; Doğan, 2008; Nam, 2008; Öner 2008; Öztürk, 2008; Sezgin, 2008; Yerlikaya, 2008; Çakar ve Yıldız, 2009; Sayın, 2009;; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Yürür (2009) tarafından belirtildiği gibi, önceleri yalnızca elde edilen kazanımlara ilişkin algılar örgütsel adalet kapsamında değerlendirilirken, sonraki araştırmalar kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası ilişkilerin de adalet algısını etkilediğini göstermiştir. Bazı araştırmacılar (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Fox, Spector ve Miles, 2001) ise örgütsel adaleti ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalet olarak ele alırken, bazı araştırmacılar (Colquitt, 2001) da dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalete bir dördüncü boyut olan bilgisel adaleti eklemiştir. Cohen-Charash ve Spector (2001) 190 alan yazınının meta analizini yapmış; örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak ele almıştır.

Her ne kadar etkileşim adaletinin boyutları olarak bilgisel adalet ve kişiler arası adaleti örgütsel adaletin boyutları şeklinde ele alan çalışmalara (Dunnett, 2006; Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007) rastlanılsa da, her iki boyutun etkileşim adaleti boyutunda birleştiği yönündeki bulgular ağırlık kazandığı söylenebilir. Bilgisel adalet; işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımı hakkında bilgi verilmesi, örgütte çalışan kişilere açıklama yapılmasına ilişkin uygulamalara vurgu yapmaktadır. İşlemlere ilişkin bilgilendirme, yöneticiler tarafından çalışanlara ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında düzenli bilgiler aktarılması anlamına gelmektedir.

Yazında değişik adalet türlerine ilişkin tipolojiler yer alsa da, tüm adalet türlerini net olarak destekleyici literatür tam anlamıyla bulunmamaktadır (Roch ve Schanok, 2006). Bu nedenle, çalışma kapsamında örgütsel adaletin boyutları, yazında geleneksel olarak tanımlanan dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti şeklinde ele alınmıştır.

#### **2.4.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaletinin değişik ampirik uygulamalara dayanan farklı farklı tanımları yer almaktadır (Klein, 2008). Dağıtım adaleti kavramına ilk olarak devletlerin ya da

komünlerin vatandaşlarına karşı yükümlülüklerinin tanımlanmasında rastlanılmaktadır (Fagothey, 1953; akt; George, 2006). Adams'ın (1965) eşitlik teorisi ve Leventhal'ın (1976a, 1976b) eşitlik, denklik ve ihtiyaçların dağıtım kurallarına dayalı çalışmaları ise bugünkü dağıtım adaleti kavramı anlayışının temellerini oluşturmaktadır (Seifert, 2006; Frazier ve ark., 2010)

Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların işgörenler arasında adil olarak paylaşımını konu edinmektedir (Sezen, 2001). Adams (1965) tarafından geliştirilen sosyal mübadele yaklaşımına göre, bireyler dağıtım adaletinin kendilerine daha uygun kazanımlar getireceğine inandığı için, dağıtım adaleti arayışı içerisindedir. Dağıtım adaletinin öncelleri arasında ücret, ikramiye ve diğer maddi kazanımlar yer almaktadır. Kazanımlar; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.dir. Paylaşımlar maddi nitelikte olabileceği gibi, sosyal pozisyonlar, roller veya fırsatlar da olabilmektedir (Irak, 2004). Dağıtım adaleti çoğunlukla vurgulandığı gibi sadece ekonomik kazanımlarla ilgili değildir. Örneğin, çalışanlar kendilerine prestijli bir ofis verilmediği düşüncesiyle eşitsizlik duygusu da yaşamıştır (Greenberg, 1990). Esasen dağıtım adaleti vasıtasıyla doğrudan kazanımlar elde edilmektedir.

Asıl problem yasal hakların dağıtım ilkelerinin belirlenmesidir (Klein, 2008). Benzer şekilde, örgütsel kaynaklarının dağıtımında kullanılan kurallar dağıtım adaletini belirleyicisidir. Çalışanlar eğitim, zeka ve gayret gibi girdileri elde edilecek kazanımlara oranlayarak adaleti ölçmektedir. Herkese eşit vergi uygulaması veya gelir eşitsizliğini kapatmak mı daha adildir? Çalışanların tamamı aynı maaşı mı almalı, yoksa derslerdeki performansı, mesleki kıdemi veya eğitime kabiliyetine göre farklılaşmalı mı? gibi problemler dağıtım adaletinin bir ürünüdür.

Örgütsel kaynakların dağıtımını konusu, Beauchamp ve Bowie (2004) altı ilke açıklamaktadır:

- a) Her bireye eşit pay.
- b) Her bireye, bireysel ihtiyacına göre pay.
- c) Her bireye, bireysel haklarına göre pay.
- d) Her bireye, bireysel çabasına göre pay.
- e) Her bireye, topluma katkısına göre pay.

f) Her bireye, liyakatına göre pay.

Listeye ekonomik anlamda mali ödülleri de eklemek mümkündür (Klein, 2008). Bir diğer ilke de, faydacılık teorisinden istifade ile, toplam faydanın maksimizasyonu olabilir (Singer, 1979, akt; Rousseau, 1997). Kaynakların dağıtımı konusunda Deutsch (1973) tarafından da bir metodoloji olarak; eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralı önerilmiştir. Eşitlik kuralı, dağıtımı çalışanların katkı oranlarına göre yapılması anlamına gelmektedir. Öte yandan, eşit paylaşım kuralı, katkı oranlarına bakılmaksızın, katılım sayısı oranında dağıtımı öngörmektedir. Bir diğer kurala göre de, çalışanların ihtiyaçlarının dağıtım oranlarını belirlemesi şeklindedir.

Özellikle dağıtım konularından tazminat ile ilgili araştırmalar örgütsel hiyerarşi içerisinde oluşan farklılaşmaya yoğunlaşmaktadır (Rousseau, 1997). Cowherd ve Levine (1992) araştırmaları sonucunda ürün kalitesinde artışın, hiyerarşiler arası tazminat farklılıklarında azalış anlamına geldiğini bulgulamıştır. İşgörenler açısından ödüllerin paylaşımı eşitlik konularını gündeme taşımaktadır. Aslında, çıktılara ilişkin bireylerin beklentileri ile gerçekleşen çıktılar uyumlu ise dağıtım adaletinden söz edilebilir. Çalışanlar girdiler ile çıktılar uyumlu olmasını beklemektedir.

Bu kapsamda kişisel eşitlik, içsel eşitlik ve dışsal eşitlik olmak üzere üç çeşit eşitlik algısından bahsetmek mümkündür (Milkovich, 2005; akt. Howard ve Cordes, 2010). Kişisel eşitlik çalışanın örgüte katkısı oranında bireysel kazanım oranı ile doğru orantılıdır. Kişisel eşitlik iş kalitesi, mesleki eğitim, gayret ve verimlilik ile ilişkilidir. İçsel eşitlik, örgüt içerisindeki meslek grupları arasında ve aynı meslek grubu içerisinde ücret oranlarının kıyaslanmasıdır. Dışsal eşitlik de benzer endüstride yer alan örgütlerdeki ücret oranların karşılaştırılmasına dayanmaktadır.

#### **2.4.2. Süreç Adaleti**

Prosedür adaleti veya işlemsel adalet, prosedürlerin yani kararların alınmasında kullanılan araçların adillğine ilişkin bir kavram olarak açıklanmıştır (Lind ve Tyler, 1988). İlk defa Thibaut ve Walker (1975) tarafından kullanılan işlemsel adalet, ücretlerin adaletsiz dağıtımından kaçınma, alınan kararlara katılım, bilgi paylaşımı gibi

örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulaması anlamına gelmektedir (Colquitt ve Chertkoff, 2002; Karriker ve Williams, 2009).

Dağıtım adaletinin aksine, işlemsel adalet kararların alınma sürecine uyarlanmaktadır. İşlemsel adalet doğru yöntem ve rehberler vasıtasıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarından etkilenme derecesidir. Thibaut ve Walker (1975) tarafından adil bir karar verme sürecindeki kritik unsurlar, çalışanlara seslerini duyurmaya imkan veren, süreç boyunca çalışanların görüşlerine destek sağlayıcı şartlar oluşturan, karar konularında az da olsa kontrol mekanizmasında yer alma imkanı sunan ve farklı alternatifleri değerlendirme kriterlerine görüşlerini dahil etme fırsatı veren unsurlardır (Howard ve Cordes, 2010).

Prosedür adaleti, anlaşmazlıkların çözümlenmesinde kullanılan (Solum, 2004) ya da kararların alındığı (Folger ve Greenberg, 1985) süreçlerdeki hakkaniyet ile ilişkilendirilmektedir. En dar anlamıyla, süreçlere eşit katkıda bulunan bireylere eşit davranılmasıdır (Solum, 2004). En geniş anlamıyla ise, politikalarının belirlenmesine ilişkin hakkaniyet algısıdır (Greenberg, 1990). Karar süreç ve politika konularının özellikle terfi, işten çıkarma, performans değerlendirme, maaş dışı kazanımlar veya organizasyon tarafından sağlanan her türlü değeri kapsadığı değerlendirilmektedir (Roch ve Schanok, 2006).

Çalışanlar genellikle karar süreç ve politikaların belirlenmesinde kullanılan araçların adil olduğuna bazı şartlar altında inanmaktadır. Çalışanlar; araçlar bireyler ve zaman açısından tutarlılık sergilediğinde, ön yargılar baskılandığında, etkilenen bireylerin düşünceleri temsil edildiğinde, kendilerine aktarılan bilgi doğru olduğunda, uygun olmayan kararların düzeltilmesi için gerekli mekanizmalar kullanıldığında ve kaynak dağılımı ahlaki ve etik standartlara uygun olduğunda inanmaktadır (Clay-Warner, Hegtveld ve Roman, 2005).

Çalışanlar ayrıca kaynak dağılımındaki uygulamaları kendi etik anlayışları çerçevesinde de değerlendirmektedir. Ne zaman ki dağıtım kararları çalışanların etik değerleriyle uyumluluk sergilerse, o zaman adalet söz konusu olmaktadır. Bu yüzden, çalışanlar tarafından katkı yapılmasına izin verildiğinde, kazanımlar eşit olmasa da, süreç adil olarak algılanmaktadır. Prosedür adaleti, dağıtım adaletine kıyasla daha

dolaylı kazanımlara sebep olmaktadır. Ayrıca prosedür adaleti dağıtım adaletine nazaran çalışanın kurumuyla daha uzun vadeli bir bağlılık ilişkisi sergilemesini sağlamaktadır (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007).

### 2.4.3. Etkileşimsel Adalet

Adil olmayan davranışların sebeplerini neler oluşturduğuna dair Greenberg (1993) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel faktörlerden daha çok kişiler arası ilişkiler ön plana çıkmıştır. Etkileşim adaleti ilk defa Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılmış bir kavramdır. Halen işletme politikaların yönetilmesi, kararların uygulanması ve takibi esnasındaki kişiler arası ilişkileri ve değer ile sosyal kimlik algısının etkileşimini sağlayan sosyal işlemleri, prosedür adaleti içerisinde değerlendiren çalışmalara (Howard ve Cordes, 2010) rastlanılmaktadır.

Etkileşim adaleti, çalışanlar ile yöneticilerin, çalışanlar ile çalışanların arasındaki iletişimle ilgilidir. Yani kazanımların belirtilmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin, çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğidir. Sosyal ilişkileri kapsayan ve bu ilişkileri olumlu ya da olumsuz etkileyen bir süreçtir. Çünkü etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanması esnasında çalışanların karşılaştıkları informel davranışlara ilişkin algılara odaklanmaktadır (Qiu, Qualls, Bohlmann ve Rupp, 2009). Dağıtım adaleti kazanımların eşit paylaşımını, prosedür karar alma mekanizmalarındaki süreçlerin niteliğini ele alırken, etkileşim adalet kişiler arası ilişkileri değerlendirmektedir.

Etkileşim adaleti; kişiler arası ilişkilerdeki duyarlılık ve sosyal sorumluluk olmak üzere iki boyutu içermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Karar verici veya politika yapıcıların, kararlardan etkilenen çalışanlara davranışları adalet duygusunun yaşanmasına sebep olmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışı ise, karar süreçlerine ilişkin açıklayıcı bilgilerin, kararlardan etkilenen çalışanlarla paylaşımını gerektirmektedir.

Etkileşim adaletini; kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı boyutta ele alan çalışmalara da rastlanmaktadır (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Kişilerarası adalet, prosedürleri uygulayan veya açıklayan yetkili tarafından, bireylere gösterilen nezaket, dürüstlük ve saygı derecesini göstermektedir (Colquitt, 2001).



Bilgisel adalet ise bazı kararların neden alındığı konusunda bireylere açıklama yapılmasına odaklanmaktadır (Frazair ve ark. 2010). Bilgisel adalet, bu bilgilerin doğruluğu kadar zamanında açıklanmasına da vurgu yapmaktadır (Karriker ve Williams, 2009). Başka bir ifade ile bilgisel adalet kararlara ilişkin gerçekleşen iletişimin kalitesiyle ilgilenmekteyken, kişilerarası iletişim aynı iletişimin tavır ve tutumlarını yansıtmaktadır.

Bazı araştırmacılar (Karriker ve Williams, 2009), bilgisel adaleti etkileşim adaletin bir boyutu, kişiler arası adaleti ise prosedür adaletinin bir boyutu olarak ele almıştır. Araştırmacıların bulgularını desteklemek amacıyla (Colquitt, 2001; Karriker ve Williams, 2009 ) tarafından dört boyutlu ölçek ile bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda prosedür adaleti ile bilgisel adalet arasındaki korelasyon bire yaklaşmış ve iki boyutun tek yapıda değerlendirilebileceği önerilmiştir (Karriker ve Williams, 2009).

## **2.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN BAZI YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Örgütsel adalet olgusu, örgütsel davranış alanında özellikle son yıllarda yoğunlaşılacak bir alan olmuştur (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007). Çalışanların adalet algısı örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır (Lambert, 2003). Bu durumun örgütsel adalet algısının, çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili örgütsel bir değer olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Niehoff ve Moorman, 1993). Ambrose ve ark. (2007) örgütsel adaleti çalışanların tutumlarıyla ilişkilendirmektedir. Roch ve Schanok (2006) da bu bulguyu desteklerken, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir çok birey davranışı ile de ilişkili bulunduğunu belirtmektedir.

### **2.5.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen ve işletmenin performansını yükseltmesi beklenen davranışlardır (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007). Daha açık ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların yapmakla yükümlü olmadıkları, ancak örgütün sürekliliği ve etkililiği üzerinde olumlu etkiler yapan davranışların tamamıdır diyebiliriz. Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışın kişinin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir

davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi bu nedenle bir cezayı gerektirmez (İşbaşı, 2000; 360).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri her örgüt tarafından istenmekle birlikte bu tamamen içten gelen bir davranış şeklidir. Yardımseverlik, sivil erdem, nezaket ve centilmenlik literatürde yaygın olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Çalışanların adil muamele görmesi, çalışanın örgütle olan ilişkisinin boyutunu ekonomik mübadeleden ziyade sosyal mübadele yönlü yapmaktadır (Organ, 1990). Adil davranış görmediğini düşünen çalışan, işverenle ilişkisini tamamen ekonomik çıkarlar üzerine kurmakta ve kendisini iş tanımında yer alan görevlerle kısıtlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adaletin ilişkisi pek çok araştırmanın konusu olmuştur (Moorman, 1991; Bies ve ark., 1993; Eskew, 1993; Greenberg, 1993; Moorman ve ark, 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1993; Robinson ve Morrison, 1995; Cohen-Charash ve Spector 2001; Colquitt, 2001; akt.Seifert, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışının dağıtımsal eşitlikten değil işlemsel adalet algısından etkilendiği bulgulanmıştır (Moorman 1991). Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından yapılan meta analiz de prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir şekilde pozitif etkisi bulunduğunu göstermiştir. Özellikle örgüt politikalarına aktif katılımı temsil eden sivil erdem prosedür adaletinden etkilenmektedir. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarının daha çok normatif yapıyla ilgili olduğu da göz önünde bulundurulursa, etkileşim adaleti ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemesinin yanında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi diğer örgütsel davranışlar aracılığıyla dolaylı etkide de bulunmaktadır. Ambrose ve ark. (2007) dağıtım adaletini ücret ve performans ile ilişkilendirirken, prosedür ve etkileşim adaletinin daha çok sisteme ilişkin tutumlarla (örneğin, bağlılık ve güven gibi) ilişkisine vurgu yapmaktadır.

Moorman'a göre (1991), çalışanların örgütü adil olarak algılama düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olur (Roch ve Schanok, 2006; 229). Çalışanlar dağıtılan kazanımlar ve dağıtım sırasında izlenen işlemlerin adil olduğunu

algıladıkları zaman, bunun karşılığı olarak yapmaları gereken görevler yanında örgüte yararlı olan ekstra rol davranışlar gösterirler (Niehoff ve Moorman, 1993; 533).

### **2.5.2. Örgütsel Adalet ve Performans**

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Kantarıcı, 1997; 23). Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları araştırmalarda çalışanların performansı ile dağıtım ve işlemsel adalet arasında olumlu ilişki olduğunu saptamışlardır. Adil iş kazanımları almak çalışanları örgüte karşı adil davranma konusunda motive eder. Performanslarını artırmaları adil kazanımlar için örgüte gösterdikleri bir yanıtıdır (Eker, 2006; 34)

Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) gibi kuramcılar kazanımların adaleti ile çalışanların performansı arasında olumlu ilişkiler saptamışlardır. Adil kazanımlar elde eden çalışanlar yüksek verimlilik göstereceklerdir (akt: Eker, 2006). Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları araştırmayla işlemsel adalet ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayarak, adil işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Benzer şekilde, Earley ve Lind (1998) de yaptıkları araştırmada, işlemsel adalet ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır (akt: Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Colquitt ve arkadaşları (2001) yaptıkları araştırmada (sosyal mübadele modeli hakkında) iş performansının yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinden, örgüte odaklanan işlemsel adalete göre daha çok etkilendiğini saptamışlardır. Ayrıca etkileşim adaleti iş performansı ilişkisi, lider-üye mübadelesinin kalitesinden de etkilenmektedir (Cropanzano ve Rupp, 2002; 927). Örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Lind ve Tyler (1988), örgütte adaleti sağlamanın çalışanların performansını olumlu olarak etkileyeceğini saptamışlardır (akt: Robinson, 2004; 19).

### **2.5.3. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti**

Yazındaki çalışmalar işten ayrılma niyetinin işten ayrılmanın en önemli göstergelerinden biri olduğunu göstermektedir (Porter ve Steers, 1973 akt: Akca, 2012; 136). Ayrıca Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) çalışanların işten ayrılma

niyetinin iş devrini diğer örgütsel durumlara nazaran daha iyi açıkladığını ifade etmektedir. Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların farklı sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Hendrix, Robbins, Miller ve Summers (1998) dağıtım adaleti algısının düşük olduğu durumlarda çalışanların adaletsizliğe bir son verme amacıyla işlerini bıraktıklarını belirtmektedir. Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Daileyl ve Kirk, (1992) işten ayrılma niyetini örgütlerde karar verme normlarıyla ilişkili olan işlem adaletiyle açıklamaktadır.

Daileyl ve Kirk (1992) makalelerinde dağıtım ve işlem adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu, özellikle de işlem adaletsizliği algısı arttıkça işten ayrılma niyetinin de aynı düzeyde arttığını yazmaktadır. Benzer şekilde Alexander ve Ruderman (1987) dağıtım adaletinin iş tatmini, liderden memnuniyet, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu iddia etmektedir. Masterson, Lewis, Goldman, ve Taylor (2000) yapısal eşitlik modellemesi analizinde işlem adaletinin -0,18 R2 değeriyle işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ifade etmektedir. Tekleab vd. (2005) ise etkileşim adaletinin iş tatmini üzerinde işten ayrılma niyetini, işlem adaletinin psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini üzerinden işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmektedir.

Yapılan bir başka çalışmada (Leung, Wang, Smith 2010) işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla etkileşim adaletinin önemli olduğu iddia edilmektedir. Yapısal eşitlik modellemesine dayanan analizlerinde Allen, Shore, Griffeth (2003) adil ödüllerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilediğini bulmuşlardır. Cohen-Charash ve Spector (2001) meta analitik çalışmalarında dağıtım ve işlem adaletinin eşit ve güçlü düzeyde işten ayrılma niyetini etkilediği (R2= -0,40), etkileşim adaletinin etkisinin düşük olduğu (R2=-0,24) bulgusuna erişmişlerdir. Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Colquitt ve arkadaşlarının (2001) meta analitik çalışmalarında belirttiği gibi farklı durumlarda, kültürlerde ve örgütlerde işten ayrılma üzerinde etkili olan örgütsel adalet boyutu değişebilmektedir.

#### **2.5.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık**

Gürpınar'ın (2006) çalışmasına göre, örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı anlamlı olarak yordayabilmektedir. Çalışma sonuçlarından dağıtımsal ve işlemsel adaletin

örgütsel bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde farklı bir sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Alper, 2007:85). Uğurlu'nun (2009) öğretmenlerle yürüttüğü çalışmasında da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmasına karşın dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı yordamadığı görülmektedir. Ayrıca çalışma sonuçlarına göre işlemsel adalet ile kuralcı bağlılık, etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ilişkili bulunmuştur.

İşcan ve Naktiyok'un (2004) çalışması, örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık bileşenlerinin, örgütsel adaletin ise dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarının örgütte kalma isteğini ve bir bütün halinde faaliyette bulunmayı yansıtan örgütsel bağdaşımılığı belirleyen önemli unsurlar arasında olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer ilişki örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin her bir alt boyutu (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) arasında da görülmektedir. Bununla birlikte çalışma sonuçlarında örgütsel bağlılıkla en yüksek ilişkiye sahip alt boyut ise etkileşimsel adalet olarak yansımaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:9).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine Polonya ve Türkiye'deki turizm sektöründe çalışanlarla yapılan karşılaştırmalı bir çalışmada her iki ülkede de çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmanın detaylı sonuçlarında, örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri birbiri ile pozitif yönde ilişkiye sahip olup bu durumun her iki ülke içinde geçerli olduğu görülmektedir (Çöp, 2008:131). Sağlık sektöründe yapılan bir çalışmaya göre de, doktorların örgütsel adalet algılamaları örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışma sonuçlarında örgütsel bağlılığı en güçlü etkileşimsel adalet alt boyutunun açıkladığı ve örgütsel adaletle en çok devamlılık bağlılığının ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Öztürk, 2008). Bununla birlikte en güçlü ilişkilerin,

duygusal bağıllık ile işlemsel adalet, devamlılık bağıllığı ile dağıtımsal adalet, kuralcı bağıllık ile işlemsel adalet arasında olduğu görülmektedir (Cihangiroğlu, 2011:12).

### 2.5.5. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini

Örgütsel adalet tarafından etkilenen örgütsel değişkenlerin başında iş tatmini gelmektedir. Folger ve Konovsky (1989), Dailey ve Kirk (1992), McFarlin ve Sweeney (1992), Martin ve Bennet (1996), Moorman (1991) çalışmaları ile örgütsel adalet algısının artmasıyla iş tatmininin de arttığına dikkat çekmektedirler. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların farklı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Söz konusu farklı sonuçlar hangi örgütsel adalet boyutunun iş tatmini üzerinde daha fazla etkili olduğu konusundadır.

Greenberg (1990; 405) işlem adaletinin sistemin bütününe yönelik tatmini, dağıtım adaletinin ise dağıtım çıktılarına yönelik tatmini etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Alexander ve Ruderman (1987) işlem adaletinin iş devrini, iş tatminini ve çatışma düzeyini dağıtım adaletinden daha fazla etkilediğini ifade etmektedir. Lind ve Tyler (1998; 179) da işlem adaletinin sistemin işleyişini göstermesi itibarıyla örgüte ve yöneticilere yönelik tutumları etkilerken, dağıtım adaletinin dağıtıma yönelik tatmini etkilediğine dikkat çekmektedir. Başka çalışmada (Leung, vd., 2010; 958) Önceki çalışmadan farklı olarak etkileşim adaletinin iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum yüksek düzeyde hiyerarşi ve güç mesafesi kültürü özellikleri ile açıklanmaktadır. Ayrıca Leung vd.'ye (2010; 959) göre ortak girişimlerdeki yöneticilerin iş tatmin düzeyi üzerinde farklı kültürdeki yöneticilerle çalışmanın etkisi bulunmamakta, dağıtım adaletinin etkisi ön plana çıkmaktadır. Özellikle üst kademe çalışanları ücretlerini yerel çalışanlarla değil, yabancı çalışanlarla kıyaslamakta ve sonuçta orta kademe çalışanlarından daha düşük düzeyde iş tatmin düzeyi sergilemektedir.

Schappe (1998) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma dağıtım adaleti ve işlem adaletiyle iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Çalışma işlem adaletini yapısal prosedülerin yürütülmesi, kişiler arasındaki ilişkiler boyutu olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Sonuçlar dağıtım adaletiyle kişiler arası ilişkiler boyutunun iş tatmini üzerinde işlem adaletinden daha fazla etkili olduğunu göstermektedir. Schappe'nin

(1998) sonuçlarıyla Greenberg'in (1990) ve Alexander, Ruderman'ın (1987) sonuçları arasındaki farklılık grup değer modeli ile açıklanmaktadır. Çünkü örgütteki işlemler statik bir yapıyı ifade etmekteyken, örgüt içindeki ilişkiler ağıyla birey grup içindeki statüsünü ve hiyerarşisini oluşturmaktadır. Kişi, grubun içinde kendisiyle kurulan iletişimin kalitesine göre değer atfetmekte ve bu nedenle de etkileşim adaleti iş tatmininde ön plana çıkmaktadır.

İş tatmini üzerinde etkileşim adaletinin işlem adaletinden daha fazla etkili olduğu bulgusunu destekleyen bir başka çalışma Moorman'a (1991) aittir. İşlem adaletini işlem ve etkileşim olmak üzere iki boyutta ele alan Moorman (1991) yapısal eşitlik modelini kullandığı çalışmasında, her bir adalet boyutunun iş tatminiyle yakından ilişkili ancak etkileşim adaletinin en güçlü tahminleyici olduğu bulgusunu sunmaktadır. Bu çalışma örgütsel adaletin alt boyutları ile genel iş tatmini algısı arasında ilişki bulunduğu yönündeki bulguları desteklemektedir. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu düşünülmekle birlikte, çalışmanın örnekleminde hangi örgütsel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde etkisinin daha fazla olduğu araştırılacaktır. Türkiye'de yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin alt boyutları ile iş tatmini arasında farklı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Yürür (2008) araştırmasında işlem adaleti ve etkileşim adaleti algısının, iş tatminini etkilediğini, buna karşın dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

### **2.5.6. Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderler bireysel farklılıkları göz önüne alarak, astlarını entelektüel açıdan teşvik eder, ortak bir vizyon sağlar (Brown, Keeping, 2005). Astların yöneticilerini dönüşümcü lider olarak tanımlamalarındaki önemli kıstaslardan biri de örgütsel adalet olgusudur. Örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Brown ve Keeping (2005) etkileşim adaletinin, Pillai ve Williams (1996), Pillai vd. (1999) ise işlem adaletinin, liderlerin dönüşümcü lider olarak nitelendirilmesindeki en önemli kriterlerden biri olduğunu ifade etmektedirler.

Pillai ve Williams (1996) dönüşümcü liderliğin işlem adaleti aracılığıyla çalışanların güven ve iş tatmini duygularını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Söz

konusu çalışmada dönüşümcü liderlik ile işlem adaleti arasındaki ilişki sosyal değişim teorisiyle açıklanmaktadır. İşlem adaletinin aynı zamanda grup üyelerinin kararlara katılımını sağladığı ve uzun vadede grup içinde uyumu desteklediği ifade edilmektedir (Greenberg, 1999). Bu noktada işlem adaletine ilişkin grup değer modeli özellikle kolektivist kültürlerde işlem adaletine daha fazla önem atfedilmesinin nedenlerini açıklamaktadır (Bass, 1997). Diğer taraftan Lind ve Early (1992) farklı mekanizmalara ayanmakla birlikte, işlem adaletiyle grup değer modeli ilişkisinin kültürden bağımsız olarak her toplumda ortaya çıktığını, farklı kültürlerde işlem adaleti ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir.

Pillai vd. (1999) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Ancak yazında Amerika dışında liderlik ve adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Pillai vd .,1999; 764). Dolayısıyla Türkiye bağlamında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki dağıtım ve etkileşim adaleti sınırlandırılmamış, bilgi ve dağıtım adaleti de araştırma kapsamına alınmıştır.

### 2.5.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven

Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir (Taylor,1989 akt; Demircan ve Ceylan, 2003). Griffin (1967) güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır (akt; Eker, 2006; 46). Güven, bir kişi, grup veya örgütün mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallara dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir (Hosmer, 1995 akt; İşbaşı, 2001; 399).

Güven hem kişi hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (Doney ve Cannon, 1997 akt; Demircan ve Ceylan, 2003; 142). Luman 'ın (1989) kişisel güven ve örgütsel güven ayrımına göre kişiye güven, kişiler arası farklılıklara dayalıdır ve kişiye özeldir (akt; Eker, 2006). Örgütsel



güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir (akt; Eker, 2006). Lidere ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan ve Marlowe, 1997 akt; Demircan ve Ceylan, 2003; 142). Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt için ilişkilerin temelini oluşturur (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güveni etkileyen en önemli faktörler örgüt kültürü, yetenek, bilgi ve iletişimdir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilirler. Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır (Demircan ve Ceylan, 2003). Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003; 143).

Örgütsel güvenin önemli kaynaklarından biri de işlemsel adalettir (Konovsky, 2000; 494). Örgütlerde güvenin kurulması üzerinde yöneticilerin önemli etkileri vardır (Konovsky, 2000 akt; Eker, 2006). Yönetimin adil davranışları, sömürülme korkularını ortadan kaldırarak çalışanların güven duygularının yaratılmasını sağlar. İşlemsel adaletle oluşturulan güven, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli davranışlar göstermelerini de sağlar (Demircan ve Ceylan, 2003; 145).

## 2.6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖNCELLERİ VE ÇIKTILARI

Örgütsel adalet algısı, önemli örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, hem prosedür adaleti hem de dağıtım adaleti, iş tutumlarının önemli öncelleri arasında yer almaktadır. Ancak prosedür ve dağıtım adaletleri farklı tutumların yordayıcısı olabilmektedir. Dağıtım adaleti genellikle iş tatmini (McFarlin ve Sweeney, 1992) gibi şahsi kazanımların belirleyicisi konumundayken (Greenberg, 1990), prosedür

adaleti örgütsel bağlılık ve güven (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992) gibi daha çok kurumsal bağlamdaki tutumların belirleyicisi olmaktadır. Prosedür adaleti, örneğin, işte kalma niyeti ve örgütsel bağlılıkla pozitif yönde korelasyon sergilemekte ve performans değerlendirmesine olumlu katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, Tekleab, Takeuchi ve Taylor (2005) tarafından örgütsel adaletin sözleşme ihlalleri açısından değerlendirildiği çalışmada, prosedür adaleti açısından çalışan ile örgüt arasında geliştirilen sosyal mübadele ilişkisine vurgu yapılmakta ve prosedür adaletinin örgütsel destek algısının yordayıcısı konumunda bulunduğu belirtilmektedir.

Bununla birlikte, prosedür adaletinin dağıtım adaletine nazaran bağlılık dahil diğer iş tutumlarını yordama da daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Clay-Warner ve ark., 2005). Yine de, çalışma ortamının adalet algısına etkisini nasıl şekillendirdiği hakkında yeterince araştırma yapılmamıştır. Ancak araştırmalar prosedür adaletinin örgütsel bağlılıktaki varyansın büyük bir kısmını açıkladığını göstermektedir (Clay-Warner ve ark., 2005). Hatta, Martin ve Bennett (1996) tarafından, prosedür adaleti kontrol edildiği zaman, dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı seviyede ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Mueller ve Wallace (1996) ise prosedür adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, dağıtım adaleti algısınca filtrelenmesi nedeniyle dolaylı olduğunu belirtmiştir.

Dağıtım adaleti, belirli bir gruba bir takım örgütsel çıktılarının dağıtımında hakkaniyet prensibine dayanmaktadır. Dağıtım adaletine ilişkin araştırmalar genelde ücret adaletsizliği üzerine yoğunlaşmaktadır (Adams, 1965; Clay-Warner ve ark., 2005). Ancak araştırmacılar tarafından, ücrete değer atfedilmesi nedenleri arasında ücretin sosyal statü elde etme, kendine güven duygusu yaratma ve konfor anlamına gelmesinin de yer aldığı bulgulanmıştır (Yürür, 2009).

Clay-Warner ve arkadaşları (2005) tarafından yeniden ölçeklendirilen firmalarda yapılan araştırmada, dağıtım adaletinin küçültülen firma çalışanlarından etkilenenler arasında örgütsel bağlılığı yordadığı, prosedür adaletinin ise firmada çalışmaya devam edenler veya etkilenmeyenler arasında güçlü bir yordayıcı olduğu bulgulanmıştır.

Diğer taraftan, Tekleab ve arkadaşları (2005) etkileşim adaletinin lider-üye değişiminin bir yordayıcısı olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılara göre, etkileşim

adaleti örgütsel prosedürlerin işleme konulması esnasında ortaya çıkan kişiler arası ilişkilerdeki adalete vurgu yaptığından dolayı, çalışan ile ilk amiri arasındaki sosyal mübadele ilişkisini geliştirmektedir.

Ayrıca, prosedür adaleti örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilirken, etkileşim adaleti daha çok iş birimi ile özdeşleşme ile ilişkilendirilmektedir. Olkkonen ve Lipponen (2006) bu durumu prosedür adaletinin örgüt odaklı ve etkileşim adaletinin amir odaklı olmasına bağlayarak, sonuçlarının da bu doğrultuda olduğunu belirtmektedir. Kısacası her iki adalet türü rol-dışı davranışlara neden olmakla birlikte, prosedür adaleti sonuçları örgüt seviyesinde, etkileşim adaleti sonuçları iş birimi seviyesinde ortaya çıkmaktadır.

Moorman (1991) örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanlar açısından adalet algısının getirdiği sosyal ödülleri mübadele etmesinin en rasyonel ve muhtemel yolu olduğunu belirtmektedir. Adalet ve hakkaniyet içerisinde davranışlara maruz kaldığı değerlendirilen çalışan, hala akranlarına kıyasla bir eşitsizlik yaşasa da, bu uyumsuzluğu gidermek için rol-dışı davranışlarını değiştirmektedir. Çalışanın bu tür durumlarda pozitif, rol-dışı davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Karriker ve Williams, 2009).

Cowherd ve Levine (1992) tarafından yapılan araştırmada ise, çalışanın kendisini akranı ile kıyaslaması yerine, hiyerarşik yapıda üst pozisyonda yer alan çalışan ile kıyaslaması konu edinilmiştir. Bu kıyaslama, hem örgütsel etkililiği hem de müşteri memnuniyeti açısından önemli olan ürün kalitesi bağlamında yapılmıştır. Sonuç olarak çalışan motivasyonunun özellikle alt kademelerde belirleyici olduğu, dağıtım adaleti vasıtasıyla ürün kalitesine ve dolayısıyla örgütsel etkililiğe çalışanın katkısının sağlandığı bulgulanmıştır.

Öte yandan Nurse (2005) tarafından sendika üyeliği açısından örgütsel adalet algısı ele alınmıştır. Araştırmacının çalışması sonucunda, beklenenin aksine, sendika üyeliği ile örgütsel adalet algısı arasında bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Sadece tek farklılık herhangi bir sendikaya üye olan çalışanın kişiler arası ilişkileri üye olmayan bir çalışana göre daha iyi seviyede bulgulanmıştır. Bununla birlikte aynı çalışmada, algılarla performans değerlendirme sürecini yönetenlerin davranışları ve kariyer

ilerlemesine ilişkin beklentiler arasında istatistiksel olarak anlamlı orta seviyede bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır.

## 2.7. ÖRGÜTTE ADALETSİZLİK VE SONUÇLARI

Adaletin değişik ampirik uygulamalara dayanan farklı farklı tanımları yer almaktadır. Bu nedenle, adaletsizliğin boyutunun değerlendirilmesi de güçleşmektedir (Klein, 2008). Ancak Yürür (2009) tarafından belirtildiği gibi, adaletsizlik algısı çalışanların negatif tepkiler vermesine neden olmaktadır. Çatışma ve zarar vermeye kadar varan olumsuz davranışların asıl nedenleri arasında adaletsizlik algısı ilk sıralarda yer almaktadır (Jawahar, 2002).

Adams (1965) eşitsizlik kavramını sosyal mübadele anlayışı içerisinde açıklamaktadır. Eşitsizlik bireyin katkısından eksik ya da fazla kazanımda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Nelson ve Quick, 2000). Örgütsel adaletsizlik algısı da benzer şekilde, kişinin beklediğini alamaması veyahut beklentisinden fazlasını almasıyla ortaya çıkmaktadır.

**Şekil 1.** Çalışma Ortamında Eşitsizlik

<u><i>CALISANIN KENDİSİ</i></u>	<u><i>CALISANIN AKRANI</i></u>	
Eğitim seviyesi = Üniversite Mesleki Kıdem= Dört yıl Haftalık Çalışma Süresi=40 saat	Eğitim seviyesi = Üniversite Mesleki Kıdem= Dört yıl Haftalık Çalışma Süresi=40 saat	GİRDİLER  ÇIHTLAR
Maaş=60.000 TL/yıllık Sağlık Sigortası Makam Arabası	Maaş=85.000 TL/yıllık Sağlık Sigortası Makam Arabası	

Kaynak: Nelson ve Quick (2000)'dan uyarlanmıştır.

Şekil 1'de sadece somut girdi ve çıktılar karşılaştırılmaktadır. Girdiler açısından çalışanların eğitim seviyesinin lisans olduğu, dört yıldır aynı meslek grubu içerisinde yer aldığı ve 40 saatlik haftalık çalışma süresinin eşit olduğu görülmektedir. Çıktılar kapsamında çalışanlar değerlendirildiğinde sağlık sigortası ve makam arabası hakkını kullanma her iki çalışana tanınırken, maaşları farklılık yaratmaktadır. Çalışan 5.000 TL aylık ücret ile çalışırken, kıyaslama yaptığı eş düzeydeki iş arkadaşı 6.000 TL aylık

ücret almaktadır. Halbuki duygular gibi girdiler ve iş tatmini gibi çıktılar da çalışanların eşitlik duygusuna tesir etmektedir. Nelson ve Quick (2000) ücret eşitsizliğinin özellikle bazı meslek ve firmalarda cinsiyete göre değiştiğini belirtmektedir. Kadınlar aleyhine olan durumun düzeltilmesi açısından firmaların gerekli düzenlemelerde bulunduğu da vurgulanmaktadır.

Eşitsizliğin giderilmesi için bireyler, Adams (1965) tarafından önerilen yedi stratejiden birisini uygulayarak çözüm bulabilmektedir. Bu stratejiler:

- Çalışanın kendi çıktılarını değiştirmesi,
- Çalışanın kendi girdilerini değiştirmesi,
- Çalışanın akranının çıktılarını değiştirmesi,
- Çalışanın akranının girdilerini değiştirmesi,
- Çalışanın kendisini başkasıyla kıyaslaması,
- Eşitsizliğin rasyonelleştirilmesi,
- Çalışanın örgütten ayrılması.

Eşitsizlik konusunda yapılan güncel çalışmalar (Greenberg, 1987), çalışanın örgüt içerisindeki pozisyonunun da adalet algısını etkilediğini göstermektedir. Örneğin, pozisyon olarak iki üst makama yükseltilen çalışan, herhangi bir ücret artışı olmasa da performans artışı sergilemektedir. Benzer şekilde, herhangi bir ücret kesintisi olmadan pozisyon olarak iki alt makama atanan çalışanın performansı da değişmemektedir.

Eşitsizlik algısının sonuçları arasında duygusal tükenmişlik neticesinde çalışanların işten uzaklaşma eylemi sergiledikleri, Howard ve Cordes (2010) tarafından bulgulanmıştır. Araştırmacılara göre, dağıtım ve prosedür adaleti hem dolaylı hem de doğrudan çalışanı işe gelmeme, işten ayrılma niyeti sergileme, işe yabancılaşma ve keyif verici madde (özellikle alkol) alışkanlığı kazanmaya yöneltecek duyguları yaşamaya itmektedir. Ayrıca, çalışanların adaletsizlik duygusu sonucunda intikam duygusu dahi geliştirebileceği, hırsızlığa varan davranışlar sergilenebileceği ve rol tanımı dışında görevlerin yerine getirilebileceği de ifade edilmektedir (Blader, Chang ve Tyler, 2001).

Adil olmayan prosedürlerin uygulanması çalışanlarda değersizlik duygusu yaratırken, eşit uygulamalar o işletmede çalışanlara değer verildiği mesajını iletmektedir. Dağıtım adaleti açısından da çalışan kazanç/katılım oranında bir eşitsizlik duygusuna kapılırsa, işe ve/veya çevreye uyumunda problem yaşadığını düşünmektedir. Uyum problemi kişisel hedeflerle örgütün hedeflerinin örtüşmesine engel teşkil etmekte ve çalışanların değerlerini sorgulamasına ve gözden geçirmesine neden olmaktadır.

## 2.8. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET

Hem girdisi hem çıktısı insan olan eğitim örgütleri de diğer organizasyonlar gibi birçok değişkenden etkilenmektedir (Açıkgöz, 2009). Örgütsel adalet konusu, diğer örgütsel değişkenler gibi yönetim literatüründe yeni olmamakla birlikte eğitim yönetiminde ihmal edilen bir kavramdır. Adalet ve eşitlik gibi kavramlar, eğitim örgütlerinde önemsinmesi gereken konulardır (Hoy ve Tarter, 2004). Okullarda sosyal etkinliklerin eşitlikçi bir yapıda gerçekleşmesi için uygun bir yapı oluşturulması eğitim ve öğretimin çıktıları açısından önemlidir. Eğitmcilerin; ücret dağılımı, okul yönetici denetimleri, ders saatlerinin dağılımı, sosyal ilişkiler gibi okul içi adil bir anlayış gerektiren konularda bu anlayışa uygun davranmaları arzu edilen bir durumdur. Çünkü adil bir ortama sahip olması gereken eğitim örgütlerinin diğer örgütlerde olduğu gibi çıktılarının pozitif olması örgüt içi adalet algısının yüksek olmasıyla ilgilidir.

Diğer örgütlerin en değerli kaynağını yetiştirme görevini üstlenen eğitim örgütlerinde, öğrencilerin yetiştirilme sürecinde rol oynayan eğitimcilerin verimliliğinin üst seviyede olması konunun önemini daha net ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin örgütten ve yöneticilerinden beklentilerinin mümkün olduğunca yerine getirilmesi, örgütün örgütsel amaçları kadar önemli görünmektedir (Selekler, 2007; Açıkgöz, 2009).

Türkiye’de eğitim sektörü, kamu kuruluşları içinde en çok iş gören istihdam eden sektör olmasının yanı sıra, öğrenci ve ailelerinin sayısı açısından çok büyük bir kitleyi ilgilendirmektedir. Ekonomik büyüklüğü de, eğitim sektörünün önemini pekiştirmektedir. Hizmet sektörünün bir parçası olan eğitim kurumlarında hizmetin kalitesi ve örgütün başarısı büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır (Karaeminoğulları, 2006). Bu anlamda da eğitim çalışanlarının bulunmuş oldukları örgütle ilgili adalet algıları oldukça önemlidir. Eğitim çalışanlarını negatif ya da pozitif davranışlara sevk eden

değişkenlerden biri olarak gösterilen örgütsel adalet algılarıyla ilgili eğitim örgütlerinin çeşitli kademelerinde çalışmalar yapılmıştır.

Okulların örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Türkiye’de eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar genellikle ilköğretim kademesinde (Atalay, 2005; Tan, 2006; Taşdan, Oğuz ve Ertan-Kantos, 2006; Aykut, 2007; Pirali, 2007; Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008; Taşdan ve Yılmaz, 2008; Açıköz, 2009; Karaman, 2009; Yılmaz ve Taşdan, 2009) yapılmıştır.

Tan (2006) tarafından yapılan ilköğretim okullarına yönelik araştırmada, cinsiyet ve kıdem değişkenleri açısından örgütsel adalet algısına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Cinsiyet açısından kadın öğretmenlerin algısının erkek öğretmenlere nazaran anlamlı olarak yüksek olduğu bulgulanmıştır. Kıdem değişkeni açısından ise, fiziksel koşullara bağlı adaletsizlik algısı hizmet süresi az olan öğretmenlerde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Hizmet süresi az olan öğretmenlerin hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre idareci ve öğretmenler arasında genel bir adalet anlayışının olmadığı kanaatinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.

Atalay (2005) ve Ünal (2003)’ın ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin yöneticiler hakkındaki adalet algılarının “yüksek düzeyde” olduğu bulgulanmıştır.

Aykut (2007) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin adalet algılayışları ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanmasında cinsiyete göre, erkek çalışanların lehine bireylerin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarının algılanması bireylerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık sergilediği, yaş arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığı saptanmıştır.

Pirali (2007) örgütsel adaletin diğer örgütsel değişkenlerle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini özel ilköğretim okullarında çalışmıştır. Çalışma sonucunda prosedürel adalet algılamalarının özel ilköğretim okulu

öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını önemli miktarda açıkladığını ortaya çıkarmıştır.

Açıkgöz (2009) tarafından örgütsel adalet algısının öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada özellikle prosedür ve etkileşim adaleti üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilgili aldığı kararları onlara açıklamaları ve nasıl sonuçlanacağını tartışılması gerektiği tavsiye edilmiştir.

Ortaöğretim kademesinde Polat (2007) ve Polat ve Celep (2008) araştırmalarında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını; Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008) ise lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Cömert ve arkadaşları (2008) tarafından öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı; kıdem, görev yapılan okulun türü ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre ise anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Polat (2007) tarafından yürütülen doktora çalışmasında, Türkiye'nin genelini kapsayan geniş bir örneklem kullanılmış ve öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediği görülmüş, öğretmenlerin yöneticilerin uygulamalarına ilişkin adalet algıları "yüksek düzeyde" çıkmıştır. Bununla birlikte okullarda cinsiyet, kıdem ve okuldaki öğretmen sayısına dayalı adaletsizlikler yaşandığı bulgulanmıştır.

Karaman (2009) ortaöğretim öğretmenleri üzerinde örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık gösterdiği de saptanmıştır. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyinin diğer demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Karaman (2009) tarafından, dağıtım kararları süreçlerinde ve kişiler arası ilişkilerde adaletsizlik algılayan öğretmenlerin, tükenmişlik eğilimlerinin daha fazla



olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple, öğretmenlerin ruhsal, zihinsel ve fiziksel açıdan sağlıklı olmalarını sağlamak okul yöneticilerinin en önemli amaçlarından biri olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin bu açılardan sağlıksız olmaları, eğitim verdikleri öğrencileri de olumsuz etkilemeleri, dolayısıyla toplumun eğitim kalitesinin düşmesi söz konusu olabilmektedir.

Hoy ve Tarter (2004) çalışmalarında, okullarda örgütsel adaleti sadece öğretmenlerin iş arkadaşları ve idarecileriyle olan ilişkileri bağlamında ele almışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni doğurduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre örgütsel adaleti okulda öğretmenler arasında bir güven ve memnuniyet atmosferi oluşturduğu belirtilmiştir.

Üniversite düzeyinde ise, Türkiye’de, örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar (Demircan, 2003; Altıntaş, 2006; Karaeminoğulları, 2006, Buluç, 2009) oldukça sınırlıdır.

## 2.9. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL ADALET

Sürekli sorgulanmakta olan eğitim sistemindeki kalite sorunu, diğer örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de insan kaynakları çalışmalarının artırılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bir sektör oluşturmanın ötesinde, diğer sektörlerle ihtiyaç duydukları işgücünü sağlaması açısından da özel bir öneme sahip olan eğitim ve öğretim hizmetleri iş kolunda yer alan yüksek öğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının belirlenmesi çok önemlidir (Karaeminoğulları, 2006). Toplum üzerinde önemli etkisi olan üniversitelerde görev yapan akademisyenlere yönelik örgütsel adalet konusunda çok fazla çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalarda (Eroğlu, 2009), üniversitenin örgütlenişi itibariyle hiyerarşik bir yapısı olması sebebiyle, katılımcıların algılarını araştırmaya tam olarak yansıtamadıkları tespit edilmiştir.

Eroğlu (2009) tarafından örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, üniversitede çalışan personel, örgütteki uygulamaların genel olarak, düşük bir adalet düzeyinde kaldığını düşünmektedir. Araştırmaya göre, katılımcıların en fazla

adaletsizlik algıladıkları konu ek ödemeler, ders ücretleri ve sosyal yardımlardır. Adaletsizlik algılamasının en düşük olduğu konu ise resmi tatil ve izinlerin dışında, ihtiyaç halinde verilen hastalık, yakınların ölümü, düğün v.b. izinler ile ilgilidir. Polat (2007) tarafından, eğitim kademeleri içinde dağıtımsal adalet konusunda en çok sorun yaşanan kademelerden birinin yükseköğretim olduğu vurgulanmaktadır.

Karaeminoğulları (2006) eğitim ve öğretim sektörü çalışanları üzerinde örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki bağıntının test edilerek ortaya konması için bir çalışma yürütmüştür. Çalışma sonucunda, örgütsel adalet algıları ile üretkenliğe aykırı davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma, eğitim endüstrisi yöneticilerine çalışanlarının olumsuz davranışlarını azaltarak, örgüt için faydalı davranışları yerleştirme konusunda örgütsel adaletten nasıl faydalanabilecekleri hakkında bilgiler sağlamayı amaçlamıştır. Bununla birlikte, devlet ve vakıf üniversitelerine mensup öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları, anlamlı derecede farklılaşmıştır.

Araştırmada negatif iş davranışlarının tam olarak anlaşılması amacıyla mercek, çalışanlardan örgütlerin kendilerine çevrilmiştir. Çalışmanın kısıtları nedeniyle, örgütsel faktörler ancak bir yönüyle ele alınabilmiş, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri bulunduğu çok sayıda araştırma ile desteklenmiş bulunan örgütsel adalet kavramının üretkenliğe aykırı davranışlar ile ilişkisi incelenmiştir. Örgüt içerisindeki prosedür, düzenleme ve uygulamaların yeniden ele alınması, örgütsel konularda çalışanlar arasındaki paylaşımın gözden geçirilmesi ve karar alma sürecinde astlara yönelik muamelenin iyileştirilmesi ile fazladan bir maliyete katlanmayarak, örgüt çıkarlarına aykırı düşen davranışların azaltılmasının mümkün olduğu kanısına varılmıştır.

Devlet üniversitelerinin öğretim elemanlarının adaletsizlik algıları, vakıf üniversiteleri öğretim elemanlarınınkinden yüksek bulgulanmıştır. Bu tür olumsuz bir fark, Karaeminoğulları (2006) tarafından devlet üniversitelerinden vakıf üniversitelerine geçişi teşvik edecek bir faktör olarak tespit edilmiştir.

Börekçi'nin (2013) üniversite akademik personeli üzerinde yaptığı araştırmada; örgütsel adalet algısının ve boyutlarının, tükenmişlik ve boyutları ile ilişkisini

incelemiştir. Araştırmada öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre örgütsel adalet ve tükenmişlik boyutlarının kendi aralarında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişkilere sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet boyutlarının tükenmişlik boyutlarıyla ilişkisi incelendiğinde ise; adaletin ilk boyutu olan işlemsel adalet duygusal tükenme arasında güçlü negatif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu, duyarsızlaşma ile ise daha zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Başka bir ifade ile artan işlemsel adalet algısının duygusal tükenmenin azalmasına ve personelin daha az duyarsızlaşma hissetmesine neden olduğu savunulmaktadır. Yine etkileşimsel adalet ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Bu durum artan etkileşimsel adaletin duygusal tükenmeyi azalttığı şeklinde yorumlanmıştır.

İlişkiye dağıtımsal adalet açısından bakıldığında ise en güçlü negatif ilişkinin diğer adalet faktörlerinde olduğu gibi duygusal tükenme ile olduğu görülmüştür. Duygusal tükenme ile diğer adalet boyutlarına göre daha güçlü ilişki içerisinde olduğu görülen dağıtımsal adaletin duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda dağıtımsal adalet algısının artmasının, duygusal tükenmenin azalması anlamına geldiği vurgulanmıştır. Sonuç olarak örgütsel adaletin orta düzeyde algılandığı ve tüm adalet boyutları ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu görülmüştür.

Soyşekerci (2007) ise akademisyenleri profesyoneller olarak değerlendirip, akademisyenlerin yönetilmeleri sorunsalını incelemiştir. Çalışmada eşitlik ve adalet konularında erkeklerin kadınlara göre sistemi oldukça eşitlikçi ve adil gördükleri tespit edilmiştir. Cinsiyet ayrımcılığının daha az, kurumsal desteğin daha fazla olduğu durumlarda çalışanların dikkâte alınması açısından daha yüksek bir değer temsil ettiği savunulmaktadır. Seçme-görev paylaşımı, ödüllerin dağıtılması gibi konularda işe ilişkin olmayan cinsiyet özelliği nedeniyle yapılan ayrımcılık, adil ve çalışana karşı saygılı olmadığından bu değeri düşürdüğü savunulmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığının kurumdaki tavrı olumsuz yönde etkilediği ve özellikle performansı yüksek olan kadın

profesyonellerin kurumdan ve bazen meslekten ayrılmasına sebep olduğu savunulmaktadır.

Akademisyenlik mesleğini yerine getiren çalışanların zihniyet açısından yapısal durumunu ele almak gerektiğini belirten Soyşekerci (2007); akademisyenlerin adalete ilişkin algılarının düşük olduğunu ve bu durumun da bereberinde yönetimde çeşitli sorunlar türettiği savunmuştur. Soyşekerci (2007), Türkiye'deki akademik duruma ilişkin çıkarımlar dikkâte alındığında akademisyenlerin taşıması gereken özellikleri şöyle özetlemiştir: *“Akademisyenlik adil olmayı, eşit davranmayı, anlatabilmeyi, aktarabilmeyi, üretebilmeyi, model olmayı, düşünebilmeyi, düşünülene sorgulamayı gerektiren bir meslektir. Türkiye için ise tüm bunlara “daha çok” ibaresi eklenmelidir”*. Gerçekten de akademisyenlerin evrensel ulaşma kaygısı içinde oldukları, vurguladıkları temaların çağdaş karakteristikler taşısa bile ülkemizde yapısal olarak problemleri bir bağ oluşturduğunu belirtmek gerekir.

Akademisyenlerin mağruz kaldığı informal cezalar üzerine Yaman'ın (2007) yapmış olduğu nitel araştırmada öğretim elemanlarının hepsinin çalıştıkları kurumda örgütsel adalet anlayışının olmadığı görüşünü belirttiği görülmüştür. Bu cezalara en çok maruz kalan ünvana sahip çalışanların araştırma görevlileri olduğu, informal cezaların akademik basamaklar arasındaki farktan kaynaklandığı ve bu davranışların askeri kurumlardaki rütbecilik anlayışına benzer bir anlayış çerçevesinde geliştiği söylenebilir. Bu durumun yönetim görevi olan ve yönetim görevi olmayan akademisyenler arasında da meydana geldiği ve davranışlarında örgütsel adalet algısını zedelediği belirtilmiştir.

Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin incelendiği bir araştırmada (Elçi ve Şener, 2010) öğretim görevlilerinin prosedürel adalet algılamalarının duygusal bağlılığı etkileyen tek bağımsız değişken olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı arttırmada anahtar bir rol üstlenen prosedürel adalet algısının yaratılması yönetimin önem verdiği bir politikası olması gerektiği vurgulanmıştır.

Akademisyenler üzerine yapılan bir araştırmada ise, çalışanların bireysel değerlerinin yönlendiriciliği kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin sonuçları (gurur duygusu ve isten ayrılma niyeti) arasındaki etkileşim araştırılmıştır (Altıntaş,

2006). Bireysel degerler, kendini gereklesterme ve kendini asma bağlamında incelenmiştir. Arastırmanın rneklemini Türkiye’de devlet üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde esitli ünvanlarla görev yapan akademisyenler oluşturmuştur. Elde edilen en önemli bulgu, dağıtım ve ilsem adaletinin gurur duygusu üzerindeki etkisinin hem kendini asma hem de kendini gereklesterme degeri yüksek olan bireylerde daha yüksek çıktığıdır.

Argon (2010), çalışmasında performans değerlendirme ve motivasyon örgütsel yaşamda önemli yer teşkil eden iki kavram olduğunu ve bu ilişkinin, çalışanla ilgili bireysel özellikler (alışanın kişisel ve psikolojik özellikleri vb.) ve örgütsel değişkenler (rgt yöneticisi, örgütün diğer çalışanları, örgütün sunduğu olanaklar vb.) göz önüne alınarak açıklanması gerektiği belirtmiştir. Araştırma sonucunda devlet üniversitelerinin örgütsel adalet ve performans değerlendirme açısından bir dönüşüm süreci içerisine girip, yapısal değişikliklere ihtiyaç olduğunu ortaya konulmuştur.

Akademisyenler kendi akademik ve bilimsel faaliyetlerinin yanı sıra devlet ve toplumun ihtiyaç duyduğu bilim ve teknolojidaki gelişmeleri izleyecek ve geliştirecek, bilimsel araştırmalar yapacak ve ülke geleceğine yön verecek olan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi görevini de üstlenmişlerdir. Bu nedenle akademisyenlerin görevlerini verimli bir şekilde yapmalarının sağlanması ve akademisyenlerin kurumlarını seven ve bu kurum için çaba sarf eden kişiler olabilmesi için örgüt içindeki yönetici ve çalışanların adil bir yönetim biçimini benimsemeleri gerekmektedir.

Bununla birlikte, üniversitelerin toplumsal çatışmaların merkezinde bir organizasyon olması nedeni ile bu türden araştırmalar için en elverişli uygulama alanı olacağı Eroğlu (2009) tarafından belirtilmektedir. Araştırmacı gerekçe olarak, “hiyerarşik” ve “atışmalı” örgütlerde “rgtsel adalet” ile ilgili duyarlılıkların daha yüksek olacağını göstermektedir. Buna bağlı olarak da, böyle bir araştırmaya en uygun örgütsel zeminin “niversite” olduğunu ifade etmektedir.

Bu bağlamda akademisyenlerin görev yaptıkları kurumlardaki örgütsel adaletle ilişkin algılarının düzeyinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

### **3. BÖLÜM**

#### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ile toplanan verilerin çözümlenmesi rapor edilmiştir.

##### **3.1. ARAŞTIRMA MODELİ**

Araştırma; genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte veya günümüzde var olan bir durumu olduğu şekliyle araştırmayı amaçlayan yaklaşımlardır. Bu araştırmalarda herhangi bir şekilde sonucu etkileme ve değiştirme gayesi yoktur. Genel tarama modellerinde hedef, çok sayıda elemana sahip olan evren hakkında bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da anlamlı bir örneklem üzerinde yapılan düzenlemelerdir (Karasar, 2004).

##### **3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırma evrenini, 2011–2012 eğitim öğretim döneminde, Yüzüncü Yıl Üniversitesi'ne bağlı fakülte, yüksekokul ve enstitülerde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Üniversitenin akademik personel kadrosuna ilişkin 2011–2012 yıllarında elde edilen veriler Tablo 5.'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Yüzüncü Yıl Üniversitesi Akademik Personelin Fakültelere Göre Dağılımı

Birimler	Prof.	Doç.	Yrd. Doç.	Öğr.Gör.	Arş.Gör	Okt	Uzm.	Toplam
Ziraat Fak	19	16	36	3	52		1	127
Tıp Fak	30	25	52		256		2	365
Fen Ed. Fak	24	12	91	6	121		2	256
Veterinerlik Fak	27	15	23	1	16			82
İlahiyat Fak.	8	17	8		10			43
Eğitim Fak.	5	1	53	21	43			123
İ.İ.B. Fak.	1	1	11	2	23			38
Müh-Mimarlık Fak	6	2	17	2	56			83
Güzel Sanatlar Fak			8		28			36
Van Meslek Y.O	1		5	32		1	1	40
Van Sağlık Hiz. Y.O			2	9			1	12
Van Sağlık Y.O	1		1	7		1		10
Özalp Meslek Y.O			3	16		2	1	22
İlahiyat Meslek Y.O			1	7			1	9
Gevaş M.Y. O			6	18		1		25
Erciş M.Y. O			5	18				23
Fen Bilimleri Enstitüsü					41			41
Sosyal Bilimleri Enstitüsü					11			11
Türk El Sanatları Araş. Ve Uygulama Merkezi			1		1			2
Başkale M.Y.O				3			1	4
Doğubayazıt M.Y.O				2				2
Dış Hekimliği Fak. Rektörlük			6		4			10
						32	18	52
<b>Toplam</b>	<b>122</b>	<b>89</b>	<b>329</b>	<b>147</b>	<b>662</b>	<b>39</b>	<b>28</b>	<b>1416</b>

Kaynak: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Personel Daire Başkanlığı.

Tablo 5. incelendiğinde araştırma evrenini 1416 akademik personelin oluşturduğu görülmektedir. Bu sayı; Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görev yapan, profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, uzman, okutman ve araştırma görevlilerinin toplamından oluşmaktadır.

Araştırmanın örnekleme ise tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntem, araştırmanın problemi üzerinde etkili olabilecek önemli faktörlerin bulunduğu (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008) ve sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu nedenle araştırma, akademik

personellerin “unvan” ve “fakülte” değişkenleri üzerinde tabakalandırılmıştır. Unvan tabakası üzerinden örnekleme alınacak akademik personel sayısı, fakülte tabakasından ise örnekleme, hangi fakülteden hangi unvanda kaç akademik personelin alınacağı belirlenmiştir.

Örneklemin büyüklüğünü saptamak için farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden yararlanılmıştır. Bu çizelgeden akademisyenlerin örneklem büyüklükleri belirlenmiştir. Çizelgede 5000 kişiye kadar bulunan evrende %95 güven düzeyi için gerekli olan örneklem büyüklüğü 356 kişi olarak belirtilmiştir (Balci, 2005).

Örnekleme her tabakadan kaç bireyin alınacağı orantılı seçimle gerçekleştirilmiştir. Orantılı seçim, örnekleme alınacak bireyleri tabakalardaki birey sayısına göre orantılı olarak seçmek demektir. Okutman ve uzmanların sayısının azlığı bu değişkenler üzerinde yapılacak analizleri zorlaştıracığı varsayımından bu iki grup aynı başlık altında tek grup olarak ele alınmıştır. Ayrıca araştırma görevlilerinin önemli bir kısmının askerlik, başka üniversitelerde yüksek lisans, doktora yapıyor olma gibi nedenlerle il dışında ya da yurtdışında bulunduğu ve resmi olarak Yüzüncü Üniversitesinin elemanı görünmesine rağmen halen fiilen Yüzüncü Yıl Üniversitesinde görev yapmadığı belirlenmiştir. Bu durumda olanların kesin sayısı öğrenilememiş, ancak ilgili birim yöneticilerinin tahminleriyle toplam sayının % 20-25 kadarı olduğu kabul edilmiştir. Bu sayının yüksek olmasından ve sonuçlar üzerinde önemli etkileri olabileceğinden dolayı evren içindeki araştırma görevlisi sayısı % 25 oranında düşürülmüştür. Buna göre belirlenen evrenden alınan örneklem sayısı Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Araştırmaya Alınan Örneklemin Unvan Tabakasına Göre Sayısı

Unvan	Çalışan Sayısı	Örneklem
Profesör	122	36
Doçent	89	26
Yrd. Doç.Dr	329	90
Öğretim Görevlisi	147	43
Araştırma Görevlisi	497	139
Okutman-Uzman	67	22
<b>TOPLAM</b>	<b>1251</b>	<b>356</b>



Tablo 6 incelendiğinde araştırmanın örnekleme; 36'sı profesör, 26'sı doçent doktor, 90'nı yardımcı doçent doktor, 43'ü öğretim görevlisi, 139'u araştırma görevlisi ve 22'si okutman ve uzman olmak üzere toplam 356 akademisyen alınması gerekmektedir.

Ancak ölçek doldurmama, eksik doldurma gibi yaşanabilecek olası veri kaybı düşünülerek örneklem sayısı 500'e çıkarılmıştır. Bu artışın özellikle bazı tabakalara daha yüksek oranda yansıtılması planlanmıştır. Bunun iki nedeni vardır. Birinci neden özellikle profesör ve doçent unvanına sahip öğretim üyelerinin ölçekleri doldurmada daha az gönüllü ve çekimser davranabilecekleri varsayımıdır. İkinci neden, gözenekler arasındaki değer farkından dolayı istatistiksel karşılaştırmaların yapılmasında yaşanabilecek sıkıntıdır. Bundan dolayı artışın özellikle doçent ve profesörler ile örneklem sayısı düşük olan uzman-okutman ve öğretim görevlilerine daha çok yansıtılması yoluna gidilmiştir. Bu dağılımın örneklemin temsiliyetini etkilemeyeceği düşünülmüştür. Çünkü ilk aşamada 356 olarak belirlenen ve oranlara göre tabakalara dağılımı yapılan örneklem sayısı, tabakalar bazında ve toplamda normal koşullarda zaten evreni temsil edebilecek yeterlidir. Bu artış, örneklemin temsiliyetini etkilemek yerine, bazı tabakalarda beklenen olası veri kaybını ve istatistiksel karşılaştırma yapma sorununu gidermeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bazı unvanlardaki görünen fazla artış, bu unvanların toplam içindeki oranları dikkate alınarak yapılmıştır. Bu durumda "unvan" değişkenine göre belirlenen örneklem sayısı ve bunların unvanlara göre dağılımı Tablo 7'deki gibi olmuştur.

**Tablo 7.** Araştırmaya Alınan Arttırılmış Örneklemin Unvan Tabakasına Göre Sayısı

Unvan	Örneklem
Profesör	70
Doçent	65
Yrd. Doç.Dr	90
Öğretim Görevlisi	75
Araştırma Görevlisi	139
Okutman-Uzman	61
<b>TOPLAM</b>	<b>500</b>

Tablo 7 incelendiğinde araştırmanın örnekleme; 70'i profesör, 65'i doçent, 90'ı yardımcı doçent, 75'i öğretim görevlisi, 139'u araştırma görevlisi ve 61'i okutman ve uzman olmak üzere toplam 500 akademisyen alınmıştır. Ayrıca unvanlarına göre her tabakada bulunan akademisyen sayıları fakültelerdeki sayılarına göre de oranlı bir şekilde örnekleme alınmıştır. Örnekleme oluşturan akademisyenler ve geri dönen ölçek sayıları ile ilgili veriler Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Örnekleme Göre Sayısı

Unvan	Örneklem	Ölçek Sayısı
Profesör	70	71
Doçent	65	65
Yrd. Doç.Dr	90	92
Öğretim Görevlisi	75	78
Araştırma Görevlisi	139	120
Okutman-Uzman	61	57
<b>TOPLAM</b>	<b>500</b>	<b>483</b>

Tablo 8'e göre örnekleme oluşturan 500 akademisyene uygulanan ölçeklerden 483'ü geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3. ÖLÇME ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

#### 3.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Üniversitelerde öğretim elemanlarının örgütsel adalete ilişkin algılarını belirlemede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla birinci aşamada 46 maddeden oluşan bir ölçek taslağı oluşturulmuştur. Ölçek taslağının geliştirilmesi aşamasında yurtiçi ve yurtdışı literatür incelenmiş ve elde edilen bilgilerin yardımıyla ölçek literatüre uygun olarak prosedür, dağıtım ve etkileşimsel adalet boyutlarını içerecek şekilde düzenlenmiştir. Ölçek taslağındaki madde sayısı, ikinci aşamada, yukarıdaki boyutlarla ilişkisi olmayan veya düşük ilişki gösterdiği tahmin edilen maddelerin elenmesi ve benzerlik taşıyan ifadeler arasında eleme yapılması sonucunda 26 maddeye indirgenmiştir. Bu taslak araç, üçüncü aşamada, alanda uzman 8 kişinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanların incelemesinden sonra söz konusu ölçeğin madde sayısı, tekrarların ve benzer ifadelerin çıkarılması ile 23 maddeye indirgenerek uygulamaya hazır hale getirilmiş ve "Örgütsel Adalet Ölçeği" (ÖAÖ) olarak adlandırılmıştır. ÖAÖ'nde, katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemede

Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur.

Akademisyen sayısının azlığı sebebiyle ana uygulama üzerinden ölçek geliştirme aşaması gerçekleştirilmek istenmiştir. Yüzüncü Yıl Üniversitesi fakülte, enstitü ve yüksek okullarında görevli 800 öğretim elemanına uygulanan ölçeklerden 483'si geri gelmiş ve analizlerde kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin kapsam geçerliği yanında yapı geçerliğine de bakılmıştır. Bu amaçla faktör analizi tekniği olan temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır.

Ölçeği yapı geçerliliği için temel bileşenler analizi tekniğinin yanı sıra, ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Toplanan verilerin temel bileşenler analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO değerine bakılmış ve .916 bulunmuştur. Bu değer verilerin analizler için uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin uygun olduğunun görülmesinin ardından veriler temel bileşenler analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Varimax Sonrası Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonu
Süreç	1.	.680	,431
	2.	.701	,597
	3.	.635	,525
	4.	.674	,471
	5.	.669	,472
Dağıtımsal	6.	.716	,649
	7.	.679	,615
	8.	.701	,569
	9.	.721	,683
	10.	.770	,660
	11.	.687	,670
	12.	.593	,520
	13.	.634	,436
	14.	.710	,536
	15.	.713	,610

Etkileşimsel	16.	.630	,603
	17.	.704	,528
	18.	.725	,585
	19.	.745	,487
	20.	.639	,575

Tablo 9'a göre, yapılan analizler sonucunda, ölçeğin üç faktörlü çıktığı, bunun, ölçeğin hazırlanmasında öngörülen temel yapıları (prosedür, dağıtım ve etkileşim) yansıttığı görülmüştür. Yapılan çalışmada her hangi bir maddenin ölçekte yer almasına karar verilirken faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olmasının seçim için iyi bir ölçüt olacağı belirtilmiştir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değerinin .30'a kadar indirilebileceği ileri sürülmüştür. Öte yandan bir maddenin yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olmasına dikkat edilerek, çok faktörlü bir yapıda birden çok faktörde yüksek yük değeri veren madde, binişik bir madde olarak tanımlanmakta ve ölçekten çıkarılması gerektiği açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). İlk analizler sonucunda analize alınan maddelerden üçü yukarıda belirtilen ölçütleri karşılamadığından ölçekten çıkartılmıştır. Buna göre kalan 20 maddenin faktör yük değerlerinin .30 ve yukarısında olduğu ve ayrı faktörlerde yer aldığı görülmüştür.

Tablo 9'a göre, yapılan döndürme sonucunda ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız 3 faktörde toplandığı; maddelerin faktörlerindeki yük değerlerinin .553 ile .770 arasında değiştiği görülmüştür. Analiz sonucunda birinci faktörün 5, ikinci faktörün 8, üçüncü faktörün ise 7 maddeden oluştuğu görülmüştür.

Üç faktörlü olarak saptanan ölçeğin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu çerçevede madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları .30 ve üzeri olan maddeler ölçeğe dahil edilmiştir. Tablo 9'da görüldüğü gibi faktörlerde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları birinci faktörde .431 ile .597, ikinci faktörde .436 ile .883, üçüncü faktörde ise .487 ile .610 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin iyi derecede ayırt edici özellikte oldukları söylenebilir.

Alt faktörlerin açıkladığı varyans oranları, özdeğerleri ve alfa katsayıları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Alt faktörlerinin açıkladığı varyans oranları, özdeğerleri ve alfa katsayıları

Faktör	Özdeğerler	Açıkladığı Varyans (%)	Cronbach Alfa
Prosedürel	7.678	38.391	.774
Dağıtimsal	1.928	9.638	.884
Etkileşimsel	1.446	7.280	.864
<b>Toplam</b>		<b>55.309</b>	<b>.913</b>

Öte yandan Tablo 10 incelendiğinde, her faktörün açıkladığı varyans oranının, sırasıyla, birinci faktörde %38.391, ikinci faktörde %9.638 ve üçüncü faktörde %7.280 olduğu görülmüştür. Her üç faktörün açıkladığı toplam varyansın ise % 55.309 olduğu görülmüştür. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı .774, ikinci faktör için .884' ve üçüncü faktör için .864 iken toplam için .913'dür.

Diğer yandan ölçeğin üç faktörlü kullanımının yanısıra, tek faktörlü kullanılabilirliğini değerlendirmek için ölçekte yer alan maddelerin açıkladığı varyans değerlerine bakılmıştır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk; 2002). Ölçeğin tek faktörlü olarak açıklanan varyans değeri % 38,391 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğinin tek faktörlü olarak açıkladığı varyansın % 30'dan yüksek olması, üç faktörlü olmasının yanısıra tek faktörlü olarak kullanılmasını da olanaklı kılmaktadır.

Yukarıdaki bulgular ışığında, "*Örgütsel Adalet Ölçeği*"nin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Prosedürel, dağıtimsal ve etkileşimsel alt boyutlarından oluşan ölçek; "*hiç katılmıyorum, katılmıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum ve tamamen katılıyorum*" seçeneklerinden oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçekte ters puanlanan madde yoktur. Ölçekten alınan en düşük puan 20, en yüksek puan 100'dür. Ölçekten elde edilen yüksek puan, örgütte olumlu adalet algısını göstermektedir.

### 3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, bazı ölçütler doğrultusunda açıklayıcı yöntemin iddia ettiği modeli sınamayı ve modelin uygunluğunu (model fit) test etmeyi amaçlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi için birçok doğrulayıcı uyum indeksleri kullanılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean Square Residual (RMR) ve Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) bu indekslerden bazılarıdır. GFI, AGFI VE CFI'nın hesaplanan uyum değerlerinin. 90'dan büyük olması, modelin uyum iyiliğinin göstergesi olarak kabul edilir. RMSEA, RMR ve SRMR uyum değerlerinin. 05'in altında olması iyi; .08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum gösterir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Ancak verilen uyum indekslerinden hangilerinin modelin uyumu için dikkate alınacağı açık olmamasına karşın (Şimşek, 2007) yapılan çalışmalarda sıklıkla RMSEA, AGFI, CFI, RMR ve GFI indekslerinin kullanıldığı görülmektedir (Kayri, 2009).

Buna göre açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model, doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) test edilmiştir. Elde edilen modelin uygunluğu (fit of model); RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NFI ve RMR uyum ölçütleri ile test edilmiştir. DFA'ne ilişkin analiz sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

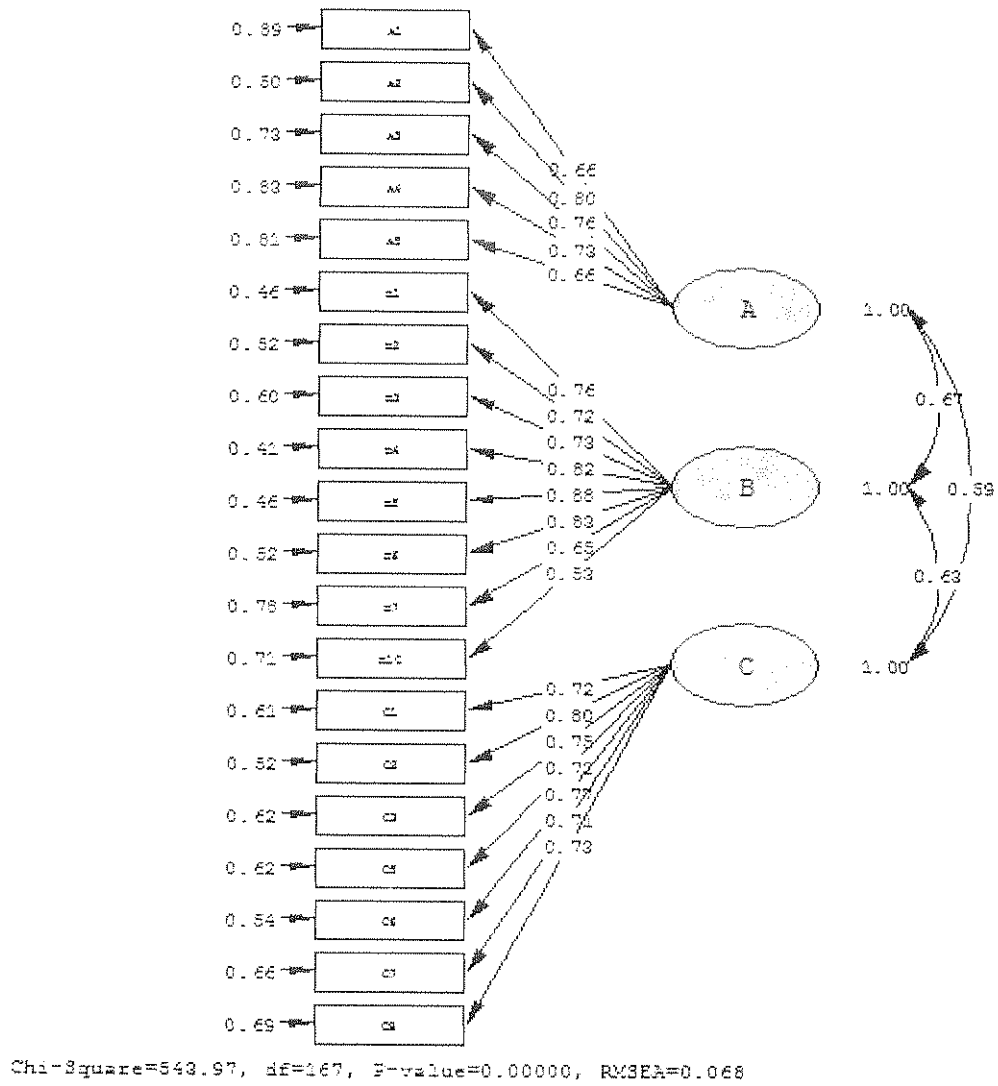
**Tablo 11.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

$\chi^2$	sd	RMSEA	CFI	GFI	RMR	NFI
543,97	167	0,068	0,00	0,90	0,054	0,96

Tablo 11'de görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen değerlerin kabul edilebilir uyum iyiliğine sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, modelin uygunluğuna ilişkin hesaplanan uyum değerleri RMSEA için 0.068, CFI için 0.00, GFI için 0.90, RMR için, 0.054, NFI için 0.96 ve AGFI için ise 0.87 olarak bulunmuştur.

Tüm ölçütler göz önünde bulundurulduğunda, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktörlü bir yapının iyi bir modele sahip olduğu savunulabilir.

Doğrulayıcı faktör analizinde yordanmaya çalışılan örtük değişken (latent variable) üç faktörlü bir yapıda bir bağımlı değişken ve örtük değişkeni açıklamaya çalışan maddeleri de bağımsız değişken olarak kabul edildiğinde, modele ilişkin diyagram (path diagram) Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagra

Şekil 2’de her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki etki miktarları ve korelasyon katsayıları görülmektedir. Süreç adaleti alt faktöründe maddelere ilişkin korelasyon katsayıları .66 ile .80 arasında; dağıtımsal adalet alt faktöründe .53 ile .88 arasında ve etkileşimsel adalet alt faktöründe ise .71 ile .80 arasında değişim göstermektedir. Bu durum ölçekte yer alan tüm maddeler açısından değerlendirildiğinde maddelerin korelasyon katsayılarının .53 ile .88 arasında değişim gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca Şekil 2, modelin uygun olduğunu ve maddeler arasındaki korelasyonun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir ( $x^2=543.97$ ;  $sd=167$ ;  $p<.01$ ). Ancak,  $x^2$  istatistiğinin modelin uyum iyiliği için yeterli olamayacağı alan yazında değerlendirilmiş (Şimşek, 2007) ve bundan dolayı da farklı uyum değerleri üreten RMSEA, CFI, GFI, NFI ve AGFI gibi uyum istatistiklerine de bakılmıştır. Araştırmada maddeler arasındaki korelasyonların ve 20 maddeyi iki boyutta tanımlayan modelin,  $x^2$  (chi-square) istatistiğinin yanı sıra, RMSEA, CFI, GFI, RMR, NFI ve AGFI değerleri dikkate alındığında, kabul edilebilir bir model iyiliğine sahip olduğu görülmüştür. Buna göre Örgütsel Adalet Ölçeği’nin (ÖAÖ) üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin çalıştıkları kurumla ilgili örgütsel adalet algısını ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

### 3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmaya temel teşkil edecek veriler Memduhoğlu ve Kuşci (2014) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Adalet Ölçeği’ (ÖAÖ) kullanılarak elde edilmiştir. Veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak aşağıdaki şekilde çözümlenmiştir.

İstatistik paket programına aktarılan ham veriler öncelikle tanımlayıcı istatistiklerle (yüzde, frekans) betimlenerek yorumlanmıştır. Daha sonra veriler analizler açısından uygunluk bağlamında sınanmıştır. Bu amaç için öncelikle veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov (Z testi) testi ile sınanmıştır. Normal dağılım gösteren veriler için Parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan t-testi ve tek boyutlu varyans analizi (ANOVA); normal dağılım göstermeyen veri setlerinde ise Non-Parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan Mann-Whitney U testi, Chi-Square Testi’nden yararlanılmıştır.



Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde  $\alpha = .05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Bir çalışmada verilerin uygun analiz yöntemleri ile sınanması öncelikle belli koşullara bağlı olmaktadır. Bunlar özellikle parametrik yöntemlerin kullanılmasında araştırmacıların karşısına çıkmaktadır. Bu koşullar ise özellikle veri setine ilişkin puan dağılımının normal dağılım göstermesi ve varyansların homojen (eşit) olması durumudur (Ferguson, 1981; Akt. Kayri, 2009). Aşağıda ÖAÖ'den elde edilen puanların normallik durumuna ait Kolmogorov-Smirnov (Z) testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 12.** Normallik Testine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Z	n	p
Dağıtimsal Adalet	1,770	483	0,004
Süreç Adaleti	1,238	483	0,093
Etkileşimsel Adalet	1,093	483	0,183
Örgütsel Adalet	1,369	483	0,051

$p < .05$

Dağılımın normalliğine ilişkin yapılan Z testi sonuçlarına göre toplam boyut [Z 1,369;  $p < 0.05$ ], süreç adaleti [Z 1,238;  $p < 0.05$ ] ve etkileşimsel adalet alt boyutlarına [Z 1,093;  $p < 0.05$ ] ilişkin puanların normal dağılım gösterdiği, dağıtimsal adalet alt boyutuna ilişkin puanların ise [Z 1,770;  $p < 0.05$ ] normal dağılım göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Buna göre normal dağılım sergilenen toplam boyut, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet alt boyutlarına ait ilişki (fark) analizlerinde parametrik testler (ANOVA, T-Testi) normal dağılım sergilenmeyen dağıtimsal adalet alt boyutunda ise ilişki durumunu belirlemek için ise parametrik olmayan testlerle (Mann-Whitney U Testi, Chi-Square Testi) analiz yapılmıştır.

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları ÖAÖ’ne göre sırasıyla; dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin bulgular, prosedürel adalet alt boyutuna ilişkin bulgular ve etkileşimsel adalet alt boyutuna ilişkin bulgular başlıkları altında sunulmuş ve yorumlanmıştır. Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin algılarını değerlendirebilmek için önce her boyutta yer alan ve örgütsel adalete ilişkin durumları ifade eden madde ortalama puanları ile buna dayalı olarak belirlenen katılma düzeylerine ilişkin değerleri kapsayan sonuçlara yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel adalet algısının bağımsız değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t-testi, tek boyutlu varyans analizi (ANOVA), Mann-Whitney U ve Chi-Square testine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Son aşamada ise her boyutla ilgili bulguların tartışılmasına yer verilmiştir.

#### 4.1. KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, kurum türü, çalışılan alan, akademik mesleki kıdem ve yönetsel göreve ilişkin dağılımlar, Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13.** Kişisel değişkenlere ilişkin bulgular

Değişken	Düzye	n	%
Cinsiyet	Kadın	129	26.7
	Erkek	354	73.3
Yaş	30 yaş ve aşağısı	106	21.9
	31-40 arası yaş	197	40.8
	41-50 arası yaş	147	30.4
	51 ve üzeri yaş	33	6.8
Medeni Durum	Evli	356	73.7
	Bekâr	127	26.3
Unvan	Arş. Görevlisi	120	24.8
	Okutman-Uzman	57	11.8
	Öğretim Görevlisi	78	16.1
	Yrd. Doç.Dr	92	19.0
	Doç. Dr.	65	13.5
	Prof. Dr.	71	14.7

Birim	Yüksekokul	98	20.3
	Fakülte	385	79.7
Değişken	Düzy	n	%
Alan (Brans)	Sosyal Bilimler	158	32.7
	Fen Bilimleri	165	34.2
	Sağlık Bilimleri	160	33.1
Kıdem	5 yıl ve aşağısı	119	24.2
	6-15 yıl	190	39.3
	16-25 yıl	148	30.6
	26 yıl ve üzeri	28	5.8
Yönetmel Görev	Yönetmel görev var	112	23.2
	Yönetmel görev yok	371	76.8
<b>Toplam</b>		483	100.0

Tablo 13'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan toplam 483 akademisyenin 129'u (%26.7) kadın, 354'i (%73.3) erkek; 356'sı (%73.7) evli, 127'si (%26.3) bekârdır. Katılımcıların toplam mesleki akademik kıdemlere göre dağılımları incelendiğinde 119'unun (%24.2) 5 yıl ve aşağısı, 190'ının (%39,3) 6-15 yıl, 148'inin (%30.6) 16-25 yıl, 28'inin (%5.8) 26 yıl ve üzeri akademik mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Akademisyenlerin yaş değişkenine göre gruplandırılması göz önünde bulundurulduğunda, 30 yaş ve aşağısı 106 (%21.9), 31-40 yaş arası 197 (%40.8), 41-50 yaş arası 147 (%30.4), 51 yaş ve üzeri 33 (%6.8) kişi olduğu görülmektedir. Yine akademisyenlerin 385'inin (%79.7) fakültelerde, 98'inin (%20.3) yüksek okullarda çalıştığı ve bu akademisyenlerden 112'inin (%76.8) idari görevi olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 12 incelendiğinde akademisyenlerden 158'inin (%32.7) sosyal bilimleri, 165'inin (%34.2) fen bilimleri, 160'ının (%33.1) sağlık bilimleri alanlarında çalıştığı ve bu akademisyenlerden 120'sinin (%24.8) araştırma görevlisi, 57'sinin (%11.8) okutman veya uzman, 78'inin (%16.1) öğretim görevlisi, 92'sinin (%19.0) yardımcı doçent doktor, 65'inin (%13.5) doçent doktor ve 71'inin (%14.7) profesör olduğu görülmektedir.

#### 4.2. ÖRGÜTSEL ADALET VE BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu başlık altında akademisyenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında ve toplam puanda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin ortalama değerleri Tablo 14’de yer almaktadır.

**Tablo 14.** Örgütsel adalet ölçeğinin toplamında ve boyutlarında katılımcı görüşlerinin ortalama değerleri

Boyutlar	n	$\bar{X}$	ss.	sd.	z	p
Dağıtım Adaleti	483	2,90	0,81	4,09	1,77	,004
Süreç Adaleti	483	2,66	0,78	6,27	1,23	,093
Etkileşim Adaleti	483	3,13	0,79	5,59	1,09	,183
Örgütsel Adalet	483	2,89	0,66	13,29	1,36	,047

Tablo 14’e göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin, üniversitede örgütsel adaletin olumlu olduğu görüşüne orta düzeyde katıldıkları görülmektedir ( $\bar{X}=2,89$ ). Başka bir ifadeyle akademisyenler, üniversitede orta düzeyde olumlu örgütsel adalet algısına sahiptirler. Bu sonuç üniversitede yeterince adaletin sağlanmadığı kanısını güçlendirmektedir. Öğretim elamanlarının adalete ilişkin görüşlerinden hareketle, söz konusu örgütte adaletin yetersiz olmasından dolayı bazı olumsuz örgütsel davranışların da varolduğu kanısını güçlendirmektedir. Çünkü örgütsel adaletin yeterince sağlanmadığı örgütlerde iş tatmini, bağlılık, güven gibi önemli örgütsel davranışların da yeterli düzeyde olmadığı savunulabilir.

Akademisyenler üzerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Altıntaş, 2006; Karaeminoğulları, 2006; Soyşekerci, 2007; Yaman, 2007; Eroğlu, 2009; Argon, 2010; Buluç, 2010; Elçi ve Şener, 2010; Börekçi, 2013). Pirali (2007)’de eğitim örgütlerinin farklı kademelerinde örgütsel adalet algı seviyelerinin benzer seviyede olduğunu belirtmiştir. Eğitim sektörünün ilköğretim ve orta öğretim kademelerinde yapılan araştırmalar (Tan, 2006; Taşdan, Oğuz ve Ertan-Kantos, 2006; Aykut, 2007; Pirali, 2007; Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008; Taşdan ve Yılmaz, 2008; Açıkgoz, 2009; Karaman, 2009; Yılmaz ve Taşdan, 2009) incelendiğinde de elde edilen sonuçların yukarıdaki bulguyu desteklediği görülmektedir. Ancak bazı araştırmaların sonuçlarına göre ise eğitim çalışanlarının örgütlerine ilişkin adalet algılarının yüksek olduğu görülmektedir (Polat, 2007; Atalay, 2005; Ünal, 2003).

Örgütsel adalet algısının alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise dağıtım adaleti ( $\bar{X}=2,90$ ), süreç adaleti ( $\bar{X}=2,66$ ) ve etkileşim adaleti ( $\bar{X}=3,13$ ) boyutlarında

adaletin olumlu olduğuna ilişkin görüşlerin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretim görevlileri üniversite de kazanımların paylaşımında ve imkânların dağıtımında akademisyenler arasında adaletin orta düzeyde sağlandığı görüşündedirler. Bir diğer boyut olan süreç adaleti boyutunda da, katılımcıların üniversitede yöneticilerin karar alma süreçlerine çalışanları dahil etmelerine yönelik görüşlerinin benzer şekilde olduğu görülmektedir. Aynı şekilde etkileşim adaleti boyutunda da öğretim elemanlarının, iş yerindeki informel ilişkiler yönüyle sağlanan adaletle ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerlerden yola çıkarak akademisyenlerin adaletle ilişkin görüşlerinin boyutlar bazında benzer olmakla birlikte; etkileşim adaletine ilişkin görüşlerin görece daha olumlu olduğu söylenebilir. Boyutlar arasında, etkileşim adaleti en yüksek ortalamaya, süreç adaleti ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Karaeminoğulları (2006) akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda boyutlar arasında, etkileşim adaletinin en yüksek ortalamaya, dağıtım adaletinin ise en düşük ortalamaya sahip olduğunu ifade etmiştir. Börekçi (2013) de yapmış olduğu araştırmasında akademisyenlerin adalet algısının orta seviyede olduğunu ve örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak sırasıyla işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında olumsuz görüş bildirildiği sonucuna varmıştır.

Araştırmanın alt boyutları değerlendirildiğinde akademisyenlerin karar alma süreçlerine yeterince dâhil edilmediği ve somut kazanımların paylaşımı yönüyle yönetimin yeterince adil davranmadığı kanısına varılabilir. Akademisyenlerin, bilgi ve tecrübelerinin, emeklerinin ve üstlendikleri sorumlulukların karşılığını adil biçimde aldıklarına pek katılmadıkları söylenebilir. Karaeminoğulları (2006) da nitelikli bir işgücü sınıfı oluşturan akademisyenlerin, hak ettikleri karşılığı tam olarak aldıklarını güçlü bir şekilde onaylamayıklarının önemli bir probleme dikkat çektiğini ifade etmiştir.

Süreç adaleti, ödüllerin dağıtımına ilişkin karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektif olmayla ilişkilidir. Burada önemli olan alınacak kararların personel tarafından adil olarak algılanmasıdır. Ancak akademik personelin süreç adaletine ilişkin

görüşlerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda yönetimin karar alma esnasında daha şeffaf olması, kararın alınmasında ve sonrasında personel ile etkileşim içerisinde bulunmasının faydalı olacağı söylenebilir.

Akademisyenler kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken üstlerinin muamele biçimlerinin adil olduğuna da orta düzeyde katılmaktadır. Bu bulgu, yönetici görevi olan akademisyenlerin tüm bireylere yaklaşım biçimlerinin aynı olmama ihtimalini akla getirmektedir. Etkileşim adaleti algılarındaki görüş farklılıkları, amir – ast ilişkilerinden, amirlerin tarafsız davranma konusuna yeterince özen göstermemelerinden, bireylerin performanslarındaki farklılıkları dikkate alarak davranışlarını şekillendirmelerinden veya çalışanların üstleriyle ilgili kişisel düşüncelerinden kaynaklanmış olabilir. Araştırmaya katılanların örgütsel adaleti tanımlayan ifadelerle ilişkin ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 15.** Katılımcıların ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalaması ve katılım sıra değerleri

Maddeler	$\bar{X}$	ss	Katılım sırası	
Ders programım adildir.	3,00	1,14	9	
Dağıtım Adaleti	Kurumumda iş yükü ve sorumluluklar (görevlendirme, ders danışmanlık vb.) adil dağıtılır.	3,01	1,06	8
	Kurumumda kazanımlar (unvan, kadro, yöneticilik vb.) performans ve liyakate göre dağıtılır.	2,86	1,14	11
	Kurumun fiziksel olanakları (çalışma ofisi, araç-gereç, lojman vb.) liyakate göre adil dağıtılır.	2,72	1,16	12
	Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansa uygundur.	2,92	1,11	10
	İşe ilişkin kararlar tarafsız ve ön yargısız bir şekilde alınır.	2,60	1,02	18
Süreç Adaleti	Alınan kararlar herkes için tutarlı bir şekilde uygulanır.	2,58	1,01	19
	Kararlar alınmadan önce görüşlerime başvurulur.	2,57	1,06	20
	Alınan kararlar doğru ve tutarlı bilgilere dayanır.	2,70	1,04	16
	Alınan kararlar tüm çalışanlara açıklanır ve istendiğinde ek bilgiler verilir.	2,71	1,10	14
	Karar ve uygulamalara ilişkin süreçler etik ve ahlaki kurallara uygundur.	2,71	1,10	13
	Süreçlere (karar, uygulama, işleyiş) ve kazanımlara ilişkin düzeltme taleplerim dikkate alınır.	2,69	1,09	17
	Süreçlere yönelik ayrıntılar zamanında aktarılır.	2,71	0,99	15
Etkileşi	Benimle ilişkilerinde nezakete özen gösterirler.	3,11	1,06	4
	Makul istek ve ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,04	1,07	6
	Bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,04	1,09	7

Bana değer verirler.	3,15	1,06	3
Bana saygılı davranırlar.	3,24	1,06	2
Bilgi aktarıken açık ve anlaşılır bir dil kullanırlar.	3,27	1,07	1
Süreçlere yönelik yaptıkları açıklamalar mantıklıdır.	3,10	1,10	5
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>2,89</b>	<b>0,66</b>	

Tablo 15'e göre akademisyenlerin örgütsel adaletle ilgili en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla "*Bilgi aktarıken açık ve anlaşılır bir dil kullanırlar*" ( $\bar{X}=3,27$ ), "*Bana saygılı davranırlar*" ( $\bar{X}=3,24$ ), "*Bana değer verirler*" ( $\bar{X}=3,15$ ) maddeleri olduğu görülmektedir. Katılımcılar bu ifadelere "*orta düzeyde*" katılmışlardır. Görüşlerin bu maddeler için orta düzeyde ve olumlu olduğu ifade edilebilir.

Dağıtım adaleti kazanımların eşit paylaşımını, süreç adaleti karar alma mekanizmalarındaki süreçlerin niteliğini ele alırken, etkileşim adalet kişiler arası ilişkileri değerlendirmektedir.

Etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanması esnasında çalışanların karşılaştıkları informel davranışlara ilişkin algılara odaklanmaktadır (Qiu, Qualls, Bohlmann ve Rupp, 2009). Halen işletme politikaların yönetilmesi, kararların uygulanması ve takibi esnasındaki kişiler arası ilişkiler ve değer ile sosyal kimlik algısının etkileşimini sağlayan sosyal işlemler etkileşim adaletini oluşturmaktadır.

Etkileşim adaleti, çalışanlar ile yöneticilerin, çalışanlar ile çalışanların arasındaki iletişimle ilgilidir. Tablo 14 incelendiğinde akademisyenlerin etkileşim adaletine ilişkin ifadelerle, diğer boyutlardaki ifadelerle oranla daha çok katıldıkları ve çalışanların sosyal ilişkilerinde birbirlerini kırmamaya dikkat ettikleri savunulabilir. Yani kazanımların belirtilmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin çalışanlarına ve çalışanlar diğer çalışanlara nezaket ve saygı gösterdiği belirtilebilir.

Bazı araştırmacılar (Karriker ve Williams, 2009), bilgisel adaleti etkileşim adaletin bir boyutu olarak ele almaktadır. Bilgisel adalet ise bazı kararların neden alındığı konusunda bireylere açıklama yapılmasına odaklanmaktadır (Frazair ve ark. 2010). Bilgisel adalet, bu bilgilerin doğruluğu kadar zamanında açıklanmasına da vurgu yapmaktadır (Karriker ve Williams, 2009). Başka bir ifade ile bilgisel adalet kararlara ilişkin gerçekleşen iletişimin kalitesiyle ilgilenmekteyken, kişilerarası iletişim aynı

iletişimin tavır ve tutumlarını yansıtmaktadır. Tablo 15 incelendiğinde kararlara ilişkin bilgilerin anlaşılır bir şekilde ve zamanında çalışanlara ulaştırıldığı savunulabilir.

Öte yandan akademisyenlerin en az katıldıkları ifadelerin sırasıyla ”*Kararlar alınmadan önce görüşlerime başvurulur*” ( $\bar{X}=2,57$ ), “*Alınan kararlar herkes için tutarlı bir şekilde uygulanır*” ( $\bar{X}=2,58$ ) ve “*İşe ilişkin kararlar tarafsız ve ön yargısız bir şekilde alınır*” ( $\bar{X}=2,60$ ) maddeleri olduğu görülmektedir. Katılımcılar bu maddelere “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Görüşlerin bu maddeler için orta düzeyin altında olduğu görülmektedir.

İşlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani uygulanan işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece yasaldir (Selvitopu, 2011). Diğer bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine işlemsel adalet, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, örgütlerdeki adaletle ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların dağıtım kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2000; Folger, 1984).

Tablo 15’te en düşük katılım sağlanan maddelerin kararların alınması ilişkin ifadeler olduğu görülmektedir. Bu nedenle akademisyenlerin karar alma süreçlerine yeterince dâhil edilmediği, alınan kararlarda demokratik bir sürecin takip edilmediği ve yöneticilerin çalışanların görüşüne gerektiği kadar başvurmadığı sonucuna varılabilir. Aslında bu durumun olumsuz bir demokratik yönetim algısının varlığının da habercisi olduğu söylenebilir.

Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çalışanların kararlara katılımı; iş tatmini, motivasyon, örgüte bağlılık, takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliğini arttırmada, çalışanların daha büyük bir özveriyle çalışmalarını sağlamada önemli faydalar sağlamaktadır. Yönetimsel anlamda katılımın sağlanması ile hem işgören hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratılmaktadır. İşgörenler açısından kendilerine kararlara katılma imkânı tanınarak onların benlik gereksinimleri tatmin edilmektedir. Örgüt açısından işleri bizzat yapanlar olarak işgörenlerin gerçekçi fikirlerinden yararlanan yönetim daha gerçekçi kararlar alarak yönetimsel etkinliği ve



verimliliği artırma olanaklarına kavusmaktadırlar (Bakan ve Büyükbese, 2008). Bu nedenle üniversitelerde yönetsel görevi bulunan akademisyenlerin kendilerine verilmiş yönetsel yetkilerini çalışanlar lehine paylaşması ve karar alma süreçlerinin tamamına çalışanların dahil edilmesi oldukça önemlidir.

Üniversitelerin, eşitlerin ortak çabasıyla oluşan ve yürütülen bir meslektaşlar topluluğu olarak görülmesi, "yönetim" değil, birlikte çaba gösterme anlayışı içinde "yönetişim"im geçerli kılınması önemi bir yargıdır. Çünkü akademik konularda öğretim elemanlarına öncelik tanımayan, yetersiz yönetim sistemleri akademik özgürlüğü olanaksız kılmaktadır. Öğretim elemanlarının ceza korkusu olmaksızın kurumla ilgili yönetim konularında görüş belirtebilmeleri akademik özgürlüğün korunabilmesi için esastır. Akademik özgürlük, öğretim elemanlarının araştırmada ve sınıftaki akademik konularda, üyesi oldukları kurum ve o kurumun akademik politikaları hakkında, sorgulanmadan kabul gören gelenekselleşmiş değerlere ters düştüğü durumlar da dâhil olmak üzere, kamu yararına ilişkin konularda görüş belirtmesini kapsar.

Bu nedenle üniversiteler için iyi bir yönetişimde; öğretim elemanları, sağlıklı bir yönetim sisteminin onlara verdiği yetkiyle, kurullara/karar süreçlerine katılma ve özgürce görüş belirtme hak ve sorumluluğunun bilincinde olmalıdırlar. İdari görev üstlenen öğretim elemanları başkanlığını yürüttükleri kurulların kararlarını uygular ve o birimin görüşlerini ilgili üst kurullara yansıtırlar. Kurul ve komisyon toplantılarında demokratik toplantı usullerinin uygulanmasına özen gösterilmesi gereklidir. (<http://www.boun.edu.tr>)

Bir işyerinde çalışanlar ödül dağıtımında hangi kriterlerin uygulandığını bilmiyorsa ya da dağıtım kriterlerini benimsemiyorsa çalışanların bu işyerinde işlemsel adaletin varlığına inandıklarından söz etmek mümkün değildir. Adalet gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir. Buna göre, önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok, çalışanların yönetimin faaliyet işlemlerini nasıl algıladıklarıdır. Algılamamanın doğru ve sağlıklı olması ise, etkin bir örgütsel iletişime, saydam, katılımcı ve genel olarak etkileşimli bir yönetim anlayışına bağlıdır. İşlemlerden etkilenen tüm çalışanların yönetim karar, süreç ve sonuçlarını değerlendirmelerine katılımlarının sağlanması, işlemlerin daha doğru algılanmasının bir başka yoludur. Saydam ve

demokratik yönetim anlayışı, çalışanların örgütsel faaliyetleri daha doğru değerlendirmelerine ve adalet algılarının örgüt lehine olmasını sağlar (Tutar, 2007).

### 4.3. KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum ve görev durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır. Uygulanan t-testi sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 16.** Toplam boyuta göre kişisel değişkenler için T Testi sonuçları

Değişken	Grup/Kategori	n	$\bar{X}$	ss.	sd.	t	p
Cinsiyet	Kadın	129	56,10	13,17	481	-1,71	.087
	Erkek	354	58,44	13,29			
Medeni Durum	Evli	356	57,89	13,30	481	1,99	.842
	Bekâr	127	57,62	13,29			
Birim	Fakülte	385	58,57	14,19	481	2,47	.013
	Yüksekokul	98	54,86	8,31			
Görev	Yönetmel görev var	112	56,65	13,02	481	-3,56	.000
	Yönetmel görev yok	371	61,69	13,50			

Tablo 16'da görüldüğü gibi, katılımcıların, örgütsel adalet algıları arasında, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre kadınlar ve erkekler aynı doğrultuda görüşlere sahiptirler. Üniversitelerde örgütsel adalet algıları üzerine yapılan benzer araştırmalarda da kadın ve erkek akademisyenler arasında görüş farklılığı olmadığı vurgulanmaktadır (Altıntaş, 2006; Karaeminoğulları, 2006; Soyşekerci, 2007; Yaman, 2007; Argon, 2010; Buluç, 2010; Elçi ve Şener, 2010; Börekçi, 2013). Ancak Eroğlu (2009), kadın personellerin erkek personele göre daha az tatminkâr olduğunu bu nedenle örgütsel adalet algılarının farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Cinsiyet ayrımcılığının daha az, kurumsal desteğin daha fazla olduğu durumlarda çalışanların dikkate alınmasından daha yüksek bir değer temsil ettiği görülmektedir. Seçme-görev paylaşımı ödüllerin dağıtılması gibi konularda işe ilişkin olmayan cinsiyet özelliği nedeniyle yapılan ayrımcılık, adil ve çalışana karşı saygılı olmadığından bu değeri düşürmektedir. Cinsiyet ayrımcılığının kurumdaki tavrı olumsuz yönde etkilemekte ve özellikle performansı yüksek olan kadın profesyonellerin kurumdan ve bazen meslekten ayrılmalarına sebep olmaktadır (Soyşekerci, 2007).

Eğitim sektöründe yapılan diğer çalışmalarda ise kadın ve erkek öğretmenlerin adalet algıları örgütsel adaletin bütün boyutları için benzer şekildedir. İlgili alanyazında konuyla ilgili farklı araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır. Bazı araştırma bulguları, alt boyutlar bakımından örgütsel adalet algısında cinsiyete göre fark olduğunu göstermektedir. Bir kısım araştırmacılar kadın öğretmenlerin algılarını yüksek bulurken (Töremen ve Tan, 2010; Arslantaş ve Pekdemir, 2007); bir kısmı ise, erkek öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Polat, 2007; Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007; McFarlin ve Sweney, 1992). Örneğin Sweeney ve McFarlin (1992), çalışmalarında erkeklerin dağıtım adaletine yönelik algılarının kadınlarınkinden daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Benzer bir bulguyla karşılaşan Süral Özer ve Eker Urtekin (2007) bu sonucu, kadın ve erkekler eşit koşullarda çalışmasına rağmen, erkeklerin kazanımlarının genelde kadınlardan daha yüksek olmasıyla ve zaman zaman kazanımların dağıtımında erkeklerin kadınlara göre daha avantajlı olmasıyla açıklamışlardır. Benzer bir bulguya ulaşan Polat (2007)'da erkeklerin adalet algısının kadınlardan daha yüksek olmasını; okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olmasına, bu yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha kolay iletişim ve etkileşime girmelerine; buna bağlı olarak, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranış ve uygulamalarını daha adil algılamalarına dayandırmaktadır.

Bu araştırmadaki erkek ve kadın akademisyenlerin örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin çok yakın olması ve cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaması; kadın ve erkek akademisyenlerin, dağıtım, uygulama ve etkileşim adaletine ilişkin görüşlerini etkileyebilecek etmenlerin ve koşulların benzer olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Akademisyenlerin örgütsel adalet algıları arasında, medeni durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer araştırmalarda da evli ve bekâr akademisyenlerin örgütsel adalet algısı farklılaşmamaktadır (Karaeminoğulları, 2006; Eroğlu, 2009)

Diğer taraftan, akademisyenlerin örgütsel adalet algıları arasında, çalışılan birime göre anlamlı bir fark [ $t_{(481)} = 2,47; p < .05$ ] bulunmuştur. Fakültelerde ( $\bar{X} = 58,57/14,19$ ) görev yapan öğretim elemanlarının adalet algısı yüksekokullarda ( $\bar{X} = 54,86/8,31$ ) görev yapan akademisyenlere oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu

farklılığın kaynağının fakülteler ile yüksekokulların öğretim elemanlarına sunmuş olduğu imkân ve fırsatların yanında, çalışanların tabi oldukları uygulamaların farklılığından da kaynaklandığı savunulabilir. Fakültelerde çalışan akademisyenlerin; ücret, performans değerlendirme, sağlanan fiziksel olanaklar, çalışma koşulları, maddî ve manevî kazanımlar ve ödüller, karar alma süreçlerine katılım gibi konularda; yüksekokullarda çalışan akademisyenlere göre daha olumlu bir ortamda çalıştıkları savunulabilir.

Benzer şekilde, akademisyenlerin örgütsel adalet algıları arasında, görev durumuna göre anlamlı bir fark [ $t_{(481)} = -3,56; p < .05$ ] bulunmuştur. Yönetmel görevi bulunan ( $\bar{X} = 61,69 / 13,50$ ) akademik personelin adalete ilişkin görüşleri, yönetmel görevi bulunmayan ( $\bar{X} = 56,65 / 13,02$ ) akademisyenlere nazaran daha olumlu olduğu söylenebilir. Bu farkın, idari görevi olan personellerin kendilerinin yönetmel davranışlarının adil olduğunu düşünmelerinden kaynaklandığı savunulabilir. Bu nedenle yöneticilerin bu öznel yargıları, süreç ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek olmasına; daha fazla çalışmalarına karşın daha az çıktı aldıklarını düşünmeleri de dağıtım adalet algılarının düşük olmasına sebep olmaktadır.

Soyşekerci (2007)'de akademisyenlerin akademik yöneticileri idareci veya denetleyici-kontrolör gibi görmelerinin de bu iki grup arasındaki adalet algısının farklılaşmasına sebep olduğunu ifade etmiştir. Yönetici, meslektaş gibi görülmesine karşın yine de akademik yöneticinin akademik taleplerini yerine getirebilecek bir yönetici olduğu göz ardı edilmemelidir. Ancak araştırmacı; akademik yöneticinin hem meslektaşlarla olan ilişkilerinde meslektaşlık duygusuna dönük mesajlar vermesi hem de yöneticilik konumunda bulunarak işleri çatışma ortamına dönüştürmeden yürütebilmesi gibi çok yönlü ve maharet gerektiren misyona sahip olması gerektiğini vurgulamıştır.

Örgütlerin, çalışanlarına verdikleri değer ve önemin en anlamlı göstergesi ise adaletli bir çalışma ortamının yaratılmış olmasıdır. Örgüt yöneticileri, ancak bu şekilde çalışanların gönül gücünü ve performanslarını en yüksek düzeyde tutabilirler. Bu bakımdan, örgüt üyelerinin huzurlu ve kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda çalışabilmelerinin temelinde, örgütsel adalet algılaması yer almaktadır. Örgütlerin, en

üst kademedan en alt kademelere kadar, bütün yönetim birimlerinin temel ilkesi örgütsel adaleti sağlamak olmalıdır (Eroğlu, 2009).

Akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının çalışılan alan, unvan, yaş ve deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır.

**Tablo 17.** Toplam boyuta göre kişisel değişkenler için Anova Testi sonuçları

Değişken	Grup/Kategori	n	$\bar{X}$	ss.	F	p	Fark (Bonferroni)
<i>Alan</i>	Sosyal Bilimleri	158	56,66	14,63	1,80	.166	
	Fen Bilimleri	165	57,41	12,33			
	Sağlık Bilimleri	160	59,39	12,77			
<i>Unvan</i>	Araştırma Görevlisi	120	56,93	14,24	3,39	.005	1-6
	Okutman-Uzman	57	53,64	13,29			2-6
	Öğretim Görevlisi	78	55,71	9,41			3-6
	Yrd. Doç. Dr	92	58,15	14,73			
	Doç Dr	65	60,45	12,87			5-2
	Prof. Dr.	71	61,28	12,54			5-3
<i>Yaş</i>	30 yaş ve aşağısı	106	54,57	12,10	2,99	.033	
	31-40 yaş arası	197	58,36	12,89			2-1
	41-50 yaş arası	147	58,90	14,36			3-1
	51 yaş üzeri	33	60,21	13,15			4-1
<i>Kıdem</i>	5 yıl ve aşağısı	117	57,03	13,80	.998	.393	
	6-15 yıl arası	190	57,13	12,61			
	16-25 yıl arası	148	58,79	13,90			
	26 yıl ve üzeri	28	60,67	12,20			

Tablo 17’de görüldüğü gibi, katılımcıların, örgütsel adalet algıları arasında, çalışılan alana göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin üniversitede adalet konusunda benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Benzer şekilde, katılımcıların, örgütsel adalet algıları arasında, kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre 5 yıl ve aşağısında, 6 ile 15 yıl arasında, 16 ile 25 yıl arasında ve 26 yıl ve üzerinde deneyime sahip akademisyenler aynı doğrultuda görüşe sahiptir. Mesleki kıdem değişkenine göre grupların görüşleri benzerlik göstermektedir. Bu sonuç Karaeminoğulları (2006) ve Börekçi (2013)’nin araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

Araştırmamızın sonuçlarına paralel olarak Açıkgöz (2009) de yaptığı araştırmada öğretmenlerin mesleki hizmet sürelerinin istatistiksel olarak anlamlı bir fark meydana getirmediğini bulmuştur. Doğan (2008) ise bu sonuçların aksine yaptığı araştırmada, öğretmenlerin çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. Doğan'a (2008) göre, çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları, çalışma süresi 0-10 yıl aralığındakilere göre daha düşüktür. Diğer yandan Yürür (2008), Uğurlu (2009) ve Açıkgöz (2009) yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılığa ulaşmamışlardır. Bu araştırmaların sonuçları ile mevcut araştırma bulgularının birbirini desteklediği görülmektedir.

Literatür incelemesi yapıldığında; Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerinin örgütsel adalet algısını etkilediği görülmüştür. Çalışılan okulda 2 yıl ve daha az çalışan öğretmenler, 3-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşünmüşlerdir. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında benzer bir durum söz konusudur.

Diğer taraftan, katılımcıların, örgütsel adalet algıları arasında, unvanlara göre anlamlı bir fark [ $F_{(481)} = 3,39; p < .01$ ] bulunmuştur. Buna göre profesör unvanına sahip akademisyenlerin ( $\bar{X} = 61,28/12,45$ ) örgütsel adalet algısının araştırma görevlisi ( $\bar{X} = 56,93/14,24$ ), okutman veya uzman ( $\bar{X} = 53,64/13,29$ ) ve öğretim görevlilerine ( $\bar{X} = 55,71/9,41$ ) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca doçent unvanına sahip akademisyenlerin de ( $\bar{X} = 60,45/12,87$ ) örgütsel adalet algılarının okutman veya uzman ( $\bar{X} = 53,64/13,29$ ) ve öğretim görevlilerine ( $\bar{X} = 55,71/9,41$ ) kıyasla daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma görevlisi, okutman-uzman ve öğretim görevlisi kadrosunda bulunan akademik personel ile doçent ve profesör kadrolarında bulunan akademisyenlerin görüşlerindeki farklılığın, bu iki gurup arasında statü, kazanım, saygınlık farkından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmanın bulguları Börekçi (2013)'nin çalışmasındaki bulgularla tutarlılık göstermektedir. Profesör ve Doçent ünvanına sahip akademisyenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının yüksek olması; araştırmanın yapıldığı üniversitede bu ünvanlara sahip

çalışanların genelinin yönetsel bir görevi bulunması ya da yönetim mekanizmalarında daha etkin bir role sahip olmalarından kaynaklandığı savunulabilir. Yani dağıtımların sağlanması ve kararların alınması ve bunların uygulanması görevini genellikle bu iki grup gerçekleştirmektedir. Bu nedenle profesör ve doçent ünvanına sahip akademisyenler, kendi aldığı kararların ve uygulamaların adaletini sorgulamak istememiş ya da uygulamalarının adaletli olduğuna inanmış olabilirler.

Öğretim görevlileri ve okutman-uzman ünvanlarına sahip akademisyenlerin çalıştıkları kurum ile ilgili adalet algılarının farklılık göstermesinde bu iki grup çalışanın ders yüklerinin fazla, kadrolarının sözleşme temeline dayanması ve akademik kariyer basamaklarında ilerleme fırsatlarının araştırma görevlilerine göre daha zor olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Fazla derse giren akademik personelin daha az derse giren akademik personele göre adaletle ilişkin olumlu görüşlerinin daha düşük, normal denecek kadar derse giren akademik personelin hiç derse girmeyen ve fazla derse giren akademik personele göre etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılamaları daha yüksektir (Börekçi, 2013). Bu durum fazla derse giren akademik personelin, aşırı iş yükü altında çalıştıkları, personel arasında ders dağıtım uygulamalarının adil olmadığını düşündüklerinden kaynaklanabilir.

Türkiye’de akademisyenlerin kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engellerinde aslında örgüt içi adalet algılarını etkilediği söylenebilir. Özellikle araştırma görevliliği, yardımcı doçentlik, öğretim görevliliği, okutman-uzman gibi statüler sözleşme temeline dayanmaktadır. Doçentlikten sonra daimi statüye geçen akademisyenler için işten çıkartılma büyük bir korku ve gerilim kaynağı yaratmamaktadır. Burada yaşanan sorunun büyük bir kısmı yasal mevzuatlardan kaynaklanan kadro sorunuyla ilişkilidir (Soyşekerci, 2007). Ayrıca bu soruna, üniversitelerde atama ve terfilerin evrensel bir prosedüre bağlanmaması, bilimsel yaklaşım içinde herkesin kabul etmesi gereken liyakat sisteminin içsellememiş olması da eklenince (Soyşekerci, 2007), bu ünvanlara sahip akademisyenlerin görüşlerinde farklılıkların olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Çünkü bilimsel açıdan liyakatın ölçüt olarak kullanılmadığı durumlarda objektif yargılardan sapan koşullar ortaya çıkarak “kıdemli”, “iyi insan”, “yöneticilere yakın” gibi subjektif temellere dayalı düzlem oluşur (Soyşekerci, 2007). Öyle ki bilimsel çalışma ve araştırmaların terfi ve kadro almak için yapılması bile sorunun

nedeni olarak belirtilebilir. Bununla birlikte, üniversitelerdeki hiyerarşik ayırım (Özdemir, Yüksel ve Cemaloğlu 2006), demokratik yönetim anlayışının olmayışı; örgütsel adaletin zayıflığı ve keyfi yönetsel uygulamalar (Dost ve Cenkseven, 2008) öğretim elemanlarının öncelikli olarak belirttikleri çatışma kaynakları ve sorunlar olarak görülmekte, üniversitelerdeki kast yapılar resmi olmayan şekilde günlük davranışları yönlendirebilmektedir (Kesken ve İliç, 2008). Üniversitelerde görev dağılımında haksız uygulamalara, kadrolara atanmada nesnel olmayan ilke ve uygulamalara yer verilmesi adaletsizliğin ortaya çıkmasına ve sonuç olarak ünvanlar arasında örgütsel adalet algısının farklılaşmasına yol açabilmektedir.

Katılımcıların, örgütsel adalet algıları arasında, yaşa göre anlamlı bir fark [ $F_{(481)} = 2,993$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Buna göre 30 ve daha aşağısı yaş aralığında bulunan akademisyenlerin ( $\bar{X}=54,57 /12,10$ ) örgütsel adalet algısının 31 ile 40 yaş arasında ( $\bar{X}=58,36 /12,89$ ), 41 ile 50 yaş arasında ( $\bar{X}=58,90 /14,36$ ) ve 51 ve daha yukarı yaşta ( $\bar{X}=60,21 /13,15$ ) bulunan akademisyenlere kıyasla daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak unvan değişkenine paralel olarak, yaş ilerledikçe akademisyenlerin olumlu adalet algısı da artmaktadır. Bu sonuç akademisyenler üzerinde yapılan diğer çalışmalarla farklılık göstermektedir (Karaeminoğulları, 2006; Soyşekerci, 2007; Buluç, 2010 ve Börekçi, 2013). Ancak eğitimin çeşitli kademelerinde Karaman (2009), Polat ve Celep (2008), Arslantaş ve Pekdemir (2007) ve Çakmak (2005)'ın araştırmalarının sonucunda çalışanların adalet algısının yaşa göre farklılık göstermediğini bulunmuşken; mevcut araştırmada da olduğu gibi Çöp (2008) ve Eker (2006) de çalışanların örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin yaş ilerledikçe anlamlı şekilde arttığını bulmuşlardır.

30 ve daha aşağısı grubuna ait adalet algısının düşük olması ve diğer gruplara göre farklılık göstermesinin nedeninin, bu grubun özellikle üniversite de işe diğer gruplara nazaran yeni başlayan akademisyenlerden oluştuğu varsayımı olabilir. Çünkü yeni başlayan akademisyenlerin kalabalık ofislerde çalışmaları, lojman imkânlarının diğer akademik gruplara nazaran daha kısıtlı olması, idare tarafından verilen aşırı iş yükü gibi nedenler bu görüşlerin düşük olmasına neden olduğu söylenebilir. Bu nedenle üniversite de göreve yeni başlayan akademisyenlerin diğer unvan gruplarına göre daha çok adaletsiz tutum, davranışlara ve süreçlere mağruz kaldıkları ve



akademisyenliğe yeni dâhil olmuş bu kişilerin diğer gruplar tarafından yeterince kabul görmediği söylenebilir. Buna göre yaşanmışlıklarının az olduğu bu grubun çalıştıkları kuruma ilişkin beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı ve bu nedenle diğer gruplara nazaran adil bir algının oluşmadığı varsayılabilir.

Akademisyenlerin dağıtım adaleti boyutunda örgütsel adalet algılarının cinsiyet, medeni durum, birim ve yönetsel görev durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

**Tablo 18.** Dağıtım adaleti boyutuna değişkenler için Mann-Whitney U testi sonuçları

Değişken	Grup/Kategori	n	sd.	ss.	U	p
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	129	224,41	28949,00	2.05	.094
	Erkek	354	248,41	87937,00		
<i>Medeni Durum</i>	Evli	356	242,20	86221,50	2.25	.959
	Bekâr	127	241,45	30664,50		
<i>Birim</i>	Fakülte	385	249,45	96038,00	1.60	.020
	Yüksekokul	98	212,73	20848,00		
<i>Görev</i>	Yönetsel görev var	112	289,14	32384,00	1.55	.000
	Yönetsel görev yok	371	227,77	84502,00		

Tablo 18’de görüldüğü gibi, katılımcıların, dağıtım adaleti algıları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre kadınlar ve erkekler aynı doğrultuda görüşlere sahiptirler. Pirali (2007) tarafından yapılan çalışma da cinsiyetler arasında dağıtım adalatı açısından fark olmadığını göstermiştir. Yine Karaeminoğulları (2006) ve Börekçi (2013)’nin çalışmalarında da bu sonuçlar benzerdir. Ancak Eroğlu (2009) akademisyenlerin fazla mesai imkânlarının dağıtımı ile ilgili tatminsizlik düzeyini belirlemeye yönelik araştırmasının sonuçlarına göre, bayan personellerde dağıtım adaleti ortalaması 3,36 iken, erkek personellerde 2,27 olarak tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda, bayan personel ile erkek personel arasında fazla mesai imkânlarının dağıtımı konusunda önemli bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebeplerinden birinin de fazla mesai saatlerinin düzenlenmesi konusunda yaşanan adaletsizliklerden kaynaklandığını belirtmiştir.

Akademisyenlerin dağıtım adaleti algıları arasında, medeni durumlarına göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre evli ve bekar akademisyenlerin dağıtım adaleti algısı farklılaşmamaktadır. Bu bulgu Börekçi (2013)’nin çalışmasındaki

bulgularla örtüşmektedir. Ancak Polat (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda dağıtım adalet algılarının cinsiyete göre farklılaştığı, erkeklerin dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin kadınlara kıyasla daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, akademisyenlerin dağıtım adaleti algıları arasında, çalışılan birime göre anlamlı bir fark [ $U_{(481)} = 1,60$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Fakültede görev yapan akademisyenlerin algısı yüksekokulda görev yapanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu farklılığın, fakültelerin sunmuş oldukları imkânların, yüksekokullara nazaran daha iyi olmasından kaynaklandığı savunulabilir. Özellikle ilçelerde bulunan yüksekokulların, üniversite yerleşkesi içerisinde bulunan fakültele nazaran hem maddi hemde sosyal imkânlarının kısıtlı olduğu belirtilebilir. Bu nedenle yüksekokullarda görev yapan akademisyenlerin, bilgi ve tecrübelerinin, emeklerinin ve üstlendikleri sorumlulukların karşılığını adil biçimde aldıklarına fakültelerde çalışan akademisyenlere nazaran pek katılmadıkları sonucuna varılabilir. Bu sonuç bize fakültelerde ve yüksekokullarda çalışan akademisyenlerin, ücret, terfi, performans değerlendirme, sağlanan fiziksel olanaklar, çalışma koşulları, maddi ve manevi ödüller gibi konularda hak ettiklerini ne ölçüde alabildiklerine ilişkin ipuçları vermektedir (Karaeminoğulları, 2006). Örneğin ücret konusunda devlet ve vakıf üniversiteleri arasında bir uçurum söz konusudur. “Vakıf ve devlet üniversiteleri arasındaki maaş farkı, 3 ile 5 kat arasında değişmektedir.” Nitelikli bir işgücü sınıfı oluşturan öğretim elemanlarının, hak ettikleri karşılığı tam olarak aldıklarını güçlü bir şekilde onaylamayışları, önemli bir probleme dikkat çekmektedir (Karaeminoğulları, 2006).

Benzer şekilde, akademisyenlerin dağıtım adaleti algıları arasında, görev durumuna göre de anlamlı bir fark [ $U_{(481)} = 1,550$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Yönetmel görevi bulunan akademik personelin adaletin olumlu olduğuna ilişkin görüşleri idari görevi bulunmayan öğretim elamanlarına görece daha olumludur. İdari görevi olan personel aynı zamanda bir yöneticidir. Bu farklılığın idari görevi olan personelin kendisinin de bir yönetici olduğundan yola çıkarak adaletli olduğunu düşünmesinden kaynaklandığı savunulabilir.

Örgütlerde çalışanlar yöneticilerin; yapılan iş ve işe uygun davranışlar sergileyip sergilenmediği, lojman, ofis, statü vb.nin dağıtımında kurallara ve yönergelere uyup

uyulmadıklarına, değerlendirmeyi yapan yöneticinin yeterliliklerine, elde edilen ödüllerin tatmin edici olup olmaması ile kurallar ve kriterler dışında başka değişkenlerin etkili olup olmadığını karşılaştırmaktadırlar (Argon, 2010). Bu karşılaştırma sonucunda da uygulamaların adilliğine yönelik bir yargı sahibi olmaktadır.

Yöneticilerin adaletin dağıtımında etkin bir rol üstlendiği kuşkusuzdur. Akademisyenler üzerine yapılan bir araştırmada da örgütteki uygulamaların genel olarak, düşük bir adalet düzeyinde kaldığı belirtilmektedir (Eroğlu, 2009). Bu araştırmaya göre de yöneticileri değerlendiren katılımcıların en fazla adaletsizlik algıladıkları konunun ek ödemeler, ders ücretleri ve sosyal yardımlar olduğunu belirtmişlerdir. Adaletsizlik algılamasının en düşük olduğu konu ise resmi tatil ve izinlerin dışında, ihtiyaç halinde verilen hastalık, yakınların ölümü, düğün v.b. izinler olduğu sonucuna varılmıştır (Eroğlu, 2009).

Akademik personelin maaşları devlet tarafından belirlenmektedir. Bu konuda yöneticinin yapabileceği bir şey yoktur. Ancak sözlü ödüller, personele sunulan çalışma şartları, verilen ofis malzemeleri (bilgisayar, masa, koltuk vb.) gibi kazanımların adilliği yöneticinin elinde olan imkânlardır. Bunların adil dağıtılması, dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin görüşlerin olumlu olmasına neden olabilir. Ayrıca işlemsel adaletin artırılması da dağıtımsal adalet algısının yükselmesinde rol oynar (Börekçi, 2013).

Örgütlerde adil bir çalışma ortamının sağlanmasında kilit rol yöneticilere aittir. Bu rolün başarıyla yerine getirilmesi de yöneticilerin yeterlilikleriyle yakından ilgilidir. Yönetimin öneriye açıklığı, katılımı; geri bildirim, bilgiye erişimi; eşitlik ve adalet ise kaynaklara erişimi çağrıştırmakta ve bunlarla yakın anlamlar içermektedir (Çöl ve Artuç, 2010).

Kendini geliştirme değerine yüksek derecede önem veren akademisyenler sosyal statü ve itibar ile motive olduklarından, hem kendi grubunda hem de diğer gruplardaki bireylerin statü ve itibarlarına yönelik karşılaştırmalar yaparlar ve özellikle süreçlerde ve dağıtımlardaki eşitliğe odaklanırlar (Lipponen v.d 2004, akt; Altıntaş, 2008). Bu nedenle akademik yöneticilerin adil bir yönetim anlayışı benimsemeleri, bölüm başkanlarından başlayarak, dekan, müdür ve rektörlerin akademik unvanlara bakılmaksızın adaleti sağlayacak kararları hayata geçirmeleri yeterlidir. Bunun için

yöneticilerin öncelikle adil biçimde seçilmesi gerekmektedir. Bunun yolu ise üst yönetimin yetkilerinin sınırlandırılıp, yöneticilik kriterlerinin objektif hale getirilmesi ile sağlanabilir (Konakay ve Altaş, 2011).

Ülkemizin son zamanlarda yükselen en önemli değerleri “doğruluk” ve “dürüstlük” tür. Bir yeterlik olmaktan çok kişiliğin bir parçası olarak tanımlanabilecek olan “dürüstlük” ve “doğruluk”un yöneticilerin yeterlikleri arasında yer alması değişik çalışmalarla da desteklenmektedir (Büte, 2009; Erçetin, 2000). Ayrıca yöneticilerin sahip olduklarını ifade ettikleri yeterlikler eğitim yöneticisinin benimsemesi gereken dürüstlük ve adalet gibi etik ilkelerle de tutarlıdır (Pehlivan, 1998).

Yine üniversitelerde performans değerlendirmesini yapan insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler; uzmanlık, önyargısız-objektif-yansız davranma, kişiyi değil yapılan işi değerlendirme, fazla ya da eksik hoşgörülü olmama, geçmiş olumsuz yaşantılardan sıyrılma, fiziksel görünümüne önem vermeme şeklinde belirtilmiştir. Bu özelliklere sahip bir yöneticinin örgütünde çalışanlarla ilgili olumsuz durumlara (terfi işlemlerinde iltimas gibi) yer verilmeyeceği düşünülmektedir (Argon, 2010).

Akademisyenlerin dağıtım adaleti boyutunda örgütsel adalet algılarının çalışılan alan, unvan, yaş ve deneyime göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Chi-Square Testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19.** Dağıtım adaleti boyutuna göre kişisel değişkenler için Chi-Square Testi sonuçları

Değişken	Grup/Kategori	n	so.	df	$\chi^2$	p	Fark (Bonferroni)
<i>Alan</i>	Sosyal Bilimler	158	221,73	2	10.15	.006	1-3
	Fen Bilimleri	165	234,57				2-3
	Sağlık Bilimleri	160	269,68				
<i>Unvan</i>	Araştırma	120	232,40	5	24.27	.000	1-6
	Görevlisi	57	197,85				1-6
	Okutman-Uzman	78	216,91				1-6
	Öğretim Görevlisi	92	243,90				1-6
	Yrd. Doç. Dr	65	256,75				1-6
	Doç Dr	71	305,27				
	Prof. Dr.						
<i>Yaş</i>	30 ve aşağısı	106	216,16	3	8.75	.033	1-4
	31-40 arası	197	241,08				2-4
	41-50 arası	147	250,25				
	51 üzeri	33	293,79				

<i>Kıdem</i>	5 yıl ve aşağısı	117	235,29	3	10.35	.016	1-4
	6-15 yıl arası	190	224,87				2-4
	16-25 arası	148	257,86				3-2
	26 ve üzeri	28	302,43				

Tablo 19’da görüldüğü gibi, katılımcıların, dağıtım adaleti algıları arasında, çalışılan alana göre anlamlı bir fark [ $\chi^2= 10,15$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Buna göre sağlık bilimleri (so.=269,668) alanında çalışan akademisyenlerin dağıtım adaleti algıları sosyal bilimleri (so.=224,73) ve fen bilimleri (so.=234,57) alanlarında çalışan akademisyenlere kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin sağlık personeli olmalarından gelen bir avantajla toplumda saygın bir yere sahip almaları adalate ilişkin görüşlerinin daha olumlu yönde olmasında önemli bir etkidir. Dursun Odabaşı Araştırma Hastanesi’nin hizmete başlamasıyla akademik sağlık personellerin fiziki şartlarının (ofis, laboratuvar, ameliyathane, öğlen yemeği v.b) daha iyileşmesi, sağlık bilimleri akademik personellerinin bu kurumdan elde ettikleri döner sermaye gelirleri, ilaç firmalarının sunmuş oldukları promosyon fırsatları bu grubun örgütsel adalate ilişkin görüşlerinin daha olumlu olmasında önemli bir paya sahiptir. Yine ölçeklerin uygulandığı dönemde sağlık bilimleri akademik personelinin; özel hastanelerde ve kendi muayenelerinde çalışma fırsatlarının olması, sosyal bilimler ve fen bilimleri alanında çalışan akademisyenlere görece dağıtım adaleti boyutuna daha çok olumlu görüş yansıttıkları söylenebilir.

Katılımcıların, dağıtım adaleti algıları arasında, unvanlarına göre anlamlı bir fark [ $\chi^2= 24,27$ ;  $p < .01$ ] bulunmuştur. Buna göre profesör unvanına sahip akademisyenlerin (so.=305,27) dağıtım adaleti algısının araştırma görevlisi (so.=232,40), okutman veya uzman (so.=197,85), öğretim görevlileri (so.=216,51), yardımcı doçent (so.=243,90) ve doçent (so.=256,75) unvanına sahip akademisyenlere kıyasla daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Profesör ünvanına sahip akademisyenlerin akademik kariyer basamaklarının en üstünde olmalarından kaynaklan pozitif çıktı ve kaynaklara ulaşma konusunda daha rahat bir yapıya sahip olmaları; diğer akademik ünvanlara sahip olan akademisyenlerden dağıtım adaletine görece daha olumlu yaklaştıkları savunulabilir. Zaten profesör ünvanına sahip akademisyenlerin üniversitelerin çeşitli akademik birimlerinde yönetici olmaları da kaynakların dağıtılması, ödüllerin paylaşımı noktasında kendilerine önemli bir fırsat sunmuştur.

**Tablo 20.** Süreç adaleti boyutuna göre kişisel değişkenler için t Testi sonuçları

Değişken	Grup/Kategori	n	$\bar{X}$	ss.	sd.	t	p
Cinsiyet	Kadın	129	20,70	6,24	481	-1,26	.206
	Erkek	354	21,52	6,27			
Medeni Durum	Evli	356	21,32	6,21	481	.110	.913
	Bekâr	127	21,25	6,45			
Birim	Fakülte	385	21,38	6,66	481	.574	.566
	Yüksekokul	98	20,97	4,38			
Görev	Yönetmel görev var	112	20,76	6,02	481	-3.55	.000
	Yönetmel görev yok	371	23,10	6,75			

Tablo 20’de görüldüğü gibi, katılımcıların, süreç adaleti algıları arasında, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre kadın akademisyenler ile erkek akademisyenler aynı doğrultuda görüşlere sahiptirler. Ancak Piralı (2007) tarafından yapılan çalışmada işlemsel adalet algısının erkeklerde kadınlara kıyasla fazla olduğunu bulgulamıştır. Buna göre kadınların grup içi bağların daha sıkı olduğu ve kadınların kişiler arası ilişkilere daha fazla değer verdiğini, kadınların etkileşimsel adalete eğilimli olduğunu ifade edilmektedir. Ayrıca erkeklerin çıkarlarına daha düşkün olduğu için dağıtım adaletini tercih ettiği ifade edilmektedir.

Akademisyenlerin süreç adaleti algıları arasında, medeni durumlarına göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre evli ve bekar akademisyenlerin süreç adaleti algısı farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde, akademisyenlerin süreç adaleti algıları arasında, çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre fakültede görev yapan ve yüksekokulda görev yapan akademisyenlerin süreç adaleti algısı farklılaşmamaktadır. Bu sonuca bakılarak her iki kurumda da görev yapan yöneticilerin karar alma süreçlerine ilişkin tutum ve davranışları benzerdir denilebilir.

Diğer taraftan, akademisyenlerin süreç adaleti algıları arasında, görev durumuna göre anlamlı bir fark [ $t_{(481)}=-3,55$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Buna göre idari görevi bulunmayan ( $\bar{X}=20,76/6,02$ ) ve idari görevi bulunan ( $\bar{X}=23,10/6,75$ ) akademisyenlerin süreç adaleti algısı farklılaşmaktadır. İdari görevi bulunmayan akademik personelin adaletin olumlu olduğuna ilişkin görüşlerinin, idari görevi bulunanlara nazaran daha olumsuz olduğu bulunmuştur.

Benzer şekilde, katılımcıların, dağıtım adaleti algıları arasında, deneyimlerine göre de anlamlı bir fark [ $\chi^2= 10,35$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Buna göre 26 yıl ve üzerinde deneyime sahip akademisyenler (so.=302,43) 5 yıl ve aşağısında (so.=235,29) ve 6 ile 15 yıl arasında (so.=224,87) deneyime sahip akademisyenlere kıyasla daha yüksek dağıtım adaleti algısına sahiptir. Ayrıca 16 ile 25 yıl arasında (so.=257,86) deneyime sahip akademisyenler de 6 ile 15 yıl arasında deneyime sahip akademisyenlere kıyasla daha yüksek dağıtım adaleti algısına sahiptir. 6 ile 15 yıl arasında kıdem sahip akademisyenler genellikle araştırma görevlisi, okutman-uzman ve öğretim görevlisi kadrolarında bulunan akademik personellerdir. Bu grupların kurum içi yaşantılarının diğer gruplara görece az olması, beklentilerinin yeterince karşılanmadığı kanısını akla getirmektedir. İmkân ve fırsatların dağıtımda kıdem ve unvana göre bir modelin benimsenmiş olması da 6 ile 15 yıl deneyime sahip grubun, diğer kıdem gruplarına nazaran dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin görece daha olumsuz olmasına ve farklılaşmasına sebep olduğu söylenebilir.

Katılımcıların, dağıtım adaleti algıları arasında, yaşa göre anlamlı bir fark [ $\chi^2= 8,75$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Buna göre 51 ve daha yukarı yaşta (so.=193,79) bulunan akademisyenlerin dağıtım adaleti algısının 30 ve daha aşağısında yaşta (so.=216,16) ve 31 ile 40 yaş arasında (so.=241,08) bulunan akademisyenlere kıyasla daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Yaşın ilerlemesiyle dağıtım adaletine ilişkin olumlu görüşlerinde arttığı görülmektedir. 51 ve daha yukarısı yaşa sahip akademisyenler genel itibariyle profesör ve doçent ünvanına sahip akademisyenlerdir. Bu iki ünvana sahip akademisyenlerin dağıtımların paylaşımı noktasında diğer ünvanlara sahip akademik personellere oranla daha etkin bir yapıya sahip olmaları dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olmasına sebep olmuş olabilir. Bu iki unvan dışından diğer tüm akademik personellerin sözleşme sistemine göre istihdam edilmiş olmaları da dağıtım adaletine ilişkin olumlu görüşlerin düşük olmasına yol açmış olabileceği savunulabilir. Araştırmaya sonucunu destekleyecek şekilde de Pirali (2007) de çalışmasında yaşla dağıtım arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu tespit etmiştir.

Akademisyenlerin süreç adaleti algılarının cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum ve görev durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır. Uygulanan t-testi sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır.

İdari görevi olan akademisyenler; işe ilişkin kararların tarafsız ve ön yargısız bir şekilde alındığını, alınan kararların herkes için tutarlı bir şekilde uygulandığını, kararlar alınmadan önce astların görüşlerine başvurulduğunu, alınan kararların doğru ve tutarlı bilgilere dayandığını, alınan kararların tüm çalışanlara açıklandığı ve istendiğinde ek bilgiler verildiğini, karar ve uygulamalara ilişkin süreçlerin etik ve ahlaki kurallara uygun olduğunu, astların süreçlere (karar, uygulama, işleyiş) ve kazanımlara ilişkin düzeltme taleplerinin dikkate alındığını, süreçlere yönelik ayrıntıların zamanında aktarıldığını idari görevi olmayan akademisyenlere göre daha çok savunmaktadırlar. Bu durumun idari görevi olan akademisyenlerin adil yönetim açısından yönetsel tutum ve davranışlarının yeterli olduğunu düşünmüş olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Akademisyenler, kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken üstlerinin muamele biçimlerinin adil olduğuna kısmen katılmaktadır. Karar alma sürecinde, ilgili tüm personelin gözetildiği, fikirlerinin alındığı, kendilerine sorgulama hakkının verildiği, kararlara itiraz şansının tanındığı ve alınan kararların tüm personel için eşit derecede bağlayıcı olduğu bir örgüt ortamında örgütsel adaletten söz etmek doğru olacaktır. Karar alma sürecine çalışanları da dahil etmek, kararların benimsenmesi ve bireyin örgüte uyumunun sağlanması açısından faydalıdır. Çalışanların görüşlerine değer verilmesi ve özellikle kendilerini ilgilendirecek bir karar alınırken fikirlerinin alınması, kararların gerekçelerinin çalışanlara da açıklanması, karar nihayetinde beklediği ve istediği sonuçlara ulaşamayan çalışanların dahi kararı benimsemelerini kolaylaştıracaktır (Karaeminoğulları, 2006).

İşlemsel adalet, ödüllerin dağıtımına ilişkin karar alma sürecindeki tarafsız ve objektif olmakla ilişkilidir. Burada önemli olan alınacak kararların personel tarafından adil olarak algılanmasıdır. Ancak çıkan sonuca göre astların işlemsel adalete ilişkin algılarının üstlere göre düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda yönetimin karar alma esnasında daha şeffaf olması, kararın alınmasında ve sonrasında personel ile etkileşim içerisinde bulunmasının fayda olacağı düşünülmektedir. Bu durumda yönetimin personeli ilgilendiren konularda onlarla etkileşim içerisinde olmasının, onları karar alma mekanizmasına ortak etmesinin, kararları alırken daha şeffaf ve tutarlı olmasının işlemsel adalet algısının artmasına neden olabileceği söylenebilir. İşlemsel adalet algısı düşük olduğunda, sonuç çalışanların aleyhine olsa bile olumsuz tepki



göstermeyebilirler. Bu nedenle işlemsel adalet örgütsel adalet açısından önemli bir yere sahiptir (Börekçi, 2013). Bu açıdan örgütsel uygulamalardaki adaletin, sadece yönetimin bu konularda adil davranmasıyla veya adil olduklarını düşünmesiyle ilişkili değil, bu hususların çalışanlarca adil olarak algılanıp algılanmamasıyla daha yakından ilişkili olduğu savunulabilir.

Akademisyenlerin süreç adaleti algılarının çalışılan alan, unvan, yaş ve kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 21.** Süreç adaleti boyutuna göre kişisel değişkenler için Anova Testi sonuçları

Değişken	Grup/Kategori	n	$\bar{X}$	ss.	F	p
<i>Alan</i>	Sosyal Bilimleri	158	20,92	6,91	.519	.596
	Fen Bilimleri	165	21,34	5,93		
	Sağlık Bilimleri	160	21,63	5,95		
		483	21,30	6,27		
<i>Unvan</i>	Araştırma Görevlisi	120	20,94	6,89	1.06	.378
	Okutman-Uzman	57	20,28	5,64		
	Öğretim Görevlisi	78	20,80	4,78		
	Yrd. Doç. Dr	92	22,18	7,01		
	Doç Dr	65	21,36	6,07		
	Prof. Dr.	71	22,08	6,22		
	483	21,30	6,27			
<i>Yaş</i>	30 yaş ve aşağısı	106	20.60	5.90	.745	.576
	31-40 yaş arası	197	21.33	6.15		
	41-50 yaş arası	147	21.57	6.61		
	51 üzeri	33	22.18	6.62		
<i>Kıdem</i>	5 yıl ve aşağısı	117	21,39	6,45	.444	.722
	6-15 yıl arası	190	21,05	6,02		
	16-25 yıl arası	148	21,32	6,55		
	26 yıl ve üzeri	28	22,50	5,72		

Tablo 21’de görüldüğü gibi, katılımcıların, süreç adaleti algıları arasında, çalışılan alana göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenler benzer görüşlere sahiptirler. Benzer şekilde, katılımcıların, süreç adaleti algıları arasında, deneyimlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre 5 yıl ve aşağısında, 6 ile 15 yıl arasında 16 ile 25 yıl arasında ve 26 yıl ve üzerinde deneyime sahip akademisyenler aynı doğrultuda algıya sahiptir.

Katılımcıların, süreç adaleti algıları arasında, unvanlara göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre araştırma görevlisi okutman veya uzman, öğretim görevlileri, yardımcı doçent doçent ve profesör unvanına sahip akademisyenlerin süreç adaleti algısı aynı doğrultudadır.

Katılımcıların, süreç adaleti algıları arasında, yaşa göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre 30 ve daha aşağısında yaşta bulunan akademisyenlerin, 31 ile 40 yaş arasında bulunanların, 41 ile 50 yaş arasındakilerin ve 51 ve daha yukarı yaştakilerin süreç adaletine ilişkin görüşleri bir benzerdir.

Akademisyenlerin etkileşimsel adaleti algılarının cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum ve görev durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır. Uygulanan t-testi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

**Tablo 22.** Etkileşimsel adalet boyutuna göre kişisel değişkenler için t Testi sonuçları

Değişken	Grup/Kategori	n	$\bar{X}$	ss.	sd.	t	p
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	129	21,39	5,61	481	-1.38	.167
	Erkek	354	22,19	5,58			
<i>Medeni Durum</i>	Evli	356	22,05	5,72	481	.614	.505
	Bekâr	127	21,76	5,24			
<i>Birim</i>	Fakülte	385	22,42	5,87	481	3.51	.000
	Yüksekokul	98	20,22	3,91			
<i>Görev</i>	Yönetmel görev var	112	21,72	5,57	481	-1.84	.066
	Yönetmel görev yok	371	22,83	5,61			

Tablo 22’de görüldüğü gibi, katılımcıların, etkileşimsel adaleti algıları arasında, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre kadın akademisyenler ve erkek akademisyenler aynı doğrultuda görüşlere sahiptirler. Ancak erkek akademisyenlerin, kadın akademisyenlere göre etkileşimsel adalet algısı yüksek olmasını; akademik yöneticilerin çoğunluğunun erkek olmasına, bu yöneticilerin erkek akademisyenlerle daha kolay iletişim ve etkileşime girmelerine; buna bağlı olarak, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranış ve uygulamalarını daha adil algılamalarına dayandırmak mümkündür. Bağzı araştırmacılar (Polat, 2007 ve Günce, 2013), etkileşimsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılaştığını belirtmektedir. Araştırmacı erkeklerin algılarının kadınlara kıyasla daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Eğitim sektöründeki diğer çalışmalara bakıldığında ise kadın ve erkek çalışanların adalet

algıları etkileşim adaleti bütün boyutu için benzer şekildedir. İlgili alanyazında konuyla ilgili farklı araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır. Bazı araştırma bulguları, etkileşimsel adalet bakımından örgütsel adalet algısında cinsiyete göre fark olduğunu göstermektedir. Bu araştırmaların da bazıları kadın öğretmenlerin algılarını yüksek bulurken (Tan, 2010; Arslantaş ve Pekdemir, 2007); bir kısmı ise, erkek öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Polat, 2007; Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007; McFarlin ve Sweney, 1992).

Akademisyenlerin etkileşimsel adaleti algıları arasında, medeni durumlarına göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre evli ve bekâr akademisyenlerin etkileşimsel adaleti algısı benzerdir. Benzer şekilde, akademisyenlerin etkileşimsel adaleti algıları arasında, görev durumuna göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna yönetsel görevi bulunan ve yönetsel görevi bulunmayan akademisyenlerin etkileşimsel adaletle ilişkin görüşleri birbirine yakındır.

Diğer taraftan, akademisyenlerin etkileşimsel adaleti algıları arasında, çalışılan birime göre anlamlı bir fark [ $t_{(481)} = 3,51$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Fakültede görev yapan akademisyenlerin ( $\bar{X} = 22,42 / 5,57$ ) etkileşimsel adaleti algısı, yüksekokulda ( $\bar{X} = 20,22 / 3,91$ ) görev yapan akademisyenlere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Fakülte yöneticilerinin yüksek okullardaki yöneticilere göre çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı davrandıkları ve çalışanları kendilerini daha değerli hissettikleri sonucuna varılabilir. Bu yöneticilerin çalışanlarına daha çok değer verirdikleri, onlara daha çok saygı gösterdikleri, diğer akademisyenlere bilgi aktarırken açık ve anlaşılır bir dil kullandıkları ve süreçlere yönelik yaptıkları açıklamaların daha mantıklı olduğu söylenebilir.

Etkileşim adaleti algılarındaki farklılıklar, bireysel yorum farklılıklarından kaynaklanmayabilir. Bulgu, amirlerin tüm bireylere yaklaşım biçimlerinin aynı olmama ihtimalini akla getirmektedir. Etkileşim adaleti algılarındaki görüş farklılıkları, amir-ast ilişkilerinden, amirlerin tarafsız davranma konusuna yeterince özen göstermemelerinden, bireylerin performanslarındaki farklılıkları dikkate alarak davranışlarını şekillendirmelerinden veya çalışanların üstleriyle ilgili kişisel düşüncelerinden kaynaklanmış olabilir (Karaeminoğulları, 2006)

Kişiler arası ilişkiler karar alma sürecinde üstün astına muamele biçiminin ne şekilde algılandığı ile ilgili olduğundan, adalet algılarının yönetimi hedef alması beklenmiş, sonuçlar da beklentilere uygun biçimde gerçekleşmiştir. Etkileşim adaleti, kişinin yönetime karşı tutum ve davranışları ile ilişkilidir. Bu ilişki iki yönden beslenebilir: Bireyin yönetimi hedef alan davranışları, kasıt içeren ve süre giden negatif yaklaşımları üstün dikkatini çektiği takdirde, bu kişinin karar alma mekanizmalarına katılmasına izin verme, haklarını ve önceliklerini dikkatle ele alma, saygı ve itibar gösterme ihtimali zayıflatabilir (Börekçi, 2013).

Akademisyenlerin etkileşimsel adaleti algılarının çalışılan alan, unvan, yaş ve kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA sonuçları Tablo 23'te yer almaktadır.

**Tablo 23.** Etkileşimsel adaleti boyutuna göre kişisel değişkenler için Anova Testi sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Grup/Kategori</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark (Bonferroni)</i>
<i>Alan</i>	Sosyal Bilimleri	158	21,75	5,90	.566	,568	
	Fen Bilimleri	165	21,82	5,29			
	Sağlık Bilimleri	160	22,36	5,60			
<i>Unvan</i>	Araştırma Görevlisi	120	21,69	5,65	4.29	,001	
	Okutman-Uzman	57	19,91	6,55			
	Öğretim Görevlisi	78	21,10	4,13			
	Yrd. Doç. Dr	92	23,66	5,70			4-2
	Doç Dr	65	21,86	5,39			5-2
	Prof. Dr.	71	23,01	5,50			6-2
<i>Yaş</i>	30 yaş ve aşağısı	106	20,02	5,21	5.71	,001	
	31-40 yaş arası	197	22,53	5,39			2-1
	41-50 yaş arası	147	22,60	5,96			3-1
	51 üzeri	33	22,15	5,09			4-1
<i>Kıdem</i>	5 yıl ve aşağısı	117	21,19	6,00	1.24	,293	
	6-15 yıl arası	190	22,01	5,23			
	16-25 yıl arası	148	22,52	5,79			
	26 yıl ve üzeri	28	22,10	5,07			

Tablo 23'te görüldüğü gibi, katılımcıların, etkileşimsel adaleti algıları arasında, çalışılan alana göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre sosyal bilimleri, fen bilimleri ve sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenler aynı doğrultuda görüşlere sahiptirler. Benzer şekilde, katılımcıların, etkileşimsel adaleti algıları arasında, deneyimlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre 5 yıl ve aşağısında, 6 ile 15 yıl arasında, 16 ile 25 yıl arasında ve 26 yıl ve üzerinde deneyime sahip

akademisyenler benzer görüşlere sahiptir. Bu araştırma sonuçları Börekçi (2013) ve Karaeminoğulları (2006) ve Buluç (2010)'un araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak Polat (2007) mesleki kıdeme göre örgütsel adalet algılarının farklılaştığını ifade etmektedir. Araştırmacı 10 yıl ve daha az kıdemi bulunan öğretmenlerin 11-20 yıl kıdemi bulunan öğretmenlere kıyasla daha yüksek algıya sahip olduğunu belirtmektedir.

Katılımcıların, etkileşimsel adaleti algıları arasında, unvanlara göre anlamlı bir fark [ $F_{(481)} = 0,429$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Buna göre okutman-uzman ( $\bar{X} = 19,91/6,55$ ) unvanına sahip akademik personelin etkileşimsel adaleti algısı yardımcı doçent ( $\bar{X} = 23,6/5,70$ ), doçent ( $\bar{X} = 21,86/5,39$ ) ve profesör ( $\bar{X} = 23,01/5,50$ ) ünvanına sahip akademisyenlerin algısına göre daha düşük bulunmuştur. Üniversitede diğer gruplara nazaran yeni çalışmaya başlayan okutman-uzman kadrosuna sahip personelin kurum içi etkileşim sürecine yeterince adapte olamamalarından etkileşimsel adaletle ilişkin görüşlerinin düşük olduğu ve bu nedenle görüşlerinin farklılık gösterdiği savunulabilir. Yöneticilerin okutman ve uzmanlara özellikle informel ilişkiler yönüyle diğer gruplara nazaran farklı tutum sergiledikleri söylenebilir.

Kurum içi iletişimin ve etkileşimin kalitesi çıktıları önemli ölçüde etkilediği bir gerçektir. Bu nedenle kurum içinde benzer unvan, yaş ve deneğime sahip akademisyenlerin etkileşimlerinin varlığından çok tüm grupların topyekün etkileşim içerisinde çalışmalarını beklenen bir olgudur. Bu farklılığın okutman ve uzmanların yöneticiler ve diğer akademisyenler tarafından yeterince kabul görmemelerinden kaynaklandığı savunulabilir.

Katılımcıların, etkileşimsel adaleti algıları arasında, yaşa göre de anlamlı bir fark [ $F_{(481)} = 5,71$ ;  $p < .05$ ] bulunmuştur. Buna göre 30 ve daha aşağı yaşta bulunan akademisyenlerin ( $X = 20,02 / 5,21$ ) etkileşimsel adaleti algısının 31 ile 40 yaş arasında ( $\bar{X} = 22,53 / 5,39$ ) ve 41 ile 50 yaş arasında ( $\bar{X} = 22,60 / 5,96$ ) bulunan akademisyenlere kıyasla daha düşük olduğu bulgulanmıştır.

## 5. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar yer almaktadır.

##### 5.1.1. Örgütsel Adalete İlişkin Sonuçlar

Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde çalışan akademisyenler üniversitede örgütsel adaletin olumlu olduğu görüşüne orta düzeyde katılmıştır. Örgütsel adaletin boyutları göz önünde bulundurulduğunda ise en çok katılım sağlanan boyutların sırasıyla etkileşimsel adalet, dağıtım adaleti ve süreç adaleti olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplam ve alt boyutlarda akademisyenler “*orta düzeyde*” görüş belirtmişlerdir. Görüşlerin tüm boyutlar için orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

*Dağıtım adaleti* alt boyutunda akademisyenler en çok; kurumda iş yükü ve sorumlulukların (görevlendirme, ders, danışmanlık vb.) adil dağıtıldığı, ders programlarının adil olduğu, elde edilen kazanımların gösterilen performansa uygun olduğu yönündeki ifadelerle katılım sağlamıştır. Akademisyenlerin en az katıldığı ifadeler ise kurumda fiziksel olanakların (çalışma ofisi, araç-gereç, lojman vb.), kazanımların (unvan, kadro, yöneticilik vb.) performans ve liyakate göre dağıtıldığına ilişkin ifadelerdir.

*Süreç adaleti* alt boyutunda akademisyenler en çok; kurumda alınan kararların tüm çalışanlara açıklandığı ve istendiğinde ek bilgiler verildiği, karar ve uygulamalara ilişkin süreçlerin etik ve ahlaki kurallara uygun olduğu ve karar alma süreçlerine yönelik ayrıntıların zamanında aktarıldığına ilişkin ifadelerle katılım sağlamışlardır. Öğretim elemanlarının en az katıldığı ifadeler ise kararların alınmadan önce görüşlerine başvurulduğu, alınan kararların herkes için tutarlı bir şekilde uygulandığı ve işe ilişkin kararların tarafsız ve ön yargısız bir şekilde alındığına ilişkin ifadelerdir.

*Etkileşimsel adalet* alt boyutunda akademik personelin en çok; yöneticilerin bilgi aktarırken açık ve anlaşılır bir dil kullandığı, saygılı davrandıkları ve ilişkilerinde nezakete özen gösterdiklerine ilişkin ifadelere katılım sağlamışlardır. Katılımcıların en az katıldıkları ifadeler ise yöneticilerin makul istek ve ihtiyaçlara karşı duyarlı oldukları, çalışanlara dürüst ve samimi oldukları ile süreçlere yönelik yaptıkları açıklamaların mantıklı olduğuna ilişkin ifadelerdir.

### 5.1.2. Kişisel Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin örgütsel adaletin olumlu olduğuna ilişkin görüşlerinde **toplam boyutta**; cinsiyet, medeni durum, çalışılan alan ve kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık gözükmezken çalışılan birim, görev durumu, unvan ve yaş değişkenlerinde ise farklılaşma anlamlıdır. Buna göre fakültede çalışan akademisyenlerin yüksekokulda çalışan akademisyenlere, yönetim görevi olan akademisyenlerin ise yönetim görevi olmayan akademisyenlere kıyasla örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine profesör unvanına sahip akademisyenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin araştırma görevlisi, okutman veya uzman ve öğretim görevlilerine kıyasla daha olumlu olduğu ve farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca doçent unvanına sahip akademisyenlerin de örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin okutman veya uzman ve öğretim görevlilerine kıyasla daha olumlu olduğu bulgulanmıştır. Toplam boyutta; 30 ve daha aşağısı yaş aralığında bulunan akademisyenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin 31 ile 40 yaş arasında, 41 ile 50 yaş arasında ve 51 ve daha yukarı yaşta bulunan akademisyenlere kıyasla daha olumsuz olduğu görülmüştür.

Akademisyenlerin **dağıtım adaleti** alt boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde farklılık göstermediği ancak çalışılan birim, görev durumu, çalışılan alan, unvan, yaş ve kıdem değişkenlerinde ise gruplar arasında farklılaşma olduğu görülmüştür. Buna göre fakültede çalışan akademisyenlerin yüksekokulda çalışan akademisyenlere, yönetim görevi olan akademisyenlerin ise yönetim görevi olmayan akademisyenlere kıyasla dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. Sağlık bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin, sosyal bilimler ve fen bilimleri alanlarında çalışan akademisyenlere nazaran dağıtım

adaletine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu ve farklılaştığı; profesör ünvanına sahip akademisyenlerin diğer unvan gruplarına sahip akademisyenlere oranla dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin daha pozitif olduğu ve anlamlı farklılık gösterdiği; 51 ve üzerinde yaşa sahip akademisyenlerin 50 yaşından küçük akademisyenlere görece dağıtım adaletine ilişkin ifadelerine daha olumlu yaklaştıkları ve 31-40 yaş arası ile 30 yaş ve aşağısında bulunan akademisyenlerle görüşlerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine 26 yıl ve üzeri deneyime sahip akademisyenlerin dağıtım adaleti boyutunda yer alan ifadelerine diğer kıdem gruplarında bulunan akademisyenlere kıyasla daha olumlu yaklaştıkları görülmüş ve bu grubun diğer gruplarla arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Akademisyenlerin **süreç adaleti** alt boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, çalışılan birim, çalışılan alan, unvan, yaş ve kıdem değişkenlerinde farklılık göstermediği ancak görev durumu değişkeninde ise gruplar arasında farklılaşma olduğu görülmüştür. Buna göre yönetim görevi olan akademisyenlerin, yönetim görevi olmayan akademisyenlere kıyasla süreç adaletine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu ve farklılaştığı görülmüştür.

Öğretim elemanlarının **etkileşimsel adaleti** alt boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, görev durumu, çalışılan alan ve kıdem değişkenlerinde farklılık göstermediği ancak çalışılan birim, unvan ve yaş değişkenlerinde ise gruplar arasında farklılaşma olduğu bulgulanmıştır. Buna göre yönetim görevi olan akademisyenlerin, yönetim görevi olmayan akademisyenlere kıyasla etkileşimsel adaletine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Okutman-uzman ünvanına sahip akademisyenlerin diğer akademik gruplara nazaran etkileşimsel adaletine ilişkin ifadelerine daha olumsuz yaklaştıkları ve görüşlerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine 30 ve aşağısı yaşa sahip öğretim elemanlarının etkileşimsel adaletine ilişkin ifadelerine katılım düzeyleri diğer yaş grubundaki akademik personellere oranla daha düşüktür. Bu grubun diğer gruplarla arasında anlamlı farklılık vardır.



## 5.2. ÖNERİLER

Araştırmaya yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “uygulamaya ilişkin öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmaya ilişkin öneriler” şeklinde iki boyutta geliştirilmiştir.

### 5.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler

1. Etkileşimsel adalet, diğer boyutlardaki ortalamalara oranla yüksek olsa da bu boyut için verilen olumsuz cevaplar azımsanacak düzeyde değildir. Bu durum farklı birimlerdeki orta kademe yöneticiler ile akademik personelin yaşadığı iletişim sorunundan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle üniversite üst yönetimi tarafından daha özelden araştırmalar yapıp hangi birimde etkileşimsel adalet düşükse oradaki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki sorunlar giderilmeli ve adalet algısı yükseltilmelidir.
2. Örgütteki kazanımların ve imkânların adil dağıtıldığı görüşüne akademisyenler orta düzeyde katılım sağlamışlardır. Bu doğrultuda ofis, malzeme, ek ders, lojman, döner sermaye v.b. kazanımların dağıtımında hakkaniyet ve performansa yeterince dikkat edilmediği söylenebilir. Prosedürler yeniden gözden geçirilerek performansa dayalı ve dengeli bir dağıtım sistemi oluşturulmaya çalışılmalıdır.
3. Dağıtımların şeffaf şekilde yapılması, çalışanlara süreç ve koşulların tüm yönleriyle açıklanması, itiraz yollarının açık tutulması; serzenişlere, eleştirilere ikna edici cevapların verilmesi gerekmektedir.
4. Tüm birimlerde karar alma süreçleri işletilirken yöneticiler; periyodik eleştirel değerlendirme, görüş alma ve bilgilendirme toplantıları yapabilirler.
5. Dağıtımsal adalet algısı üniversite yönetiminin alacağı kararlarla yükseltilebilir. Üniversite yönetimi sözlü ödülleri teşvik edecek düzenlemeler yapabilir. Ayrıca yöneticiler ders dağılımını adil bir şekilde yaparak ek ders ücretlerinin de adil olmasını sağlayabilir. Bunun yanında personelin ofis ihtiyaçlarını (bilgisayar, yazıcı, masa vb.) tam ve adil bir şekilde karşılamak, lojman imkânlarını artırmak adalet algısını yükseltebilir.

6. Yöneticiler üniversite veya personel ile ilgili kararlar alırken, personelin sürece dâhil olmasını sağlamalı, onların görüşlerinden faydalanmalıdır. Sonuçlar hakkında müdahale imkânı vermeli, alınan kararlar şeffaf, uygulanabilir ve sorgulanabilir olmalıdır. Bu imkânlar sağlandığında personel kendini daha değerli hissedecek, alınan kararlara daha fazla güvenecektir. Alınan karar aleyhine dahi olsa olumsuz tepki göstermeyecektir.
7. Örgüt içerisinde uyulması gereken kural ve ilkeler ile görev tanımları çalışanlara açık ve net bir şekilde yazılı olarak verilmeli ve bu bağlamda prosedürel adalet sağlanmalıdır.
8. Örgüt içindeki iletişimin kalitesi artırılmalı ve idari iş ve eylemler hakkında gerekli bilgi akışı sağlanmalı ve böylece etkileşim adaleti gerçekleştirilmelidir. Kısaca, güven veren, özgürlükçü çalışanların gelişimine katkı sağlayacak ve bu konuda onları cesaretlendirecek bir örgüt ikliminin oluşturulmasını sağlayacak insan kaynakları politikaları oluşturulmalıdır.
9. Örgütsel adalet algısı daha düşük çıkan araştırma görevlisi, okutman-uzman ve öğretim görevlisi unvanlarına sahip öğretim elemanlarının, sorunlarına duyarlılık gösterilmeli, görüşleri dikkate alınmalıdır.
10. Üniversite de yeni çalışmaya başlayan akademisyenler için daha uygun çalışma ortamları oluşturulmalı ve kısa sürede diğer akademik gruplarla kaynaşmaları sağlanmalıdır.
11. Örgüt içerisinde benzer ünvanlara sahip akademisyenlerin etkileşimlerinin varlığından çok tüm grupların topyekün etkileşim içerisinde bulunabileceği çalışmalar yönetim birimleri tarafından artırılmalıdır.
12. Özellikle meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personellerin örgütsel adalete ilişkin algılarının yükseltilebilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
13. Yönetim görevi olan akademisyenler demokratik bir yönetim anlayışı benimsemeli ve yöneticilik vasıflarını geliştirebilecekleri eğitim, seminer, çalıştay v.b. etkinliklere katılmalıdırlar.

### 5.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. Üniversite idari personelinde görüşlerini de kapsayacak araştırmalar yapılabilir.
2. Akademisyenler üzerinde örgütsel adalete ilişkin nitel çalışmalar yapılabilir.
3. Devlet ve özel üniversitelerde çalışan akademisyenlerin görüşlerinin karşılaştırılabilineceği örgütsel adalete ilişkin çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 267-299.
- Ağaoğulları, M. A. (2002). *Kent devletinden imparatorluğa*. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları
- Akca, B. (2012). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: iso işletmelerinde bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1,(2), 177-198.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Alper, Filiz, (2007). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algulamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma*. Akdeniz Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7, 2.
- Ambrose, M, Hess, R.L. ve Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21–36.
- Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295–305.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ile ilgili görüşlerine ilişkin nitel bir çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2,(1), 133-180
- Aslantaş, C.C. ve Pekdemir I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 262-268.

- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve adalet*. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Aydın, İ. ve Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organizational justice in elementary schools in turkey. *Journal of Educational Administration*, 46, 497- 513.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., Keser, A. (2001). Akademisyenlerin çalışma yaşamı ve kariyer sorunları. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu Müdürlüğü Proje Kitabı.
- Babaoğlu, E. ve Ertük E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101
- Balcı, A. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi (EBSCOHOST)*, 13(1): 29-56.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional- transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Beauchamp, T. L. ve Bowie, N. E. (2004). Ethical theory and business practice. In T. L. Beauchamp ve N. E. Bowie (Eds.), *Ethical Theory and Business*. Upper Saddle River, N.J. Pearson Prentice Hall.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an african perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13,7,1092.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard ve B.H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1, Greenwich, CT: JAI Press.
- Blader, S. L., Chang, C. ve Tyler, T. R. (2001) Procedural justice and retaliation in organizations: comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 4, 295-311.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.

- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44, 511.
- Börekçi, N. E. (2013). *Akademik personelin örgütsel adalet algısının tükenmişlik düzeylerine etkisi: Ardahan İli örneği*. Atatürk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Buluç, B. (2009). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *18. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Kitabı*, 1, 1, 368.
- Büte, M. (2010). Meslek yüksekokulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel vizyonları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, 4.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal bilimler için veri analizi elkitabı: istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Brown, D. J. ve Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly*, 16, 245-272.
- Cihangiroğlu, Necmettin, (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K.A. ve Roman, P. (2005) Procedural justice, distributive justice: how experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68, 1, 89-102.
- Cohen-Charash Y. ve Spector P. E. (2001). The role of justice in organizations: a metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86, 2, 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 386-400.
- Colquitt J.A. ve Chertkoff J.M. (2002). Explaining injustice: the interactive effect of explanation and outcome fairness perceptions and task motivation, *Journal of Management*, 28, 5, 592-645.
- Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Micheal J., Porter, Christopher O.L.H., Ng, K. Yee (2001). Justice at the millennium: a meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 3, 425-445.
- Cowherd, D.M. ve Levine, D.I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice

- theory. Administrative Science Quarterly. *Special Issue: Process and Outcome: Perspectives on the Distribution of Rewards in Organizations*, 37, 2, 302-320.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7, 13, 3-22.
- Clay-Warner, J. Hegtvedt, K. A. ve Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: how experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68 (1), 89-102.
- Cropanzano, R. ve Rupp, D.E. (2002) *Some Reflections on The Morality of Organizational Justice*. Chapter 9. İçinde Gilliland, S.W., Steiner, D.D. ve Skarlicki, D.P., *Emerging Perspectives On Managing Organizational Justice*, Information Age Publishing, Connecticut.
- Çağlayan, Y. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi (devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması)*. Kocaeli Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Çakar, D. N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: "algılanan örgütsel destek" bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 68-90.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Çalışkan, K. (2006). *Political behaviour in organizations: antecedents and consequences*. Marmara University: Unpublished doctoral dissertation.
- Çelik, O.T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Selçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi.
- Çöl, G. ve Ardiç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri. *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 22, 2.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Deutsch, M. (1973). Equity, equality and Need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31,(3), 137-149.

- De Cremer, D., Van Dijke M. ve Bos, A.E.R. (2007). When leaders are seen as transformational: the effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8), 1797-1816.
- Demircan, N. Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10, 2, 139-150.
- Dilek, H. ( 2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Kara Harp Okulu Komutanlığı: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Dunnett A. J. (2006) *Part-time Workers and Organizational Justice*. Global Business and Economic Research Conference, New York.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yıldız Teknik Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Fırat Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Dost Tuzgöl, M. ve Cenkseven, F. (2008). Öğretim elemanlarının sosyo-demografik değişkenlere ve üniversitelerini değerlendirmelerine göre iş doyumları. *Eğitim ve Bilim*, 33 (148), 28-39.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Elçi, M. ve Şener, İ. (2010). Öğretim görevlilerinin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisi. 9. Ulusal İşletmecilik Kongre Kitabı. Syf.526.
- Erçetin, Ş.Şule (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi
- Folger, R. (1984). Perceived injustice, referent cognitions, and the concept of comparison level. *Representative Research in Social Psychology*, 14,88-108.



- Folger, R. ve Cropanzano, R.(1998). Organizational Justice And Human Resource Management. *Thousand Oaks*. Sage Publications. California.
- Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *In K. M. Rowland ve G.R. Ferris (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32,(1), 115-130.
- Fox, S., Spector P.E. ve Miles, D. (2001), Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests For Autonomy And Emotions. *Journal Of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Frazier, M.L., Johnson, P.D., Gavin, M., Gooty, J. ve Snow, D.B. (2010). Organizational justice, trustworthiness, and trust: a multifoci examination. *Group ve Organization Management*, 35(1) 39–76
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12,(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management. in r. cropanzano (eds.), The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- George R. M. (2006). "Justice of the Year" Award—San Francisco Trial Lawyers Association.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Harran Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Güneş, A. M. (2011). *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Güriz, A. (2001). *Adalet kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Grubu Yayınları.
- Gürpınar, G. (2006). *An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention*. Yeditepe University: Unpublished master thesis.

- Güzelyurt, L. (2010). *Değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Uşak Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J. ve Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior ve Personality*, 13, 611-632.
- <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf>, 23.04.2012.
- <http://www.anayasa.gov.tr/eskisite/anyarg7/adnan.pdf>/10.01.20102.
- <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=adalet&ayn=tam>, 12.01.2012.
- [http://www.boun.edu.tr/tr/Content/Genel/Yonetim/Kurul\\_ve\\_Komisyonlar/Universite\\_Yasami\\_Etik\\_Kurulu](http://www.boun.edu.tr/tr/Content/Genel/Yonetim/Kurul_ve_Komisyonlar/Universite_Yasami_Etik_Kurulu)
- Homans G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Newyork: Harcourt, Brace and World.
- Holmes, S. (1981). *Social Justice in the liberal state*. By Bruce A. Ackerman. *New Haven, CT: Yale University Press*, 7, 392.
- Hosmer, L. T. ve Kiewitz C. (2005). Organizational justice: a behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly* 15(1), 67.
- Howard, L.W. ve Cordes, C.L. (2010). Flight from unfairness: effects of perceived injustice on emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Business and Psychology*, 25, 3, 409-428.
- Hoy, W.K. ve Tarter, C.J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18, 4, 250-259.
- Irak D.U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi
- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. Akdeniz Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşmalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 59, 1.
- Jawahar, I.M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Management*, 28, 811-834.

- Kantarci, Kemal. (1997). *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmış doktora tezi,
- Kapar, R. (2009). Adil bir küreselleşme için sosyal adalet uluslararası çalışma örgütü bildirgesi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 23, 131-152.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. Harran Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet alguları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki*. İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Karasar, N. (2004). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karriker, J.H. ve Williams, M.L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model? *Journal of Management*, 35, 1, 112-135.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Sakarya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kaya, Y. M. (2008). *Yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin çalışma biçimlerinin örgütsel bağlılıklarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi*. Kocaeli Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kayri, M. (2009). İnternet bağımlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik-güvenirlilik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42 (1), 157-175.
- Kesken J. ve İliç D. (2008). Yönetimin irrasyonel yüzü: örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. *Ege Akademik Bakış*, 8, 2, 478-518.
- Kışlalı, A. T. (1989). Demokrasi İçin Eğitim. Ankara: TED Yayınları.
- Klein, T.A. (2008). Assessing distributive justice in marketing: a benefit-cost approach. *Journal of Macromarketing*, 28, 1, 33-43.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişki*. Fırat Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Konakay, G. ve Altaş, S.S.(2011). Akademisyenlerde tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi: Kocaeli Üniversitesi örneği. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, 58.
- Konovsky, Mary A., Cropanzano, Russell. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 5, 698-707.
- Lambert, E. (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 2, 155-168.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki (Sakarya İli Örneği)*. Sakarya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Leung, K., Wang, Z., ve Smith, P. B. (2010). Job attitudes and organizational justice in joint venture hotels in China: the role of expatriate managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), 925-946.
- Leventhal, G. S. (1976a). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J.T. Spence ve R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1976b). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz ve E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.
- Leventhal, G. G. Karuza, J.Jr. ve Fry, W. R.(1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice And Social Interaction: Experimental And Theoretical Contributions From Psychological Research*, 8, 167-218
- Lind, E. A. ve Early, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27, 227-242.
- Lind, E.A. ve Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. N.Y Plenum. Translated into Japanese. Tokyo: Tuttle-Mori Publishing.
- Martin, C. L. ve Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group ve Organizational Management*, 21,(1), 84-104.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The Differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35,(3), 626-637.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H. ve Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, 845-855.
- Mueller, C. ve Wallace, J. (1996). Justice and the paradox of the contented female worker. *Social Psychology Quarterly* 59, 338-349.
- Nam, D. (2008). *Güven ve örgütsel adaletin beklenti ötesi özyeterlilik davranışına etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.Ş. örneği)*. Sakarya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C (2000). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. West Publishing Company.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 3, 527-556.
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *International Journal of Human Resource Management*, 16,7, 1176-1194.
- Olkkonen, M. ve Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72. Greenwich CT: JAI Press.
- Öner, Z. H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership, and work engagement*. Marmara University: Unpublished master thesis.
- Özdemir, M.Ç., Ünsal, H., Yüksel, G. ve Cemaloğlu, N. (2006). Türkiye'deki öğretim elemanlarının çocuklarına, öğrencilerine ve meslektaşlarına ilişkin değer tercihleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10 (2), 1071-1112.
- Özkalp, E.Ve Kirel, Ç (2004). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.

- Öztürk P. (2008). *An empirical study of relationships between organizational justice and organizational commitment in public health care companies in istanbul*. Marmara University: Unpublished master thesis.
- Pehlivan, İ. (1998). *Örgütsel ve yönetsel etik*. Ankara: Pagem Yayınları.
- Pillai, R. ve Williams, E.A. (1996). Performance beyond expectations? a study of transformational leadership, fairness perceptions, job satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior. *The National Academy of Management Meeting, Cincinnati, OH*.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 649-61.
- Pirali, J. (2007). *In partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration in the department of business administration*. Middle Eastern University: Unpublished master thesis.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Kocaeli Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin alguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307–331.
- Püsküllüoğlu, A. (1999). *Türkçe sözlük*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Qiu, T., Qualls, W., Bohlmann, J. ve Rupp, D. E. (2009). The effect of interactional fairness on the performance of cross-functional product development teams: A multilevel mediated model. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 173-187.
- Ralston, D.A. Thang, N. ve Van- Napier, N.K. (1999). A comparative study of the work values of north and south vietnamese managers. *Journal of International Business Studies*, 30, 4, 655–672.
- Robinson, K. L. (2004). *The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables*. A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego.
- Roch, S.G. ve Schanok, L.R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.

- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515–546.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective, *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The Importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12 (4), 493-503.
- Schall J.V. (2004). Journal of markets and morality. *Justice: The Most Terrible of the Virtues*, 7, 2, 409-421.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Muller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research-Online*, 8, 23-74.
- Seifert, D.L. (2006). *The influence of organizational justice on the perceived likelihood of whistle-blowing*. Washington State University: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Savaş, V. F. (2001). Ekonomik haklar, refah devleti ve adalet ustune bazı dusunceler. adnan guriz (der.), *Adalet kavramı*. Ankara: Turkiye Felsefe Kurumu.
- Sayın, U. (2008). *Güven: İşletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı – bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Selekler, Z.O. (2007). *Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı*. Kocaeli Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Selvitopu, A. (2011). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Sezen, B. (2001) *Dağıtım kanallarında lojistik performans, adalet algısı ve kanal üyesi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Sezgin, O. (2008). *Exploring the relationship between the concepts of organization culture, organizational justice and organizational citizenship behavior*. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Solum L. B. (2004). Procedural justice. *Southern California Law Review*. New York: Plenum Press.
- Soyşekerci, S. (2007). *Örgütlerde profesyonellerin yönetimi sorunu ve türkiye’de akademisyenlere yönelik nitel bir araştırma*. Kocaeli Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.

- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 3, 97-120.
- Tyler, T.R.. ve Lind. E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.). *Advances In Experimental Social Psychology*, 25, 115-191. New York: Academic Press.
- Uğurlu, C. T (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. İnönü Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Ünal, Z. (2003), *Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık*. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25,(2), 151-176.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: nitel bir araştırma*. Marmara Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Yavuz, Ercan, (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11, 2, 302-312.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl Gökçe, (2009), Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 1, 3-16.
- Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. ve Seçkin, (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 16.
- Yerlikaya, A. (2008). *İşyerlerindeki örgütsel adalet algısının duygular üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 354-279



- Yılmaz, G. (2007). *Akademisyenlik mesleğine yönelik etik kodların geliştirilmesine ilişkin görgül bir araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47, 1, 108–126.
- Yürür, S. (2001). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Uludağ Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yürür, S. (2009). Örgütsel Adalet. İçinde: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür, Çalışma yaşamında davranış: güncel yaklaşımlar. Umuttepe Yayınları, Kocaeli,167-207.

## EK (ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel adalete ilişkin algılarını belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise örgütsel adalet algısını belirlemeye ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Sizden ankette yer alan ifadelere, çalıştığınız kurumdaki (fakülte/enstitü/yüksek okul) durumu göz önünde bulundurarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir.

Ölçek verileri sadece bilimsel araştırma için kullanılacak, başka kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için anketi içten ve samimi olarak doldurmanız önemlidir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. H. Basri MEMDUHOĞLU  
Y.Y.Ü Eğitim Fakültesi  
EYTPE Bölüm Başkanı

Ersin KUSCI  
Y.Y.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü  
EYTPE Programı Yüksek Lisans  
Öğrencisi

### BÖLÜM 1 KİŞİSEL BİLGİLER

**Cinsiyetiniz:** ( ) 1.Kadın ( ) 2.Erkek

**Yaşınız:** .....

**Medeni Durum:** ( ) 1. Evli ( ) 2 Bekâr

**Unvan:** ( )2. Arş. Gör. ( )1. Okutman-Uzman ( )3. Öğretim Gör. ( )4. Yrd. Doç. Dr.

( )5. Doç. Dr ( )6. Prof. Dr.

**Kurumunuz (Fakülte/Yüksekokul):** .....

**Çalıştığınız Alan:** ( )1. Sosyal Bilimler ( )2. Fen Bilimleri ( )3. Sağlık Bilimleri

**Akademik Mesleki Kıdeminiz:** .....

**İdari Göreviniz Var mı?** ( )1. Var ( )2. Yok (Varsa Lütfen Yazınız.....)

### BÖLÜM 2

#### ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalıştığınız kurum ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen görev yaptığınız kurumdaki uygulamalara ilişkin gözlem ve kanaatlerinize dayalı olarak ifadelere katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

A) Kurumunuzdaki kazanımların ve olanakların dağıtımına ilişkin ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.		HİÇ Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Ders programım adildir.					
2	Kurumumda iş yükü ve sorumluluklar (görevlendirme, ders danışmanlık vb.) adil dağıtılır.					
3	Kurumumda kazanımlar (unvan, kadro, yöneticilik vb.) performans ve liyakate göre dağıtılır.					
4	Kurumun fiziksel olanakları (çalışma ofisi, araç-gereç, lojman vb.) liyakate göre adil dağıtılır.					
5	Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansa uygundur.					
B) Kurumunuzdaki sürece (kararlar, uygulamalar ve işleyiş) ilişkin ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.		HİÇ Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar tarafsız ve ön yargısız bir şekilde alınır.					
7	Alınan kararlar herkes için tutarlı bir şekilde uygulanır.					
8	Kararlar alınmadan önce görüşlerime başvurulur.					
9	Alınan kararlar doğru ve tutarlı bilgilere dayanır.					
10	Alınan kararlar tüm çalışanlara açıklanır ve istendiğinde ek bilgiler verilir.					
11	Karar ve uygulamalara ilişkin süreçler etik ve ahlaki kurallara uygundur.					
12	Süreçlere (karar, uygulama, işleyiş) ve kazanımlara ilişkin düzeltme taleplerim dikkate alınır.					
13	Süreçlere yönelik ayrıntılar zamanında aktarılır.					
C) Kurum yöneticilerinin sizinle olan ilişkilerindeki durumu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.		HİÇ Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
14	Benimle ilişkilerinde nezakete özen gösterirler.					
15	Makul istek ve ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
16	Bana karşı dürüst ve samimidirler.					
17	Bana değer verirler.					
18	Bana saygılı davranırlar.					
19	Bilgi aktarıırken açık ve anlaşılır bir dil kullanırlar.					
20	Süreçlere yönelik yaptıkları açıklamalar mantıklıdır.					

