

FARKLILIK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: İ ANADOLU VE AKDENİZ BÖLGESİNDE YER ALAN ÜNİVERSİTELERDE KARŐILAŐTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT ON PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: A COMPARATIVE RESEARCH IN UNIVERSITIES LOCATED IN CENTRAL ANATOLIA AND THE MEDITERRANEAN REGION

Prof. Dr. Mustafa TAŐLIYAN

Kahramanmaraő Sütçü İmam Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
mustafatasliyan@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu,
Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
gamzeebruciftci@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK

Kilis 7 Aralık Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü,
benguhirlak@hotmail.com.tr

Ömer İhsan YILMAZ

Kahramanmaraő Sütçü İmam Üniversitesi
SBE, İşletme ABD, Yüksek Lisans Öğrencisi
omerihanyilmaz@gmail.com

Öz

Bu araştırmada, İç Anadolu Bölgesinde ve Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlerin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, bu üniversitelerde çalıőan 351 akademik personele anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler kullanılarak t-testi, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre; farklılık yönetimi ile örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve farklılık yönetiminin örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme algısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca farklılık yönetimi boyutunun (örgütsel değerler ve normlar) ve örgütsel adalet boyutunun (dağıtım adaleti) akademisyenlerin alıőtukları üniversitelere göre anlamlı farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık Yönetimi, Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme, Üniversiteler.

Abstract

In this study, it was aimed to determine the effect of working located in Central Anatolia and the Mediterranean Region in universities' academic staff's perception of the management of diversity on perception of organizational justice and levels of organizational identification. For this purpose, the questionnaire was applied to 351 academic staffs working in these Universities. T-test, correlation and regression analysis was performed by using the data obtained from the questionnaire. According to the results of correlation and regression analysis; a significant relationship was found between diversity management, organizational justice and organizational identification and was determined a positive effect of diversity management on organizational justice and organizational identification. It was also determined that dimension of diversity management (organizational values and norms) and dimension of organizational justice (distribution justice) vary significantly among academicians' where they are working universities variable.

Keywords: Diversity Management, Organizational Justice, Organizational Identification, Universities.

1. GİRİŐ

Günümüz yeni yönetim yapıları, farklı olana saygı göstermeyi temel alan demokrasi ve eşitlik temelinde yükselmektedir. Bundan dolayı, ana farklılıklarla bir arada yaşayabilme iradesi sergileyebilmek çok önemlidir. İşletmelerdeki farklılıkları bir problem olarak görmeyip, ortaya çıkardığı zenginlikleri yönetim sistemine katabilirsek, farklılıkların yönetimi hususundaki bilgi ve yeteneklerimizi geliştirmenin önemi de artacaktır (Memduhoğlu, 2011:49). Kısacası artık günümüz iş dünyasında farklılıkların, işletme amaçlarına uygun yönetsel ve örgütsel gelişim stratejileri ile desteklenerek rekabet avantajına çevrilmesi gerekmektedir (Gökçen ve Çavuş, 2014:527).

Bir işletmede farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışanlarının adil bir işletmede çalıştıklarını algılamalarını ve hissetmelerini, çalışanlarının kendileriyle işletmeleri arasında duygusal bir bağ oluşturmalarını sağlayacak ve işletmelerine karşı pozitif davranışlar sergilemelerini etkileyecektir. Ayrıca işletmelerde kurulacak adil ve eşitlikçi uygulamalar (kariyer geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve terfi sistemleri vs.), çalışanların örgütsel özdeşleşme oluşumlarında da önemli roller oynayacaktır.

Dolayısıyla yapılan bu araştırmanın; üniversitelerdeki farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin tespit edilmesi açısından önemli olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Farklılık Yönetimi

İşletmelerdeki farklılıkların, yalnızca demografik farklılıklar olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. McGrath ve arkadaşları (1995), farklılıkların; yerine getirilen görevlerle ilgili bilgi ve yeteneklerden, değerlerden, inanç ve tutumlardan, kişilikten, bilişsel ve davranışsal stillerden, örgütte sahip olunan statülerden oluşan özelliklerin toplamından oluştuğunu ifade etmişlerdir (Point ve Singh, 2003:751).

Farklılık yönetimi, bir kurumun içerisinde belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip bunlardan yararlanmayı kapsayan, geleceğe odaklanmış, değerin yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, kurum için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesi olarak da tanımlanabilir (Keil vd., 2007:6).

Farklılık yönetimi, farklı bireylerin, bireysel farklılıklarının katkısını işe yarar hale getirmek için örgütsel eylemler odaklı sonuçlar olarak da tanımlanabilir (Visagie ve Linde, 2010:382). Farklılıkları yönetmek, farklılıkları içermek ya da kontrol etmek anlamına gelmemekte, işgücünün potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamak anlamına gelmektedir (Thomas, 1990:10).

Farklılık yönetimi, bir işletmede tüm bireylerin kendilerinden bir şeyler katabileceği, işletme amaçlarına ulaşmak adına bütün performanslarını sergileyebilecekleri bir ortam meydana getirmektir (Budak, 2008:399; Akt: Okçu, 2014:2151).

Farklılıkların yönetimi konusu, örgüt kültürü, ödül sistemleri, politikalar ve süreçleri de kapsayan sistem yaklaşımına doğru bir gelişim göstermektedir (Hayes vd., 2002:446).

Örgütlerde farklılıkların etkin ve iyi bir şekilde yönetilmesi, pozitif iş çıktılarının elde edilmesinde faydalar sağlayabilmektedir. Bu yararlar (Von Bergen vd., 2002:240):

- Bireysel verimlilik ve bireylerarası iletişim düzeyinde artış sağlanması,
- Sosyal ve demografik değişikliklere hızlı cevap verilebilmesi,
- Şikâyetlerin azaltılması ve anlaşmazlıkların hızlı bir şekilde çözümlenebilmesi,
- Adalet ve eşitlik ikliminin sağlanabilmesi,
- Karmaşık işlerde büyük verimlilik sağlanabilmesi,
- Satışlarda, gelirden ve karlarda artış sağlanabilmesidir.

İşletmelerde artan demografik farklılıklara karşılık olarak, birçok toplumda farklılığı desteklemek, teşvik etmek ve dâhil etmek için gayri resmi normlar, uygulamalar, etik kurallar, resmi

kurallar, yasalar, kurumlar gibi çeşitli resmi ve gayri resmi mekanizmalar geliştirilmektedir. Bu geliştirilen mekanizmalar, etkin bir farklılık yönetimi için yararlı olabilmektedir (Cole ve Salimath, 2013:151).

1.2. Örgütsel zdeşleşme

Günümüzde rgtsel özdeşleşme kavramının önemi gittikçe artmaktadır. Artık alışanların özdeşleşmelerini etkilemek adına politikaların uygulanmasının gerektiği yadsınamaz bir gerçeklik haline gelmiştir (Fettahlıoğlu ve Koca, 2015: 220).

Örgütsel zdeşleşme, kurumdaki çalışanların değerleri ve hedefleri arasında bağlantı sağlayan, kurumsal rollerindeki belirsizlikleri azaltan bir ortam sağlayan bireysel ya da örgütsel iletilerden türemektedir (Miller vd., 2000:628).

Kelman (1961) ve daha sonra O-Reilly ve Chatman (1986) rgtsel özdeşleşmeyi; duygusal ve motivasyonel bir terim olarak ifade etmişlerdir. rgtleriyle özdeşleşen bireylerin örgütleriyle duygusal olarak tatmin edici ilişki kurdukları, örgütlerinde uzun bir süre çalışma isteği içerisinde oldukları ve örgütlerin onlar için çekiciliğinin arttığı gibi kavramın duygusal yönlerine odaklanmışlardır (Riketta, 2005:360).

Örgütsel zdeşleşme, üyelerin kurumun tanımlayıcı karakter özelliklerini kendi tanımlayıcı karakter özelliklerine uyarlamaları sonucunda oluşan bir tür psikolojik bağlantı şeklidir (Dutton vd., 1994:242).

Bir bireyin örgütün bir yesi olarak kimlik algısı alternatif kimliklere göre daha belirgin olduğu zaman ve sosyal bir grup olarak rgt tanımladığı özelliklerle birey olarak kendini tanımladığı özelliklerin çoğunluğu aynı olduğu zaman, o bireyin örgütüyle daha çok zdeşleşeceği söylenebilir (Dutton vd., 1994:239).

Bir rgt içerisinde yer alan birey “ben kimim?” sorusuna bir yanıt verebilir. Bundan dolayı örgütsel özdeşleşme; sosyal zdeşleşmenin özel bir şeklidir denilebilir (Asforth ve Mael, 1989:22). Sosyal zdeşleşmenin bireylerin tutum ve davranışları için bir temel oluşturması gibi örgütsel özdeşleşme de örgütsel tutum ve davranışlar için bir temel oluşturur (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000:138).

Günümüz koşullarında çalışanların örgütlerine üyeliklerini benliklerinin önemli bir unsuru haline getirmek, çalışanların yesi oldukları örgütleri ile gurur duymalarını sağlamak, uzun süreli başarılar elde etmede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel zdeşleşme çalışanların motive olmasını, yaptıkları için daha anlamlı olmasını sağlar. Ayrıca zdeşleşme çalışanların örgütte kalma isteklerini arttırır, örgütlerine fayda sağlayacak işleri gönüllü olarak yapmalarını sağlar ve çalışanları örgütlerini destekleyici davranışlara yöneltir (İşcan, 2006:161).

1.3. Örgütsel Adalet

M.. 18 yy.’daki Hammurabi Kanunları, toplumu düzenleme faaliyetlerinin kökenini oluşturmuştur. Afrika’daki geniş kapsamlı saha araştırmalarında, c tarihi evre olarak tanımlanan; toplayıcılık ve avcılık, tarım devrimi ve kölelik kullanımı, daha sonra da piramitlerin yapıldığı dönemlerde, toplumlarda gayri meşruluğun veya ahlaki yanlışlığın, neredeyse modern eşitlikçi bilgi toplumundaki kadar gözetildiği tespit edilmiştir. Bu durum ve topluluklar içerisinde geçmişte yaşanan sürekli çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan, yasal düzenlemeler ve kanunlar, insanlığın gelişmesinin dinamik bir gücü olmuştur. Dolayısıyla, rgtsel adalet; adalet gücü veya otoriteyi, hukuki, sosyal, ahlaki kurallar çerçevesinde kullanmak olarak ifade edilebilmektedir (Taylor, 2003:211). Örgütsel adalet kavramı, çalışanların iş yerindeki prosedürleri, etkileşimleri ve ıktıları adil olarak algılamaları şeklinde ifade edilebilir (Baldwin, 2006:1). Örgütsel adalet, yönetsel davranışların etik ve ahlaki değerler açısından kişisel bir değerlendirmesi olarak da tanımlanabilir (Cropanzano vd., 2007:35).

Rawls (1971:302)'ye göre adaletin iki ilkesi vardır. Birincisi, herkesin bireysel özgürlük talepleri ile örgütsel özgürlük anlayışının uyumlu olması gerekmektedir. İkincisi ise, sosyal ve ekonomik eşitlilikler düzeltilerek, adil eşitlilik ve fırsat koşullarının herkese açık olduğu bütüncül bir sistem meydana getirilmesi gerekmektedir (Taylor, 2003:211).

Adalet araştırmaları genellikle, bir sonuç ve bu sonuçların elde edildiği süreçleri içeren mübadele ilişkileri üzerinde durmaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 1996; Greenberg, 1996; Lind, 1995; Lind ve Tyler, 1988; Tyler, 1990; Tyler ve Lind, 1992; Akt: Cropanzano ve Wright, 2003:9). Örgütsel adalet yaklaşımı, işletme içerisinde yürütülen faaliyetler sonucunda ortaya çıkan maliyetlerin ve faydaların, bireyler ile gruplar arasında ne kadar eşit bir Şekilde dağıtıldığı ile ilgili değerlendirmelere yoğunlaşır. Genel olarak bir işletmede maliyetler ve faydalar eşit olarak dağıtılıyorsa, normlar objektif bir biçimde uygulanıyorsa, işletme içerisinde eşitliliğin ve ayrımcılığın var olması halinde bundan zarar görenlerin zararları temin ediliyorsa, alışanlarında adalet algılarının yüksek olacağı söylenebilir (Black ve Porter, 2000:122; Akt: İşcan ve Sayın, 2010:196).

Örgütsel adalet; temel olarak dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti Őeklinde ifade edilmektedir (Atalay, 2010:35; Akt: Çetinkaya ve imenci, 2014:249). İşletme içerisinde örgütsel adaleti sağlamanın çeşitli yolları olmakla beraber bu yollardan ikisi, dağıtım ve prosedür adaletini sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000:142; Akt: İşcan ve Sayın, 2010:196).

Dağıtım adaleti, örgütteki çıktıların dürüst bir Şekilde paylaşılması anlamına gelmektedir (Greenberg, 1987, 1990). Çalışanlar, içerisinde buldukları durumu analiz edip, daha sonra kendi durumları ile ilgili karar verirken, örgütsel çıktıların adil dağıtılıp dağıtılmadığını göz önüne alırlar (Akt: Lambert vd., 2007:645).

Prosedür adaleti ise, karar vermek için kullanılan prosedürlerin adil olduğu algısı ve bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri, karar alma sürecinin adilliliği ile ilgilidir (Thibaut ve Walker, 1975; Akt: Moon ve Kamdar, 2008:85). Prosedür adaletini uygulayan yöneticiler, alınan yönetsel kararlardan etkilenen bireylerin karar verme süreçlerine katıldıklarından, onaylarından ve süreçlerin objektif bir biçimde gerçekleştirildiğinden eminlerdir. Burada bireylerin karar süreçlerini onaylamaları, her açıdan bilgilendirildikleri ve mevcut sistemi seçme serbestliklerinin olduklarını ifade eder (Greenberg ve Baron, 2000:145; Akt: İşcan ve Sayın, 2010:197).

Prosedür adaleti, dağıtım kararlarının yapıldığı sürecin adilliliğini içermektedir. Dağıtım adaleti ise, eşitlilik teorisine dayanan dağıtım sonuçlarının adaletini kapsamaktadır (Adams, 1965; Akt: Parker ve Kohlmeyer, 2005:358). Dolayısıyla adalet değerlendirilirken, bireylerin eğitim ve motivasyon gibi iş girdilerine karşılık aldıkları ücret ve promosyonlar gibi iş çıktılarının değerlerini değerlendirirler. Bireyler, bu girdi-çıktı oranlarındaki adilliliğin değerlendirmesini yaparken, iş arkadaşları ile karşılaştırmalar yaparlar. Folger ve Cropanzano (1998)'nin da ifade ettiği gibi, prosedür ve dağıtım adaleti birbirleriyle ilişkilidir. Bunun sebebi de haksız bir süreç çoğunlukla haksız sonuçlar üretir. Yapılan araştırmalar sonucunda da bu iki adalet türü (prosedür ve dağıtım adaleti) arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu ve kuvvetli bir Şekilde birbirlerini etkiledikleri tespit edilmiştir (Parker ve Kohlmeyer, 2005:358). alışana verilen ücretlerdeki adalet, dağıtım adaleti olarak ifade edilirken, bu ücretleri tespit etmede kullanılan adalet, prosedür adaleti olarak ifade edilmektedir. Çalışanların liderine duydukları güvenlerinin tespitinde ve liderin performans değerlendirmelerinde prosedür adaleti önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle alışanların liderlerinin adil davrandıkları yönündeki algıları, liderlerine güven duymaları, kendileri için tespit edilen resmi iş tanımlarının ötesinde rol davranışları sergilemeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri açısından yarar sağlamaktadır (Atalay, 2010:35; Akt: Çetinkaya ve imenci, 2014:249).

Etkileşim adaleti ise, dağıtım kararından etkileneceklerle dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Bies etkileşim adaletini, örgütsel işlemlerin uygulandığı sırada, çalışanların maruz kaldıkları tutum ve davranışların niteliği olarak ifade etmiştir (Bies, 2001:93; Akt: Gürbüz ve Mert, 2009:123).

İşletmelerde alışanlar, değişimle ilgili sürecin hem ıktıları hem de sürecin kendisi ile ilgilenirler ve her ikisinden de etkilenirler. Örneğin; alışanlar, etkileşimlerinin sonuçları kendileri açısından daha olumlu (orneğin; Homans, 1961) veya adil (orneğin; Greenberg, 1996) olduğunda ve

diğerlerine karşı uygulanan prosedürlerin daha adil olduğuna inandıklarında (örneğin; Lind ve Tyler, 1988), çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş motivasyonları daha yüksek olacaktır. Çalışanların tepkileri, sadece ne yapıldığına değil, bunun nasıl yapıldığına da dayanmaktadır (Brockner vd., 2003:51).

Örgütsel adalet, işletmeler için oldukça önemli bir kavramdır. Çünkü bireylerin adalet algılamaları pozitif tutum ve davranışlar sergilenmesini sağlarken, adaletsizlik algılamaları bunun tam tersi örneğin; hırsızlık (Greenberg, 1993), iş yerinde saldırganlık (Baron vd., 1999) gibi davranışlara yol açabilmektedir (Akt: Beugre, 2002:1092).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; İç Anadolu Bölgesinde ve Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitelerde görev yapmakta olan akademik personellerin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini ve farklılık yönetimi ile örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü, düzeyini tespit etmektir. Ayrıca bu araştırma ile akademisyenlerin farklılık yönetimi, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algılarının görev yaptıkları üniversitelere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek de amaçlanmaktadır.

Araştırma sonucunda akademisyenlerin farklılık yönetimi, örgütsel adalet algılarını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu hale getirici uygulamaları ortaya koyarak çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Araştırma evreni, İç Anadolu Bölgesinde ve Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitelerde görev yapan akademik personellerden oluşmaktadır. İç Anadolu bölgesinde yer alan üniversitede toplam 1149 akademik personel, Akdeniz bölgesinde yer alan üniversitede ise, toplam 1440 akademik personel görev yapmaktadır.

Araştırmanın evreninin geniş bir alanı kapsaması, evrenin tümüne ulaşmada enerji, maliyet ve zaman gücünü ortaya çıkarmaktadır (Karasar, 2005:127). Bu nedenle araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir (Ural ve Kılıç, 2013:35). Araştırma kapsamına alınması gereken örneklem sayısını belirleyebilmek için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2001; Ural ve Kılıç, 2013:44-45):

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2}$$

Formülde verilen parametrelerin anlamları ise şunlardır:

n: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dâhil edilecek birey sayısı)

N: Evren büyüklüğü

σ : Standart sapma değeri

H: Standart hata değeri (örnekleme hatası/örneklem hata değeri/evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark)

Z: Belirli bir α anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değer

Formülde yer alan örneklem hata değeri (H) $\pm 0,15$; anlamlılık düzeyi (α) 0,05; standart sapma “ σ ” değeri “1”; z değeri ise, (α) 0,05 için 1,96 olarak değerlendirilmiştir.

Formül yardımıyla hesaplamalar yapıldığında, araştırma kapsamında İç Anadolu Bölgesinde yer alan üniversitede 149 akademik personele, Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitede 153 akademik personele, toplamda ise 302 akademik personele ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Bu kapsamda tesadüfi örneklem yöntemi kullanarak, toplam 400 adet anket dağıtılmış, 351 akademik personelden geri dönüş sağlanabilmiştir. Araştırma grubu, Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapmakta olan 200 akademik personel ve İç Anadolu Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapmakta olan 151 akademik personel olmak üzere toplam 351 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenler farklı fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve rektörlüğe bağlı farklı birimlerde görev yapmaktadırlar.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan anketler dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine, ikinci bölümünde; farklılık yönetimine ilişkin algıları ölçen ifadelere, üçüncü bölümünde; örgütsel adalete ilişkin algıları ölçen ifadelere ve dördüncü bölümünde; örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ifadelere yer verilmiştir.

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

Araştırmada kullanılan birinci ölçek, Balay ve Sağlam (2004:40-41) tarafından geliştirilen farklılık yönetimi ölçeğidir. Bu ölçek Türkiye’de birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Memduhoğlu, 2007; Karademir vd., 2012; Yılmaz ve Kurşun, 2013; Okçu, 2014; Doğan vd., 2015). Farklılık yönetimi; bireysel tutumlar ve davranışlar (deneyim, düşünce ve davranış farklılıkları vs), örgütsel değerler ve normlar (farklı yaşam tarzları, duyarlılık, din ve vicdan özgürlüğu vs), yönetsel uygulamalar ve politikalar (cinsiyet ayrımcılığı, siyasi görüş farklılığı, çatışma çözme yöntemleri vs.) boyutları ile toplam 3 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette farklılık yönetimi değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte, Balay ve Sağlam (2004); farklılık yönetimi boyutlarından olan bireysel tutumlar ve davranışlar ile ilgili 4, örgütsel değerler ve normlar ile ilgili 8, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile ilgili 16 ifade olmak üzere toplam 28 ifadeye yer vermiştir. Bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olarak eğitim örgütlerinde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır (Balay ve Sağlam, 2004:32). Ölçekten alınacak düşük puanın, farklılıkların olumsuz yönetimini, yüksek puanın ise, olumlu yönetimi ve farklılıkların iyi yönetildiğini göstereceği söylenebilir. Söz konusu orjinal ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; bireysel tutumlar ve davranışlar boyutunun alfa değerleri 0,77; örgütsel değerler ve normlar boyutunun alfa değerleri 0,83; yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun alfa değerleri 0,95 olarak belirlenmiştir (Balay ve Sağlam, 2004:43).

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

Örgütsel adalet algısı lmlelerinde kullanılabilir ve güvenilir bir lme aracı olduğu tespit edilmiştir.

Kullanılan nc lek, Türkiye’de farklı araştırmacılar tarafından kullanılan Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme leğidir (Başar, 2010; Polat ve Meydan, 2010). Örgütsel zdeşleşme leği tek boyut olarak ele alınmıştır. Ankette rgtsel özdeşleşme değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte toplam 6 ifadeye yer verilmiştir. Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen bu ölçek, en yaygın olan ve araştırmalarda çoğunlukla karşılaşılan ölçeklerden bir tanesidir. Söz konusu orijinal ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; alfa değeri 0,87 olarak belirlenmiştir (Mael ve Ashforth, 1992:112).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin orjinalinin bütününü ve içeriğini bozmadan, bazı maddelerinde anlam ve anlaşılabilirlik açısından amaca daha uygun olacağı düşünülerek kk değişiklikler yapılmıştır. Örneğin; ğretmenler ifadesinin yerine akademisyenler ifadesine yer verilmiştir.

Anketler ile toplanan verilerin istatistiki analizleri için; örneklem grubunun özelliklerinin tespit edilmesine ilişkin frekans ve yüzde hesaplamaları, araştırma değişkenleri arasındaki ikişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi, farklılık yönetiminin örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizi, görev yapılan üniversitelere göre araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerin farklılaşması için t-testi analizi yapılmıştır.

Yapılan bu araştırma, araştırmanın yapıldığı İç Anadolu Bölgesinde ve Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitelerde görev yapan akademik personel ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları araştırma kapsamında kullanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

2.4. Araştırmanın Hipotezleri

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

H1: Farklılık yönetimi boyutları örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir.

H1a: Farklılık yönetimi boyutları dağıtım adaletini olumlu yönde etkilemektedir.

H1b: Farklılık yönetimi boyutları prosedür adaletini olumlu yönde etkilemektedir.

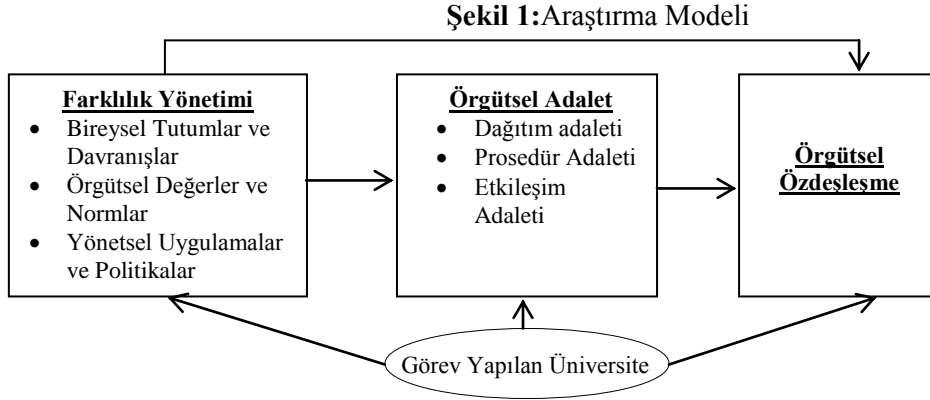
H1c: Farklılık yönetimi boyutları etkileşim adaletini olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Farklılık yönetimi boyutları örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Örgütsel adalet boyutları örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H4: Görev yapılan niversite değişkeni açısından (a) farklılık yönetimi (b) rgtsel adalet (c) rgtsel özdeşleşme düzeyi farklılaşmaktadır.

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



3. BULGULAR

3.1. Araştırmanın Güvenilirliği

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

Tablo 1: Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları (α)
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	4	0,785
Örgütsel Değerler ve Normlar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	8	0,911
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	16	0,957
Dağıtım Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)	5	0,801
Prosedür Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)	6	0,915
Etkileşim Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)	9	0,954
Örgütsel Özdeşleşme	6	0,819

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

3.2. Örneklem Profili

Araştırmaya katılan 351 akademisyenin sosyo demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan birim, unvan vs.) ilişkin, frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2:Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	243	69,2	Evli	236	67,2
Kadın	108	30,8	Bekâr	115	32,8
Toplam	351	100	Toplam	351	100
Yaş			Çalışılan Birim		
20-24	15	4,3	Fen Edebiyat Fakültesi	65	18,5
25-29	84	23,9	Müh. Fakültesi	53	15,1
30-34	58	16,5	İİBF	62	17,7
35-39	47	13,4	Eğitim Fakültesi	14	4,0
40-44	54	15,4	Meslek Yüksekokulu	33	9,4
45+	93	26,5	Rektörlüğe Bağlı Brm.	92	26,2
			Veteriner Fakültesi	10	2,8
			Hukuk	7	2,0
			Güzel Sanatlar Fakülte.	10	2,8
			Yabancı Diller MYO	5	1,5
Toplam	351	100	Toplam	351	100
Kadro Unvanı			İdari Görev		
Prof. Dr.	39	11,1	Dekan	2	2,4
Doç. Dr.	42	12,0	Enstitü Müdürü	3	3,6
Yrd. Doç. Dr.	77	21,9	Bölüm Başkanı	33	39,2
Öğr. Gör.	40	11,4	Diğer	46	54,8
Arş. Gör.	115	32,8			
Uzman	7	2			
Okutman	31	8,8			
Toplam	351	100	Toplam	84	100
Çalışılan Üniversite			Kurumda Çalışma Süresi		
İç Anadolu Bölgesinde Yer Alan Üniversite	151	43	1 yıldan az	36	10,3
Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Üniversite	200	57	1-3 yıl	75	21,4
			4-6 yıl	70	19,8
			7-9 yıl	35	10
			10 yıl ve üstü	135	38,5
Toplam	351	100	Toplam	351	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 69,2'si (243 kişi) erkek, % 30,8'i (108 kişi) ise kadındır. Bu rakamların üniversitelerdeki toplam kadın ve erkek dağılımı baz alındığında orantısal bir rakam olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 67,2'si (236 kişi) evli, % 32,8'si (115 kişi) ise bekar dır. Katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde; çoğunluk olarak % 26,5'i (93 kişi) 45 yaş ve üstü ve % 23,9'u (84 kişi) ise 25-29 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 38,5'inin (135 kişi) kurumda çalışma süresinin 10 yıl ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin çoğunluk olarak 10 yıl ve üstü olmasının, kurumları hakkında daha çok bilgi sahibi olmaları açısından ve araştırmanın amacına ulaşması bakımından oldukça önemli olduğu düşünölmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %26,1'i (92 kişi) rektörlükte, % 18,5'i (65 kişi) ise fen edebiyat fakültesinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 32,8'i (115 kişi) araştırma görevlisi, % 21,9'u (77 kişi) yardımcı doçent doktor statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu % 54,8'i (46 kişi) farabi, erasmus gibi koordinatörlük görevleri yürütmekte, % 39,2'si (33 kişi) ise bölüm başkanı olarak çalışmaktadır. Yine araştırmaya katılan akademisyenlerin % 57'si (200 kişi) Akdeniz Bölgesinde yer alan Üniversitede, % 43'ü (151 kişi) ise İç Anadolu Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapmaktadır (Tablo 2).

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

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

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

	Ort.	S.S.	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	3,5	,854							
Örgütsel Değerler ve Normlar	3,3	,869	,724						
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,1	,900	,468	,647					
Örgütsel Özdeşleşme	3,7	,789	,268	,282	,379				
Dağıtım Adaleti	3,4	,799	,224	,342	,559	,334			
Prosedür Adaleti	3,0	,998	,302	,473	,761	,407	,620		
Etkileşim Adaleti	3,3	,955	,243	,400	,698	,456	,625	,826	

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

Tablo 3’de bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetimsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutları) ile dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) ve örgütsel özdeşleşme arasındaki korelasyon ilişkisi ve her bir boyuta ait ortalama ve standart sapmalar görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, bireysel tutumlar ve davranışlar ile örgütsel özdeşleşme, prosedür adaleti (örgütsel adalet boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$), bireysel tutumlar ve davranışlar ile dağıtım ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$), yönetimsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$), yönetimsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) ile dağıtım ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde orta düzeyde ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine yönetimsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) ile prosedür adaleti (örgütsel adalet boyutu) arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ($0,70 < r < 0,89$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar (farklılık yönetimi boyutu) ile örgütsel özdeşleşme, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ile dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Farklılık yönetimi boyutlarının çalışanların örgütsel adalet boyutları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

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

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Dağıtım Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)
R²	0,308
F	52,994 (p=0,000)
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	B -0,046
	p 0,441
Örgütsel Değerler ve Normlar	B 0,003
	p 0,966
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	B 0,515
	p 0,000

Regresyon analizi sonucunda R^2 (belirlilik katsayısı) değeri elde edilir. Bu elde edilen değer; bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir (Küçükşille, 2014: 203). Elde edilen F değeri ise, gözlemlenen değerlerin, regresyon modeline ne

kadar uyum sağladığı hakkında bilgi verir (Gürbüz ve şahin, 2014: 263-265). F istatistiği ve anlamlılık düzeyine bakıldığında $p < 0,05$ ise, modelin bütünü ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır. Ayrıca modeldeki katsayıların tahmin değerlerinden olan standardize edilmemiş regresyon denklemindeki katsayıyı ifade eden “B” değeri (regresyon katsayısı); x’deki bir birim artışa karşılık y’deki değişim miktarını gösterir (Küçüksille, 2014: 203).

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; dağıtım adaletindeki (örgütsel adalet boyutu) değişkenliğin % 30,8’i ($R^2=0,308$) farklılık yönetimi boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, dağıtım adaleti (örgütsel adalet boyutu) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutlarından etkilenmektedir ($F=52,994$; $p < 0,05$). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; yönetsel uygulamalar ve politikalarla (farklılık yönetimi boyutu) ilgili olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların dağıtım adaleti algısı düzeyi üzerinde 0,515 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgu H1a hipotezini kısmen desteklemektedir (Tablo 4).

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

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Prosedür Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)
R^2	0,579
F	161,780 (p=0,000)
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	B -0,098
	p 0,095
Örgütsel Değerler ve Normlar	B 0,032
	p 0,634
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	B 0,867
	p 0,000

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; prosedür adaletindeki (örgütsel adalet boyutu) değişkenliğin % 57,9’u ($R^2=0,579$) farklılık yönetimi boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, prosedür adaleti (örgütsel adalet boyutu) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutlarından etkilenmektedir ($F=161,780$; $p < 0,05$). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; yönetsel uygulamalar ve politikalarla (farklılık yönetimi boyutu) ilgili olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların prosedür adalet algısı düzeyi üzerinde 0,867 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgu H1b hipotezini kısmen desteklemektedir (Tablo 5).

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

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Etkileşim Adaleti (Örgütsel Adalet Boyutu)
R^2	0,492
F	114,092 (p=0,000)
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	B -0,108
	p 0,080
Örgütsel Değerler ve Normlar	B -0,021
	p 0,765
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	B 0,801
	p 0,000

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; etkileşim adaletindeki (örgütsel adalet boyutu) değişkenliğin % 49,2'si ($R^2=0,492$) farklılık yönetimi boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutu) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutlarından etkilenmektedir ($F=114,092$; $p<0,05$). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; yönetsel uygulamalar ve politikalarla (farklılık yönetimi boyutu) ilgili olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların etkileşim adalet algısı düzeyi üzerinde 0,801 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgu H1c hipotezini kısmen desteklemektedir (Tablo 6).

Tablo 7:Farklılık Yönetimi Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN		BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	
		Örgütsel Özdeşleşme	
R²		0,147	
F		21,149 (p=0,000)	
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	B	0,124	
	p	0,062	
Örgütsel Değerler ve Normlar	B	-0,031	
	p	0,682	
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	B	0,297	
	p	0,000	

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşme düzeyindeki değişkenliğin % 14,7'si ($R^2=0,147$) farklılık yönetimi boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutlarından etkilenmektedir ($F=21,149$; $p<0,05$). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; yönetsel uygulamalar ve politikalarla (farklılık yönetimi boyutu) ilgili olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde 0,297 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgu H2 hipotezini kısmen desteklemektedir (Tablo 7).

Tablo 8:Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi (Çoklu Regresyon Analizi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN		BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	
		Örgütsel Özdeşleşme	
R²		0,207	
F		31,450 (p=0,000)	
Dağıtım Adaleti	B	0,067	
	p	0,279	
Prosedür Adaleti	B	0,059	
	p	0,391	
Etkileşim Adaleti	B	0,291	
	p	0,000	

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşme düzeyindeki değişkenliğin % 20,7' si ($R^2=0,207$) örgütsel adalet boyutları tarafından açıklanabilmektedir. Bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme düzeyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel adalet boyutlarından etkilenmektedir ($F=31,450$; $p<0,05$). Anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olmadıkları görülmektedir. “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutu) ilgili olumlu

algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde 0,291 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgu H3 hipotezini kısmen desteklemektedir (Tablo 8).

3.4. Görev Yapılan Üniversite Değişkenine Göre Farklılık Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Farklaşması (T-Testi Analizi)

Araştırmaya katılan akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre farklılık yönetimi, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız iki örnek t-testi analizi yapılmıştır. Yapılan bu t-testi analizi sonucunda bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar değerlendirilerek aşağıdaki tablolarda yer alan bazı bulgular elde edilmiştir.

Tablo 9: Görev Yapılan Üniversite Açısından Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi

Değişkenler	Görev	N	Ortalama	s.s.	S.D.	t	p
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	İç An.Bölg.Ün.	151	3,61	0,95	282,013	,870	,385
	Akden.Bölg.Ün.	200	3,53	0,77			
Örgütsel Değerler ve Normlar	İç An.Bölg.Ün.	151	3,49	0,83	349	3,314	,001
	Akden.Bölg.Ün.	200	3,19	0,87			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	İç An.Bölg.Ün.	151	3,19	0,97	297,628	,533	,595
	Akden.Bölg.Ün.	200	3,13	0,84			
Örgütsel Özdeşleşme	İç An.Bölg.Ün.	151	3,70	0,82	349	-,218	,828
	Akden.Bölg.Ün.	200	3,72	0,76			
Dağıtım Adaleti	İç An.Bölg.Ün.	151	3,36	0,86	291,828	-1,999	,047
	Akden.Bölg.Ün.	200	3,54	0,73			
Prosedür Adaleti	İç An.Bölg.Ün.	151	2,99	1,04	349	-,681	,497
	Akden.Bölg.Ün.	200	3,06	0,96			
Etkileşim Adaleti	İç An.Bölg.Ün.	151	3,28	1,00	349	-,806	,421
	Akden.Bölg.Ün.	200	3,36	0,91			

Tablo 9’da katılımcı akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre; farklılık yönetimi, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre; katılımcı akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre, farklılık yönetimi boyutlarından olan örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t(349)= 3,314$; $p<0,05$). İç Anadolu Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapan katılımcı akademisyenlerin örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 3,49, s.s.= 0,83), Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapan katılımcı akademisyenlerin örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 3,19, s.s.= 0,87) daha yüksek çıkmıştır. Her kurumun örgüt kültürünün farklı olması, kabul edilen normların kuruma göre farklılık gösterebilmesinin bu farklılığın ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılan üniversitelerin bir tanesi İç Anadolu bölgesinde yer alırken diğeri Akdeniz bölgesinde yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel değerlerin ve normların genel bölge kültüründen etkilenebilmesinden kaynaklı olarak da akademisyenlerin algılarında farklılığın olabileceğini söylemek mümkündür.

Yine elde edilen bulgulara göre; katılımcı akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre, örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t(291,828)= -1,999$; $p<0,05$). Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapan katılımcı akademisyenlerin dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 3,54, s.s.= 0,73), İç Anadolu Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapan katılımcı akademisyenlerin dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 3,36, s.s.= 0,86) daha yüksektir. Bu farklılığın da yine kuruma göre farklı adalet uygulamalarının varlığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu

bulgular H4a ve H4b hipotezlerini kısmen desteklemekte, ancak H4c hipotezini desteklememektedir (Tablo 9).

4. SONUÇ

Yapılan bu araştırmada, farklı bölge ve ilde faaliyet gösteren iki farklı kurumun farklılık yönetimi yaklaşımının çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve konuyla ilgili çözüm önerilerinin getirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma ile akademisyenlerin görev yaptıkları üniversiteler göz önünde bulundurularak; farklılık yönetimine, örgütsel adalet algılarına ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de tespit edilmiştir.

Yapılan frekans analizleri sonuçlarına göre; araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu evlidir ve erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 45 yaş ve üstü ile 25-29 yaş aralığında olup, çoğunluğunun kurumda çalışma süreleri de 10 yıl ve üzerinde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu rektörlükte ve fen edebiyat fakültelerinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu araştırma görevlisi ve yardımcı doçent doktor statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu farabi, erasmus gibi koordinatörlük görevleri yürütmekte, yine büyük bir çoğunluğu da bölüm başkanı olarak çalışmaktadır. Yine araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapmaktadır.

Yapılan korelasyon analizinin sonucuna göre ise; bireysel tutumlar ve davranışlar ile örgütsel özdeşleşme, prosedür adaleti (örgütsel adalet boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde, bireysel tutumlar ve davranışlar ile dağıtım ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde, yönetsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde zayıf düzeyde, yönetsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) ile dağıtım ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine yönetsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) ile prosedür adaleti (örgütsel adalet boyutu) arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar (farklılık yönetimi boyutu) ile örgütsel özdeşleşme, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti (örgütsel adalet boyutları) arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani bir başka deyişle, örgütteki deneyim, düşünce ve davranış, yaşam tarzı, siyasi görüş farklılıkları olumlu bir şekilde yönetildike, din ve vicdan özgürlüğü sağlandıkça, cinsiyet ayrımcılığı yapılmadıkça, çatışmalar etkin bir şekilde çözüldükçe çalışanların daha olumlu örgütsel adalet algılarına sahip olabilecekleri ve çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artabileceği söylenebilir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise; farklılık yönetimi boyutunun (yönetsel uygulamalar ve politikalar) akademisyenlerin örgütsel adalet algılamalarını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yine örgütsel adalet boyutunun (etkileşim adaleti) örgütsel özdeşleşme düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bu bulgular doğrultusunda; İç Anadolu Bölgesinde ve Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitelerde görev yapan katılımcı akademisyenlerde, kurumlarındaki yönetsel uygulamalar ve politikalarda sağlanan etkin farklılık yönetiminin, örgütsel adalet algılarını (dağıtım, prosedür, etkileşimsel adalet) ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre üniversitelerdeki yöneticilerin akademisyenlerin bireysel farklılıklarını, farklı düşünce yapılarını, farklı cinsiyet ve farklı kültürleri kurum adına bir zenginlik olarak görmeleri, üniversitelerin hizmet ve olanaklarından çalışanlarının eşit ölçüde yararlanmalarını sağlamaları, her türlü ideolojik ve siyasi görüş farklılıklarına hoşgörü ile yaklaşmaları vs. gibi yönetsel tutum ve davranışlarının, örgütsel dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti, örgütsel özdeşleşme ile ilgili olumlu algılara sahip olunması üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgular, daha önceki yapılan araştırmaların sonuçları ile de bağdaşmaktadır (Ardakani ve arkadaşları, 2016;

Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016). Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise, örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti) örgütsel özdeşleşme düzeyini olumlu yönde etkilediğidir. Bu sonuca göre, İç Anadolu Bölgesinde ve Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitelerde görev yapan katılımcı akademisyenlerin örgütsel adalet algıları olumlu yönde artıkça örgütsel özdeşleşmeleri düzeylerinin de olumlu yönde arttığını söylemek mümkündür. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgular, daha önceki yapılan araştırmaların sonuçları ile de bağdaşmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Cheung ve Law, 2008; Olkkonen ve Lipponen, 2006).

Araştırmaya katılan akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre farklılık yönetimi, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre ise; katılımcı akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre, farklılık yönetimi boyutlarından olan örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu araştırmada beklenen bir sonuçtur, çünkü farklı bölge ve illerde faaliyet gösteren İç Anadolu Bölgesinde ve Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitelerin farklı örgüt kültürüne ve normlara sahip olabileceği bu nedenle katılımcı akademisyen görüşlerinde farklılık görülebileceği düşünülmüştür. Nitekim İç Anadolu Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapan katılımcı akademisyenlerde örgütsel değerler ve normlara ilişkin algıların daha olumlu olduğu görülmüştür. Yine araştırmaya katılan akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre, örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Akdeniz Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapan katılımcı akademisyenlerin dağıtım adaletine ilişkin algıları İç Anadolu Bölgesinde yer alan üniversitede görev yapan akademisyenlere göre daha olumludur. Bu farklılığın, her kurumun çalışanlarına karşı farklı ödöl ve terfi sistemlerinin olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu araştırma çok farklı bölgelerde ve illerde faaliyet gösteren iki üniversitede yapılmasına karşın, akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre farklılık yönetimi boyutlarından olan bireysel tutumlar ve davranışlara, yönetsel uygulamalar ve politikalara, örgütsel özdeşleşme düzeylerine, prosedür ve etkileşim adaletine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Farklı kurumlarda, farklı yönetsel uygulamalar, farklı örgütsel yapılar mevcut olsa da genel olarak çalışanlarda bu boyutlara karşı algılar benzerdir. Bununla birlikte doğru, olumlu bir farklılık yönetimi uygulamasının kurumlarda örgütsel adalet algısının oluşmasında olumlu katkısı olduğu yadsınamaz. Kurumda çalışanlar üzerinde oluşturulmuş adalet algısının, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerine de olumlu katkı yapacağı bu araştırmada tespit edilmiş diğer bir önemli sonuçtur.

Özellikle farklılık yönetiminin farklı bölge ve farklı kurumlarda faaliyet gösteren iki kurum arasındaki algılamaların tespit edildiği bu araştırmada görülmüştür ki, yönetsel uygulamalar ve politikaların farklılıkların yönetilmesinde, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin oluşmasında etkisinin diğer farklılık yönetimi boyutlarına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, yöneticilerin kurum yapısı içinde çalışanlarına yaklaşımlarının, yönetim faaliyetlerindeki uyguladıkları politikaların, bireysel farklılıkları nasıl yönettiklerinin önemli olduğu görülmektedir. Özellikle özgür düşünce ve fikirlerin oluşması, olgunlaşması ve yayılmasının merkezi olan üniversitelerde bu önem daha da hayati olmaktadır. Üniversitelerde fikir üreten, bilime katkı sağlayan akademisyenlerin her türlü farklı ses ve görüşlerini rahatlıkla dile getirebileceği örgütsel yapıların oluşturulması tüm yönetim kademesinin sorumluluğundadır.

KAYNAKÇA

- ADAMS, S. J. (1965). "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, (Ed.) BERKOWITZ, L. New York: Academic Press. 2: 267-299.
- AKDUMAN, G., HATİPOĞLU, Z. ve YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2015). "Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-13.
- ARDAKANI, M. S., ABZARI, M., SHAEMI, A ve FATHI, S. (2016). "Diversity Management and Human Resources Productivity: Mediating Effects of Perceived Organizational Attractiveness,

- Organizational Justice and Social Identity in Isfahan's Steel Industry", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 9(2) :407-432.
- ASHFORTH, B. E. ve MAEL, F. (1989). "Social Identity Theory and the Organization", *The Academy of Management Review*, 14(1): 20–39.
- ATALAY, C. G. (2010). *Personel Guclendirme ve rgtsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- BALAY, R. ve SAğLAM, M. (2004). "Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Öleğinin Uygulanabilirliği", *Burdur: SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8): 32-46.
- BALDWIN, S. (2006). "Organisational Justice", *Institute for Employment Studies*, 1-13.
- BARON, R. A., NEUMAN, J. H ve GEDDES, D. (1999). "Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived Injustice and the Type a Behavior Pattern", *Aggressive Behavior*, 25: 281-96.
- BAşAR, U. (2010). "rgtlerde alışanların Kişilik zelliklerinin örgütsel zdeşleşme Dzeylerine Olan Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", *Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1659-1669.
- BEUGRE, C. D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7) :1091-1104.
- BIES, R. J. (2001). "Interactional (In) Justice: The Sacred and the Profane", *Advances In Organizational Justice*. (Ed.) GREENBERG, J. ve CROPANZANO, R. Stanford, CA: Stanford University Press, 89-118.
- BLACK, J. S ve PORTER, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- BROCKNER, J., HEUER, L., MAGNER, N., FOLGER, R., UMPHRESS, E., BOS, K. V. D., VERMUNT, R., MAGNER, M ve SIEGEL, P. (2003). "High Procedural Fairness Heightens the Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attributional Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91: 51-68.
- BUDAK, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir, Barış Yayınları.
- CHEUNG, M. F. Y. ve LAW, M. C. C. (2008). "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, 14 (2), s. 213-231.
- COLE, B ve SALIMATH, M. (2013). "Diversity Identity Management: An Organizational Perspective", *Journal of Business Ethics*, 116(1): 151 - 161.
- CROPANZANO, R ve AMBROSE, M. A. (1996). "Distributive and Procedural Justice are More Similar than You Think: A Monistic View and a Research Agenda", *Paper Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- CROPANZANO, R ve WRIGHT, T. A. (2003). "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", *Human Resource Management Review*, 13: 7-39.
- CROPANZANO, R., BOWEN, D. E ve GILLILAND, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice", *The Academy of Management Perspectives*, 21(4): 34-48.
- ÇETİNKAYA, M. ve ÇİMENCİ, S. (2014). "rgtsel Adalet Algısının rgtsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve örgütsel zdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli alışması", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23): 237-278.

- DOĞAN, S., UĞURLU, C. T., TOPÇU, İ. ve YİĞİT, Y. (2015). “Farklılıkların Yönetimi ile ÖĞrenen Okul Arasındaki İlişinin ÖĞretmen Algılarına Göre İncelenmesi”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 16(2): 121-140.
- DUTTON, J., DUKERICH J ve HARQUAIL, C. V. (1994). “Organizational Images and Member Identification ”, Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263.
- FETTAHLIOĞLU, Ö. O ve KOCA, N. (2015). “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişisinde Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi”, SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi, 2(4): 218-234.
- FOLGER, R ve CROPANZANO, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management, Thousand Oaks, CA: Sage.
- GÖKÇEN, A ve ÇAVUŞ, M. (2014). “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(1): 525-533.
- GREENBERG, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. Academy of Management Review, 12: 9-22.
- GREENBERG, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, Journal of Management, 16: 399-432.
- GREENBERG, J. (1993). “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informal Classes of Organizational Justice”, Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. (Ed.) CROPANZANO, R. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 79-103.
- GREENBERG, J. (1996). The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- GREENBERG, J ve BARON, R. A. (2000). Behavior In Organizations, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- GÜRBÜZ, S ve MERT, İ. S. (2009). “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir alışma”, Amme İdaresi Dergisi, 42(3): 117-139.
- GÜRBÜZ, S ve ŐAHİN, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yönetim-Analiz, Seçkin Yayın, Ankara.
- GÜRİŐ S ve ASTAR, M. (2014). Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik, DER Yayınları, İstanbul.
- HAYES, B. C., BARTLE, S. A ve MAJOR, D. A. (2002). “Climate for Opportunity: A Conceptual Model”, Human Resource Management Review, (12): 445-468.
- HOMANS, G. C. (1961). Social Behaviour: Its Elementary Forms, London: Routledge & Kegan Paul.
- İŐCAN, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11: 160-177.
- İŐCAN, Ö. F ve SAYIN, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İŞ Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4): 195-216.
- KARADEMİR, T., ÇOBAN, B., DEVECİOĞLU, S., KARAKAYA, Y. E ve YÜCEL, A. S. (2012). “Views of the Teachers and Administrators of the High School of Fine Arts and Sports on Diversity Management”, Nigde University Journal of Physical Education and Sport Sciences, 6(1): 62-75.
- KARASAR, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İkeler-Teknikler), Ondördüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, S., JABLONSKI, H., LITHI, E., MATOBA, K., PLETT, A ve VON UNRUH, K. (2007). “Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim El Kitabı”, 1-44, <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-tr.pdf>, (10.02.2016).

- KELMAN, H. C. (1961). "Processes of Opinion Change", *Public Opinion Quarterly*, 25: 57-78.
- KURTULMUŞ, M ve KARABIYIK, H. (2016). "Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *International Journal of Human Sciences*, 13(1): 1324-1341.
- KÜÇÜKSİLLE, E. (2014). "Basit Doğrusal Regresyon", *Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli*, (Ed.) KALAYCI, Ş. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Ankara.
- LAMBERT, E. G., HOGAN, N. L ve GRIFFIN, M. L. (2007). "The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stres, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Criminal Justice*, 35: 644-656.
- LIND, A. E. ve TYLER, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- LIND, A. E. (1995). "Justice and Authority Relations in Organizations". (Ed.) CROPANZANO, R ve KACMAR, M. K. *Organizational Politics, Justice, And Support: Managing The Social Climate of the Workplace*, Westport, CT: Quorum Books, 83-96.
- MAEL, F. ve ASHFORTH, B. E. (1992). "Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behaviour*, 13: 103-123.
- MCGRATH, J. E., BERDAHL, J. L ve ARROW, H. (1995). Traits, Expectations, Culture and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups, in *Diversity in Work Teams*, Eds. JACKSON, S ve RUDERMAN, M. American Psychological Association, Washington DC, 17-45.
- MEMDUHOĞLU, H. (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2011). "Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2): 37-53.
- MILLER, V. D., ALLEN, M., CASEY, M. K ve JOHNSON, J. R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire, *Management Communication Quarterly*, 13(4): 626-658.
- MOON, H ve KAMDAR, D. (2008). "Me or We the Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents o Innovative Citizenship Behaviors within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 84-94.
- NIEHOFF, B. P. ve MOORMAN, R. H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(5): 527-556.
- NUNALLY, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- OKÇU, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(6): 2147-2174.
- OLKKONEN, M. E. ve LIPPONEN, J. (2006). "Relationship between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100: 202-215.
- O-REILLY III, C. ve CHATMAN, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- ÖZDAMAR, K. (2001). *SPSS ile Biyoistatistik*, 4. Baskı, Kaan Yayınları, Eskişehir.

- PARKER, R. J. ve KOHLMAYER, J. M. (2005). "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note", *Accounting, Organizations and Society*, 30: 357-369.
- POINT, S ve SINGH, V. (2003). "Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites Across Europe", *European Management Journal*, 21(6): 750-761.
- POLAT, M ve MEYDAN, C. H. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1): 145-172, http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/91/Makale8.pdf, (17.03.2016)
- RAWLS, J. (1971). *A Theory of Justice*, Oxford: Oxford University Press.
- RIKETTA, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66: 358-384.
- TAYLOR, A. J. W. (2003). "Justice as a Basic Human Need", *New Ideas in Psychology*, 21: 209-219.
- THIBAUT, J ve WALKER, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- THOMAS, R. R. (1990). "From Affirmative Action to Affirming Diversity", *Harvard Business Review*, <http://www.diversityresources.stlrb.org/wp-content/uploads/2013/10/From-AA-to-Affirming-Diversity.pdf> (17.03.2016)
- TYLER, T. R. (1990). *Why People Obey the Law: Procedural Justice, Legitimacy, and Compliance*, New Haven, CT: Yale University Press.
- TYLER, T. R ve LIND, E. A. (1992). "A Relational Model of Authority in Groups", *Advances In Experimental Social Psychology*, (Ed.) ZANNA, M. P. San Diego, CA: Academic Press, 25: 115-191.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- VAN KNIPPENBERG, D ve VAN SCHIE, E. C. M. (2000). "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 137-147.
- VISAGIE, J. C ve LINDE, H. (2010). "Evolving Role and Nature of Workplace Leaders and Diversity: A Theoretical and Empirical Approach", *Managing Global Transitions*, 8(4): 381-403.
- VON BERGEN, C. W, SOPER, B. ve FOSTER, T. (2002). "Unintended Negative Effects of Diversity Management", *Public Personnel Management*, 31(2): 239-251.
- YILDIRIM, F. (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1): 253-278.
- YILMAZ, E ve KURŞUN, A. T. (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi", *Akademik Bakış Dergisi*, 38: 1-14.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z., ÇÖPOĞLU, M. ve GÜR, O. (2015). "Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55): 45-53.