

# ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN FARKLILIKLARI YÖNETME YETERLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Yener AKMAN\*

**Atıf/©:** Akman, Yener (2018). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri ile Örgütsel Adalet İlişkisinin İncelenmesi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 11, Sayı 1, Haziran 2018, ss. 611-626

**Özet:** Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkiyi irdelemektir. Çalışma grubu ile gerçekleştirilen araştırma ilişkisel tarama modelinde betimlenmiştir. Çalışma grubu araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 211 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada “Örgütsel Adalet” ve “Farklılıkların Yönetimi” ölçekleri veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Analiz sürecinde, betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearson Korelasyon Analizi, Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ve Doğrulamalı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel adalet ve okul müdürlerinin farklılıkları yönetim yeterliliği algıları görece “orta” düzeyde saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile farklılıkları yönetimi arasında pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Son olarak, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun örgütsel adalet üzerinde yordayıcılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Farklılıkların Yönetimi, Öğretmen, Okul Müdürü.

---

Makale Geliş Tarihi: 19.12.2017 / Makale Kabul Tarihi: 06.06.2018

Bu makale Turnitin programında kontrol edildi. This article was checked by Turnitin.

\*Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, e-posta: yenerakman26@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6107-3911

## **The Examination of the Relationship with Diversity Management Capabilities of School Principals and Organizational Justice According to Teachers' Opinions**

**Citation/©:** Akman, Yener (2018). *The Examination of the Relationship with Diversity Management Capabilities of School Principals and Organizational Justice According to Teachers' Opinions*, Hitit University Journal of Social Sciences Institute, Year 11, Issue 1, June 2018, pp. 611-626

**Abstract:** *The aim of the research was to examine the relationships between organizational justice of teachers' and school principals' ability for diversity management. The research conducted with the study group was described in the relational survey method. 211 teachers who voluntarily participated are in the study group in this research. The "Organizational Justice Scale" and "Diversity Management Scale" were used as data collection tools in the research. In the analysis process, descriptive statistics, Pearson Correlation Analysis, Multiple Linear Regression Analysis and Confirmatory Factor Analysis were performed. Findings showed that teachers' perceptions of organizational justice and school principals' diversity management ability were found to be relatively moderate. It is also found that there was a positive, medium and high level of significant relationships between organizational justice and diversity management. Finally, the dimension of managerial practices and policies has a predictive impact on organizational justice.*

**Keywords:** *Organizational Justice, Diversity Management, Teacher, School Principal.*

### **I. GİRİŞ**

Çağımızda küresel bağlamda uluslararası etkileşimler hızla gelişmektedir. Küreselleşme ile birlikte ülkeler arası ilişkiler içi içe geçmekte ve yoğunlaşmaktadır. Etkileşimler sonucunda örgütlerin felsefeleri ve kültürlerinde de büyük değişimler meydana gelmektedir. Günümüz örgütlerinde farklı etnik yapıya, yaşam tarzına, dini inanışlara ve cinsel tercihlere sahip çalışanlarla karşılaşmak daha olası görülmektedir (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999). Örgüt kültüründeki değişimler ise örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücü profilinde farklı arayışlara yol açabilir. Örgütlerde farklı profillere sahip çalışanların bulunması da örgütün yönetim yaklaşımını ve insan kaynakları yönetim politikalarını etkileyeceği düşünülebilir. Alan yazında, heterojen çalışma gruplarının homojen gruplara

göre daha yaratıcı fikirler ortaya attıkları görülmektedir (McLeod, Cobel & Cox, 1996).

Farklı özelliklere sahip çalışanların performanslarını geliştirecek ve örgüt içi sinerjiyi yaygınlaştıracak yönetsel yaklaşımlar ise örgütsel etkililiğe fayda sağlayabilir. Çalışanların birbirinden farklı nitelikler taşıması etkili yönetim anlayışına sahip örgütlerde, örgütü harekete geçirebilecek bir unsur olabilir. Ayrıca, bir alt yapı zenginliği olarak düşünülebilecek farklılıkların yönetilmesinde, çalışanların örgüt ikliminde hissettikleri adil uygulamalar önemli rol oynamaktadır. Zaten Newburry, Gardberg ve Belkin (2006) çalışmalarında, farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde, örgütsel adaletin aracılık rolü üstlendiğini saptamıştır. Eğitimin en temel örgütsel yapısı olarak belirtilebilecek okullar, içerisinde bulunan insan kaynaklarının mutluluk hissettiği bir ortam olma zorunluluğunu taşımaktadır. Öğretmenlerin mutlu oldukları ortamlarda işleriyle daha kolay bütünleşeceği, motivasyonlarının yükseleceği ve performanslarının gelişeceği beklenebilir. Böylece, öğrencilerin de daha etkili bir öğrenme ortamına kavuşacağı ön görülebilir. Örgüt içi mutluluğun sağlanmasının yollarından birisi adil liderlik sergileyerek farklı unsurların yönetilmesi ve benimsenmesi olarak düşünülebilir. Bir yöneticinin, çalışanları tarafından adil bir lider olarak içselleştirilmesi aynı zamanda örgütteki farklılıkları ne şekilde yönlendirdiğini de düşündürmektedir.

Farklılık kavramının hem bireysel hem de toplumsal yapılar ile bağlantılı bir yönü bulunmaktadır (Moore, 1999). Çoğu araştırmacı farklılık kavramını, bireylerin çeşitli özelliklerini yansıtan önemli bir ayırım noktası olarak belirtmektedir. Çağımızda yöneticiler ve liderlerin çeşitlilik üzerine düşüncelerini bir zorunluluk olarak düşünülebilir. Çalışanların kişilik özelliklerini dikkate alan, resmi ve resmi olmayan örgütsel rolleri kapsayan bir düşünce yapısının, örgütün varlığı için olumlu bir etki yapacağı düşünülmektedir. Thomas'a (1990) göre, 1980'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan iş yerinde farklılıkların yönetimi, tüm çalışanların mutluluk duyabileceği bir çalışma ortamı geliştirilmesi için kapsamlı bir yönetimi süreci olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Thomas (1990), çoğunluk ve azınlık gruplarının her çalışanın kendi örgütlerine katkıda bulunma potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardımcı olan bir ortam yaratmayı amaçladığını belirtmektedir.

Miliken ve Martins (1996), toplumlarda baskın ve azınlık grupların varlığından söz etmiştir. Baskın ve azınlık gruplar arasında; ulusal köken, sosyal durum, fiziksel durum, eğitim, cinsiyet, yaş, cinsel yönelim, din gibi özelliklerin farklılık unsuru olabileceğini vurgulamıştır. Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, çalışanların bireyselliğini tanıyarak ve farklılıklarının örgüte fayda sağlayacağını öngörür (Cornelius, Gooch, & Todd, 2000). Bu doğrultuda, Jacobs, Lützen ve Plum'a (2001) göre, farklılıkları yönetimin ayrımcılıkla mücadele ve eşit fırsatları sağlamak için eski stratejilerin yenilenmesi için benimsenen bir yaklaşım olduğu belirtilebilir. Bu süreçte, bireyin kapasitesine ve altyapısına odaklanılır ve sorunlar yerine olumlu görüşler vurgulanır (akt. Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004). Gilbert vd., (1999) ise kavramı kültürel bağlamda ele alarak, farklılıkların yönetimini, demografik, etnik ve bireysel çeşitliliğin farkına varılması için tasarlanmış eksiksiz bir kültürel değişim olarak nitelendirmektedir. Kültürel değişim ise insan kaynaklarının işlevi, mevcut prosedürler ve uygulamaların değiştirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, Choi (2009) ve Jehn, Northcraft ve Neale (1999) çalışmalarında, farklılıkları yönetebilme yeterliliğine sahip yöneticilerin çalışanların daha uyumlu davranışlar geliştirebilme sürecini desteklediğini bulgulamıştır. Ancak, yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde okullarda farklılıkların yönetimi ve bu bağlamda öğretmenlerin algılarını çözümleyen araştırma sayısının kısıtlı olduğu belirtilebilir (Pitts & Wise, 2010).

Farklılıkları yönetim, öncelikle örgütlerde çalışanlara yarar sağlayacak bireysel ve kültürel farklılıklara odaklanmaktadır (Charta der Vielfalt, 2014). Böylece, örgütlerinde ayrımcılık ile karşılaşan bireylerin sosyal gruplara girmeleri kolaylaşmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı, iş ortamında çeşitliliği vurgulayarak yüksek iş verimini olumlu etkilemektedir (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Luthi, Matoba, Plett & Von Unruh, 2007). McLeod vd. (1996) göre, farklılıkların başarılı yönetimi bireylere, çalışma gruplarına ve örgütün geneline çeşitli avantajlar sağlayacaktır. Ayrıca örgütteki farklılıkların, örgüt içi kültürel değerlerin ve imajın güçlenmesini ve çalışanların motivasyon, performans, yenilikçiliği ve yaratıcılığını geliştirdiği düşünülmektedir (Basset-Jones, 2005; Keil vd., 2007; Thomas & Ely, 1996). Farklılıkları yönetebilmenin olumlu etkileri gibi olumsuz yansımalarının olabileceği de belirtilmektedir. Bunlar arasında yanlış anlamalar, çatışmalar, sosyal bütünleşmenin zayıflaması, kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek iletişim engelleri sayılabilir (Basset-Jones, 2005).

Kosseck ve Pichler (2006), en başarılı farklılık yönetimi uygulamalarının; örgütsel adalet algılarını geliştirme, ayrımcılığı azaltma ve mali rekabet gücünü artırma gibi üç önemli özelliğe sahip olduklarını belirtmiştir. Yang ve Konrad (2011), farklılık yönetimi uygulamalarını kuramsal teori ve kaynak-tabanlı teori çerçevesinde incelemiştir. Kuramsal teoriye göre, örgütler normatif bağlarından ayrı düşünülemez. Bir diğer ifadeyle, örgütsel yapı ve uygulama yaklaşımı sosyal çevre anlayışından bağımsız değildir. Örgüt yapısı üzerinde etki gösteren sosyal çevrenin en önemli öğeleri olarak düzenleyici (kanunlar, yasal metinler vb.), normatif (sosyal ve profesyonel normlar) ve bilişsel yapılar (kültür ve ahlak) ile sosyal davranışa anlam kazandıran uygulamalar belirtilebilir (Martinez & Dacin, 1999). Değinen yapılar örgütsel amaçları gerçekleştirmek için baskı unsurları olarak görev yaparlar. Bu baskı unsurları ise örgütün daha homojen bir yapıya bürünmesine yol açar (Scott, 1995). Barney ve Clark'a (2007) göre, kuramsal teori örgütsel homojenliğe odaklanırken, kaynak-temelli teori ise performans çeşitliliğine vurgu yapmaktadır. Farklı özelliklere sahip çalışanların performanslarını etkili bir şekilde yansıtabilmeleri ise örgüt ikliminde kendileri ne derecede rahat hissettikleriyle ilgili olabilir. Farklı unsurların örgütsel etkililiğe katkı sunması ve farklılıkların yönetimindeki başarı da bir bakıma örgüt içi adalet uygulamalarıyla ilintili olarak görülebilir.

Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi"nden temellenen örgütsel adalet (Titrek, 2009), bireylerin iş ortamında hissettiği adaletsiz uygulamalar ve işlerinden doyum alma derecesiyle ilgili bir kavram olarak ifade edilmiştir (Ambrose, Hess & Ganesan, 2007; Luthans, 1995). Örgütsel adalet, örgüt içi ödüllendirme ve cezalandırma politikalarının nasıl uygulanacağına ilişkin kurallar bütünü olarak belirtilmiştir (Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008). Bu politikaların uygulanma yaklaşımı ise çalışanların örgüt içi adalet hissini güçlendiren ya da zayıflatan bir sürece hizmet etmektedir.

Alan yazında örgütsel adalete yönelik çalışmalar, örgüt içi uygulamaları çalışanların ne derece adil hissettiğinden, kişiler arası ilişkilerde hissedilen adalet algısına doğru değişim yaşamıştır (Greenberg, 1990). Örgütsel adaletin kavramsallaştırılmasında geçmişten günümüze çeşitli boyutlar altında süre gelmiştir. Kimi araştırmacılar kavramı sadece dağıtımsal adalet (Lind & Tyler, 1988), dağıtımsal ve süreç adaleti (Greenberg, 1996) boyutları üzerinden incelemiştir. Donovan, Drasgow ve Munson (1988) ise kavramı, yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlara arası ilişkiler çerçevesinde ele almıştır. Günümüzde örgütsel adalet genellikle dağıtımcı adalet, ilişkisel adalet ve

işlemsel adalet olarak incelenmektedir. Greenberg'e (1987) göre, çalışanlar adalet algısını geliştirirken, örgüt içi davranış kalıplarından etkilenmekte ve bu doğrultuda bir davranış ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet uzun yıllardır üzerinde çalışma yapılan önemli kavramlardan birisidir. Gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda da iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık, iş performansı, örgütsel bağlılık, farklılıkların yönetimi ve örgütsel güven gibi örgütsel davranış unsurlarıyla karşılıklı bir etkileşim içerisinde olduğu saptanmıştır (Colquitt, 2001; Eberlin & Tatum, 2005; Kossek & Pichler, 2006; Newburry vd., 2006; Polat ve Celep, 2008). Örgütsel adaletin diğer örgütsel davranışları güçlendirebilecek bir kavram olduğu düşünülebilir. Özellikle yöneticilerin çalışanlar arasında ayrımcılık yapmayarak, hakkaniyetli bir çalışma ortamı hazırlayarak, çalışanların farklılıklarını örgüt için bir itici güç olarak kabul ederek örgütsel etkililiği sağlama yolunda uygulamalar ortaya koymalıdır.

Türkiye'de okul yöneticilerin sergilemiş oldukları farklılıkları yönetme yeterlilikleri ve örgütsel adaletin birlikte incelendiği çalışmaların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Kossek ve Pichler'in (2006) de vurguladığı gibi, örgüt içi adaletin geliştirilmesi, farklılık yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyen unsurlar arasında görülmektedir. Hem alan yazındaki boşluğun doldurulması hem de gün geçtikçe çalışan-öğrenci yönünden daha karmaşık bir yapıya kavuşan okullarda farklılıkların yönetilebilmesinin kritik öneme sahip olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda öğretmen görüşleri çerçevesinde değişkenlere yönelik algı ve değişkenler arası ilişkiler irdelenmiştir. Ayrıca çalışmada farklılıkları yönetme boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki yordayıcılık düzeyleri de sınanmıştır.

Bu kapsamda çalışmada, aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır;

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet ve okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları farklılıkları yönetme algıları ne düzeydedir?
2. Farklılıkları yönetme ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Farklılıkların yönetimi boyutları örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir yordayıcı etki göstermekte midir?

## II. YÖNTEM

Bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### A. Araştırma Modeli

Bu çalışmada kamu okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlilik düzeyleri incelenmiştir. Çalışma ilişkisel tarama modelinde betimlenmiştir. Karasar (1994: 81) ilişkisel tarama modelini “iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak ifade etmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkenini farklılıkların yönetimi yeterliliği ve bağımlı değişkenini de örgütsel adalet oluşturmaktadır.

### B. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2016-2017 eğitim öğretim yılında Türkiye genelinde kamu ortaokullarında görev yapmakta olan ve çalışmaya gönüllü katılım sağlayan 211 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin belirlenmesi sürecinde öğretmenlerin yoğun olarak kullandığı sosyal paylaşım sitelerinden kendileri ile iletişime geçilmiş ve e-posta adresleri üzerinden elektronik bir form gönderilmiştir. Türkiye'nin çeşitli illerinden çalışmaya katılan öğretmenlerin cevapları ilgili formun doldurulması ile toplanmıştır. Çalışmada genellenebilirlik kaygısı taşınmadığından örneklem üzerinde gerçekleştirilmemiş ve bir “iç geçerlik” çalışması olarak tasarlanmıştır. Balcı'ya (2005: 79) göre “iç geçerlik” çalışmalarının odak noktası değişkenler arasındaki ilişkidir. Çalışma grubuna ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Çalışma Grubuna İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken		F	%
Cinsiyet	Kadın	146	69.2
	Erkek	65	30.8
Eğitim düzeyi	Lisans	150	71.1
	Lisansüstü	61	28.9
Okul türü	İlkokul	55	26.1
	Ortaokul	101	47.8
	Lise	55	26.1
Medeni durum	Evli	138	65.4
	Bekâr	73	34.6

Tablo 1’de izlenebileceği gibi, öğretmenlerin, % 69.2’si kadın (n=146) ve % 30.8’i erkektir (n=65). Ayrıca, öğretmenlerin % 71.1’inin lisans (n=150) ve % 28.9’unun lisansüstü eğitim (n=61) gördükleri ifade edilebilir. Görev yeri bakımından % 26.1’i ilkokul (n=55), % 47.8’i ortaokul (n=101) ve % 26.1’i de lisede (n=55) görev yapmaktadır. Son olarak öğretmenlerin % 65.4’ünün evli (n=138) ve % 34.6’sının da bekâr (n=73) olduğu belirtilebilir.

### C. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” (Memduhoğlu, 2007) ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” nden (Taştan ve Yılmaz, 2008) yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik özelliklerine aşağıda yer verilmiştir.

#### 1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ölçek, 28 madde ve *bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar* olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Veri toplama aracı beşli Likert türünde düzenlenmiştir. Mevcut çalışmada Memduhoğlu’nun (2007) ölçek üzerinde bir takım değişiklikler yaparak uyarlığı hali kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde birinci boyutunun .77, ikinci boyutunun .83 ve üçüncü boyutunun .95 değerini ürettiği belirlenmiştir. Ayrıca ölçek toplam varyansın % 58.1’ini açıklamaktadır. Veri toplama aracının, bu çalışmanın veri kümesinde de güvenilirliği ve geçerliliği tekrar sınanmıştır. Bu doğrultuda ölçeğin genel Cronbach Alfa Katsayısı .97, birinci boyutunun .83, ikinci boyutunun .94 ve üçüncü boyutunun da .97 değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Açıkladığı toplam varyans ise % 74.3 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliğinde ise doğrulayıcı faktör analizi sonucunda,  $\chi^2=912.58$ ,  $sd=309$ ,  $\chi^2/sd=2.95$ ,  $RMSEA=.08$ ,  $AGFI=.87$ ,  $CFI=.93$  ve  $IFI=.93$  değerlerine ulaşılmıştır. Bu değerler, geçerliliği doğrulamıştır.

#### 2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Tek faktörlü bir yapı gösteren on maddelik veri toplama aracı Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” aralığında ifadeler içeren beşli likert türünde tasarlanmıştır. Orijinal ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı .92 ve açıkladığı toplam varyans ise % 67.54 olarak hesaplanmıştır. Mevcut çalışmanın Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının .94 ve açıkladığı toplam varyansında



% 69.3 olduğu görülmüştür. Ayrıca, ölçeğin geçerliliği;  $\chi^2=68.17$ ,  $sd=34$ ,  $\chi^2/sd=2.00$ ,  $RMSEA=.06$ ,  $AGFI=.90$ ,  $CFI=.95$  ve  $IFI=.96$  değerleri ile doğrulanmıştır.

#### **D. Verilerin Analizi**

Çalışma verileri, öğretmenlerin e-posta adreslerine posta gönderilerek ve öğretmenlerin katılımcı olduğu sosyal paylaşım sitelerinden elektronik bir form ile elde edilmiştir. Veriler 2017 yılının Ocak ve Şubat ayları içerisinde toplanmıştır. Veri kümesinin gerçekleştirilmesi düşünülen analizlere uygunluğu sınanmıştır. Bu doğrultuda normallik, doğrusallık ve eşvaryanslık durumu incelenmiştir. Önce kayıp veriler incelenmiş ve kayıp veri ile karşılaşılması. Ardından çok değişkenli normallik için basıklık ve çarpıklık katsayılarının  $-1.5 + 1.5$  aralığında olduğu hesaplanmıştır. Ancak çok değişkenli normalliğin sağlanabilmesi için sadece basıklık ve çarpıklık katsayıları yeterli görülmemektedir. Bundan dolayı değişkenlerin saçılma grafikleri de incelenmiştir ve elips şeklinde oldukları tespit edilmiştir. Doğrusallık varsayımı için regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve artık grafiğine göre noktaların sıfır çizgisi çevresinde kümelendiği gözlenmiştir. Eşvaryanslık ise M Box testi ile irdelenmiştir. M Box testi sonucunun anlamlı çıkmaması, veri kümesinin homojen olduğunu işaret etmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). İlgili analizler birlikte değerlendirildiğinde veri kümesinin çok değişkenli analizler için uygun olduğu yorumunda bulunulabilir. Araştırmada betimsel istatistikler, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve DFA gerçekleştirilmiştir. SPSS 22 ve Lisrel 8.8 programları ile analizler gerçekleştirilmiştir.

### **III. BULGULAR**

Çalışmada öncelikle öğretmen görüşleri çerçevesinde örgütsel adalet algıları ve okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri düzeyi incelenmiştir. Ayrıca, değişkenler arası ilişkilerde irdelenmiştir. Bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	1	2	3	4	5
1 Örgütsel Adalet	2.98	1.14	-	.78**	.60**	.59**	.81**
2 Farklılıkların Yönetimi	2.86	.99		-	.85**	.88**	.96**
3 Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	3.06	.97			-	.82**	.73**
4 Örgütsel Değerler ve Normlar	2.90	1.01				-	.73**
5 Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	2.78	1.13					-

\* $p < .001$ 

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları “orta” ( $\bar{X}=2.98$ ), farklılıkların yönetimi algıları “orta” ( $\bar{X}=2.86$ ) ve diğer tüm boyutlara yönelik algıları da “orta” düzeyi işaret etmiştir. Korelasyon analizi sonucunda; örgütsel adaletin farklılıkların yönetimi ( $r=.78$ ,  $p < .001$ ), yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ( $r=.81$ ,  $p < .001$ ) ile pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin, bireysel tutumlar ve davranışlar ( $r=.60$ ,  $p < .001$ ) ve örgütsel değerler ve normlar ( $r=.59$ ,  $p < .001$ ) ile de pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler gösterdiği bulunmuştur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkları yönetebilme yeterliliğine yönelik algısının örgütsel adalet üzerindeki yordayıcılığının belirlenmesine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz bulguları aşağıdaki Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Örgütsel Adaletin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi  
Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>S. H. B.</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p*</b>
Örgütsel Adalet	Sabit	.66	.15	-	4.286	.000
	Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	.01	.08	.013	.17	.85
	Örgütsel Değerler ve Normlar	.00	.08	.00	.04	.96
	Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar	.81	.06	.80	12.70	.000*

$R=.81$   $R^2=.66$ ,  $F_{(3-207)}=133.861$ ,  $p<.05$

Tablo 3'ten de görüldüğü üzere, regresyon analizi sonucunda değerlerin anlamlı çıktığı tespit edilmiştir [ $F_{(3-207)}=133.861$ ,  $R^2=.66$ ]. Örgütsel adaletin, yönetmelik uygulamalar ve politikalar boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür ( $R=.81$ ,  $p<.01$ ). Çalışmadaki tüm yordayıcı değişkenler, örgütsel adaletle yönelik toplam varyansın % 66'sını açıklamıştır. Ayrıca, yönetmelik uygulamalar ve politikalar ( $\beta=.80$ ,  $p<.05$ ) boyutu örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısıdır. Diğer boyutların ise anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

#### **IV. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu araştırmada öğretmenlerin, örgütsel adalet ve okul yöneticilerinin göstermiş oldukları farklılıkların yönetimi yeterliliklerine yönelik algılarının belirlenmesi ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan betimsel bulgular, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının görece “orta” düzeyde ve okul yöneticilerinin sergiledikleri farklılıkları yönetim yeterliliklerinin de görece “orta” düzeyde olduğunu işaret etmiştir. Mevcut araştırmadaki öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik bulgular; Ay ve Koç (2014), Bozkurt (2016), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) ve Yıldız'ın (2013) çalışma bulguları ile uyumlu görülmüştür. Bu araştırmalarda da öğretmenlerin örgütsel adalet algısı “orta” düzey olarak tespit edilmiştir. Bu durum önceki araştırmalarla bu araştırmamanın

bulgularının örtüştüğünü göstermiştir. Bunun yanı sıra Altinkurt ve Yılmaz (2010), Baş ve Şentürk (2011), Polat ve Celep (2008), Titrek (2009) ve Yılmaz'ın (2010) çalışmalarında da örgütsel adalet algı düzeyinin “yüksek” olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar ışığında, alan yazında örgütsel adaletle yönelik algının genellikle olumlu yönde olduğu ifade edilebilir. Sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasında bir başka ifadeyle okulun psikolojik ve sosyal havasının olumlu yönde geliştirilmesinde örgütsel adaletin önemli bir rolü vardır (Rutter & Maughen, 2002). Okullarda adil yönetim algısının öğretmenlerin duygularını etkileyeceği düşünülebilir. Bu doğrultuda adaletsiz yaklaşımlarla karşılaşan öğretmenlerin memnuniyetsizlik yaşamaları (Cohen-Charash & Spector, 2001) örgüte bağlılık, işe katılım, motivasyon ve performans noktalarında gerçek potansiyellerini gösterememesi ihtimali bulunabilir (Greenberg & Colquitt, 2005).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik algıları görece “orta” düzeydedir. Bu bulgu, Balyer ve Gündüz (2010), Çako (2012), Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) ve Meteroğlu'nun (2015) araştırma bulguları ile de desteklenmektedir. Ancak, Keskinlikç Kara ve Alabay (2016), Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014) çalışma bulgularında farklılıkların yönetimi algısı “yüksek” düzeyde saptanmıştır. Bu durum okul müdürlerinin farklı davranış kalıplarına saygı duyduğu, çalışanlar ile empati kurabildiği, çalışanların hassasiyetlerine özen gösterildiği, ayrımcılık yapmayarak adil yönetim sergilediği ve çalışanların düşüncelerine önem verdiği biçiminde yorumlanabilir. Zaten, Choi (2009) ve Jehn vd., (1999) de farklılıkları yönetebilme yeterliliğine sahip yöneticilerin örgüt içerisinde daha uyumlu davranış örüntüleri geliştirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca, bu nitelikleri benimsemiş yöneticilerin çalışanları olumlu yönde etkileyerek motivasyon ve performanslarına katkı sağlayacağı da vurgulanabilir (Basset-Jones, 2005; Thomas & Ely, 1996).

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri de, farklılıkların yönetimin örgütsel adalet ile arasındaki ilişki ve farklılıkların yönetiminin örgütsel adalet üzerindeki yordayıcılığının belirlenmesidir. Yapılan analizler sonucunda genel farklılıkların yönetimi ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu algısının, örgütsel adalet ile pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yönetsel uygulamalar ve politikaların örgütsel adaleti anlamlı bir biçimde yordadığı da tespit edilmiştir. Bergen vd. (2002), Gilbert vd. (1999) ve Kossek ve Pichler (2006) farklılıkların yönetimi uygulamalarında örgüt içi adaletin geliştirilmesinin

önemini vurgulamıştır. Ayrıca, Newburry vd.'in (2006) araştırmalarında örgütsel adaletin farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü taşıdığını raporlamıştır. Gilbert vd. (1999), farklılıkların yönetilebilmesinde dikkat edilmesi gereken etik ilkeler olduğunun altını çizmiştir. Adalet ise ahlaki doğrular ve açıklık ile birlikte bu ilkeler arasında yer almaktadır. Önceki çalışmalar irdelendiğinde okul müdürlerinin, okul içi adalet sisteminin kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesinde ağırlığı olduğu belirtilebilir. Öyle ki, işleyişe dönük politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında yerine göre yetki yerine göre ise etkiyi kullanarak çalışanlar üzerinde yönlendirici bir güç kaynağıdır. Zaten yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olarak tespit edilmesi bu görüşü destekler niteliktedir. Diğer bir açıdan bulgulara yaklaşırsak, alan yazında farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık (Newburry vd., 2006), özdeşleşme (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016), örgütsel güven (Çınar, 2013) gibi çeşitli değişkenler ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu bulunmuştur. Çok sayıda araştırmada (Baş ve Şentürk, 2011; Polat ve Celep, 2008; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Yıldız, 2013), değinilen değişkenlerin örgütsel adalet ile anlamlı ilişkiler içerisinde olması da mevcut araştırma bulgusunu dolaylı açıdan güçlendirmektedir.

Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir;

- i. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görece “orta” düzeydedir.
- ii. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri algıları görece “orta” düzeydedir.
- iii. Örgütsel adalet ile farklılıkların yönetimi arasında pozitif yönlü “yüksek” düzeyde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.
- iv. Yönetsel uygulamalar ve politikalar örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısıdır.

Araştırma sonuçları bağlamında araştırmacılar için şu öneriler geliştirilebilir;

- i. Hem okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri hem de öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri yükseltilebilir. Bu doğrultuda Türkiye'nin içerisinde geçtiği süreç odak noktasına alınarak okul yöneticilerinin liderlik yeterlilikleri incelenerek gerekli eğitimler düzenlenebilir. Bu tür eğitimlerin, örgütsel adalet algısında da iyileşme sağlayacağı düşünülmektedir.

- ii. Farklılıkların yönetimi kavramının çok kültürlü eğitim tutumu ve küresel vatandaşlık gibi güncel kavramlarla olan ilişkisi incelenebilir.
- iii. Son yıllarda Türkiye'ye gelen göçmenlerin yoğun yaşadıkları bölgelerde bu araştırma tekrarlanabilir.
- iv. Daha geniş örneklerde nitel ya da karma yöntem araştırmalarıyla okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterlilikleri derinlemesine irdelenebilir.

## KAYNAKÇA

- ALTINKURT, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- AMBROSE, M., Hess, R. L., & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(7), 21-36.
- AY, G., & Koç, H. (2014). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretmenler üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67-90.
- AYDIN, İ., & Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- BALAY, R ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği, Burdur. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- BALYER, A., & Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- BASSETT-JONES, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- BAŞ, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- BERGEN, C. W., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- BOZKURT, S. (2016). Örgütlerde sessizliğe yönelik tutumlar ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 722-733.
- CHARTA DER VIELFALT (2011). Diversity Management. E.T: 01.02.2017. <http://www.charta-dervielfalt.de/diversity/diversity-management.html>.
- CHOI, S. (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 603-630.
- ÇAKO, G. (2012). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin farklılıkları yönetimi becerileri ile değişime dirençleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ÇINAR, K. (2013). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sivas.

- ÇOKLUK, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi. Ankara.
- COHEN-CHARASH, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Org Beh Hum Dec Proc*, 86, 278-321.
- COLQUİTT, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- CORNELİUS, N., Gooch, L., & Todd, S. (2000). Managers leading diversity for business excellence. *Journal of General Management*, 25(3), 67-78.
- DONOVAN, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: The development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, 683-691.
- EBERLİN, R., & Tatum, C. B. (2005). Organizational justice and decision making. *Management Decision*, 43(7/8), 1040-1048.
- GİLBERT, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- GREENBERG, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- GREENBERG, J. (1996). *The quest for justice on the job*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- GREENBERG, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. New Jersey: LEA
- JACOBS, B., Lützen, D. C., & Plum, E. (2001). *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi - På vej mod den inkluderende organisation*. Copenhagen: Gyldendal.
- JEHN, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- KAMP, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: Towards a multicultural or segregated working life?. *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), 525-554.
- KARASAR, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi* (6. bs.). Ankara: Nobel Kitabevi.
- KEİL, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., Plett, A., & Von Unruh, K. (2007). Diversity Manual. E.T: 02.02.2017, <http://www.idm-diversity.org/fi les/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>.
- KESKİNKİLİÇ KARA, S. B., & Alabay, E. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 721-742.
- KOSSEK, E. E., & Pichler, S. (2006). *EEO and the management of diversity*. In P. Boxell, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp. 251-272). Oxford, UK: Oxford University Press.
- KURTULMUŞ, M., & Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341.
- LİND, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- MARTİNEZ, R. J., & Dacin, M. T. (1999). Efficiency motives and normative forces: Combining transactions costs and institutional logic. *Journal of Management*, 25, 75-96.
- MCLEOD, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.

- MEMDUHOĞLU, H. B., & Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 175-188.
- METEROĞLU, B. (2015). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algıları (Diyarbakır il örneği). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- MİLLİKEN, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-33.
- MOORE, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organizational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23, 208-209.
- NEWBURRY, W., Gardberg, N., & Belkin, L. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: the interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Study*, 37(5), 666-686.
- PİTTS, D. W., & Wise, L. R. (2010). Workforce diversity in the new millennium: Prospects for research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 44-69.
- POLAT, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- RUTTER, M., & Maughan, B. (2002). School effectiveness findings 1979-2002. *Journal of School Psychology*, 40(6), 451-475.
- SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- TASDAN, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- THOMAS, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- THOMAS, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- TİTREK, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality*, 37(5), 605-620.
- UĞURLU, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- ÜNLÜ, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- YANG, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1) 6-38.
- YILDIZ, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- YILMAZ, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.