T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

ALGILANAN FARKLILIK YAKLAŞIMLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tolga TEKCAN

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

ALGILANAN FARKLILIK YAKLAŞIMLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tolga TEKCAN

Prof. Dr. Soner POLAT

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

ALGILANAN FARKLILIK YAKLAŞIMLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Tolga TEKCAN
Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar No. 26.06.2019/18

Jüri Başkanı	: Prof.Dr. Soner POLAT
Jüri Üyesi	: Doç.Dr. Aynur KOLBURAN GEÇER
Jüri Üyesi	: Doç.Dr. Kadir BEYCİOĞLU

KOCAELİ 2019

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca gerek derslerinde ufkumu aydınlatması gerekse tez sürecinde her daim hissettiğim demokratik liderliği, desteği ve yol göstericiliği için danışmanım Prof. Dr. Soner POLAT'a şükranlarımı sunuyorum. Daha iyi bir öğrenci, daha iyi bir öğretmen ve daha iyi bir insan olmam için sarfettiğiniz çabayı hayatımın sonuna kadar unutmayacağım.

Bu bağlamda tez savunma sınavımda yer alarak değerli görüşlerini benimle paylaşan Doç.Dr.Aynur Kolburan GEÇER ve Doç.Dr. Kadir BEYCİOĞLU'na da teşekkürü borç biliyorum. Ayrıca, lisansüstü eğitim sürecindeki tüm desteği ve yardımları için değerli büyüğüm, meslekteşım Yavuz Kamil ŞEVİK'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Eğitim hayatım boyunca her zaman beni destekleyen ve cesaretlendiren annem Ergül TEKCAN'a ve babam Güngör TEKCAN'a teşekkür ediyorum.

Tüm bu süreçte tüm desteği, anlayışı ve katkıları için değerli eşim Zeynep Şule TEKCAN'a teşekkür ediyorum. İyi ki varsın.

Son olarak kendisinden çalmak zorunda kaldığım onca zaman için küçük kızım İdil Tekcan'a, çalışmalarımın örnek olması umuduyla, en derin sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i
ÖZET iv
ABSTRACT v
KISALTMALAR vi
ŞEKİLLER LİSTESİ vii
TABLOLAR LİSTESİ viii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU 2
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 8
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 9
1.3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI 11
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 11
1.5. TANIMLAR 11

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 13
2.1. FARKLILIK YAKLAŞIMLARI 13
2.1.1. Farklılık Kavramı ve Farklılık Yönetimi 13
2.1.2. Farklılık Yaklaşımları 16
2.1.2.1. Homojenliğin Desteklenmesi Yaklaşımı 17
2.1.2.2. Renk Körlüğü Yaklaşımı 18
2.1.2.3. Eşitlik Yaklaşımı 19
2.1.2.4. Erişim Yaklaşımı 20
2.1.2.4. Tümleştirme ve Öğrenme Yaklaşımı 22
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET 23
2.2.1.1. Dağıtımsal Adalet 26
2.2.1.2. İşlemsel Adalet 27
2.2.1.3. Etkileşimsel Adalet 30
2.3. FARKLILIK YAKLAŞIMLARI ve ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNİN KURAMSAL TEMELLERİ 31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM 34
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ 34
3.2. EVREN-ÖRNEKLEM 34
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 36
3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği (OAÖ) 36
3.3.2. Farklılık Yaklaşımları Ölçeği (FYÖ) 37
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI 38
3.5. VERİLERİN ANALİZİ 38
3.5.1. Verilerin Analize Uygunluğu 39
3.5.1.1. Uç Değerler 39
3.5.1.2. Normallik 39
3.5.1.3. Doğrusallık, Varyansların Homojenliği ve Çoklu Bağlantılılık 40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR 42
4.1. BETİMSEL İSTATİSTİKLERE İLİŞKİN BULGULAR 42
4.2. FARKLILIK YAKLAŞIMLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ 43
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER 52
KAYNAKÇA 71
EKLER 79
Ek 1. Araştırma İzni 79
Ek 2. Ölçek Kullanım İzni 80
Ek 3. Kullanılan Ölçekler 81
Ek 4. Değişkenlere Ait Histogram Grafikleri 84
Ek 5. Değişkenlerin Doğrusallığı ve Varyansların Homojenliği 89

ÖZET

Bu araştırmada, okullarda benimsenen farklılık yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2018-2019 Eğitim Öğretim Yılında Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan 520 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada korelasyonel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama araçları olarak, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan ve Polat (2007)'ın çalışması kapsamında Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği ile Podsiadlowski vd. (2013) tarafından geliştirilip Arslan ve Polat (2016) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Farklılık Yaklaşımları Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde; betimsel istatistikler için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış, değişkenler arasındaki korelasyon için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış, yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkeni yordama gücünü incelemek için de önce regresyon analizi, sonrasında ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçları, farklılık yaklaşımlarından eşitlik, tümleştirme ve öğrenme ile renk körlüğü yaklaşımlarının örgütsel adaleti anlamlı biçimde yordadığını; ancak homojenliğin desteklenmesi ve erişim yaklaşımlarının örgütsel adaleti anlamlı biçimde yordamadığını göstermektedir. Araştırmada ulaşılan diğer sonuçlara göre; eşitlik, erişim ve renk körlüğü yaklaşımları örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtımsal adaleti anlamlı biçimde yordamakta; tümleştirme ve öğrenme ile homojenliğin desteklenmesi yaklaşımları ise dağıtımsal adalet boyutunu yordamamaktadır. Örgütsel adaletin bir diğer alt boyutu olan işlemsel adaleti anlamlı biçimde yordayan değişkenler; eşitlik, renk körlüğü ile tümleştirme ve öğrenme yaklaşımları iken erişim ve homojenliğin desteklenmesi işlemsel adaleti yordamamaktadır. Etkileşimsel adalet boyutunu anlamlı biçimde yordayan değişkenler; tümleştirme ve öğrenme, renk körlüğü ve eşitlik yaklaşımları olurken; homojenliğin desteklenmesi ve erişim yaklaşımlarının etkileşimsel adaleti yordamadığı bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda araştırmacı ve uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Farklılıklar, farklılık yönetimi, faklılık yaklaşımları, örgütsel adalet.

ABSTRACT

This study aimed to determine the relationship between teachers' views about diversity approaches that were adopted in schools and their organizational justice levels. Study sample was composed of 520 teachers who worked in Naval Petty Officer Vocational School in 2018/2019 Training and Education Year. The data were gathered via "Organizational Justice Scale" which was developed by Neihoff and Moorman (2013) and adopted by Polat (2007) together with "Diversity Perspectives Questionnaire" which was developed by Podsiadlowski et al. (2013), and soon adopted by Arslan and Polat (2016). Mean and standard deviation values were used for descriptive statistics and Pearson correlation coefficient was calculated for the interaction between the variables while regression analysis and hierarchical regression analysis were used for the variables' strength of association.

Results showed that; organizational justice was predicted by fairness, integration and learning, and color-blindness approaches. On the other hand, reinforcing homogeneity and access approaches did not predict organizational justice. Distributive justice, one of the sub-dimensions of organizational justice, was predicted by fairness, access and color-blindness approaches. Yet, integration and learning, and reinforcing homogeneity approaches did not predict distributive justice. Additionally, yet another sub-dimension of organizational justice; procedural justice was predicted by fairness, color-blindness and, integration and learning approaches. However reinforcing homogeneity and access approaches did not predict procedural justice. Interactional justice, one another sub-dimension of organizational justice, was predicted by integration and learning, color-blindness and fairness approaches, whereas reinforcing homogeneity and access approaches did not predict interactional justice.

Keywords: Differences, diversity management, diversity approach, organizational justice.

KISALTMALAR

BKZ: Bakınız
DA: Dağıtımsal Adalet
EA: Etkileşimsel Adalet
ERS: Erişim Yaklaşımı
EŞT: Eşitlik Yaklaşımı
FY: Farklılık Yaklaşımları
FYÖ: Farklılık Yaklaşımları Ölçeği
HD: Homojenliğin Desteklenmesi Yaklaşımı
İA: İşlemsel Adalet
ÖA: Örgütsel Adalet
ÖAÖ: Örgütsel Adalet Ölçeği
RK: Renk Körlüğü Yaklaşımı
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
SS: Standart Sapma
TveÖ: Tümleştirme ve Öğrenme Yaklaşımı
VB. Ve başkası, ve benzeri, ve benzerleri
VD. Ve devamı, ve diğerleri
YIĞ: Yığılma

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Adalet Değişkenine Ait Histogram Grafiği 84
Şekil 2. Dağıtımsal Adalet Değişkenine Ait Histogram Grafiği 84
Şekil 3. İşlemsel Adalet Değişkenine Ait Histogram Grafiği 85
Şekil 4. Etkileşimsel Adalet Değişkenine Ait Histogram Grafiği 85
Şekil 5. Homojenliğin Desteklenmesi Değişkenine Ait Histogram Grafiği 86
Şekil 6. Renk Körlüğü Yaklaşımı Değişkenine Ait Histogram Grafiği 86
Şekil 7. Eşitlik Yaklaşımı Değişkenine Ait Histogram Grafiği 87
Şekil 8. Erişim Yaklaşımı Değişkenine Ait Histogram Grafiği 87
Şekil 9. Tümleştirme ve Öğrenme Yaklaşımı Değişkenine Ait Histogram Grafiği 88
Şekil 10. Saçılma Diyagramı (ÖA – HD) 89
Şekil 11. Saçılma Diyagramı (ÖA – RK) 89
Şekil 12. Saçılma Diyagramı (ÖA – EŞT) 90
Şekil 13. Saçılma Diyargamı (ÖA – ERŞ) 90
Şekil 14. Saçılma Diyagramı (ÖA – TveÖ) 91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri 34
Tablo 2. Okuldaki Hizmet Yılı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri 35
Tablo 3. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri 35
Tablo 4. Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri 36
Tablo 5. Katılımcılardan Elde Edilen Verilerin Betimsel Dağılımı 40
Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeğine ve Örgütsel Adalet Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 42
Tablo 7. Farklılık Yaklaşımları Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 42
Tablo 8. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları 43
Tablo 9. Farklılık Yaklaşımlarının Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 45
Tablo 10. Farklılık Yaklaşımlarının Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 46
Tablo 11. Farklılık Yaklaşımlarının Dağıtımsal Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 46
Tablo 12. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Dağıtımsal Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 47
Tablo 13. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının İşlemsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 48
Tablo 14. Farklılık Yaklaşımlarının İşlemsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 49
Tablo 15. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Etkileşimsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 50
Tablo 16. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Etkileşimsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 51

GİRİŞ

Örgütsel davranış alanyazınında yer alan örgütsel adalet davranışı eğitim yönetimi alanında önemli bir olgudur. Okulda yer alan tüm insan, madde ve zaman kaynakları, örgütsel girdiler; olumlu, olumsuz tüm örgütsel çıktılar ve bunların dağıtılmasına yönelik kararlara gönderme yapan örgütsel adalet davranışı eğitim örgütlerinin örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri adına etkin örgütsel iklimi yaratabilme noktasında en önemli örgütsel davranışlardan biridir. Başta üniversiteler olmak üzere eğitim örgütlerinin toplumsal gelişim üzerindeki etkisi ve eğitim sürecinin en önemli bileşenlerinden birinin *öğretmen* olduğu düşünüldüğünde eğitim örgütleri ve örgütsel yönetim noktasında örgütsel adalet kavramı daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, bu tez çalışma örgütsel adalet davranışına yönelik öğretmen algılarının okulda mevcut farklılık yaklaşımlarına göre değişip değişmediğini incelemeyi amaçlamaktadır.

Söz konusu amacı gerçekleştirebilmek adına araştırmanın ilk bölümünde; araştırmaya ait problem durumu ifade edilmiş, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ortaya konulmuş ve araştırmadaki önemli kavramlara ait tanımlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde farklılık, farklılık yönetimi, farklılık yaklaşımları, adalet ve örgütsel adalet kavramlarına alanyazın ışığında değinilerek araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise; araştırmanın deseni, evreni, örneklemi ve araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Söz konusu verilerin nasıl toplandığı ve analiz edildiği açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise, ulaşılan bulgular ortaya konmuş, araştırma bulguları ve alanyazında mevcut geçmiş araştırmalar ışığında sonuçlar tartışılmış ve gelecek araştırmacı ve uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU

Küreselleşen dünyada büyük bir hızla yaşanan siyasi, ekonomik, teknolojik ve demografik gelişmeler toplumların yaşantısında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Halihazırda dil, din, ırk, mezhep, etnisite vb. çok çeşitli farklılıkların bir arada yaşadığı Türkiye de bu değişikliklerden etkilenmekte, kültürel anlamda daha da zenginleşmekte, gitgide daha fazla sayıda alt kültürün bir arada yaşamak durumunda kaldığı bir coğrafya haline gelmektedir.

Özellikle savaşlar, küresel terör, ulusal ve uluslararası boyutta yaşanan toplu göçler, büyük çaplı ekonomik problemler sosyal anlamda toplumun birer yansıması olan örgütlerde de çeşitli ve olağanüstü hızda değişikliklere sebep olmaktadır. Örgütler, özellikle başta üniversiteler olmak üzere eğitim örgütleri tüm bu değişikliklere uyum sağlamak ve söz konusu bu değişikliklerden kaynaklanan farklılıkları aynı anda bünyesinde barındırabilecek şekilde değişmek, gelişmek durumundadır. Zira söz konusu değişiklikler eğitim örgütlerinde yaşanması olası çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Verilen kararların öğretmenlerin artalanlarına göre farklılık göstermesi, kararlarda mevzuatlara bağlı kalmak yerine kişisel ilişkilere göre değerlendirme yapılması, karar verme süreçlerinde uygulamaların hakça gerçekleştirilmemesi bu sorunlardan bazıları olarak listelenebilir.

Bu bağlamda kritik bir önem taşıyan *farklılık* kavramı örgütlerde, özellikle eğitim örgütlerinde sıkça karşılaşılan bir ifade olarak göze çarpmakta ve günümüzde; *çeşitli özellikleri bir arada toplayan geniş bir çerçeve* olarak benimsenmektedir (Puwar, 2004: s. 1). Kimi örgütler farklılığı *örgütü geliştirmeye yönelik bir araç* olmaktan ziyade baş edilmesi, yönetilmesi gereken bir husus olarak değerlendirmektedir (Brignall ve Van Valey, 2017: s. 1). Oysa örgütler, *kültürel farklılıkların örgütte olumlu karşılanmasını ve yüceltilmesini* (Polat, 2012: s.2) temel alan *çokkültürlülüğe* yönelik ilerleme kaydetmelidir. Söz konusu ilerleme işgörenlerin, *örgütsel girdi/çıktıların adil dağıtılmasına* (Comer ve Soliman, 1996: s. 4) atıfta bulunan örgütsel adalet algılarını da kapsamalıdır. İşgörenin yöneticiden gördüğü adil

muamele algısına karşılık gelen örgütsel adaletin bu noktada sosyal örgütlerin en başta gelen özelliklerinden biri olduğu (Rawls, 1999: s. 3-5) ifade edilebilir.

Yöneticilerin örgüt içindeki uygulamalarında adil olma sorumlulukları vardır. Bu uygulamalar; maaş, terfi, ödül, ceza, iş yükü dağılımı ya da performans değerlendirmesi gibi toplamda işgörenlerin işyeri deneyimini meydana getiren öğelerin tamamını içerir (Joy ve Witt, 1992: s. 2-3). Bu kapsamda etkin olabilmek için yöneticiler adil yaklaşımlarla hareket etmek ve işgörenlerin bu uygulamaları doğru algıladıklarından emin olmak durumundadır. Örgüt ve yöneticilerin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından nasıl yorumladığının açık biçimde ifade edilmesi ve doğru anlaşılması adil bir işyeri iklimi oluşturmak adına kritik önem taşımaktadır (Greenberg, 1990: s. 20-22).

Tüm bu etmenler ışığında araştırmacıyı bu araştırmayı yapmaya iten nokta; eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin zaman zaman *farklılıklarından dolayı adaletsiz davranışlara maruz kaldıklarını* sezinlemeleridir. Bu problemin çözülmesine katkıda bulunmak adına; araştırmanın yapıldığı okulda uygulanan farklılık yaklaşımlarının ne olduğu, okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri, söz konusu iki değişken arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve örgütte mevcut farklılık yaklaşımlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyini etkileyip etkilemediğini araştırmakta fayda olabileceği düşünülmüştür.

Örgütsel adalet alanyazını kapsamında yapılmış çeşitli araştırmaların neticesinde örgütte mevcut belirli yönetici davranışlarının işgörenlerin örgütsel adalet algısını etkilediği anlaşılmıştır. Bu kapsamda alanyazında; yöneticilerin kayırmacı davranışlarının işgörenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz etkilediği (Polat ve Kazak 2014: s.12), örgütte mevcut etik iklimin işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boylularına yönelik algılarını olumlu etkilediği (Mumcu ve Döven, 2016: s. 15-16), yıldırmanın (mobbing) öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini olumsuz etkilediği (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018: s. 11-13) ve damgalamanın öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini olumsuz etkilediği (Cemaloğlu ve Önk, 2015: s. 11-12) bulgularına ulaşan çeşitli çalışmalar olması araştırmacının; çeşitli yönetici davranışlarıyla işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler

olduğunu değerlendirmesinde etkili olmuştur. Nihayet farklılıkların (Pitts ve Jarry 2007: s. 10-11), farklılık yönetiminin (Kim ve Park, 2017: s. 13; Kaiser, Major, Jurcevic, Dover, Brady, ve Shapiro, 2013: s. 14) ve farklılık yönetimine ait "yönetsel uygulamalar ve politikalar" boyutunun (Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2017: s. 13-15) işgörenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediğinin göze çarpması sonucunda bu araştırmayı yapma konusunda karar kılınmıştır. Alanyazında yapılmış bir diğer araştırmanın sonucunda; öğretmen adaylarının genel anlamda çokkültürlü eğitime yatkın olmaları ve öğretmen adaylarının çokkültürlü kişilik algılarında cinsiyet, öğrenim türü, kardeş sayısı, sosyo-ekonomik durum değişkenlerinin etkisinin olmaması fakat söz konusu algıların öğretmenlerin branşlarına göre değişmesi (Polat, 2009: s. 10-11) araştırmacıyı bu araştırmayı yapma noktasında cesaretlendirmiştir. Zira söz konusu bu sonuç çokkültürlü kişilik algılarının eğitim vasıtasıyla geliştirilebileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda kapsayıcı bir farklılık yaklaşımının benimsenmesinin de eğitim yoluyla mümkün olabilmesi beklenmektedir.

Alanyazında mevcut diğer araştırmalar örgütte farklı artalanlardan gelen işgörenlerin bir arada çalışmasının örgütsel öğrenme ve problem çözmeyi geliştirdiğini, yenilikçiliği artırdığını ve örgütsel kültürü güçlendirdiğini göstermektedir (Denson ve Chang, 2009: s. 20). Ancak söz konusu bu çalışmalarda farklılık kavramının tam olarak neyi tanımladığı ve neleri kapsadığı konusunda çeşitli belirsizlikler söz konusudur. Kimi araştırmacılar için söz konusu bu kavram; ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken ya da sosyal sınıf kategorilerini ifade ederken; kimi araştırmacılar için de farklılık kavramı örgütte mevcut tüm bireysel özellikleri kapsamaktadır (Dietz ve Petersen, 2006: s. 223).

Farklılık yönetimi kavramı, eğitim bilimleri alanyazını kapsamında gitgide artan sayıda konferans, çalıştay, akademik yayında uygulayıcı/araştırmacıların karşısına çıkmakta; bir diğer ifadeyle farklılık ve farklılık yönetimi tartışmalarına dönük akademik ilgi gitgide artmaktadır. Buna rağmen örgütlerde işgören artalanlarını, kimliklerini ve aslında geniş çerçevede *örgütteki tüm kişisel özellikleri* kapsayan farklılık yönetiminin; her bir işgören için ayrı ayrı önem taşıyan çeşitli noktalara sahip, tartışmaya açık bir olgu olduğuna işaret edilmektedir (Ferner, Almond ve Colling, 2005: s. 4). Farklılıkların desteklenmesi; önyargı ve ayrımcılığın

azaltılması noktasında gösterilen çabalar artsa da çoğu farklılık yönetimi yaklaşımı sistematik olarak henüz tam anlamıyla test edilip değerlendirilmemiştir (Kalev, Dobbin ve Kelly, 2006: s. 2).

Farklılık yönetimine ilişkin çağdaş yaklaşımların, farklılıkları; *ortaya olumlu sonuçlar çıkartmayı amaçlayan bir eğilim*, ya da *maddi anlamda birer fırsat* olarak mı ele aldığı halen tartışmalı bir konudur. Alanyazında gitgide artan sayıda araştırma yapılmasına rağmen, eğitim yöneticileri tarafından kullanılabilecek somut bilgilerin ortaya çıkması yeterince hızlı biçimde gerçekleşmemektedir. Farklılık yönetiminin örgüt için ne anlam ifade ettiğine dair belirsizlik, tutarlı araştırmaların ortaya çıkma sürecinin yavaş işlemesine sebep olmuştur. Yavaş ilerleme kaydedilmesinin ikinci nedeni ise bugüne kadar yapılmış farklılık araştırmalarının kuramsal niteliğidir. Çok az araştırma farklıkların örgütlerdeki etkisini anlamak için bir kuramsal yapı meydana getirmeye çalışmıştır (Pitts, 2006: s. 2-3).

Bu bağlamda, farklılık yönetimi alanyazınında yer alan yaklaşımlarda bir bağlılık eksikliği olduğu değerlendirilmiştir. Söz konusu bu eksiklik tutarlı bir bilgi kaynağı oluşturmayan, parçalanmış bulguların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir (Wise ve Tschirhart, 2000: s. 2). Alanyazında farklılık ve farklılık yönetimi kavramları üzerine yapılmış çalışmalarda yaygın olarak ele alınan sorunlar; öğrenci, işgören, yönetici ve araştırmacı çeşitliliği, eğitim örgütlerinin demografik gelişmeler ışığında karşılaştığı zorluklar, farklılık yönetiminin kavramsallaşması ve bu kavramın alanyazında yapılan araştırmaların, eğitimin ve öğretimin veya örgüt ikliminin geliştirilmesine nasıl fayda sağlayabileceğine dair yaşanan belirsizlikler olarak listelenebilir (Peppler ve Bender, 2013: s. 26). Bu kapsamda farklılıkların kavramlaşmasına, doğru sınıflandırılmasına ve alanyazında yaşanan belirsizliklerin çözülmesine katkıda bulunacak; farklılıkları ve farklılık yaklaşımlarını genel bir yapı altında toplamayı hedefleyen çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmiştir.

Farklılık türleri (ırk, cinsiyet vb.), farklılık yaklaşımı siyasaları (işe alım kriterleri, yönetim politikaları, kültürlerarası duyarlılık eğitimleri vb.), işe dönük çıktılar ve örgütsel davranışlar arasındaki ilişki etkin farklılık yönetimi yaklaşım

stratejisinin belirlenmesinde anahtar rol oynamaktadır. Fakat alanyazında söz konusu ilişkilerin tam anlamıyla açıklanabildiğini ifade edebilmek güçtür (Selden, 2001: s. 2-3).

Örgütler, farklılığın üzerinde durulması gereken bir kavram olduğunun bilincinde olsalar da, halen çok azı bu konuda etkin girişimde bulunmaktadır. Oysa ki farklılık yönetimi yukarıdan aşağıya bir yaklaşımdır ve benimsenmiş farklılık yönetim yaklaşımı örgüt imajının ayrılmaz bir parçası olduğunda, yapılan uygulamalar daha başarılı sonuçlar vermektedir. Bu nedenle örgüt yönetiminin üst kademelerinde, kurumsal hale gelmiş bir farklılık yönetimi yaklaşımının benimsenmesi önemli bir liderlik uygulaması olarak göze çarpmaktadır (Kezar, 2008: s. 5).

Eğitim örgütlerinde öğretmenler ve diğer işgörenlerin, toplumda mevcut tüm sosyal gruplara ait üyeleri içermesi gerektiği sayıltısına dayanarak, daha önce yeterince temsil edilmeyen toplulukların üyelerini işe almanın farklılık yönetiminin uygulanması noktasında önemli bir stratejik yöntem olduğu ifade edilebilir (Triana, 2017: s. 8). Ancak örgütlerde ve özellikle eğitim örgütlerinde dil, din, mezhep, ırk vb. ayrımcılıkların halen söz konusu olması; işe alma, işte tutma, terfi gibi alanlarda uygulanan politika ve siyasalarda karşılaşılan sorunlar vb. faktörler göz önünde alındığında ideal farklılık yaklaşımlarının başarıyla uygulanabildiğini ifade edebilmek güçtür (Anca ve Vega, 2016: s. 121).

Tüm bu faktörlerin yanında, günümüz profesyonel dünyasında heterojen işgücü yaratma adına gösterilen çabanın artmasıyla birlikte farklılık yönetimi kavramı özellikle araştırmacı ve uygulayıcılar için gitgide daha önemli hale gelmiştir (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: s. 8). Dünya çapında yaşanan siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler; artan küreselleşme ve yaşanan göç olayları ile birlikte örgütlerde mevcut potansiyel işgören farklılıklarının etkin biçimde yönetilmesinin önemi daha da artmaktadır (Harrison, Harrison ve Shaffer, 2018: s. 9). Ancak farklılıklar üzerine yapılmış araştırmaların çoğu, tüm farklılıkların olumlu sonuçlara yol açtığı normatif bir sayıltıdan ortaya çıkmaktadır. Ancak azınlık artalanlardan gelen işgörenler örgütle gitgide daha da bütünleşmiş hale gelirse, örgütteki farklılıkların ve uygulanan farklılık yaklaşımlarının etkisinin hem baskın artalandan gelen hem de

azınlık işgörenler adına ne olacağı tam olarak anlaşılabilmiş değildir. Araştırmanın icra edildiği okul başta olmak üzere eğitim örgütlerinde ve tüm örgütlerde örgütsel adalet kavramının önemi göz önünde bulundurulduğunda; eğitim bilimleri alanyazında yapılmış çok az araştırmanın (Pitts, 2006; Wise ve Tschirhart, 2000; Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2017) işgören farklılıklarının ve farklılık yaklaşımlarının örgütsel davranışlardan biri olan örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamaya çalıştığı ifade edilebilir. Bu bağlamda örgütteki tüm işgörenler için farklılık yaklaşımlarının olumlu ya da olumsuz etkilerinin doğru anlaşılmasına katkıda bulunmak adına farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet ilişkisini inceleyen bir çalışma yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

Farklılık alanında yapılmış çalışmalar farklılık yönetimi programlarının vaka çalışmaları, işgücü eğilimlerinin istatistiksel analizleri veya en iyi uygulama türü üzerine yapılmış çalışmalardır. Vaka çalışmaları, bir kuram üretmek için değerli araçlar olabilir ancak nicel araştırmalarla desteklenmelidir. Nicel araştırma yapmak için farklılığın, farklılık yönetiminin ve bunların işlevlerinin ne olduğunu doğru modellemek gerekmektedir (Soni, 2000: s. 4).

Yirmi birinci yüzyılın başlangıcından bu yana, başta yükseköğretim kurumları olmak üzere eğitim örgütleri çok sayıda farklılık yönetimi yaklaşımı geliştirmiş, işgören, öğrenci nitelikleri ve bir arada yaşam için uygun siyasalar üretmeye çalışmıştır. Bu siyasalar özellikle intibak aşamasında gelişmiş denetim, danışmanlık programları, masabaşı/görevbaşı eğitimleri ve çalışma yönetimi hizmetlerinin genişletilmesini kapsamaktadır (Ridder, Hoon ve McCandless Baluch, 2014, s. 7). Bugün, yöneticilerin farklılıklara yönelik çeşitli uygulamaları söz konusudur. İşgörenleri farklı artalanlardan seçmeye çalışma, yönetim katından farklılıklara dair çeşitli mesajlar gönderme, farklılıkları destekleyen posterler ve reklamlar yayınlama, çocuklu personel için kreş hizmeti sağlama, farklı artalanlardan gelen işgörenler için danışmanlık imkânı yaratma, çokkültürlülük eğitimleri ve farklılıkların desteklenmesi adına informal örgütleri teşvik etme bunlardan sadece birkaçıdır (Kalev, Dobbin, ve Kelly, 2006: s. 6). Ayrıca farklılık yönetiminin ayrımcılık karşıtı ve adaleti sağlamaya yönelik bakış açısı, özel gereksinimli bireyler ya da yabancı öğrenciler gibi azınlık

grupları, en azından temsilcileri aracılığıyla, üniversitelerin uygulamalı çalışmalarına kısmen de olsa dahil etmiştir (Ellis ve Sonenfeld, 1994: s. 14).

Bu kapsamda başta üniversiteler olmak üzere eğitim örgütleri, *farklı işgören gruplarının bir arada yaşamasının* sağlayacağı olası faydalardan istifade etme amacı gütmeden, sadece fırsat eşitliğinin yaratılması amacıyla oluşan yasal talepleri karşılamayı hedeflemiştir. Oysa farklılık yönetimi kavramının örgüt iklimine adapte edilmesi, çeşitli eksikleri olan farklılık yönetimi yaklaşımlarının örgütte mevcut potansiyel işgören farklılıklarını *değer* ve *zenginlik* olarak gören bir yaklaşıma doğru evrilmesine neden olabilecektir (Langholz, 2014: s. 8). Bu noktada örgütsel adaleti sağlamak adına; kavramsallaşmış ve kuramsal olarak genel bir yapı haline getirilmiş farklılık yaklaşımlarının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarıyla olan ilişkisini ortaya çıkarmanın önemli olduğu değerlendirilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamak amacıyla hangi farklılık yaklaşımlarını izlemeleri ve hangi yaklaşımlardan kaçınmaları gerektiğini doğru anlamalarına katkıda bulunmak adına bir çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir. Böylece, gelecekte alanyazında çalışacak araştırmacıların farklılık yaklaşımlarını ve örgütsel adaleti doğru modelleyebilmelerine ve aralarındaki ilişkiyi doğru okuyabilmelerine katkıda bulunulabilecektir.

Örgütsel adalet alanyazınında yapılan araştırmalar (Karam vd 2019: s. 6) yöneticiyi önemli bir adalet kaynağı olarak tanımlamış ve "adaletsiz davranışların sorumlusu kim?" sorusuna bir cevap aramıştır. Ancak bu araştırmaların yöneticinin, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını doğru anlaması, yorumlayabilmesi ve farklılıklardan üst düzeyde fayda sağlayabilmesi için hangi davranışlarda bulunması gerektiğini yeterince irdelemediği görülebilir. Ülkemizde eğitim sisteminde mevcut, özellikle dağıtımlara yönelik kararlar ve bu kararların alınma sürecinde yaşanan çeşitli aksaklıklar araştırmacıyı farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleme konusunda cesaretlendirmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulunda görev yapan öğretmenlerin farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet değişkenlerine yönelik algı

düzeylerini belirleyerek söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin okullarına yönelik farklılık yaklaşımlarına ilişkin algı düzeyleriyle, okullarına ilişkin örgütsel adalet davranışı algı düzeylerinin ilişkisi var mıdır?

a. Homojenliğin desteklenmesi yaklaşımının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ilişkisi var mıdır?

b. Renk körlüğü yaklaşımının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ilişkisi var mıdır?

c. Eşitlik yaklaşımının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ilişkisi var mıdır?

ç. Erişim yaklaşımının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ilişkisi var mıdır?

d. Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ilişkisi var mıdır?

2. Öğretmenlerin okullarına yönelik farklılık yaklaşımlarına ilişkin algı düzeyleri, okullarına ilişkin örgütsel adalet algı düzeylerini etkilemekte midir?

3. Öğretmenlerin okullarına yönelik farklılık yaklaşımlarına ilişkin algı düzeyleri, okullarına ilişkin dağıtımsal adalet algı düzeylerini etkilemekte midir?

4. Öğretmenlerin okullarına yönelik farklılık yaklaşımlarına ilişkin algı düzeyleri, okullarına ilişkin işlemsel adalet algı düzeylerini etkilemekte midir?

5. Öğretmenlerin okullarına yönelik farklılık yaklaşımlarına ilişkin algı düzeyleri, okullarına ilişkin etkileşimsel adalet algı düzeylerini etkilemekte midir?

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Dünya çapında yaşanan siyasi, teknolojik ve demografik değişiklikler değişikliklerin en önemlilerinden birisinin işgören farklılıkları kavramı olduğu ifade edilebilir. Gitgide zenginleşen işgören farklılıklarının doğru yaklaşımlarla yönetilmesi olumlu örgütsel iklimin oluşturulması ve korunması adına ciddi öneme sahiptir.

Tüm bunlarla beraber, alanyazında farklılık yönetimi ve örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerine yapılmış çeşitli çalışmalar olsa da (Kim ve Park, 2017; Kaiser, Major, Jurcevic, Dover, Brady, ve Shapiro, 2013), çok az araştırma (Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2017) eğitim örgütlerindeki algılar üzerine çalışmaya odaklanmıştır.

Dahası, özellikle örgütte mevcut farklılıkların yönetilme biçimine atıfta bulunan farklılık yaklaşımlarının örgütsel çıktılarla arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar (Arslan, 2018) söz konusuysa da alanyazında farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet ilişkisini inceleyen bir çalışmanın henüz yapılmamış olması göze çarpmaktadır. Araştırmanın bu yönüyle bir ilk niteliği taşımasının araştırmayı önemli kılan etkenlerden biri olduğu değerlendirilmektedir.

Kültürel farklılıkların dikkate alındığı ve söz konusu farklılıklara karşı duyarlı yaklaşıldığı bir eğitim örgütünde en önemli görevi öğretmenler üstlenmektedir. Zira eğitim programının uygulayıcısı, kullanılan yöntem ve tekniklerin seçicisi, biçimlendiricisi, öğrenme ortamını oluşturan, aynı zamanda değerlendirme yapan kişi öğretmendir (Polat, 2009, s. 15). İşgören pozisyonunda bulunan öğretmenlerin bu derece önemli olduğu eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının birer öncülü olarak farklılık yaklaşımları ele alınmış ve farklılık yaklaşımlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına doğrudan etkisi ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu açıdan önemli olabileceği ve alanyazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Farklılık yaklaşımları ve örgütsel adaletin olası ilişkilerini inceleyen bu çalışmanın, farklılık alanyazınında eksik olduğu değerlendirilen farklılıkların ve farklılık yaklaşımlarının kavramsallaşması, kuramsal olarak doğru modellenmesi adına alanyazına katkıda bulunacağı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda gelecekte bu alanda çalışacak araştırmacıların farklılıkları, farklılık yaklaşımlarını, örgütsel adaleti doğru modelleme ve aralarındaki olası ilişkiyi doğru temellendirmek adına araştırmanın bulgularından faydalanabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma akademisyenler, araştırmacılar ve uygulayıcılar için farklılık yaklaşımlarının örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri konusunda bir kaynak olabilecektir. Karar vericiler, farklılık yaklaşımlarının işgörenlerin verimliliği üzerine olası etkilerini belirleme ve işgörenlerin potansiyel farklılıklarını örgütün amaçlarıyla eşgüdümlü hale getirme adına araştırmanın bulgularından faydalanabilecektir. Farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet algıları ayrı ayrı, yönetimsel davranışlar adına birer gelişmişlik göstergesi olarak belirtilebilir. Bu kapsamda çalışma, farklılık

yaklaşımlarının ve örgütsel adaletin önemi ve dinamikleri hakkında kuramsal bilgi sağlanmasına katkı sağlayabilecektir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerine uygulanan Farklılık Yaklaşımları Ölçeği (FYÖ) ve Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)'ni samimiyetle yanıtladıkları varsayılmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmayı sınırlamak "araştırmanın kapsamını" belirlemek anlamına gelmektedir. Kapsamla ifade edilen sınırlılık değildir; ancak sınırlılıklar kapsamla da ortaya çıkabilir. Araştırmanın sınırlılığı; çoğu kez ele alınan soruna yönelik yaklaşımla ve kullanılan yöntemle ilgilidir ve uygulama öncesinde, esnasında ve sonrasında ortaya çıkabilecek olası sorunlar/sınırlılıklar üzerine odaklanır (Erdoğan, 2012: s.264). Bu bağlamda; araştırma 2018-2019 Eğitim Öğretim Yılı'nda Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan öğretmenlerin "Farklılık Yaklaşımları Ölçeği" ve "Örgütsel Adalet Ölçeğine" verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

1.5. TANIMLAR

Çalışma esnasında karşılaşılacak belirli kavramlara ait tanımlar aşağıda sunulmuştur.

Askeri okul: Türk Silahlı Kuvvetleri'ne personel yetiştirmek üzere akademik ve askeri eğitim veren kurumlarının tamamına verilen genel isim.

Azınlık: Örgütte nitelik olarak ayrılan ve sayıca diğerlerinden az olan topluluk.

Hiyerarşi: Askerlik sistemini oluşturan birey ve birimlerin üst ve ast biçiminde sıralanması.

Okul: Yapılmış çalışma kapsamında *araştırmanın yapıldığı okul*, Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu'nu ifade etmektedir.

Öğretmen: Çalışmada uygulanan anketlerin katılımcısı durumundaki, Deniz Astsubay Meslek Okulu'nda görev yapan askeri ve sivil öğretim elemanları.

Örgüt: Araştırmanın gerçekleştirildiği kurum olan Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu'na gönderme yapmaktadır.

Politika: Örgütün hedeflerine ulaşmak için benimsediği uzun vadeli strateji.

Siyasa: Örgütte, belirli durumlarda belirli hareket tarzının izlenmesi adına üzerinde fikir birliğine varılmış uygulama prensibi.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmada yer alan değişkenler, değişkenlerin alt boyutları ve kuramsal temelleri incelenerek söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olası ilişkileri alanyazın çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. FARKLILIK YAKLAŞIMLARI

2.1.1. Farklılık Kavramı ve Farklılık Yönetimi

Farklılık kavramı için alanyazında çeşitli tanımların varlığına rağmen temel olarak iki ana yaklaşımdan söz edilebilir. İlk yaklaşım farklılığı; her bireyin bir diğerinden belirli kategorilere dayanarak ayırt edilebileceği nitelikler olarak ifade eder. İkinci ve daha az katı olan yaklaşım ise farklılığı bireyler arasındaki benzer ve birbirinden ayrılan tüm noktalar olarak sınıflandırır. Bu bağlamda bireylerin genellikle birden fazla gruba ait olduğunu ve belirli bir grubun üyelerinin de birbirinden ayrılabilecekleri noktaların varlığını kabul eder (Barbara, 2015: s. 2-3).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'ların, 1970'lerin sosyal ve politik hareketlerine yanıt olarak başta üniversiteler olmak üzere eğitim örgütleri toplumsal eşitsizlikleri ele almak için ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ve etnik köken kategorilerini kullanmışlar ve farklılık kavramını; *azınlıklar adına toplumda farkındalık uyandırmanın bir yolu* olarak tanımlamışlardır (Deem ve Ozaga, 1997: s. 33). Aynı dönemde yapılan benzer araştırmalar farklılık kavramını, o zamana kadar azınlıklara yönelik yapılmış tüm siyasalardan daha yaygın bir hale geldikleri için, "fırsat eşitliği" veya "ırkçılık karşıtlığı" olgularına bir alternatif olarak incelemiştir (Davis, Frolova ve Callaham, 2016: s. 42).

Örgütlerde farklılık çerçevesi altında özellikle yaş, cinsiyet, etnik köken gibi demografik değişkenler arasındaki çeşitliliği vurgulamak esas iken, diğer taraftan eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon, kıdem gibi bireysel özelliklere göre sınıflandırma yapılması da söz konusudur. Örgütte mevcut özellikler; cinsiyet, ırk, etnisite gibi doğuştan gelen; dil, din, ideoloji, alışkanlıklar, çalışma tarzları vb. gibi sonradan

edinilen; yaş, dış görünüş, cinsiyet vb. görülebilen ve kişilik, tecrübe, kıdem, cinsel yönelim gibi görünemeyen nitelikteki farklılıklar olarak sınıflandırılabilir (Polat, 2015: s. 1-3). Bu kapsamda farklılık yönetimi *bir örgütte mevcut tüm işgören farklıklarının ele alınması için belirlenmiş bir felsefe veya strateji* anlamına gelmektedir. Farklılık yönetiminin temel sayıltısı; örgütte tüm işgörenlerin belirli özellikler açısından birbirlerinden ayrılan noktalarının olduğudur. Bu nedenle her birey özel muamele görmeyi hak etmekte ve örgütlerin, bünyesinde mevcut tüm özellikleri kapsayıcı hale gelmesi gerekmektedir (Cox, 1994: s. 2).

Örgütlerde işgören farklılıkları alanyazını, farklılık yönetimi kavramını; *iş gücü piyasasında ayrımcılığı önlemek ve cinsiyet, yaş, engelli olma durumu, etnik köken, ırk, inanç ya da cinsel yönelim gibi özelliklerden dolayı ötekileştirilen insanlara eşit fırsatlar sunmaya yönelik politikalar yürütmek* amaçları çerçevesinde ele almaktadır. Farklılık yönetimi kavramı sadece söz konusu bu kimlikleri kapsamakla sınırlı değildir; ondan öte *farklılıkların kabulünü, örgütsel kazanım potansiyeli yaratabilmek ve söz konusu bu kazanımları en üst seviyeye çıkartabilmek adına doğru yönlendirebilmektir* (Mizera-Peçzek, 2016: s. 78-79).

Örgütlerde fırsat eşitliği ve farklılık yönetimi politikalarını doğru şekillendirmek, daha geniş manada karşılık bulan, bütüncül bir farklılık yaklaşımının ortaya çıkmasına katkıda bulunabilecektir. Ayrımcılıkla mücadele etmek örgütün gelecekte karşılaşabileceği olası sorunlara çözüm için temel oluştururken, bu mücadelenin eşit fırsatlar sunulan çalışma takımlarını şekillendirmeye yönelik araçları ve usulleri denetleyici/düzenleyici işlevleri de söz konusudur (Jamka, 2011: s. 232) Dolayısıyla farklılık yönetimi kavramının özü; işgörenlerin çeşitlendirilmiş, biricik bilgi, beceri ve tecrübelerinden bilinçli şekilde faydalanmak; *öteki* kimlikleri kabul etmek ve işgörenlerin ihtiyaçları ile beklentilerini örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirmektir. Bireyin beklentileri önemli ölçüde karşılanmadığı müddetçe, örgütten çıkma eğilimi artış gösterecektir (Bombiak 2017, s. 3-4). Bu noktada farklılık yönetimi *örgütün değer sistemini ve kültürünü, farklılıklara değer verir biçime dönüştürerek örgütü sekteye uğratan davranışları azaltmaya yönelik uzun vadeli bir adanmışlık* olarak değerlendirilebilir.

Artalanların değişmesine rağmen, *fırsat eşitliği* politikası farklılık yaklaşımlarının uygulanabilmesi adına temel koşuldur. Bu nedenle, işverenlerin farklılık yaklaşımlarını uygularken öncelikle ayrımcılığın azaltılması üzerine odaklanması önem arz etmektedir. Her örgütte ayrımcı davranışların gözlemlenebileceği sayıltısından yola çıkıldığında; örgütte ayrımcılıkla mücadele politikalarının sürekli güncellenmesi, olumlu örgütsel iklimi yaratmak adına çaba gösterilmesi, karşılaşılması muhtemel çeşitli kalıp davranışlara karşı önlemler geliştirmeyi amaçlayan çeşitli eylem planlarının hazırlanması, işgören şikayetlerinin ifade edilme fırsatlarının yaratılması ve geliştirilmesi farklılık yönetimi için öncül davranışlar olarak sıralanabilir (King, Dawson, Kravitz ve Gulick, 2010: s. 3-6).

Farklılık yaklaşımlarının örgütlerde uygulanmasının getirileri cesaret vericidir. Örgütsel davranış çerçevesinden bakıldığında bu getiriler; örgütün kaynaklarının ve işgören katılımının arttırılması, istihdamda şeffaflık politikalarının desteklenmesi, nitelikli işgörenlerin işe alınabilmesi yoluyla artan bilgi birikimi ve beceri potansiyeli, işgörenlerin yenilikçilik düzeyindeki artış, yüksek işdoyum algısı ve örgüte ya da yöneticiye yönelik olumlu algı geliştirilmesi (Jamka, 2011: s. 232) olarak listelenebilmektedir. Örgütte mevcut potansiyel işgören farklılıklarını dikkate almanın benzer şekilde; personel devir hızı ve devamsızlığın sınırlandırılması, yüksek örgütsel adalet algı düzeyi (Kim ve Park, 2017: s. 13) veya farklı görüşlerin ifade edilmesine izin vererek örgütün yaratıcılığının arttırılması gibi olumlu sonuçları da söz konusudur. Kültürel farklılıkları yok saymak ise tam tersine; ayrımcılık, kalıp yargılar, önyargı, iletişim engelleri; sosyal ilişkilerin şekillendirilmesi noktasında yaşanabilecek aksamalar gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: s. 40-42).

Farklılık yönetiminin temel amacı, demografik, sosyal, fiziksel vb. özelliklerden kaynaklanan farklılıklara saygı ve duyarlılık yoluyla, işgören-dostu örgüt yapısını şekillendirmektir. Farklılık yönetimi, işgörenler arasındaki farklılıkların üç yönünü kapsar. Bunlar: birincil kimlik, ikincil kimlik ve üçüncül ya da örgütsel kimliktir. Birincil kimlik bireyin ait olduğu artalanın temel özelliklerinden oluşur. Bu özellikler; cinsiyet, yaş, ırk, dil, din, etnisite ve cinsel yönelimden oluşmaktadır. İkincil kimlik birincil kimlik özelliklerinin yanı sıra ikamet yeri, toplumsal statü, eğitim

durumu, medeni hal, bilgi/beceri düzeyi, yatkınlıklar, yetenekler, inançlar veya davranış modelleri olarak sıralanabilecek bireysel farklılıkları da kapsamaktadır. Örgütsel kimlik ise mesleki hayatta karşılaşılan; çalışılan pozisyon, kıdem, görev, makam, yetki ve sorumluluklar olarak sınıflandırılabilecek rollerdir (Arredondo, 1996: s. 29-31).

Örgütler üzerine, özellikle eğitim örgütleri artalanında yapılmış çoğu araştırma ve öne sürülmüş birçok kuram; bir yandan ayrımcılık ve önyargıları ortadan kaldırmak veya azaltmak maksadıyla farklılıkları anlamak ve doğru yönlendirmeyi vurgularken, bir yandan da bireyin örgüte katılım ve katkı düzeylerinin geliştirilmesinin, fırsat eşitliğinin, örgütsel adalet algılarının ve bunların neticesinde örgütsel başarının en üst düzeye çıkartılması maksadıyla farklılıkların değerlendirilmesinin önemine atıfta bulunmaktadır (Ferdman ve Sagiv, 2012: s. 5-6).

2.1.2. Farklılık Yaklaşımları

Alanyazında farklılıkların yönetimine ilişkin çeşitli yaklaşımlar tanımlanmıştır. Bu kapsamda farklılık stratejisi, farklılıklara uyum ve farklılık yaklaşımı aynı anlamda kullanılmaktadır (Dass ve Parker, 1999: s. 3). Bu noktada örgütlerin yaklaşımları, mevcut farklılıkların türüne ve farklılıklara dair yönetimsel tutumlara göre *özellikle bir şey yapmamak* ile çeşitli müdahaleleri örgüt çapında genel çatıya ekleyen *alabildiğine açık bir farklılık yaklaşımını idame ettirmek* arasında değişen geniş bir çerçeve dahilinde değişiklik sergilemektedir (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer ve van der Zee, 2013: s. 2).

Örgütte farklılık yaklaşım kriterlerinin; farklılığı dillendirmek ya da göz ardı etmek, kültürel artalanı baş edilmesi gereken bir tehlike ya da değerlendirilecek bir zenginlik olarak görmek ve reaktif, koruyucu ya da proaktif olma olarak sıralanması mümkündür. Farklılık yönetimi artalanında yapılmış birçok araştırma, çeşitli örnek olay çalışmalarına atıfta bulunur ve farklılık yaklaşımlarına yönelik çalışmaların neticesinde ortaya çıkan sonuçlardan faydalanır. Alanyazında farklılık yaklaşımlarına ilişkin yapılmış sistemli, kapsamlı ve ölçülebilir çalışma sayısı çok değildir (Jansen, Vos, Otten, Podsiadlowski, ve Van der Zee, 2015: s. 2-4). Thomas ve Ely (1996 s. 3-7) örgütlerin farklılık yönetimi stratejilerine ilişkin ayrımcılık ve eşit olma yaklaşımı,

erişim ve yasal olma yaklaşımı ile öğrenme ve etkili olma yaklaşımı şeklinde sıralanabilecek üç farklı yaklaşımı birbirinden ayırmak suretiyle tanımlamıştır. Dass ve Parker (1999 s. 3) bu yaklaşımlara dördüncü bir strateji olan; farklılıkların *örgütün varlığı için bir tehdit* olarak göründüğü ya da tartışmak için bile yeterince önemli olmadığı *direnç yaklaşımını* eklemiş ve dışlama, inkâr, asimilasyon, bastırma ve soyutlama olarak sıralanabilecek farklılıklara karşı olası tepkilerin varlığına atıfta bulunmuştur.

Nihai olarak Astrid Podsiadlowski ve diğerleri tarafından 2013 yılında yapılan çalışma ile eldeki örnekler tekrar değerlendirilmiş ve mevcut sonuçlarla birleştirilerek söz konusu bu yaklaşımlar üzerine kavramsal bir yapı meydana getirilmiştir. Bu yaklaşımlar; *Homojenliğin Desteklenmesi*, *Renk Körlüğü*, *Eşitlik*, *Erişim*, ve *Tümleştirme ve Öğrenme* yaklaşımları olarak nitelendirilmiştir (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3).

2.1.2.1. Homojenliğin Desteklenmesi Yaklaşımı

Homojenliğin desteklemesi yaklaşımı *farklılıkları barındıran işgücünü reddetme ve engelle*meyi merkeze almaktadır. Bu yaklaşıma sahip örgütler sadece potansiyel kültürel farklılıkları görmezden gelmekle kalmaz, aynı zamanda tek tipçi işgücü adına kültürel farklılıkları reddeder. Söz konusu yaklaşımın kuramsal ve deneysel temelleri grup içi ilişkilerin ve işyeri artalanının algılanan benzerliğinde yatmaktadır (Riordan, Schafer, ve Steward, 2013: s. 7). Bu bağlamda farklılıkların örgütteki varlığı, örgüt ve örgütte mevcut gruplar için birer risk unsuru, birer tehdit olarak görülür. Homojen işgücü, *ortak değerler* ve *birlik* kavramları yüceltilir. Toplumda ve örgütte baskın olan kültürün değerlerini taşıyan işgörenler işe alınır ve işte tutulur. Farklılıklar desteklenmez ve değer görmez (Podsiadlowski vd 2013: s. 9).

Farklılıkları yok sayma eğilimi, sadece ülkenin baskın çoğunluğunun ait olduğu artalandan gelen işgörenlere atfedilen; bölgede bulunan iş çevresine ve bilgilere hâkim olma ve şebekelere erişim gibi işe alma ya da terfi kriterlerinin kullanılmasıyla azınlıkların önündeki engelleri açık veya dolaylı biçimde artıracak şekilde görülebilmektedir (Podsiadlowski ve Ward, 2010: s. 3-5). Homojenliğin desteklenmesi yaklaşımına sahip örgütler kültürel farklılıkları sadece örgüt çatısı

altında ve işgücü piyasasında yok saymakla kalmaz, aynı zamanda farklılıklara karşı direnç gösterirler (Dass ve Parker, 1999: s. 3). Kültürel farklılıklara direnç gösterilmesi ve farklılıkların reddedilmesi örgütte baskın kültürün tek gerçek olarak kabul edildiği durumlarda gözlenmektedir. Örgüt içinde farklılıklara tahammül etmek, söz konusu farklılıkları kabul etmek, hatta dillendirmek mümkün değildir. Bu bağlamda kültürel farklılıkların örgütte yaşamasına müsaade edilmez ya da en iyi ihtimalle *yabancı* ya da *göçmen* gibi farklılaşmamış bir tür *öteki* olarak varlıklarını sürdürmelerine izin verilir (Bennett, 2004; s. 2-3).

İşgörenler örgüte hangi kültürel artalandan gelirlerse gelsinler, eşit muamele görmeyi hak eder. Homojenliğin desteklenmesi yaklaşımı kapsamında bireylere ait kültürel farklılıklar işgören yönetiminde özel olarak göz önünde bulundurulan bir alan değildir (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3). Bu yaklaşımda söz konusu olan; *baskılama*, yok sayma, reddetme, farklılıklarla karşılaşmaktan kaçınma ve *farklılıklara karşı direnç*tir (Bennett, 2004; s. 3).

2.1.2.2. Renk Körlüğü Yaklaşımı

Renk körlüğü yaklaşımına sahip örgütler ne özellikle farklılıkla ilişkilendirilir ne de homojen bir yapı için çaba gösterir. Bu yaklaşımda esas olan; her bireye aynı karar verme sürecinin uygulanmasını sağlamaktır (Konrad ve Linnehan, 1995: s. 20). Renk körlüğü yaklaşımının, farklılıkların takdir edilme ya da kabul görmesi ile herhangi bir özel ilişkisi mevcut değildir. Farklılıklarla baş etmek, *ayrımcılığın yasal ve sosyal sonuçlarından kaçınmak* için gereklidir. Bundan dolayı bu yaklaşımı benimsemiş örgütlerde farlılıklar çoğunlukla dillendirilmez (Richard ve Johnson, 2001: s. 4).

Renk körlüğü yaklaşımına göre tüm işgörenler aynı muameleyi görmeli ve işe alınma, işte tutma veya terfi gibi kararlar alınırken grup farklılıkları göz ardı edilmelidir. Bu yaklaşımda grup farklılıklarının önemli olmamasına rağmen üyelerin çoğunluğu örgüt profiline azınlık işgörenlerden daha yakındır (Rosette, Leonardelli, ve Phillips, 2008: s. 3). Bu yaklaşıma sahip örgütlerde uygulanan siyasalar baskın artalandan gelen bireyler adına herhangi bir sorun teşkil etmese de kültürel anlamda azınlık olarak ifade edilebilecek artalandan gelen işgörenler tarafından ayrımcılık olarak algılanabilmektedir (Modica, 2014: s. 3-4). Renk körlüğü yaklaşımında

çoğunluk grubun normları ve değerleri örgütün tamamında baskın hale gelebilir ve işgören katılımını kısıtlama ya da işgörenleri dışlama için bir kriter olarak kullanılabilir (Mummendey ve Wenzel, 1999: s. 3-4). Özellikle azınlıklar renk körlüğü yaklaşımına dayanan örgütsel politikaları gerçekçi bulmayabilirler. Bir diğer deyişle örgüt tarafından eşitliğin ve adaletin sağlanması adına endişeler dillendirilirken, uygulamada bu hedefleri desteklemek adına çok az şey yapılmaktadır (Purdie-Vaughns, Steele, Davies, Ditlmann, ve Crosby, 2008: s. 2-3).

Örgütsel farklılıklara yönelik renk körlüğü yaklaşımı, bireycilik, eşitlik, meritokrasi, asimilasyon ve *aynı potada eritme*nin ve *güçlüyü kayırma*nın evrensel kültür idealleriyle iç içe geçmiş hali olarak ifade edilebilmektedir (Thomas, Mack, ve Montagliani, 2004: s. 38). Renkkörlüğü yaklaşımı işgörenlerin kültürel geçmişlerini görmezden gelmek veya kapsayıcı bir kimlikle yeniden tasarlamak üzerine odaklanır (Hogg ve Terry, 2000: s. 3-5). Bu yaklaşım farklılık vb. faktörlerden ziyade bireysel nitelikleri ve başarıları vurgular. Bireysel liyakate (merit) güçlü inanç besleyen ya da bir topluluğa ait olma ihtiyacı hisseden, baskın artalandan gelen işgörenlerin kendilerini yüksek oranda renkkörlüğü yaklaşımını benimsemiş bir örgüt üzerinden tanımlamaları olasıdır (Plaut, Garnett, Buffardi ve Sanchez-Burks, 2011: s. 2-3).

Bu sebepten, bu işgörenlerin bir kez işe alındıklarında örgütte kalma eğilimi göstermeleri daha olasıdır. Çünkü işgörenin örgütteki farklılık yaklaşımı ile kendisini tanımlaması zamanla bir bütün olarak örgütle özdeşleşmeye dönüşür (Dutton, Dukerich, ve Harquail, 1994: s. 3-6). Renkkörlğü yaklaşımı özü itibariyle liyakat ve eşitlik iklelerine, herkese aynı şekilde muamele etmeye (Visintin, Birtel, ve Crisp, 2017: s. 2) dayansa da; yapılan çalışmalar bu yaklaşımın azınlıklar nezdinde eşitlikçi ya da tarafsız değil; daha ziyade dışlayıcı olarak yorumlandığını öne sürmektedir (Peng, Zheng ve Zhang, 2019: s. 2-3).

2.1.2.3. Eşitlik Yaklaşımı

Eşitlik yaklaşımı özü itibariyle olumlu eylem politikalarına ve fırsat eşitliğine yönelik mevzuatlara dayanmaktadır. Bu yaklaşıma sahip örgütler esas olarak fırsat eşitliğine yönelik sosyal taleplerden dolayı çeşitli siyasalar oluşturmakta ve tüm işgörenlere eşit fırsatlar sağlamaktadırlar. Eşitlik yaklaşımı asimilasyonu idealleştirir,

uymacılığı destekler, belli gruplar için potansiyel dezavantajları aşma ihtiyacını kabul eder, fırsat eşitliğine ve adil muameleye imkân veren yöntemler için çaba sarfederken; ayrımcılığı, pozitif ayrımcılığa olan ihtiyacı ve çatışmayı azaltır (Thomas ve Ely, 1996: s. 3-7). Farklı artalanlardan gelen işgörenleri örgüte çekmeyi, örgütte tutmayı *fırsat eşitliği*ni sağlamak adına önemli ve değerli görür (Podsiadlowski vd 2013: s. 9).

Bu kapsamda yöneticilerin eşitliğin teşvik edilmesi için sadece yasal veya etik nedenleri değil aynı zamanda ekonomik sebepleri de söz konusudur. Kuramsal olarak bu yaklaşım, işgören farklılıklarının sorun olarak görülmesinden ziyade bu farklılıkların örgütteki varlığına olumlu bakış açısı geliştirilmesi gibi hem politika yapıcılar hem de uygulayıcılar için cazip olan bir dizi ilke ortaya çıkartmıştır. Bu yaklaşım işgörenlerin *farklı* ya da *öteki* olarak sınıflandırıldığı, cinsiyet ya da ırk farklılıkları gibi fırsat eşitliğiyle ilgili örgütlerin/işgörenlerin yaşadıkları sorunlara çözüm üretmeyi ve işgörenlerin kişilikleri, çalışma tarzları gibi farklılıkları da yönetim süreçlerine dahil etmeyi amaçlamaktadır (Kandola ve Fullerton, 1998: s.1-3). Bu kapsamda Prasad (1995: s. 5), ayrımcılığın diğer işgörenler üzerinde güç ve kontrol uygulamak için bir araç olarak kullanıldığı eşitsizliğin, *karanlık* tarafına yönelik çeşitli eleştiriler olduğunu ifade etmiştir. Farklılıkların örgütte bir bütün olarak fırsat eşitliğinin sağlanmasına mı yoksa sadece işe dönük fayda sağlamaya mı hizmet ettiği sorgulamaya açık bir mevzu olarak göze çarpmaktadır.

Bu yaklaşım, ayrımcılığı örgütsel bir sorun olarak algılar ve örgüt içindeki dezavantajlı gruplara özel önem verir (Bonilla-Silva, 2019: s. 4). Bu yaklaşım azınlık artalanlardan gelen işgörenlerin, özel gereksinimli bireylerin ve kadınların belirli alanlarda, belirli kotalarla örgüte kabulünü içerir ancak bu alanda yapılmış çalışmalar örgütsel bütünleşme adına gösterilen çabaların yüzeysel seviyede kaldığına işaret etmektedir (Lunsford ve Dolison, 2019: s. 2).

2.1.2.4. Erişim Yaklaşımı

Giderek küreselleşen ve çok kültürlü hale gelen dünyada farklı etnik gruplar hızla tüketici gücü kazanmaktadır. Buna paralel olarak örgütlerde de bu farklı gruplara erişime katkıda bulunmak adına demografik olarak daha çeşitli bir işgücüne duyulan ihtiyaç artmaktadır (Ghorashi ve Sabelis, 2013: s. 1-3). Bu yaklaşımın gücü, pazara dayalı motivasyona, tüm örgütün anlayıp kabul edebileceği ve bu nedenle

destekleyebileceği farklı işgören niteliklerine dayanmaktadır (Stull ve Freer, 2019: s. 1-2).

Erişim yaklaşımı ışığında işgören farklılıklarını yönlendirecek olan örgütler, söz konusu farklılıkları örgütün temel bir parçası olarak görür. Farklı artalandan gelen işgörenler örgütsel etkinliği artırması beklenen potansiyel farklılıklarından dolayı kucaklanırlar. Erişim yaklaşımına sahip örgütler farklılığı, örgütün dış çevresini örgütün iç çevresine yansıtan, farklı müşteri tabanlarına ve uluslararası pazarlara erişim sağlayan bir iş stratejisi olarak görür. Bu yaklaşım farklı müşterilere ve pazarlara erişirken, örgütün dış çevresinin demografik özelliklerini örgüte yansıtmaktadır (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3).

Erişim yaklaşımı; gelişmiş ahlaki değerler, takım ruhu, yüksek piyasa değeri, giderlerin azaltılması, düşük personel devir hızı ve daha fazla kârlılık gibi ekonomik kazanımları vurgulama eğilimindedir. Örgüt içindeki farklılıklar özellikle uluslararası pazara erişim maksadıyla gerekli kabul edilir. Bu yaklaşıma sahip örgütler yasal yükümlülüklerden ziyade kendi bilinçli tercihleri neticesinde bu politikaları sürdürürler (Dass ve Parker, 1999: s.3-4). Zira bu yaklaşım örgütteki işgörenlerin dünya görüşlerinin, örgütte mevcut potansiyel farklılıklara ait tüm kültürel bakış açılarını da kabullenecek biçimde genişlemesine atıfta bulunur (Bennett, 2004; s. 7).

Bu yaklaşım kapsamında kalıp yargılarla karşılaşılması olasıdır, zira işgörenler zaman zaman sadece belirli bir sosyal ya da kültürel gruba ait oldukları için değerli görüldüklerini hissedebilirler. Normal karşılanan söz konusu bu tavır ve davranışlar öngörülebilmektedir. Zira azınlık artalandan gelen üyeler kabul görmekten ziyade işlevselleştirilmiştir (Langholz, 2014: s. 4). Erişim yaklaşımında örgütsel etkinlik, örgüte ait demografik özellikler, hedef kitlenin/marketin ve örgüt paydaşlarının demografik özellikleri arasında bütünleşme sağlanarak artırılmaktadır (Thomas ve Ely, 1996: s. 3-7). Bu yaklaşım kapsamında farklılıklar kabul görür, desteklenir ve yüceltilir. İşgören ve yöneticiler kültürel geçmişlerini ya da örgütteki farklılıklar neticesinde yaşadıkları tecrübeleri uygun duygu, düşünce ve davranışlarla ifade edebilme yetisine sahiptir (Bennett, 2004: s. 8). Dolayısıyla erişim yaklaşımını

örgütsel kazanımlar ve takdir edilmeyle doğrudan ilişkilendirebilmek mümkündür (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3).

2.1.2.4. Tümleştirme ve Öğrenme Yaklaşımı

Tümleştirme ve Öğrenme Yaklaşımı *işgören farklılıklarından bir bütün olarak örgütün ve işgörenlerin çeşitli kazanımlar elde edebileceğini öneren geniş bir bakış açısı* olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşımda farklılıklar, örgütteki tüm paydaşların kazanım elde edebileceği bir öğrenme ortamı oluşturulmasına yönelik bir fırsat olarak görülür (Thomas ve Ely, 1996: s. 3-7). Sadece bu yaklaşım kapsamında sürdürülebilir faydalar öngörülebilir. Zira sadece tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı farklılıkları işgörenlerin örgütte nasıl çalıştığını ve öğrendiğini anlamaya, örgütsel uyuma ve örgütsel değişime yönelik bir araç olarak örgütsel süreçlere dahil eder. Bu yaklaşımda farklılıkların etkin biçimde yönetilmesi azınlık ve baskın artalanlardan gelen grupların karşılıklı uyumu yoluyla gerçekleşir (Morrison, 1992: s. 77-81).

Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı, örgütün tüm yapılarına, süreçlerine dahil edilmesi gereken kapsamlı ve bütünsel bir yönetim stratejisidir. Söz konusu bu yaklaşım, farklılıkların olası yararlarının vurgulanmasına ve kültürel gruplar arasındaki farklılıkların örgüt için bir güç kaynağı olarak görülmesine atıfta bulunur (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3). Söz konusu bu yaklaşım işgörenleri kültürel farklılıkları, çalışma tarzları ve işe dönük kazanımları arasındaki ilişkiyi keşfetmeleri için cesaretlendirir. İşgörenler salt belirli özelliklerinden dolayı değil, birey olarak değer gördüklerini hissettiklerinde farklılıklarla ilgili hususları örgütsel öğrenme süreçleriyle bütüncül biçimde ilişkilendirebilmektedir (Thomas ve Ely, 1996: s. 3-7).

Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı, erişim yaklaşımına kıyasla işe dönük demografik etmenlerin ve takdirlerin ötesine geçer. Örgütte sadece olası eşitsizlikleri yok etmeye değil; örgütün her işgörenin biricik, özel uzmanlığının; katkılarının kabul ve değer görmesine atıfta bulunur. Bu bağlamda farklı insan gruplarını birbirinden ayırmanın ötesine geçmiş olması sebebiyle, azınlık durumundaki gruplara özellikle bir destek vermeden, fırsat eşitliğinin sağlanması ve tüm işgörenlerin adil muamele görmesi vurgulanır (Cox, 1993: s. 18-19).

Erişim ile tümleştirme ve öğrenme yaklaşımları özellikle iş gücünü farklılaştırmaktan ortaya çıkan kazanımlarla ilintilidir. Bu yaklaşımı benimsemiş örgütler farklılıkların kabulünün bilincinde olurken aynı zamanda farklılıklardan kaynaklanan çok çeşitli yeteneklerden faydalanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına verimli bir iş çevresi yaratma imkanı elde edebilmektedir (Morrison, 1992: s. 77-81).

Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı, işgörenlerin bireysel bakış açılarını, tecrübelerini, kültürlerini örgütün ana çalışmalarına dahil ederek örgütte mevcut görevleri, siyasaları, stratejileri hatta kültürleri yeniden tanımlama yoluyla bir arada çalışmalarını sağlayan bir stratejidir. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgütteki kararlarını kültürel artalanlarına dayanarak verdiklerini kabul eder (Thomas ve Ely, 1996: s. 3-7).

Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı özü itibariyle örgütte nitelikli kültürlerearası ilişkiler kurabilmenin tanımını yapar. Bu yaklaşım kapsamında yönetici ve işgörenlere dair ifade edilebilecek en önemli noktalardan biri; kültürlerarası ilişkilerde diğer yaklaşımlara nazaran daha başarılı olduklarıdır. Yönetici ve işgörenler örgütte mevcut farklılıklarla sürekli etkileşim halinde olduklarından, söz konusu farklılıklara çok daha kolay ve büyük oranda uyum sağlayabilmektedir (Bennett, 2004; s. 9). Zira bu yaklaşım işgörenler arasındaki tüm kültürel farklılıkları değerli bir fırsat, bir zenginlik olarak görür. Bu zenginlik işgörenlerin birbirlerinin arasındaki farklılıkları içselleştirmeleri neticesinde ortaya çıkar. Tüm bu farklılıklarla beraber örgüt de öğrenir ve gelişir. Bu bağlamda işgörenlerin örgüt içinde *farklılıklarına rağmen değil, farklılıkları sayesinde aynı takımda oldukları* ifade edilebilir (Cox, 1993: s. 18-19).

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramı alanyazında "bireyin, örgüt içindeki uygulamaların eşit olduğuna, keyfi olmadığına ve kişiye, zamana ya da duruma göre değişmediğine yönelik algısı" olarak tanımlanmaktadır (Koys ve DeCotiis, 1991: s. 1). Saunders ve Thornhill'e (2003: s. 2-3) göre örgütsel adalet "işgörenlerin güven duygularını ve güvensizliklerini ayrıntılı olarak anlayıp açıklayabilecekleri bir çerçevedir". Bu yapı örgütsel davranış konusu altında tartışılmış ve ilk olarak 1970'li yılların başında,

çoğunlukla sosyal bilimler alanyazınında görülmeye başlamıştır (Karam, Davidson, Nahrgang, Humphrey ve De Rue 2019: s. 6).

Örgütsel adalet kuramlarının ardındaki temel öncül; insanlar için esas olanın adil muamele görmek olduğu ve adil uygulamaların işgörenlerin kararlara verdiği tepkilerin başlıca belirleyicilerinden biri olduğudur. Araştırmacılar bireylerin yalnızca alınan kararların sonuçlarını değil, aynı zamanda bu kararları almak için uygulanan usullerin de adil olmasını önemsedikleri sonucuna ulaşmıştır (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995 s. 3-5). Diğer bir deyişle işgörenler için nihai karardan bağımsız olarak karar verme sürecinde yapılan uygulamaların adil olup olmadığı da önem arz etmektedir.

Örgütsel adalet kuramcıları adalete dair iki kavramı birbirinden ayırmıştır. Bu ayrım kapsamında; içeriğin ya da elde edilen sonuçların adil olmasına odaklanan olgu *dağıtımsal adalet*; örgütsel amaçlara ulaşmak için uygulanan işlemlerin ve süreçlerin adil olmasına odaklanan olgu ise *işlemsel adalet* olarak adlandırılmıştır. (Nicklin, McNall, Cerasoli, Strahan ve Cavanaugh, 2014: s. 3-4).

1960'lı yıllarda ve 1970'lerin başlarında, alanyazında Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramının baskın olduğu görülmektedir. Bu yüzden dağıtımsal adalet üzerinde yapılmış araştırmaların çoğu, her işgörenin yaptığı katkı kadar kazanım elde etmesini öneren söz konusu bu kuramı temel almıştır (Hopkins ve Weathington, 2006 s. 4). Bugün geldiğimiz noktada dağıtımsal adalet çerçevesinden bakıldığında; *işgörenlerin tazminat, ödül, yaptırım ve sorumlulukların adil biçimde tahsis edildiğini gördükleri müddetçe* dağıtımsal adaletin varlığından söz edilebilir. İşlemsel adalet ise işgörenlerin tazminat, ödül ve sorumlulukların dağıtılması için kullanılan usüllere yönelik adalet algısını ifade etmektedir (Muldoon, Liguori, Bendickson ve Bauman, 2018: s. 8-13).

Örgütsel adalet kuramları aynı zamanda örgüt içinde tutarlı liderlik davranışları sergilenmesinin adalet kavramının alt boyutları için gerekli olduğu tutarlılık ilkesini ve karar verme sürecinin bireylerin çıkarlarına göre değil, örgütün hedefleri doğrultusunda şekillendirilmesi gerektiğini belirten eşitlikçi ilkeyi de kapsamaktadır

(Hoy ve Tarter, 2004: s. 3). Bu kapsamda örgütsel adalet kavramına daha geniş çerçevede bir tanım getirmek mümkündür. Bu tanıma göre örgütsel adalet; *bireyin dengi işgörenler, astları ya da üstleri ile ilişki içinde olduğu örgütte elde edilen kazanımların algılanan adaleti*ne atıfta bulunmaktadır. Bu tanım, bireyin yönetici ve diğer işgörenlerle etkileşimlerine (etkileşimsel adalet), girdi ve çıktıların adil biçimde dağıtılmasına (dağıtımsal adalet) ve bu bileşenleri dağıtmak için kullanılan formel yöntem ve usullere (işlemsel adalet) işaret eder (Harvey ve Haines III, 2005: s. 2-3).

Söz konusu adalet modeli aynı zamanda; aynı kıdemdeki işgörenlerin, üstlerin ve astların etkileşimlerinin ve aralarındaki ilişkilerin niteliği ile bunun bireysel adalet algısı üzerine etkilerini de inceler. Etkili liderlik davranışlarının, görev takımlarının, işbirliğinin değer gördüğü ve teşvik edildiği bir çağda, örgütsel adaletin doğru anlaşılması sosyal ilişkilerin geliştirilmesine de katkıda bulunabilecektir (Karam vd 2019: s. 6).

Örgütsel adalete dayanan kuramlar örgütteki iş yükü, görev, sorumluluk ve çıktıların dağıtımının adil olmasını; bu dağıtımları belirlemek için uygulanan usuller ile yöneticilerin işgörenlere yönelik tutumunu; bir diğer ifadeyle örgütteki ilişkilerin kişilerarası boyutunu incelemektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet alanyazını; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç bileşen üzerine odaklanır (Sweeney ve McFarlin, 1993: s. 2-6).

Günümüzde insan kaynakları yöneticileri, örgütsel adalet ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin ne derece anlamlı olduğunun farkına vardılar. Örgütlerde adalet; iş doyumunun (Folger ve Konovsky, 1989: s. 2-5), örgütsel bağlılığın (Sweeney ve McFarlin, 1993: s. 2-6), dayanışma ve işbirliğinin artmasına (Poon, 2012: s. 1), grup içi/gruplar arası uyuşmazlıkların etkin biçimde çözülebilmesine (Cobb, Folger, ve Wooten, 1995: s. 13-15) katkıda bulunabilmektedir. Örgütsel adalet alanyazınında yapılmış araştırmalar, adil olduğu algısı taşıyan örgütler ile yöneticilerin işgörenlerde sadakat, özveri ve güven oluşturduğuna işaret etmektedir. Bu örgütlerde görev yapan bireylerin aynı zamanda örgütsel vatandaşlık tutumu göstermeleri ve bireyin başkalarına yarar sağlayan, görev, sorumluluklarının ötesinde gönüllü tavırlar olarak bilinen *olumlu sosyal davranış*lar sergilemeleri daha olasıdır (Cobb, Folger ve

Wooten, 1995: s. 13-15). Buna karşılık adaletin yokluğu, düşük işdoyumu ve yüksek personel devir hızı (DeConinck ve Johnson, 2019: s. 12-13) gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Alanyazında yapılmış çeşitli araştırmalar örgütsel adaletin olası farklı sonuçlarını da ortaya koymuştur. Bu sonuçlar; adaletin, hedeflere ulaşmak için bir araç haline geldiğinde işgören performansında artışa yönelik olumlu tutum geliştirilmesi, birlik duygusunu sağlayabilmek adına eşgüdümü artırırken aynı zamanda işgörenlerin örgütteki kimliğinin ve aidiyet duygusunun geliştirmesi ve bireyin saygınlık duygusunun güvence altına alınması olarak sıralanabilir. Zira bireye adil muamele etmek, kendisine saygı duyulduğunun ve bireyin örgütteki varlığının değerli görüldüğünün işaretidir (Kim ve Park, 2017: s. 4-5). Örgütsel adaletin söz konusu kazanımları; örgütün paydaşları arasındaki ilişkinin gelişmesine, iş yaşantısının niteliğinin artırılmasına ve örgüte yönelik olumlu tutum geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Yüksek adalet algısı sistemin ve sistem içinde alınan kararların meşruiyetini artırır. Örgütsel adalet meşruiyet algısına, meşruiyet algısı da sistemle uyuma giden yolu açacaktır (DeConinck ve Johnson, 2019: s. 12-13).

2.2.1.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet alanyazınında yapılan ilk çalışmalar Homans (1961) tarafından alanyazına kazandırılmış olan dağıtımsal adalet kavramına odaklanmış ve başlangıçta yapılmış çoğu çalışma bu öncü çalışmalar üzerine inşa edilmiştir (Tittenbrun, 2012: s. 1-2).

Dağıtımsal adalet örgütte mevcut görev, yetki, sorumluluk ve örgütsel çıktılar gibi çeşitli bileşenlerin paydaşlar arasında adil bölüşülme derecesidir (Niehoff ve Moorman, 1993: s. 4). Söz konusu bileşenler güç, saygınlık gibi soyut ile maddi kazanımlar gibi somut öğeleri da kapsamaktadır (Cobb, Folger ve Wooten, 1995: s. 13-15). Dağıtımsal adalet görev, sorumluluk ve kazanımların dağıtımının ve söz konusu dağıtıma yönelik verilen kararların adil olduğuna yönelik algısıyla ilgilenmektedir (Chen, Meindl ve Hui, 1999: s. 2). Dağıtımsal adaletin temel sayıltısı; yapılan dağıtımların işgörenlerin hakkaniyet algısını etkileyeceğidir. *Liyakate dayalı ödüllendirme*, neredeyse adalet kavramı ile eş anlamlı hale gelmiştir. Cobb, Folger ve

Wooten'a (1995: s. 13-15) göre liyakat *örgütün belirli katkılara belirli ödüller belirlediği ve işgörenlerin belirli katkılara belirli ödüller beklediği bir kriter*dir. İşgörenler örgüte zaman, enerji ve gayret gibi çeşitli katkılar sağlamakta ve karşılığında tazminat, terfi, takdir gibi kazanımlar elde etmeyi beklemektedir.

Bir işgörenin örgütten elde etmeyi beklediği kazanım miktarı, kendisini diğer işgörenlerle kıyasladığı içsel ve dışsal faktörlere dayanabilmektedir (DeConinck ve Johnson, 2019: s. 3). Söz konusu beklentiler işgörenin eğitim seviyesi, mevcut deneyimi, örgüt için sarf ettiği çaba, aldığı sorumluluk, stres düzeyi gibi bireyin kendi algıladığı içsel etmenlere dayanabilir. Bununla birlikte bireyler beklentilerini benzer pozisyonda görev yapan işgörenlerin aldığı sorumluluk, sağladığı katkı ve elde ettiği kazanımlarla kıyaslayarak da belirleyebilmektedir. Bu karşılaştırmanın öznesi olan işgörenler aynı örgüt personelinden olabildiği gibi, farklı örgütlerde aynı pozisyonda görev yapan kişiler de olabilmektedir (Tittenbrun, 2012: s. 1-2). Bu noktada dağıtım adaletsizliğinin, bireylerin sarfettğı çabaya kıyasla sorumluluk, güç ve terfi gibi bekledikleri kazanımları elde edememesi durumunda ortaya çıktığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. İşgörenler tarafından içsel ya da dışsal karşılaştırmalar neticesinde kazanımların denk olmadığı değerlendirildiğinde eşitsizlik ortaya çıkmakta, bu eşitliksizlik de işgörenlerin adalet algısını olumsuz etkilemektedir (Folger ve Konovsky, 1989: s. 2-5).

Araştırmacılara göre dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramları örgüt içerisindeki hakkaniyet algısına dair birbirinden farklı göstergelerdir. Dağıtımsal adalet, alınan görev, sorumluluk ile elde edilen kazanımların gerçek dağıtım miktarına atıfta bulunurken; işlemsel adalet bu dağıtımları belirlemede kullanılan usulleri ifade etmektedir. Bir diğer deyişle işlemsel adalet kavramı örgütün karar verme yöntemlerini de kapsamaktadır. Dağıtımsal adalet aynı zamanda *işdoyumu* gibi bireysel ve *örgütsel bağlılık* gibi örgütsel kazanımların da önemli bir yordayıcısıdır (Sweeney ve McFarlin, 1993: s. 2-6).

2.2.1.2. İşlemsel Adalet

İşgörenler örgüt içindeki kararların adil olma düzeyini değerlendirirken aynı zamanda, alınan kararlara dair süreçleri, usulleri ve siyasaları da değerlendirmektedir

(DeConinck ve Johnson, 2019: s. 3). Bu kapsamda işlemsel adalet; *dağıtımlara yönelik alınan kararlardan etkilenen işgörenlerin, bu kararların adil usullere ve ilkelere göre alındığına yönelik algı düzeyleri* olarak tanımlanmıştır (Ghosh, Rai, ve Sinha, 2014: s. 6). Örgütsel yönetim açısından işlemsel adalet; *karar verme, anlaşmazlıkları çözme veya kaynakları, yükleri ve çıktıları dağıtma adına örgüt tarafından uygulanan bir adillik ve şeffaflık süreci* olarak görülmektedir (Sung, Choi, ve Kang, 2017: s. 2-3).

Leventhal (1980) işgörenin, örgüt tarafından uygulanan işlemlerin adil olup olmadığını değerlendirmekte kullandığı altı ilke öne sürmüştür. Bu kapsamda işlemsel adalet: (a) uygulanan işlemlerin doğru bilgilendirmeye dayanmasına (kesinlik ya da keskinlik ilkesi) (b) karar verme ve kararların uygulanmasında tutarlılığa; bir diğer ifadeyle uygulamaların kişiye ya da zamana göre değişmemesine (*tutarlılık ilkesi*) (c) işlemlerden etkilenen tüm grupların temsil edilmesi ve olası endişelerinin doğru yansıtılabilmesine (temsil ilkesi) (ç) karar vericilerin kişisel önyargılarını ya da ilgi, yakınlık ve ilişkilerini karar verme sürecine yansıtmamalarına (*önyargıları kırma ilkesi*) (d) kararların etik ve ahlaki temellere dayandırılmasına (etiklik ilkesi) ve (e) verilen yanlış kararların geri alınabilmesi, yani örgütün hatalarını düzeltebilme becerisine (düzeltilebilirlik ilkesi) dayanmaktadır (Karam vd 2019: s. 6).

İşlemsel adalet kuramcıları örgüt dahilinde uygulanan işlemlerin adil olmasının iki amaca hizmet ettiğini öne sürmektedir. İlk amaç bireyin çıkarlarının korunarak uzun vadede hakkettiklerini elde edebilmelerini sağlamaktır. Bu sebepten işlemsel adalet, alınan kararların iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi hem bireysel hem örgütsel kazanımlarıyla ilintilidir. Adil işlemlerin ikinci amacı ise semboliktir. Bu kapsamda işlemsel adalet bireyin grup içindeki ilişkilerini şekillendirir, yöneticiye ve örgüte olan güvenini ve örgüte adanmışlığını güçlendirir. Adil işlemler işgörene değerli bireyler ve örgütün saygın üyeleri oldukları mesajını verir. Bu da örgüt içindeki uyumu ve paydaşlar arasındaki güven ilişkisinin niteliğini artırmaktadır (Lind ve Tyler, 1988: s. 20-24).

İşlemsel adalet kuramı, karar verme sürecinin adil olmasının kararlara katılan ve bu kararlardan etkilenen bireye ait tutum ve davranışlar üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. Buradaki temel öncül, uygulanan işlemlerin adil olmasının bireyler

için esas olduğu ve bireyin alınan kararlara dönük tutum ve davranışlarında önemli bir belirleyici olduğudur.

İşlemsel adalet araştırmaları da tıpkı dağıtımsal adalet gibi, kaynakların eşit dağılımına odaklanan Eşitlik Kuramından evrilmiştir. Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı aynı zamanda sosyal psikologlar tarafından adalet motifinin doğasını açıklamak için geliştirilen psikolojik modeller boyutunda adaletin neden önemli olduğunu açıklama girişimleriyle de ilişkilendirilmiştir (Ross ve Kapitan, 2018: s. 4-6). Sosyal psikolojinin bireylerin grup içi tutum ve davranışlarının öncüllerini inceleyen çalışmaları, işgörenlerin örgütte üçüncü kişiler tarafından yapılan dağıtımlara tepki verdiğini ve nihai kararı sadece gerçek ya da nisbi elverişliliğiyle değil, kararın adil olup olmadığına göre de değerlendirdiğini ortaya koymaktadır (Zoller ve Muldoon, 2019: s. 3-5).

İşlemsel adalet, karar verme süreci ile alınan kararların getirilerini birbirinden ayırır ve özellikle karar alma sürecinde *karara katılım* boyutuna odaklanır. Alınan kararların etkilediği işgörenlerin, görüşlerini ifade etmelerinin ve kararlara ilişkin geribildirim sunmalarının teşvik edilmesiyle bireyler uzun vadede çıkarlarının korunduğunu hissedecek ve karar verme sürecinin adil olduğunu değerlendirecektir (Lind ve Tyler, 1988: s. 20-24).

İşlemsel adalet kuramı, örgütteki tüm bireylerin hakkaniyetli ve saygın biçimde muamele görmeyi önemsediklerini savunur. Araştırmalar göstermiştir ki işgörenlerine adil davranarak örgütler iki önemli sosyal mesaj iletirler. İlk mesaj; örgütün, kendi personeli olan işgöreni önemsediği, ikinci mesaj ise işgörenlerin örgütle gurur duymaları gerektiğidir (Blader ve Tyler, 2009: s. 2-3). Söz konusu bu mesajların örgütsel davranış üzerinde güçlü etkileri mevcuttur. Şayet işgörenler adaletin varlığını hissederse daha özverili çalışacak ve örgüte daha derinden bağlanacaklardır (Viswesvaran ve Ones, 2002: s. 2-3).

Adil muamele gören işgörenler aynı zamanda ek görev almaya ve örgütün koyduğu kurallara uymaya daha yüksek oranda gönüllü olacaklardır. Bu da örgütün denetim ya da iş ve performans takibi noktasında ciddi bir masraftan tasarruf etmesini

sağlayabilecektir. Bu bulgular çeşitli araştırmalarda tekrarlanmış ve işgörenler arasında evrensel anlamda bir adalet isteğinin söz konusu olduğu vurgulanmıştır (Karam vd 2019: s. 6).

2.2.1.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar dağıtımsal ve işlemsel adaletin yanı sıra, bireyin gördüğü kişilerarası muamelenin niteliğinin de adalet algısını etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu kavram *etkileşimsel adalet* olarak nitelendirilmiştir. Etkileşimsel adaletin değerlendirilmesi salt formel işlemler kategorisine sokulamayacak olan *etkileşim*e dayalıdır. Bu yüzden kavramsal olarak işlemsel adaletten farklı değerlendirilmeli ve örgütsel adaletin özel bir boyutu olarak ayrı biçimde ele alınmalıdır (DeConinck ve Johnson, 2019: s. 3).

Alanyazında *usuller uygulanırken işgörenlerin maruz kaldığı kişiler arası muamelenin ve bireyin yönetici ve diğer işgörenlerle arasındaki ilişkinin niteliği* olarak tanımlanan etkileşimsel adalet; yöneticinin örgütteki kaynakların dağıtımına dönük karar sürecinde işgörenleri yanıltmaktan kaçınmak maksadıyla açık biçimde ve dürüstçe açıklamada bulunması ve kararları uygularken işgörenlere saygıyla yaklaşmasını da kapsayacak biçimde evrilmiştir (Staley, Dastoor, Magner ve Stolp 2003: s. 5-6).

Kişiler arası adil muamele insanlara karşı dürüst, saygılı ve nazik olmayı gerektirmektedir. Adil işlem usullerinin astlar tarafından kabulü 5 yönetici davranışlıya belirlenir. Bu davranışlar; işgörenden gelen girdileri yeterince dikkate alma, önyargıların ortadan kaldırılması, karar verme kriterlerinin uygulanmasında tutarlı davranılması, zamanında geribildirim ve alınan kararı gerekçelendirebilme olarak sıralanabilir. Bu faktörler işgörenin adalet algısını etkilemede, kararın kabulünde ve örgüte yönelik olumlu tutum geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza 1995 s. 3-5).

Etkileşimsel adalet algı düzeyleri; içsel motivasyonu, yöneticiye/örgüte güveni, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu etkileyebilmektedir. Dahası etkileşimsel adalet; işgörenlerin örgütsel verimliliğe katkı sağlayan ve fakat ödül ya da kazanımlar

ile ilişkilendirilmeyen ekstra rol davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkileyebilmektedir. Etkileşimsel adalet düzeyinin düşük olması uzun vadede örgüt ve işgörenler için bir tehdittir. Zira bireyler gördükleri uygunsuz muameleleri örgütsel katkılarını değersizleştiren bir etken olarak yorumlayabilmektedir (Van Dijke, Leunissen, Wildschut ve Sedikides 2019: s. 11).

2.3. FARKLILIK YAKLAŞIMLARI ve ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNİN KURAMSAL TEMELLERİ

Farklılık yönetimi "olası dezavantajları en aza indirirken, farklılığın avantajlarının en üst düzeye çıkartılmasını sağlayabilmek adına insanları yönlendirmek için örgütsel sistemlerin ve uygulamaların planlanması ve uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (Cox, 1994: s.13). Farklılık yönetimi ve farklılık yönetimine yönelik yapılan girişimler; ırk, cinsiyet vb. açısından farklı geçmişlerden bağımsız olarak *işgörenlerin tam ve hakkaniyete uygun bir şekilde değerlendirilmesi, katılımlarının sağlanması ve ödüllendirilmesi* (Soni, 2000: s. 1) amaçlarına sahiptir.

Farklılık yönetiminin önemi gitgide artmakta ve örgütlerde mevcut yönetimsel uygulamaları şekillendirmektedir. Birçok araştırmacı da farklılık yönetiminin bireysel ve örgütsel düzeyde sonuçlar/çıktılar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Pitts ve Jarry 2007: s. 10-11). Yüksek örgütsel verim işgörenler arasındaki yakın etkileşimden iyi sonuçlar elde edebilmekten kaynaklanır. Söz konusu etkileşim işgörenler arasında örgütsel güven, bağlılık ve adaleti sağlamaya yardımcı olmaktadır (Wise ve Tschirhart 2000: s. 2-3). Dolayısıyla farklılık yönetiminin örgütteki işgörenler arasında güven, bağlılık ve adalet algılarının oluşturulmasında bir katalizör görevi gördüğünü ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Tüm dünyada yaşanan demografik değişiklikler özel sektördeki işgücü piyasasını değiştirmiş ve sektördeki örgütler farklı sosyal, toplumsal veya etnik kökenden insanın örgüte katılımını sağlamak durumunda kalmışlardır (Kim ve Park, 2017: s.5). Kamu örgütleri da benzer demografik değişikliklerle karşı karşıya kalmaları neticesinde 1990'lardan itibaren örgüt verimliliğini ve örgütsel doyumu artırmak maksadıyla çeşitli farklılık yönetimi yaklaşımlarını uygulamaya geçirmiştir (Pitts, 2006: s. 12).

Bu kapsamda farklılık yaklaşımları; ayrımcılık ifadesine karşı değişen normları değerlendirmek, örgütte temsil edilmeyen gruplara ait bireylerin örgüte/birbirlerine duydukları güvenin seviyesini artırmak ve nihayetinde yüksek bireysel/örgütsel performans elde edebilmek adına sağlam bir zemin sunmaktadır (Purdie-Vaughns, vd 2008: s. 3-5). Alanyazında yapılmış çalışmalar farklılık yaklaşımlarının örgütsel davranışlar üzerinde etkilerinin olduğuna dair çeşitli bulgular ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda ayrımcılığa karşı mevcut normları değiştirme açısından uygun farklılık yaklaşımının benimsenmesi ahlaki bir zorunluluk olarak anlam taşımalıdır (Cox, 1994: s. 4-5).

Örgütler sosyal normlara uyum sağlamak adına farklılık yaklaşımlarını benimserler ve bu yolla meşruiyet kazanırlar. Farklılık yaklaşımlarının hayata geçirilmesinin amacı farklılıkları zenginlik olarak kabul etmek ve farklılıkların getirdiği avantajları kullanarak olumlu çıktılar elde edebilmeyi sağlamaktır. Farklılık yönetimi kavramını, olumlu eylem ve farklılık yönetim programlarıyla birleştirerek kapsamlı bir yaklaşım olarak sunan Pitts'e göre (2006); farklılık yaklaşımlarının normatif sonuçlarından biri gelişmiş örgütsel adalet algı düzeyidir.

Bununla birlikte işgörenler örgütteki farklılık yönetimine dönük girişimlerin ifade ettiği anlamı desteklemiyor ve tanımlamıyorsa, farklılık yönetimini layıkıyla uygulayabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek güçtür. Bazı durumlarda işgörenler zaman zaman farklılık yönetiminin bileşenlerini adaletsiz bulabilmekte ve bunlara direnç gösterebilmektedir. Dahası farklılık yönetimi örgütsel adaleti sağlamanın peşinde olmak yerine sadece kâğıt üzerinde uygulanabilmektedir (Soni, 2000: s. 4). Oysa ki farklılık yaklaşımları örgütteki adalet algısını performans değerlendirme, terfi, hatta işe alınma noktasına kadar etkileyebilmektedir Alanyazında yapılan kimi çalışmalara göre farklılık yaklaşımları örgütlerin şeffaflığına katkıda bulunmaktadır. Günümüzde uygulanan farklılık yaklaşımları örgütte verimliliğin artırılmasına odaklanmakla birlikte işgörenlerin işe alınması, işte tutulması, terfi ettirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve işgörenlere örgütsel girdi/çıktıların dağıtılmasını içeren örgütsel adalet konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Kim ve Park, 2017: s. 13). Bu sebepten,

işgörenlerin beraberinde getirdikleri farklılıklarının doğru yönetildiğinde, farklılık yönetiminin örgütsel adaletin sağlanmasına katkıda bulunduğu kabul edilebilmelidir.

Farklılık yaklaşımları örgütsel adalet algı düzeyleri üzerinde olumlu etki yapabilecektir, zira farklılık yaklaşımı; çıktıların dağıtımını içeren dağıtımsal, bu dağıtımların gerçekleştirilmesinde kullanılan işlemleri kapsayan işlemsel ve hem kişiler arası adil muameleye karşılık gelen hem de elde edilen bilgiyi kapsayan etkileşimsel adaletin geliştirilmesini ve örgüt içerisindeki ayrımcılığın yok edilmesini de amaçlamaktadır (Cho ve Sai, 2013: s. 9-10).

Örgütsel adalet örgüt performansını ve iş doyumunu meydana getiren bileşenlerden biridir. Karar verme sürecinde hem dağıtım hem de işlemsel açıdan adalet, işgören davranışlarını ve bireylerin örgüte dönük tutumlarında meydana gelen değişimlere dayalı olarak çalışma birimindeki performanslarını etkileyebilmektedir. Deneysel çalışmalar örgütsel adaletin, örgüt performansı ve yöneticiye/örgüte güven ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu destekleyen bulgular ortaya koymaktadır (Cohen-Charash ve Spector 2001: s. 5-7). Bu noktada ortaya çıkan esas soru; işgörenlerin, örgüt içinde farklılıkların yönetilmesine yönelik yapılan uygulamaları ya da siyasaları kavrayıp kavrayamadıkları ve farklılık yaklaşımlarının belirli normlar oluşturarak bu tür bir adaleti sağlayıp sağlayamayacağıdır. Bu kapsamda yapılmış olan bu araştırma eğitim, örgütlerinde farklılık yaklaşımları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde, gerçekleştirilen araştırmanın deseni, çalışma evreni, örneklemi, veri toplama araçları, bu araçların dağıtılması, toplanması ve analiz edilmesine dair bilgilere değinilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet değişkenlerinin arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada yöntem olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya düzeyini saptamayı hedefleyen bir araştırma modelidir. İlişkisel tarama araştırmalarında, mevcut değişkenler arasındaki ilişkilerin derinlemesine irdelenmesi amaçlanmaktadır (Karasar, 2015: s. 81-82). Bu kapsamda, yapılmış olan bu çalışma katılımcıların farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen korelasyonel nitelikte ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

3.2. EVREN-ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini 2018-2019 Eğitim ve Öğretim Yılı'nda Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan 520 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma evreninin tamamına erişim sağlanabildiği için örneklem tüm evrenden oluşmaktadır. Toplam 492 öğretmenden elde edilen verilerin kullanıldığı çalışmada, çalışma evrenine ait demografik özelliklerin dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Araştırmaya katılmış öğretmenlerin cinsiyet değerlerine ait frekans ve yüzde değerleri aşağıda sunulmuş olan tabloda (Tablo 1) görülmektedir.

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Kadın	92	18,7	18,7	18,7
Erkek	400	81,3	81,3	100,0
Toplam	492	100,0	100,0	

Tablo 1 incelendiğine toplam katılımcıların %18,7'sinin kadın (92), %81,3'ünün (400) ise erkek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yılı değişkeni için frekans ve yüzde değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Okuldaki Hizmet Yılı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Okuldaki Hizmet Yılı	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
1-5 yıl	172	35,0	35,0	35,0
6-10 yıl	165	33,5	33,5	68,5
11-15 yıl	155	31,5	31,5	100,0
Toplam	492	100,0	100,0	

Ankete katılan öğretmenlerin %35'inin (172) 0-5 yıl arası, %33,5'inin (165) 6-10 yıl arası, %31,5'inin (155) 11-15 yıl arası süredir Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu'nda görev yaptıkları görülmüştür.

Katılımcıların yaş gruplarına ait frekans ve yüzde değerleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
25-35	113	23,0	23,0	23,0
36-45	132	26,8	26,8	49,8
46-55	118	24,0	24,0	73,8
56 üzeri	129	26,2	26,2	100,0
Toplam	325	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaş grupları incelendiğinde; 25-35 yaş aralığında %23 (113), 36-45 yaş aralığında %26,8 (132), 46-55 yaş aralığında %24 (118) ve 56 yaş ve üzeri %26,2 (129) oranda ankete katılım sağlandığı görülmüştür.

Ankete katılım sağlayan öğretmenlerin kıdem durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 4'te sunulduğu gibidir.

Tablo 4. Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kıdem	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
1-5 yıl	74	15,0	15,0	15,0
6-10 yıl	103	20,9	20,9	25,9
11-15 yıl	120	24,4	24,4	50,3
16-20 yıl	109	22,2	22,2	72,5
21-25 yıl	57	11,6	11,6	84,1
26 üzeri	29	5,9	5,9	100,0
Toplam	325	100,0	100,0	

Katılımcıların kıdemleri, bir diğer ifadeyle toplam hizmet yılları 1-5 yıl arası %15 (74), 6-10 yıl arası %20,9 (103), 11-15 yıl arası %24,4 (120), 16-20 yıl arası %22,2 (109), 21-25 yıl arası %11,6 (57) ve 26 yıl ve üzeri %5,9 (29)'dur.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Yapılmış olan bu araştırmada iki farklı değişken mevcuttur. Bu kapsamda veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracından faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılmış olan örgütsel adalet ölçeği ve farklılık yaklaşımları ölçeği Ek 3'te yer almaktadır. Likert tipi ölçeklerde maddeler (1) Tamamen Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum arasında beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılmış ölçeklere dair detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği (OAÖ)

Örgütsel Adalet Ölçeği öğretmenlerin görev yaptıkların okullarına yönelik örgütsel adalet algılarını ölçebilmek maksadıyla Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek, Polat (2007) tarafından dilimize uyarlanmıştır. Ölçekte toplam 19 adet madde mevcuttur. Ölçeğin özgün halinde olduğu gibi, maddeler üç boyutlu biçimde sınıflandırılmıştır. Üç faktörlü ölçeğe ait 9 madde işlemsel, 6 madde dağıtımsal ve 4 madde ise etkileşimsel adalet alt boyutlarını ölçmektedir.

Ölçeği değerlendirmek maksadıyla yapılan güvenirlik analizi kapsamında ölçeğine dair güvenirlik katsayısı .85 bulunmuştur. Yine bu kapsamda faktör analizi

icra edilmiş ve tüm maddeler .45 üzeri olduğu için deneme ölçeğinde mevcut maddelerin tamamı asıl ölçeğe dahil edilmiştir. Söz konusu uygulama neticesinde ölçeğin tümüne dair güvenirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96 olarak belirlenmiştir. Örgütsel adalete dair alt boyutların güvenirlik katsayıları işlemsel adalet 0,95, etkileşimsel adalet 0,90 ve dağıtımsal adalet 0,89 olarak bulunmuştur. Bu katsayılar incelendiğinde ölçeğin, genel anlamda ve alt boyutları bağlamında alanyazında kabul gören 0.70'in üzerinde katsayıları olduğu görülmüştür (Polat, 2007: s. 94).

Uygulamanın icra edilmesinin ardından, yapı geçerliğini değerlendirmek yani, ortaya çıkacak olan bulgu ve yorumları mevcut yapıya göre değerlendirebilmek maksadıyla yapılan faktör analizinde faktör yük değerinin 0,45 ve üzerinde olması tavsiye edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018, s. 211-216).

Ölçeğe ilişkin faktör analizi neticesinde ölçeğin aslı ile tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğe ait faktör analizinin sonuçları incelendiğinde söz konusu değerin üzerinde olduğu gözlemlenmektedir. Her maddeye ait faktör yükü 0,45'in üzerinde çıktığından dolayı söz konusu maddelerin tamamı değerlendirme kapsamına alınmıştır (Polat, 2007: s. 94).

3.3.2. Farklılık Yaklaşımları Ölçeği (FYÖ)

Farklılık yaklaşımları ölçeği Podsiadlowski vd. (2013) tarafından örgütlerin farklılıklara yönelik yaklaşımlarının ölçülmesi amacı ile geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek Arslan ve Polat (2016) tarafından dilimize uyarlanmıştır. Ölçekte toplam 17 madde mevcuttur. Maddeler tıpkı ölçeğin özgün versiyonunda olduğu gibi beş boyutlu olacak şekilde sınıflandırılmıştır. Beş faktörlü ölçeğe ait 3 madde homojenliğin desteklenmesi, 4 madde renkkörlüğü, 3 madde eşitlik, 3 madde erişim ve 4 madde tümleştirme ve öğrenme yaklaşımlarını ölçmektedir.

27 madde içeren formun beş boyutlu yapıyı doğruladığını kontrol etmek maksadıyla varimax rotasyon tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş; söz konusu analizin sonucunda toplam varyansın %76'sını açıklayan beş adet alt ölçeğe ulaşılmıştır. Ardından yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde yeterli uyumun mevcut olduğu görülmüştür. Söz konusu analiz

sonucunda alt ölçeklere ait madde faktör yüklerinin .52 ile .89 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm bu bulgular ölçeğin beş faktörlü yapısının doğrulandığının göstergesidir (Arslan ve Polat, 2016: s. 10-11).

Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması amacıyla alt ölçeklere dair güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı vasıtasıyla değerlendirilmiş; buna göre Cronbach's Alpha katsayılarının, homojenliğin desteklenmesi alt ölçeği için 0.68, renkkörlüğü alt ölçeği için 0.77, eşitlik alt ölçeği için 0.69, erişim alt ölçeği için 0.69, tümleştirme ve öğrenme alt ölçeği için 0.87 olarak bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ölçeğe dair alt ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliklerinin yeterli seviyede olduğuna işaret etmektedir (Arslan ve Polat, 2016: s. 10-11).

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma toplam 623 öğretmen kadro mevcudu olan Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu'nda yapılmıştır. Araştırmacı söz konusu okulda görev yaptığından ölçeklerin dağıtımı ve toplanması araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Matbu halde, elden dağıtılan 623 ölçeğin 520'si (%83) geri dönmüş; 520 veri toplama aracından eksik veri barındıran ve gelişigüzel işaretlenen ölçekler analize dahil edilmeyerek toplam 492 öğretmene ait veriden faydalanılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Katılımcıların cevaplarından elde edilen verilerle araştırmanın problem durumlarına cevap verecek şekilde çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda gerekli varsayımları sağladığı görüldükten sonra veriler; betimsel istatistiki teknikler, korelasyon, çoklu doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Betimsel istatistiklerin ortaya konulmasında değişkenlere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi vasıtasıyla tüm değişkenler arasındaki ilişkiler, çoklu doğrusal regresyon analizi ile yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkeni yordama derecesi ve hiyerarşik regresyon analiziyle diğer yordayıcı değişkenler kontrol edildiğinde her bir yordayıcı değişkenin

yordanan değişkeni yordama derecesi ortaya konulmuştur. Analizler SPSS 24.0 paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

3.5.1. Verilerin Analize Uygunluğu

Veriler üzerinde yapılacak analizlere karar verebilmek adına söz konusu verilere ait özelliklerinin etraflıca bilinmesi ve gerçekleştirilecek analizlerin varsayımlarının sınanması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012: s. 122-128). Bu kapsamda yapılan incelemeler sonucunda, öncelikle veride eksik değer olmadığı görülmüştür. Sırasıyla uç değerler, normallik testi, doğrusallık, varyansların homojenliği ve çoklu bağlantı olup olmadığı incelenmiştir.

3.5.1.1. Uç Değerler

Uç değerler diğer bir ifade ile aykırı değerler veri setinde araştırılması gereken bir durumdur. Veri setinde yer alan uç değerler verilerin normal dağılım şartını yerine getirememesi gibi sorunlara neden olabilir. Bu doğrultuda veri setindeki uç değerleri tespit etmek için Mahalanobis uzaklığı kullanılmıştır. Buna göre hesaplanan Mahalanobis değeri için örneklem sayısı 500 ve yordayıcı değişken sayısı beş olduğu için 25 ve üzeri değerlerin uç değer olabileceği (Field, 2013: s. 386) değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen analiz neticesinde elde edilen verilere göre; yapılan araştırmada 8 adet uç değer olduğu tespit edilerek analiz hem uç değerlerin bulunduğu hem de bulunmadığı durumlar için tekrarlanmış ve çıkan sonuçlar arasında fark olmadığı görüldüğü için analize veri çıkartılmadan devam edilmiştir.

3.5.1.2. Normallik

Veriler ile yapılacak analize karar vermek adına öncelikle verilerin dağılımı incelenmiştir.

Toplam puanlara ait çarpıklık, basıklık, mod, medyan ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 5'te sergilenmektedir.

Tablo 5. Katılımcılardan Elde Edilen Verilerin Betimsel Dağılımı

	N	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Çarpıklık	Çarpıklık Hatası	Basıklık	Basıklık Hatası
Homojenliğin Desteklenmesi	492	4,0351	4,2500	5,00	-,695	,110	-,428	,220
Erişim	492	3,9966	4,3333	5,00	-,575	,110	-,852	,220
Eşitlik	492	4,0745	4,0000	5,00	-,641	,110	-,061	,220
Renk Körlüğü	492	4,1560	4,2500	5,00	-,986	,110	,659	,220
Tümleştirme ve Öğrenme	492	3,8570	4,0000	5,00	-,600	,110	-,329	,220
Örgütsel Adalet	492	4,1428	4,2632	5,00	-,954	,110	,756	,220
Etkileşimsel Adalet	492	4,1890	4,2500	5,00	-,984	,110	,538	,220
İşlemsel Adalet	492	3,9083	3,8889	4,33	-,351	,110	-,301	,220
Dağıtımsal Adalet	492	4,2049	4,3333	5,00	-,598	,110	-,522	,220

Verilere ait basıklık değerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması (Tabachnick ve Fidell, 2012: s.79-80) ve çarpıklık değerinin -2 ile +2 arasında olması (George ve Mallery, 2016: s.113) verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ayrıca verilerin dağılımına ait histogram grafikleri Ek 1'de yer almaktadır.

Tablo 5 ve Ek 4'te yer alan değişkenlere ait histogram grafikleri incelendiğinde; değişkenlere ait basıklık katsayılarının -1.5 ile +1.5 arasında konumlandığı, değişkenlere ait normal dağılım eğrilerinin de simetrik ve çan eğrisi biçiminde olduğu görülmüştür.

Aynı inceleme sonucunda; değişkenlere ait çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında konumlandığı, değişkenlere ait normal dağılım eğrilerinin de simetrik ve çan eğrisi biçiminde olduğu görülmüştür.

Söz konusu bu analizlerin neticesinde değişkenlerin normal dağıldığı ve verilerin analize uygun olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç ışığında araştırmaya parametrik analizlerle devam edilmiştir.

3.5.1.3. Doğrusallık, Varyansların Homojenliği ve Çoklu Bağlantılılık

Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallık ile yordanan değişkenlerin varyansının yordayıcı değişkenlerde sabit olması durumu varyansların homojenliği (Field, 2013: s. 234) ile ifade edilir. Diğer bir ifade olan çok değişkenli normallik değişkenlerin eşvaryans olmasına bağlıdır. Bu doğrultuda doğrusallık ve varyansların homojenliği çok değişkenli normallik unsurlarıdır ve saçılma diyagramları ile ifade

edilebilir. Bu kapsamda Ek 5'te sunulmuş olan, elde edilen sonuçlar verilerin doğrusallık ve eş varyanslık şartını sağladığını göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet ve alt düzeyleri ile farklılık yaklaşımları ve alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak adına aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken; 1.00 ve 1,79 puan arası *çok düşük*, 1.80 ve 2,59 puan arası *düşük*, 2.60 ve 3,39 puan arası *orta*, 3.40 ve 4,19 puan arası *yüksek* ve 4.20 ve 5,00 puan arası ise "*çok yüksek*" olarak değerlendirilmiştir

Araştırma için gerçekleştirilecek modellerde kullanılacak değişkenler arasında belli düzeyde korelasyon olması beklenen ve istenen bir durum olabilir. Bu kapsamda gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı değerlerinin; $.10 \leq r < .30$ olması düşük ilişki, $.30 \leq r < 50$ olması orta derece ilişki, ve $r \geq .50$ olması yüksek düzeyde ilişki (Field, 2013: s. 133) olarak yorumlanmıştır.

Diğer taraftan korelasyon değeri bu düzeyin üzerine çıktığında iki değişkenin birbirine çok fazla benzediği; yani birinin diğeri yerine kullanılabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca değişkenlerin arasındaki yüksek korelasyon, regresyon analizlerinin doğru sonuçlar vermesini de engellemektedir. Gerçekleştirilen Pearson korelayon analizi sonucunda (bkz.: Tablo 8) herhangi ikili değişken arasında .90'ın üzerinde bir korelasyona rastlanmadığı için çoklu bağlantılılık probleminin olmadığı ifade edilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde problem durumlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. BETİMSEL İSTATİSTİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların, çalışmanın değişkenleri olan örgütsel adalet ve farklılık yaklaşımlarına ilişkin algı düzeylerini betimlemek amacıyla araştırma değişkenlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sergilenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. ÖAÖ ve ÖAÖ'nün Alt Boyutlarına Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Adalet	Aritmetik Ortalama	SS
Örgütsel Adalet	4,14	,66
Dağıtımsal Adalet	4,20	,63
İşlemsel Adalet	3,90	,59
Etkileşimsel Adalet	4,18	,77

Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları (M= 4.14, SS= 0.66), işlemsel adalet algıları (M= 3.90, SS= 0.59) ve etkileşimsel adalet algıları (M= 4.18, SS= 0.78) "yüksek" düzeyde iken; dağıtımsal adalet algılarının (M= 4.20, SS= 0.63) "çok yüksek" seviyesinde olduğu görülmüştür.

Farklılık yaklaşımları ölçeğinin boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. FYÖ'nün Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Farklılık Yönetimi Yaklaşımları	Aritmetik Ortalama	SS
Homojenligin Desteklenmesi	4,03	,85
Renk Körlüğü	4,15	,73
Eşitlik	4,07	,77

Erişim	3,99	,88
Tümleştirme ve Öğrenme	3,85	,96

Öğretmenlerin, okullarındaki farklılık yaklaşımlarından; tümleştirme ve öğrenme yaklaşımını (M= 3.85, SS= 0.96), erişim yaklaşımını (M= 3.99, SS= 0.88), eşitlik yaklaşımını (M= 4.02, SS= 0.77), homojenliğin desteklenmesi yaklaşımını (M= 4.03, SS= 0.85) ve renk körlüğü yaklaşımını (M= 4.15, SS= 0.73) "yüksek" düzeyde algıladıkları görülmüştür.

4.2. FARKLILIK YAKLAŞIMLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırma değişkenleri arasındaki ikili ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiş olan korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Dağıtımsal Adalet		,400**	,550**	,556**	,385**	,531**	,782**	,661**	,517**
2.İşlemsel Adalet			,463**	,699**	,402**	,414**	,533**	,211**	,247**
3.Etkileşimsel Adalet				,771**	,667**	,614**	,514**	,227**	,358**
4.Örgütsel Adalet					,519**	,518**	,572**	,250**	,316**
5.Tümleştirme ve Öğrenme						,613**	,439**	,126**	,259**
6.Renk Körlüğü							,448**	,209**	,324**
7.Eşitlik								,478**	,464**
8.Erişim									,626**
9. Homojenliğin Desteklenmesi									

**p<.01

Homojenliğin desteklenmesi yaklaşımı ile; örgütsel adalet arasında (r=.31, p<.01) pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; dağıtımsal adalet ile (r=.51, p<.01) arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu; işlemsel adalet ile (r=.24, p<.01) arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimsel adalet ile (r=.35, p<.01) pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Renkkörlüğü yaklaşımı ile; örgütsel adalet (r=.51, p<.01), dağıtımsal adalet (r=.53, p<.01) ve etkileşimsel adalet (r=.61, p<.01) arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki, işlemsel adalet (r=.41, p<.01) arasında pozitif yönde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Eşitlik yaklaşımı ile; örgütsel adalet (r=.57, p<.01), dağıtımsal adalet (r=.78, p<.01), işlemsel adalet (r=.53, p<.01) ve etkileşimsel adalet (r=.51, p<.01) arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Erişim yaklaşımı ile; örgütsel adalet (r=.25, p<.01), işlemsel adalet (r=.21, p<.01) ve etkileşimsel adalet (r=.22, p<.01) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve dağıtımsal adalet (r=.66, p<.01) arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı ile; örgütsel adalet (r=.51, p<.01), ve etkileşimsel adalet (r=.66, p<.01) arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, dağıtımsal adalet (r=.38, p<.01) ve işlemsel adalet işlemsel adalet (r=.40, p<.01) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Farklılık yaklaşımlarının örgütsel adalet algı düzeylerini ne derece yordadığını ortaya çıkarmak için sırasıyla; çoklu doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinin doğru sonuçlar verebilmesi için gerekli varsayımların yerine getirildiği; yani değişkenlerin normal dağılım sergilediği, yordayıcı değişkenlerin her birinin yordanan değişkenle arasındaki ilişkilerin doğrusal olduğu ve yordayıcı değişkenlerin kendi aralarında yüksek derecede ilişki bulunmadığı (Can, 2013: s. 247-249) daha önce sunulmuş olan analizler dahilinde belirtilmiştir (bkz.: Verilerin Analizi).

Çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilirken yordayıcı değişkenlerin hepsi birlikte modele dâhil edilmektedir. Hiyerarşik regresyonda durum bundan farklı olarak gerçekleşir. Değişkenler belli bir önem sırasına göre ya tek tek ya da bloklar halinde analize dahil edilebilir. Hiyerarşik regresyon analizinde araştırmacı değişkenlerin modele eklenme sırasına eski çalışmalara bakarak karar verebilir ya da korelasyon analizi sonucunda yordanan değişkenle aralarında en yüksek ilişki olan yordayıcı değişken modele ilk olarak alınır. Böylelikle hiyerarşik regresyon analizi sonucunda önceki adımda analize giren yordayıcı değişkenler kendilerinden sonra gelen değişkenler için kontrol değişkeni görevini görmektedirler (Can, 2013: s. 248).

Farklılık yaklaşımları ölçeğinin boyutlarının örgütsel adalet değişkenini ne derece yordadığını ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Farklılık Yaklaşımlarının Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	ß	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.418	.156		9.061	.000		
Tümleştirme ve Öğrenme	.153	.031	.220	4.946	.000	.519	.219
Renk Körlüğü	.187	.040	.208	4.653	.000	.518	.207
Eşitlik	.326	.038	.379	8.957	.000	.572	.363
Erişim	-.015	.034	-.020	-.434	**.665**	.250	-.020
Homojenliğin Desteklenmesi	.022	.035	.028	.625	**.532**	.316	.028
R=.665	R^2=.443						
$F_{(5-486)}$=77.264	p=.000						

Farklılık yaklaşımlarının katılımcıların örgütsel adalet algılarını ne derece yordadığını ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda: farklılıkların yönetimi yaklaşımları örgütsel adalet ile anlamlı bir ilişki (R=0.665, R^2=.443) göstermektedir ($F_{(5-486)}$=77.264, p<.01). Söz konusu değişkenler, birlikte, örgütsel adaletteki değişimin %44'ünü açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası eşitlik (ß=.379), tümleştirme ve öğrenme (ß=.220) ve renk körlüğüdür (ß=.208).

Ayrıca Tablo 9'da kısmi korelasyonlar verilerek diğer bütün değişkenler kontrol edildiğinde yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasında oluşan korelasyon değeri görülmektedir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde erişim ve homojenliğin desteklenmesi boyutlarının örgütsel adaleti anlamlı şekilde yordamadığı görülmüştür (p>0.05).

Farklılık yaklaşımlarının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarını yordamasına ilişkin gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Farklılık Yaklaşımlarının Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		B	Standart Hata	ß	t	p	ΔR2
1.Model	Sabit	2,135	,132		16,153	**,000**	**.328**
	Eşitlik	,493	,032	,572	15,456	**,000**	
2:Model	Sabit	1,425	,146		9,771	**,000**	**.442**
	Eşitlik	,327	,033	,380	9,779	**,000**	
	Tümleştirme ve Öğrenme	,154	,031	,223	5,057	**,000**	
	Renk Körlüğü	,190	,040	,211	4,768	**,000**	
3.Model	Sabit	1,418	,156		9,061	**,000**	**.443**
	Eşitlik	,326	,038	,379	8,597	**,000**	
	Tümleştirme ve Öğrenme	,153	,031	,220	4,946	**,000**	
	Renk Körlüğü	,187	,040	,208	4,653	**,000**	
	Homojenlğn Desteklenmesi	,022	,035	,028	,625	**,532**	
	Erişim	-,015	,034	-,020	-,434	**,665**	

Modeller oluşturulurken örgütsel adalet ile aralarında en yüksek korelasyonu veren değişkenle başlanmıştır. Eşitlik değişkeni tek başına model 1'de örgütsel adalete ilişkin varyansın %32.8'ini açıklamaktadır. Model 2'de eşitlik değişkeni kontrol edildiğinde tümleştirme ve öğrenme ve renk körlüğü daha önce açıklanan varyansa %11,4 oranında katkı sağlamıştır. Model 3'te analize dahil edilen homojenliğin desteklenmesi ile erişim değişkenlerinin, diğer değişkenler kontrol altına alındığında açıklanan varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir.

Farklılık yaklaşımlarının dağıtımsal adaleti yordamasına ilişkin gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Farklılık Yaklaşımlarının Dağıtımsal Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	ß	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,662	,098		6,753	,000		
Tümleştirme ve Öğrenme	-,024	,019	-,036	-1,234	**,218**	,385	-,056
Renk Körlüğü	,218	,025	,253	8,656	,000	,531	,365
Eşitlik	,425	,024	,516	17,865	,000	,782	,630
Erişim	,280	,021	,390	13,030	,000	,661	,509
Homojenliğin Desteklenmesi	-,029	,022	-,040	-1,328	**,185**	,517	-,060
R=.872	R^2=.761						
$F_{(5-486)}$=309.839	p=.000						

Farklılık yaklaşımlarının öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarını ne derece yordadığını ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; farklılık yaklaşımları dağıtımsal adalet ile anlamlı bir ilişki (R=0.872, R^2=.761) göstermektedir ($F_{(5-486)}$=309.839, p<.01). Söz konusu değişkenler, birlikte, dağıtımsal adaletteki değişimin %76'sını açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası eşitlik (ß=.516), erişim (ß=.390) ve renk körlüğüdür (ß=.253).

Tablo 11'de ayrıca kısmi korelasyonlar verilerek diğer bütün değişkenler kontrol edildiğinde yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki korelasyon değeri görülmektedir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde homojenliğin desteklenmesi ile tümleştirme ve öğrenme boyutlarının dağıtımsal adaleti anlamlı şekilde yordamadığı değerlendirilmiştir (p>0.05).

Farklılık yaklaşımlarının dağıtımsal adalet değişkenini yordamasına ilişkin gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12. Farklılık Yaklaşımlarının Dağıtımsal Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		B	Standart Hata	ß	t	p	ΔR2
1.Model	Sabit	1,582	,096		16,445	**,000**	**.611**
	Eşitlik	,644	,023	,782	27,748	**,000**	
2.Model	Sabit	,638	,097		6,573	**,000**	**.759**
	Eşitlik	,412	,023	,501	18,099	**,000**	
	Erişim	,267	,018	,373	14,770	**,000**	
	Renk Körlüğü	,197	,021	,229	9,205	**,000**	**.761**
3.Model	Sabit	,662	,098		6,753	**,000**	
	Eşitlik	,425	,024	,516	17,865	**,000**	
	Erişim	,280	,021	,390	13,030	**,000**	
	Renk Körlüğü	,218	,025	,253	8,656	**,000**	
	Tümleştirme ve Öğrenme	-,029	,022	-,040	-1,328	**,185**	
	Homojenliğin Desteklenmesi	-,024	,019	-,036	-1,234	**,218**	

Modeller oluşturulurken dağıtımsal adalet ile aralarında en yüksek korelasyonu veren değişkenle başlanmıştır. Eşitlik değişkeni tek başına model 1'de örgütsel adalete ilişkin varyansın %61,1'ini açıklamaktadır. Model 2'de eşitlik değişkeni kontrol

edildiğinde erişim ve renk körlüğü daha önce açıklanan varyansa %14,8 oranında katkı sağlamıştır. Model 3'te analize dahil edilen tümleştirme ve öğrenme ile homojenliğin desteklenmesi değişkenlerinin, diğer değişkenler kontrol altına alındığında açıklanan varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir.

Farklılık yaklaşımları ölçeğinin boyutlarının işlemsel adalet değişkenini ne derece yordadığını ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo 13. Farklılık Yaklaşımlarının İşlemsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	ß	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,866	,153		12,181	,000		
Tümleştirme ve Öğrenme	,078	,030	,125	2,568	,011	,402	,116
Renk Körlüğü	,125	,039	,155	3,178	,002	,414	,143
Eşitlik	,333	,037	,432	8,971	,000	,533	,377
Erişim	-,023	,034	-,034	-,685	**,494**	,211	-,031
Homojenliğin Desteklenmesi	-,010	,035	-,015	-,302	**,763**	,247	-,014
R=.578	R^2=.334						
$F_{(5-486)}$=48.773	p=.000						

Farklılık yaklaşımlarının katılımcıların işlemsel adalet algılarını ne derece yordadığını ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; farklılık yaklaşımları işlemsel adalet ile anlamlı bir ilişki (R=0.578, R2=.334) göstermektedir (F(5-486)=48.773, p<.01). Söz konusu değişkenler, birlikte, işlemsel adaletteki değişimin %33'ünü açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası eşitlik (ß=.432), renk körlüğü (ß=.155) ve tümleştirme ve öğrenmedir (ß=.125).

Ayrıca Tablo 13'de kısmi korelasyonlar verilerek diğer bütün değişkenler kontrol edildiğinde yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki korelasyon değeri görülmektedir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde homojenliğin desteklenmesi ile erişim boyutlarının işlemsel adaleti anlamlı şekilde yordamadığı görülmüştür (p>0.05).

Farklılık yaklaşımlarının işlemsel adalet değişkenini yordamasına ilişkin gerçekleştirilen çoklu doğrusal hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Farklılık Yaklaşımlarının İşlemsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		B	Standart Hata	ß	t	p	ΔR2
1.Model	Sabit	2,234	,122		18,295	,000	**.285**
	Eşitlik	,411	,029	,533	13,961	,000	
2:Model	Sabit	1,809	,143		12,662	,000	**.333**
	Eşitlik	,315	,033	,409	9,612	,000	
	Renk Körlüğü	,122	,039	,151	3,116	,002	
	Tümleştirme ve Öğrenme	,081	,030	,130	2,696	,007	**.334**
3.Model	Sabit	1,866	,153		12,181	,000	
	Eşitlik	,333	,037	,432	8,971	,000	
	Renk Körlüğü	,125	,039	,155	3,178	,002	
	Tümleştirme ve Öğrenme	,078	,030	,125	2,568	,011	
	Erişim	-,023	,034	-,034	-,685	,494	
	Homojenliğin Desteklenmesi	-,010	,035	-,015	-,302	,763	

Modeller oluşturulurken işlemsel adalet ile değişkenlerden aralarında en yüksek korelasyonu veren değişkenle başlanmıştır. Eşitlik değişkeni tek başına Model 1'de işlemsel adalete ilişkin varyansın %28,5'ini açıklamaktadır. Model 2'de eşitlik değişkeni kontrol edildiğinde renk körlüğü ve tümleştirme ve öğrenme daha önce açıklanan varyansa %4,8 oranında katkı sağlamıştır. Model 3'te analize dahil edilen homojenliğin desteklenmesi ile erişim değişkenleri diğer değişkenler kontrol altına alındığında açıklanan varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir.

Farklılık yaklaşımlarının etkileşimsel adalet değişkenini yordamasına ilişkin gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarının Etkileşimsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	ß	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,807	,162		4,980	,000		
Tümleştirme ve Öğrenme	,326	,032	,407	10,206	,000	,667	,420
Renk Körlüğü	,263	,042	,253	6,319	,000	,614	,276
Eşitlik	,189	,039	,189	4,799	,000	,514	,213
Erişim	-,027	,035	-,031	-,761	**,447**	,227	-,034
Homojenliğin Desteklenmesi	,091	,037	,102	2,502	,013	,358	,113
R=.744	R^2=.553						
$F_{(5\text{-}486)}$=120.420	p=.000						

Farklılık yaklaşımlarının katılımcıların etkileşimsel adalet algılarını ne derece yordadığını ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; farklılık yaklaşımları etkileşimsel adalet ile anlamlı bir ilişki (R=0.744, R2=.553) göstermektedir (F(5-486)=120.420, p<.01). Söz konusu değişkenler, birlikte, işlemsel adaletteki değişimin %55'ini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası tümleştirme ve öğrenme (ß=.407), renk körlüğü (ß=.253), eşitlik (ß=.189) ve homojenliğin desteklenmesi (ß=.102) şeklinde meydana gelmiştir.

Ayrıca Tablo 15'de kısmi korelasyonlar verilerek diğer bütün değişkenler kontrol edildiğinde yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki korelasyon değeri görülmektedir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde homojenliğin desteklenmesi ile erişim boyutları etkileşimsel adaleti anlamlı şekilde yordamamaktadır (p>0.05).

Farklılık yaklaşımlarının etkileşimsel adalet değişkenini yordamasına ilişkin gerçekleştirilen çoklu doğrusal hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16. Farklılık Yaklaşımlarının Etkileşimsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		B	Standart Hata	ß	t	p	ΔR2
1.Model	Sabit	2,124	,107		19,804	,000	**.445**
	Tümleştirme ve Öğrenme	,535	,027	,667	19,840	,000	
2:Model	Sabit	,782	,159		4,931	,000	**.549**
	Tümleştirme ve Öğrenme	,330	,032	,410	10,413	,000	
	Renk Körlüğü	,264	,042	,266	6,333	,000	
	Eşitlik	,179	,037	,214	4,803	,000	
	Homojenliğin Desteklenmesi	,077	,031	,086	2,475	,014	
3.Model	Sabit	,807	,162		4,980	,000	**.549**
	Tümleştirme ve Öğrenme	,189	,039	,407	4,799	,000	
	Renk Körlüğü	,236	,042	,253	6,319	,000	
	Eşitlik	,326	,032	,189	10,206	,000	
	Homojenliğin Desteklenmesi	-.027	.035	,102	-.761	**.447**	
	Erişim	,091	,037	-,031	2,502	,013	

Modeller oluşturulurken etkileşimsel adalet ile değişkenlerden aralarında en yüksek korelasyonu veren değişkenle başlanmıştır. Tümleştirme ve öğrenme değişkeni tek başına model 1'de etkileşimsel adalete ilişkin varyansın %44.5'ini açıklamaktadır. Model 2'de tümleştirme ve öğrenme değişkeni kontrol edildiğinde renk körlüğü, eşitlik ve homojenliğin desteklenmesi daha önce açıklanan varyansa %10.4 oranında katkı sağlamıştır. Model 3'te analize dahil edilen homojenliğin desteklenmesi diğer değişkenler kontrol altına alındığında açıklanan varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmanın son bölümünde, algılanan farklılık yaklaşımlarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan araştırmanın neticesinde elde edilen bulgular özetlenerek araştırmanın problem durumu, amacı ve alanyazın çerçevesinde tartışılmakta, uygulayıcı ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmaktadır.

Bu kapsamda ÖAÖ'nün alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde öğretmenlerin, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin iki alt boyutunu yüksek; bir alt boyutunu ise çok yüksek düzeyinde algıladıkları görülmüştür. Öğretmenler örgütsel adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti "yüksek" düzeyde algılarken; dağıtımsal adaleti "çok yüksek" seviyesinde algılamıştır.

Bu bağlamda öğretmenlerin dağıtımsal adaleti "çok yüksek" düzeyinde algıladıkları göz önünde bulundurulduğunda; araştırmanın yapıldığı okulda görev, yetki, sorumluluk, ceza ve örgütsel çıktılar gibi çeşitli bileşenlerin oldukça yüksek oranda adil biçimde dağıtıldığını ifade edebilmek mümkündür. Okuldaki öğretmenlerin eğitim seviyesi, mevcut deneyim, örgüt için sarf ettiği çaba ve enerji, aldığı sorumluluk, stres düzeyi gibi etmenleri göz önünde bulundurularak algıladıkları içsel kıyaslamalara göre sağladığı katkı ve elde ettiği kazanımlar (DeConinck ve Johnson, 2019: s. 3) arasında çok yüksek düzeyde tutarlılık olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde gerek aynı okul gerekse diğer eğitim örgütlerinde benzer kıdem, deneyim pozisyon, vb. de görev yapan işgörenlerle karşılaştırarak yaptıkları dışsal kıyaslamalara göre de katkı düzeyleri ve elde ettikleri çıktılar arasında çok yüksek oranda tutarlılık olduğundan söz edilebilir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin örgüte katkıları ve örgütten beklentilerinin örtüştüğü; bu bağlamda öğretmenler arasında herhangi bir adaletsizliğin söz konusu olmadığı ifade edilebilir.

Araştırmanın yapıldığı okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri incelendiğinde *dağıtımsal adalet* algı düzeylerinin en yüksek olduğu görülmüştür. Bunun temel sebebinin söz konusu okulda tüm dağıtımların katı biçimde mevzuatlara bağlı kalınarak yapılması olduğu değerlendirilmektedir. Özel okullar ve

kamu okullarında yöneticilerin dağıtımlara yönelik kararları esnetebilme imkânı daha fazla iken bu okulda yöneticinin bu bağlamda fazla bir esnekliğe sahip olmadığı ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adaleti "yüksek" düzeyinde algıladıkları göz önünde bulundurulduğunda; öğretmenlerin görev yaptıkları okulda alınan kararların adil usul ve ilkelere göre alındığına yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda okulda karar verme adına uygulanan işlemlerin doğru bilgilendirmeye dayandığı, yanlış olması halinde geri alınabildiği; kişiye, zamana ya da durumlara göre değişmediği, etik ve ahlaki temellere dayandırıldığı, karar vericilerin kişisel ilişki veya önyargılarından bağımsız gerçekleştiği, tüm grupların temsil edildiği ve karardan etkilenen tüm paydaşların olası endişelerinin karar sürecine doğru yansıtıldığı ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları ışığında öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arasında en düşük olanı örgütsel adaletin *işlemsel adalet* alt boyutu olduğu görülmüştür. Bunun ardında yatan temel sebebin okulda görev yapan öğretmenlerin diğer okullarda görev yapan öğretmenlere göre karar süreçlerinden daha az haberdar olması olduğu değerlendirilmektedir. Diğer okullarda öğretmenlerin yöneticilerle istişare imkânı daha fazla iken bu okulda öğretmen kararların nasıl alındığından nispeten daha az haberdar olmakta, süreçte yöneticiye daha az, hatta neredeyse hiç itiraz şansı bulunmamaktadır.

Araştırmanın yapıldığı okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adaleti "yüksek" düzeyde algılamaları sonucunda; öğretmenlerin iletişimsel anlamda örgütte gördükleri muamelenin ve yönetici, ast, üst ya da denk seviyedeki diğer öğretmenlerle aralarındaki ilişkinin niteliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Araştırma neticesinde öğretmenlerden gelen geribildirimlerin yöneticiler tarafından dikkate alındığı, bir diğer deyişle öğretmenlerin yüksek düzeyde karara katıldıkları, karar verilirken tüm öğretmenlere saygıyla ve nazikçe davranıldığı ve yöneticilerin alınan kararları gerekçe ve olası neticeleriyle birlikte açıkça ve dürüst biçimde öğretmenlere açıkladığı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı okulda görev yapan öğretmenlerin genel olarak örgütsel adaleti "yüksek" düzende algılamaları sonucunda; okuldaki uygulamaların hakça olduğu, kişiden kişiye değişmediği, bir diğer deyişle; örgütte tutarlı liderlik davranışları sergilendiği ifade edilebilir. Araştırma neticesinde öğretmenlerin örgütteki girdi ve çıktıların hakça dağıtıldığı, dağıtımda kullanılan yöntemlerin adil olduğunu ve okulda mevcut tüm kişilerarası ilişkilerin niteliğinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel adalet değişkenine yönelik algı düzeyinin "yüksek" olmasının alanyazında yapılmış diğer araştırmalarla da (Polat, 2007, Polat ve Kazak 2014; Mumcu ve Döven, 2016; Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2017; Kim ve Park, 2017; Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018) desteklendiği görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmek uygun olacaktır.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan öğretmenlerin farklılık yaklaşımları algısını ölçmek maksadıyla kullanılan FYÖ'nün farktörlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde; öğretmenlerin okullularındaki farklılık yaklaşımlarından homojenliğin desteklenmesi, renk körlüğü, eşitlik, erişim ile tümleştirme ve öğrenme yaklaşımını "yüksek" düzeyde algıladıkları görülmüştür. Söz konusu değerler ışığında araştırmanın yapıldığı okuldaki öğretmenler arasındaki en baskın farklılık yaklaşımının renk körlüğü yaklaşımı olduğu görülmüştür.

İşgörenlerin kültürel geçmişlerinin yok sayıldığı, grup farklılıklarının göz ardı edildiği ve tüm işgörenlere benzer karar verme süreçlerinin uygulandığı renk körlüğü yaklaşımında işgörenlerin sayısal olarak çoğunluğu örgütün genel profiline daha yakın durumdadır (Rosette, Leonardelli, ve Phillips, 2008: s. 3). Bu kapsamda araştırmanın yapıldığı okulun öğretmenlerin farklılıklarını tam anlamıyla birer zenginlik olarak görmediği ve örgütte mevcut potansiyel farklılıklardan yeterince faydalanamadığı ifade edilebilir.

Bu yaklaşıma sahip örgütlerde uygulanan siyasalar baskın artalandan gelen öğretmenler adına herhangi bir sorun teşkil etmese de söz konusu siyasaların kültürel

anlamda azınlık olarak ifade edilebilecek artalandan gelen öğretmenler tarafından ayrımcılık olarak algılanabileceği (Modica, 2014: s. 3-4) göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda renk körlüğü yaklaşımının, örgütte çoğunlukta olan işgörenler adına olumlu çıktılara sebep olabileceğinin ve azınlık artalandan gelen işgörenlerin katılımında kısıtlamaya ya da azınlık işgörenleri dışlamaya yönelik bir araca dönüşebileceğinin (Mummendey ve Wenzel, 1999: s. 3-4) de not edilmesinde fayda olacağı değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda araştırma sonucunda okuldaki en baskın farklılık yaklaşımının *renk körlüğü yaklaşımı* olmasının farklılık yaklaşımlarına dair geçmişte yapılmış araştırmanın (Arslan, 2018: s. 100) sonucuyla benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla genel itibariyle öğretmenlerin en baskın farklılık yaklaşımının renk körlüğü olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin farklılık yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan korelasyon, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizlerinin sonuçları literatür ışığında değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunularak araştırmanın problem durumuna cevap verilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda farklılık yaklaşımları örgütsel adalet ile anlamlı bir ilişki göstermektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan farklılık yaklaşımları birlikte, örgütsel adaletteki değişimin neredeyse yarısını açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası eşitlik, tümleştirme ve öğrenme, renk körlüğü, homojenliğin desteklenmesi ve erişim olarak meydana gelmiştir.

Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi neticesinde ise eşitlik değişkeni tek başına örgütsel adalete ilişkin varyansın neredeyse üçte birini açıkladığı görülmüştür. Bir diğer ifadeyle yordanan değişken durumundaki örgütsel adalete ait varyansın üçte birine yakını *eşitlik yaklaşımı* değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının büyük oranda *eşitlik yaklaşımı* tarafından yordanmasının temel sebebinin, araştırmanın yapıldığı okulun niteliği olabileceği değerlendirilmektedir. İşe alım, işte tutma ve terfi gibi koşullar mevzuatlarla açık biçimde belirtildiği için; örgütteki eşitsizlikleri azaltma ve azınlık artalandan gelen işgörenlerin ihtiyaç duyduğu olası desteği dillendirme yoluyla tüm işgörenlere eşit muamelede bulunmanın bireyin dengi işgörenler, astları ya da üstleri ile ilişki içinde olduğu örgütte elde edilen kazanımların algılanan adilliği (Harvey ve Haines III, 2005: s. 2-3) olarak tanımlanmış olan örgütsel adalet değişkenini yordadığı ifade edilebilir.

Buradan yola çıkarak genel olarak örgütsel adalet algılarının yordanmasında; farklılıkların birer zenginlik olarak görülmesinden bağımsız biçimde, tüm işgörenlere eşit davranıldığı örgütlerde örgütsel adaletin varlığından daha yüksek oranda söz edilebileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu tartışmayı bir adım daha ileri taşımak gerekirse işgörenlerin, farklılıkları zenginlik olarak görerek örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel verimi artırmaktan; bir diğer ifadeyle örgütsel kazanımlardan ziyade, bireysel kazanımları daha yüksek düzeyde önemsediği sonucu çıkartılabilmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda eşitlik değişkeni kontrol edildiğinde tümleştirme ve öğrenme ve renk körlüğü daha önce açıklanan varyansa katkı sağlamıştır. Bu kapsamda tümleştirme ve öğrenme ile renk körlüğü yaklaşımı değişkenlerinin ikisi birlikte, yordanan değişken durumundaki örgütsel adalete ait varyansın önemli bir kısmını açıklamaktadır.

Bu sonuçtan hareketle; tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı kapsamında farklılıkların örgüt için potansiyel değerinin bilincinde olmanın, farklılıkları örgütsel süreçlere dahil etmenin ve işgören farklılıklardan kaynaklanan çeşitli yeteneklerden faydalanmanın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği öne sürülebilir. Söz konusu sonuçlar alanyazında daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla desteklenmektedir. Birçok araştırmacı farklılıkların ve farklılıkların doğru yönetilmesinin bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Pitts ve Jarry 2007: s. 10-11; Kim ve Park,

2017: s. 13; Kaiser, Major, Jurcevic, Dover, Brady, ve Shapiro, 2013: s. 14; Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2017: s. 13-15). Ayrıca alanyazında daha önce bu yaklaşımın, başta NATO personel değişim programları vasıtasıyla olacak biçimde, askeri kurumlarda uygulandığında arzu edilen örgütsel sonuçlara ulaşıldığını ortaya koyan çeşitli çalışmalar (Atkinson, 2015; s. 9) söz konusudur. Söz konusu bu programlar tümleştirmenin ve yoğun sosyal etkileşimin önemine vurgu yapmaktadır.

Yine aynı noktadan hareketle renk körlüğü yaklaşımı kapsamında; tüm işgörenlere aynı muameleyi yapmak ve işe alma, işte tutma veya terfi gibi kararlar alınırken grup farklılıklarını göz ardı etmenin, üyelerin çoğunluğu örgüt profiline azınlık üyelerinden daha yakın olmasının ve çoğunluk grubunun normları ve değerleri örgütün tamamında baskın hale gelmesinin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Bu bulgu alanyazında daha önce ortaya konulmuş sonuçlarla (Pitts ve Jarry 2007: s. 10-11; Kim ve Park, 2017: s. 13) örtüşmemektedir.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel adalet ile *tümleştirme ve öğrenme* ve *renk körlüğü* yaklaşımları arasındaki ilişki düzeyinin birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. Kuramsal olarak aralarında çeşitli farklar söz konusu olan tümleştirme ve öğrenme ile renk körlüğü yaklaşımlarının benzer ilişki örüntüsü sergilediği ifade edilebilir. Bu noktada renk körlüğü yaklaşıma sahip örgütlerde uygulanan siyasaların, baskın gruptaki işgörenler tarafından sorun olarak algılanmasa da azınlık işgörenler tarafından ayrımcılık olarak algılanma (Modica, 2014: s. 3-4) olasılığının söz konusu olduğu düşünüldüğünde; iki yaklaşımın yordanan değişkenle birbirlerine yakın düzeyde ilişki göstermesi tutarlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Zira farklılık artalanında yapılmış çeşitli araştırma sonuçları tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı kapsamında azınlıktaki personelin; renk körlüğü yaklaşımıyla ise çoğunluktaki personelin iş doyumu ve yenilikçilik eğilimi gibi olumlu çıktılara yönelik algıları arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Jansen vd 2015: s. 9-10). Bu araştırmada da tümleştirme ve öğrenme ile renk körlüğü yaklaşımlarının örgütsel adaleti benzer düzeyde anlamlı biçimde yordamasının ardındaki sebep okulda görev yapan öğretmenlerin kendilerini çoğunluğun ya da azınlığın birer temsilcisi olarak görmeleri olabilir. Bu kapsamda örgütsel verimi ve

örgütsel çıktıları artırmayı hedefleyen örgütlerde söz konusu iki yaklaşımın da örgütsel hedeflere ulaşma adına başarılı olabileceği değerlendirilmektedir.

Farklılıkların barınabildiği işgücünü reddeden, farklılıklara karşı direnç gösteren ve baskın kültürün tek gerçek ve değerli kültür olarak görüldüğü homojenliğin desteklenmesi yaklaşımına ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerin anlamlı biçimde yordamamıştır. Araştırmanın yapıldığı örgütün her ne kadar bir eğitim örgütü olsa da özü itibariyle askeri bir kurum olması ve çoğu öğretmenin söz konusu okuldan önce görev yaptığı diğer askeri birliklerde bir nevi homojen çalışma ikliminde görev yapmış olmaları neticesinde homojenlik kavramını normalleştirmiş olmalarının ve söz konusu bu homojenlik algılarını okula da taşımalarının homojenliğin desteklenmesi yaklaşımının örgütsel adaleti açıklamada önemli bir katkı sağlayamamış olmaya sebebiyet verebileceği düşünülmektedir.

Farklılıkların çeşitli müşteri tabanlarına ve uluslararası pazara erişim sağlayan bir iş stratejisi olarak görüldüğü, farklı müşterilere ve pazarlara erişim sağlarken örgütün dış çevresinin demografik özelliklerinin de yansıtıldığı (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3) erişim yaklaşımına ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerin anlamlı biçimde yordamamıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği okulun bir kamu kurumu olması, onun da ötesinde; askeri bir kurum olması neticesinde diğer eğitim örgütlerine kıyasla kapalı bir örgüt durumunda olması ve farklı müşteri kitlelerine ya da uluslararası pazara erişim sağlama amacı gütmemesi erişim yaklaşımının örgütsel adaleti açıklamaya önemli bir katkı sağlamamış olmasının temel sebebi olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin farklılık yaklaşımlarına dönük algıları ile örgütsel adaletin *dağıtımsal adalet* boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Bu kapsamda; farklılık yaklaşımları dağıtımsal adalet ile anlamlı bir ilişki göstermektedir. Söz konusu değişkenler, birlikte, örgütsel adaletteki değişimin dörtte üçünden fazlasını açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre

yordayıcı değişkenlerin önem sırası eşitlik, erişim, renk körlüğü, tümleştirme ve öğrenme ve homojenliğin desteklenmesi şeklinde meydana gelmektedir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi kapsamında kurulan modelde *eşitlik* değişkeni tek başına dağıtımsal adalete ilişkin varyansın büyük bir kısmını açıklamaktadır. Yordanan değişken durumundaki dağıtımsal adalete ait varyansın üçte ikisine yakını eşitlik yaklaşımı tarafından açıklanmaktadır. Bu kapsamda fırsat eşitliğine yönelik çeşitli siyasalar oluşturmayı, örgütteki eşitsizlikleri azaltma ve azınlık artalandan gelen işgörenlerin ihtiyaç duyduğu olası desteği dillendirme yoluyla tüm işgörenlere eşit muamelede bulunmayı öneren *eşitlik* yaklaşımı; örgütte mevcut görev, yetki, sorumluluk, örgütsel güç, saygınlık ya da maddi öğeler gibi çeşitli faktörlerin hakça dağıtılma (Ghosh, Rai ve Sinha, 2014: s. 6) derecesini niteleyen dağıtımsal adaleti önemli biçimde yordamaktadır. Buradan yola çıkarak işgörenlerin görev, sorumluluk, iş yükü vb. girdiler; ödül, terfi, övgü vb. olumlu örgütsel çıktılar ve ceza vb. olumsuz örgütsel çıktıların dağıtılmasında, farklılıkların birer zenginlik ya da tehdit olarak görülmesinden bağımsız biçimde, tüm işgörenlere eşit davranıldığı durumlarda dağıtımsal adaletin varlığından daha yüksek oranda söz edilebilmektedir. İşgörenler her ne kadar farklılıkları zenginlik olarak görme eğilimde olsalar da söz konusu örgüt içindeki dağıtımlar olduğunda öğretmenlerin eşit muamele görmeyi önemsedikleri, bir diğer ifadeyle örgütsel adaleti sağlama adına en etkin farklılık yaklaşımının *eşitlik* yaklaşımı olduğu ifade edilebilir.

Dağıtımsal adalet kuramı kapsamında işgörenin örgütten elde etmeyi beklediği kazanım miktarının, kendisini diğer işgörenlerle kıyasladığı içsel ve dışsal etmenlere dayanabildiği (DeConinck ve Johnson, 2019: s. 3) araştırmanın kuramsal çerçeve bölümünde belirtilmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin kendilerini görev yaptıkları örgüt içinde ya da farklı bir örgütte denk pozisyonlarda çalışan diğer öğretmenlerle kıyaslayarak dağıtımsal adalet algılarını şekillendirdikleri ifade edilebilir. Bu noktada araştırmanın yapıldığı askeri okul belirli bir hiyerarşi içerisinde teşkilatlandırıldığından öğretmenlerin elde edebilecekleri dağıtım miktarları statü ve kıdemlerine göre mevzuatlarla belirlenmiş ve/veya sınırlandırılmış olduğunu not etmekte fayda olacaktır.

Gerçekleştirilmiş çoklu doğrusal hiyerarşik regresyon analizinin neticesinde eşitlik değişkeni kontrol edildiğinde erişim ve renk körlüğü yaklaşımları, ikisi birlikte daha önce açıklanan varyansa katkı sağlamıştır. Bu kapsamda erişim ve renk körlüğü yaklaşımı değişkenlerinin ikisi birlikte, yordanan değişken örgütsel adalete ait varyansın önemli bir kısmını açıklamaktadır.

Özü itibariyle erişim yaklaşımının geniş müşteri kitlelerine ve yabancı pazarlara ulaşmayı hedeflediği araştırmanın kuramsal çerçevesinde ifade edilmiştir. Her ne kadar araştırmanın yapıldığı askeri okulun müşteri kitleleri ya da uluslararası pazarla erişme amacı söz konusu olmasa da, erişim yaklaşımının farklılıkları örgütün temel bir parçası olarak kabul etmesi, desteklemesi, ve yüceltmesi yoluyla olumlu örgütsel çıktılarla doğrudan ilişkilendirilebilmesi (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3) dağıtımsal adaleti anlamlı biçimde yordamasının temel sebebi olarak gösterilebilir. Bu kapsamda okullarda farklılıkların değerli görülüp desteklenmesinin öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Aynı noktadan hareketle renk körlüğü yaklaşımı kapsamında tüm işgörenlere benzer davranışlarda bulunmanın ve kararlar alınırken grup farklılıklarını göz ardı etmenin de öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Bu bağlamda renk körlüğü yaklaşımının, çoğunlukta olan işgörenler tarafından bir sorun olarak algılanmıyor olması göz önünde bulundurulduğunda; araştırmanın yapıldığı okulda görev yapan öğretmenlerinin çoğunun kendilerini azınlıkta hissetmediği sonucu çıkarılabilir.

Yapılan çoklu doğrusal hiyerarşik regresyon analizi neticesinde; *tümleştirme ve öğrenme*, ile *homojenliğin desteklenmesi* değişkenleri diğer değişkenler kontrol altına alındığında açıklanan varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin farklılıklarının tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı kapsamında zenginlik, ya da homojenliğin desteklenmesi yaklaşımı kapsamında tehdit olarak görülmesinin; örgütteki iş yükü, görev, sorumluluk vb. girdiler ve olumlu ya da olumsuz örgütsel çıktıların hakça dağıtılmasını, bir diğer ifadeyle öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarını anlamlı biçimde yordamamıştır.

Bu kapsamda öğretmenlerin örgütü zenginleştirme adına örgütteki potansiyel farklılıklarının değerlendirilmesi yerine bireysel kazanımlarını ve söz konusu bu kazanımların tüm öğretmenlere eşit dağıtılmasını önemsedikleri ifade edilebilir. Haliyle öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının geliştirilmesi adına yöneticilerin görev, sorumluluk, iş yükü vb. örgütsel girdiler ve ödül, ceza, işte tutma, terfi, işten çıkartma vb. olumlu ve/veya olumsuz örgütsel çıktıların hakça bölüşülmesini teşvik etmelerinde fayda olacağını öne sürmek hatalı olmayacaktır.

İşgörenlerin içsel ya da dışsal kıyaslamalarla da dağıtımsal adalet algılarını oluşturdukları göz önünde bulundurulduğunda; öğretmenlerin kendi okullarında ya da farklı okullarda benzer pozisyonda görev yapan öğretmenlerle kendilerini kıyaslarken, farklılıklarını birer kriter olarak göz önünde bulundurmadığı sonucu çıkartılabilir. Bir anlamda, işgörenlerin dağıtımsal adalet algılarını meydana getirirken bireysel farklılıklardan bağımsız, örgütteki tüm dağıtımların hakça gerçekleştirmesini önemsediklerini ifade etmek mümkündür.

Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin farklılık yönetimi yaklaşımlarına dönük algıları ile örgütsel adaletin *işlemsel adalet* boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Söz konusu değişkenler, birlikte, işlemsel adalet alt boyutundaki değişimin yaklaşık üçte birini açıklamaktadır Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası eşitlik, renk körlüğü, tümleştirme ve öğrenme, erişim ve homojenliğin desteklenmesi şeklinde gerçekleşmiştir.

Yapılan hiyerarşik regresyon kapsamında oluşturulan modelde *eşitlik* yaklaşımı tek başına örgütsel adalete ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıklamaktadır. Yordanan değişken durumundaki dağıtımsal adalete ait varyansın dörtte birinden daha fazlası eşitlik yaklaşımı değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu kapsamda fırsat eşitliğine yönelik politika ve siyasalar yaratmayı, örgütte mevcut eşitsizlikleri azaltma ve azınlık işgörenlerin ihtiyaç duyabileceği desteği ifade etme vasıtasıyla tüm işgörenlere eşit muamelede bulunmayı öneren *eşitlik* yaklaşımının; dağıtımlara yönelik alınan kararlardan etkilenen işgörenlerin bu kararların adil ve şeffaf usullere ve ilkelere göre alındığına yönelik (Ghosh, Rai ve Sinha, 2014: s. 6)

algı düzeyini niteleyen işlemsel adaleti yordadığı ifade edilebilir. Bu sonuç ışığında farklılıkların birer zenginlik ya da tehdit olarak görülmesinden bağımsız biçimde tüm öğretmenlere eşit davranıldığı durumlarda işlemsel adaletin varlığından daha yüksek oranda söz edilebilecektir. Dolayısıyla alınan kararlarla beraber kararlara ilişkin usul ve ilkelerde adil olmanın ve öğretmenlerin çıkarlarının korunarak uzun vadede hakkettiklerini elde edebilmelerini sağlamanın en uygun yollarından birinin tüm işgörenlere eşit davranmak olabileceği ifade edilebilir.

İşlemsel adalet araştırmalarının, kaynakların eşit dağılımına odaklanan Eşitlik Kuramından evrilmiş olması (Ross ve Kapitan, 2018: s. 4-6) işlemsel adaleti en yüksek oranda yordayan farklılık yaklaşımının *eşitlik* yaklaşımı olmasının ardında yatan temel sebep olabilir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; örgütteki potansiyel işgören farklılıklarını tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı kapsamında birer zenginlik ya da homojenliğin desteklenmesi yaklaşımı dahilinde birer tehdit olarak görmesinden bağımsız biçimde *eşit muamele görme*yi önemsedikleri değerlendirilmiştir. İşlemsel adalet kuramı kapsamında örgütteki tüm bireylerin hakkaniyetli ve saygın biçimde muamele görmeyi önemsediklerini göz önünde bulundurduğumuzda, örgütteki tüm işgörenlere eşit davranmanın bu saygınlığı ortaya çıkartmanın en önemli yolu olabileceğini ifade etmek hatalı olmayacaktır.

Gerçekleştirilmiş çoklu doğrusal hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda *eşitlik* değişkeni kontrol edildiğinde *renk körlüğü* ve *tümleştirme ve öğrenme* yaklaşımları daha önce açıklanan varyansa katkı sağlamıştır. Bu kapsamda renk körlüğü ve tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı değişkenlerinin ikisi birlikte, yordanan değişken örgütsel adalete ait varyansın küçük bir kısmını açıklamaktadır.

Bu sonuçtan hareketle tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı kapsamında farklılıkların kabulünün bilincinde olmanın, farklılıkları örgütsel süreçlere dahil etmenin ve işgören farklılıklardan kaynaklanan çeşitli yeteneklerden faydalanmanın öğretmenlerin işlemsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği öne sürülebilir. Bu sonuçlar alanyazında daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla desteklenmektedir. Birçok araştırmacı farklılıkların bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. (Pitts ve

Jarry 2007: s. 10-11; Kim ve Park, 2017: s. 13; Kaiser, Major, Jurcevic, Dover, Brady ve Shapiro, 2013: s. 14; Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2017: s. 13-15).

Yine aynı noktadan hareketle renk körlüğü yaklaşımının önerdiği üzere işe alma, işte tutma veya terfi gibi kararlar alınırken grup farklılıklarını göz ardı etmenin ve tüm işgörenlere aynı muameleyi yapmanın da öğretmenlerin işlemsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde işlemsel adalet ile renk körlüğü ile ve tümleştirme ve öğrenme yaklaşımları arasındaki ilişki düzeyinin de birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. Kuramsal olarak aralarında çeşitli farklar olan tümleştirme ve öğrenme ile renk körlüğü yaklaşımlarının birbirine yakın sonuçlar göstermesinin olası sebeplerinin örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adalet için de geçerli olduğu ifade edilebilir. Zira farklılık artalanında yapılmış çeşitli araştırma sonuçları tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı kapsamında azınlıktaki personelin; renk körlüğü yaklaşımıyla ise çoğunluktaki personelin olumlu örgütsel çıktılara yönelik algıları arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Modica, 2014: s. 3-4). Bu kapsamda örgütteki potansiyel işgören farklılıklarına yönelik stratejileri farklı olsa da temel amaç olarak aynı doğrultuda hedefler çizmelerinden dolayı söz konusu iki yaklaşımın, yordanan değişkenle birbirlerine yakın düzeyde ilişki göstermesinin tutarlı bir sonuç olarak görülebileceğini tekrar hatırlatmakta fayda olacaktır.

Farklılıkların örgütteki varlığını reddeden, farklılıklara karşı direnç gösteren homojenliğin desteklenmesi yaklaşımına ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin işlemsel adalet algı düzeylerin yordamamaktadır. Araştırmanın yapıldığı örgütün askeri bir okul olması ve öğretmenlerin homojen işgören yapısını normal görme ihtimallerinin, homojenliğin desteklenmesi yaklaşımı değişkeninin işlemsel adaleti açıklamaya önemli bir katkı sağlayamamış olmasının sebebi olabileceği düşünülmektedir.

Farklı pazarlara erişim sağlarken örgütün dış çevresinin demografik özelliklerinin iç çevreye yansıdığı de yansıttığı (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3) erişim

yaklaşımına ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin işlemsel adalet algı düzeylerin anlamlı biçimde yordamamaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun, askeri bir okul olması neticesinde farklı pazarlara erişim sağlama amacı gütmemesi erişim yaklaşımının işlemsel adaleti açıklamaya önemli bir katkı sağlamamış olmasının temel sebebi olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin farklılık yaklaşımlarına dönük algıları ile örgütsel adaletin *etkileşimsel adalet* alt boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Söz konusu değişkenler, birlikte, etkileşimsel adalet alt boyutundaki değişimin yarısından fazlasını açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası tümleştirme ve öğrenme, renk körlüğü, eşitlik, homojenliğin desteklenmesi ve erişimdir.

Yapılan hiyerarşik regresyon kapsamında oluşturulan modelde tümleştirme ve öğrenme değişkeni tek başına örgütsel adalete ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıklamaktadır. Bir diğer ifadeyle; yordanan değişken durumundaki etkileşimsel adalete ait varyansın yarısına yakını *tümleştirme ve öğrenme* yaklaşımı değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı bağlamında farklılıkların örgütsel öğrenme ortamı oluşturulmasına yönelik bir fırsat, örgüt için bir zenginlik, güç kaynağı olarak görülmesinin; örgütteki işgörenlerin gördüğü muamelenin ve bireyin örgütün diğer paydaşlarıyla arasındaki adil ilişkinin niteliğinin artmasına, işgörenlere açık, dürüst ve saygıyla yaklaşılmasına katkıda bulunacağını ifade etmek mümkündür.

Yapılan analizlerin sonucunda tümleştirme ve öğrenme ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiye dair elde edilen bu bulgular alanyazında daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu çalışmalar örgütte mevcut potansiyel işgören farklılıklarının doğru yönlendirildiğinde olumlu örgütsel çıktılara katkı sağladığını ortaya koymuşlardır (Pitts ve Jarry 2007: s. 10-11; Kim ve Park, 2017: s. 13; Kaiser, Major, Jurcevic, Dover, Brady ve Shapiro, 2013: s. 14; Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi ve Yılmaz, 2017: s. 13-15). Bu bağlamda her öğretmenin farklılığının, uzmanlığının ve katkılarının değerli görülmesinin, adaletin kişilerarası ilişkiler

boyutuna atıfta bulunan etkileşimsel adalet algısını olumlu etkileyeceğini ifade etmek mümkündür.

Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı kapsamında kültürel farklılıklar değerli bir fırsat, bir zenginlik olarak görülür ve yüceltilir. İşgörenlerin bireysel farklılıklarını içselleştirmeleri neticesinde ortaya çıkan bu zenginliğin işgörenlerin bireysel bakış açılarını, tecrübelerini, kültürlerini örgütsel süreçlere dahil etmeleri yoluyla işgören, yönetici, üst ve astlar arasındaki ilişkinin niteliğinin artırılmasına katkıda bulunabileceği değerlendirilmiştir.

Etkileşimsel adaletin, özü itibariyle kişiler arası tavırların belirli ahlaki ve etik değerler üzerine kurulması gerektiği sayıltısından yola çıkarak nitelikli ilişkilerin karşılıklı duyarlılığı meydana getirme imkânı sunması (Polat, 2007: s. 21) göz önünde bulundurulduğunda tümleştirme ve öğrenme ile etkileşimsel adalet arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması kuramsal olarak tutarlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde hem renk körlüğü hem de eşitlik yaklaşımının etkileşimsel adalet değişkenini anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür. Bu noktada iki yaklaşımın da işgörenlere eşit muamelede bulunmayı ve ayrımcı uygulamalardan kaçınmayı öneriyor olması kuramsal olarak birbirlerinden farklı olsalar da etkileşimsel adaleti benzer düzeyde yordamalarının arkasında yatan temel sebep olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda tüm işgörenlere eşit davranmak ve örgütte ayrımcı politikalardan kaçınmak etkileşimsel adalet algısının artırılmasına katkıda bulunabilecektir. Söz konusu bu sonuçlar alanyazında daha önce yapılmış araştırmalarla da (Polat ve Kazak 2014: s.12; Kim ve Park, 2017: s. 13; Kaiser, Major, Jurcevic, Dover, Brady, ve Shapiro, 2013: s. 14) desteklenmektedir.

Homojenliğin desteklenmesi yaklaşımının etkileşimsel adaleti anlamlı biçimde yordamasının ardındaki temel sebebin; yönetici, üst ve ast arasındaki ilişkinin kurallar ve teamüller ile çizilmiş olması olduğu düşünülmektedir. Zira bu sonuç da alanyazındaki araştırmaların (Polat ve Kazak 2014: s.12; Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018: s. 11-13) sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Alan uzmanlarıyla yapılan

görüşmelerin neticesinde bu sonucun ardındaki temel sebebin araştırmanın yapıldığı okulun askeri bir kurum olmasının da ötesinde aslında öğretmenlerin kendilerini okuldan ziyade okulun bağlı olduğu kuruma yönelik bir bağlılık geliştirdikleri ve bu bağlamda kendilerini ait hissettikleri kurumda farklılıkları birer tehdit olarak görerek, reddetmenin baskın çoğunluğun kendi aralarında mevcut etkileşimin niteliğine ve adilliğine katkıda bulunduğu ifade edilebilir.

Farklı pazarlara ve müşteri kitlelerine erişim sağlayabilmek adına farklılıkları örgüt bünyesinde barındırmaya (Podsiadlowski vd 2013: s. 2-3) atıfta bulunan erişim yaklaşımına ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin etkileşimsel adalet algı düzeylerini anlamlı biçimde yordamamıştır. Araştırmanın askeri bir okulda yapılması ve söz konusu okulun herhangi bir kitleye erişim sağlama amacı gütmemesi erişim yaklaşımının etkileşimsel adaleti açıklamaya önemli bir katkı sağlamamış olmasının ardında yatan sebep olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları ışığında uygulayıcılara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. *Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin "yüksek" olduğu görülmüştür.* Bunun "çok yüksek" seviyeye çekmenin yolları aranmalıdır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini artırmak amacıyla okul yöneticilerinin;
a. Okulda mevcut tüm kaynak ve çıktıların öğretmenlere eşit biçimde, hakça dağıtıldığından emin olmaları,
b. Öğretmenlerin okula sağladıklarını düşündükleri katkı ve okuldan elde etmeyi bekledikleri kazanım miktarlarının örtüştüğünden emin olmaları,
c. Verdikleri kararlarda kanun, yönetmelik, yönerge ve kurallara katı biçimde bağlı kalmaları, kişiye, zamana ya da duruma göre değişmeyecek biçimde tutarlı davranmaları; kişisel ilişki veya önyargılarını karar sürecine yansıtmamaları, keyfi davranmamaları,
ç. Karar alma sürecinin etik ve ahlaki temellere dayandırıldığından, karar sürecinde okulda mevcut tüm farklı grupların temsil edildiğinden ve karardan etkilenen tüm paydaşların olası endişelerinin karar sürecine doğru yansıtıldığından emin olmaları,

d. Tüm öğretmenlerin farklılıklarının, uzmanlıklarının ve katkılarının değerli görülmesi yoluyla herkese saygın muamelede bulunmaları önerilebilir.

2. *Araştırmada farklılık yaklaşımlarından tümleştirme ve öğrenme yaklaşımının örgütsel adaleti ve örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür.* Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunabilmek adına yöneticiler tarafından okullarda söz konusu yaklaşımın kullanılması önerilebilir. Tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı vasıtasıyla öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini artırabilmek için; örgütte mevcut farklılıkların öğretmenlerin nasıl çalıştığını ve öğrendiğini anlamaya yönelik bir araç olarak örgütsel süreçlere dahil edilmesi, söz konusu farklılıkların okula olası getirilerinin vurgulanması ve kültürel gruplar arasındaki farklılıkların okul için bir güç kaynağı, bir zenginlik olarak görülmesi teşvik edilebilir. Öğretmenler hem kendi farklılıkları hem meslektaşlarının farklılıkları ve işe dönük kazanımları arasındaki ilişkiyi keşfetmeleri için cesaretlendirilebilir. Böylece okullar potansiyel öğretmen farklılıklarından kaynaklanan çok çeşitli yeteneklerden faydalanarak örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına daha verimli bir iş çevresi yaratma imkânı elde edebilecektir.

3. *Araştırmada farklılık yaklaşımlarından erişim yaklaşımının örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaleti anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür.* Öğretmenlerin dağıtımsal adalete yönelik algı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunabilmek adına yöneticiler tarafından okullarda söz konusu yaklaşımın kullanılması önerilebilir. Erişim yaklaşımı vasıtasıyla öğretmenlerin dağıtımsal adalet algı düzeylerini artırabilmek için; okulda mevcut farklılıkların okulun temel bir parçası olarak kabul edilmesi, değerli görülüp desteklemesi ve yüceltilmesi önerilebilir. Erişim yaklaşımı kapsamında öğretmen ve yöneticiler kültürel geçmişlerini ya da okulda kendilerinin veya meslektaşlarının farklılıkları neticesinde yaşadıkları tecrübe, duygu, düşünce ve davranışları ifade edebilme imkanına sahiptir. Böylece öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri okula ait demografik özellikler ve okul paydaşlarının demografik özellikleri arasında bütünleşme sağlanarak artırılabilecektir.

4. *Araştırmada farklılık yaklaşımlarından eşitlik yaklaşımının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür.* Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunabilmek adına yöneticiler tarafından okullarda eşitlik yaklaşımının kullanılması önerilebilir. Eşitlik yaklaşımı vasıtasıyla öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini artırabilmek için; fırsat eniştеliğine imkân veren yöntemlerin uygulanması için çaba sarf edilmesi önerilebilir. Zira öğretmenler için farklılıkları bir değer ya da bir tehdit olarak görmekten bağımsız biçimde, adaletin en önemli bileşenlerinden olan *dağıtım* noktasında *eşitliğin* önemli olduğu değerlendirilmektedir.

5. *Araştırmada farklılık yaklaşımlarından renk körlüğü yaklaşımının örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti yordadığı görülmüştür.* Bu sonuç ışığında okullarda örgütsel adalet algı düzeylerinin artırabilmek adına söz konusu yaklaşımın kullanılması önerilebilir. Ancak, renk körlüğü yaklaşımında çoğunluk grubun normları ve değerleri okulun tamamında baskın hale gelebilir ve öğretmenlerin örgütsel süreçlere katılımını kısıtlama ya da azınlık öğretmenleri dışlama için bir araç olarak kullanılabilir. Dolayısıyla okulda uygulanan bu yaklaşımın, güvenilir ve geçerli yollarla ölçülerek öğretmenler tarafından kabul gördüğünden emin olunduktan sonra tüm öğretmenlerin aynı muameleyi görmesi ve işe alınma, işte tutma veya terfi gibi kararlar alınırken grup farklılıklarının göz ardı edilmesi önerilebilmelidir. Zira renk körlüğü yaklaşımı bağlamında örgütte mevcut siyasalar baskın artalandan gelen öğretmenler için sorun oluşturmasa da bu uygulamaların azınlık öğretmenler tarafından ayrımcılık olarak algılanabileceği göz ardı edilmemelidir.

Araştırma sonuçları ışığında araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan 520 öğretmenle yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği araştırma evreni ile sınırlıdır. Sonuçların farklı evren ve

örneklemlerle de sınanabilmesi adına araştırma farklı illerde, bölgelerde ya da ülke genelinde tasarlanarak tekrar uygulanabilir.

2. Araştırma korelasyonel nitelikte ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiş nicel bir çalışmadır. Veri çeşitliliğini sağlamak amacıyla nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı karma desende benzer araştırmalar yapılmasında fayda olacağı değerlendirilmektedir.

3. Bu araştırmada örgütsel adaletin yordayıcısı olarak farklılık yaklaşımları incelenmiş, öğretmenlerin farklılık yaklaşımları algıları ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişki irdelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini etkileyeceği değerlendirilen diğer değişkenlerin örgütsel adalet üzerindeki etkilerini sınayacak farklı araştırmaların yapılması önerilebilir.

4. Benzer şekilde verimli örgüt iklimini oluşturabilmek ve farklılıkları doğru yönetebilmek adına farklılık yaklaşımlarının örgütsel adalet dışındaki diğer örgütsel davranışlar üzerine olası etkilerini irdeleyecek farklı araştırmaların yapılması tavsiye edilebilir.

5. Örgütsel adalet algı düzeylerinin işgörenin bireysel tecrübelerinden yola çıkarak oluşturduğu kişisel bir davranış olduğu göz önünde bulundurularak farklılık yaklaşımlarına yönelik araştırmaların örgütsel verim vb. örgütün tamamını etkileyebilecek örgütsel davranışlar için tekrarlanmasının örgütsel etkinliğin artırılmasına katkıda bulunabileceği değerlendirilmiştir.

6. Farklılık yaklaşımlarının örgütsel adalet üzerine olası etkilerine ilişkin daha detaylı sonuçlara erişebilmek adına, öğretmenlerin kendilerini azınlık ya da çoğunluk gruba ait hissetmeleri kontrol edilerek araştırmanın tekrarlanmasında fayda olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda azınlık ya da çoğunluk gruba ait olma durumunun kontrol değişkeni olarak ele alındığı benzer nitelikte araştırmalar tasarlanması önerilebilir.

7. Araştırmanın yapıldığı okulun askeri bir okul olduğu; kişisel ilişkilerin, görev, sorumluluk vb. girdiler ile ödül, ceza, terfi vb. çıktıların kurallar ve teamüllerle belirlendiği göz önünde bulundurulduğunda farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet ilişkisini inceleyen benzer çalışmaların farklı okul türlerinde tekrarlanmasında fayda olacağı değerlendirilmiştir. Özellikle erişim yaklaşımının örgütsel adalet üzerindeki etkilerinin tam olarak anlaşılabilmesine katkıda bulunmak amacıyla araştırmanın özel okullarda tekrarlanması önerilebilir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Arredondo, P. (1996). Dimensions of personel identity. In Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation (pp. 29-31). Retrieved from http://dx.doi.org/10.4135/9781452204642

Brief, A. P. (2010). Part 1 - Conceptual foundations. In Diversity at Work (pp. 11-12). Retrieved from https://doi.org/10.1017/CBO9780511753725

Can, A. (2013). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi.

Cox, T. (1994). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları (5th ed.). Ankara: Pegem Akademi.

Erdoğan, İ. (2012). Pozitivist Metodoloji ve Ötesi: Araştırma Tasarımları Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler (Geliştirilmiş 3. Baskı). Ankara: Erk Yayınları.

Field, A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. Thousand Oaks, CA: SAGE.

George, D., & Mallery, P. (2016). IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference. London, England: Routledge.

Karasar, N. (2015). Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler (28th ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Morrison, A. M. (1996). The New Leaders: Leadership Diversity in America. New York, NY: Jossey-Bass.

Prasad, M. E. (1995). Skill heterogeneity and aggregation bias over the business cycle. Washington, DC: International Monetary Fund.

Rawls, J. (2005). The role of justice. In A Theory of Justice (pp. 3-6). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Riordan, C., Schafer, B. S., & Steward, M. M. (2013). Relational demography within groups: Through the lens of discrimination. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds.), Discrimination at work: The psychological and organizational bases (pp. 37-61). London, England: Psychology Press.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). Using Multivariate Statistics. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tittenbrun, J. (2012). The theory of social exchange of G.C. Homans. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/254936722

Triana, M. (2017). Managing Diversity in Organizations: A Global Perspective. Londra, İngiltere: Routledge.

2. Makaleler, Bildiler, Diğer Basılı Yayınlar

Anca, C. D., & Vega, A. V. (2016). Diversity management in today's companies. In Managing Diversity in the Global Organization: Creating New Business Values (pp. 121-159). Retrieved from https://doi.org/10.1057/9780230800885

Arslan, Y. (2018). Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilşikin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Arslan, Y. & Polat, S. (2016). Adaptation of diversity perspective questionnaire (DPQ) to Turkish, Inonu University Journal of the Faculty of Education, 17(2), 95-106. DOI: 10.17679/iuefd.17228960

Ashkanasy, N., Härtel, C., & Daus. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. Journal of Management, 28(3), 307-338. doi:10.1016/s0149-2063(02)00130-7

Atkinson, C. (2015). The role of U.S. Elite Military Schools in promoting intercultural understanding and democratic governance. All Azimuth: A Journal of Foreign Policy and Peace, 4(2), 19-29. doi:10.20991/allazimuth.167335

Barbara, M. (2015). Managing Cultural Diversity as a Societal Approach to Sustainable Human Resource Management. Social Sciences, 89(3), 8-18. doi:10.5755/j01.ss.89.3.13669

Bennett, M. (2004). Becoming interculturally competent. In J. S. Wurzel (Ed.), Toward Multiculturalism: A Reader in Multicultural Education (2nd ed., pp. 62-77). Newton, MA: Intercultural Resource.

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. Journal of Applied Psychology, 94(2), 445-464. doi:10.1037/a0013935

Bombiak, E. (2017). Human Resources Risk As An Aspect Of Human Resources Management In Turbulent Envıionments. Strategica : Shift. Major challenges of today's economy / ed. by Florina Pînzaru [vd.]. - Bükreş, 120-132. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320685465

Bonilla-Silva, E. (2019). Feeling Race: Theorizing the Racial Economy of Emotions. American Sociological Review, 84(1), 1-25. doi:10.1177/0003122418816958

Brignall, T., & Van Valey, T. (2017). Approaches to Diversity Education: A Critical Assessment. Humboldt Journal of Social Relations, 39, 117-127. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/90007875

Cemaloğlu, Necati & Önk, Murat. (2015). Öğretmenlerin Damgalama Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki - Relationship between Stigma Levels of Teachers and Teacher's Organizational Justice Perceptions. International Journal of Human Sciences. 13. 10.14687/ijhs.v13i1.3622.

Chen, C. C., Meindl, J. R., & Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: a test of situational, cultural, and individual factors. Journal of Organizational Behavior, 19(2), 115-129. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199803)19:23.0.co;2-j

Cho, Y. J., & Sai, N. (2012). Does Organizational Justice Matter in the Federal Workplace? Review of Public Personnel Administration, 33(3), 227-251. doi:10.1177/0734371x12458126

Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. Public Administration Quarterly, 19(1), 135 - 151. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/40862302

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2), 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958

Coleman, M. (2012). Leadership and Diversity. Educational Management Administration & Leadership, 40(5), 592-610. doi:10.1177/1741143212451174

Comer, D. R., & Soliman, C. E. (1996). Organizational Efforts to Manage Diversity: Do They Really Work? Journal of Managerial Issues, 8(4), 470-483. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/40604121

Cox, T. (1994). A Comment on the Language of Diversity. Organization, 1(1), 51-58. doi:10.1177/135050849400100109

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. Academy of Management Perspectives, 13(2), 68-80. doi:10.5465/ame.1999.1899550

Davis, P. J., Frolova, Y., & Callahan, W. (2016). Workplace diversity management in Australia. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 35(2), 81-98. doi:10.1108/edi-03-2015-0020

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2019). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, 29(4), 333-350. doi:10.2753/pss0885-3134290403

Denson, N., & Chang, M. J. (2009). Racial Diversity Matters: The Impact of Diversity-Related Student Engagement and Institutional Context. American Educational Research Journal, 46(2), 322-353. doi:10.3102/0002831208323278

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239. doi:10.2307/2393235

Ellis, C. (1994). Diverse approaches to managing diversity. Human Resource Management, 33(1), 79-109. doi:10.1002/hrm.3930330106

Ferdman, B. M., & Sagiv, L. (2012). Diversity in Organizations and Cross-Cultural Work Psychology: What If They Were More Connected? Industrial and Organizational Psychology, 5(03), 323-345. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01455.x

Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2004). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals. Journal of International Business Studies, 36(3), 304-321. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400134

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. Academy of Management Journal, 32(1), 115-130. doi:10.5465/256422

Gappa, J. M., Austin, A. E., & Trice, A. G. (2005). Rethinking academic work and workplaces. Change: The Magazine of Higher Learning, 37(6), 32-39. doi:10.3200/chng.37.6.32-39

Ghorashi, H., & Sabelis, I. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. Scandinavian Journal of Management, 29(1), 78-86. doi:10.1016/j.scaman.2012.11.002

Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement. Personnel Review, 43(4), 628-652. doi:10.1108/pr-08-2013-0148

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432. doi:10.1177/014920639001600208

Harrison, D. A., Harrison, T., & Shaffer, M. A. (2019). Strangers in Strained Lands: Learning From Workplace Experiences of Immigrant Employees. Journal of Management, 45(2), 600-619. doi:10.1177/0149206318790648

Harvey, S., & Haines III, V. Y. (2005). Employer Treatment of Employees During a Community Crisis: The Role of Procedural and Distributive Justice. Journal of Business and Psychology, 20(1), 53-68. doi:10.1007/s10869-005-6983-z

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. The Academy of Management Review, 25(1), 121. doi:10.2307/259266

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. International Journal of Educational Management, 18(4), 250-259. doi:10.1108/09513540410538831

Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & Van der Zee, K. I. (2015). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. Journal of Applied Social Psychology, 46(2), 81-93. doi:10.1111/jasp.12332

Joy, V. L., & Witt, L. A. (1992). Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice Distributive Justice Relationship. Group & Organization Management, 17(3), 297-308. doi:10.1177/1059601192173008

Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. Journal of Personality and Social Psychology, 104(3), 504-519. doi:10.1037/a0030838

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. American Sociological Review, 71(4), 589-617. doi:10.1177/000312240607100404

Kandola, R., & Fullerton, J. (1998). Diversity: More than just an empty slogan. Personnel Management, 46-50.

Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. Journal of Management Studies, 56(1), 134-171. doi:10.1111/joms.12402

Kezar, A. (2008). Understanding Leadership Strategies for Addressing the Politics of Diversity. The Journal of Higher Education, 79(4), 406-441. doi:10.1080/00221546.2008.11772109

Kıranlı Güngör, S., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(3), 723-742. doi: 10.16986/HUJE.2018036553

Kim, S., & Park, S. (2017). Diversity Management and Fairness in Public Organizations. Public Organization Review, 17(2), 179-193. doi:10.1007/s11115-015-0334-y

King, E. B., Dawson, J. F., Kravitz, D. A., & Gulick, L. M. (2010). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations. Journal of Organizational Behavior, 33(1), 5-20. doi:10.1002/job.728

Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized Hrm Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity Or Concealing Organizational Practices? Academy of Management Journal, 38(3), 787-820. doi:10.5465/256746

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. Academy of Management Journal, 38(1), 60-84. doi:10.2307/256728

Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 44(3), 265-285. doi:10.1177/001872679104400304

Langholz, M. (2014). The management of diversity in U.S. and German higher education. management revu, 25(3), 207-226. doi:10.5771/0935-9915-2014-3-207
Langholz, M. (2014). The management of diversity in U.S. and German higher education. management revu, 25(3), 207-226. doi:10.5771/0935-9915-2014-3-207
Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). Procedural justice in law I. The Social Psychology of Procedural Justice, 61-92. doi:10.1007/978-1-4899-2115-4_4

Lunsford, D. L., & Dolison, C. N. (2019). The roles of human resource development in developing the whole person with disabilities: A conceptual model. Performance Improvement Quarterly, 31(4), 397-418. doi:10.1002/piq.21283

M. Ross, S., & Kapitan, S. (2018). Balancing self/collective-interest: equity theory for prosocial consumption. European Journal of Marketing, 52(3/4), 528-549. doi:10.1108/ejm-01-2017-0002

McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography. Organization Science, 22(3), 788-803. doi:10.1287/orsc.1100.0550

Mizera-Peçzek, P. (2016). Specificity of Diversity Management in the Context of Sexual Orientation in Artistic Ensembles. Proceedings Of The Multidisciplinary Academic Conference,, 78-84. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?isbn=8088085144

Modica, M. (2014). Unpacking the 'colorblind approach': accusations of racism at a friendly, mixed-race school. Race Ethnicity and Education, 18(3), 396-418. doi:10.1080/13613324.2014.985585

Muldoon, J., Liguori, E. W., Bendickson, J., & Bauman, A. (2018). Revisiting perspectives on George Homans: Correcting misconceptions. Journal of Management History, 24(1), 57-75. doi:10.1108/jmh-06-2017-0027

Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. İş Ahlakı Dergisi, 9, 113–152.

Mummendey, A., & Wenzel, M. (1999). Social discrimination and tolerance in intergroup relations: reactions to intergroup difference. Personality and Social Psychology Review, 3(2), 158-174. doi:10.1207/s15327957pspr0302_4

Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", Academy of Management Journal, Vol. 36 No. 3, ss. 527-556.

Nicklin, J. M., McNall, L. A., Cerasoli, C. P., Strahan, S. R., & Cavanaugh, J. A. (2014). The Role of Overall Organizational Justice Perceptions Within the Four-Dimensional Framework. Social Justice Research, 27(2), 243-270. doi:10.1007/s11211-014-0208-4

Peng, L., Zheng, Q., & Zhang, J. (2019). Multicultural and colorblind, investigating intergroup ideologies and relevant relations in mainland China. International Journal of Intercultural Relations, 70, 1-6. doi:10.1016/j.ijintrel.2019.02.005

Peppler, K., & Bender, S. (2013). Maker Movement Spreads Innovation One Project at a Time. Phi Delta Kappan, 95(3), 22-27. doi:10.1177/003172171309500306

Pitts, D., & Jarry, E. (2007). Ethnic Diversity and Organizational Performance: Assessing Diversity Effects at the Managerial and Street Levels. International Public Management Journal, 10(2), 233-254. doi:10.1080/10967490701323738

Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. Review of Public Personnel Administration, 26(3), 245-268. doi:10.1177/0734371x05278491

Plaut, V. C., Garnett, F. G., Buffardi, L. E., & Sanchez-Burks, J. (2011). "What about me?" Perceptions of exclusion and whites' reactions to multiculturalism. Journal of Personality and Social Psychology, 101(2), 337-353. doi:10.1037/a0022832

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. International Journal of Intercultural Relations, 37(2), 159-175. doi:10.1016/j.ijintrel.2012.09.001

Podsiadlowski, A., & Ward, C. (2010). Global mobility and bias in the workplace. International and Cultural Psychology, 279-300. doi:10.1007/978-1-4419-6208-9_14

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Polat, S. (2009). Öğretmen adaylarinin çok kültürlü eğitime yönelik kişilik özellikleri. International Online Journal of Educational Sciences, 1(1), 154-465. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/242552339

Polat, S. (2012). Okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumları. Hacattepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (42), 334-343.

Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20(1). doi:10.14527/kuey.2014.004

Polat, S. (2015). Ötekine bakış bağlamında barış eğitimi ve empati (ss. 135-153). Kabapınar, Y. (Ed.). Empatiyle Gelişmek Empatiyi Geliştirmek: Çocuk ve Empati. Pegem Akademi.

Poon, J. M. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover ıntention: A mediation-moderation framework. Journal of Applied Social Psychology, 42(6), 1505-1532. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00910.x

Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Ditlmann, R., & Crosby, J. R. (2008). Social identity contingencies: How diversity cues signal threat or safety for African Americans in mainstream institutions. Journal of Personality and Social Psychology, 94(4), 615-630. doi:10.1037/0022-3514.94.4.615

Puwar, N. (2004). Thinking About Making a Difference. The British Journal of Politics and International Relations, 6(1), 65-80. doi:10.1111/j.1467-856x.2004.00127.x

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. The International Journal of Human Resource Management, 12(2), 299-310. doi:10.1080/09585190121674

Ridder, H., Hoon, C., & McCandless Baluch, A. (2014). Entering a Dialogue: Positioning Case Study Findings towards Theory. British Journal of Management, 25(2), 373-387. doi:10.1111/1467-8551.12000

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Diversity. In Organizational Behavior (15th ed., pp. 40-42). Retrieved from http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins__timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf

Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2008). The white standard: Racial bias in leader categorization. Journal of Applied Psychology, 93(4), 758-777. doi:10.1037/0021-9010.93.4.758

Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change. Personnel Review, 32(3), 360-375. doi:10.1108/00483480310467660

Selden, S. C., & Selden, F. (2001). Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century. Administration & Society, 33(3), 303-329. doi:10.1177/00953990122019785

Soni, V. (2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. Public Administration Review, 60(5), 395-408. doi:10.1111/0033-3352.00103

Staley, A. B., Dastoor, B., Magner, N. R., & Stolp, C. (2003). The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 15(4), 505-524. doi:10.1108/jpbafm-15-04-2003-b002

Stull, S. H., & Freer, K. F. (2019). Perceptions of performance improvement factors in an emerging market environment. Performance Improvement Quarterly, 31(4), 327-354. doi:10.1002/piq.21269

Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kang, S. (2017). Incentive Pay and Firm Performance: Moderating Roles of Procedural Justice Climate and Environmental Turbulence. Human Resource Management, 56(2), 287-305. doi:10.1002/hrm.21765

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers′ Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55(1), 23-40. doi:10.1006/obhd.1993.1022

Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E., ve Yılmaz, Ö. İ. (2017). Farklılık yönetiminin örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz bölgesinde yer alan üniversitelerde karşılaştırmalı bir araştırma. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 9(16), 1-1. doi:10.20990/kilisiibfakademik.266174

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard business review, 74(5), 79-90. Retrieved from https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity

Thomas, K. M., Mack, D. A., & Montagliani, A. (n.d.). The arguments against diversity: Are they valid? The psychology and management of workplace diversity, 31-51. Retrieved from https://psycnet.apa.org/record/2003-88187-002

Van Dijke, M., Leunissen, J. M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 150, 46-61. doi:10.1016/j.obhdp.2018.12.003

Visintin, E. P., Birtel, M. D., & Crisp, R. J. (2017). The role of multicultural and colorblind ideologies and typicality in imagined contact interventions. International Journal of Intercultural Relations, 59, 1-8. doi:10.1016/j.ijintrel.2017.04.010

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. Journal of Business Ethics, 38(3), 193-203. doi:10.1023/a:1015820708345

Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2000). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful Is Diversity Research for Public-Sector Managers? Public Administration Review, 60(5), 386-394. doi:10.1111/0033-3352.00102

Zoller, Y. J., & Muldoon, J. (2019). Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies. Journal of Management History, 25(1), 47-66. doi:10.1108/jmh-05-2018-0026

EKLER

Ek 1. Araştırma İzni

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

T.C
MİLLİ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ
DENİZ ASTSUBAY MESLEK YUKSEK OKULU MUDURLUĞU
ALTINOVA/YALOVA

OKL MD : 79528767-1120- 06 -18/Yab Dil.Böl 06 Kasım 2018

KONU : Yuksek Lisans Tez Çalışması

İLGİLİ MAKAMA

Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu Mudurluğu emrinde görevli Öğretmen Üsteğmen Tolga TEKCAN ın Kocaeli Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusundeki Yuksek Lisans Tezi "Algılanan Farklılık Yaklaşımları İle Orgutsel Adalet Duzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını anket çalışma yöntemi ile okulumuzda uygulama talebi uygun görülmuştur

Rıca ederım

Gökhan ÖZTÜRK
Deniz Albay
Deniz Astsubay MYO Mudurü

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

Ek 2. Ölçek Kullanım İzni

Yönlendir: Farklılıklara Yaklaşım Ölçeği Hk.

12 Aralık 2016, 06:09

Kimden **yaser.arslan@kocaeli.edu.tr**

---- Orjinal Mesaj ----
Gönderen:
yaser.arslan@kocaeli.edu.tr

Alıcı:
tolga-tekcan@hotmail.com
Gönder:
Fri, 02 Dec 2016 16:32:27 +0300
Konu:
Farklılıklara Yaklaşım Ölçeği Hk.
Sn. Tekcan,

Araştırmanızda "Farklılıklara Yaklaşım Ölçeği"ni kullanabilirsiniz.

Ölçek formu ve ölçeğe ilişkin puanlama ektedir.

Ayrıca 2016 yılında İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisinin 17. cilti 2. sayısında yayınlanan "Farklılıklara Yaklaşım Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması" başlıklı makale çalışmanızda size yardımcı olabilir.

Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Arş. Gör. Yaser ARSLAN
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
--
Research Assistant Yaser ARSLAN
Kocaeli University Faculty of Education
Educational Sciences Department
Kocaeli / TURKEY



Ek 3. Kullanılan Ölçekler

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı eğitim örgütlerindeki öğretmen ve yönetici algılarına dayanarak farklılık yaklaşımları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Araştırma Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) Bilim Dalı yüksek lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırmada amaç kişi veya kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmayıp, farklılık yaklaşımları ve örgütsel adalet davranışı açısından okulların hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemektir. Araştırmadan elde edilen veriler, **araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir**.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde farklılık yaklaşımlarına, üçüncü bölümde ise örgütsel adalete ilişkin yargılar bulunmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz farklılık perspektiflerini, örgütsel adalet davranışı düzeyini ve bunlar arasındaki ilişki düzeyini belirlemede önemli ipuçları verecek; bu veriler de okulların geliştirilmesine yönelik çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ediyorum.

Tolga TEKCAN

Tel: 05554028632
tolgatekcan@icloud.com

BÖLÜM 1

Cinsiyetiniz: A) Kadın B) Erkek

Yaşınız:

Öğretmenlik Süreniz: (Yıl)

Bu Okuldaki Hizmet Süreniz: (Yıl)

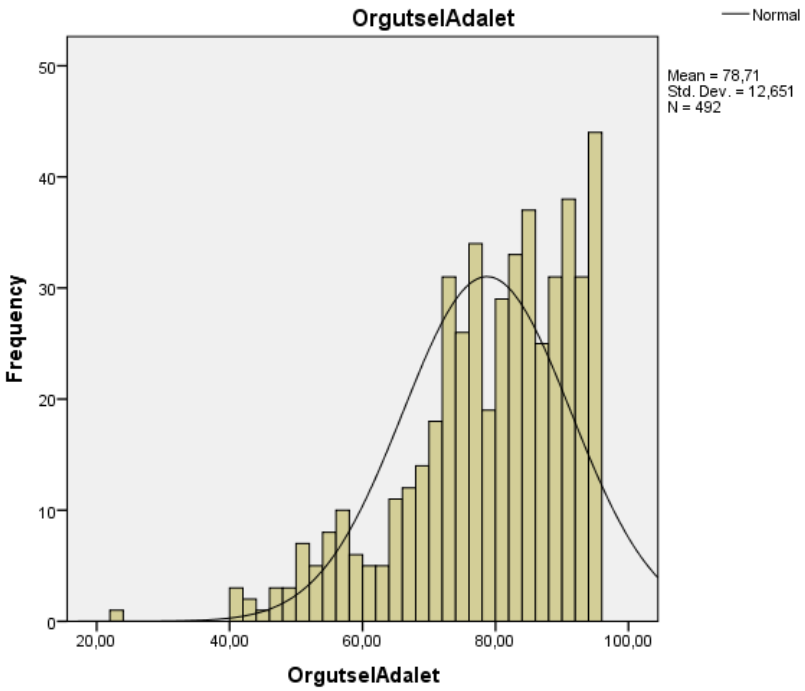
Aşağıda, okulunuzun farklılık yaklaşımlarına ilişkin algınızı yansıtabileceğiniz 17 ifade bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak hangi seçenek sizin algınıza daha uygunsa o seçeneği yuvarlak içerisine alınız. Hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

Madde No	BÖLÜM 2: FARKLILIK YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ	1: Tamamen Katılmıyorum	2:Katılmıyorum	3: Kısmen Katılıyorum	4: Katılıyorum	5: Tamamen Katılıyorum
1.	Okulumuzdaki kültürel çeşitlilik okulumuza, farklı bölümler/zümreler için yeni fikirler ve farklı bilgiler getirmektedir.	1	2	3	4	5
2.	İnsanlar, içinde bulunduğumuz toplumun demografik özelliklerini *(cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, etnisite)* taşıdıklarında okulumuza uyum sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
3.	Okulumuzdaki kültürel çeşitlilik daha yenilikçi olmamıza yardım etmektedir.	1	2	3	4	5
4.	Öğrencilerin/velilerin farklılıklarıyla çalışanların farklılıkları eşleştiğinde bireyler okulumuza uyum sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
5.	Okulumuzda benzer kişilerle çalışmak insana kendisini iyi hissettirmektedir.	1	2	3	4	5
6.	İnsanlar iş için gerekli olan nitelikleri karşıladıklarında okulumuza uyum sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
7.	Okulumuzda homojen bir iş gücü oluşturmak için yoğun çaba gösterilmektedir.	1	2	3	4	5
8.	Herkese eşit iş olanakları sağlamayı önemli bulduğumuz için okulumuzda kültürel çeşitlilik vardır.	1	2	3	4	5
9.	Okulumuzdaki kültürel çeşitlilik işe yönelik yeni beceriler ve yaklaşımlar geliştirmemize yardım etmektedir.	1	2	3	4	5
10.	Çalışanların kültürel geçmişleri ile öğrencilerin/velilerin kültürel geçmişlerinin uyuşması okulumuzun niteliğini artırmaktadır.	1	2	3	4	5
11.	Okulumuzda farklı kültürlerden gelenlerin özellikle çok nitelikli oldukları belli işler/görevler vardır.	1	2	3	4	5
12.	Gerekli koşulları karşıladıkça okulumuzda herkes hoş görülmektedir.	1	2	3	4	5
13.	Okulumuzdaki terfiler, çalışanların geçmişlerine değil performanslarına bağlıdır.	1	2	3	4	5
14.	İnsanlar, var olan kişilere benzer olduklarında okulumuza uyum sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
15.	Dezavantajlı gruplardan gelen çalışanlarımızın gelişimi için özel destek vermek okulumuz için önemlidir.	1	2	3	4	5
16.	Örgütsel stratejilerimiz, farklı geçmişlere sahip çalışanların okula getirdikleri kaynaklarla uyum sağlaması için güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
17.	Okulumuzda kişilerin geçmişleri değil nitelikleri önemlidir.	1	2	3	4	5

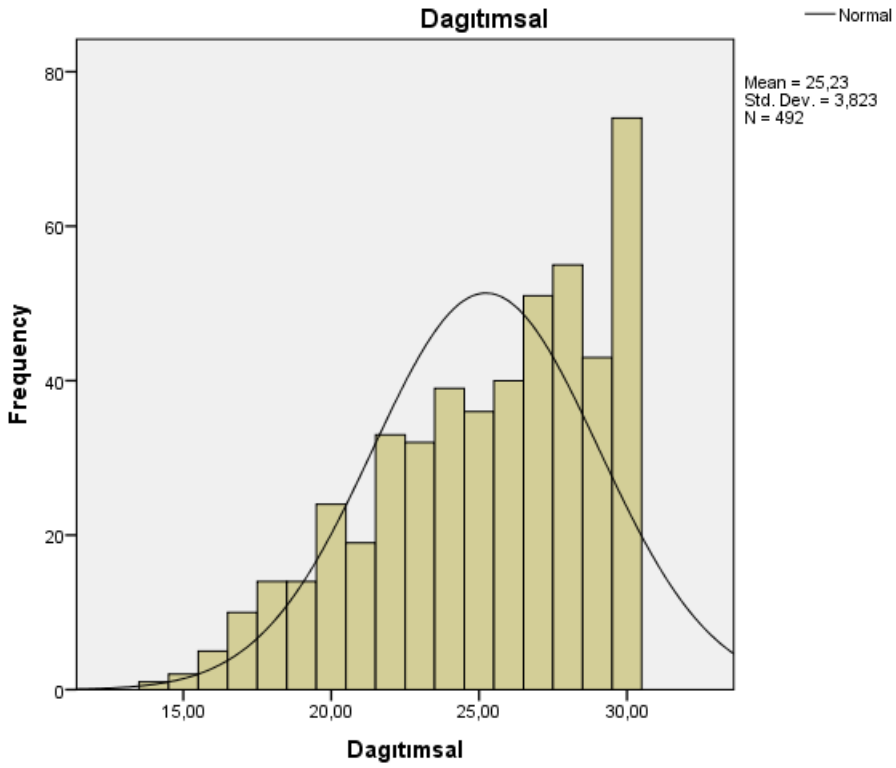
Bu bölümde örgütsel adalet davranışı ile ilgili bir dizi yargı listelenmektedir. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her maddeye ilişkin düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.
(1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve dogru bilgi toplar.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayrım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer ögretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Okul yöneticilerimiz, tüm ögretmenlere nazik davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir sekilde açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayrım yapılmaksızın tüm ögretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm ögretmenlere ayrım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdigi kararları tek tek tüm ögretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Okul yöneticilerimiz okuldaki ögretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	( )	( )	( )	( )	( )

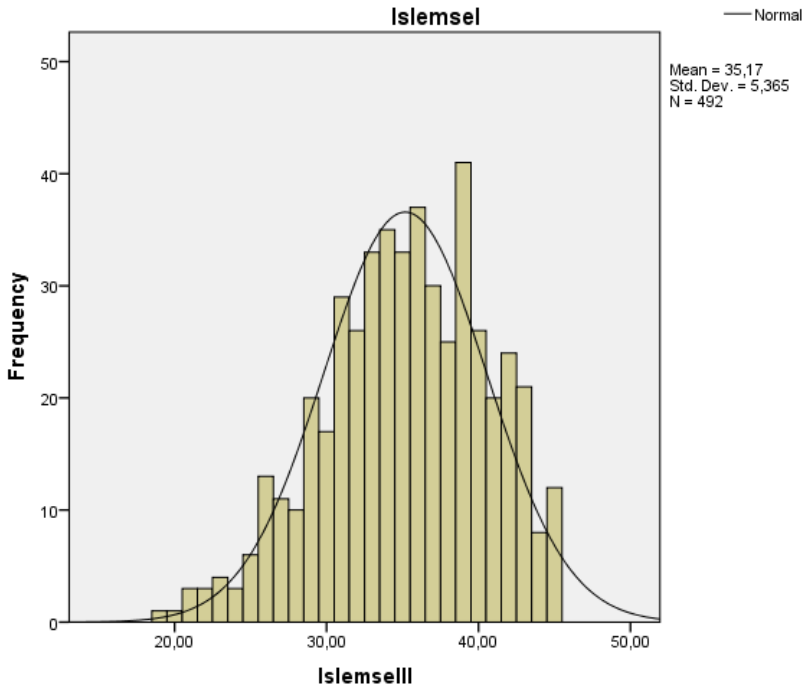
Ek 4. Değişkenlere Ait Histogram Grafikleri



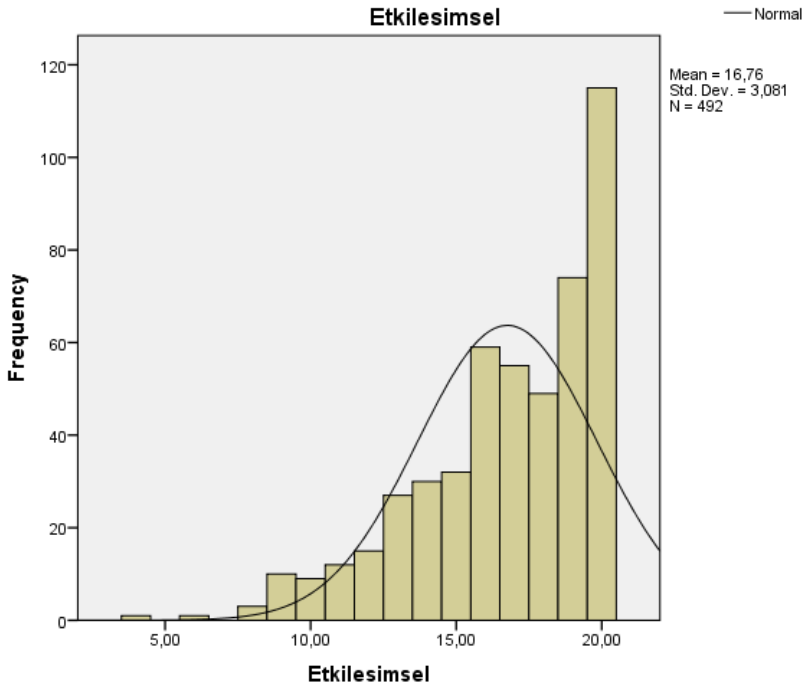
Şekil 1. Örgütsel Adalet Değişkenine Ait Histogram Grafiği



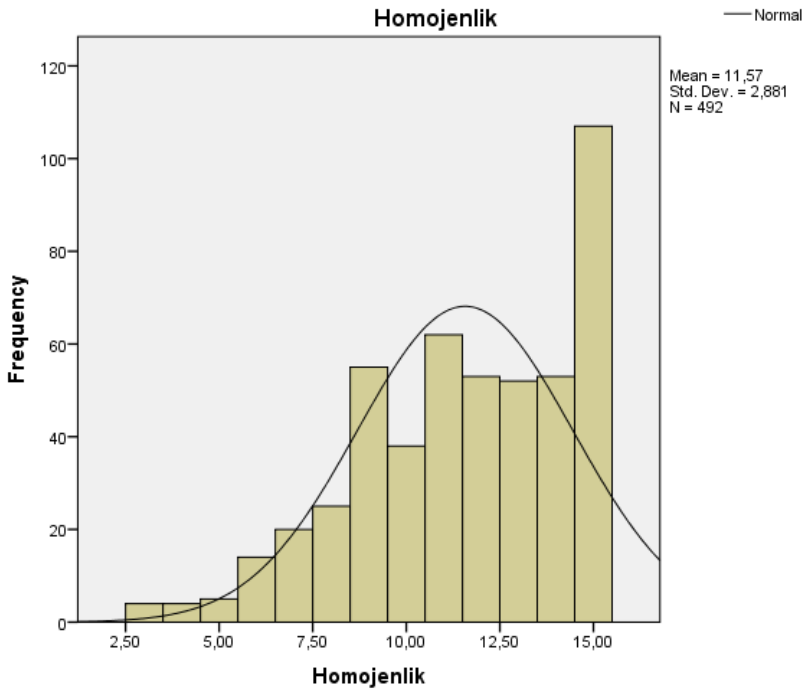
Şekil 2. Dağıtımsal Adalet Değişkenine Ait Histogram Grafiği



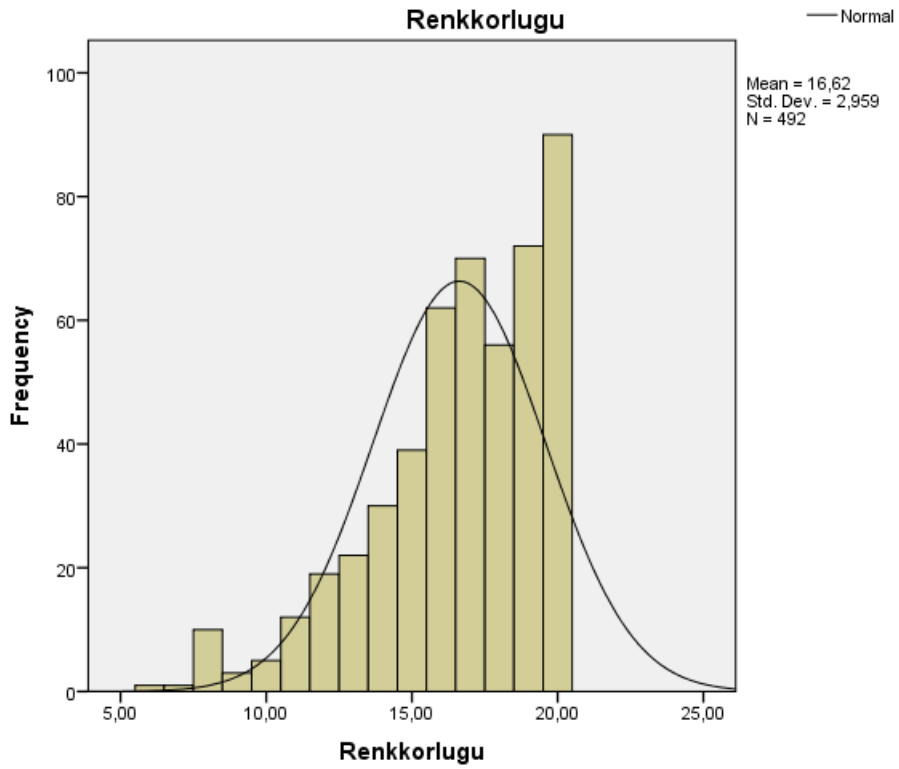
Şekil 3. İşlemsel Adalet Değişkenine Ait Histogram Grafiği



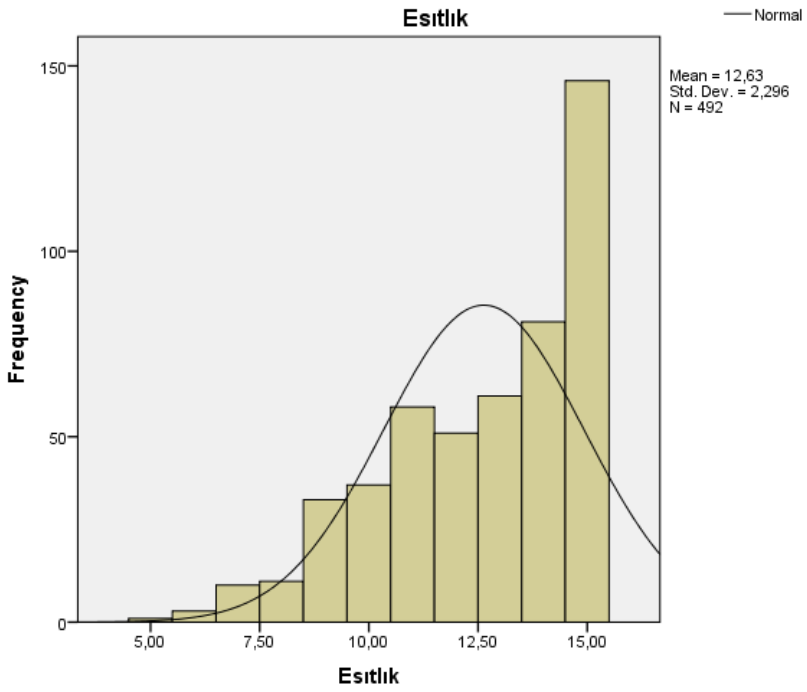
Şekil 4. Etkileşimsel Adalet Değişkenine Ait Histogram Grafiği



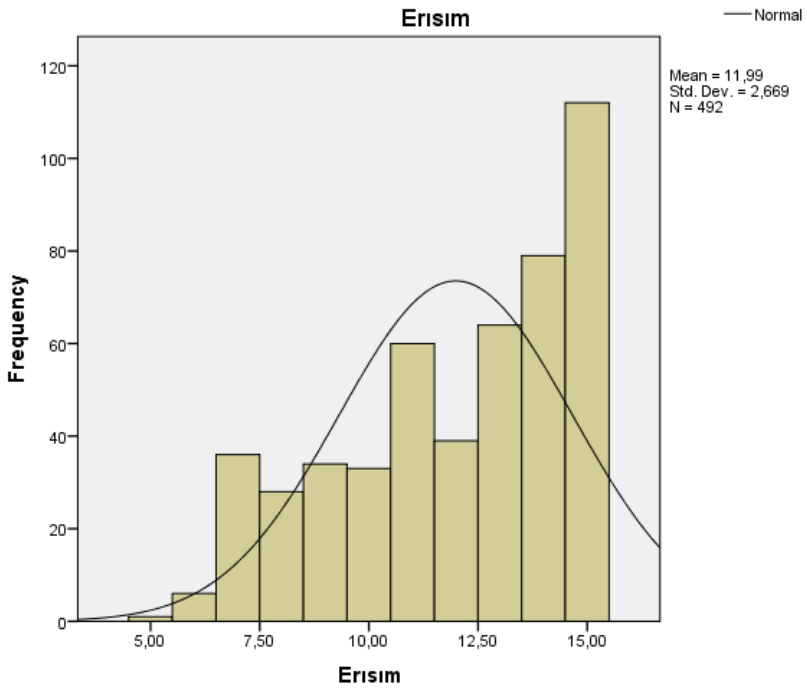
Şekil 5. Homojenliğin Desteklenmesi Değişkenine Ait Histogram Grafiği



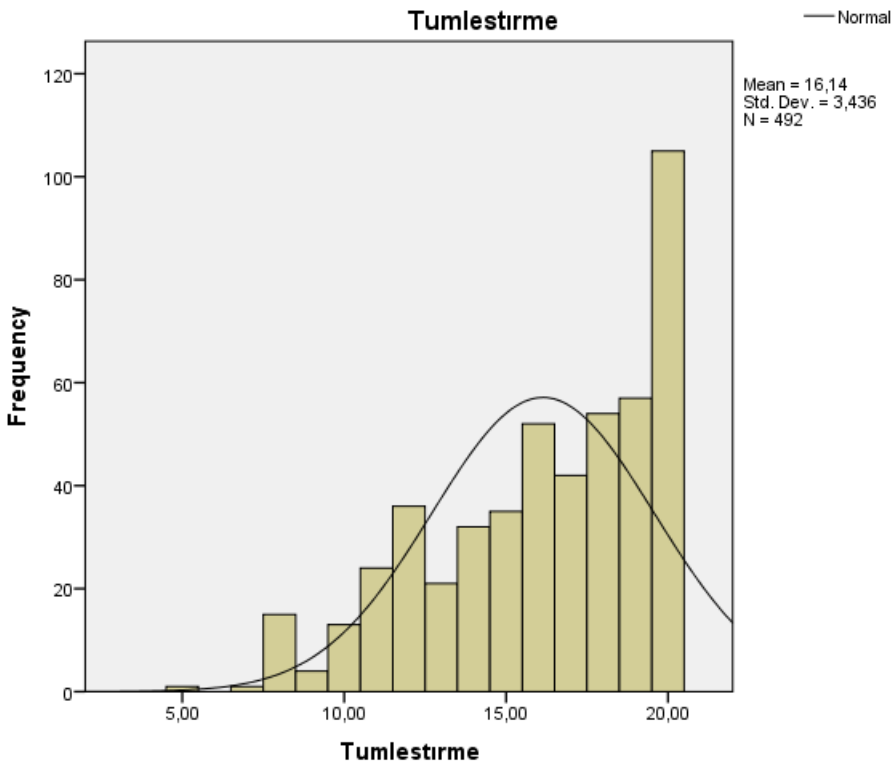
Şekil 6. Renk Körlüğü Yaklaşımı Değişkenine Ait Histogram Grafiği



Şekil 7. Eşitlik Yaklaşımı Değişkenine Ait Histogram Grafiği

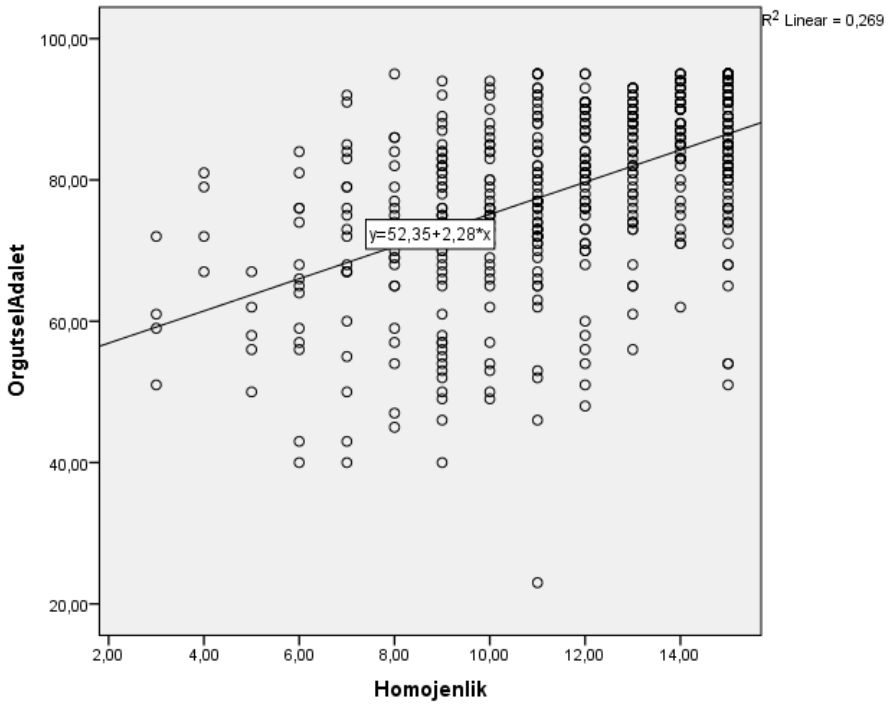


Şekil 8. Erişim Yaklaşımı Değişkenine Ait Histogram Grafiği

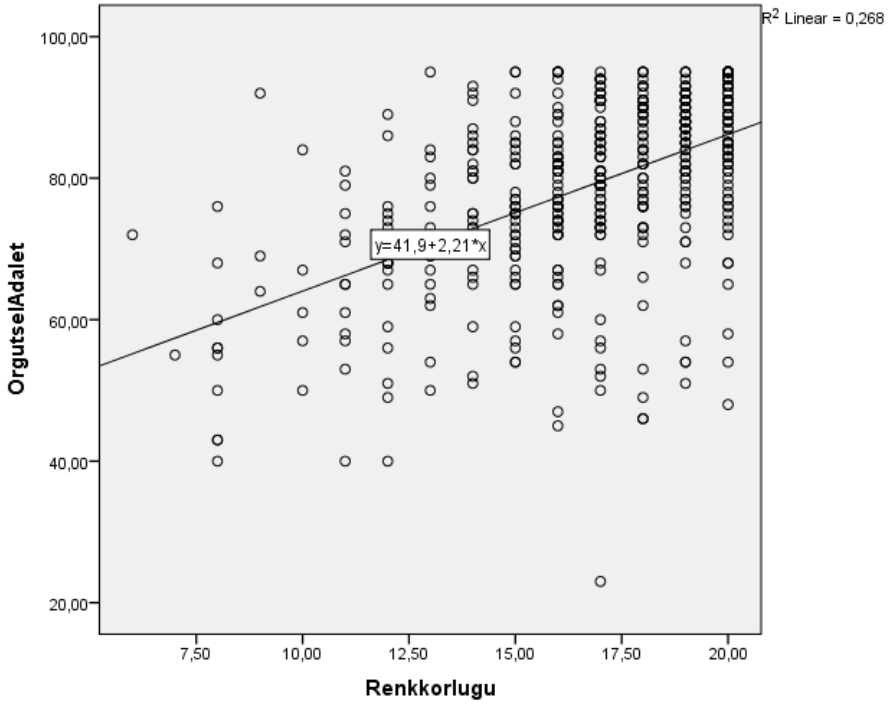


Şekil 9. Tümleştirme ve Öğrenme Yaklaşımı Değişkenine Ait Histogram Grafiği

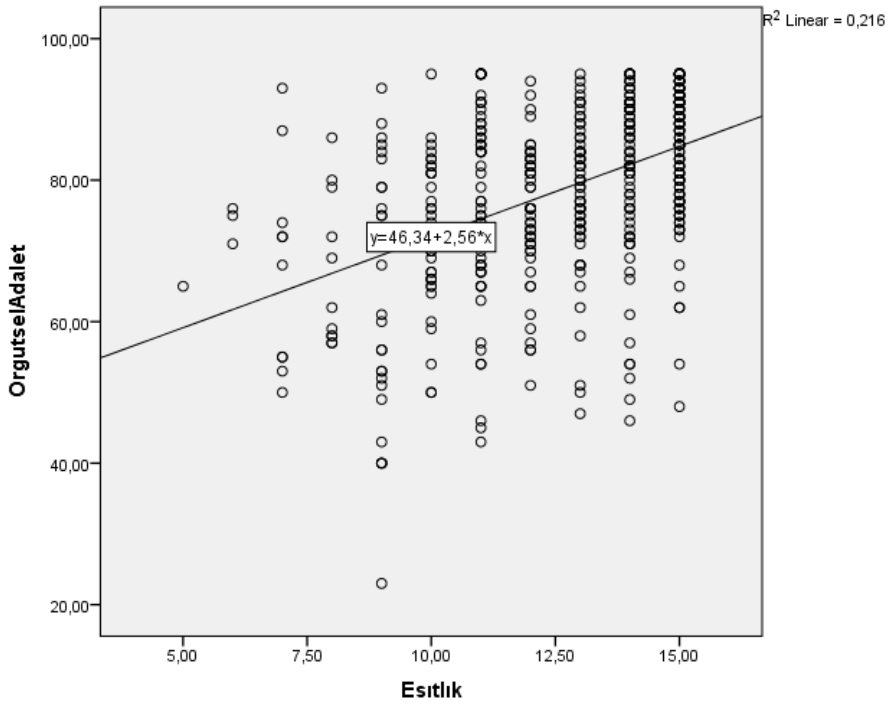
Ek 5. Değişkenlerin Doğrusallığı ve Varyansların Homojenliği



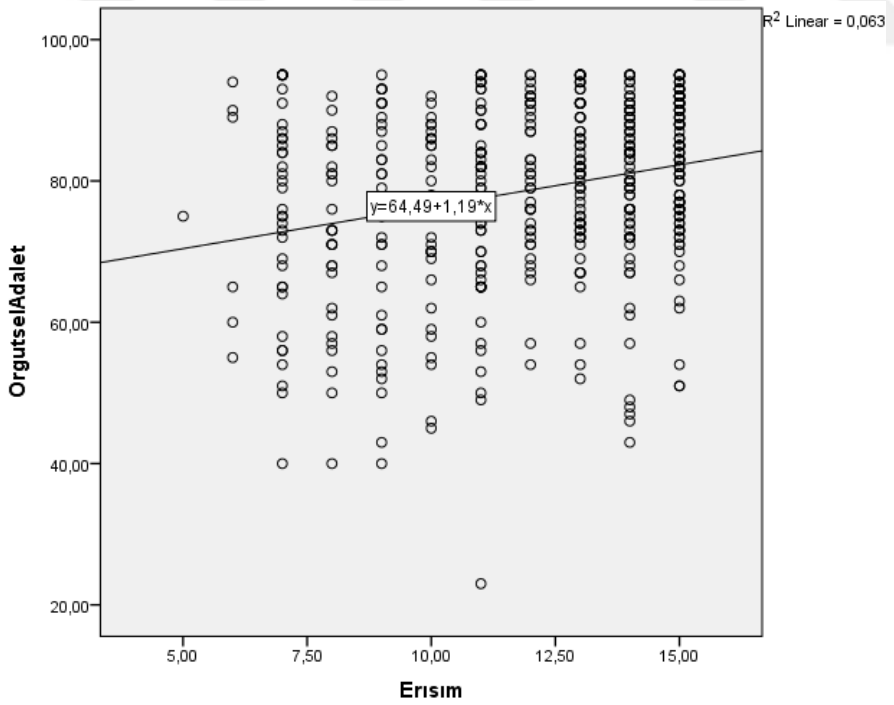
Şekil 10. Saçılma Diyagramı (ÖA – HD)



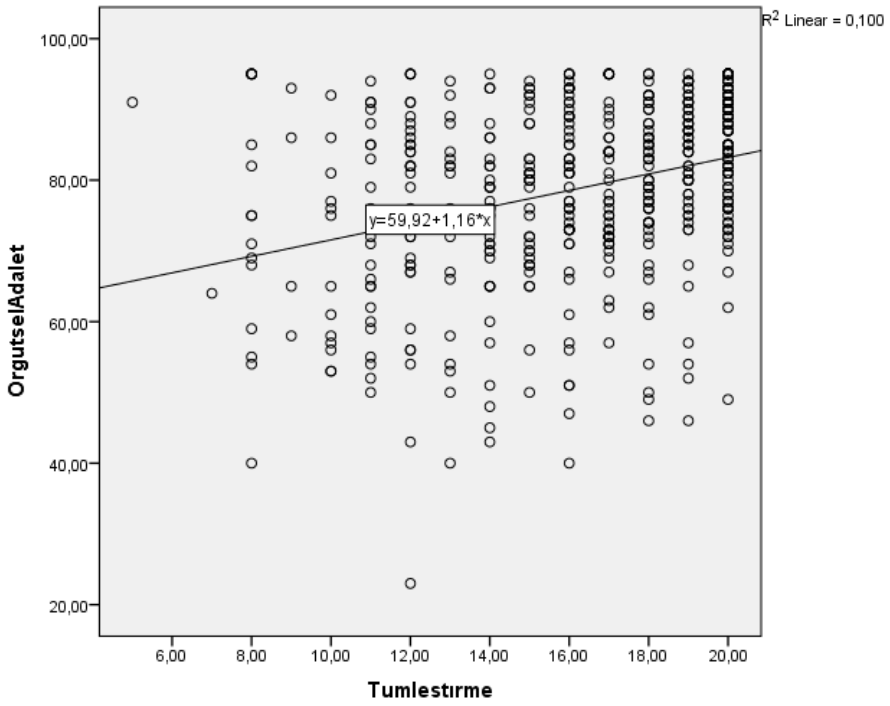
Şekil 11. Saçılma Diyagramı (ÖA – RK)



Şekil 12. Saçılma Diyagramı (ÖA – EŞT)



Şekil 13. Saçılma Diyargamı (ÖA – ERŞ)



Şekil 14. Saçılma Diyagramı (ÖA – TveÖ)