

Toplumsal Cinsiyet Temelinde Örgütsel Adalet Algısı: Etik İklimin Rolü

Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar¹

Öz

Toplumsal cinsiyet kişilerin sosyal ve örgütsel davranışlarını etkileyen bir unsurdur. Örgütsel açıdan diğer önemli bir kavram da çalışanların performansını etkileyen, motivasyonunu artıran adalettir. Toplumsal cinsiyete dayalı olarak kadın ve erkeklerin “dağıtumsal”, “prosedürel” ve “etkileşimsel” adalet algıları farklılık göstermektedir. Bu sebeple adalet algılarını güçlendirmek için oluşturulması gereken etik uygulamalar da farklılaşmaktadır. 562 öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda kadınlarda adalet algılarını güçlendirecek etik ortam oluşturulmasının daha güç olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları yükseköğretim sektörü dışındaki diğer sektörlerle ışık tutmakta, yöneticilere yol gösteren öneriler ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler

Dağıtumsal adalet • Prosedürel adalet • Etkileşimsel adalet • Toplumsal cinsiyet • Örgütsel etik iklim

¹ Düzce Üniversitesi Rektörü, Konuralp Yerleşkesi Merkez, 81620 Düzce. Eposta: nigarcaakar@duzce.edu.tr

Yönetim süreçlerine dair yeni teorilerin geliştirildiği, çalışma ortamlarının verimli-liğinin artırılması için yeni yöntemlerin tartışıldığı günümüzde, iş yaşamının kadın ve erkekler için kolaylaştırılması büyük önem taşımaktadır. Kadın ve erkek çalışanların etkin bir çalışma düzenine sahip olması, yöneticiler için üstünde durulan bir husustur. Kadın ve erkek çalışanların, çalışma ortamının temel unsurlarını algılamadaki farklılıkları, bunların etkileyebileceği sonuçları da değiştirmektedir. Bu sebeple iş yaşamına dair kavramların kadın ve erkek çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını ortaya koymak, ulaşılmak istenen hedeflere yönelik süreçlerin de daha detaylı ve açık olarak tanımlanmasını kolaylaştıracaktır.

Temelde referansı hukuk bilimi olan adalet kavramı, toplumsal yaşamda kişilerin en fazla değer verdiği unsurların başında gelmektedir. Adalet kavramı bireyi algı boyutuyla, örgütü de davranış boyutuyla ilgilendirir (Tuna, 2013). İş ortamının değişmez ve en önemli verimlilik unsurlarından biri, çalışma ortamında yer alan ilişkilere dayalı olarak elde edilen kazanımların adaletli dağılımı ve bu dağılımları belirleyen karar süreçlerine yönelik adaleti ifade eden “örgütsel adalet” kavramıdır (Özen, 2002). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004).

Kadın ve erkekler; karşılaşılan olaylarda ne derece adil olduğunu değerlendirirken de adaletsizliklere yönelik tepki geliştirirken de farklı algılamalardan hareket ederler (Lee, Pillutla ve Law, 2000). Bu farklılıkların temel sebebi, elbette kadınlarla erkekler arasında toplumsal olarak mevcut olan ve yine toplumsal olarak onlardan beklenen farklılıklara göndermede bulunmak suretiyle kullanım alanı kazanan “toplumsal cinsiyet (gender) kavramı” ile açıklanmaktadır (Toker, 2009). Toplumsal cinsiyet kavramı ile esasında kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal boyutuna dikkat çekilmektedir (Ersoy, 2009). Toplumsal cinsiyet kavramı kadın ve erkek için toplumun uygun gördüğü, doğal olmayan, yapay değer kalıplarına dikkat çeker. “Cinsiyet”, biyolojik olarak erkek-kadın ayrımını anlatırken; “toplumsal cinsiyet” erkeklik ile kadınlık arasındaki toplumsal ayrımı ifade etmektedir (Gürhan, 2010). Toplumsal cinsiyet kadınların ve erkeklerin yalnızca bireysel kimliği ve kişiliği değil, erkekliğin ve kadınlığın kültürel yapısı ile kurumlar ve örgütlerdeki cinsiyet konumlandırmalarını da içermektedir (Marshall, 1999).

Toplumdaki en eski, en derinden hissedilen ve en etkili toplumsal güçlerden biri de “din” olduğundan “toplumsal cinsiyet”i din kavramından bağımsız olarak, sosyal hayatta gelişen olayların dışında düşünmek mümkün değildir (Gürhan, 2010). Bu sebeple Türkiye gibi “İslami toplumsal ortamlarda”, cinsiyet kavramının farklı algılamalardaki yerinin ve başka kavramlarla arasındaki ilişkilerin ele alınması açısından “din” önemli bir yerde durmaktadır. Yine bunlar, çalışma ortamlarındaki Müslüman kadın öznelliklerinin daha iyi anlaşılması açısından da önemlidir.

İslami toplumsal ortamlarda, modernleşme süreci ile birlikte ele alınan toplumsal cinsiyet kavramı bazı araştırmacı ve yazarlar tarafından “eşitlikçiliğe” ya da “tamamlayıcılığa” atıfta bulunan bir kavram hâline getirilirken (Afshar, 1998; Göle, 1993; Roald, 2001); “adalet” merkezli bakış açısı bir bakıma ihmal edilmiştir. Oysa, İslami düşünce ve kültür yapısı içinde, toplumsal cinsiyet kavramından hareketle daha çok farklılıklara vurgu yapan yaklaşım örnekleri gündeme geldiğinden “eşitlik” merkezli bakış açılarına mesafeli olunması ve adalet merkezli bir bakış açısı geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, adalet kavramını toplumsal cinsiyet unsurunu ele almadan incelemek eksik ve bir o kadar da sınırlandırıcıdır.

Toplumsal cinsiyet çerçevesinde kadınların iş ortamında karşılaşılan durumları adil değerlendirmelerle algılamasını sağlamanın yolu toplumsal cinsiyete duyarlı, etik örgüt politikaları geliştirmekten geçmektedir. Örgütlerde doğru ve dürüst davranışlara ilişkin politikaların oluşturulması, toplumsal cinsiyete duyarlı bu politikaların kadınların adalet algıları üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak yapılandırılması, kadınlara yönelik politika ve hizmetlere öncelik verilmesi toplumsal cinsiyet adaletinin sağlanması açısından gereklidir.

Çalışma ortamlarında kadın ve erkekler algılama farklılıklarına da dayalı olarak, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığı, iş yerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı (Irak, 2004), iş yerinde etik bir iklim oluşturulup oluşturulmadığı konusunda farklı tepkilere sahip olacaklardır.

Bir yargının ya da davranışın adilce olup olmadığı kadın ve erkek çalışanların onları adil bulup bulmadığı ile ilgilidir. Bu bakış açısıyla adalet, toplumsal cinsiyete dayalı algısal bir durumdur. Kadın ve erkek çalışanların adaletle ilgili algıları aynı durum ve koşullar altında farklılık gösterebileceğinden adalet algısı da cinsiyetlere göre değişebilir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Toplumsal cinsiyet temelinde kadın ve erkeklerin, çalışma ortamlarındaki çeşitli durumları zihinlerinde birbirlerinden farklı olarak şekillendirdikleri için, içinde buldukları örgütün adil olup olmadığına ilişkin algılamaları da farklıdır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel yönetim anlayışında toplumsal cinsiyet kavramını gözeterek kadınların ve erkeklerin adalet algılamalarındaki farklılıkta “etik iklim”in rolünü araştırmaktır. Bu çalışma ile erkek ve kadın çalışanlar arasında örgütsel adalet algılamalarının farklılaşması, örgütsel adaletin farklı boyutları üzerinde “etik iklim”in rolünün de toplumsal cinsiyet dayalı olarak değişmesi beklenmektedir. Böylece toplumsal cinsiyet kavramını merkeze alarak kurumsal fayda yaratmak isteyen yöneticilere asli görevlerini yerine getirmede yol gösterebilmek hedeflenmektedir.

Literatür İncelemesi ve Araştırma Modeli

Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgütsel Adaletin Boyutları

Uluslararası yönetim yazınında “adalet” kavramının daha çok Aristo, Platon, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeye ilgilenenler tarafından geliştirildiği görülmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005; Greenberg ve Bies, 1992). Kavramı ilk olarak ortaya koyan John Rawls’a (1971) göre adalet, sosyal kurumların ilk erdemidir (Fırat, 2003). “Sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlanması ile örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ve bu dağıtım sürecini ifade eden “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (İşbaşı, 2001).

Son yıllarda araştırmacılar çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir rolü olan örgütsel adalet dikkatlerini yoğunlaştırmışlardır (Clay-Warner, Raynolds ve Roman, 2005). Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin adaletle uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” kavramı ise örgütlerle ilgili olarak, yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Colquitt ve ark., 2005; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005).

Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl dağıtılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (Ambrose ve Schminke, 2009; Chernyak-Hai ve Tziner, 2012; Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002).

Örgütsel adalet ile ilgili algılar dağıtımsal adalet (kaynak ve ödül dağıtımının adaleti), prosedürel adalet (kaynak ve ödül dağıtım kararlarını belirleyen prosedürlerin adaleti) ve etkileşimsel adalet (örgütte mevcut olan kişiler arası ilişkilerin adaleti) olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Cropanzano ve ark., 2002; Folger ve Cropanzano, 1998; Kernan ve Hanges, 2002; Miller ve Lee, 2001; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996).

Dağıtımsal adalet. Dağıtımsal adalet, örgütte elde edilen sonuçlar ile ilgili adalet algılanmasını ifade etmektedir. Literatürde örgütsel adalet, genellikle “dağıtım ada-

leti” içeriğine odaklanır. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri faydaların adil olup olmadığı hakkındaki algılamalarını yansıtmaktadır. Dolayısıyla dağıtım adaleti, iş yerinde oluşan çıktıların adil paylaşımı ile ilgilidir (Adams, 1965). Diğer bir görüşe göre de dağıtımsal adalet; elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın kadın ve erkek çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder (Cropanzano ve ark., 2002). Dağıtım adaleti kavramının eşitlik teorisine (Adams, 1965) dayanan kökleri bulunmakta (Beugré, 2002) ve girdi-çıktı oranı arasındaki dengenin çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açtığını öne sürmektedir. Temelde eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalet “bireyin elde ettiği sonuçların algılanan eşitliği” olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Bir başka tanım da ise dağıtım adaleti, çalışanların “kendi girdilerine verilen ödüllerin eşitlik değerlendirmesi” olarak ifade edilmiştir (Mueller ve ark., 1999). Dağıtım adaleti, bireylerin kendi girdi ve sonuçlarını, diğer çalışanlar ile karşılaştırdıklarında ulaştıkları eşit sonuçlar anlamına gelmektedir. Örneğin, bir çalışan diğer çalışanların aldığı maaş ve sonuçları karşılaştırabilir ve çalışmaları ile elde ettikleri ödüller hakkında bir karşılaştırmada bulunabilir (Adams, 1965). Bu tanımlamalardan anlaşıldığı üzere dağıtımsal adalet, kadın ve erkek çalışanların örgütsel yaşamda ihtiyaçlarını karşılamak için, emeklerinin karşılığı olarak elde ettikleri kazanımlardan takdir, ödül ve ücretlerin dağıtılması konusunda eşitlik görüşünü temel alan bir adalet boyutudur (Colquitt ve ark., 2005).

Prosedürel adalet. Prosedürel adalet; örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının, karar alma süreçlerinin kadın ve erkek çalışanlar tarafından adaletle uygun olduğu şeklinde algılanmasını ifade eder (Colquitt ve ark., 2005). Buradaki temel varsayım, dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil bulunmasının çalışanların bu kararları daha kolay benimsemesine yol açacağı şeklindedir. Dağıtımların belirlendiği karar süreçlerinde; tutarlılık, ön yargılardan uzak olmak, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsiliyet, etik (Colquitt ve ark., 2005) gibi unsurlar alınan kararların hem kadın hem de erkekler tarafından adaletli olarak algılanma düzeyini artırır.

Son yıllarda prosedürel adalet; biçimsel süreçlerin adaleti ve ilişkisel adalet olarak iki farklı boyutta incelenmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Biçimsel süreçlerin adaleti, ödüllerin adil dağıtımını için temel unsur olan süreçlerin mevcut olup olmadığını ifade etmektedir.

Etkileşim adaleti ise, süreçlerin çalışanlara açıklanmasında veya biçimsel süreçlerin uygulanmasında çalışanların kabul ettiği davranışların adil olduğunu ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Etkileşimsel adalet, ortaya çıkardığı olumlu sonuçlar sebebiyle zaman içerisinde prosedürel adalet kavramından ayrılmış ve adalet algılamalarına ilişkin üçüncü bir boyut olarak incelenmeye başlanmıştır.

Etkileşimsel adalet. Etkileşimsel adalet bazı kaynaklarda prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınmakta ve örgütsel uygulamaların insani yönü olarak tanım-

lanmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993). Bazı kaynaklarda ise etkileşim adaletinin, ne prosedürel adaletin ne de dağıtımsal adaletin bir türü olmadığı, bunlardan bağımsız bir adalet türü olduğu kabul edilmektedir (Ambrose ve Schiminke, 2009). Etkileşimsel adalet; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir (Greenberg, 1990). Dağıtımları belirleyen süreçlerle ilgili karar vericilerin, karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarını ve karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarını ifade eder (Beugré, 2002).

Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılacağı üzere günümüzde örgütsel adalet kavramı, ilk ortaya çıkış kaynağı olan “eşitlik teorisi”nin (Adams, 1965) çok ötesinde bir kavram hâline gelmiştir. Toplumsal cinsiyet merkezinde eşit olduğu varsayılan örgütsel unsurlar, kazanımları aynı adalet algısı ile değerlendirmeyebilir. Diğer bir ifade ile toplumsal cinsiyet temelinde kadın ve erkeklerin algı farklılıkları göz önünde bulundurulduğunda eşitlik, adalet için gerek koşuldur ancak yeter koşul değildir.

Örgütsel Etik İklim Kavramı

Örgütsel etik, bir örgütte doğru ve dürüst davranışlara dayalı örgütsel prosedürlerin ve faaliyetlerin geçerli olduğuna ilişkin algılamaların bütünüdür ve “doğru ve dürüst içeriğe sahip örgütsel faaliyet ve prosedürlerle ilgili genel algılar” biçiminde tanımlanır (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim örgütsel çalışma ikliminin bir türüdür (Wang ve Hsieh, 2012). Diğer bir ifade ile etik iklim, doğru davranışı neyin oluşturduğu algısıdır. Hem karar verme sürecini hem de etik çıkmazlara karşılık ortaya çıkan davranışı etkileyen etik yaklaşımlar, etik kararlar alınırken kullanılan kriter, mantık ya da standartlardır. Ayrıca etik iklimler, örgütsel kültürün etik boyutlarıdır ve örgütlerin bir tür kimliği olarak algılanır (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim, sadece çalışanların hangi konuları etik açıdan uygun gördüklerini etkilemez, aynı zamanda çalışanların bu gibi konuları anlamak, tartmak ve açıklamak için kullandıkları ahlaki kriterleri de belirler (Cullen, Victor ve Stephens, 1989).

Etik algılar; örgüt üyelerinin örgütte var olan etik prosedürleri ve politikalarına ilişkin psikolojik olarak anlamlı algılarıdır (Victor ve Cullen, 1988). Etik algı, bireyin ahlaki bir olguyu tanıma ve ahlaki bir temsilci olduğunu kavraması ile ilgilidir (Jones, 1991). Bireyin herhangi bir konunun veya davranışın doğru olmadığına dair yargısı, bu konuyu veya davranışı ahlaki olarak önemli bulma düzeyine bağlıdır (Reidenbach ve Robin, 1990).

Etik iklimin en önemli belirleyicisi etik kodların varlığıdır. Araştırmalar, çalışanların etik ve etik olmayan davranışları ayırt edilmesini sağlayacak açık kodlara sahip örgütlere karşı olumlu tutum geliştirdiklerini göstermiştir (Trevino ve Weaver, 2001). Etik kodlar örgütsel etiğe dayalı örgüt içi rolleri ve beklentileri açıklayan araçlar ola-

rak tanımlanır (Brothers, 1991), ve örgütsel etiği güçlendiren bir unsur olarak kabul edilir (McDonald, 1999). Örgütsel etiğin oluşturulmasında sadece etik kodların varlığı yeterli değildir (Soutar, Mcneil ve Molster, 1994). Örgütsel etiği güçlendirmek isteyen bir örgüt yalnızca etik kodlarına değil, bunu uygulamak için isteğe ve bağlılığa da sahip olmalıdır. Günümüzde bazı örgütler çalışanlarına etik kodlarını yazılı olarak dağıtmakta (Weaver, 1993) ve bu kodların örgüt içerisinde yayılmasını sağlamaya çalışmaktadır (Robertson ve Schlegelmilch, 1993). Örgütsel etik iklim çalışanlara etik davranışların uygun olduğu vurgusunu yaparsa örgüt içinde etik olmayan davranışların ortaya çıkma eğilimi azalır (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010). Örgütsel etiğin bulunmadığı ortamlar insanlar arası ilişkileri zedeleyebilir ve örgüt içi güveni sarsabilir (Zajac, 1996). Örgütsel etik, çalışanlara olguları değerlendirme, alternatifleri düşünme konusunda yol gösterir. İş ortamında kabul edilebilir ve edilemez davranışların belirlenmesinde yardımcı olur.

Adalet Algıları ve Etik İklim Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet ve örgütsel etik algıları yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimin muhtemel sonuçlarını açıklayan en önemli teori de lider-üye ilişkisi teoridir (Scandura ve Ragins, 1999). Bu teoriye göre yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim çeşitli toplumsal unsurlara göre farklılık gösterir ve etkileşimin kalitesi de bu toplumsal unsurlardan etkilenir. Lider-üye ilişkisi teorisinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesi, yüksek düzeyde bilgi paylaşımı, yüksek düzeyde güven, saygı ve destek ile tanımlanır. Düşük kalitedeki ilişki ise düşük güven düzeyi, biçimsel ilişkiler, yöneticiden çalışana doğru tek yönlü etkileşim içerir (Bauer ve Green, 1996).

Lider-üye ilişkisi teorisinin temelinde lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin bazı koşullarda farklılaştığı varsayımı bulunmaktadır. Bu sebeple yüksek düzey etkileşim bulunan ortamlarda yöneticiler güvene dayalı grup içi davranışlar geliştirirken, düşük düzey etkileşimin olduğu ortamlarda ilişkiler daha biçimsel ve denetimci bir yaklaşıma sahiptir. Güven ortamının bulunduğu gruplarda liderler güvenin yaygınlaşması ve çalışanların yeteneklerinden faydalanılmasını kolaylaştıran bir unsur olarak yetki devrini kullanır.

Yapılan çalışmalar, yöneticilerin adil davranışlarının olumlu bir sosyal etkileşim unsuru oluşturduğunu göstermiştir (Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002). Lider-üye ilişkisi teorisine dayalı olarak örgütsel etik ile ilgili deneysel çalışmalar adalet algılamalarının etik iklim ile yakından ilişki olduğunu göstermiştir (Trevino ve Weaver, 2001). Kişiler yaşamda karşılaştıkları olayları hafızalarında, dağınık ve düzensiz bir yapıdan çok düzenli ve sistematik biçimde hafızalarında tutmaktadır. Bu düzen alınan bilgiyi yorumlamaya ve hafıza yoluyla işlenmiş bilgiye dönüştürmeye yarar (Fiske ve Taylor, 1991). Hafızada etik ile ilgili olan bölüm adalet ve doğruluk

kavramlarını da içermektedir. Bu sebeple, çalışanlar örgütsel anlamda etik ile ilgili hususlar duyduklarında bilişsel olarak işe alımlarda, terfi süreçlerinde, performans değerlendirmede ve ücret sistemlerinde adalet unsurunun gözetildiğini algırlar (Weaver ve Trevino, 2001). Dolayısıyla örgütsel etik kavramına dikkat çeken çabalar, genel anlamda çalışanlara adil davranılması ile ilgili farkındalığı da artırır. Bundan da öte, örgütte etiğe önem verilmesi çalışanların adil davranılacaklarına dair inançlarını güçlendirir (Van den Bos, Lind ve Wilke, 2001).

Adalet kavramı çalışanlara örgütteki mevcudiyetlerinin değerli olduğu, örgütün çalışanlarına saygı duyduğu ve çalışanların çıkarlarını gözettiği mesajını içerir. Çalışanlar, örgütsel etik ve adalet arasında bilişsel bir bağ kurduğundan örgüte yönelik tutumlarına yön vermede adalet kavramına dayanırlar (Weaver ve Trevino, 2001).

Toplumsal Cinsiyet Temelinde Adalet Algısı

Toplumsal cinsiyet farklılıklarını ise doğuştan değil kazanılmış olarak, kültürün cinsiyetlere çocukluk çağından itibaren uygun bulduğu duygu, tutum, davranış ve roller arasındaki farklılıklar olarak ele almaktadır. Bu tanımlamalara dikkat edildiğinde, beden ve toplumsal olan arasında net bir çizginin çekildiği ve kavramlara yönelik kültürel anlamaların göz ardı edildiği görülmektedir.

Bireylerin örgütsel adalet ile ilgili algıları, toplumda yer alan cinsiyet, medeni durum, statü vb. gruplara üyeliklerinden de etkilenir. Bunun sebebi, farklı toplumsal gruplardaki sosyalleşme yapılarının da birbirinden farklılaşmasıdır. Toplumda insanların iki farklı cinsiyet grubuna ayrılması ve cinsiyetin sosyalleşmenin önemli belirleyicilerinden biri olması sebebiyle, cinsiyet algıları etkiyen doğal bir unsurdur (Cross ve Madison, 1997).

Toplumsal cinsiyet merkezli bazı araştırmalar kadınlar ve erkeklerin farklı sosyalleşme süreçlerine sahip olmasından dolayı farklı normatif inançlara sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin Gilligan (1977), kadınların etik değerlerinin; erkeklerden farklı olarak soyut bireysel değerlendirmeleri içermediğini öne sürmektedir. Buna göre kadınların kişilik yapısı, bir rol model olarak benimsedikleri anneleriyle etkileşim sürecinde gelişir. Erkekler için ise kişilik anne gibi mevcut bir rol modeli yok sayarak ve soyut bir erkek model ile özdeşleşerek gelişir. Bu sebeple kadınların kişiliği soyut bireysel bir süreçten çok kavramsal ve ilişkisel bir özdeşleşme sürecinin sonucudur. Kadınlar için etik unsurların gelişiminde interaktif sorumluluklar başlıca role sahip olduğundan kadınların etik değerlendirmeleri ve yargıları tek tip değildir, tam tersine konudan konuya ve olaydan olaya değişir. Bu durum kadınların etik yargılarını; erkeklerin soyut, kurala dayalı ahlaki değer yargılarından farklılaştırır. Kadınlar için kişiler arası ilişkileri ilgilendiren olaylarda mevcut ilişkilerin korunması en önemli hususken erkekler; olaylar ile ilgili adil ve tarafsız bir karar vermek için

kişiler arası ilişkilerden soyutlanmaya çalışır (akt., Gilligan, 1982). Kadınlar ilişkileri sürdürmek için kuralları değiştirmeye çalışırken erkekler bu kurallara katlanmayı ve ilişkileri değiştirmeyi tercih eder (Gilligan, 1982).

Bu sebeplerle kişilerin bireysel algılarına dayanan etik iklim, örgüte ve örgütteki çalışanlara yönelik tavır ve davranışların belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır (Beugré ve Baron, 2001). Yapılan bir çalışmada örgütsel adalet ile etik uygulamaların çalışanlar üzerinde benzer davranışsal çıktılara yol açtığı bulgusuna erişilmiştir (Trevino ve Weaver, 2001). Literatürde etik iklim ile adalet ilişkisini açıklayan az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Örneğin Victor ve Cullen'nin (1988) etik iklim sınıflandırmasının esas alındığı ve Hong Kong'da yer alan 123 firma üzerinde yapılan çalışmada egoizm ve ilkelilik boyutları ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü, yardımseverlik boyutu ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Lau ve Wong, 2009).

Toplumsal cinsiyet merkezinde, kadın ve erkeklerin adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır (Beugré ve Baron, 2001). Bu sebeple yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında toplumsal cinsiyet kavramını göz ardı ederek, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki algılama farklarını ele almadan değerlendirmeleri çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir.

Örneğin Brockner ve Adst (1986) kadınların dağıtımsal adaletten erkeklerden daha az tatmin olduğunu ortaya koymuştur. Sweeney ve McFarlin (1997) kadınların prosedürel adalet söz konusu olduğunda erkeklerden daha hassas olduklarını göstermiştir. Adalet kavramına toplumsal cinsiyet bakış açısıyla yaklaşan bu çalışmalara karşın Lee ve arkadaşlarına (2000) göre bu araştırmaların bulguları tutarlı ve aynı yönde değildir.

Bu düşüncelerle bu araştırmanın temel hipotezi; kadın ve erkek öğretim üyelerinin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarını etkileyen örgütsel etik unsurlarının birbirinden farklı olduğudur.

Araştırma Metodolojisi

Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Yapısı

Veri toplamak üzere hazırlanan anket formu, Türkiye'nin farklı bölgelerinden devlet üniversitelerinde görev yapan ve tesadüfi örneklem yöntemine göre seçilen yardımcı doçent, doçent ve profesörlerden oluşmuştur. Uygulama sonucunda 562 anketin geri dönüşü sağlanmış ve geri dönüş oranı %35 olarak hesaplanmıştır. Bu geri dönüş oranı elektronik posta ile yapılan çalışmalar açısından kabul edilebilir sayılmaktadır (Demircan, 2003).

Bu çalışmada belirlenen hipotezleri test edebilecek verileri toplayabilmek amacıyla bir anket hazırlanmış, elektronik ortamda e-posta aracılığı ile gönderilen anketlerin öğretim üyeleri tarafından doldurulması istenmiştir. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Araştırmannın amacına en uygun ifadeleri içerdiği düşünülen Niehoff ve Morman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet algıları soruları ile Qualls ve Puto (1989) tarafından geliştirilen örgütsel etik sorularının kullanılması tercih edilmiştir.

Ölçeklere ilişkin sorular alanlarında deneyimli ve eğitimli bağımsız çevirmenler aracılığı ile önce Türkçeye sonra tekrar İngilizceye çevrilerek değerlendirilmiş ve nihai biçimine kavuşturulmuştur. Anket formunda demografik bilgileri içeren son bölüm hariç anketteki soruların cevapları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

Tablo 1
Örgütsel Adalet Algularına İlişkin Faktör Yükleri

	Dağıtımsal adalet algısı	Prosedürel adalet algısı	Etkileşimsel adalet algısı
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	0,832		
Yöneticim işle ilgili kararlarını almadan önce tüm çalışanların görüşlerinin alındığından emin olur.	0,829		
Yöneticim işle ilgili kararlarını ilgili tüm çalışanlara tutarlı olarak uygular.	0,795		
Yöneticim işle ilgili kararlarını çalışanların sorgulamasına ya da karşı çıkmasına izin verir.	0,717		
Yöneticim işle ilgili kararlarını tarafsız biçimde alır.	0,655		
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum		0,802	
Çalışmamın genel karşılıklarının adil olduğunu düşünüyorum.		0,779	
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.		0,733	
İşle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu hissediyorum.		0,672	
Çalışma programı adildir.		0,574	
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken bana dürüst biçimde davranır.			0,822
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.			0,785
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken bana saygılı ve onurlu davranır.			0,775
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken çalışan olarak sahip olduğum haklara ilgi gösterir.			0,740
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken bana nazik ve düşünceli davranır.			0,719
Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken kararların sonuçlarını benimle tartışır.			0,611
Çıkarım yöntemi: Temel Bileşenler Analizi			
Dönüştürme Yöntemi: Varimax			
Açıklanan varyans oranı: %69,1			

Bu araştırmaya katılan alan öğretim üyelerinin %69,2'si erkek, %30,8'i kadındır. Öğretim üyelerinin %69,2'si evli, %29,6'sı bekâr, %1,3'ü duldur. %79'u yardımcı doçent, %11,8'i doçent, %9,2'si profesördür. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin kurumsal kıdemi 1 yıl ile 24 yıl arasında değişmektedir. Öğretim üyelerinin %83,1'i devlet, %16,9'u vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır.

Faktör Analizleri ve Değişkenler Arası İlişkiler

Anketi oluşturan sorular keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varımaks dönüşümü ile ulaşılmıştır. Tablo 1'de adalet algılarına ilişkin faktör yükleri ve faktörlere ilişkin Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı verilmiştir. KMO değerleri faktör analizinin kullanılabilirliği hakkında bilgi vermektedir. Bu oranın 0,60'dan fazla olması istenir (Büyüköztürk, 2002). Bu araştırmada tüm KMO değerlerinin de 0,60'dan büyük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan tüm faktörler tarafından açıklanan toplam varyans oranı %55'in üzerindedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapı çerçevesinde ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak Cronbach Alpha değerleri ($\alpha > 0,70$) temel alınmıştır (Nunnally, 1978). Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri ile birlikte Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2
Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri ve Cronbach Alpha Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Dağıtım sal adalet algısı	0,814 ^a	-	-	-	-	-	-
2. Prosedürel adalet algısı	0,511**	0,913 ^a	-	-	-	-	-
3. Etkileşimsel adalet algısı	0,509**	0,419**	0,915 ^a	-	-	-	-
4. Etik kurallara sahip olma	0,245**	0,376**	0,406**	-	-	-	-
5. Etik kuralları teşvik etme	0,267**	0,352**	0,380**	0,424**	-	-	-
6. Etik davranışlara dair <i>politikalara</i> sahip olma	0,195**	0,256**	0,293**	0,416**	0,369**	-	-
7. Etik davranışlara dair <i>politikaları</i> teşvik etme	0,237**	0,279**	0,337**	0,337**	0,320**	0,522**	-

** Korelasyon Katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.

^a Değişkenin Cronbach Alpha katsayısı.

Araştırma Hipotezlerinin Testi ve Araştırma Bulguları

Toplumsal cinsiyet bakış açısı ile kadın ve erkeklerin dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde etik iklim ile ilgili değişkenlerin etkileri çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Kadın ve erkek öğretim üyeleri arasındaki farklılıkları daha net ortaya koyabilmek amacıyla her iki grup için analizler birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel etik iklim bu çalışmada bağımsız değişken olarak ele alındığından, etik iklimin göstergesi olan her bir ifadenin etkilerini ayrı ayrı ele alabilmek üzere kullanılan ölçekte

etik iklime ilişkin olarak kurumun “etik kurallara sahip olması”, “etik kuralları teşvik etmesi”, “etik davranışlara dair *politikalar* sahip olması” ve “etik davranışlara dair *politikaları* teşvik etmesi” boyutları ayrı birer değişken olarak regresyon modeline dâhil edilmiştir.

Bu sebeple bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla altı farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan birinci ve ikinci modeller kadın ve erkek akademisyenlerin dağıtımsal adalet algıları üzerinde etik iklim değişkenlerinin etkilerini kıyaslamayı hedeflemektedir. Üçüncü ve dördüncü regresyon modelleri etik iklimin kadın ve erkek öğretim üyelerinin prosedürel adalet algıları üzerindeki etkilerini karşılaştırmaktadır. Beşinci ve altıncı regresyon modelleri ise etkileşimsel adalet algılarını yine toplumsal cinsiyet merkezli olarak ele almaktadır.

Tablo 3
Örgütsel Etiğin Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

	Model 1: Erkek öğretim üyeleri		Model 2: Kadın öğretim üyeleri	
	Bağımlı Değişken: Dağıtımsal adalet algısı	Bağımlı Değişken: Dağıtımsal adalet algısı	Bağımlı Değişken: Dağıtımsal adalet algısı	Bağımlı Değişken: Dağıtımsal adalet algısı
Bağımsız Değişken	β	<i>T</i>	β	<i>t</i>
Etik kurallara sahip olma	0,119	1,445	0,049	0,499
Etik kuralları teşvik etme	0,160	1,968*	0,169	1,778
Etik davranışlara dair <i>politikalar</i> sahip olma	-0,109	-1,476	0,133	1,344
Etik davranışlara dair <i>politikaları</i> teşvik etme	0,143	2,206**	0,074	0,756
F	8,746**		5,374	
R ²	0,085		0,115	
Düzeltilmiş R ²	0,075		0,093	

* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.

** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3’te dağıtımsal adalet algısı üzerinde örgütsel etik ile ilgili unsurların etkilerine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir. Erkeklerin dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen ilk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 8,746$, $p < 0,01$). Buna göre erkek öğretim üyelerinin dağıtımsal adalet algısını etkileyen iki temel unsur kurum içinde etik kuralların ($\beta = 0,160$; $p < 0,05$), etik davranışlara ilişkin politikaların ($\beta = 0,143$; $p < 0,01$) teşvik edilmesidir. Diğer bir ifade ile kurumda doğrudan etik kurallar ve politikaların bulunmasından çok bu politikalar ve kuralların teşvik edildiğinin bilinmesi bile erkek öğretim üyelerinin kurumda dağıtılan kaynakların ve ödüllerin adil olduğunun algılanmasını sağlayacaktır.

Diğer yandan kadınların dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen ikinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 8,746$, $p < 0,01$). Ancak modelde yer alan değişkenlerin hiç biri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre kadın öğretim üyelerinin dağıtımsal adalet algısını doğrudan etkileyen bir etik unsur bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyeleri tarafından kurumda etik kurallar ve politikaların bulunduğu veya bu yönde po-

litikalar ve kuralların teşvik edildiğinin bilinmesi kurumda dağıtılan kaynakların ve ödüllerin adil olduğunun algılanmasını sağlamamaktadır.

Tablo 4

Örgütsel Etiğin Prosedürel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

	Model 3: Erkek öğretim üyeleri		Model 4: Kadın öğretim üyeleri		
	Bağımlı Değişken: Prosedürel adalet algısı	β	T	Bağımlı Değişken: Prosedürel adalet algısı	t
Bağımsız Değişken					
Etik kurallara sahip olma	0,251		3,191**	0,201	2,097*
Etik kuralları teşvik etme	0,145		1,867	0,154	1,658
Etik davranışlara dair <i>politikalar</i> a sahip olma	-0,081		-1,143	0,032	,336
Etik davranışlara dair <i>politikaları</i> teşvik etme	0,132		2,135*	0,105	1,103
F		18,585**			7,941**
R ²		0,165			0,161
Düzeltilmiş R ²		0,156			0,140

* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.

** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'te prosedürel adalet algısı üzerinde örgütsel etik ile ilgili unsurların etkilerine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir. Erkeklerin prosedürel adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen üçüncü modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 18,585$; $p < 0,01$). Buna göre erkek öğretim üyelerinin prosedürel adalet algısını etkileyen iki temel unsur kurum içinde etik kurallara sahip olunması ($\beta = 0,251$; $p < 0,05$) ve etik davranışlara ilişkin politikaların ($\beta = 0,132$; $p < 0,05$) teşvik edilmesidir. Dağıtımadalet algısı üzerindeki etkilerden farklı olarak dağıtım kararını belirleyen süreçler söz konusu olduğunda erkek öğretim üyeleri doğrudan somut kuralların bulunmasını beklemektedir.

Diğer yandan kadınların prosedürel adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen dördüncü modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 7,941$, $p < 0,01$). Ancak modelde yer alan değişkenlerden yalnızca etik kurallara sahip olma ($\beta = 0,201$; $p < 0,05$) kadın öğretim üyelerinin prosedürel adalet algısını doğrudan etki-

Tablo 5

Örgütsel Etiğin Etkileşimsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

	Model 5: Erkek öğretim üyeleri		Model 6: Kadın öğretim üyeleri		
	Bağımlı Değişken: Etkileşimsel adalet algısı	β	T	Bağımlı Değişken: Etkileşimsel adalet algısı	t
Bağımsız Değişken					
Etik kurallara sahip olma	0,231		3,010**	0,254	2,699**
Etik kuralları teşvik etme	0,160		2,109*	0,121	1,328
Etik davranışlara dair <i>politikalar</i> a sahip olma	-0,030		-0,437	-0,062	-0,653
Etik davranışlara dair <i>politikaları</i> teşvik etme	0,157		2,596*	0,200	2,137*
F		24,349**			9,667**
R ²		0,205			0,189
Düzeltilmiş R ²		0,197			0,169

* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.

** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

leyen bir etik unsurdur. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyeleri tarafından yalnızca kurumun etik kurallara sahip olduğunun bilinmesi kurumda dağıtılan kaynaklar ve ödülleri belirleyen süreçlerin adil olduğunun algılanmasını sağlamaktadır.

Tablo 5'te etkileşimsel adalet algısı üzerinde örgütsel etik ile ilgili unsurların etkilerine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir. Erkek öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen beşinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 24,349; p < 0,01$). Erkek öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algısını etkileyen üç etik unsur bulunmaktadır. Bunlar; etik kurallar sahip olma ($\beta = 0,231; p < 0,01$), etik kuralları teşvik etme ($\beta = 0,160; p < 0,05$) ve etik politikalara dair kuralları teşvik etmedir ($\beta = 0,157; p < 0,05$).

Kadın öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algıları üzerindeki etkileri inceleyen altıncı modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 9,667; p < 0,01$). Ancak modelde yer alan değişkenlerden yalnızca etik kurallara sahip olma ($\beta = 0,254; p < 0,01$) ve etik davranışlara ilişkin politikaları teşvik etme ($\beta = 0,200; p < 0,05$) kadın öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyeleri tarafından yalnızca kurumun etik kurallara sahip olduğunun bilinmesi ve etik davranışlara ilişkin politikaların teşvik edildiğinin görülmesi kurumda dağıtılan kaynaklar ve ödülleri belirleyen süreçlerdeki iletişimin adil olduğunun algılanmasını sağlamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Toplumsal cinsiyet, çalışanların kurum içerisindeki çalışma düzenlerini etkileyen unsurlardan biridir. Bu sebeple kadın ve erkek çalışanların iş yeri motivasyonlarını artıran adalet algısı üzerindeki etkiler ve adalet algılarının toplumsal cinsiyet merkezinde ne şekilde farklılaştığını incelemek de oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışma ortamında motivasyonu arttıran en önemli faktör çalışanların isteklerinin yerine gelmesi ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Çalışanların beklentileri ise, kurum içinde elde ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararların alındığı sürecin adil bir şekilde iletilmesi ve bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesidir.

Gerçekleştirilen altı farklı regresyon modelinden anlaşılacağı üzere, örgütsel etik iklimin üç farklı adalet algısı boyutu üzerindeki etkileri erkek öğretim üyeleri söz konusu olduğunda daha yüksek olmaktadır. Buna göre erkek öğretim üyelerinde örgütsel etiği etik kurallar ve politikalar oluşturarak veya teşvik ederek adalet algısı oluşturmak kadın öğretim üyelerinde adalet algısı oluşturmaktan daha kolaydır. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyelerinde adalet algıları etik iklimi teşvikten çok somut politikaların hayata geçirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Çalışma ortamında kadın ve erkek çalışanların beklentilerini, algılarını ve tutumlarını etkileyen unsurlar ve dinamikler elbette aynı değildir. Çalışanların adalet algı-

larında olumlu bir etki yaratılabilmesi için toplumsal cinsiyet kavramını da merkez alarak kadın ve erkek öğretim üyelerine yönelik ne tür kurumsal politikaların geliştirilmesi gerektiği önemli bir araştırma sorusudur. Bu soruyu yanıtlamak amacıyla 562 öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, genel olarak kadın öğretim üyelerinin adalet algılarına yönelik etik iklim oluşturulmasının daha güç olduğu anlaşılmaktadır. En temel bulgu kadın öğretim üyelerin her tür adalet algısına yönelik beklentilerinin erkek öğretim üyelerinden daha fazla olduğudur.

Araştırma sonuçlarına göre, kadın öğretim üyelerinin dağıtımsal adalet algısı etik kurallara ve uygulamalara bağlı değildir. Diğer bir ifade ile kadın öğretim üyeleri tarafından kurumda ücret, terfi, mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinin adil olduğunu algılamasını sağlamak için etik kurallar ve politikalar geliştirilmesi doğrudan önerilememektedir. Oysa yine kadın öğretim üyelerinin ücret ve terfi gibi sonuçları belirleyen süreçleri ve kararları adil algılaması somut etik kuralların varlığına bağlıdır. Başka bir deyişle kurumda etik kulların ve politikaların bulunması veya teşvik edilmesi, elde edilen kazanımlara yönelik sonuç odaklı adalet algılarından çok, bu kazanımların belirlendiği yönleme ve etkileşimlere yönelik süreç odaklı adalet algılarını etkilemektedir. Kadın öğretim üyelerinde adalet algısı geliştirilebilmesi için karar alma sürecinde kadın çalışanların sesinin duyurabilmesi için etik politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde prosedürel adalet algısını desteklemek için kadın öğretim üyelerinin ödülleri belirlemede kullanılan süreçlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlamak önemlidir.

Bu araştırmanın bulgularına göre kadın ve erkek öğretim üyelerinin etkileşimsel adalet algılamaları da örgütsel etik iklimin farklı göstergelerinden etkilenmektedir. Yöneticilerin davranış tarzları, alınan kararların gerekçelerini açıklama konusunda samimi ve dürüst davranmaları ve bu amaçla çalışanlarla pozitif yönlü bir iletişim kurmaları, kadın öğretim üyelerinin süreç adaletine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Dağıtımları belirleyen kararların alındığı süreçte çalışanlara yapılan açıklamalar sürecin yapısal yönlerini değerlendirebilmek için gerekli bilgiyi sağlayabilir. Kadın öğretim üyelerinde yöneticilerin çalışanlara daha saygılı davranması, onlara karşı daha duyarlı olması ayrıca alınan kararların mantıklı açıklamalarının kadın öğretim üyeleriyle daha net ve dürüstçe paylaşılması durumunda, etkileşim adaleti algıları pozitif yönde artabilir.

Sonuç olarak; öğretim üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, yöneticiler tarafından da önemsenmesi gereken bir konudur. Kadın ve erkek öğretim üyelerinin kurumlarını veya yöneticilerinin adil olduğunu algılamaları tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Bu sebeple kadın ve erkek çalışanların adalet algılamalarını etkileyen farklı sebepleri incelemek gerekmektedir. Adalet konusunun hem toplumsal cinsiyet bakış açısıyla ele alınması örgütsel adalet konusunun kuramsal açıdan incelenmesine büyük katkı sağlayacaktır.