

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, DUYGUSAL ZEKÂ VE
ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hilal ÖZTÜRK




Danışman
Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU

BOLU – 2016

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hilal ÖZTÜRK'e ait "Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasında Duygusal Zekanın Aracı Rolü" adlı çalışma, jürimiz tarafından Psikolojî Anabilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliğiyle/ oy çokluğuyla kabul edilmiştir.

29.07.2016

Unvan, Adı, Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU	
Üye : Prof. Dr. Hamit COŞKUN	
Üye : Doç. Dr. Hatice DEMİRBAŞ	

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Erol ÖZTÜRK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısı, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiler” baŐlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hilal ÖZTÜRK

29.07.2016

ÖN SÖZ

Psikoloji bölümünde yüksek lisans yapma konusunda beni yüreklendiren, desteğini ve ilgisini hiç esirgemeyen, gülen yüzü ve sabrı ile her zaman yanımda olan çok kıymetli hocam Prof. Dr. Nihal Mamatoğlu'na en içten teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans süreci boyunca desteğini esirgemeyen ve çalışma disipliniyle her zaman bana örnek olan tanıdığıma çok mutlu olduğum değerli hocam Prof. Dr. Hamit Coşkun'a gönülden teşekkür ederim.

Tanıdığım ilk günden beri gülen yüzü ile içimi ısıtan ve pozitif enerjisiyle eğitim sürecimde bana hep güç veren çok sevgili hocam Doç. Dr. Özlem Haskan Avcı'ya desteklerinden dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım. Veri toplama sürecimde desteklerini esirgemeyen Hemşireler Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği ve Anadolu Hemşireler Derneği'ne çok teşekkür ederim.

Tüm bu süreç boyunca bana güç veren, tüm kararlarımda beni destekleyen, ihtiyacım olduğu her zaman sabrıyla, sevgisiyle yanımda olan öbür yarım, eşim İsa Taş'a varlığından dolayı sonsuz teşekkürler.

Yüksek lisans süreci boyunca çok keyif alarak vakit geçirdiğim desteklerini benden hiç esirgemeyen canım arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Özellikle sevgili arkadaşlarım Bilgesu Haşçuhadar, Elvan Kiremitçi, Nuray Demir, Tuğba Üney ve Selin Yılmaz'a destekleri ve dostlukları için gönülden teşekkür ederim.

Son olarak, ben olmama sebep olan varlıklarıyla huzur bulduğum beni her zaman koruyup kollayan canım ailemin kıymetli üyelerine en içten teşekkürlerimi sunarım. Beni büyüten ve üzerimdeki emeklerinin hakkını ödeyemeyeceğim ikinci annem olan canım anneanneme ve dedeme sonsuz teşekkür ederim. Huzurum olan

anneme varlığından dolayı sonsuz teŖekkür ederim. Bugüne kadar olan desteklerinden dolayı canım babama gönülden teŖekkür ederim. Dualarıyla yolumu aydınlatan kıymetli büyüklerime tüm kalbimle teŖekkür ederim. İyi ki varsınız.

Hilal ÖZTÜRK

29.07.2016



ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, DUYGUSAL ZEKA VE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Hilal ÖZTÜRK

Yüksek Lisans Tezi

Psikoloji Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU

Haziran 2016, 96 + XIV Sayfa

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısı, duygusal zeka ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın örnekleme çeşitli illerde özel ve kamu sağlık kuruluşlarında çalışan ebe ve hemşirelerden oluşturulmuştur. Araştırmada veriler kolay örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda duygusal zekanın, örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stilleri arasında düzenleyici bir rolü olduğu görülmüştür.

Araştırmadaki bulgular işlemsel adalet ve hükmetme çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide öz kontrolün düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir. Ayrıca işlemsel adalet ve kaçınma çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide duygusallığın düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Yine işlemsel adalet algısı ve kaçınma çatışma çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide öz kontrolün düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Bulgular, kişilerarası adalet ve hükmetme çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık ve öz kontrolün düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ilgili literatür ışığında tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel çatışma yönetimi, çatışma yönetim stilleri, duygusal zeka.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES

Hilal ÖZTÜRK

Master Thesis

Department of Psychology

Thesis Advisor: Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU

June 2016, 96 + XIV Pages

The purpose of the study was to investigate the relationships between perception of organizational justice, emotional intelligence and conflict management style. In the context the sample of the research consisted of nurses and midwives working in public and private institutions in various provinces. In this study, data was collected by easy sampling method. The findings revealed that emotional intelligence had a moderator role between perception of organizational justice and conflict management style.

Research findings showed that self-control had a moderator role between the procedural justice and domination conflict management styles. . In addition, sensuality had a moderator role between the procedural justice and avoidance conflict management styles. The findings also revealed that, self-control had a moderator role between the procedural justice and avoidance conflict management styles. On the other hand, findings showed that sensuality and self-control had a moderator role between the interpersonal justice and domination conflict management styles. Finally, the research findings revealed that self-control had a moderator role between the distributive justice and domination conflict management styles. The research findings were discussed in the light of the relevant literature.

Key words: Organizational justice, organizational conflict management, conflict management styles, emotional intelligence.

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN.....	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv

GİRİŞ.....	1
------------	---

I. BÖLÜM

1. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	3
1.1. Örgütsel Adalet Algısı.....	3
1.1.1. Örgütsel Adalet Alt Boyutları.....	4
1.1.1.1. Dağıtımsal Adalet Algısı.....	4
1.1.1.2. İşlemsel Adalet Algısı	5
1.1.1.3. Etkileşimsel Adalet Algısı.....	6
1.1.2. Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri	7
1.1.2.1. Liderlik Tarzları	7
1.1.2.2. Güven	7
1.1.2.3. Kontrol	8
1.1.3. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sonuçları	8
1.1.3.1. İş Performansı	8
1.1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	8
1.1.3.3. İşten Ayrılma Davranışı	9

1.2. Duygusal Zeka.....	11
1.2.1. Duygusal Zeka Alt Boyutları	11
1.2.1.1. Özbilinç.....	11
1.2.1.2. Öz kontrol (Öz Denetim)	11
1.2.1.3. Empati	12
1.2.1.4. Motivasyon.....	12
1.2.1.5. Sosyal İlişkileri Yürütebilmek	12
1.2.1.6. Duygusal Zeka ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	13
1.2.1.6.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli	13
1.2.1.6.2. Reuven Bar-On Modeli	14
1.2.1.6.3. Goleman Yeterlilik Modeli.....	14
1.2.1.6.4. Cooper ve Sawaf Modeli	15
1.3. Örgütsel Çatışma Kavramı	16
1.3.1. Örgütsel Çatışma İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	16
1.3.1.1. Geleneksel Yaklaşım.....	17
1.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım	17
1.3.1.3. Etkileşimsel Yaklaşım.....	17
1.4. Örgütsel Çatışma Yönetimi	17
1.4.1. Bütünleştirme (Problem Çözme)	18
1.4.2. Ödün Verme (Uyma)	19
1.4.3. Hükmetme (Rekabet Etme)	20
1.4.4. Kaçınma	20
1.4.5. Uzlaşma	20
1.5. Konu ile İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.....	21
1.6. Araştırmanın Amacı	23
1.7. Araştırmanın Hipotezleri	25

II. BÖLÜM

2. YÖNTEM	34
2.1. Örnekleme	34
2.2. Veri Toplama Araçları.....	35
2.2.1. Demografik Bilgi Formu	35

2.2.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği.....	35
2.2.3. Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği-Kısa Formu (DZÖÖ-KF).....	36
2.2.4. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II)	37
2.3. İşlem	37

III. BÖLÜM

3. BULGULAR.....	39
3.1. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Adalet Algısı, Duygusal Zeka, Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	39
3.2. Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	41
3.3. Duygusal Zeka Alt Boyutları ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	41
3.4. Regresyon Analizi: Çatışma Yönetim Stilleri, Örgütsel Adalet Algısı ve Duygusal Zeka Alt Boyutları	44
3.5. Düzenleyici Regresyon Analizi: Algılanan Örgütsel Adalet, Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetim Stili	46

IV. BÖLÜM

4. TARTIŞMA	55
4.1. Demografik Değişkenler ile Örgütsel adalet, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması.....	55
4.2. Örgütsel Adalet Algısı, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması.....	57
4.3. Duygusal Zekanın Örgütsel Adalet Algısı ve Çatışma Çözüm Stilleri Arasındaki Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması.....	66

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKLAR	75

EKLER	85
EK.1 Demografik Bilgi Formu	86
EK.2. Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği Kısa Form	87
EK.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	88
EK.4. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği.....	90
Ek.5. Onam Formu.....	92
Ek.6. İzin Formları	93
Ek.7. Etik Kurul Raporu	95
ÖZ GEÇMİŞ	96

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	43
Tablo 3.2: Regresyon Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 3.3: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (İşlemsel Adalet, Öz Kontrol ve Hükmetme Boyutu.....	47
Tablo 3.4: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (İşlemsel Adalet, Duygusallık ve Kaçınma Boyutu.....	48
Tablo 3.5: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (İşlemsel Adalet, Öz Kontrol ve Kaçınma Boyutu.....	49
Tablo 3.6: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Kişilerarası Adalet, Duygusallık ve Hükmetme Boyutu.....	51
Tablo 3.7. : Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Kişilerarası Adalet, Öz Kontrol ve Hükmetme Boyutu.....	52
Tablo 3.8. : Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Dağıtımsal Adalet, Öz Kontrol ve Hükmetme Boyutu.....	53

ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Kişiler Arası Çatışma Yönetim Stilinin İki Boyutlu Modeli	19
Grafik 3.1: Hükmetme Boyutu Puanlarının Yordanmasında İşlemsel Adalet Alt Boyutu ve Öz Kontrol Arasındaki Etkileşim	47
Grafik 3.2: Kaçınma Boyutu Puanlarının Yordanmasında İşlemsel Adalet Alt Boyutu ve Duygusallık Arasındaki Etkileşim.....	49
Grafik 3.3: Kaçınma Boyutu Puanlarının Yordanmasında İşlemsel Adalet Alt Boyutu ve Öz Kontrol Arasındaki Etkileşim	50
Grafik 3.4: Hükmetme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Kişilerarası Adalet Alt Boyutu ve Duygusallık Arasındaki Etkileşim.....	51
Grafik 3.5: Hükmetme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Kişilerarası Adalet Alt Boyutu ve Öz Kontrol Arasındaki Etkileşim	53
Grafik 3.6: Hükmetme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu ve Öz Kontrol Arasındaki Etkileşim	54

KISALTMALAR LİSTESİ

- AİBÜ** : Abant İzzet Baysal Üniversitesi
DZÖÖ-KF : Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği-Kısa Formu
ROCI II : Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği



GİRİŞ

Algılanan örgütsel adalet kavramı, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçiren bireylerin, örgüte bağlılık, güven, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık gibi tutum ve davranışlarını etkilediği için ülkemizde ve yurtdışında pek çok araştırmaya konu olmuştur (Beugre ve Baron 2001; Irak 2004). Örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarından oluşmaktadır. Eğer çalışan adil bir iş ortamında çalıştığını düşünüyorsa doğacak çatışmalara vereceği tepkilerde buna bağlı olarak farklılık gösterecektir (Irak 2004).

Farklı insanların aynı amaç etrafında bir araya geldiği örgütlerde ise çatışma yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Öyleyse örgütlerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için yapmaları gereken şey ortaya çıkacak çatışma kaynaklarını doğru tespit etmek ve örgütün amaçları doğrultusunda çatışmayı yönetebilmektir (Özgan 2011). Rahim ve Bonoma (1979), çatışma yönetiminde izlenebilecek stratejileri iki farklı boyut üzerinden ele almışlardır. Bu stratejiler: “bütünleştirme (problem çözme)”, “uyum”, “hükmetme veya rekabet” ,“kaçınma ” ve “uzlaşma” dır. Buna göre bireyin kullanmayı tercih edeceği strateji kendine ve başkalarına olan ilgi boyutuna bağlı olarak farklılık gösterecektir (Aktaran: Karip 2010: 63).

Çatışma yönetiminde göz ardı edilemeyecek bir başka kavram da şüphesiz duygulardır. Davranışı şekillendiren duygular, duygusal zekanın en önemli unsurudur. Duygusal zeka yeteneği, çatışmaların yapıcı bir şekilde sonuçlanmasında etkili olmaktadır. Bu da örgütlerde yaşanacak çatışmaları en aza indirgeyecektir (Demir 2010).

Duygusal zeka beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: “kendi duygularının farkında olma”, “kendi duygularını yönetme”, “kendini motive etme”, “empati” ve “sosyal beceriler” den oluşmaktadır (Psenicka vd. 2002: 305). Bu çalışmada örgütsel adalet ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide duygusal zekanın rolünü incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla, çeşitli illerde kamu ve özel sektörde çalışan hemşire ve ebelere Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (Colquitt 2001), Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği-Kısa Formu (Petrides 2000; Furnham 2001), Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (Rahim 1983) uygulanmıştır. Elde edilen veriler ışığında çeşitli analizler yapılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, bu üç değişkenin bir arada bulunduğu çalışmalara rastlanmamıştır. Daha önce yapılmamış olması çalışmanın literatüre sağlayacağı katkı olarak düşünülmektedir.

I. BÖLÜM

1. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

1.1. Örgütsel Adalet Algısı

İnsanların bir arada belirli bir düzen içerisinde yaşadığı toplumlarda bireyler adalet algılarını buldukları koşullara göre değerlendirilmektedir. Zamanlarının çoğunu iş yerinde geçiren bireylerin adalet algılarını şekillendirdikleri en önemli yerlerden birisi de şüphesiz örgütlerdir. Kendilerine adil davranılmadığını düşünen bireyler veya çalışanlar örgüte bağlılık geliştiremeyecekleri gibi işten ayrılma niyeti taşıyabilmekte ve amaç karşıtı davranışlar gibi örgüte zarar verecek tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler (Beugre ve Baron 2001; Cohen-Charash ve Spector 2001). Çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi dolayısıyla örgütsel adalet kavramı ulusal ve uluslararası pek çok çalışmaya konu olmuştur.

Adalet çalışmaları ilk olarak Adams 'ın eşitlik kuramı üzerindeki çalışmalarıyla başlamış olsa da (Beugre ve Baron 2001; Cohen-Charash ve Spector 2001); örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır.

Greenberg (1990)'e göre, örgütsel adalet birçok örgütsel davranışın nedenini açıklamaktadır. Bu nedenle kavramsallaştırılmıştır. Ayrıca adalet, örgütlerin işleyişinde temel rol oynamaktadır. Dolayısıyla adaletten yoksunluk örgütler için bir sorun oluşturmaktadır.

Türkiye'deki örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların daha çok örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Ayrıca

duygusal zeka (Karademir ve Çoban 2011), iş tatmini (Çakar ve Yıldız 2009), işten ayrılma niyeti (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013) arasındaki ilişkilere de bakılmıştır.

1.1.1. Örgütsel Adalet Alt Boyutları

Adil bir iş ortamında çalıştığını düşünen çalışanlar örgüte bağlılık gibi olumlu örgütsel tutum ve davranışlar sergileyebilirken; adil olmayan bir iş ortamında çalıştığını düşünen çalışanlar işten ayrılma niyeti gibi olumsuz örgütsel tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Beugre ve Baron 2001; Cohen-Charash ve Spector 2001).

Örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarından oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

1.1.1.1. Dağıtımsal Adalet Algısı

Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların iş yerinde elde ettikleri sonuçların ne kadar adil olduğu ile ilgili değerlendirmelerini içerir (Irak 2004). Diğer bir ifade ile dağıtımsal adalet, sonuç odaklıdır ve çalışanların elde ettikleri çıktılar (terfi, ücret, ödül vs.) ile ilgili algılarını ifade etmektedir (McFarlin ve Seweeney 1993).

Adalet ile ilgili kuramlardan biri Stouffer ve arkadaşlarının (1949), ortaya çıkardıkları görelî yoksunluk kavramı ile ilgilidir. Araştırmacıların bireylerin adalet algılarını oluştururken kazanımlarını belli standartlara göre karşılaştırma yaparak oluşturdukları keşfedilmiştir. Bu konuda çeşitli yaklaşımlar olmakla birlikte en temel kuramlar Crosby (1976) ve Folger'ın (1986) kuramlarıdır. Crosby' e göre görelî yoksunluk iki farklı anlam ile açıklanmaktadır. Birey bir takım olumsuz karşılaştırmalar yapar ve bu karşılaştırmalar sonucunda bir takım duygular besler. Bu duygular görelî yoksunluğun ilk anlamını ifade eder. Diğer anlamı ise bireyin bu karşılaştırmalar sonucunda algıladığı adaletsizliği nasıl açıkladığı ile ilgilidir. Greenberg (1990), görelî yoksunluk kuramının adaletin anlaşılmasında önemli olduğunu vurgulamıştır.

Dağıtımsal adalet ile ilgili bir diğer kuram Folger' ın (1986) geliştirdiği Bilişsel Dayanaklar Kuramı olmuştur. Folger' ın adalet kuramı olarak adlandırılan kuram, adalet algısının nasıl oluştuğuna odaklanan ilk kuramdır. Kurama göre, bireyler kazanımlarını daha olumlu kazanımlarla karşılaştırdıklarında haksız bir yargının var olduğu inancına kapılacaklardır. Ters durumda böyle bir karşılaştırmaya gitmeyen bireyler yoksunluk duygusuna kapılmayacaklardır (Cropanzano vd., 2001).

Örgütsel adalet konusunda en temel kuramlardan biri de Adams' ın Eşitlik Kuramı'dır. Bireyler örgüte performans, eğitim düzeyi gibi bir takım girdilerde bulunurlar ve sonucunda ücret, terfi, ödül gibi çıktılar elde ederler. Bireyler örgüte olan yatırımları ve örgüitten elde ettikleri sonuçları karşılaştırarak bir oran elde ederler. Bu oranın adil olup olmadığına karar vermek için kendi kazanımlarını diğer örgüt üyeleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda bir haksızlık olduğunu düşünürlerse duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak tepki vereceklerdir. Bu durum çalışanlarda işten ayrılma niyeti, performans düşüklüğü gibi örgütsel davranışlara sebep olabilir. Diğer örgüt üyelerine göre daha fazla çıktıya sahip olduğu sonucuna varılması durumunda ise suçluluk, utanç gibi yine olumsuz duygular ortaya çıkacaktır (Cohen-Charash ve Spector 2001; Irak 2004).

1.1.1.2. İşlemsel Adalet Algısı

Örgütsel adalete ilişkin yapılan ilk çalışmalarda adalet algısı bireyin kazanımlarına odaklanarak dağıtım adaleti üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak araştırmalar ilerledikçe adalet algısının yalnızca kazanımlara odaklanmadığı, bu kazanımların elde edilirken nasıl bir süreçten geçtiği ve buna nasıl karar verildiğine de odaklanılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Böylelikle adaletin işlemsel adalet yönü keşfedilmiştir (Karaeminoğulları 2006). İşlemsel adalet kavramını ortaya atan ilk araştırmacılar ise Thibaut ve Walker (1975) olmuştur.

İşlemsel adaleti inceleyen yaklaşımlardan biri Leventhal (1980)'in, 'Adaleti Yargılama Modeli' dir. Bu yaklaşım ilk kez sistem adaleti üzerinde durmuştur. Leventhal'a göre eşit ödül dağıtımı sosyal uyumun sağlanması için önemlidir. Leventhal

(1976), çalışanların örgüte katkıları oranında ortaya çıkan ödül dağıtımlarının eşit olabilmesi için çaba sarf ettiklerini ileri sürmüştür. Ancak çalışanların katkıları oranında değil, tüm çalışanlara eşit ödül dağıtımı ya da ihtiyaca göre ödül dağıtımı yapıldığı görülmüştür. Leventhal (1976), bu eşitlik ihlalinin şartların uygun olması durumunda adil olacağını, geliştirdiği Adalet Yargılama Modeli ile ileri sürmüştür. Çalışanların yüksek performans sergilemeleri için ise sistemin önemini vurgulamaktadır (Greenberg 1990).

İşlemsel adalet kavramı ile ilgili araştırmalar yapan Lind, Kestirme Adalet Kuramı' nı ortaya atmıştır. Kararlar bir takım bilişsel süreçler sonucunda oluşur. Adalet kararları da öyledir. Bu kuram, adalet değerlendirmelerinin oluşumu ile ilgilidir (Cropanzano vd., 2001).

Tyler'ın (1989) Kendilik İlgisi Modeli konuyla ilgili bir diğer yaklaşımı oluşturmaktadır. Modele göre bireyler, sonuç kendileriyle ilgili olduğu için süreçler üzerinde hakimiyet kurmak istemektedirler. Böylece bunun daha tercih edilir sonuçlar doğuracağını düşünmektedirler. Tyler (1989), süreç kontrolünün çatışma yaşanacağı durumlarda daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu durum işlemsel adaletin çatışma çözüm süreçleri ile ilgili olabileceğini ortaya koymaktadır.

1.1.1.3. Etkileşimsel Adalet Algısı

İlerleyen çalışmalar adaletin yalnızca dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramlarından oluşmadığını göstermiştir. Örgütsel adaleti açıklayan bir yön de kişilerarası ilişkilerle ilgili olan etkileşimsel adalet yönüdür (Irak 2004). Bireyler, işlemlerin ve kazanımların adil olması gerektiğine inanırlar. Fakat işlemler uygulanırken maruz kaldıkları tutum ve davranışları da önemsedikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Bies ve Moag 1986). Etkileşimsel adalet, bu tutum ve davranışların niteliğine göre oluşan adalet algısını ifade etmektedir (Özdevecioğlu 2003). Konu ile ilgili yapılan çalışmalardan birinde, bireylere örgütte adaletsizlik olarak algıladıkları olayları yazmalarını istenmiştir. Elde edilen 280 olay sonucunda bireylerin adaletsizlik algılarını oluşturan olayların dağıtımsal ve işlemsel adaletle ilgili olmalarından çok

bireylerle karşı karşıya kaldıkları davranış tarzlarını adaletsiz olarak nitelendirdikleri görülmüştür (Mikula vd., 1990).

1.1.2. Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri

1.1.2.1. Liderlik Tarzları

İlgili literatür incelendiğinde, yöneticilerin benimsediği liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını ne şekilde etkilediği ile ilgili pek çok çalışma yapıldığı görülmüştür. Asgari vd. (2010), dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticiler ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Arslantaş ve Pekdemir' de (2007), benzer şekilde dönüşümcü liderliğin, örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Orwa, Walumbwa ve Wu (2008), yaptıkları araştırmada etkileşimsel liderlik ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır.

1.1.2.2. Güven

Örgütsel güven ya da yöneticiye duyulan güven ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen İşcan ve Sayın (2010), yaptıkları araştırmada örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ve örgütsel güven ile işlemsel adalet arasındaki ilişkinin, dağıtımsal adaletten daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kılıçlar' da (2011), yapmış olduğu çalışmasında yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

1.1.2.3. Kontrol

Bireylerin kendileri ve örgüt hakkında alınan kararlarda kontrol sahibi olmaları ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen Giacobbe-Miller (1995), araştırmasında çalışanların karar almada kontrol sahibi olmak ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

1.1.3. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sonuçları

1.1.3.1. İş Performansı

İş performansı, işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısından farklı şekillerde etkilenmektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiden dolayı iş performansı değişiyorsa bu durum işlemsel adalet algısı ile açıklanabilmektedir. Eğer çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiden kaynaklanarak iş performansı değişiyorsa bu durum etkileşimsel adalet algısı ile ilgili olabilmektedir (Cohen-Charash ve Specor 2001).

1.1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Literatürde örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Yapılan araştırma bulguları, işlemsel adalet algısının, örgütsel davranışı daha çok yordadığını göstermektedir (Moorman ve Organ 1993).

1.1.3.3. İşten Ayrılma Davranışı

Dağıtımsal, işlemsel ya da etkileşimsel adaletsizlik algısı bireylerde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bir takım çıktılara sebep olmaktadır. İşten ayrılma niyeti de bu olumsuz çıktılardan birini oluşturmaktadır (Cohen-Charash ve Specor 2001).

Örgütsel adalet algısı bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Özdevecioğlu 2004). Araştırma sonuçları göstermektedir ki, çalışanlar kendilerine saygılı ve duyarlı davranıldığı zaman ücret dağılımındaki ya da iş yeri yönetmelik ve uygulama süreçlerindeki adaletsizlikleri görmezden gelebilmektedirler (Folger ve Skarlicki 1997). Bu da adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet alt boyutunun yüksek, dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutlarının ise düşük olduğu durumlarda adaletsizlik algısının tolare edilebildiğini göstermektedir (Irak 2004). Duygusal zekası yüksek bireyler diğerlerinin duygularının farkındadırlar, bu duyguları önemserler ve kontrol edebilirler. Dolayısıyla duygusal zekası yüksek bireyler, özellikle yöneticiler, diğerlerinin etkileşimsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyebileceklerdir. Ayrıca

duygusal zekası yüksek olan bir birey, özbilinç yeteneğine sahiptir. Bu sayede dağıtımsal adalet ya da işlemsel adalet konusunda adaletsizlik algısı olan bireylerin yaşadığı olumsuz duyguların farkına varır ve bu durumun ortaya çıkarabileceği çatışmaları ortadan kaldıracak çözümler bulmaya çalışır (Karademir ve Çoban 2011).

İlgili literatür incelendiğinde, duygusal zekanın örgütsel adaletin öncüllerinden olan liderlik davranışı ile (Delice ve Günbeyi 2013) ve örgütsel adaletin örgütsel sonuçlarından olan iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile (Gürbüz ve Yüksel 2008) ilgili çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Devlet hastanesinde çalışan 511 tane hemşire ile yapılan araştırma bulgularına göre örgütsel adalet ve duygusal zekanın iş bağlılığı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısının artmasının duygusal zekayı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Yun vd., 2015). Yapılan bir araştırma sonucuna göre duygusal zekanın, örgütsel adaletin sonuçlarından biri olan örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini ile pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tokmak, Turgut ve Yıldız 2013).

1.2. Duygusal Zeka

Goleman duyguyu “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlamaktadır. Duygular diğer algılar gibi bilişseldir ve iletişim kurarken bireylere yol gösterir. Duyguların fiziksel varlığı vardır. Neokorteks ile amigdala arasındaki bağlantılardır. İnsanlar karar sürecinde yalnızca mantıklarıyla hareket etmezler duygusal birikimlerinden de yararlanırlar. Zeka üzerinden yapılan araştırmalar, beyinde duygusal bağlar koptuğunda en basit kararların bile alınamamakta olduğunu göstermiştir (Goleman 1998).

Duygusal zeka kavramı, ilk olarak Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya atılmıştır. Salovey ve Mayer duygusal zekayı, “bireyin kendisi ve başkalarının duygularının farkında olması, sorunların çözümünde davranışlarını kontrol etme, bunları ayırt edebilme, başarıya ulaşma, insanlarla iyi ilişkiler kurmada ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eyleminde etkin kullanabilmesi” olarak tanımlamıştır.

Goleman (1995: 5) ise duygusal zekayı, “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen devam edebilme, etkenleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme (empati) yetisi” olarak tanımlamıştır. Duygusal zeka, bireyin duyguları anlaması ve bilişsel süreçlerle entegre edebilmesi gibi duygusal yetenekler ile duyguları yönetmeyi içermektedir (Lyons ve Schneider 2005).

Mayer ve Salovey, oluşturdukları duygusal zeka modelinde, duygu durumunu yönetebilme yeteneğini temel almışlardır (Newsome vd., 2000). Mayer ve Salovey’ in duygusal zeka modeli, bireylerin kendi ve karşısındakinin duygularını değerlendirmesi, ifade etmesi, duyguları düzenlemesi, duygusal bilginin düşünce ve davranışta kullanılması gibi kavramları bir araya getiren bir modeldir (Furnham ve Petrides 2000). Goleman 1995 yılında oluşturduğu model, duygusal zekayı kişilik özelliği olarak ele alan ilk model olmuştur (Caruso, Mayer ve Salovey 2000; Caruso, Mayer ve Salovey 2000a). Bar-On’ un duygusal zeka modeli ise hem zihinsel yeteneklere hem de motivasyon gibi tutum ve davranışlara yol açan özelliklere odaklanmaktadır (Brackett vd., 2004).

Bar-On (1997), bilişsel zeka sonrasında geliştirilen zeka modellerini; sosyal zeka modeli (Thorndike 1920), sosyal olgunluk modeli (Doll 1935), bilişsel olmayan zeka modeli (Wechsler 1945), çoklu zeka modeli (Gardner 1983) ve duygusal zeka modeli (Mayer ve Salovey 1990) olarak sıralamaktadır.

Bu çalışmada, Goleman (1998)’in, Salovey ve Mayer’ in yaklaşımlarını temel alarak tanımladığı beş duygusal yeterlilik, duygusal zekanın alt boyutları olarak ele alınmaktadır. Söz konusu boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

Duygusal zekanın beş temel unsuru vardır. Bunlar: “özbilinç”, “motivasyon”, “kendine çeki düzen verme”, “empati”, “ilişkilerde ustalık” tır. Bu unsurların bireyde yüksek olması bireyin duygusal yeterliliği olduğunu göstermez ancak bu yeterliliği kazanma potansiyelinin yüksek olduğunu gösterir. Duygusal yeterlilik, duygusal zeka ile bağlantılı ve öğrenilen bir beceridir. Potansiyelimizi iş başına ne kadar

yansıtılabildiğimizle alakalı bir kavramdır. Örneğin; hizmet sektöründe ne kadar başarılı olduğunuz empatiye dayalı duygusal yeterliliğimizle ilgilidir (Goleman 1998: 36).

1.2.1. Duygusal Zeka Alt Boyutları

1.2.1.1. Özbilinç

Özbilinç kendini tanıma olarak da adlandırılabilir. Bireyin kişilere ve olaylara doğru ve yerinde karşılık verebilmesi için öncelikle kendi duygularının farkında olması gerekmektedir. Bu nedenle duygusal zeka yeteneklerinden en önemlisini özbilinç oluşturmaktadır (Goleman 1998; Marshall 2001).

Özbilinç yani duygusal olarak bilinçli olma, doğru öz değerlendirme ve öz güven kavramlarından oluşur. Duygusal bilinç duygularını ve etkilerinin ne olacağını bilmektir. Doğru öz değerlendirme, bireyin güçlü olduğu yanları ve sınırlılıklarını bilmesidir (Goleman 1998: 38).

Kendi duygularını keşfeden, ihtiyaç ve güdülerini bilen ve içsel dünyasının farkında olan kişilerin özbilinci yüksek kişiler olduğu bilinmektedir (Çağlar, Dağlı ve Silman 2008). Özbilinci yüksek kişiler, olumsuz bir durum ile karşı kaşıya kaldıklarında bunu kendilerine dert edinmek yerine en kısa sürede olumsuzluğu ortadan kaldıracak çözümler bulmaya odaklanırlar (Öztekin 2006).

1.2.1.2. Öz kontrol (Öz Denetim)

Öz kontrol, bireyin duygularını ve güdülerini yönetebilme yeteneğidir (Poskey 2006). Kendine çeki düzen verme, duygularını idare etme, kendini yönetme gibi kavramlarla da tanımlanmaktadır. Öz kontrolde duyguları kontrol etme durumu söz konusudur. Yıkıcı duygu ve dürtüler bastırılmadan yalnız anlık tepkilerden kaçınılarak duygular kontrol altına alınır. Hatta olumlu bir ruh haline yönlendirilmeye çalışılır. Birey öz kontrol ile duygularının esiri olmaz (Goleman 1998).

1.2.1.3. Empati

Empati, bireyin karşı tarafı dinlemesi ve duygularını hissedebilmesidir. Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmemek, sorunlarıyla ilgilenmemek duygusal zeka açısından çok büyük bir kayıp olacaktır. Empati için en önemli unsur sezmeğdir. Çünkü çoğu insan duygularını sözle ifade etmekten kaçınır. Empati yeteneği yüksek insanların duygusal olarak daha dengeli ve duyarlı bireyler olduğu gözlenmiştir (Goleman 1998).

1.2.1.4. Motivasyon

Bireyin arzularına ulaşma yolunda kolaylaştırıcı duygusal eğilim olarak adlandırılabilir. Birey için bir itici güç oluşturur ve duygularını yükselten birey, oluşturduğu motivasyonla uğradığı hayal kırıklıkları ve başarısızlıkların ardından da azimle yoluna devam edebilecek gücü bulur (Somuncuoğlu 2005).

1.2.1.5. Sosyal İlişkileri Yürütebilmek

İnsanlarla sağlıklı bir iletişim kurmak bu alt boyuta girmektedir. Başkalarının hislerini sezmeğ ve yönlendirebilmek, ilişkiyi olması gerektiği gibi yönetebilmek gerekir. Özellikle birden fazla insanın bir arada ve etkileşim halinde olduğu örgütlerde, ortaya çıkabilecek çatışmaları sezmeğ ve yönetebilmek, bireyleri gerektiği noktada organize edebilmek için önemli bir yeterlilikdir (Goleman 1998).

Yapılan araştırmalar, duygusal zekası yüksek olan bireylerin, duygusal zekası düşük olan bireylere göre daha yüksek iş başarısına sahip olduğunu ve güçlü insan ilişkileri kurabileceklerini göstermiştir. Ayrıca duygusal zekası düşük olan bireylere göre çok daha eğlenceli ve etkileyici oldukları görülmüştür (Cooper 1997).

1.2.1.6. Duygusal Zeka ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Literatür incelendiğinde duygusal zeka ile ilgili ortak bir görüş bulunmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, son yıllarda araştırmacılar tarafından ileri sürülen modeller bulunmaktadır. Kuramsal yaklaşımlar, bu duygusal zeka yeterlilik modelleriyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Duygusal zeka modellerini yetenek ve karma modeller olarak ikiye ayırmak mümkündür (Cobb ve Mayer 2000). Yetenek modelinde üzerinde durulan temel durum duygusal zekanın bir yetenek olduğudur. Yetenek modelleri, duygulardan yararlanılarak ortaya çıkan mantıksal sonuçlara odaklanır. Karma modeller ise, duygusal zeka yeteneği ile sosyal becerilerin birleşip oluşturduğu davranışsal sonuçlara odaklanmaktadır.

Bu çalışmada incelenecek modellerden; Mayer ve Salovey Modeli, yetenek modeli olup, Bar-On, Goleman ve Cooper ve Sawaf modelleri, karma modellerdir (Alici 2011).

1.2.1.6.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey (1990), duygusal zekayı bir yetenek olarak tanımlamaktadır. Bireyler duygularını belli aşamalarla yönetebilmektedirler. Hisler, duyguların yönetimi ile açığa çıkmaktadır. Başka bir ifade ile birey kendisinin ve diğerlerin duygularını düzenlemekte; ortaya çıkacak problemleri duygulardan faydalanarak çözümlenmektedir.

Mayer ve Slovey oluşturdukları duygusal zeka modelinde, duygusal zekayı iki bölüme ayırmışlardır. Bunlardan biri uzmanlık (duyguları algılama, yanıtlama ve kullanabilme yeteneği), diğeri ise stratejiktir (duyguları çok iyi algılamadan ya da tecrübe etmeden anlama ve yönetebilme yeteneği) (Brown ve Stys 2004).

Birey düşüncelerini, duygularını kullanarak daha üretken hale getirebilmektedir. Bunun için yalnızca olumlu duyguları kullanması gerekmez; gerektiğinde öfke, korku, üzüntü, kaygı gibi duyguları da kullanarak üretkenliğini arttırabilmektedir. Ancak çoğu

zaman duygular karmaşık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Birey ne hissettiğini ve bu hissin anlık bir his olup olmadığını anlaması, yorumlaması ve yönetebilmesi kolay değildir. Kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını bu şekilde analiz edip, yönetebilmek için belli bir çaba sarf etmesi gerekmektedir (Arbak ve Çakar 2004).

Mayer ve Salovey Modeli' ni diğer modellerden ayıran temel nokta, tüm bunları yapabilme konusunda diğer faktörlerin etkisini reddetmemekle birlikte onları duygusal zekadan ayrı görmekte ve kendi ve diğerlerinin duygularını anlama ve bunun rehberliğinde hareket etmeyi, yeteneğe dayandırmasından kaynaklanmaktadır (Mayer ve Salovey 1990).

1.2.1.6.2. Reuven Bar-On Modeli

Yetenek ve becerileri kapsayan bir model olduğu için karma modelde denir. Bar-On, duygusal zeka modelini oluştururken bireylerin başarılarının altında yatan duyguları ve bazı insanların duygusal açıdan diğerlerine göre daha iyi durumda olmasının nedenini merak ederek oluşturmuştur.

Sosyal ve duygusal zekayı beş boyut ile ele almaktadır. Bunlar, kişisel, kişilerarası ve uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutlarıdır. Kişisel boyutu, kendinin ve duygularının farkında olma ve özsaygıyı içermektedir. Kişiler arası boyutu, sosyalliği ve iyi ilişkiler kurabilmeyi kapsamaktadır. Uyumluluk boyutu ise, problemleri çözebilme ve esneklikten oluşmaktadır. Stres yönetim unsurları ise, strese tolerans gösterme ve tepki kontrolünü içermektedir. Genel ruh halini, yaşama bakış açısı, mutluluk hali olarak tanımlanmaktadır (Acar 2001; Bar-On 1997).

1.2.1.6.3. Goleman Yeterlilik Modeli

Goleman 1995'te çalışmalarını Duygusal Zeka adlı eserinde toplamış ve duygusal zeka kavramının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu eserinde duygusal zeka modelini beş temel unsur üzerinden oluşturmuştur. Bunlar; özbilinç, kendi duygularını yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir (Goleman 1998).

Salovey ve Mayer'in modeli temel alınarak oluşturulan model, Gardner'ın çoklu zeka modelindeki içsel ve kişilerarası zekayı, psikolojik ve nörolojik nedenlere dayandırarak oluşturmuştur (Stys ve Brown 2004). Buna göre Goleman'ın modelindeki özbilinç ve kendi duygularını yönetme boyutları, Gardner'ın içsel zeka olarak tanımladığı zekaya; motivasyon, empati ve sosyal beceri boyutları da kişilerarası zekaya dayandırılmıştır (Ortiz 1999, Aktaran: Akyel 2011).

Goleman Yeterlilik Modeli' nin Salovey ve Mayer' in modelinden ayrılan en önemli özelliği, duygusal zeka yeteneklerinin yanı sıra zihinsel yetenekler (özbilinç) ve diğer özellikleri (motivasyon) de içeren bir model olmasıdır (Arbak ve Çakar 2004).

1.2.1.6.4. Cooper ve Sawaf Modeli

Liderlik davranışı üzerinde duygusal zekanın rolünü inceleyen ilk bilim adamları olan Cooper ve Sawaf; dört köşe taşı diye adlandırdıkları bu modelle liderlik davranışı ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Bu dört köşe taşı duygusal zekayı oluşturmaktadır. Bunlar; kendi duygularını anlamlandırmasını sağlayan duygusal okuryazarlık, duygusal olarak esneklik sağlayan duygusal zindelik, duygusal gelişim ile ilgili olan duygusal derinlik ve duyguların kullanımını yansıtan duygusal simyadır (Parker, Pettijohn ve Rozell 2004).

Duygular, tutum ve davranışlar üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zekası yüksek bireyler sahip oldukları özbilinç ve özdenetim yetenekleri sayesinde örgütte çatışma oluşturabilecek durumları önceden sezip, kontrol altına alabileceklerdir (Karademir ve Çoban 2011).

Çatışma yaşanması kaçınılmaz olan örgütlerde önemli olan çatışmayı örgütlerin amaçları doğrultusunda yönetebilmektir. Çatışma yönetimi birçok niteliğe sahip olmayı gerektirir. Duygusal olarak yıpranmış bireyler, rasyonel kararlar alamayabilirler ve istenmeyen durumlara yol açacak davranışlar sergileyebilirler. Dolayısıyla bu gibi durumların yaşanmaması için duygusal zekaya sahip olmak çatışma yönetiminde doğru

stratejiler belirleyip çatışmayı yönetebilmek açısından çok önemli bir yere sahiptir (Özdemir ve Özdemir 2007).

1.3. Örgütsel Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı, genel anlamda olumsuz duyguları çağrıştırmaktadır. Bunun nedeni, insanlar veya gruplar arasındaki ilişkilerde çatışma yaşamının kaçınılmaz bir olgu olması ve bu çatışmaları doğru stratejilerle çözümlenememesinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar genellikle çatışmalardan bu yüzden kaçır veya karşı tarafın duygu ve davranışlarına saldırı davranışı sergilerler. Bunun sonucunda da yıkıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Farklı inanç, kültüre sahip olan bireylerin bir araya geldikleri örgütler için de durum böyledir. Örgütsel çatışma, bireylerin kıt bir kaynağı paylaşmaları, ortak hareket etmeleri gereken durumlarda farklı görüşlere sahip olmaları nedeniyle ortaya çıkabilmektedir (Akkirman 1998). Diğer bir ifadeyle örgütsel çatışma, kişiler ya da gruplar arasında değer, amaç, statü ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklardır (Solmuş 2004).

Örgütsel çatışma literatüründe çatışmanın genel olarak üç türü üzerinde durulmaktadır. Bunlar; kişiler arasındaki anlaşmazlıkla ilgili olan ve negatif duygulara sebep olan ilişkisel ya da duygusal çatışma, amaç ve yapılan göreve dayalı olan görev ya da bilişsel çatışma, kaynak kullanımı ve sorumluluklara bağlı olan süreç çatışması olarak sınıflandırılmaktadır (Pantelli ve Sockalingam 2005).

1.3.1. Örgütsel Çatışma İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel çatışma ile ilgili kuramları başlıca; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım oluşturmaktadır.

1.3.1.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşıma göre, çatışmalar engellenmesi gereken olumsuz durumlardır. Geleneksel yaklaşımı benimseyen klasik yönetim anlayışına göre, çatışma verimi düşüren ve kötü yönetimin bir göstergesi olduğu kabul edilen bir durum olduğundan bastırılması veya önlenmesi gerekir. Taylor' un temsil ettiği bu anlayış daha çok 1930 ve 1940'lı yıllarda yaygın olsa da günümüzde pek çok yöneticinin hala bu anlayışla hareket ettiğini görmekteyiz (Robins 1992).

1.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre, çatışma olağandır. Uyum örgüt için istenmeyen ve durağanlık ifade eden bir durumdur. Örgüt için arzulanan durum uyum değil ortaya çıkan problemleri etkin bir şekilde çözümleyebilme becerisini geliştirmektir. Hatta etkin çatışma yönetimi, farklı görüşlerin ortaya çıkması için uğraşmayı da gerektirir. Yöneticilerin temel sorumluluğu farklılıkları ortaya çıkarmaya teşvik etmek ve güvenle tartışılacak bir ortam oluşmasını sağlayarak çatışmayı yönetmektir (Karip 2010).

1.3.1.3. Etkileşimsel Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım günümüzde benimsenmiş bir yaklaşımdır. Çatışmanın performansı olumlu etkileyeceğini savunur. Bu yaklaşıma göre, özellikle grup üzerinde çatışmanın yaratıcılığı ve özgüveni geliştirecek önemli katkıları vardır. Bütün çatışmalar olumsuz değildir ve belirli seviyede tutulan çatışmalar yararlı olabilmektedir (Robbins 1992).

1.4. Örgütsel Çatışma Yönetimi

Örgütler farklı bireyleri bünyesinde bulundurlar. Farklı bireylerin bir arada olduğu ortamlarda ise tek bir çatışma yönetim anlayışından bahsetmek mümkün değildir

(Eren 2010). Çatışma çözümü, çatışma yönetiminden farklıdır; çatışmaların uzlaşma ya da anlaşma ile bitmesini içeren bir kavramdır.

Çatışma yönetimi, çatışmayı olumlu, uzlaşmacı bir yöne götürmek olabileceği gibi, üstünlük kurmaya yönelik olma gibi farklı durumlarda uygun olan stratejilerle yönetmeyi içeren bir kavramdır (Karip 2010). Rahim ve Bonoma "kendine ilgi" ve "başkalarına ilgi" olmak üzere iki farklı boyut üzerinden beş farklı çatışma yönetim stili öne sürmüşlerdir (Alioğulları ve Karcıoğlu 2012). Bu çatışma yönetim stilleri: bütünleştirme veya problem çözme, uyma, hükmetme veya rekabet, kaçınma ve uzlaşmadır. Bu çalışmada, Rahim' in çatışma yönetim stilleri temel alınarak alt boyutlar açıklanacaktır.

1.4.1. Bütünleştirme (Problem Çözme)

Taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önem kadar karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdiği durumlarda tercih edilen bir stildir (Rahim 2001).

Burada önemli olan tarafların açık sözlülükle farklılıklarını ortaya koyabilmeleridir. Farklılıklarını analiz eden bireyler ne yapılabilecekleri noktasında daha geniş bir perspektiften bakabilecektir (Karip 2010). Prein (1976), bütünleştirme stilini diğer stillerden ayıran iki yönü olduğunu söylemiştir. Bunlar karşılaşma ve problem çözmedir (Aktaran: Rahim 2001). Açık bir iletişimle ancak problem çözmenin mümkün olacağı düşünüldüğünden, karşılaşmada taraflar karşılıklı güven ortamında çatışmanın gerçek nedenlerini ortaya koymalıdır (Karip 2010). Bireyler bütünleştirme stilini tercih etmekle her iki taraf için de en etkili çözüme ulaşmayı hedeflemiş olmaktadır (Yürür 2009).

Arap ülkelerinde, yönetici hemşirelerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile ilgili yapılan bir araştırma ile yönetici hemşirelerin, çatışma yönetim stillerinden daha çok bütünleştirme çatışma yönetim stilini kullandıkları ortaya konulmuştur (Al-Hamdan, Anthony ve Shukri 2011). Ayrıca Kantek ve Kavla' nın (2007), Antalya' da üç farklı hastanede yönetici hemşireler ile yaptıkları benzer bir araştırma sonuçlarına

göre yönetici hemşirelerin daha çok bütünleştirme çatışma yönetim stilini kullandıkları görülmüştür.



Şekil 1.1: Kişiler Arası Çatışma Yönetim Stilinin İki Boyutlu Modeli (Rahim 2001: 28)

1.4.2. Ödün Verme (Uyma)

Karşı tarafın ilgi ve ihtiyacının, kendi ilgi ve ihtiyacından yüksek olduğu durumlarda benimsenen bir stildir. Boyun eğme, uyma olarak da adlandırılabilir. Bu stili benimseyen taraf farklılıklardan çok ortak olan yönlere odaklanır. Fedakarlıkta bulunma söz konusudur (Rahim 2001).

Genellikle karşı tarafla ilişkilerini devam ettirmek istediklerinde bireyler uyma stilini benimsemektedirler. Türkiye’ de astlar ve üstler arasında güç mesafesi uzak olduğu için astların çatışma durumlarında uyma stratejisini kullanma olasılığı fazladır (Karip 2010).

1.4.3. Hükmetme (Rekabet Etme)

Taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önemin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarından daha yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Hükmetme çatışma yönetim stiline tartışmalarda rekabet etme söz konusudur ve kazanmak için güç kullanılmaktadır (Rahim 2001). Bu stil aynı zamanda üstünlük kurma olarak da adlandırılır. Ast ve üst arasında olduğunda, üst olan taraf yetkilerini kullanarak bunu yaparken, ast olan taraf blöf yapma ya da bir üst aracılığıyla zorlama yoluna gidebilir. Hükmeden taraf isteğini güç kullanarak elde ettiğinden hükmedilen taraf sonuçtan memnun olmamaktadır. Dolayısıyla çözümün bir tarafın moralini ve verimini düşürmesi beklenen sonuçtur. Uzun vadede olumsuz etkileri gözlemlenecek bir çatışma yönetim stildir (Karip 2010). Birey istediğine ulaşmak için güç kullanma yoluna başvurmaktadır (Yürür 2009).

1.4.4. Kaçınma

Tarafların kendi ve aynı zamanda karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına düşük önem verdiklerinde kullanılan bir çatışma yönetim stildir (Rahim 2001). İlgilenmeme şeklinde olabileceği gibi erteleme ya da taraflardan birinin konumunun iyileşmesini bekleme gibi amaçlar için de tercih edilebilir. Bu stilin benimsendiği durumlarda çatışmanın varlığı kabul edilmez.

Tarafların sağlıklı bir şekilde iletişim kuramayacağı zamanlarda etkin olarak kullanılacak bir stildir. Bu durumda çatışmanın varlığı kabul edilir fakat uygun bir zamana ertelenir. Bilinçli ve kontrollü olmak çatışma yönetim stiline etkili olabilmesi için şarttır (Karip 2010).

1.4.5. Uzlaşma

Tarafların kendi ve başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına orta düzeyde önem verdiğinde kullanılan bir stildir. Uzlaşma çatışma yönetim stiline karşılıklı fedakarlık

söz konusudur (Rahim 2001). Taraflar kendi ilgi ve ihtiyaçlarından karşılıklı ödün verirler. Bu durumda kazan-kazan yaklaşımı benimsenmiş olur (Karip 2010).

Yaşanan çatışmalarda farklı çözüm yolları kullanılabilir. Bütünleştirme (problem çözme) ve uzlaşma stilleri daha stratejik problem çözümü gerektiğinde kullanılırken; hükmetme ve kaçınma stilleri günlük işlemlerle ilgili yaşanan çatışmalarda kullanılmaktadır.

1.5. Konu ile İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Literatüre bakıldığında, örgütsel adalet, çatışma yönetim stili ve duygusal zeka değişkenlerinin bir arada bulunduğu bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma değişkenlerinin, ikili ilişkilerinin bulunduğu çalışma sonuçları incelenmiştir.

Demir (2010)’in, örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisini konaklama işletmelerinde incelediği bir çalışma bulgularına göre, örgütsel çatışma ile duygusal zeka alt boyutlarından özbilinç arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Üniversite çalışanları akademik ve idari personel üzerinde çatışma yönetim stratejileri ve duygusal zeka arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırma bulgularına göre ise, duygusal zekanın kendini motive etme boyutu ile çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarından iş birliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu ve sosyal becerileri boyutu ile işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada ayrıca duygusal zekayı en iyi tahminleyen çatışma yönetim stratejilerinin iş birliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri olduğu ortaya konmuştur. İş birliğini en iyi tahminleyen duygusal zeka boyutları, kendini motive etme ve sosyal beceriler; hakimiyet kurma stratejisini en iyi tahminleyen duygusal zeka boyutu kendini motive etme; uzlaşma stratejisini en iyi tahminleyen de yine kendini motive etme ve sosyal beceriler boyutları olmuştur (Özdemir ve Özdemir 2007).

Atay (2002)'ın, okul müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışmaları çözme stratejileri arasındaki ilişkilere baktığı çalışma sonuçlarına göre ise, duygusal zeka alt boyutlarından özbilinç ve duyguları yönetme ile kaçınma, uzlaşma ve bütünleştirme arasında pozitif ve yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca duygusal zeka alt boyutlarından motivasyon ile kaçınma, uzlaşma ve bütünleştirme; empati alt boyutu ile hükmetme, uzlaşma, uyma ve bütünleştirme; sosyal ilişkiler alt boyutu ile kaçınma ve bütünleştirme arasında anlamlı ve pozitif yönde yüksek ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Vural (2010), yaptığı çalışmada okul öncesi öğretmen adaylarının duygusal zekaları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, problem çözme ile Bar-On duygusal zeka alt boyutlarından yalnızca uyumluluk arasında pozitif ve anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır.

Aslan (2008)'ın, duygusal zeka ve çatışma çözme yöntemleri arasındaki ilişkileri incelediği çalışma bulgularına göre, kendi duygularının farkında olma boyutu ile bütünleştirme ve uzlaşma arasında pozitif, kaçınma ile negatif ve düşük bir ilişki; başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile, uzlaşma ile pozitif, uyma ve kaçınma ile düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Duyguların olumlu kullanımı ile bütünleştirme ve uzlaşma ile pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Özgan (2011)'in yapmış olduğu, örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri inceleyen betimsel çalışmada, örgütsel adalet ve çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin incelendiği bir çalışmada, örgütsel adaletin yalnızca etkileşim alt boyutu ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Çetin, Basım ve Karataş 2011).

1.6. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel adalet, duygusal zeka ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırmaya şu sorular yön vermiştir:

- Örgüt içinde yaşanan çatışmalarda kullanılan çatışma yönetim stilleri nelerdir?
- Algılanan örgütsel adalet, kullanılan çatışma yönetim stiliyle ilişkili midir?
- Algılanan örgütsel adalet ile duygusal zeka alt boyutlarının etkileşimi hangi çatışma yönetim stillerini ortaya çıkarmaktadır?

Literatüre bakıldığında, algılanan örgütsel adalet, çatışma yönetim stili ve duygusal zeka arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak bu üç değişken arasında ikili ilişkilerin yapıldığı çalışmalara rastlanmaktadır (Ann ve Yang 2012; Çoban ve Karademir 2011; Eberlin ve Tatum 2006; Di Fabio ve Palazzeschi 2012; Shih ve Susonto 2010). Bu çalışmanın temel amacı örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stilleri arasında duygusal zekanın rolünü incelemektir. Bu bağlamda değişkenler açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stili arasında duygusal zekanın önemli bir rolü olacağı düşünüldüğü için böyle bir model oluşturulmuştur.

Bu çalışmada, bireylerin örgütsel adalet algıları, bölüm II' de belirtildiği gibi dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile incelenmiştir. Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgütteki kazanımlarına, kazanımları nasıl bir süreç sonucunda elde ettiklerine ve bu süreçler esnasında maruz kaldıkları tutum ve davranışlara göre şekillenmektedir. Sosyal bilimciler, örgütlerin amaçları doğrultusunda başarıya ulaşabilmeleri için, olumlu adalet algısının çok önemli bir yeri olduğunu vurgulamaktadır (Greenberg 1990). Örgütleri kuran ve işleten ise insandır. Dolayısıyla, örgütlerin adil ve başarılı olmasında, yönetim bilimi, insan faktörünün ve insanın psikolojik yönünün ön planda olduğunu vurgulamaktadır (Manske 1994).

İnsanların belirli bir amaç etrafında bir araya geldikleri örgütlerdeki adaletsizlik algısının en önemli sebeplerinden birisi ise iletişimdir. Algılanan örgütsel adaletsizlik durumunda, duygusal zekası yüksek bireyler, yaşanan haksızlık sonucunda oluşan duyguların farkına varacaklar ve bu olumsuz duyguları olumluya dönüştürmeye ve çözümler bulmaya çalışacaklardır. Yapılan bir araştırma bulgularına göre, yöneticilerin çalışanlara karşı duyarlı, ilgili ve saygılı davrandıklarında, çalışanların adil olmayan ücret dağılımı veya prosedürel süreçleri görmezden geldikleri sonucuna ulaşılmıştır (Folger ve Skarlicki 1997). Yaşanacak çatışmalar, bireylerin motivasyonunu düşürebilir. Örgütte verimliliğin düşmesine neden olacak bu durum, örgüt tarafından istenmeyen bir durumdur. Örgüt için olumsuz sonuçlara yol açacak çatışmaların ise önlenmesi gerekmektedir. Örgüt içinde yaşanan her çatışma olumsuz sonuçlara sebep olmamaktadır. Ancak çatışma etkilerinin yapıcı ya da yıkıcı sonuçlar doğurması, çatışmayı yöneten kişilere bağlı olmaktadır (Dyson 2002). Aslında yaşanan her çatışma özünde duygusallık barındırır. Bireylerin, kendi ve karşısındakilerin duygularını etkin bir şekilde yönetmeksizin çatışmaları etkin bir şekilde çözümlenmesi mümkün değildir (Özdemir ve Özdemir 2007). Karşısındakini anlayabilme yani empati becerisi ise, duygusal zekanın alt boyutlarından biridir.

Alder ve Cherniss (2000), öz bilinç, öz kontrol, empati gibi duygusal zeka alt boyutlarının çatışma yönetiminde kullanıldığını öne sürmektedir. Dolayısıyla etkin bir çatışma yönetim stilini belirleyebilmek duyguların rasyonel kullanımını gerektirmektedir. Duygusal zekası yüksek bireyler, olumsuz duyguları, olumlu duygulara dönüştürecek motivasyona sahip olmanın yanı sıra; kolay iletişim sağlayabilen ve adaletli yaklaşım sergileyecek bireylerdir. Bireylerin sahip oldukları duygusal zeka, örgütsel adalet algısını belirleyebileceği gibi kullanılacak çatışma yönetim stilini de farklılaştıracaktır.

Kamu ve özel sağlık örgütlerinde çalışan hemşire ve ebeler ile gerçekleştirilen bu çalışmanın; algılanan örgütsel adalet ve kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında duygusal zekanın rolünü ortaya koymak açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma, örgütlerin verimini arttırmak ve varlığını sürdürebilmek için en önemli kavramlardan olan adalet ve her örgütte yaşanması

kaçınılmaz olan çatışmanın, etkin bir çatışma yönetim stili ile örgüt için yararlı bir şekilde çözülebilmesi için yöneticiler ve iş görenler üzerinde duygusal zeka kavramının etkisinin önemini ortaya koyabilir. Duygusal zeka, her yaşta öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yetenektir (Goleman 1999). Dolayısıyla yöneticiler ve iş görenler üzerinde duygusal zekayı geliştirebilmek adına girişimlerde bulunması açısından katkı sağlayabilir. Çalışmanın diğer önemli bir noktası, örgütsel adalet algısı ve kullanılan çatışma yönetim stili arasında hangi duygusal zeka alt boyutunun etkin olduğunu ortaya koymasındır.

1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışanların performanslarını, örgüte olan güvenlerini, iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı için örgütsel adalet kavramı, örgütler için ayrıca bir önem arz etmektedir. Greenberg (1990)'e göre, örgütsel adaletin kavramsallaştırılmasının en önemli nedeni çok çeşitli örgütsel davranışları açıklamasından dolayıdır. Örgütlerin işleyişinde temel rol oynadığı için adaletten yoksunluk örgütsel bir sorun arz etmelidir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, örgütsel adalet algısı alt boyutlarından olan etkileşimsel adalet algısı yüksek olduğu durumda, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet konusunda yaşanan adaletsizlikleri bireyler tolare edebilmektedir (Irak 2004). Adalet algısının kişilerarası yönüne vurgu yapan etkileşimsel adalet kavramı; sahip oldukları özbilinç, özdenetim, motivasyon, empati ve sosyal ilişkileri yürütme yetenekleri sayesinde duygusal zeka kavramı ile yakından ilişkilidir.

Çoban ve Karademir (2011), duygusal zekası yüksek bireylerin, özellikle yöneticilerin, diğerlerinin etkileşimsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyebileceklerini belirtmiştir. Dolayısıyla iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik gibi duygusal zeka faktörleri arttıkça etkileşimsel adalet algısı faktörlerinden olan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algısının da artması beklenmektedir. Ayrıca duygusal zekası yüksek olan bir birey, özbilinç yeteneğine sahiptir. Bu sayede dağıtımsal adalet ya da işlemsel adalet konusunda adaletsizlik algısı olan bireylerin

yaşadığı olumsuz duyguların farkına varır ve bu durumun ortaya çıkarabileceği çatışmaları ortadan kaldıracak çözümler bulmaya çalışır (Karademir ve Çoban 2011). Dolayısıyla iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik duygusal zeka faktörleri arttıkça; işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algısının da artması beklenmektedir. Buna göre örgütsel adalet algısı ve duygusal zeka arasındaki hipotezler şu şekildedir:

- H1.1** İşlemsel adalet algısı ile iyi oluş duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.2** İşlemsel adalet algısı ile öz kontrol duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.3** İşlemsel adalet algısı ile duygusallık duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.4** İşlemsel adalet algısı ile sosyallik duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.5** Dağıtımsal adalet algısı ile iyi oluş duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.6** Dağıtımsal adalet algısı ile öz kontrol duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.7** Dağıtımsal adalet algısı ile duygusallık duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.8** Dağıtımsal adalet algısı ile sosyallik duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.9** Kişiler arası adalet algısı ile iyi oluş duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.10** Kişiler arası adalet algısı ile öz kontrol duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.11** Kişiler arası adalet algısı ile duygusallık duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.12** Kişiler arası adalet algısı ile sosyallik duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H1.13** Bilgisel adalet algısı ile iyi oluş duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1.14 Bilgisel adalet algısı ile öz kontrol duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1.15 Bilgisel adalet algısı ile duygusallık duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1.16 Bilgisel adalet algısı ile sosyallik duygusal zeka alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Duygusal zekası yüksek olan bireylerin, örgütte ortaya çıkacak olası çatışma durumlarını önceden sezmesi, kontrol altına alması ve yaşadıkları çatışma durumlarında ise daha olumlu ve yapıcı davranmaları beklenmektedir. Duygular, tutum ve davranışlar üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Karademir ve Çoban (2011), duygusal zekası yüksek bireylerin sahip oldukları öz bilinç ve özdenetim yetenekleri sayesinde örgütte çatışma oluşturabilecek durumları önceden sezip, kontrol altına alabileceklerini belirtmişlerdir. Örgütte yaşanan çatışma durumuna göre kullanılan çatışma yönetim stili de farklılık göstermektedir (Rahim 2001). Öz bilinci yüksek kişilerin, olumsuz bir durum ile karşı karşıya kaldıklarında bunu kendilerine dert edinmek yerine en kısa sürede olumsuzluğu ortadan kaldıracak çözümler bulmaya odaklandığı gözlemlenmiştir (Öztekin 2006). Böylece iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik gibi duygusal zeka faktörleri arttıkça; bütünleştirme gibi çatışmalara daha yapıcı çözümler getiren çözüm yolu stiline kullanımının artması beklenmektedir. Karşı tarafın ilgi ve ihtiyacının, kendi ilgi ve ihtiyacından yüksek olduğu durumlarda ödün verme (uyma) davranışı benimsenmektedir (Kozan 1994, Aktaran: Karip 2010: 65). Böylece, bireylerin ödün verme çatışma yönetim stilini tercih etme tutumu arttığı durumda; öz kontrol, iyi oluş, duygusallık ve sosyallik gibi duygusal zeka faktörlerinin azalması beklenmektedir. Aynı şekilde, tarafların kendine ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına olan ilginin düşük olduğu durumda tercih edilen kaçınma çatışma yönetim stili arttıkça; öz kontrol, iyi oluş, duygusallık ve sosyalliğin azalması beklenmektedir. Hükmetme çatışma yönetim stiline tercih edildiği durumlarda; hükmeden taraf isteğini güç kullanarak elde ettiğinden hükmedilen taraf sonuçtan memnun olmamaktadır (Karip 2010). Dolayısıyla, bireylerin kendi duygularını ve güdülerini kontrol edebildiği öz kontrol davranışı ve iyi oluş hali arttıkça hükmetme davranışının azalması beklenmektedir. Bunun aksine, bireyler duygusallaştıkça rasyonel karar vermelerinin

güçleşmesini içeren duygusallık ve sosyal ilişkileri yürütebilmek için yönlendirme davranışını içeren sosyallik faktörleri arttıkça; çatışma çözümlerinde hükmetme stilini tercih etmenin artması beklenmektedir. Bireylerin hem kendisine hem karşı tarafa ilgisinin yüksek olduğu uzlaşma çatışma yönetim stilini kullanma tutumunun arttığı durumlarda ise öz kontrol duygusal zeka faktörünün de artması beklenmektedir. Bunun aksine, iyi oluş, duygusallık ve sosyallik duygusal zeka faktörlerinin arttığı durumda; çatışma çözümünde uzlaşma tutumunun azalması beklenmektedir. Buna göre duygusal zeka ve çatışma yönetim stilleri arasındaki hipotezler şu şekildedir:

- H2.1** Öz kontrol duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H2.2** Öz kontrol duygusal zeka alt boyutu ile ödün verme çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.3** Öz kontrol duygusal zeka alt boyutu ile hükmetme çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.4** Öz kontrol duygusal zeka alt boyutu ile kaçınma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.5** Öz kontrol duygusal zeka alt boyutu ile uzlaşma çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H2.6** İyi oluş duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H2.7** İyi oluş duygusal zeka alt boyutu ile ödün verme çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.8** İyi oluş duygusal zeka alt boyutu ile hükmetme çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.9** İyi oluş duygusal zeka alt boyutu ile kaçınma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.10** İyi oluş duygusal zeka alt boyutu ile uzlaşma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.11** Duygusallık duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H2.12** Duygusallık duygusal zeka alt boyutu ile ödün verme çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

- H2.13** Duygusallık duygusal zeka alt boyutu ile hükmetme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H2.14** Duygusallık duygusal zeka alt boyutu ile kaçınma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.15** Duygusallık duygusal zeka alt boyutu ile uzlaşma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.16** Sosyallik duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H2.17** Sosyallik duygusal zeka alt boyutu ile ödün verme çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.18** Sosyallik duygusal zeka alt boyutu ile hükmetme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H2.19** Sosyallik duygusal zeka alt boyutu ile kaçınma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H2.20** Sosyallik duygusal zeka alt boyutu ile uzlaşma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Çatışma kavramı, yıkıcı sonuçlara sebep olabileceğinden olumsuz bir kavram olarak algılanmaktadır. Çatışma yönetimi ise, çatışmayı olumlu, uzlaşmacı bir yöne götürmek olabileceği gibi, üstünlük kurmaya yönelik olma gibi farklı durumlarda uygun olan stratejilerle yönetmeyi içeren bir kavramdır (Karip 2010). Örgütlerde çatışma yaşanacak durumlardan biri de bireylerin adaletsizlik algısıdır. Çatışma yönetim stili ise çatışma durumuna göre farklılaşmaktadır (Rahim 2001). Özgan (2011)'in yapmış olduğu örgütsel davranış bağlamında, örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetim stratejileri algıları arasındaki ilişkileri inceleyen betimsel çalışmada, örgütsel adalet ve çatışma yönetim stratejileri arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Böylece bireylerin kazanımlarına kadar olan sürecin adil olup olmadığı ile ilgili olan işlemsel adalet algısı ile taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önem kadar karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdiği durumlarda tercih edilen bir çatışma yönetim stili olan bütünleştirme ile negatif yönde bir ilişki beklenmektedir. Çünkü açık bir iletişimle ancak problem çözmenin mümkün olacağı düşünülen bütünleştirme çözüm stilinde, farklılıkları analiz eden

bireyler ne yapılabilecekleri noktasında daha geniş bir perspektiften bakabilecektir (Karip 2010). Dolayısıyla işlemsel adalet algısı arttığında bütünleştirme çatışma yönetim stilini kullanma tutumu azalabilmektedir. Öte yandan işlemsel adalet algısı arttıkça ödün verme (uyma), uzlaşma, hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim stillerini kullanma tutumunun artması beklenmektedir. İş yerinde elde edilen sonuçların adil olup olmadığı ile ilgili algıyı ifade eden dağıtımsal adalet algısı ile tarafların kendi ve aynı zamanda karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına düşük önem verdiklerinde kullanılan bir çatışma yönetim stili olan kaçınma arasında negatif yönde bir ilişki beklenmektedir. Öte yandan dağıtımsal adalet algısının yüksek olduğu durumda; bütünleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma çatışma yönetim stillerini kullanma tutumunun da artması beklenmektedir. Etkileşimsel adaletin kişiler arası yönünü ifade eden, kişiler arası adalet algısı ve bilişsel yönünü ifade eden bilgisel adalet algısı arttıkça; bütünleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma çatışma yönetim stili tercih etme tutumunun da artması beklenmektedir. Bunun aksine, kişiler arası adalet algısı ve bilgisel adalet algısı arttıkça; kaçınma yönetim stilini tercih etme tutumunun azalması beklenmektedir. Buna göre örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stili arasındaki hipotezler şu şekildedir:

- H3.1** Bütünleştirme çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet algısı arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H3.2** Bütünleştirme çatışma yönetim stili ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.3** Bütünleştirme çatışma yönetim stili ile kişiler arası adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.4** Bütünleştirme çatışma yönetim stili ile bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.5** Ödün verme çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.6** Ödün verme çatışma yönetim stili ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.7** Ödün verme çatışma yönetim stili ile kişiler arası adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.8** Ödün verme çatışma yönetim stili ile bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

- H3.9** Hükmetme çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.10** Hükmetme çatışma yönetim stili ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.11** Hükmetme çatışma yönetim stili ile kişiler arası adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.12** Hükmetme çatışma yönetim stili ile bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.13** Kaçınma çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.14** Kaçınma çatışma yönetim stili ile dağıtımsal adalet algısı arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H3.15** Kaçınma çatışma yönetim stili ile kişiler arası adalet algısı arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
- H3.16** Kaçınma çatışma yönetim stili ile bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.17** Uzlaşma çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.18** Uzlaşma çatışma yönetim stili ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.19** Uzlaşma çatışma yönetim stili ile kişiler arası adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3.20** Uzlaşma çatışma yönetim stili ile bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Adalet kavramı örgütlerin işleyişinde temel rol oynamaktadır. Dolayısıyla adaletsizlik algısı sorun arz etmekte ve bu da çatışmalara sebep olabilmektedir. Yaşanan çatışmalar örgütün amaçları doğrultusunda çözülmezse yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Adaletsizlik algısı ve yaşanan çatışmalardan dolayı duygusal olarak yıpranmış bireyler, rasyonel kararlar alamayabilirler ve istenmeyen durumlara yol açacak davranışlar sergileyebilirler. Dolayısıyla bu gibi durumların yaşanmaması için duygusal zekaya sahip olmak çatışma yönetiminde doğru stratejiler belirleyip çatışmayı

yönetebilmek açısından çok önemli bir yere sahiptir (Özdemir ve Özdemir 2007). Böylece örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide duygusal zekanın düzenleyici rolünün olması beklenmektedir. Örgütte yaşanan adalet veya adaletsizlik algısı bireylerin, mutluluk, üzüntü, gerilim veya stres yaşamalarına sebep olabilir. Bu durumda bireyler, sağlıklı kararlar veremeyebilir ve doğru çatışma yönetim stratejileri belirleyemeyebilir. Duygusal zeka, değişik ruh hallerinde kendini yönlendirebilmek, motive edebilmek ve empati kurabilme kabiliyetidir (Konrad ve Claude 2001). Dolayısıyla bireylerin, algıladıkları örgütsel adalet ya da adaletsizlik durumunda, farklı ruh hallerinde kendilerini nasıl yönettiklerinin, yeni durumlar için nasıl motive ettiklerinin ve ilişkide buldukları insanlara sınırlı ya da güçlü bir şekilde empati duyabilmelerinin örgütte yaşanan çatışmalı durumlarda, kişinin takınacağı çatışma yönetim stiline belirlenmesinde önemli rolü olacağı düşünülmektedir. Örneğin çalışanın adaletsizlik algısının yüksek olduğu durumlarda işyerinde bağlı olduğu kuruma ve diğer çalışanlara daha olumsuz bir tutum takınması beklenebilir, bir de bu çalışanın diğerlerine empati duyabilme seviyesi düşükse; örgüt içinde ortaya çıkacak çatışma durumlarında iş arkadaşlarına daha kısa vadeli çözümler olarak nitelenebilen hükmetme kaçınma gibi çatışma çözüm stillerini benimsemesi beklenebilir. Adaletsizlikle başa çıkamayacağını düşünüp karşı tarafın ne yapacağını kestiremediğinde problemi görmezden gelme, muhataplarla yüzleşememe şeklinde kaçınmacı bir tutuma yönelmesine neden olacağı düşünülebilir. Bunun alternatifi olarak, örgüt içindeki adaletsizlik algısı çalışana güçlü olanın sonuç elde edebileceği şeklinde bir fikir verdiğinde ise çalışanın karşısındaki kişiyi nasıl etkileyeceğine dair bir empati geliştirmeden kendi istediğini elde etmek üzere daha baskıcı olmasına yani hükmetme stiline yönlendirebilecektir. Bu örneğin tersi bir durum söz konusu olduğunda çalışanın örgüt içindeki uygulamalar ve kişilerarası ilişkilerle ilgili olumlu bir adalet algısı söz konusuysa ve çalışan daha empatik ise yani kişilerin ne düşündüğü ve ne hissettiğine odaklanabiliyorsa daha bütünleyici olarak tanımlanan problem çözme, uzlaşma, ödün verme gibi çatışma çözüm stillerini benimsemesi mümkündür. Bu durumda adil örgüt algısı kişinin örgüt içi problemlerin adil olarak çözülebileceğine inanmasını sağlayacak, diğerlerine duyduğu yüksek empati onların problemlerden nasıl etkilendikleri ve çözüm önerilerine nasıl yaklaşacaklarını anlamasına yardımcı olarak çalışanın ödün verme, işbirliği ve uzlaşma çatışma çözüm stillerine yönelmesini sağlayacaktır. Bu durumda

kişi çatışmayı, karşılıklı fedakarlıklarda bulunarak, karşı tarafla el ele vererek ya da orta noktada buluşarak çözmeye çalışacaktır.

Buna göre kurulan hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

H.4 Örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide duygusal zekanın düzenleyici rolü vardır.

Bu çalışmada örgütsel adalet alt boyutları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide duygusal zeka alt boyutlarının düzenleyici rolü açımlayıcı olarak ele alınacaktır.



II. BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. Örneklem

Bu çalışmanın temel amacı algılanan örgütsel adalet, duygusal zeka ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın evrenini kamu ve özel sektörde ebe veya hemşire olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini kolay örnekleme yöntemi ile; Ankara ve çeşitli illerde hemşire ve ebe olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların 100'ü (%82) kadın, 22'si (%18) erkektir. Katılımcıların, 32'si (%26,2) 25 yaşından küçük, 55'i (%45,1) 25-35 yaş arası, 24'ü (%19,7) 36-45 yaş arası, 10'u (%8,2) 46-55 yaş arası, 1'i (%0,8) 56 yaşından büyüktür. Katılımcıların, 13'ü (%10,7) lise, 9'u (%7,4) önlisans, 82' si (%67,2) lisans, 17' si (%13,9) yüksek lisans, 1' i (%0,8) doktora mezunudur. Katılımcıların, 93'ü (%76,2) hemşire, 28'i (%23) ebedir. Katılımcıların, çalışma hayatında toplam çalışma sürelerine bakıldığında, 13'ü (%10,7) 1 yıldan az, 44'ü (%36,1) 1-5 yıl arası, 18'i (%14,8) 6-10 yıl arası, 14'ü (%11,5) 11-15 yıl, 8'i (%6,6) 16-20 yıl, 25'i (%20,5) 20 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların bulunduğu kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında, 34' ünün (%27,9) ilk yılları, 25'inin (%20,5) ikinci, 14'ünün (%11,5) üçüncü, 7'isinin (%5,7) dördüncü, 1'inin (%0,8) beşinci, 16'sının (%13,1) altıncı, 4'ünün (%3,3) sekizinci yılları olduğu görülmektedir. Katılımcıların, 118'i (%96,7) çalışan, 1'i (%0,8) yöneticidir. Katılımcıların, 32'sinin (%26,2) aylık geliri 2000-2999 TL, 29'unun (%23,8) 3000-3999 TL, 13'ünün (%10,7) 4000-4999 TL, 25'inin (%20,5) 5000-5999 TL, 21' inin (%17,5) 6000 TL ve üstüdür.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (Colquitt 2001), Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği-Kısa Formu (Petrides 2000; Furnham 2001), Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (Rahim 1983) kullanılmıştır.

2.2.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik Bilgi Formu' nda katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek gibi sorular sorulmuştur (Bkz. Ek 1).

2.2.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Colquitt tarafından (2001) geliştirilmiş, Özmen, Arnak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır (Bkz. Ek 2). 20 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) bir arada bulunduran tek ölçektir. Ölçek alt boyutlarından kişilerarası adalet ile bilgisel adalet ele alınan alt boyutlardan etkileşimsel adalet alt boyutuna girmektedir. Ölçek maddeleri, ücret, ilerleme gibi kazanımlara ulaştıran süreçler ile ilgili 7 madde; kazanımlarla ilgili 4 madde ve süreçleri yönlendiren yetkili (amir) ile ilgili 9 maddeden oluşmaktadır. “Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?”, “Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?” ve “Size değer veriri mi?” ifadeleri sırasıyla kazanımlara ulaştıran süreçler, kazanımlar ve süreçlere yönlendiren yetkili ile ilgili ölçek maddelerine örnek olarak verilebilir.

Ölçek geliştirilirken başlangıçta 300 öğrenciye uygulanmıştır ve yapılan faktör analizi modeli doğrulamıştır. Daha sonra 300 çalışana uygulanan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Colquitt 2001).

Özmen, Arbak ve Özeri (2007)'nin yaptıkları güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için .94, işlemsel adalet algısı boyutu için .86, etkileşim adaleti algısı boyutu için .88 olarak bulunmuştur.

2.2.3. Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği-Kısa Formu (DZÖÖ-KF)

Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği- Kısa Formu' nun Türkçe versiyonunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, Deniz, Özer ve Işık (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçek 7 aralıklı (1=kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) Likert tipi bir ölçek olup, 20 maddeden oluşmaktadır. “Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.”, “Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.” İfadeleri ölçek maddelerine örnek olarak verilebilir.

Bireylerin duygusal yeterliliklerini algılama düzeyini belirlemeyi amaçlayan ölçek, öznel iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik alt boyutlarından oluşmaktadır. Furnham ve Petrides (2001), temel olarak iki duygusal zeka kavramı olduğunu belirtmişlerdir. Biri kişisel özellikler ile ilgiliyken diğeri bilgiyi işleme süreci ile ilgili yeteneklerden oluşmaktadır. Ölçek alt boyutları bu özyeterlik (kişisel özellikler) ve duygusal zeka (duygusal özyeterlik) kavramlarını birleştirerek oluşturulmuştur. Bu araştırmada Goleman' ın, Mayer ve Salovey'in yetenek modelini temel alarak geliştirdiği duygusal zeka modeli temel alınarak duygusal zeka alt boyutları açıklanmaya çalışılmıştır. Mayer ve Salovey'in modeli duygusal zeka yeteneklerine odaklanmakta ve örgütsel faaliyetler ve liderlik etkisi ile ilgilenmemektedir. Goleman'ın modeli ise zihinsel yetenekler ve diğer yetenekleri içeren karma bir modeldir (Goleman 1998). Araştırma örgüt kapsamında olduğu için Goleman'ın duygusal zeka modeli temel alınmıştır.

Literatür bilgileri incelendiğinde ele alınan alt boyutlardan kişinin kendi duygularının farkında olması (özbilinç) ve kendi duygularını yönetebilmesi (öz kontrol) alt boyutları ile öznel iyi oluş ve öz kontrol ölçek alt boyutları örtüşmektedir. Kişinin duygularını yönlendirebilme yeteneği olan motivasyon alt boyutu ve diğer kişilerin duygularını anlayabilme yeteneği olan empati ile ölçek alt boyutlarından duygusallık alt boyutu örtüşmektedir. Kişinin sosyal durumu ile ilgili olan sosyal becerilerini yürütebilme alt boyutu ile ölçek alt boyutlarından sosyallik alt boyutu örtüşmektedir (Deniz, Özer ve Işık 2013; Goleman 1998;).

Ölçeğin güvenilirlik için yapılan analizlerde Cronbach Alpha katsayıları iyi oluş alt boyutu için .72, öz kontrol için .70, duygusallık için .66, sosyallik için .70 ve ölçeğin tamamı için .81 olarak bulunmuştur (Deniz, Özer ve Işık 2013).

2.2.4. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II)

Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Rahim Organizational Conflict Inventory- II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek, toplam 28 maddeden oluşmaktadır (Bkz Ek 4). Ölçek 5 aralıklı Likert tipi bir ölçek olup, 1="Hiç Katılmıyorum", 2="Katılmıyorum", 3="Kararsızım", 4="Katılıyorum", 5="Tümüyle Katılıyorum" cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçek, "problem çözme" (7 madde), "uzlaşma" (4 madde), "ödün verme" (6 madde), "hükmetme" (5 madde), "kaçınma" (6 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. "Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.", "İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım." İfadeleri ölçek maddelerine örnek olarak verilebilir. Ölçeğin, amirlere, astlara ve çalışma arkadaşlarına olmak üzere uygulanabilir üç formu bulunmaktadır. Bu çalışmada çalışanların, çalışma arkadaşlarına yönelik algılarını ölçen formu kullanılacaktır.

Tüm ölçek için güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değeri .79 olarak bulunmuştur. Alt boyutları için ise; problem çözme boyutu için .81, uzlaşma boyutu için .54, uyma boyutu için .81, kaçınma boyutu için .65 ve rekabet boyutu için .70 olarak bulunmuştur (Uysal 2004).

2.3. İşlem

Bu çalışmada Demografik Bilgi Formu, Duygusal Zeka Ölçeği- Kısa Formu, Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği bu sıralama ile kullanılmıştır. Abant İzzet Baysal Üniversitesi (A.İ.B.Ü.) Etik Kurulu'ndan gerekli etik kurulu raporu alınmıştır. (Bkz. Ek 5). Gerekli izinler alındıktan sonra Ankara iline bağlı

sağlık kurumlarında çalışan 25 hemşire ve ebeye ulaşılmıştır. Bu aşamada anket uygulaması bireysel olarak dağıtılmıştır. Türkiye'nin çeşitli illerinde görev yapan, 80' i Hemşireler Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği üyesi olan 97 katılımcıya online olarak ulaşılmış ve katılımcılara araştırmanın amacına yönelik kısa bilgilendirmeler yapılmıştır. Katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılım göstermişlerdir. Uygulama işleminde anketlerin dağıtımına 11.03.2016 tarihinde başlanıp 31.03.2016 tarihinde bitirilmiştir. Toplam ölçek doldurma süresi okuma ve anlama hızına göre 10-15 dakikadır. Katılımcılar tarafından bazı ölçek maddelerinin çok benzer olduğu geri bildirim alınmıştır. Açıklama olarak bu durumun araştırmaya hizmet ettiği belirtilmiştir. Tüm uygulama boyunca 140 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılardan dönen ölçeklere veri temizliği yapılmış, eksiksiz doldurulan ve uç değerlendirmeler bulunmayan 122 katılımcının verisi araştırma amacına uygun istatistiksel analizlere alınmıştır.

III. BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide duygusal zekanın düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışmada örgütsel adalet algısı alt boyutları (işlemsel, dağıtımsal, kişiler arası, bilgisel) yordayıcı, çatışma yönetim stilleri alt boyutları (bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) yordanan değişkenler olarak ele alınmıştır. Duygusal zeka ise düzenleyici değişken olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide duygusal zekanın düzenleyici rolünü incelemek için yapılan analizlere ait bulgular bu bölümde yer almaktadır.

3.1. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Adalet Algısı, Duygusal Zeka, Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmacı ilk olarak, demografik değişkenleri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizi uygulamıştır. Korelasyona alınmadan önce kategorik değişkenler kukla değişken olarak kodlanmıştır (1= Kadın, 2=Erkek). Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.1' de yer almaktadır.

Yapılan analizler demografik değişkenlerden, cinsiyet ile yaş arasında ($r = -.179$ $p < .05$), meslek arasında ($r = -.251$ $p < .01$), toplam çalışma süresi arasında ($r = -.251$ $p < .01$), kurumdaki çalışma süresi arasında ($r = -.195$ $p < .01$) negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yaş ile meslek arasında ($r = .293$ $p < .01$), çalışma süresi arasında ($r = .843$ $p < .01$), kurumdaki çalışma süresi arasında ($r = .408$ $p < .01$) pozitif

yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bir diğer demografik değişken olan meslek ile toplam çalışma süresi arasında ($r = .413$ $p < .01$) ve aylık gelir arasında ($r = .266$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. Ayrıca kurumdaki çalışma süresi ile aylık gelir arasında ($r = .182$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir.

Çatışma yönetim stili alt boyutlarından bütünleştirme ile eğitim arasında ($r = .191$ $p < .05$), toplam çalışma süresi arasında ($r = .219$ $p < .05$) ve aylık gelir arasında ($r = .242$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenirken; kurumdaki çalışma yılı arasında ($r = -.181$ $p < .05$) negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Çatışma yönetim stili alt boyutlarından ödün verme ile cinsiyet arasında ($r = -.261$ $p < .01$) negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenirken; toplam çalışma süresi arasında ($r = .201$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Çatışma yönetim stili alt boyutlarından hükmetme ile aylık gelir arasında ($r = .222$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Çatışma yönetim stili alt boyutlarından kaçınma ile cinsiyet arasında ($r = .245$ $p < .01$) negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet ile aylık gelir arasında ($r = .220$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile yaş arasında ($r = .245$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarından bilgisayarlı adalet ile eğitim arasında ($r = -.183$ $p < .05$) negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Duygusal zeka alt boyutlarından iyi oluş ile aylık gelir arasında ($r = .359$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol ile cinsiyet arasında ($r = .221$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. Duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık ile cinsiyet arasında ($r = .241$ $p < .01$) ve aylık gelir arasında ($r = .269$ $p < .01$) pozitif yönde ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal zeka alt boyutlarından sosyallık ile aylık gelir arasında ($r = .245$ $p < .01$) arasında pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir.

3.2. Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet ile hükmetme çatışma yönetim stili arasında ($r = .261$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenirken; duygusal zeka alt boyutlarından iyi oluş arasında ($r = .332$ $p < .01$), duygusallık arasında ($r = .227$ $p < .05$) ve sosyallik arasında da ($r = .278$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. H1.1, H1.3, H1.4 ve H3.9 desteklenmiştir. Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile çatışma yönetim stili alt boyutlarından bütünleştirme arasında ($r = .262$ $p < .01$), ödün verme arasında ($r = .180$ $p < .05$) ve hükmetme arasında ($r = .201$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenirken; duygusal zeka alt boyutlarından iyi oluş arasında ($r = .209$ $p < .05$) ve sosyallik arasında da ($r = .191$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. H1.5, H1.8, H3.2 ve H3.6 desteklenmiştir. Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından kişilerarası adalet ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında ($r = .185$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenirken; duygusal zeka alt boyutlarından iyi oluş arasında ($r = .194$ $p < .05$) ve sosyallik arasında da ($r = .254$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. H1.9, H1.12 ve H3.3 desteklenmiştir. Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından bilgisel adalet ile iyi oluş ($r = .194$ $p < .05$) ve sosyallik duygusal zeka alt boyutları arasında ($r = .216$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. H1.13 ve H1.16 desteklenmiştir.

3.3. Duygusal Zeka Alt Boyutları ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Duygusal zeka alt boyutlarından iyi oluş ile ödün verme çatışma yönetim stili arasında ($r = -.252$ $p < .01$) negatif yönde bir ilişki gözlemlenirken; hükmetme çatışma yönetim stili arasında ($r = .202$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. H2.7, H2.8 desteklenmiştir. Duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol ile çatışma yönetim stili alt boyutlarından ödün verme arasında ($r = -.312$ $p < .01$) ve kaçınma arasında ($r = -.321$ $p < .01$) negatif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. H2.2. ve H2.4 desteklenmiştir. Duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık ile çatışma yönetim

stilllerinden ödün verme arasında ($r = -.292$ $p < .01$) ve kaçınma arasında ($r = -.267$ $p < .01$) negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. H2.7 ve H2.8 desteklenmiştir. Duygusal zeka alt boyutlarından sosyallik ile çatışma yönetim stili alt boyutlarından ödün verme arasında ($r = -.322$ $p < .01$) ve kaçınma arasında ($r = -.424$ $p < .01$) negatif yönde bir ilişki gözlemlenirken; hükmetme arasında ($r = .253$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. H2.17, H2.18 ve H2.19 desteklenmiştir.

Ölçeklerin kendi alt boyutları arasındaki ilişkiler ise şu şekildedir:

Örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkide, işlemsel adalet algısı ile dağıtımsal adalet algısı arasında ($r = .573$ $p < .01$), kişiler arası adalet algısı arasında ($r = .592$ $p < .01$) ve bilgisel adalet algısı arasında ($r = .555$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet algısı ile kişiler arası adalet algısı arasında ($r = .480$ $p < .01$) ve bilgisel adalet algısı arasında ($r = .424$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca kişilerarası adalet algısı ile bilgisel adalet algısı arasında ($r = .738$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Duygusal zeka alt boyutları arasındaki ilişkide, öz kontrol ile iyi oluş arasında ($r = .498$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenirken; kaçınma arasında ($r = -.321$ $p < .01$) negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Duygusallık ile iyi oluş arasında ($r = .425$ $p < .01$) ve öz kontrol ($r = .430$ $p < .01$) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca sosyallik ile iyi oluş arasında ($r = .499$ $p < .01$), öz kontrol arasında ($r = .520$ $p < .01$) ve duygusallık arasında ($r = .400$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Çatışma yönetim stilleri alt boyutları arasındaki ilişkide, bütünleştirme ile ödün verme arasında ($r = .598$ $p < .01$), hükmetme arasında ($r = .347$ $p < .01$), kaçınma arasında ($r = .344$ $p < .01$) ve uzlaşma arasında ($r = .796$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Kaçınma ile ödün verme arasında ($r = .632$ $p < .01$) ve uzlaşma arasında ($r = .430$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca uzlaşma ile ödün verme arasında ($r = .640$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.1: Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1 Cinsiyet	1																					
2 Yaş	-.179*	1																				
3 Eğitim	-.082	.110	1																			
4 Meslek	-.251**	.293**	-.080	1																		
5 Çalışma süresi	-.353**	.843**	.057	.413**	1																	
6 Kurumdaki yılı	-.195**	.408**	.072	.097	.429**	1																
7 Pozisyon	-.044	-.113	.015	.170	-.071	-.055	1															
8 Kaçmıcı iş	-.030	.177	.050	.003	.214*	-.156	.068	1														
9 Aylık gelir	-.179	.166	.219*	.266**	.182*	.013	.074	-.008	1													
10 Bütünleştirme	-.159	.072	.191*	.045	.219*	-.181*	.023	.085	.242**	1												
11 Ödün Verme	-.261**	.088	.064	-.005	.201*	-.100	-.014	.009	.043	.598**	1											
12 Hükmetme	.066	-.014	.081	.005	-.014	-.082	-.065	-.021	.222*	.347**	.167	1										
13 Kaçınma	-.245**	.039	-.018	.091	.115	-.072	-.108	-.036	-.031	.344**	.632**	.128	1									
14 Uzlaşma	-.175	.030	.052	-.019	.172	-0.0162	-.031	.120	.046	.796**	.640**	.134	.430**	1								
15 İşlemsel adalet	-.056	.079	-.069	.077	.062	-.020	-.060	-.028	.220*	.099	-.032	.261**	-.060	-.006	1							
16 Dağıtımsal adalet	-.002	.245**	.110	.035	.178	-.057	-.083	-.050	.127	.262**	.180*	.201**	.043	.129	.573**	1						
17 Kişilerarası adalet	.061	.132	-.066	.102	.138	.012	-.016	-.019	.154	.185*	.135	.128	-.095	.105	.592**	.480**	1					
18 Bilgisel adalet	-.061	.106	-.183*	.166	.086	-.041	.044	-.079	.094	.176	.143	.146	-.075	.104	.555**	.424**	.738**	1				
19 İyi Oluş	.050	.133	-.020	.038	.095	.011	-.011	.103	.359**	.040	-.252**	.202*	-.143	-.103	.332**	.209*	.194*	.223*	1			
20 Öz kontrol	.221*	.002	-.008	.033	-.008	-.039	.076	-.041	.175	.037	-.312**	.031	-.321**	-.015	.133	.179	.074	.064	.498**	1		
21 Duygusalılık	.241**	-.096	-.005	-.163	-.161	-.097	.085	-.080	.269**	.021	-.292**	.102	-.267**	-.008	.227*	.109	.155	.181	.425**	.430**	1	
22 Sosyallik	.147	.123	.076	-.064	.133	.132	.032	.032	.245**	.155	-.322**	.253**	-.424**	-.020	.278**	.191*	.254**	.216*	.499**	.520**	.400**	1

3.4. Regresyon Analizi: Çatışma Yönetim Stilleri, Örgütsel Adalet Algısı ve Duygusal Zeka Alt Boyutları

Çatışma yönetim stillerinin örgütsel adalet ve duygusal zeka boyutlarını yordayıp yordamadığını sınamak için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinde ilk olarak demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, meslek vb.) kontrol değişkeni olarak alınmış, örgütsel adalet algısı ve duygusal zeka alt boyutları ile ikinci bir blok oluşturulmuştur. Tablo 3.2’de çatışma yönetim stillerinden uzlaşma ve hükmetme alt boyutları ile örgütsel adalet algısı alt boyutları (işlemsel, dağıtımsal, bilgisel ve kişilerarası adalet) ve duygusal zeka alt boyutları (iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet alt boyutu ($\beta = .253$, $t = 2.210$, $SH = .138$, $p < .05$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çatışma yönetim stillerinden ödün verme ile örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet ($\beta = .237$, $t = 2.245$, $SH = .091$, $p < .05$) arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Çatışma yönetim stillerinden kaçınma ile duygusal zeka alt boyutlarından sosyallik alt boyutu ($\beta = -.388$, $t = -3.604$, $SH = .095$, $p < .01$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.2: Regresyon Analizi Sonuçları

	Bütünleştirme					Ödün Verme					Hükmetme					Kaçınma					Uzlaşma					
	B	SH	β	t	P	B	SH	β	t	p	B	SH	β	t	P	B	SH	β	t	p	B	SH	β	t	p	
1. Adım	Cinsiyet	-0,26	1,76	-0,02	-0,15	0,88	-1,09	1,21	-0,09	-0,9	0,37	2,24	1,35	0,2	1,67	0,1	-1,85	1,36	-0,15	-1,36	0,18	-1,19	1,11	-0,13	-1,07	0,29
	Yaş	-3,34	1,21	-0,45	-2,62	0,01	-1,39	0,83	-0,28	-1,68	0,09	-0,63	0,92	-0,13	-0,68	0,5	-0,68	0,93	-0,13	-0,73	0,47	-1,68	0,76	-0,4	-2,21	0,03
	Eğitim	0,9	0,73	0,12	1,25	0,22	0,16	0,49	0,03	0,32	0,75	0,17	0,55	0,03	0,3	0,76	-0,06	0,56	-0,01	-0,1	0,92	0,07	0,45	0,02	0,15	0,88
	Meslek	-3,34	1,81	-0,21	-1,84	0,07	-2,49	1,25	-0,22	-1,99	0,05	-0,61	1,38	-0,06	-0,44	0,66	-0,59	1,39	-0,05	-0,42	0,67	-1,96	1,14	-0,21	-1,73	0,09
	Çalışma yılı	2,88	0,75	0,75	3,83	0	1,48	0,52	0,55	2,87	0,01	0,45	0,57	0,17	0,78	0,44	0,95	0,58	0,33	1,65	0,1	1,61	0,47	0,71	3,43	0
	Kurum yılı	-0,28	0,09	-0,31	-2,84	0,01	-0,12	0,07	-0,19	-1,73	0,09	-0,06	0,08	-0,09	-0,8	0,42	-0,11	0,08	-0,15	-1,37	0,17	-1,17	0,06	-0,31	-2,68	0,01
	Pozisyon	3,81	6,08	0,06	0,63	0,53	0,24	4,19	0,01	0,06	0,95	-0,31	4,64	-0,01	-0,07	0,95	-6,53	4,69	-0,13	-1,39	0,17	-0,89	3,82	-0,02	-0,23	0,82
	Kaçıncı iş	-0,18	0,31	-0,06	-0,58	0,56	-0,15	0,22	-0,69	-0,7	0,49	-0,05	0,24	-0,03	-0,22	0,82	-0,39	0,24	-0,17	-1,63	0,11	0,02	0,19	0,01	0,09	0,93
	Aylık gelir	1,04	0,48	0,24	2,16	0,03	0,48	0,33	0,16	1,46	0,15	0,55	0,37	0,18	1,49	0,14	0,09	0,37	0,03	0,25	0,8	0,22	0,3	0,08	0,71	0,48
2. Adım	İşlemsel	-0,16	0,13	-0,15	-1,17	0,24	-0,16	0,09	-0,22	-1,7	0,09	0,06	0,1	0,08	0,57	0,57	-0,04	0,1	-0,06	-0,42	0,68	-0,07	0,08	-0,11	-0,79	0,43
	Dağıtımsal	0,34	0,15	0,28	2,34	0,02	0,22	0,1	0,26	2,19	0,03	0,17	0,11	0,21	1,53	0,13	0,14	0,11	0,15	1,21	0,23	0,14	0,09	0,19	1,5	0,14
	Kişilerarası	0,05	0,22	0,04	0,24	0,8	0,14	0,15	0,14	0,92	0,36	-0,17	0,17	-0,16	-0,99	0,32	-0,08	0,17	-0,07	-0,45	0,65	0,09	0,14	0,11	0,7	0,48
	Bilgisel	0,16	0,23	0,1	0,66	0,51	0,13	0,16	0,12	0,78	0,44	0,12	0,18	0,13	0,72	0,48	0,06	0,18	0,05	0,34	0,74	-0,02	0,15	-0,03	-0,15	0,89
	İyi oluş	-0,19	0,17	-0,14	-1,14	0,26	-0,18	0,12	-0,18	-1,49	0,14	-0,02	0,12	-0,02	-0,14	0,89	0,13	0,13	0,12	0,99	0,32	-0,25	0,11	-0,29	-2,25	0,03
	Öz kontrol	-0,08	0,16	-0,06	-0,49	0,63	-0,09	0,11	-0,1	-0,87	0,39	-0,22	0,11	-0,25	-1,94	0,06	-0,11	0,12	-0,11	-0,91	0,36	0,02	0,09	0,02	0,19	0,85
	Duygusalılık	-0,04	0,16	-0,03	-0,23	0,82	-0,15	0,11	-0,15	-1,37	0,17	-0,06	0,12	-0,06	-0,5	0,62	-0,09	0,12	-0,08	-0,72	0,47	0,09	0,1	0,12	0,99	0,33
Sosyalılık	0,16	0,15	0,14	1,11	0,27	-0,17	0,1	-0,2	-1,69	0,09	0,19	0,11	0,24	1,72	0,09	-0,38	0,11	-0,43	-3,38	0	0,01	0,09	0,01	0,08	0,93	

3.5. Düzenleyici Regresyon Analizi: Algılanan Örgütsel Adalet, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetim Stili

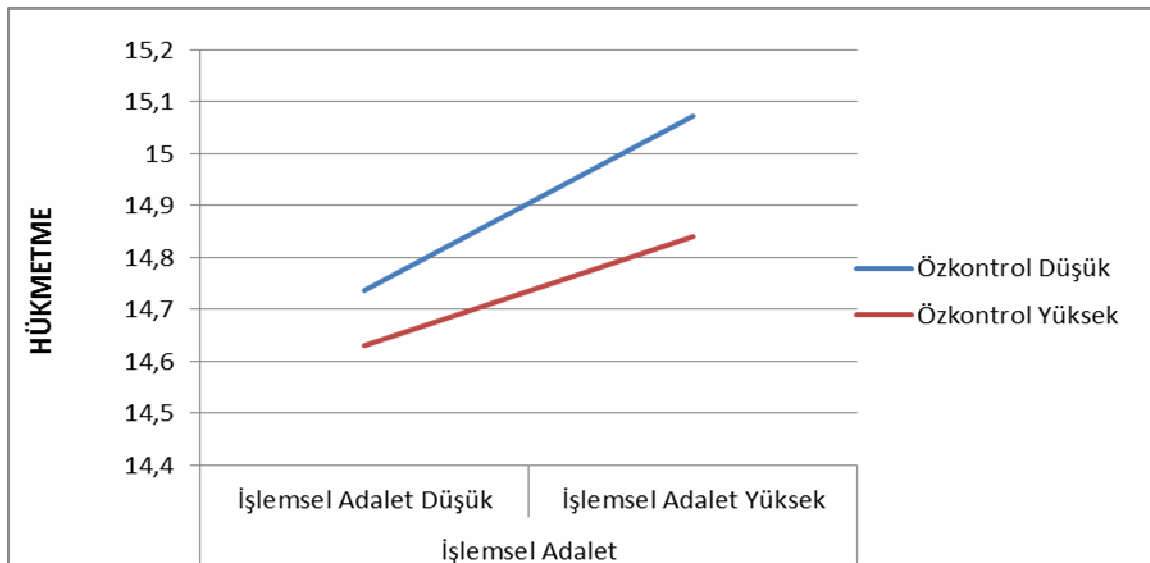
Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide duygusal zekanın düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışmada örgütsel adalet alt boyutları (işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası, bilgisel) yordayıcı, çatışma yönetim stili alt boyutları (bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) yordanan değişkenler olarak ele alınmıştır. Duygusal zeka alt boyutları (iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik) düzenleyici olarak değerlendirilmektedir.

Düzenleyici regresyon analizlerinden önce, Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği şekilde örgütsel adalet algısı (yordayıcı değişken) ve duygusal zeka (düzenleyici değişken) merkezleştirilmiş, etkileşim terimi her iki merkezleştirilmiş değişkenin çarpımı ile elde edilmiştir. Regresyon analizinde ilk adıma demografik değişkenler kontrol değişkenleri olarak bir blok halinde alınmıştır. İkinci adıma merkezleştirilmiş örgütsel adalet ve duygusal zeka alınarak bir blok oluşturulmuştur. Son adıma etkileşim terimi alınmıştır. Bundan sonra, anlamlı bulgular üzerinden regresyon eğrileri için, Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği şekilde, düzenleyici değişkenin yüksek (ortalamadan +1 standart sapma) ve düşük (ortalamadan -1 standart sapma) düzeyleri için, bağımsız değişken (örgütsel adalet algısı) üzerinde bağımlı değişkenin (çatışma yönetim stilleri alt boyutları) basit regresyon eşitliği hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar doğrultusunda basit regresyon eğrileri çizilmiştir.

Tablo 3.3: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları
(İşlemsel Adalet, Öz Kontrol ve Hükmetme Boyutu)

Değişkenler	B	β	T	P	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					0.09	0.09	1.06
Cinsiyet	1.68	0.15	1.41	1.62			
Yaş	-0.20	-0.41	-0.22	0.82			
Eğitim Düzeyi	0.19	0.04	0.37	0.71			
Meslek	-0.88	-0.08	-0.69	0.50			
Toplam çalışma süresi	0.47	0.18	0.86	0.39			
Kurumdaki çalışma süresi	-0.08	-0.13	-1.14	0.26			
Pozisyon	-2.90	-0.07	-0.64	0.52			
Kaçıncı iş	-0.09	-0.04	-0.40	0.69			
Aylık gelir	0.69	0.24	2.19	0.03			
2. Adım					0.15	0.06	3.27
İşlemsel Adalet	0.17	0.24	2.42	0.02			
Öz kontrol	-0.11	-0.12	-1.14	0.26			
3. Adım					0.20	0.05	6.16
İşlemsel Adalet X Öz kontrol	-0.03	-0.24	-2.48	0.02			

Duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol değişkeninin, örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet ve çatışma yönetim stili alt boyutlarından hükmetme üzerinde düzenleyici etkisini araştırmak için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen anlamlı veriler Tablo 3.1’de gösterilmiştir. Buna göre hükmetme boyutu üzerinde işlemsel adalet ve öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı $\beta = -.024$, $t = -2.48$, R^2 değ = .20, F değ = 6.16 , $p < .05$) olduğu görülmektedir



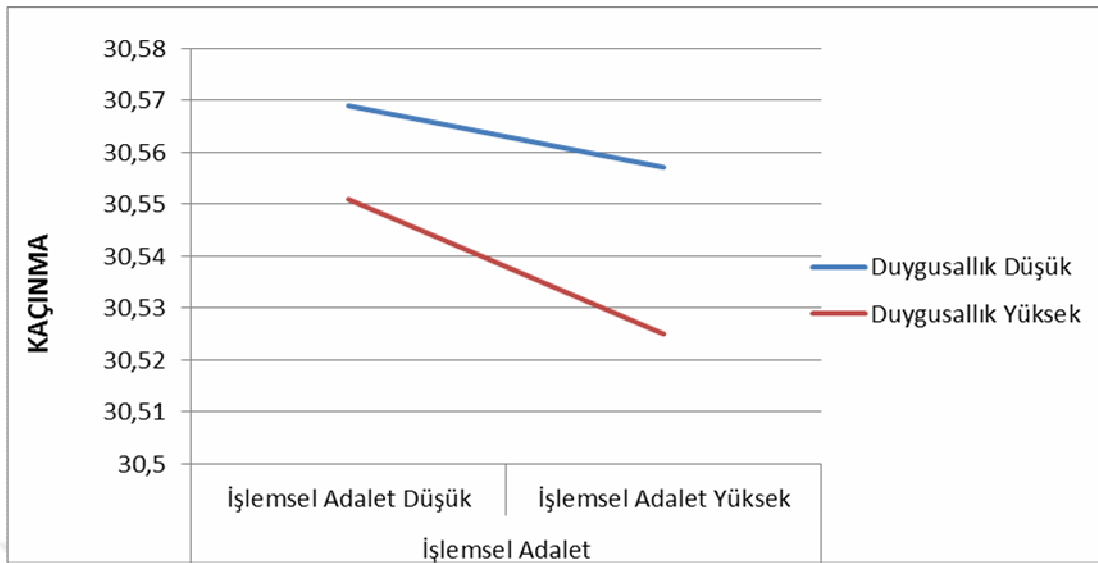
Grafik 3.1: Hükmetme Boyutu Puanlarının Yordanmasında İşlemsel Adalet Alt Boyutu ve Öz Kontrol Arasındaki Etkileşim

Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Grafik 3.1), işlemsel adalet algısının düşük olduğu duruma göre, öz kontrolün düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun düşük olduğu görülmektedir. Öte yandan, işlemsel adalet algısının yüksek olduğu durumda, öz kontrolün düşük olduğu duruma göre, öz kontrolün yüksek olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları
(İşlemsel Adalet, Duygusallık ve Kaçınma Boyutu)

Değişkenler	B	β	T	P	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					0.09	0.09	1.06
Cinsiyet	1.68	0.15	1.41	1.62			
Yaş	-0.20	-0.41	-0.22	0.82			
Eğitim Düzeyi	0.19	0.04	0.37	0.71			
Meslek	-0.88	-0.08	-0.69	0.50			
Toplam çalışma süresi	0.47	0.18	0.86	0.39			
Kurumdaki çalışma süresi	-0.08	-0.13	-1.14	0.26			
Pozisyon	-2.90	-0.07	-0.64	0.52			
Kaçıncı iş	-0.09	-0.04	-0.40	0.69			
Aylık gelir	0.69	0.24	2.19	0.03			
2. Adım					0.21	0.03	2.09
İşlemsel Adalet	-0.02	-0.03	-0.30	0.77			
Duygusallık	-0.22	-0.20	-1.91	0.06			
3. Adım					0.25	0.04	5.38
İşlemsel Adalet X Duygusallık	-0.03	-0.24	-2.48	0.02			

Çatışma yönetim stillerinden kaçınma alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0.24$, $t=-2.48$, R^2 değ.=0.04, F değ =5.38, $p < .003$).



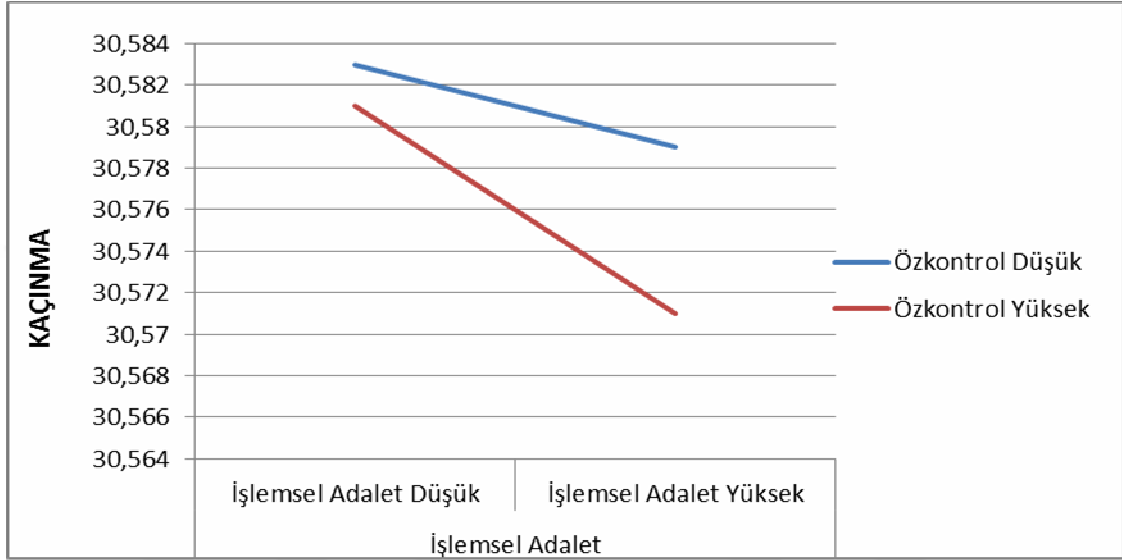
Grafik 3.2: Kaçınma Boyutu Puanlarının Yordanmasında İşlemsel Adalet Alt Boyutu ve Duygusallık Arasındaki Etkileşim

Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Grafik 3.2), işlemsel adalet algısının düşük olduğu duruma göre, duygusallığın düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan işlemsel adalet algısının yüksek olduğu durumda, duygusallığın düşük olduğu duruma göre duygusallığın yüksek olduğu durumda kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları
(İşlemsel Adalet, Öz Kontrol ve Kaçınma Boyutu)

Değişkenler	B	β	T	P	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					0.09	0.09	1.06
Cinsiyet	1.68	0.15	1.41	1.62			
Yaş	-0.20	-0.41	-0.22	0.82			
Eğitim Düzeyi	0.19	0.04	0.37	0.71			
Meslek	-0.88	-0.08	-0.69	0.50			
Toplam çalışma süresi	0.47	0.18	0.86	0.39			
Kurumdaki çalışma süresi	-0.08	-0.13	-1.14	0.26			
Pozisyon	-2.90	-0.07	-0.64	0.52			
Kaçıncı iş	-0.09	-0.04	-0.40	0.69			
Aylık gelir	0.69	0.24	2.19	0.03			
2. Adım					0.23	0.05	3.19
İşlemsel Adalet	-0.03	-0.04	-0.41	0.68			
Öz kontrol	-0.23	-0.24	-2.42	0.02			
3. Adım					0.29	0.05	6.82
İşlemsel Adalet X Öz kontrol	-0.04	-0.24	-2.61	0.01			

Çatışma yönetim stillerinden kaçınma alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0.24$, $t=-2.61$, R^2 değ.=0.05, F değ =6.82 , $p <.05$).



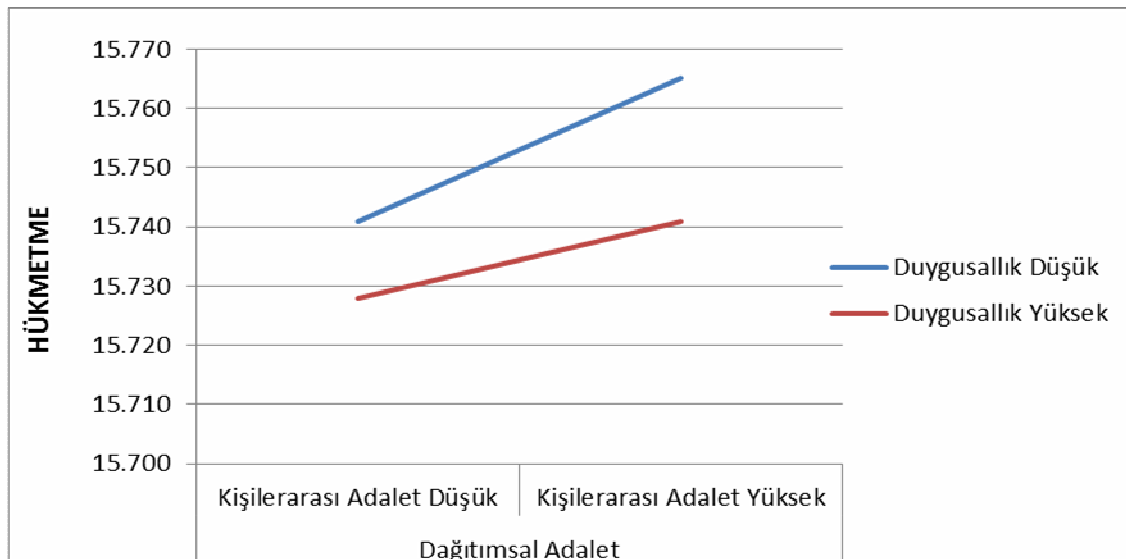
Grafik 3.3: Kaçınma Boyutu Puanlarının Yordanmasında İşlemsel Adalet Alt Boyutu ve Öz Kontrol Arasındaki Etkileşim

Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Grafik 3.3), işlemsel adalet algısının düşük olduğu duruma göre öz kontrolün düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, işlemsel adalet algısının yüksek olduğu durumda, öz kontrolün düşük olduğu duruma göre öz kontrolün yüksek olduğu durumda kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun hızla düştüğü görülmektedir.

Tablo 3.6: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları
(Kişilerarası Adalet, Duygusallık ve Hükmetme Boyutu)

Değişkenler	B	β	T	P	R^2	R^2 değ	F değ
Adım					0.09	0.09	1.06
Cinsiyet	1.68	0.15	1.41	1.62			
Yaş	-0.20	-0.41	-0.22	0.82			
Eğitim Düzeyi	0.19	0.04	0.37	0.71			
Meslek	-0.88	-0.08	-0.69	0.50			
Toplam çalışma süresi	0.47	0.18	0.86	0.39			
Kurumdaki çalışma süresi	-0.08	-0.13	-1.14	0.26			
Pozisyon	-2.90	-0.07	-0.64	0.52			
Kaçıncı iş	-0.09	-0.04	-0.40	0.69			
Aylık gelir	0.69	0.24	2.19	0.03			
Adım					0.10	0.01	0.51
Kişilerarası Adalet	0.10	0.10	1.01	0.32			
Duygusallık	-0.02	-0.02	-0.22	0.83			
Adım					0.15	0.05	5.81
Kişilerarası Adalet X Duygusallık	-0.06	-0.25	-2.41	0.02			

Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından kişilerarası adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0.25$, $t = -2.41$, R^2 değ = 0.05, F değ = 5.81, $p < .05$).



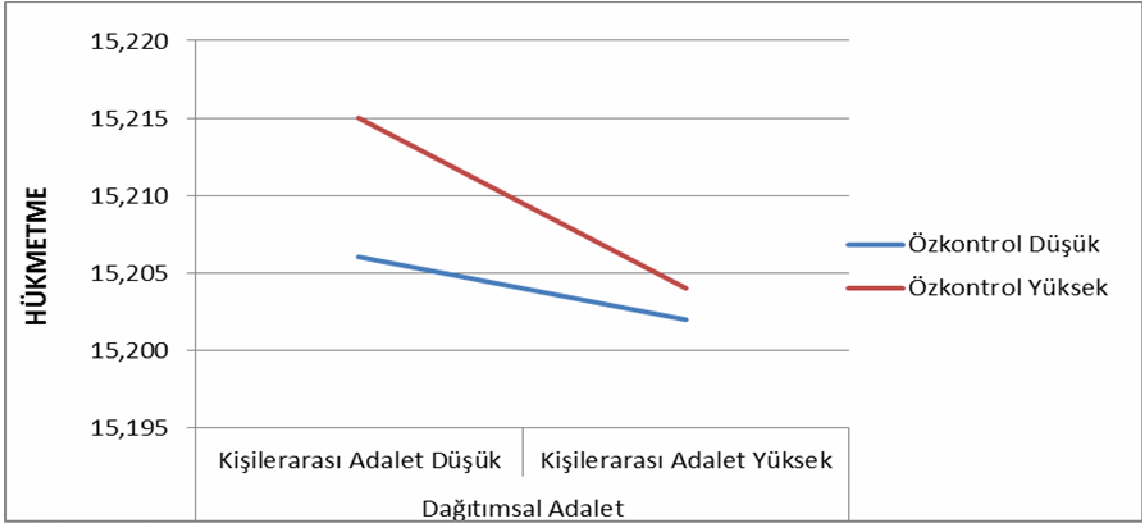
Grafik 3.4: Hükmetme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Kişilerarası Adalet Alt Boyutu ve Duygusallık Arasındaki Etkileşim

Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Grafik 3.4), kişiler arası adalet algısının düşük olduğu duruma göre duygusallığın düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun düşük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, kişilerarası adalet algısının yüksek olduğu durumda, duygusallığın düşük olduğu duruma göre duygusallığın yüksek olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları
(Kişilerarası Adalet, Öz Kontrol ve Hükmetme Boyutu)

Değişkenler	B	β	T	P	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					0.09	0.09	1.06
Cinsiyet	1.68	0.15	1.41	1.62			
Yaş	-0.20	-0.41	-0.22	0.82			
Eğitim Düzeyi	0.19	0.04	0.37	0.71			
Meslek	-0.88	-0.08	-0.69	0.50			
Toplam çalışma süresi	0.47	0.18	0.86	0.39			
Kurumdaki çalışma süresi	-0.08	-0.13	-1.14	0.26			
Pozisyon	-2.90	-0.07	-0.64	0.52			
Kaçıncı iş	-0.09	-0.04	-0.40	0.69			
Aylık gelir	0.69	0.24	2.19	0.03			
2. Adım					0.11	0.02	1.02
Kişilerarası Adalet	0.12	0.12	1.17	0.25			
Öz kontrol	-0.08	-0.09	-0.83	0.41			
3. Adım					0.17	0.07	6.89
Kişilerarası Adalet X	-0.05	-0.27	-2.63	0.01			
Öz kontrol							

Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından kişilerarası adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0.27$, $t = -2.63$, R^2 değ. = 0.07, F değ = 6.89, $p < .05$).



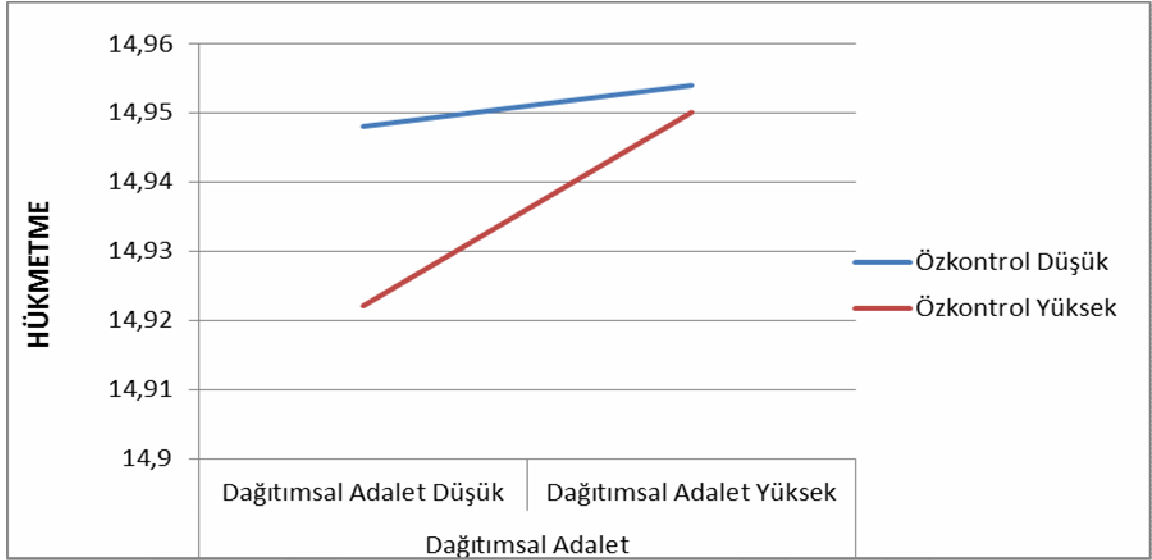
Grafik 3.5: Hükmetme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Kişilerarası Adalet Alt Boyutu ve Öz Kontrol Arasındaki Etkileşim

Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Grafik 3.5), kişilerarası adalet algısı yüksek olduğu duruma göre öz kontrolün düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun benzer oranda düşük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, kişilerarası adalet algısının düşük olduğu durumda öz kontrolün düşük olduğu duruma göre, öz kontrolün yüksek olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stilini kullanma tutumunun dramatik olarak arttığı görülmektedir.

Tablo 3.8: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları
(Dağıtımsal Adalet, Öz Kontrol ve Hükmetme Boyutu)

Değişkenler	B	β	T	P	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					0.09	0.09	1.06
Cinsiyet	1.68	0.15	1.41	1.62			
Yaş	-0.20	-0.41	-0.22	0.82			
Eğitim Düzeyi	0.19	0.04	0.37	0.71			
Meslek	-0.88	-0.08	-0.69	0.50			
Toplam çalışma süresi	0.47	0.18	0.86	0.39			
Kurumdaki çalışma süresi	-0.08	-0.13	-1.14	0.26			
Pozisyon	-2.90	-0.07	-0.64	0.52			
Kaçıncı iş	-0.09	-0.04	-0.40	0.69			
Aylık gelir	0.69	0.24	2.19	0.03			
2. Adım					0.16	0.07	3.84
Dağıtımsal Adalet	0.22	0.27	2.64	0.01			
Öz kontrol	-0.12	-0.14	-1.35	0.18			
3. Adım					0.23	0.08	9.40
Dağıtımsal Adalet X Öz kontrol	-0.05	-0.30	-3.07	0.00			

Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0.30$, $t = -3.07$, R^2 değ. =0.08, F değ =9.40, $p < .01$).



Grafik 3.6: Hükmetme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu ve Öz Kontrol Arasındaki Etkileşim

Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Grafik 3.6), dağıtımsal adalet algısının yüksek olduğu duruma göre öz kontrolün yüksek ya da düşük olduğu her iki durumda da hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumu arasında büyük bir fark görülmemektedir. Öte yandan, dağıtımsal adalet algısının düşük olduğu durumda, çalışanın öz kontrolünün düşük olduğu duruma göre öz kontrolünün yüksek olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun dramatik bir şekilde düştüğü görülmektedir.

IV. BÖLÜM

4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel adalet algısı, duygusal zeka ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu bağlamda duygusal zekanın, örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda uygun istatistiksel analizler ışığında elde edilen bulgular bu bölümde tartışılmaktadır.

4.1. Demografik Değişkenler ile Örgütsel adalet, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması

Araştırmanın temel amacı olmamakla birlikte, cinsiyet, yaş, eğitim, meslek, toplam çalışma süresi, kurumdaki kaçınıcı yılı, pozisyon, kaçınıcı iş, aylık gelir ile ilgili demografik değişkenler kullanılarak örgütsel adalet algısı, duygusal zeka ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu değişkenlerden eğitim ile çatışma yönetim stili alt boyutlarından bütünleştirme arasında ve aylık gelir arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenirken; bilgisel adalet arasında negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Bütünleştirme çatışma yönetim stilinde önemli olan tarafların açık sözlülükle farklılıklarını ortaya koyabilmeleridir. Farklılıklarını analiz eden bireyler ne yapılabilecekleri noktasında daha geniş bir perspektiften bakabilecektir (Karip 2010). Bu yöntem, sorunları tanımlayıp, alternatif çözümler sunmayı gerektirdiğinden; çatışma durumunda bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanmak belli bir eğitim düzeyine

sahip olmayı gerektirir şeklinde yorumlanabilir. Eğitim seviyesi arttıkça bilgisel adaletin algısının azaldığı görülmektedir. Greenberg (1995), bilgisel adaleti, resmi kararlar ile ilgili açıklamaların yeterliliği olarak tanımlamıştır. Bu durum eğitim seviyesi arttıkça; çalışanın konuya daha çok hakim olabileceği, buna bağlı olarak işyerinde yapılan resmi açıklamaları bilgisel olarak yetersiz görebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Yaş arttıkça dağıtımsal adalet algısının arttığı görülmektedir. Yaş ilerledikçe, iş hayatındaki kıdem ve alınan ücret gibi örgütsel çıktılar artacaktır. Bu durum yaş ilerledikçe örgütsel çıktılardan alınan kişisel tatmin, dağıtımsal adalet algısını arttırabilir şeklinde yorumlanabilir. Toplam çalışma süresi ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Çatışma çözüm yöntemleri arasında problem çözme en yapıcı ve etkili olan yöntemlerden biridir. Çalışanların çalışma süresi arttıkça tecrübe ettiği çatışma durumları da fazlalaşacağından; sorunun kaynağını görme ve alternatif çözüm yolları üretme durumu da artacaktır şeklinde yorumlanabilir. Toplam çalışma süresi ile ödün verme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. Daha sonraki zamanlarda karşılığını alacağı düşünüldüğünde ya da hatalı olunan bir konu varsa veya üstelemek istenmiyorsa ayrıca ilişkiyi yürütme zorunluluğu söz konusuysa; bu gibi önemli durumlarda ödün verme (uyuma) çatışma yönetim stilini tercih etmenin uygun olduğu görülmektedir (Başaran 2004; Karip 2000; Rahim 2001; Tarakçı 2009). Özellikle ast bulunduğu durumda yöneticiye karşı ödün verme çatışma yönetim stili benimsenebilir. Bu durum çalışma süresi arttığında; çalışanların iş değiştirme gibi yenilikleri göze almak yerine var olan ilişkileri korumayı tercih edeceğinden dolayı ödün verme çatışma yönetim stilini tercih etme tutumunun artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Kurumdaki çalışma süresi ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan bireyler, benzer problemlerle karşılaşacaklarından ve alışageldikleri işlerini kaybetmek istemeyeceklerinden dolayı çatışma yaşanan konuları görmezden gelme eğiliminde olabilirler.

Aylık gelir ile bütünleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Aylık gelirin artması çalışanların hayat standartlarını yükseltecektir. Bu durum kişinin iyi olma halini arttırabileceğinden çalışanların daha olumlu bir çatışma yönetim stili benimsemesine sebep olabilir şeklinde yorumlanabilir. Aylık gelir ile hükmetme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde bir ilişki görülmüştür. Rahim (2001), hükmetme çatışma yönetim stilini, kendine ilginin yüksek olduğu ve içerisinde rekabet barındıran bir çatışma yönetim stili olarak tanımlamaktadır. Bu durum aylık geliri yüksek olan çalışanların bundan güç alarak hükmetme çatışma yönetim stilini daha çok kullanabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca aylık gelirin artması ile örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet algısının da arttığı görülmektedir. Leventhal (1976), çalışanların örgüte katkıları oranında ortaya çıkan ödül dağıtımlarının eşit olabilmesi için çaba sarf ettiklerini ileri sürmüştür. Bu durum aylık geliri yüksek olan çalışanların aldıkları ücreti çabaları sonucunda hak ettiklerini düşüneceklerinden işlemsel adalet algılarının da arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Aylık gelir arttıkça duygusal zeka alt boyutlarından iyi oluş, duygusallık ve öz kontrolün de arttığı görülmektedir. Duygusal zeka, doğru öz değerlendirme ve öz güven kavramlarından oluşur. Duygusal bilinç duygularını ve etkilerinin ne olacağını bilmektir. Doğru öz değerlendirme, bireyin güçlü olduğu yanları ve sınırlılıklarını bilmesidir. Öz güven ise, bireyin sahip olduğu değerleri ve yetenekleri güçlü bir şekilde duyumsamasıdır (Goleman 1998). Bu durum aylık gelirin artması ile çalışanlar için bir itici güç olan iyi oluş halinin artacağı şeklinde yorumlanabilir.

4.2. Örgütsel Adalet Algısı, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması

Araştırmada öz kontrol arttığında işlemsel adalet algısının artması beklenmiştir. Fakat yapılan analizler sonucunda böyle bir sonuç elde edilememiştir. H1.2 hipotezi desteklenmemiştir. Öz kontrolde duyguları yönetme durumu söz konusudur. Yıkıcı olan duygular kontrol altına alınır (Goleman 1998). İşlemsel adalet algısı ise çalışanların örgüte olan katkılarının örgütten elde edilen çıktılara nasıl ulaştığı ile ilgili süreçleri

içermektedir. Çalışanların zaman ve çabalarını harcadıkları örgütlerde hak ettikleri kazançlarını elde etmelerini sağlayacak süreçlerdeki adaletsizlik algısı; çalışanların bu durumda olumsuz duygularını kontrol altına almalarını güçleştirebilir. Beklenen yönde ilişkinin çıkmaması bu durumdan kaynaklanabilir şeklinde yorum yapılabilir. Öte yandan işlemsel adalet algısı ile iyi oluş, duygusallık ve sosyallik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. H1.1, H1.3, H1.4 hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca dağıtımsal adalet algısı ile öz kontrol, iyi oluş, duygusallık ve sosyallik arasında pozitif yönde bir ilişki çıkması beklenilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında sadece dağıtımsal adalet ile iyi oluş ve sosyallik duygusal zeka alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. H1.5 ve H1.8 hipotezleri desteklenmiştir. Çalışanların adil bir dağılıma olan inancı arttıkça; örgüte karşı olumsuz olan duygularını olumlu yönde yönlendirme yeteneği olan öz kontrolün ve kendini olumlu yönde motive edebilme yeteneği olan duygusallığın da artması beklenilmiştir. Bu şekilde bir sonuca ulaşılmamış olması; çalışanların ücret gibi çıktılarda algılayacakları adaletsizlik durumlarında örgüte karşı olan olumsuz duygularını olumluya dönüştürüp, kendilerini motive edebilmelerinin güçleşmesinden kaynaklanabilir denilebilir. İyi oluş bir duygusal bilinç halidir. Duygusal bilinç, duygularını ve etkilerinin ne olacağını bilmektir (Goleman 1998). Bu durum iyi oluşun, başkalarının yerine kendini koyabilme, duygularını kontrol altına alabilme ve olumsuz duyguları olumluya çevirebilme gibi empati ve motivasyon unsurlarını içeren duygusallığın ve başkalarının duygularını sezen ve yönlendirebilen bir faktör olan sosyallik alt boyutunun arttığına; örgütten elde edilen sonuçlara ait süreçleri kapsayan işlemsel adalet algısının da artacağı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan bireylerin sahip olduğu iyi oluş hali ve bireylerle sağlıklı bir iletişim kurabilme yeteneği olan sosyallik boyutlarının artması durumunda; örgütsel sonuçların adil olup olmadığını içeren dağıtımsal adalet algısının da artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada kişilerarası adalet algısı arttığına; iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik duygusal zeka alt boyutlarının da artması beklenilmiştir. Fakat sadece kişilerarası adalet algısı ve sosyallik arasında beklenildiği gibi pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. H1.12 hipotezi desteklenmiştir. Kişisel adalet algısı, ilişkilerde saygı ve duyarlılığı (Greenber 1995) ve örgütteki kişilere karşı olan bilişsel, duygusal ve

davranışsal tepkileri içermektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Çalışanlar diğer çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri olumlu yönde arttırdıkça; kendi ilgi ve ihtiyaçlarına odaklandıkları, iyi oluş alt boyutunu oluşturan özbilinci, duygularını istedikleri yönde yönlendirebildikleri öz kontrolü ve kendilerini istekleri doğrultusunda olumlu yönde motive ettikleri duygusallığı; olumlu ilişkilerini sürdürmek istediklerinden dolayı görmezden gelme ya da tolerans gösterme davranışı gösterebilirler. Bu nedenle kişilerarası adalet ve iyi oluş, öz kontrol, duygusallık duygusal zeka alt boyutları arasında pozitif yönde ilişki bulunmamıştır denilebilir. Öte yandan karşı tarafın duygularını sezebilmek ve ilişkileri olması gerektiği gibi yürütebilmek noktasında sosyallik alt boyutu önemli bir yeterlilik (Goleman 1998). Bu durum sağlıklı bir iletişimi içeren sosyalliğin arttığında; karşı tarafın fikirlerine ve duygularına karşı duyarlı olan kişilerarası adaletin de artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada bilgisel adalet algısı ile iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik duygusal zeka alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenilmiştir. Fakat yapılan analizler sonucunda sadece bilgisel adalet algısı ile iyi oluş ve sosyallik arasında beklenildiği gibi pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. H1.13 ve H1.16 hipotezleri desteklenmiştir. Greenberg (1993), bilgisel adaleti, resmi kararlar ile ilgili açıklamaların yeterliliği olarak tanımlamıştır. Çalışanların resmi açıklamalara dair olan adiliyet algıları arttıkça; duygularını olumluya dönüştürebilme gücü olan öz kontrolün ve başkalarının duygularını da dikkate aldıkları empati ve olumsuz durumlarda devam edebilme gücü buldukları motivasyonu da kapsayan duygusallığın da artması beklenmiştir. Fakat böyle bir sonuca ulaşamamıştır. Bu durum yapılan resmi açıklamalardaki adiliyet algılarının kişiler arası ilişkilere dayanan etkileşimsel adalet boyutu ile ilişkili olmasından dolayı çalışanların duygularını kontrol altına alma yani öz kontrol ve empati motivasyon yani duygusallık gibi duygusal yetenekler yerine sosyal ilişkileri yürütmede etkili olan sosyallik gibi bir diğer duygusal zeka alt boyutunun bilgisel adalet algısında daha etkili olabileceğini düşündürebilir. Öte yandan bu durum, çalışanların örgütsel hakları konusunda bilgileri arttığında; kendi istek ve ihtiyaçlarının farkında oldukları iyi oluş alt boyutunun ve çalışanların edinecekleri bilgiler doğrultusunda kişilerarası ilişkilerini etkileyen sosyalliğin de arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Öz kontrol duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde; hükmetme çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki beklenilmiştir. Fakat yapılan analizler sonucunda böyle bir sonuç elde edilememiştir. H2.1, H2.2, H2.3, H2.4, H2.5 hipotezleri desteklenmemiştir. Öz kontrol arttıkça çalışanlar kendi ve karşıdakinin duygularını istedikleri yönde yönlendirebileceklerinden; konu çalışanlar için önemli olduğunda ya da otorite sağlanması gerektiği düşünülüyorsa bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yönetim stili yerine hükmetme çatışma yönetim stilini tercih edebilirler. Bu durumda öz kontrol ile bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme çatışma yönetim stilleri arasında zaman, şartlar ve beklentilere bağlı olarak değişebilen bir tutum sergilenebilir. Böylece beklenen yönde bir ilişkinin çıkmamış olması bu durumdan kaynaklanabilir denilebilir. Öte yandan öz kontrol arttıkça; ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim stilleri kullanımının azalacağı düşünülmüştür. Beklenildiği gibi negatif yönde bir ilişkiye rastlanılmıştır. Öz kontrolde duyguları kontrol etme durumu söz konusudur. Yıkıcı duygu ve dürtüler bastırılmadan yalnız anlık tepkilerden kaçınılarak duygular kontrol altına alınır. Hatta olumlu bir ruh haline yönlendirilmeye çalışılır (Goleman 1998). Bu durum öz kontrol arttığında; kendine ilginin düşük olduğu ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim stillerini kullanma tutumunun azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada iyi oluş ile bütünleştirme arasında pozitif yönde bir ilişki; ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma arasında negatif yönde bir ilişki beklenilmiştir. Fakat sadece iyi oluş ile ödün verme ve hükmetme çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki çıkmıştır. H2.7, H2.8 hipotezleri desteklenmiştir. İyi oluş yani özbilinç arttıkça; birey kendi ve başkalarının duygularının, ilgi, istek ve ihtiyaçlarının farkına varacaktır (Goleman 1998). Her çatışma stilinin çatışmayı etkin yönetmekte uygun olduğu durumlar söz konusudur (Başaran, 2004; Karip, 2000; Rahim, 2001; Tarakçı, 2009). Böylece doğru öz değerlendirmelerini yapan çalışanlar güçlü yanlarının ve sınırlılıklarının farkında olacaklarından; çatışma durumlarında konu önemsiz ise kaçınma ya da güç dengeleri eşitse uzlaşma çatışma yönetim stilini benimseyebilirler. Bu durumda özbilincin yüksek olması her zaman problem çözme davranışı gibi bütünleştirme çatışma yönetim stilini tercih edilmesini ortaya çıkarmayabilir. Böylece beklenen yönde bir ilişkinin çıkmamış olması bu sebeplerden kaynaklanıyor olabilir

şeklinde yorum yapılabilir. Öte yandan hükmetme çatışma yönetim stilinde başkalarına olan ilgi düşük iken kendine olan ilgi yüksektir. Bunun aksine ödün verme çatışma yönetim stilinde ise kendine ilgi düşük başkalarına ilgi yüksektir (Rahim 2001). Her iki durumda hem kendine hem başkalarına olan ilgiyi bir arada bulunduran iyi oluş alt boyutu arttığında; hükmetme ve ödün verme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Duygusallık ile bütünleştirme ve hükmetme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde; ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stili arasında negatif yönde bir ilişki beklenilmiştir. Fakat yapılan analizler sonucunda sadece duygusallık ile kaçınma ve ödün verme çatışma yönetim stilleri arasında negatif yönde bir ilişki çıkmıştır. H2.12 ve H2.14 hipotezleri desteklenmiştir. Analiz bulgularının bu şekilde çıkmış olması, duygusallık alt boyutunun başkalarının duygularını hissedebilme yeteneğini içerdiğinden; hükmetme gibi karşıdakinin duygularını önemsemediği bir çatışma yönetim stilini tercih etmeyi azalttığından olabilir şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde duygusallık empati ve motive edebilme kabiliyetlerini içerdiğinden işbirlikçi bir çatışma çözüm stili benimsemesine sebep olup uzlaşma stilini benimsemesine sebep olabilir. Ayrıca problem çözme davranışı daha stratejik çatışma durumlarında söz konusu olacağından; duygusallığın artması bu çatışma yönetim stilini tercih etme durumu için yeterli olmayabilir denilebilir. Öte yandan empati ve motivasyon kavramlarını içine alan duygusallık arttıkça; başkalarına olan ilgini az olduğunda tercih edilen kaçınma ve ödün verme çatışma yönetim stili kullanma tutumu azalır şeklinde yorum yapılabilir.

Araştırmada sosyallik duygusal zeka alt boyutu ile bütünleştirme ve hükmetme çatışma yönetim stilleri arasında pozitif; ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stilleri arasında negatif yönde bir ilişki beklenilmiştir. Fakat yapılan analizler sonucunda sadece sosyallik ile hükmetme çatışma yönetim stili arasında pozitif; ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim stilleri arasında negatif yönde bir ilişki çıkmıştır. H2.17, H2.18 ve H2.19 hipotezleri desteklenmiştir. Sosyallik özellikle birden fazla insanın bir arada ve etkileşim halinde olduğu örgütlerde, ortaya çıkabilecek çatışmaları sezme ve yönetebilmek, bireyleri gerektiği noktada organize edebilmek için önemli bir

yeterliliktir (Goleman 1996). Problem çözmeyi içeren bütünleştirme çatışma yönetim stili her durumda uygun bir strateji olmayacağı gibi amaçların ortak olduğu örgütlerde çalışanlar sosyal ilişkileri yönetirken uzlaşma stratejisi ile çatışma çözümünü tercih edebilirler. Böylece sosyallik ile bütünleştirme ve uzlaşma arasındaki ilişkinin beklenen yönde çıkmamış olması bu şekilde yorumlanabilir. Öte yandan kendine olan ilgilinin yüksek olduğu hükmetme çatışma yönetim stili astların teknik konuda eksikliği olduğunda, otorite sağlanması gerektiği durumlarda tercih edilen bir çatışma yönetim stildir (Başaran 2004; Karip 2000; Rahim 2001; Tarakçı 2009). Bu durumda örgüt içi ilişkileri yürütebilmek bazı durumlarda otorite kurulmasını da gerektirebileceğinden; sosyallik arttığında hükmetme çatışma yönetim stilini kullanma tutumu da artar şeklinde yorum yapılabilir.

Araştırmada bütünleştirme çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet algısı arasında negatif yönde dağıtımsal, kişisel ve bilgisel adalet algıları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenilmiştir. Fakat yapılan analizler sonucunda sadece bütünleştirme çatışma yönetim stili ile dağıtımsal adalet ve kişiler arası adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki çıkmıştır. H3.2 ve H3.3 hipotezleri desteklenmiştir. Çalışanlar örgütteki çıktılara ulaşma süreçlerini içeren işlemsel adalet konusunda adaletsiz bir durum algıladıklarında bu durum çalışanlarda, örgüte olan güvensizlik gibi olumsuz duygu ve davranışlara sebep olabileceğinden; problem çözme davranışı gibi daha yapıcı olan bütünleştirme çatışma yönetim stilini tercih edemeyebilirler. Benzer şekilde çalışanların, örgütün resmi işlemler hakkında yaptığı açıklamalara dair olan adiliyet algısı azaldığında tarafların sorunu çözmek için karşı tarafa güveni gerektiren bir çatışma yönetim stili olan bütünleştirme çatışma çözüm stili yerine başka bir çatışma yönetim stili tercih edebilir. Bu durum bütünleştirme çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet algısı ve bilgisel adalet algısı arasında ilişki çıkmamasının nedeni olabilir denilebilir. Bütünleştirme çatışma yönetim stilinin karşı tarafa güvenildiği durumda kullanılması beklenmektedir (Başaran 2004; Karip 2000; Rahim 2001; Tarakçı 2009). Dağıtımsal adalet örgütsel çıktıları içermektedir. Örgüte verilen emeğin karşılığı olarak örgüt tarafından verilen çıktılarının adillğine güveniliyorsa ortaya çıkan çatışmalarda bütünleştirme çatışma yönetim stili tercih edilebilir. Folger ve Skarlicki (1997), yöneticilerin çalışanlara saygılı ve duyarlı davrandıklarında, çalışanların adil olmayan

dağıtımsal adalet algılarını görmezden gelebildiklerini ifade etmişlerdir. Kişiler arası adalet ise çalışanların kazanımlarına kadar olan süreçte maruz kaldıkları davranışlara göre oluşmaktadır (Bies ve Moag 1986). Bu durumda problem çözme gibi yapıcı bir çözüm yöntemi olan bütünleştirme çatışma yönetim stilini kullanma tutumu arttıkça; dağıtımsal adalet algısı ve kişiler arası adalet algısı artar şeklinde yorum yapılabilir.

Araştırmada ödün verme çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki beklenilmektedir. Fakat yapılan analizler sonucunda sadece ödün verme çatışma yönetim stili ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde ilişki çıkmıştır. H3.6 hipotezi desteklenmiştir. Ödün verme çatışma yönetim stilinde karşı tarafa uyma ve isteklerine boyun eğme söz konusudur (Rahim 2001). Örgütsel çıktıların adil bir şekilde dağıtıldığına olan inanç varsa çatışma durumlarında ödün verme çatışma yönetim stilini kullanma tutumu gerçekleşebilir. Bu durumda ücret dağılımı gibi örgütsel çıktılarla ilgili olan dağıtımsal adalet algısı arttıkça; ödün verme (uyma) çatışma yönetim stilini kullanma tutumu da artar şeklinde yorum yapılabilir.

Araştırmada hükmetme çatışma yönetim stili kullanımı arttığında; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algısının da artması beklenilmektedir. Fakat yapılan analizler sonucunda yalnızca hükmetme çatışma yönetim stili ile işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. H3.9, H3.10 hipotezleri desteklenmiştir. Bireyler, işlemlerin ve kazanımlarının adil olması gerektiğine inanırlar. Fakat işlemler uygulanırken maruz kaldıkları tutum ve davranışları da önemsedikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Bies ve Moag 1986). Hükmetme çatışma yönetim stili ise kendine ilginin yüksek olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Böylece çalışanlar arası ilişkilerle ilgili adiliyet algısı olan kişiler arası adalet ve bilgisel adalet durumlarında yaşanan çatışmalarda karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarına önem verilmediği hükmetme çatışma yönetim stili benimsenmeyebilir şeklinde yorum yapılabilir. Öte yandan çalışanın hükmetme çatışma yönetim stili tutumu arttığında; örgütsel çıktılara kadar olan süreç adaletini gösteren işlemsel adalet algısı ve örgütsel çıktıların adilliği ile ilgili olan dağıtımsal adalet algısı da artar şeklinde yorum yapılabilir.

Araştırmada kaçınma yönetim stili ile işlemsel ve bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde; dağıtımsal ve kişilerarası adalet algısı arasında negatif yönde ilişki beklenilmiştir fakat böyle bir ilişki gözlenmemiştir. H3.13, H3.14, H3.15 ve H3.16 hipotezleri desteklenmemiştir. Örgütsel çıktı süreçlerine ve resmi işlemlere dair paylaşılan bilginin adilliğine dair işlemsel ve bilgisel adalet algısının artacağı durumda; çatışmalarda kaçınma yönetim stili kullanma tutumunun da artacağı düşünülmüştür. Bunun aksine dağıtımsal adalet ve kişilerarası adalet algısı arttığında; başkalarına olan ilginin düşük olduğu durumda kaçınma çatışma yönetim stili kullanım tutumunun azalacağı düşünülmüştür. Fakat böyle bir ilişki gözlenmemiştir. Beklenmeyen bu analiz bulgusu işlemsel, dağıtımsal, kişiler arası ve bilgisel adalet algısının çalışanlar için önem arz etmesinden ve verilecek kararlarda etkin rol olmak istemelerinden; kaçınmacı bir tutum göstermemelerine neden olabilir şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada uzlaşma çatışma yönetim stili ile işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki beklenilmiştir fakat böyle bir sonuç gözlenmemiştir. H3.17, H3.18, H3.19 ve H3.20 hipotezleri desteklenmemiştir. Uzlaşma her iki tarafın da ödün verme davranışında bulunduğu bir çatışma çözüm stilidir. Birey kendisine ve karşısındakine orta düzeyde ilgilidir (Rahim 2001). Bu durumda işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet algısı arttığında; uzlaşma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun da artacağı düşünülmüştür. Fakat böyle bir sonuca ulaşamamıştır. İşlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet algıları, çalışanların örgüte kattıkları zaman ve emek çıktılarıdır. Bu durumda beklenmeyen bu sonuç örgütsel adalet algısının daha çok yöneticiler tarafından oluşturulmakta olmasından kaynaklanabilir. Böylece her iki tarafın güç dengelerinin eşit olduğu durumlarda kullanılan uzlaşma çatışma yönetim stiline, ast ve üst ilişkisinin baskın olduğu örgütsel adalet algılamaları ile ilgili çatışma durumlarında tercih edilmiyor olabilir şeklinde yorum yapılabilir.

Örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkide, işlemsel adalet algısı ile dağıtımsal adalet algısı arasında, kişiler arası adalet algısı arasında ve bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Ayrıca dağıtımsal adalet algısı ile kişiler arası adalet algısı arasında ve bilgisel adalet algısı arasında da pozitif yönde bir ilişki

olduğu görülmüştür. Bir başka araştırma bulgusunda ise kişilerarası adalet algısı ile bilgisel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Folger ve Skarlicki (1997), etkileşimsel adalet algısının yüksek olduğu durumda işlemsel ve dağıtımsal adalete dair adaletsizlik algısının öneminin düşük olacağını belirtmiştir. Etkileşimsel adalet ise kişilerarası ve bilgisel adaletten oluşmaktadır. Bu durum örgütsel süreçleri içeren işlemsel adalet algısı arttığında örgütsel çıktılara ait olan dağıtımsal adalet algısı, kişilerarası adalet algısı ve bilgisel adalet algısının artar şeklinde yorum yapılabilir. Ayrıca dağıtımsal adalet algısı arttığı durumda kişilerarası adalet algısı ve bilgisel adalet algısı da artar denilebilir. Kişilerarası adalet algısı arttığında da bilgisel adalet algısı artar denilebilir.

Diğer bir bulgu da duygusal zeka alt boyutları arasındaki ilişkide, öz kontrol ile iyi oluş arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenirken kaçınma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Kendi duygularını keşfeden, ihtiyaç ve güdülerini bilen ve içsel dünyasının farkında olan kişilerin özbilinci yüksek kişiler olduğu bilinmektedir (Çağlar, Dağlı ve Silman 2008). Öz kontrol ise bireyin duygularını ve güdülerini yönetebilme yeteneğidir (Poskey 2006). Bu durumda bireyler duygularını kendi istekleri doğrultusunda yönlendirecekleri öz kontrol arttığında doğru öz değerlendirme yapabilecekleri iyi oluş artar şeklinde yorum yapılabilir.

Duygusallık ile iyi oluş arasında ve öz kontrol arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca sosyallik ile iyi oluş arasında öz kontrol arasında ve duygusallık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Öz kontrol arttığında yani bireyler duygularına yön verebildiğinde empati ve motivasyon kavramlarını içeren duygusallık artar şeklinde yorum yapılabilir. İnsanlarla sağlıklı bir iletişim kurmak sosyallik alt boyutuna girmektedir (Goleman 1998). Sağlıklı bir iletişim empati, motivasyon, kendi duygularının ve isteklerinin farkında olma ve duygularına yön verebilmekten bağımsız olamaz. Bu durumda sosyallik arttığında duygusallık, iyi oluş ve öz kontrol boyutları da artar denilebilir.

Çatışma yönetim stilleri alt boyutları arasındaki ilişkide, bütünleştirme ile ödün verme arasında hükmetme arasında, kaçınma arasında ve uzlaşma arasında pozitif

yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Problem çözmek, gerektiğinde ödün vermeyi, hükmetmeyi, kaçınmacı tavrı ve uzlaşmayı gerektirmektedir. Bütünleştirme çatışma çözüm stilinde, taraflar yüz yüze gelerek anlaşmazlık olan konusu üzerinde durur (Rahim 2001). Bu durumda çatışma çözme stili olan bütünleştirme arttıkça; ödün verme, hükmetme kaçınma ve uzlaşmanın da artar şeklinde yorum yapılabilir. Kaçınma ile ödün verme arasında ve uzlaşma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Kaçınma davranışı gösteren kişi çatışma çözümünde aktif rol oynamak istememektedir. Kendine ve başkalarına ilginin zayıf olduğu bir çatışma çözme stilidir (Rahim 2001). Ödün vermede ise karşı tarafın isteklerine boyun eğme söz konusudur. Kendine ilginin düşük olması yönünden kaçınma tutumu ile benzeşmektedir. Uzlaşma çatışma çözüm yöntemi ise karşılıklı fedakarlık davranışını gerektiren bir yöntemdir. Bireyin kendine ve başkalarına ilgisinin düşük olduğu bir konuda fedakarlık yapma ve ödün verme davranışı sergilemesi beklenmektedir. Bu durumda kaçınma çözüm stili kullanım tutumu arttığında; ödün verme ve uzlaşma çözüm stilleri kullanma tutumu da artar şeklinde yorum yapılabilir.

Uzlaşma ile ödün verme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Uzlaşma, bireyin hem kendisine hem karşı tarafın isteklerine ilginin orta derecede önemli olduğu bir çatışma çözüm stilidir (Rahim 2001). Ödün verme karşı ise tarafa ilginin yüksek olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Bu durumda bir tarafın ödün verme davranış stili tercih etmesi durumunda; çatışmalardaki uzlaşma artar denilebilir.

4.3. Duygusal Zekanın Örgütsel Adalet Algısı ve Çatışma Çözüm Stilleri Arasındaki Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması

Bu çalışmada özel ve kamu sağlık kuruluşlarında çalışan ebe ve hemşirelerin duygusal zekanın örgütsel adalet ve çatışma yönetim stilleri alt boyutları arasında düzenleyici rolü incelenmeye çalışılmıştır. Bulgular bölümü içinde, anlamlı olarak ortaya konulan her bir örgütsel adalet ve duygusal zeka etkileşiminin, çatışma yönetim stilleri boyutlarına nasıl etki ettiği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde elde edilen

bulguların tartışmasına yer verilmiştir. Genel olarak elde edilen bulgular duygusal zekanın örgütsel adalet algısı ile çatışma yönetim stilleri arasında düzenleyici rolü olduğuna işaret ederek araştırma hipotezi H.4 desteklenmektedir. Bu genel hipotezin altında, araştırma değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler açıklayıcı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde örgütsel adalet alt boyutları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunan duygusal zeka alt boyutları ile ilgili bulguların tartışılmasına yer verilecektir.

İlk olarak çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutu üzerinde örgütsel adalet algılarından işlemsel adalet algısı alt boyutu ile duygusal zeka faktörlerinden öz kontrol alt boyutunun etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet algısının düşük olduğu duruma göre, öz kontrolün düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun düşük olduğu görülmektedir. Öte yandan, işlemsel adalet algısının yüksek olduğu durumda, öz kontrolün düşük olduğu duruma göre, öz kontrolün yüksek olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun daha düşük olduğu görülmektedir. Hükmetme çatışma yönetim stilinde tartışmalarda rekabet etme söz konusudur ve kazanmak için güç kullanılmaktadır (Rahim 2001). Öz kontrol ise kendi duygularını yönetebilme yeteneğidir (Goleman 1998). Bu durumda çalışanların, iş yerindeki uygulama süreçlerinin adil olduğuna dair algılarının yüksek olması durumunda, duygularını yönetebilme yetenekleri ile ilgili olan öz kontrolleri de yüksek ise çatışma yaşanan konularda, duygularını kontrol ederek güç kullanmaktan ve rekabet etmekten daha çok kaçınabilecekleri ve dolayısıyla hükmetme çatışma yönetim stilini kullanma tutumlarının öz kontrollerinin düşük olduğu duruma göre daha az olabileceği şeklinde yorum yapılabilir.

Diğer bir bulgu ise çatışma yönetim stillerinden kaçınma alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet algısı ve duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık alt boyutunun etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermektedir. İşlemsel adalet algısının düşük olduğu duruma göre, duygusallığın düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan işlemsel adalet algısının yüksek

olduğu durumda, duygusallığın düşük olduğu duruma göre duygusallığın yüksek olduğu durumda kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun daha düşük olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde duygusallık alt boyutu empati ve motivasyon kavramlarından oluştuğu görülmektedir. Böylece iş yerindeki uygulamaların herkes için eşit olduğuna dair algılarının yüksek olması ile başkalarının hislerini anlama ve zor durumlarda kendini motive edebilme yani duygusallık yeteneği düşük olan çalışanların kurumda yaşanan çatışma durumlarında, duygusallık yeteneği yüksek olan çalışanlara göre daha kaçınmacı bir tutum sergileyebilecekleri söylenebilir. Kaçınmada kişinin kendine olan ilgisi düşük olduğu gibi başkalarına olan ilgisi de düşüktür (Rahim 2001). Birey için itici güç oluşturan motivasyon ve başkalarının duygularını hissedebilmesini sağlayan empati duyguları düşük olduğu durumda; bireyler çatışma oluşturan konularla ilgilenmek ve mücadele etmek istemeyebilir ve çatışmadan daha çok kaçınabilir. Literatür incelendiğinde hemşirelerin çatışma yaşanan konularda, kaçınma çatışma yönetim stilini kullandıkları görülmektedir. Mohamed ve Yousef ' un (2014), hastanede çalışan yönetici hemşirelerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile ilgili yapmış oldukları araştırma ile daha tecrübeli olan yönetici hemşirelerin çatışma durumlarında daha çok kaçınma çatışma yönetim stilini kullandıkları ortaya konmuştur. Katek ve Kavla' nın (2007) araştırma bulgularına göre ise 6 ve 10 yıl arası tecrübesi olan çalışanlar çatışma durumlarında kaçınma çatışma yönetim stilini kullanmaktadır. Vivar (2006) hemşirelerin daha çok kaçınma ve uyma çatışma yönetim stilini kullandığını belirtmiştir. Brown ve Eason' da (1999) yaptıkları çalışmada benzer bulgulara ulaşmışlardır. Bu durumda, hemşirelerin çatışma yaşanan durumlarda kaçınma çatışma yönetim stilini kullanım tutumu sergilemelerinin bir sebebi de duygusallık duygusal zeka yeteneklerinin düşük olması olabilir şeklinde yorum yapılabilir.

Bir diğer araştırma bulgusu ise çatışma yönetim stillerinden kaçınma alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet algısı alt boyutu ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol alt boyutu ile etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermektedir. İşlemsel adalet algısının düşük olduğu duruma göre öz kontrolün düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, işlemsel adalet algısının yüksek olduğu durumda, öz kontrolün düşük olduğu duruma göre öz kontrolün yüksek olduğu

durumda kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun hızla düştüğü görülmektedir. Kaçınmacı çatışma yönetim stiline, tartışmanın yarardan çok zarar getireceği durumlarda tercih edilmesi uygun görülmektedir (Başaran 2004; Karip 2000; Rahim 2001; Tarakçı 2009). Ancak uzun süre çatışma yaşanan konulardan kaçınılması daha büyük ve ön görülemez problemlerin oluşmasına sebebiyet verebilir. Böylece çalışanların, öz kontrollerinin yani duygularını yönetebilme yeteneklerinin yüksek olduğu durumda, iş yerindeki örgütsel süreçlerin de adil olduğuna dair algıları yüksekse, çalışanlar çatışma yaşanan konularda kaçınmacı bir tutum sergileyebilirler şeklinde yorum yapılabilir.

Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde örgütsel adalet algısı alt boyutlarından kişilerarası adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. Kişilerarası adalet algısının düşük olduğu duruma göre duygusallığın düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun düşük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, kişilerarası adalet algısının yüksek olduğu durumda, duygusallığın düşük olduğu duruma göre duygusallığın yüksek olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda duygusallığın yüksek ya da düşük olduğu her iki durumda da çalışanın örgüt çalışanları ile ilgili iletişimlerinden kaynaklanan adalet algısı düşük ise; çalışanların diğer kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına daha az duyarlı olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Hükmetme çatışma yönetim stilinde kendine ilgi başkalarına olan ilgiden yüksektir (Rahim 2001). Bu yöntemde birey, istediğine ulaşmak için güç kullanma yoluna başvurmaktadır (Yürür 2009). Hükmeden taraf isteğini güç kullanarak elde ettiğinden hükmedilen taraf sonuçtan memnun olmamaktadır (Karip 2010). Duygusallık boyutunun yüksek olduğu durumda; kişinin başkalarının duygularını hissederek sorunlara çözüm üretmesi beklenmektedir. Böylece çalışanların zorluklar karşısında kendilerini motive edebildikleri duygusallık yeteneklerinin yüksek olduğu durumda, düşük olduğu duruma göre, iş yerinde yapılan uygulamalarda çalışanlara ve yöneticilere olan davranışların da adil olduğu algısının yüksek olması ile çalışanların çatışma yaşanan konularda karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı

hükmetme çatışma yönetim stilini kullanma tutumlarının daha düşük olması beklenir şeklinde yorum yapılabilir.

Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından kişilerarası adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. Kişilerarası adalet algısı yüksek olduğu duruma göre öz kontrolün düşük ya da yüksek olduğu her iki durumda da hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun benzer oranda düşük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, kişilerarası adalet algısının düşük olduğu durumda öz kontrolün düşük olduğu duruma göre, öz kontrolün yüksek olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stilini kullanma tutumunun dramatik olarak arttığı görülmektedir. Öz kontrol, bireyin duygularını ve güdülerini yönetebilme yeteneğidir (Poskey 2006). Bu durumda çalışanlarda kişilerarası adalet algısı düşük ise yani çalışanların ya da yöneticilerin birbirine karşı olan saygı ve duyarlılığında adaletsiz olduklarına dair bir algı varsa; duygularını kendi ilgi ve istekleri doğrultusunda yönetebilme yeteneklerinin de yani öz kontrollerinin de düşük olduğu durumda hakimiyet kurarak çatışma çözüm yoluna gidilebilirler şeklinde yorum yapılabilir. Böylece güç kullanarak sorunu çözme davranışlarının, istedikleri çözüme ulaştırmakta etkili olacağı inancını taşıyabilirler denilebilir.

Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet algısının yüksek olduğu duruma göre öz kontrolün yüksek ya da düşük olduğu her iki durumda da hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumu arasında büyük bir fark görülmemektedir. Öte yandan, dağıtımsal adalet algısının düşük olduğu durumda, çalışanın öz kontrolünün düşük olduğu duruma göre öz kontrolünün yüksek olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stili kullanma tutumunun dramatik bir şekilde düştüğü görülmektedir. Dağıtımsal adalet, sonuç odaklıdır ve çalışanların elde ettikleri çıktılar (terfi, ücret, ödül vs.) ile ilgili algılarını ifade etmektedir (McFarlin ve Seweeney 1993). Öz kontrol ise bireyin duygularını ve güdülerini yönetebilme yeteneğidir (Poskey 2006). Çalışanların iş yerinde çatışma yaşanan konularda, hükmetme çatışma yönetim

stilini kullanma tutumunu sergilemeleri durumunda, ücret, terfi, ödül gibi hakları elde etme olasılıkları iş yeri yönetmelik ve uygulamaları açısından düşük olabilir. Bu durumda çalışanların ücret, terfi, ödül gibi hakları içeren dağıtımsal adalet algılarının zaten düşük olduğu durumda, öz kontrolleri yüksek ise çalışanlar rekabetten uzak durur şeklinde yorum yapılabilir.



V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışma yaşanması kaçınılmaz olan örgütlerde, örgütsel adalet ve duygusal zeka kavramları oldukça önemli olduğundan bu konular üzerinde daha fazla durulması gerekmektedir. Çatışma yaşanması örgütler açısından optimum düzeyde tutulabildiğinde istenen bir durumdur. Çünkü farklılıklar çatışmayı doğurur. Farklılıkların bastırıldığı ya da görmezden gelindiği örgütlerin günümüz rekabet ortamında varlığını sürdürebilmeleri imkansızdır.

Çatışma yaşanmasına sebep olan bir kavramda adaletsizlik algısıdır. Zamanlarının çoğunu iş yerinde geçiren bireyler, örgütlere vermiş oldukları emek karşılığında adil çıktılar almayı beklemektedir. Adil olmayan bir dağılım bireylerde duygusal olarak yıpranmışlık oluşturacağı için bu durum onların örgüte olan tutum ve davranışlarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bunun aksi de söz konusudur. Yani adil uygulamalar karşısında olumlu duygulara bürünecek ve örgütlere karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir. İşte bu noktada bireylerin sahip olduğu duygusal zeka yetenekleri örgütlerin yaşanan çatışmalardan en verimli sonucu elde etmeleri için çok büyük önem arz etmektedir. Çünkü sahip oldukları duygusal zeka yetenekleri sayesinde bireyler, adaletsizlik algısı karşısında ya da yaşanan çatışmalar karşısında; kendi duygularını istenen yönde olumluya dönüştürüp motive olabildikleri gibi başkalarının duygularını da bu yönde etkilemektedirler. Duygusal zekanın doğuştan gelen bir yetenek olmayıp her yaşta geliştirilebilir olması; örgütlerin çalışanlarını bu yönde geliştirebilmeleri ve yaşanan çatışmaları etkin bir şekilde çözüp verimlerini arttırabilmeleri açısından çok büyük bir avantaj oluşturmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı, duygusal zeka ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutu üzerinde örgütsel adalet algılarından işlemsel adalet algısı ile duygusal zeka faktörlerinden öz kontrol ile etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırmada çatışma yönetim stillerinden kaçınma alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bulgular çatışma yönetim stillerinden kaçınma alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından işlemsel adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermektedir. Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından kişilerarası adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından kişilerarası adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. Çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu üzerinde; örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve duygusal zeka alt boyutlarından öz kontrol faktörlerinin etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir.

Genel olarak araştırma bulguları duygusal zekanın, örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim stilleri arasında düzenleyici rolünün olduğunu göstermiştir. Böylece duygusal zekanın örgütler açısından önemi ortaya konmuştur. Örgütlerde yaşanan sorunlara kesin çözümler getirilebilmesi için örgütsel adalet algısı artırılmalıdır. Bunun için adil bir dağıtım ile ücretlerin verilmesi; uygulama süreçlerinin adil bir şekilde yönetilmesi ve tüm bunları yaparken çalışanlara saygılı ve duyarlı olunması örgütsel adaleti destekleyecektir. Bu araştırmanın önemi duygusal zekanın, algılanan örgütsel adalet ve çatışma yönetim stilleri üzerindeki düzenleyici rolünün görülmesini sağlamış olmasıdır.

Bu araştırma bulguları iş örgütlerinde çalışanlarda duygusal zekanın geliştirilmesi ile ilgili eğitim programlarının hazırlanması ve çalışanlara bu eğitimlerin verilmesinin önemi açısından katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu eğitim programlarının olumlu etkileri araştırılmalıdır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Çalışma saatleri içerisindeki yoğunluklarından ve ulaşılması kolay olmasından kaynaklanarak; bir kısmı kağıt kopya üzerinden doldurulurken verilerin çoğu sanal olarak doldurulmuştur. Verilen anketlerden bazılarının geri dönmediği, bazılarının da tam olarak doldurulmamış olduğu görülmüştür. Bunlar veri kaybına neden olmuştur. Ebe ve hemşirelerin çok yoğun ve stresli bir çalışma ortamında çalışıyor olması da ankete katılım oranını düşürmüştür. Bu durum istenilen sayıda veriye ulaşılmasını engellemiştir.

KAYNAKLAR

- Acar, Füsün (2001). *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Hamdan, Zaid vd. (2011). "Conflict Management Styles Used By Nurse Managers In The Sultanate Of Oman." *Journal of Clinical Nursing* 20.(34): 571-580.
- Alici, İsmail (2011). *Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkirman, A. Deniz (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13 (2):1-11.
- Akyel, Yusuf (2011). *Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Zekâ Davranışları arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Spor Yönetiminde ve Özerk Spor Federasyonları Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Arslantaş, C. Cüneyt ve Pekdemir, Işıl (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(1): 261-286.

- Asgari, Ali vd. (2008). "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors". *European Journal of Scientific Research* 23(2): 227-242.
- Bar-On, Reuven (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bies, J. Robert ve Moag, Jean (1986). *Interactional justice: Communication criteria for fairness*. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich: JAI Press.
- Beugre, Constant D. ve Baron, Robert A. (2001). "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice". *Journal of Applied Social Psychology* 31(2): 324-339.
- Brackett, A. Marc (2004). "Integrating Emotion and Cognition: The Role of Emotional Intelligence". *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrating Perspectives on Intellectual Functioning* 175-194.
- Cobb, D. Casey ve Mayer, John D. (2000). "Emotional Intelligence: What the Research Says". *Educational leadership* 58(3): 14-18.
- Colquitt, A. Jason (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". *Journal of Applied Psychology* 86(3): 386-400
- Cohen-Charash, Yochi ve Spector, Paul E. (2001). "The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior And Human Decision Processes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(2): 278-321.

- Cooper, K. Robert (1997). "Applying Emotional Intelligence in The Workplace". *Training & Development* 51(12): 31-39.
- Cropanzano, Russell vd. (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities And Other Denizens Of Organizational Justice". *Journal of Vocational Behavior* 58: 164-209.
- Crosby, Faye (1976). "A Model of Egoistical Relative Deprivation". *Psychological Review* 83(2): 85-113.
- Çakar, Ulaş ve Arbak, Yasemin (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(3): 23-48.
- Çakar, D. Nigar ve Yıldız, Sibel (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(28): 68-90.
- Dağlı, Gökmen vd (2008). "Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi". *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* 17.
- Delice, Murat ve Günbeyi, Murat (2013). "Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 27(1).
- Demir, Mahmut (2010). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 11(2).
- Deniz, M. Engin vd. (2013). "Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği-Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *Eğitim ve Bilim*, 38(169).

- Doll, Edgar A. (1935). "A Genetic Scale of Social Maturity". *American Journal of Orthopsychiatry*, 5(2), 180.
- Eren, Erol (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Folger, Robert (1986). *Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model*. In H.W. Beirhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations*. New York: Plenum Press .
- Gardner, Howard. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Greenberg, Jerald (1987). "Taxonomy of Organizational Justice Theories". *The Academy of Management Review* 12(1): 9-22.
- Greenberg, Jerald (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". *Journal of Management* 16(2): 399-432.
- Goleman, Daniel (1995). *Duygusal zeka*. Çev. B. S. Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, Daniel (1998). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*. Çev. B.S. Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, Daniel (1999). "Emotional Competence: Senior executives need a healthy dose of EC." *Executive Excellence* 16: 19-19.
- Giacobbe□Miller, Jane (1995). "A Test Of The Group Values And Control Models Of Procedural Justice From The Competing Perspectives Of Labor And Management". *Personnel Psychology* 48(1): 115-142.

- Gürbüz, Sait ve Yüksel, Murad (2008). "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(2): 174-190.
- Irak, Doruk Uysal (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu". *Türk Psikoloji Yazıları* 7(13): 25-43.
- İşcan, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın. "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki." *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 24(4).
- Kantek, Filiz ve Kavla, Ilkay (2007) "Nurse-nurse manager conflict: how do nurse managers manage it ?" *The health care manager* 26(2): 147-151.
- Karademir, Tamer ve Çoban, Bilal (2011). "Spor Alanında Örgütsel Adalet Ve Duygusal Zeka." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 36.
- Karaeminoğulları, Ayşegül (2006). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, Emin (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Karcıoğlu, Fatih ve Alioğulları, Zişan Duygu (2012). "Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi." *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 26:3-4.
- Kılıçlar, Arzu (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3: 23-36.
- Leona, S. Aiken ve Stephen, G. West (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Leventhal, Gerald S. (1976). *Fairness in social relationships*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, Gerald S. (1980). *What Should Be Done With Equity Theory ? In Social Exchange : Advances In Theory And Research*. New York: Prentice Hall Press.
- Lyons, Joseph B. ve Tamara R. Schneider (2005), "The Influence of Emotional Intelligence on Performance". *Personality and Individual Differences*. 39(4): 693-703.
- Marshall, Clare (2001). "Make the most of your emotional intelligence." *Chemical engineering progress* 97(2): 92-95.
- Mayer, D. John vd. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, D. John vd. (2000a). "Emotional Intelligence as Zeitgeist as Personality, and as Mental Ability. *The Handbook of Emotional Intelligence*. USA: Jossey- Bass.
- McFarlin, Dean B. ve Sweeney Paul D. (1992). "Research Notes. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal* 35(3): 626-637.
- Mikula, Gerold vd. (1990). "What People Regard As Unjust: Types And Structures Of Everyday Experiences Of Injustice". *European Journal Of Social Psychology* 20(2): 133-149.
- Mohamed, Fatma Rushdy ve Yousef, Hala Ramzy (2014). "Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Nurse Managers at Assiut University Hospitals." *International Journal: Educational and Practice* 5(5): 160-165.

- Newsome, Shaun vd. (2000). "Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence". *Personality and Individual Differences* 29: 1005-1016.
- Organ, Dennis W. ve Moorman, Robert H. (1993). "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections?". *Social Justice Research*, 6(1): 5-18.
- Örücü, Edip ve Özafşarlıoğlu, Sibel (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama/The Influence of Organizational Justice on the Turnover Intention: A Study in the Republic of South Africa". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10 (23): 335-358.
- Özdemir, Aslı Yüksek ve Özdemir, Ali (2007). "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama". *Selcuk University Social Sciences Institute Journal* 18.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (21).
- Özgan, Habib (2011). "Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1): 229-247.
- Özmen, Ömür N.T vd. (2007). "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma". *Ege Academic Review* 7(1): 17-33.

- Öztekin, Anıl (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Panteli, Niki ve Sockalingam, Siva (2005). "Trust and Conflict Within Virtual Inter-Organizational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing". *Decision Support Systems* 39(4): 599– 617.
- Petrides, Konstantinos ve Furnham, Adrian (2000). "On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence". *Personality and Individual Differences* 29: 313-320.
- Poskey, Mike (2006). "The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality". *Retrieved April 17*.
- Rahim, Afzalur M. vd. (2002). "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries". *The International Journal of Organizational Analysis* 10(4): 302-326.
- Rahim, Afzalur M. (2001). *Managing Conflict in Organization*. London: Quorum Books.
- Robbins, Stephen. P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Rozell, Elizabeth J. vd. (2004). Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology & Marketing* 21(6): 405-424.
- Salovey, Peter ve Mayer, John D. (1990). "Emotional Intelligence." *Imagination, cognition and personality* 9(3): 185-211.

- Skarlicki, Daniel P. ve Folger, Robert (1997). "Retaliation in the Workplace: The roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice". *Journal of Applied Psychology* 82(3): 434-443.
- Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Somuncuoğlu, Demet (2005). "Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü". *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* 11.
- Stouffer, Samuel Andrew vd. (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life*. New Jersey: Princeton University Press.
- Stys, Yvonne vd. (2004). "A Review Of The Emotional Intelligence Literature And Implications For Corrections". *Research branch correctional service of Canada* R-150.
- Thibaut, John W. and Walker, Laurens (1975). "Procedural justice: A psychological analysis". *L. Erlbaum Associates*.
- Thorndike, Edward L. (1920). "Intelligence and its uses". *Harper's magazine* 140: 227-235.
- Tyler, Tom R. (1989). "The Psychology Of Procedural Justice: A Test Of The Group-Value Model". *Journal of Personality and Social Psychology* 57: 830-838.
- Uysal, İsa (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama*. Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bakası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

- Walumbwa, Fred O. vd. (2008). "Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, And Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Procedural Justice Climate Perceptions And Strength". *The Leadership Quarterly* 19(3): 251-265.
- Wechsler, David (1945). "A standardized memory scale for clinical use". *The Journal of Psychology* 19(1): 87-95.
- Weisinger, Hendrie (1998). *İş Yaşamında Duygusal Zeka*. Çev. N. Süleymangil. İstanbul: Mns Yayıncılık.
- Yaylacı, Gaye Ö. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yıldız, Erkan vd. (2013). "Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü". *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10(1).
- Yürür, Senay (2009). "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 10(1): 23-42.
- Zhu, Yun, vd. (2015). "The Impact Of Emotional Intelligence On Work Engagement Of Registered Nurses: The Mediating Role Of Organisational Justice." *Journal Of Clinical Nursing* 24(15-16): 2115-2124.



EKLER

EK.1 Demografik Bilgi Formu

Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisine çarpı (X) koyarak, ya da boşluğu uygun şekilde doldurarak yanıtlayınız.

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz;

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız;

() 25'ten küçük () 25-35 () 36- 45 () 46-55 () 56'dan büyük

3. Eğitim düzeyiniz;

() Temel eğitim () Lise () Yüksekokul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora

4. Çalışma hayatınızda toplam çalışma süreniz;

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla

5. Mesleğiniz

() Mühendis () Uzman () Teknik Eleman () Memur () Diğer (Lütfen Belirtiniz) _____

6. Bulduğunuz kurumda kaçınıcı seneniz?

7. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz?

8. Toplam çalışma hayatınızda kaçınıcı işiniz?

9. Evinize (ailenizin) giren aylık toplam gelir ne kadardır?:

__ 2000-2999 TL __ 3000-3999 TL

__ 4000-4999 TL __ 5000-5999 TL __ 6000 TL ve üstü

EK.2 Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği Kısa Form

Yönerge: Lütfen aşağıdaki her ifadeyi o ifadeye katılma ya da katılmama derecenizi yansıtan rakamı daire içine alarak cevaplayınız İfadelerin tam anlamı hakkında çok uzun düşünmeyiniz. Hızlı ilerleyiniz ve kesin cevaplar vermeye çalışınız. İfadelerin tam anlamı hakkında çok uzun düşünmeyiniz.

Doğru ya da yanlış cevap yoktur.1-Hiç katılmıyorum 7-Tamamen katılıyorum arasında 7 cevap seçeneğiniz vardır. İlginiz ve zaman ayırdığınız için teşekkürler.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Kesinlikle Katılmıyorum

Kesinlikle katılıyorum

1. Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.	1	2	3	4	5	6	7
2. Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
3. İnsanlarla etkin bir biçimde baş edebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
5. Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.	1	2	3	4	5	6	7
6. Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7. Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.	1	2	3	4	5	6	7
8. Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
9. Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.	1	2	3	4	5	6	7
10. Genelde stresle baş edebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
11. Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
12. Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
13. Genel olarak, hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
16. Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
17. Tartışırken haklı olduğumu bilsem dahi, geri çekilmeye meyilliyim.	1	2	3	4	5	6	7
18. Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.	1	2	3	4	5	6	7
19. Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.	1	2	3	4	5	6	7
20. Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.	1	2	3	4	5	6	7

EK.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ

Soru formunda yer alan ‘**kazanımlar**’ ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı amirinizin/yöneticinizin vereceği karara bağlıdır.

Bu anlamda formda yer alan ‘**süreçler**’ ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.

Soru formu ve içindeki kriterleri, özgürce değerlendirerek fikrinize en uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler) ile ilgilidir. İfadelerle ilgili yanıtlarınızı verirken lütfen her bir sorunun yanında yer alan aşağıdaki ölçeği kullanınız.

	Çok az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük ölçüde
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5

II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. is sonuçlarınıza) ilgilidir.

	Çok az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük ölçüde
1. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
2. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
3. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
4. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5

III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili (amir/amirleriniz) ile ilgilidir.

	Çok az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük ölçüde
1. Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
2. Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
3. Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
4. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
5. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
6. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
7. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
8. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
9. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

EK.4. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği

ROCI-II

Çalışma arkadaşlarınızdan farklı olabilirsiniz ya da onlarla anlaşmazlık, uyuşmazlık yasayabilirsiniz. Aşağıdaki ifadeleri, çalıştığınız kurumda ortaya çıkan çatışmaların üstesinden nasıl geldiğinizi yansıtacak şekilde cevaplayınız. Verdiğiniz cevaplar doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmeyecektir. İş arkadaşlarınızla olan çatışmalarda gösterdiğiniz davranışı en iyi yansıtan cevap, en iyi cevap olacaktır.

	5-Tümüyle katılıyorum	4-Katılıyorum	3-Kararsızım	2-Katılmıyorum	1-Hiç katılmıyorum
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.					
2. Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.					
3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.					
4. Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.					
5. Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.					
6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
7. Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.					
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etki kullanırım.					
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10. Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.					
11. İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim.					
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
13. İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.					
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.					
15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.					

16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.					
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.					
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.					
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.					
21. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.					
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.					
23. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.					
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.					
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.					
28. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					

Ek.5. Onam Formu

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL PSİKOLOJİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU

Bu araştırma Abant İzzet Baysal Üniversitesi Genel Psikoloji yüksek lisans öğrencisi Hilal ÖZTÜRK tarafından, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Fen- Edebiyat Fakültesi Psikoloji bölümü Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU danışmanlığında yürütülmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve çatışma yönetim stilleri arasında duygusal zekanın rolü incelenmektedir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmaktasınız. Uygulamalar süresince samimiyetiniz araştırmanın geleceği için çok önemlidir. Uygulamanın istediğiniz anında, araştırmadan ayrılmak istediğinizi uygulayıcıya herhangi bir neden veya koşul belirtmeden ifade edebilir ve ayrılabilirsiniz.

Bu çalışmaya katılmayı kabul ederseniz birkaç anket dolduracaksınız. Araştırma yaklaşık on beş dakika sürecektir. Araştırma sonunda, araştırma sonucu ile bilgi talep etmeniz durumunda, elde edilen bilimsel bilgiler paylaşılacaktır. Araştırma sonuçları, istatistiksel yöntemlerle analiz edip, işlenecek ve bunun sonucunda elde edilen bilgiler rapor edilecektir. Kabul görmesi halinde literatüre kazandırılacaktır.

Anket formunun geri dönmesi araştırma amacı için bu bilgilerin kullanılmasına onam verildiği anlamına gelmektedir. Bilgilendirme formu katılımcıda kalacaktır. Araştırmamıza ayırdığınız zaman ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Hilal ÖZTÜRK
Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU

Araştırmanın koşullarını anladığımı ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı taahhüt ederim.

Ek.6. İzin Formları

edeniz@yildiz.edu.tr

27.09.2015

Alıcı: bana

Hilal ölçek bilgileri ekli dosyadadır, başarılar dilerim.

Prof. Dr. M. Engin Deniz
Düzce Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dekanı

Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı
Davutpaşa-İstanbul

-----hılal Ozturk <hlalozturk@gmail.com> yazdı: -----

Kime: edeniz@yildiz.edu.tr
Kimden: hılal Ozturk <hlalozturk@gmail.com>
Tarih: 05.09.2015 00:48
Konu: Re: Ölçek Kullanma İzin Talebi

hılal Ozturk <hlalozturk@gmail.com>

1.07.2015



Alıcı: omur.ozmen, yasemin.arbak, pinar.ozer

Sayın Özmen, Arbak ve Özer,
Tez çalışmamda kullanmak üzere çevirisini literatüre kazandırdığınız Colquitt' in (2001) dört boyutlu Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğini kullanmak üzere izninizi talep ediyorum.

Saygılarımla,
Hilal ÖZTÜRK

omur ozmen <omur.ozmen@deu.edu.tr>

1.07.2015



Alıcı: bana

Sayın Hilal Öztürk,

Adı geçen ölçeği kullanmanız bizi memnun eder. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Ömür

Ali İlker Gümüşeli <ilker.gumuseli@okan.edu.tr>

10.09.2015



Alıcı: bana

Sayın Hilal Öztürk,

Tarafımdan Türkçeye uyarlanan ve kısa adı ROCI olan ölçeği referans göstererek çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar diliyorum.

Ali İlker Gümüşeli

From: hilal Ozturk [mailto:hlalozturk@gmail.com]

Sent: Wednesday, September 9, 2015 8:26 PM

To: Ali İlker Gümüşeli

Subject: Re: Ölçek Kullanma İzin Talebi



Ek.7. Etik Kurul Raporu



Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Hilal ÖZTÜRK,
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Psikoloji ABD

Sayın Hilal ÖZTÜRK,

"Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasında Duygusal Zekanın Rolü" konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğumuz başvuruya (Protokol NO. 2015/175) Kurulumuzun 09.12.2015 tarihli ve 2015/175 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.


Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)


Doç. Dr. Mithat DURAK (Üye)


Doç. Dr. Altay EREN (Üye)


Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)


Yrd. Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

Av. Zuhâl DEMİRÇİ (Üye)



ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Hilal ÖZTÜRK

Doğum Tarihi : 15.10.1990

Doğum Yeri : Ankara

Eğitim Durumu : 2013 - 2016 **Abant İzzet Baysal Üniversitesi (Bolu) Psikoloji Yüksek Lisans Eğitimi.**

2008 – 2012 **Abant İzzet Baysal Üniversitesi (Bolu) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü**

2003 – 2007 **Yahya Kemal Beyatlı Lisesi (Ankara)**

2003 - 2006 **Ziya Gökalp İlköğretim Okulu (Ankara)**

Yabancı Diller : **İngilizce**

YDS: 55

Deneyimler : -