

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI ORTAÖĞRETİM
KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇATIŞMA
YÖNETİMİ İLİŞKİSİ (DENİZLİ ÖRNEĞİ)**

**Hilal BOLAK
1430225045**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK**

ISPARTA - 2017



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	HİLAL BOLAK	
Anabilim Dalı	ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	
Tez Başlığı	ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ:SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ (DENİZLİ ÖRNEĞİ)	
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 13/4/17 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisanstezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	DOÇ.DR.MUSTAFA ÖZTÜRK	
Jüri Üyesi	DOÇ.DR.TUGAT ARAT	
Jüri Üyesi	YRD.DOÇ.DR.MURŞİT IŞIK	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

²OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği)” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

H. Bolak

Hilal BOLAK 17/04/2017

BOLAK, Hilal, Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2017

ÖZET

Örgütsel adalet kavramı örgüte yönelik adalet algısıdır ve çalışma yaşamında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri yöneticilerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarına bağlıdır. Yöneticilerin örgütsel adaleti sağlamaları, çalışanların iş performanslarının artmasında ve örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde önemli unsurlar olarak nitelendirilebilmektedir.

Örgütsel adaletin sağlanamaması durumunda çalışanlar uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklar yaşayarak çatışma içerisine girmektedirler. Çatışmalar her zaman önlenemez olmasa da etkili bir şekilde yönetildiklerinde, örgüt açısından olumsuz durumlar olumlu durumlara dönüştürülebilmektedir. Çalışmadan elde edilecek sonuçlar çalışanların örgütsel adalet algısının ne yönde olduğunu ortaya koymakla birlikte algılamalarının çatışmalara ve çatışmaların yönetilmesine nasıl etki edeceğini saptayacağı için diğer işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri şekillendirme açısından önem arz edecektir.

Çalışmada, Denizli'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Denizli ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlere yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel adalet ve çatışma yönetimi çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti, Çatışma Yönetimi

BOLAK, Hilal, Organizational Justice and Conflict Management in Secondary Education Institutions Attached to the Ministry of National Education Relationship (Denizli Case), Master Thesis, Isparta, 2017

ABSTRACT

The concept of organizational justice is a perception to justice and important for work life. The success of organization and achievement of aims depend on the attitude of managers to the employees. It is important for managers to establish organizational justice for improving working performance and carrying out organizational facilities.

When there is no justice, there occurs problems among employees. It's not always possible to avoid conflict. If they are managed efficiently, problems are solved easily. The results show how successfull the organizational justice is and how efficient the managing of conflict is among the employees.

In this work, we aim to determine the relationship between organizational justice and conflict managing at institutions related to Denizli Educational Ministry. We try to evalvate the results of questionnaire applied to manager, co manager and teachers related to Educational Ministry in Denizli for organizational justice and conflict managing.

Key Words

Organizational Justice, Distribution Justice, Procedure Justice, Interaction Justice, Conflict Managing

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	ii
YEMİN METNİ SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ VE TEORİK YAKLAŞIMLAR

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	4
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ	5
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ.....	6
1.3.1. Dağıtım Adaleti	6
1.3.2. Prosedür Adaleti	9
1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	12
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETE TEORİK YAKLAŞIMLAR.....	14
1.4.1. Reaktif (Tepkisel)- İçerik Teorileri	14
1.4.2. Proaktif- İçerik Teorileri.....	17
1.4.3. Reaktif- Süreç Teorileri.....	19
1.4.4. Proaktif- Süreç Teorileri.....	21
1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	21
1.5.1. Kişisel Faktörler	22
1.5.2. Örgütsel Faktörler.....	22
1.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI	23
1.6.1. Örgütsel Adaletin Birey Açısından Sonuçları.....	23
1.6.2. Örgütsel Adaletin Örgüt Açısından Sonuçları.....	24

İKİNCİ BÖLÜM	
ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI,	
ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI, NEDENLERİ, SONUÇLARI VE	
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI	
2.1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	26
2.2. ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI.....	28
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	28
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	29
2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım	30
2.3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI	31
2.3.1. Çatışmanın Nedenleri	31
2.3.2. Çatışmanın Sonuçları.....	36
2.4. İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI	36
2.4.1. İş-Aile Yaşam Çatışması Kavramı	36
2.4.2. İş-Aile Yaşam Çatışması Boyutları	37
2.4.3. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İlgili Teoriler.....	38
2.4.4. İş-Aile Yaşam Çatışmasının Nedenleri ve Sonuçları	39
2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI.....	40
2.6. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI	41
2.6.1. Kaçınma.....	41
2.6.2. Hükmetme	42
2.6.3. Uyma	42
2.6.4. Uzlaşma	43
2.6.5. Bütünleştirme (Tümleştirme)	44
2.7. EN UYGUN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZININ SEÇİMİ	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ANALİZİ (DENİZLİ ÖRNEĞİ)

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	48
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	48
3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı	49
3.2.2. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı	49
3.2.2.1. Demografik Özellikler	50
3.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	50
3.2.2.3. Çatışma Yönetimi Ölçeği.....	50
3.2.3. Araştırmanın Kısıtları.....	51
3.2.4. Anketin Uygulanması.....	51
3.2.5. Ana Kütle ve Örneklem.....	51
3.2.6. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	51
3.2.7. Araştırmanın Hipotezleri	52
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZLERİ	52
3.3.1. Demografik Bulgular.....	52
3.3.2. İstatistiksel Bulgular.....	54
3.3.2.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular.....	54
3.3.2.2. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	74
3.3.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	77
SONUÇ	81
KAYNAKÇA	85
EK: ANKET FORMU	95
ÖZ GEÇMİŞ.....	100

TABLÖLAR

Tablo 3.1. Araştırmanın Modeli.....	49
Tablo 3.2. Cinsiyet Dağılımı.....	52
Tablo 3.3. Medeni Durum.....	52
Tablo 3.4. Yaş Dağılımı.....	53
Tablo 3.5. Eğitim Durumu.....	53
Tablo 3.6. Statü Dağılımı.....	53
Tablo 3.7. Çalışma Süresi.....	53
Tablo 3.8. Aylık Gelir Durumu.....	54
Tablo 3.9. Ölçeklerin Güvenirlik Tablosu.....	54
Tablo 3.10. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	55
Tablo 3.11. Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	62
Tablo 3.12. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Ortalam Değerleri.....	70
Tablo 3.13. Çatışma Yönetimi Algısı Ölçeğinin Ortalaması.....	72
Tablo 3.14. Ölçeklerin Ortalamaları.....	73
Tablo 3.15. Yaş Değişkeninin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi.....	74
Tablo 3.16. Eğitim Değişkeninin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi.....	74
Tablo 3.17. Cinsiyet Değişkeninin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi.....	75
Tablo 3.18. Medeni Durum Değişkeninin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi.....	75
Tablo 3.19. Yaş Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi.....	76
Tablo 3.20. Eğitim Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi.....	76
Tablo 3.21. Cinsiyet Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi.....	76
Tablo 3.22. Medeni Durum Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi.....	76
Tablo 3.23. Statü Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi.....	77
Tablo 3.24. Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi.....	77
Tablo 3.25. Aylık Gelir Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi.....	77
Tablo 3.26. Değişkenler Arasındaki Pearson Correlation (r) Değerinin Aralıkları.....	78
Tablo 3.27. Örgütsel Adalet Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi.....	78
Tablo 3.28. Dağıtım Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi.....	78
Tablo 3.29. Prosedür Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi.....	79
Tablo 3.30. Etkileşim Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi.....	79
Tablo 3.31. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular.....	80

GİRİŞ

Örgütler için en önemli kaynak insandır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları ve örgüt çıkarlarını sağlamaları için insan faktörüne önem vermeleri gerekmektedir. Geçmişten günümüze teknolojinin gelişmesiyle birlikte çalışma koşulları da değişip iyileşmektedir. Bu durum işletmeler açısından doğru değerlendirilirse büyük avantaj sağlamaktadır. Çalışma koşulları iyileştikçe, çalışmalardan daha fazla verim alabilmek için de insan gücünün etkin olarak kullanılması gerekmektedir.

İnsan yaşamında çalışma hayatı nasıl önem taşıyorsa, çalışma hayatı için de insan o kadar önem taşımaktadır. Çalışma hayatının en temel kaynağı insan olduğu için faaliyetlerin düzgün ve düzenli gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda insan kaynağına çok önem verilmelidir. Ayrıca işletmelerin dış çevrelerinde başarı elde edebilmeleri ile rakiplerinden farklı olmaları, iç çevre unsurlarını etkin bir şekilde yönetmeleriyle mümkündür. Etkili yönetilmesi gereken en önemli iç çevre unsuru da insandır (Eğinli, 2009: 35). İnsan gücünden etkin olarak yararlanmak için örgütlerin adaletli olmaları ve çalışanların da adalet algılarının olumlu yönde olması gerekmektedir. Çünkü adalet algısı çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir.

İçinde bulunduğumuz yüz yılda, kendini geliştirip, bir çok yeteneğe ve vafsa sahip olan çalışanları bünyesinde barındıran işletmeler arasında rekabet giderek kuvvetlenmektedir. Bu rekabet ortamında çalışanları farklı yetenek ve donanımlara sahip olan işletmeler diğer işletmelerden bir adım önde olmaktadır. Çalışanların bilgi ve becerilerini, örgütsel çıkarlar doğrultusunda bilinçli bir şekilde yöneten, yönlendiren işletmeler başarıyı elde etmektedirler. Bu yüzden yöneticiler işletmelerinde, örgütsel adaleti sağlamalarını, çalışanların adalet algılarının olumlu olmasını, çalışanların iş performanslarının artmasında ve örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde önemli unsurlar olarak görmektedirler.

Örgütsel adalet algısı, iş görenleri güdüleyen, iş performanslarını arttıran ve örgütsel verimliliği sağlayan en önemli faktördür. Aynı zamanda örgütsel adalet yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı olduğunu ve örgütün meşru olduğunu göstermektedir (Yanılmaz, 2014: 1).

Günümüz şartlarının değişmesiyle birlikte farklılaşan kişisel değerler ve görüşler, anlaşmazlıklar ile uyumsuzlukların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden

çatışma kaçınılması güç bir olay haline gelmiştir. Kişiler kendi çıkarlarıyla değerleri gereği hareket edip kişisel isteklerini yerine getirebilmek için birbirleriyle sıkça çatışmak zorunda kalmaktadırlar.

Çalışma yaşamında da insanların arasında anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların çıkması kaçınılmaz olmakla birlikte çatışmalara sebep olmaktadır.

Araştırmacılar, çalışanların iş ve aile hayatlarının dengeli olmasının, bireysel başarılarıyla özel hayatlarında mutlu olmalarına etkisi üzerine çalışmalar yapmışlardır. Araştırmalarda kişilerin üstlendikleri değişik rollerin çatışmalara sebep olduğu ve çatışmaların iş yerindeki tutum ile davranışlarına yansıdığı görülmektedir (Turunç ve Erkuş, 2010: 417).

Bu çatışma, iş-aile yaşam çatışması ya da aile-iş yaşam çatışması olmak üzere iki yönlü yaşanmaktadır. İş-aile yaşam çatışması, kişinin işle ilgili üstlendiği rollerin aile yaşantısı üzerinde olumsuz etkiler yaratması sonucu yaşanan çatışmadır. Aile-iş yaşam çatışması ise kişinin ailesiyle ilgili yerine getirmesi gereken sorumluluklarının işle ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini engellemesi sonucu yaşanan çatışmadır.

İş-aile yaşam çatışması örgütlerde bir çok soruna sebep olmaktadır. Bu sorunlardan bir kaçısı performans düşüklüğü, tükenmişlik, işe devam etmeme ve işten memnun olmamadır (Cinamon vd. , 2007'den aktaran Allen, 2001: 414- 435).

Çatışmalar, örgütlerin büyük problemlerindendir. Çatışmaların olumsuz sonuçları olabileceği gibi doğru yönetilmeleri koşuluyla olumlu sonuçları da olabilmektedir. Ayrıca etkili bir şekilde yönetilmeleri örgüt çıkarlarına hizmet edecek sonuçların da ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumda en büyük görev yöneticilere düşmektedir.

Çatışma, kişiler veya gruplarla birlikte işletmelerin de performansını etkiler. Bu nedenle çatışmanın nasıl ortaya çıktığı doğru saptanmalı ve nasıl çözümlenmesi gerektiğine dair yönetim biçimleri konusunda doğru karar verilmelidir.

Çatışmalar işletmelerde yönetilmezse, emek, zaman, iş gücü ve para kaybına neden olmaktadır. Örgütsel performansın azalması ve motivasyonun düşmesi de çatışmaların yönetimindeki yetersizliğe bağlıdır. Çatışmalar tamamen yok edilememektedirler. Çatışmaları tamamen yok etmeyi hedef alan yaklaşım doğru değildir. Çatışmaları çözmek için uygun bir yaklaşımın benimsenmesi, çatışmanın olumlu sonuçlandırılmasını sağlamaktadır (Başak, 2010: 1).

Çatışmaları yönetmek örgütlerin karşılaştığı en zor durumlardan biri olduğu için yöneticilerin çatışma yönetimiyle ilgili yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için çatışmanın yönetilmesi zorunludur. Yöneticiler örgütsel devamlılığı sağlamak amacıyla en yararlı yönetim tarzını seçmek zorundadırlar (Öztaş ve Akın, 2009: 10).

“Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği)” adlı çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk iki bölümü, literatür bölümüdür. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adalet türleri, örgütsel adalet teorik yaklaşımlar, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve örgütsel adaletin sonuçlarından bahsedilecektir.

İkinci bölümde çatışma kavramı, çatışma yaklaşımları, çatışmanın nedenleri ve sonuçları, iş-aile yaşam çatışması, çatışma yönetimi kavramı, çatışma yönetim tarzları ve en uygun çatışma yönetim tarzının seçiminden bahsedilecektir.

Üçüncü bölümde “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi İlişkisi Analizi (Denizli Örneği)” başlığı ile içeriğine uygun olarak düzenlenen anket sonuçları değerlendirilecektir. Bu bölümde ilgili kurum çerçevesinde geliştirilen hipotezler yapılan uygulama ile test edilecek, araştırmanın amacı, metodolojisi, izlenen yöntem, kullanılan istatistiksel yöntemler açıklandıktan sonra araştırmaya ait bulguların, hipotezlerin değerlendirmeleri yapılarak araştırma tamamlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ VE TEORİK YAKLAŞIMLAR

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet, bağlılık, tatmin gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak zordur. Bu yüzden adalet ve tatmine algı problemi denebilir. Dolayısıyla adaletin olup olmamasından çok çalışanların yönetim faaliyetlerini nasıl algıladıkları önem taşımaktadır (Tutar, 2007: 98).

Çalışanlar örgüt içinde kendileri ile diğer çalışanları karşılaştırmaktadırlar. Herkesin kurallardan aynı ölçüde sorumlu olacağı, eşit işe eşit ücret ödeneceği, izin günlerinin eşit olacağı ve sosyal haklardan her çalışanın yararlanacağı beklentisi içinde olmaktadır. Fakat adalet yalnızca çıktılar ve çıktıların karşılaştırılmasıyla algılanılmamaktadır. Örgütteki bireylere karşı yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla birlikte, bireyler arasındaki etkileşim de adalet algısında belirleyici faktörlerdendir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

İş yerlerinde adaletin rolünü belirlemek için örgütsel adalet diye adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Eğilmez, 2011: 9). Örgütsel adalet, örgütlerde faaliyetlerden dolayı ortaya çıkan maliyetlerin ve elde edilen çıktıların çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 107).

Örgütsel adalet, genelde adalet düşüncesinin çalışma ortamına aksetmesi yani iş yerinde adalete yönelik algıdır (Polat ve Ceep, 2008: 309). Bir diğer tanıma göre örgütsel adalet, kazanılanların dağıtımı ve dağıtım kararları alınırken uygulanan prosedürler ve kişilerin birbirleriyle etkileşimlerinin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen şartlar ve toplumsal normlarla açıklanmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 247). Örgütsel adalet kavramı; sadece birey ve grupların örgütten aldıkları adalet algılamasıyla sınırlı kalmayıp, onların bu algı sonucunda göstermiş oldukları tepkiyi de içerdiği için bireyde örgütsel uygulamaların keyfi ya da kaprisli olup/olmadığına veya eşit olduğuna ilişkin sahip olduğu algı olarak da tanımlanmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 248). En geniş tanımıyla da kişinin örgütüne yönelik adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996: 24'ten aktaran Özdevecioğlu, 2003: 78).

Adams'ın Eşitlik Teorisi ile örgütsel adalete yönelik çalışmalar başlamıştır. Bu teori, bireyler kendilerine ait girdi ve çıktıları diğer bireylerin girdi ve çıktılarıyla karşılaştırdıklarında, yaptıkları karşılaştırma sonucunda eşitsizlik saptarlarsa, eşitsizliği giderecek şekilde davranışlar sergilediklerini anlatmaktadır. Eşitlik teorisi genel olarak çıktıların dağıtılması, dağıtım adaleti ile ilişkilendirilmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 247).

Moorman ise örgütsel adaleti “Çalışanların işlerinde adaletli muamele görüp görmediklerini ne şekilde belirledikleri ve bu saptamalarının işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği olarak tanımlamaktadır (Moorman, 1991: 845).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Örgüt psikolojisi ile endüstri alanlarında incelenen örgütsel adalet, iş görenlerin örgüt içinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılamalarını kapsamaktadır. Geçmişte sadece iş görenlerin algılamalarına ilişkin sonuçların dikkate alınması örgütsel adalet olarak nitelendirilirken, sonraları bu sonuçların oluşmasında etkili olan uygulanan yöntemlerle bireyler arası hareketlerin adil olmasının da önemli olduğu vurgulanmıştır (Irak, 2004: 25).

Örgütsel adalet, bütün örgütsel hayatın süreçlerinin hepsini içine alıp aynı zamanda bu süreçleri etkileyen bir unsurdur. Çünkü yöneticiler işletmelerdeki çıktıların, çalışanlara eşit, adil bir şekilde dağıtılmasından sorumludur (Aykut, 2007: 16). Yöneticilerin başarılı olabilmeleri adil olabilmeleriyle doğru orantılıdır. Onlar görevlerini hakkıyla yerine getirdikçe başarılı olabileceklerdir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011: 28). Fakat iş görenlerin adaletle ilgili algılamalarının merkezinde sadece çıktıların dağıtımıyla ilgili karşılaştırmalar değil, örgüt içindeki kurallarla bu kuralların uygulanışı ile kişiler arasındaki etkileşim de önemli rol oynamaktadır (İplik, 2009: 108).

Geçmişten günümüze örgütsel adaletle ilgili olarak yerli ve yabancı bir çok araştırma yapılmıştır. Çünkü örgütsel adaletin iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlıkla ilgili davranışlar, işten ayrılma, iş gücü devir oranı, işe geç kalma, performans, devamsızlık gibi kişisel ve örgütsel sonuçları olmuştur. Bazı araştırmalarda da örgütsel adaletin karar alma süreçleri ile liderlik tarzıyla da ilişki içinde olduğu belirtilmektedir (Eberlin ve Tatum, 2005: 1041; Abu Elanain, 2010: 7-9).

Örgütsel kararlar alınırken çalışanların rolleri ve sorumlulukları daha da artmaktadır. Çalışanlar örgütteki kararların alınmasında sorumluluk sahibi olsalar da,

örgüt içinde çalışanlarla ilgili olarak alınan kararların adilliği sorgulanmaktadır (Colquitt vd. , 2001a: 425). Bu nedenle örgütteki ilişkilere bağlı olarak elde edilen kazanımların adil dağıtımını belirten “örgütsel adalet” kavramı git gide önem kazanmıştır (Özmen vd. , 2007: 20).

Çalışanların örgütteki adalet algıları onların örgüte ve diğer çalışanlara yakın olmalarını sağlarken, adaletsizlik algıları ise onların birbirlerinden ya da örgütlerinden uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Adil davranışların gösterilmesi gelecekteki olayların daha iyi bir biçimde tahmin edilebilir olmasını sağlayıp, günlük çalışma hayatında karşılaşılabilecek problemlerin ve net olmayan durumların azalmasına katkıda bulunacaktır (Söyük, 2007: 6).

İş görenlerin örgütleriyle ilgili adalet algıları, onların örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel adalet kavramının önemli olmasını gerektiren başlıca konu budur. Çünkü adil olmayan davranışlar iş görenlerin işe karşı tutumlarını, örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını azaltmaktadır. Adalet algılamaları bu yüzden örgüt ve iş görenler açısından önemlidir (Kılıçaslan, 2010: 18).

Örgütlerdeki adalet algısı, örgütlerin ana değerlerindendir. Örgütsel kazanım ile ödüllerin dağıtımıyla ilgili uygulanan prosedürler ve süreçler, çalışanların tutum ve davranışlarıyla iş performansları üzerinde etkili olmaktadır (Colquitt, 2001b: 388- 389).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Örgütsel adalet kavramı süreçlerin devam etmesiyle, çalışmalarla ve farklı çalışma alanları ya da koşullarıyla irdelenmiştir. Örgütsel adalet algısının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla çeşitli boyutlandırmalar yapılmıştır. Örgütsel adalet olgusu alt boyutlarıyla ilgili tartışmalar olsa da “dağıtım adaleti”, “prosedür adaleti” ve “etkileşim adaleti” olarak isimlendirilen üç boyuttan oluşan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1987: 9-22).

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kavramının temelini sosyal adalet konusu oluşturmaktadır. Sosyal adalet, toplumun sahip olduğu kaynakların (ekonomik vb.) toplum üyelerinin statü ve yeteneklerine göre adil dağılımı olarak tanımlanabilir (İşleyici, 2015: 20).

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili ilk çalışmalarda kazanımların yani cezaların ve ödüllerin dağıtımı üzerinde durulmuş, çalışanların örgütsel adalet algısının en önemli belirleyicisinin, iş görenler arasında kazanımların pay edilmesi ve iş görenlerin bu

paylaşımı adaletli bulup bulmadıkları veya ne kadar adaletli buldukları olduğu düşünülmüştür (Denizli, 2014: 10).

Örgüt ortamında dağıtım adaleti; ücret, ödül, sosyal haklar, terfi gibi kazanımların, örgütteki iş görenlere adil biçimde paylaştırılmasını ifade etmekte ve iş görenlerin bu kazanımların dağıtımına ilişkin algıları ise dağıtım adaleti algısı olarak nitelendirilmektedir (Cohen vd. : 280).

Dağıtımsal adalet ilkesine göre çalışanlara tarafsız ve ahlaki değerler doğrultusunda davranılması gerekmektedir. Çalışanların belirli tutum ve davranışları göstermeleri karşılığında ödüllendirilme yapılacağı garanti edilmelidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185-187).

İş görenler, elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığı kararına varabilmek için kendi kazanımları ile diğerlerinin kazanımları arasında karşılaştırma yapmakta ve bu karşılaştırma sonucunda örgütte kendilerine adaletsiz davranıldığı sonucuna varabilmektedirler. Dağıtım adaleti konusunda en önemli nokta, iş görenlerin dağıtım yapılan kazanımlardan adil bir biçimde pay aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Dağıtım adaletinin temelini oluşturan teorilerden biri Adams'ın Eşitlik Teorisi'dir. Bu teori Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayanmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi, taraflar arasında ilişkinin, ekonomik faaliyetlerle benzer olarak aralarında maliyet ve fayda temeline göre şekillendiğini, tarafların arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmek için birbirleriyle ilişkiye girdiklerini, ilişkide devam edip etmeme kararının ise ilişkinin kendilerine sağlayacağı getirilere ve götürülere dayanarak verildiğini ifade etmektedir (Bolat vd. , 2009: 219). Tarafların Sosyal Mübadelede ilişkiye katkıları kadar kazanım elde etme beklentisi içerisinde de oldukları belirtilmektedir. Eğer bu beklentiler karşılanmazsa ya da başkalarına oranla daha az karşılanırsa adaletsizlik duygusu yaşanmaktadır.

Adams Eşitlik Teorisi'nde, Homans'ın öne sürdüğü görüşleri ileri boyutlara taşıyarak, bireylerin katkı ve kazanım unsurlarına dayanan karşılaştırmalarını formüle etmeye çalışmıştır. Adams geliştirdiği teorisinde, kişilerin kendi katkı ve kazanımlarını diğer referans aldıkları kişilerin katkı ve kazanımlarıyla karşılaştırıp, oranlamaları sonucunda buna uygun adalet algılarını şekillendirdiklerini ifade etmektedir. Bu karşılaştırmanın sonucu olarak eşitlik halinde, kişilerde adalet algısı oluşmaktadır.

Olumsuz yönde eşitsizlik, kişilerde kızgınlık yaratmaktayken olumlu yönde eşitsizlik ise kişilerde suçluluk duygusu yaratmaktadır. Kişiler arası eşitsizlik durumları, onların adalet algısını zedelemekte, kişileri bu eşitsizlikleri giderme yönünde çabalamaya sevk etmektedir (Greenberg, 1990: 400-401).

Eşitlik Teorisi'nde çalışanlar, örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımları, çalışma arkadaşlarının katkı ve kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma, çalışanların katkıları; emek, mücadele, tecrübe, yetenek, sosyal statü, eğitim ve yaş gibi öğeleri, kazanımlar ise çalışanların katkıları sonrasında elde ettikleri; ödül, ücret, sosyal haklar, artan sorumluluk, terfi, statü, tanınma ve önemli kararlarda söz sahibi olma gibi değerleri içermektedir. Çalışanlar karşılaştırmaları sonucunda algıladıkları eşitsizlikleri ortadan kaldırmayı amaçlayan davranışlarda bulunacaklardır. Çalışanların algıladıkları eşitsizliklere verdikleri tepkiler; örgüte katkılarını değiştirme (Örn;verimliliklerini düşürme), kazanımlarını değiştirme (Örn;ücret artışı talebi), düşündükleri katkı ve kazanım tanımlamalarını tekrar değerlendirerek eşitsizliği azaltma, diğer çalışanların katkılarını azaltmak için çabalama, işten ayrılma gibi temel alınan standartları değiştirme yönünde gerçekleşebilmektedir. İş görenin algıladığı eşitsizliklerin derecesine ve iş görenin sahip olduğu olanaklara göre belirtilen davranışlar değişkenlik gösterebilmektedir (Koçel, 2010: 636-637).

Örgütte iş görenlerin çalışma ilişkisinde, amaçlarına ulaşabilmek için örgüt, iş görenlerin katkılarına ihtiyaç duymaktadır. İş görenler ise ilişkiye katkıları oranında ödüllendirilme beklentisi içerisindeyler. Eşitlik Teorisi'ne göre iş görenler örgüte katkıları oranında ödüllendirilmelidir. Başka bir ifadeyle teori, örgüte ne kadar çok katkı sağlanırsa o kadar çok kazanım elde edilmesinin, kazanımların adaletle uygunluğunun üzerinde durmakla birlikte kazanımların dağıtımının adil olarak algılanabilmesi için bu ilkeyi baz olarak ele almaktadır (Denizli, 2014: 13-14).

Örgütlerde dağıtım adaleti kavramı 1960 ve 1970'lerde benimsenmiştir. Fakat 1980'lerde çalışanlar sadece kazançlarının adilliğiyle değil bu kazançlarının belirlenmesinde uygulanan prosedürlerin adilliğiyle de ilgilenmektedirler. Böylelikle uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığını inceleyen prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2005: 30).

1.3.2. Prosedür Adaleti

Örgütsel adalete yönelik ilk araştırmalarda, örgütteki kazanımların adil olması yani dağıtım adaletinin üzerinde durulmuş ve dağıtım adaleti algısı, iş görenlerin örgütsel adalet algısını belirleyen tek nitelik olarak düşünülmüştür. İş görenlerin örgütsel adalet algılarını açıklarken dağıtım adaleti niteliğinin yetersiz olduğu zamanla anlaşılmış, iş görenlerin örgütsel kazanımlarının dağıtımı sonucunda elde ettiklerinin yanında bu dağıtımın gerçekleştirilmesinde izlenen prosedür ve politikalarla da ilgilendikleri saptanmıştır. İş görenlerin kazanımlarını elde ettikleri süreçte, örgütün uyguladığı prosedürler ve politikaların adil olması da kazanımlarının adil olması kadar önem taşımaktadır. Bu yüzden, bazı kaynaklarda işlemsel adalet bazı kaynaklarda ise süreç adaleti olarak geçen prosedür adaleti örgütsel adalet algısını temellendiren ikinci boyut olarak ifade edilmiştir (Denizli, 2014: 16).

Prosedür adaleti kavramının ortaya çıkmasında Thibaut ve Walker'ın, 1975 yılında adli davalara ilişkin yapmış oldukları araştırma etkili olmuştur. Thibaut ve Walker araştırmalarında mahkemelerde görülen davalarda, davalıların dava sürecinde uygulanan yasal prosedürlere karşı tepkilerini incelemişlerdir (Colquitt vd. : 426). Araştırma sonucunda davalar, davalıların beklentileriyle eş değer sonuçlanmamasına rağmen karar sürecinde onlara söz hakkı tanınmış olması ve onların karar sürecini kontrol edebilme olanağına sahip olduklarını düşünmeleri sonucunda kararı adaletli olarak değerlendirdikleri saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bilgiler sonucunda Thibaut ve Walker'a göre kararlar adil olarak ikiye ayrılmaktadır. Süreç kontrolünde bireylere karar sürecinde kendi durumlarını ifade edebilmeleri için söz hakkı tanınmasını, karar verecek olanları veya bu süreçte kendilerini temsil edecek olanları belirleme fırsatı sunulmasını, karar kontrolünde ise bireylere alınan kararları kontrol etme hakkı tanınmasını yani kararları sorgulama ya da kararlara itiraz etme olanağı sunulmasını ifade etmektedir (Colquitt vd. , 2005: 21-23). Thibaut ve Walker, araştırmaları sonucunda prosedür adaleti kavramını ortaya çıkarmış, bireylerin elde ettikleri sonuçların olumlu ya da olumsuz olduğuna bakmaksızın, onları bu sonuçlara ulaştıran süreçteki tecrübeleri sayesinde, elde ettikleri sonuca ilişkin bir adalet algısına sahip olduklarını saptamışlardır. Bu düşüncede, bireylerin sonuca ilişkin adalet algılarıyla sonucu oluşturan sürece ilişkin adalet algıları birbirinden farklı ve sürece

ilişkin adalet algılarının olumlu olması durumunda, elde edilen sonuç olumsuz bile olsa bireyin bu durumu kabullenmesi daha kolaydır (Denizli, 2014: 17).

Thibaut ve Walker'ın araştırmaları sonucunda ortaya koydukları prosedür adaleti kavramını örgüt bağlamında ilk olarak Folger ve Greenberg incelemiş ve prosedür adaletini, örgüt içinde dağıtım kararları alınırken kullanılan politika, işlem ve süreçlerin iş görenlerce algılanan adilliği olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamanın yanı sıra, örgütsel adalet yönünden iş görenlerin kazanımlarına ilişkin algılarına odaklanan dağıtım adaleti algısı boyutuyla iş görenlerin kazanımlarını elde ettikleri sürece ilişkin algılarına odaklanan prosedür adaleti algısı boyutları birbirinden farklı boyutlar olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Greenberg, 1990: 402).

Thibaut ve Walker'ın yazına kazandırdıkları prosedür adaletine farklı bir açıdan yaklaşan Leventhal, prosedürlerin adil olarak algılanabilmeleri için sahip olmaları gereken kriterlerin neler olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Leventhal'e göre prosedürlerin adilliği altı boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bunlar:

- Tutarlılık: Dağıtım kararlarının kişilere ve zamana göre değişkenlik göstermemesi ve tutarlı bir biçimde uygulanarak kararların da birbirleriyle tutarlı olması şeklinde ifade edilmektedir.
- Ön yargılı olmamak: Dağıtım kararlarının alınma ve uygulanma sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak işletilebilmesi ayrıca sistemde karar verici konumunda olanların taraflı davranabilmelerinin önüne geçilebilmesidir.
- Doğruluk: Dağıtım kararlarının alınma sürecinde kullanılan bilgilerin doğru ve eksiksiz toplanması, süreçlerin bu şekilde toplanan geçerli bilgilere dayandırılmasıdır.
- Düzeltilebilirlik: Kararların adil olmaması halinde bu kararlara karşı çıkabilme hakkı ve bu kararların düzeltilmesi veya değiştirilebilmesi imkanının tanınmasıdır.
- Temsil Edilebilirlik: Dağıtım kararlarının alınması sürecinde, bu kararın etkileyeceği kişilerin görüşlerinin alınması ve kararlara katılmalarının temsilciler aracılığıyla sağlanmasıdır.

- Etik değerlere uygunluk: Bireylerin sahip oldukları temel etik değerlere ters düşmeden, dağıtım kararlarının ve uygulanma biçiminin bu değerlerle uyumlu olmasıdır (Cohen vd. : 280).

Leventhal'ın belirttiği bu altı boyutun etkili bir şekilde uygulanması dağıtım kararlarının alınmasında adaleti sağlayacak, iş görenlerin bu sayede prosedür adaletine yönelik algıları olumlu yönde etkilenecektir.

Greenberg, karar verme aşamalarında iş görenlere söz hakkı tanınırsa, hatalı kararların düzeltilebilmesi için imkanlar oluşturulursa, kararlar uygulanırken tarafsız davranılır ve kararlar doğru bilgiye dayandırılırsa, örgütsel prosedürlerin iş görenler tarafından adil olarak algılanabileceğini belirtmektedir (Greenberg, 2004: 355).

Prosedür, istenileni elde etmek için uygulanan yöntemdir. Kazanımsa dağıtım adaletinden adil olarak yararlanmaktır. Bunlardan yola çıkarak prosedür adaleti, kazanımlar dağıtılırken uygulanan yöntemlerin adil olarak algılanmasıdır (Atalay, 2005: 15).

Thibaut ve Walker'a göre prosedür adaleti iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar:

- Karar alma sürecinde uygulanan prosedürlerin yapısal özelliğiyle ilgilidir. Yöneticiler karar almadan önce çalışanlara söz hakkı tanımalı, süreci kontrol etmelerine imkan vermelidir. Ayrıca kararda etkili olan bilgilerin eksiksiz ve doğru toplanması ve kararların çalışanlara objektif olarak uygulanması gerekmektedir.
- Bilgilendirmeye yönelik adalet algısıyla ilgilidir. Çalışanlara, alınan kararlarla ilgili sebepler belirtilmeli ve yeterli açıklama yapılmalıdır. Açıklama isteme hakkı saklı tutulmalıdır (Atalay, 2005: 15-16).

Örgütsel davranış açısından ele alındığında, iş görenlerin dağıtım adaleti algıları ile prosedür adaleti algıları farklı tutumları barındırmaktadır. Dağıtım adaleti algısı, iş görenlerin bireysel kazanımlarıyla ilgili olduğundan işten ayrılma, ücret tatmini gibi bireysel tutum ve davranışları etkilerken prosedür adaleti algısı ise örgütün kullandığı yöntemlerle ilgili olduğuna için örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüte yönelik tutum ve davranışları etkilemektedir (Greenberg : 407; Flint, 1999: 4).

İş görenlerin prosedür adalet algıları örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkilediği için bu adaletin, iş görenlerce adil olarak algılanması gerekmektedir. İş

görenler örgüt prosedürlerini adaletli olarak değerlendirmeleri sonucunda örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedir. Aksi halde örgüte karşı olumsuz, tepkisel davranışlar sergilenmesi örgütsel sonuçları olumsuz etkilemektedir.

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, örgüt içindeki işverenler ve çalışanlar arasındaki etkileşimi esas almaktadır. Bu adalet türüne göre çalışanların adalet algıları, yöneticilerin onlara karşı tutum ve davranışlarına göre şekillenmektedir (Taşkiran, 2011: 109-110; Colquitt vd., 2013: 208).

Etkileşim adaleti kavramının ortaya çıkmasında; Bies'in doktora öğrencileri üzerinde, işe alım sürecini ilgilendiren tutumları belirlemeye yönelik yaptığı araştırma etkili olmuştur. Araştırmada adaylar işe alınmasalar da seçim sürecinde kendilerine saygılı, nazik ve dürüst davranılmasının ayrıca zamanında bilgilendirme yapılmasının kendileri için önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Greenberg, 1990: 411). Bu durum kişilerin yalnızca sonuçlardan değil, aynı zamanda bu süreçte karşılaştıkları davranışlar ve gördükleri muamelelerden de etkilendiklerini ortaya koymuştur. Bies ve Moag, bu sonucu örgütsel adalet açısından ele alarak, iş görenlerin örgüt prosedürlerinin işleyişi esasında yaşadıkları birbirleriyle etkileşimlerine ve karşı karşıya kaldıkları davranışlara dönük adalet algılarına işaret eden etkileşim adaleti kavramını geliştirmişlerdir (Colquitt vd. , 2005: 427).

Örgütlerde çalışanlar, yöneticilerin diğer çalışanlara nasıl davranıp ne şekilde iletişim kurduğuna bakarak kendilerine de aynı şekilde davranmalarını yani iletişimde adil olmalarını beklerler. Bazı çalışanlarına karşı saygılı, ılımlı, bazı çalışanlarına karşı ise saygısız, sert davranan yöneticilerin, çalışanları tarafından adaletli olarak değerlendirilmeleri mümkün değildir. Yöneticilerin; çalışanları arasında bu adaletsiz davranışları, çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumsuz yönde etkileyerek, onlara karşı tutum ve davranışlarının sertleşmesine neden olacaktır (Cropanzano vd. , 2002: 326).

Etkileşim adaleti algısının olumlu olmasının, çalışanların bütün örgütsel adalet algılarına da olumlu katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin, çalışanların haklarına ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranıp onlarla nezaket ve saygı temelinde etkili bir iletişim kurabilmeleri, çalışanların örgütsel adalet algısını oluşturan diğer ögelere ilişkin hassasiyetlerini azaltabilmektedir. Başka bir ifadeyle etkileşim adaleti algısının olumlu olması durumunda çalışanlar, dağıtım adaletsizliği veya adil

olmayan prosedürlere karşı sert tepkiler vermek yerine daha anlayışlı bir tutum benimseyebilmektedirler (Irak, 2004: 35).

Yazına Bies ve Moag tarafından kazandırılan etkileşim adaleti boyutu hakkında araştırmacıların görüş ayrılığına düştükleri görülmektedir. Adil olarak yapılan ve uygulanan örgüt prosedürlerinin adil, çalışanların örgütsel adalet algısına olumlu etkilerinin olacağı kabul edilmekle birlikte etkileşim adaletinin prosedür adaletinden ayrı bir yapı olup olmadığı konusunda tereddütler yaşanarak etkileşim adaletinin prosedür adaletinin tamamlayıcısı olabileceği düşünülmüştür (Greenberg : 407; Flint, 1999: 411). Bazı araştırmacılar örgütsel adalet algısını belirleyen üçüncü boyutu etkileşim adaleti olarak ele alırken, bazı araştırmacılar da prosedür adaletinin alt boyutunun etkileşim adaleti olarak ele alınması gerektiğini düşünmektedirler (Colquitt, 2001b: 386).

1991 yılında Moorman'ın örgütsel vatandaşlıkla örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi test etmek üzere yaptığı çalışmada (Moorman, 1991: 845-855) , prosedür adaleti ve etkileşim adaletini ayrı boyutlar olarak ele alıp, araştırma sonucunda prosedür adaleti algısı ile etkileşim adaleti arasında yüksek korelasyon tespit ederek, etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınması yönündeki görüşleri destekler gibi görünse de, 2001 yılında Cohen-Charash ve Spector'un, yapmış oldukları örgütsel adalet araştırmalarını konu alan meta analiz çalışmalarında dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algıları arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğu fakat bu üç boyutun birbirlerinden farklı yapılar olduğu ortaya konmuştur (Cohen vd. : 307).

1975-2000 yılları arasında Colquitt ve arkadaşlarının örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmaları değerlendirdikleri bir meta analiz çalışmasında da prosedür adaleti ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin, dağıtım adaleti ile prosedür adaleti arasındaki ilişkiden anlamlı olarak bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve etkileşim adaleti algısının örgütsel adalet algısının açıklanmasında ayrı bir yapıyı temsil ettiği için örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç ayrı başlıkta incelenmesinin gerekli olduğunu doğrulamıştır (Colquitt vd. : 437-438).

Etkileşimsel adalet, bilgilendirme adaleti ve kişiler arası etkileşimsel adalet olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır. Bilgilendirme adaletinde, işverenler aldıkları kararlarla ilgili çalışanlara doğru ve zamanında bilgilendirme yapmalı, onların bilgi edinme haklarına saygılı olmalı, kişisel hakları konusunda da onları aydınlatmalıdır.

Kişiler arası etkileşimsel adalet de iş görenlerin işverenlerine ve diğer iş görenlere karşı saygılı davranmasıdır (Duymuş, 2015: 16).

Çalışanlar yöneticilerden herkese eşit tutum ve davranışlar sergilemelerini beklerler. Eğer eşitsizlik sezerlerse bu etkileşimsel adaletsizlik olarak algılanır ve bunun sonucunda çalışanlar örgütlerine olumsuz tepkiler verirler. Bu olumsuz tepkileri engelleyebilmek ve etkileşimsel adalet algısını sağlamak için Kwak(2006) dan aktarılan dört önemli madde bulunmaktadır. Bunlar: Saygılı olma (yöneticiler iş görenlere nazik davranmalı), gerekçeleme (yöneticilerin bir konu hakkında çalışanlara açıklama yaparken açıklamanın mantıklı sebeplere dayandırılması), uygunluk (işverenler çalışanlara karşı yalan söylememeli), açık sözlülük (yöneticiler sözlerinde dürüst ve içten olmalı) (Duymuş, 2015:17).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETE TEORİK YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adalet teorileri 1960'lı yıllardan sonra ortaya çıkmaya başlamıştır. 1973 yılında dünyada yaşanan ekonomik krizden sonra tüketici taleplerini karşılamaya çalışan yaklaşımlarla birlikte işletmelerin yönetimleri de tartışılmaya başlanmıştır (Efil, 2010; 78-83).

Örgütsel teoriler üzerine yapılan çalışmalarda, kişilerin birbirleriyle etkileşimleri, çalışanların kazanımları ve kayıpları üzerinde durulmuştur. Örgütlerin iç ilişkileri farklılık göstermektedir. Örgütlerde yaşanan süreçlere karşı yöneticilerin ve çalışanların tutum ve davranışları farklı olmakla birlikte belirleyicidir (İşleyici, 2015: 11).

Greenberg (1987) örgütsel adaletle ilgili gelişen yaklaşımların sınıflandırılmasının yaklaşımlar arasındaki bağın açık bir şekilde görülmesini ve örgütlerin anlaşılmasını kolaylaştırabileceğini belirtmiştir (Çırak, 2013: 6). Bu yüzden Greenberg tarafından örgütsel adalet ile ilgili teoriler yeniden bilimsel olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları dahilinde yapılmıştır. Sınıflandırmada reaktif teoriler adaletsizliğe gösterilen tepkileri, proaktif teorilerse kişilerin örgütte adaleti temin etmek için harcadıkları çaba ve bu bağlamda davranışlarını incelemeye odaklanmışlardır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 256).

1.4.1. Reaktif (Tepkisel)-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorilerinde ortak anlayış, çalışanların örgütte kazançlarının (ücret ya da ödül) diğer çalışanların kazançlarıyla kıyaslanması sonucunda adaletsizlikle karşılaşıldığında tepkilerini gösterecekleridir (İşleyici, 2015: 13).

Bu teoriler çalışanların adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanmıştır. Teoriler arasından en çok bilinenleri Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Walster'in geliştirdiği eşitlik teorileridir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 257).

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'nde algılanan eşitlik/eşitsizlik derecesi çalışanların motivasyonunu etkileyen unsur olarak belirtilmektedir. Kuramın temelinde; kişilerin karşılıklı alışverişi veya bazı istenenlerin değişimi yatmaktadır. Kişinin verdikleri yani “girdiler” ilişkide yatırım unsuru olarak algılanmaktayken diğer yandan kişiler de ilişkiden “çıktılar” olarak tanımlanan kazanımlar elde etmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 257-258).

Bu teoriye göre iş görenler kendi katkı ve kazanımlarını (ödülleri), diğer iş görenlerin katkı ve kazanımlarıyla oranlarlar. Çalışanların yaptıkları kıyaslama ve değerlendirme örgütün adilliği konusunda karara varmalarına yardımcı olmaktadır. Eğer karşılaştırma sonucunda katkı ve kazanım oranı adil değilse eşitsizlik algısı ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda kişilerde diğer kişilere karşı kızgınlık ve kıskançlık hissi oluşacak ve bu durum kişiler arası ilişkilerde de etkili olacaktır (Colquitt vd. , 2005: 14; Mahvah, 2008: 25).

Adams adalet algılamalarını “eşitlik denklemi” diye adlandırdığı bir formülle açıklamaya çalışmaktadır. Eşitlikte iki taraf olmalı, birey ve diğer birey. Kullandığı oran ise “kazanım/katkı” oranıdır. Bu formül (İşbaşı, 2000b: 45):

$$\text{Kişinin Kazanımı/Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı/Diğer Kişinin Katkısı}$$

Çalışanın gösterdiği çabayla örtüşmeyen düşük veya aşırı ödüllendirme de eşitsizliğe neden olacaktır. Düşük ödüllendirme kişilerde eşitsizlik algısını öfkeye dönüştürürken aşırı ödüllendirme ise suçluluk duygusu yaratmaktadır.

Eşitlik Teorisi'nde çalışanlar eşitsizliği fark etmeleri sonucunda sadece öfke ya da suçluluk hislerine kapılmazlar, eşitsizliğin giderilmesi yönünde yapılabilecekleri belirlerler (İşleyici, 2015: 15).

Adams, eşitsizliğin giderilmesi doğrultusunda kişilerin altı şekilde hareket edebileceğini belirtmektedir (İşleyici, 2015: 15): 1. Katkılarını değiştirerek 2. Kazanımlarını değiştirerek 3. Bilişsel olarak katkı veya kazanımlarını bozarak 4. Alanı terk ederek 5. Kıyaslamada dikkate alınan temel niteliği değiştirerek 6. Diğer bireylerin kazanımlarını ve katkılarını bilişsel olarak bozarak.

Reaktif-içerik teorilere örnek gösterilebilecek diğer bir teori Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi'dir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 259).

Bu teoride, ilk olarak birey çıktı elde eder ve ardından elde ettiği çıktıyı özellikle aynı konumda olduğu bireylerle karşılaştırır. Sonuçta, elde edilen çıktı karşılaştırdığı kişilerin çıktılarından az olursa kişi psikolojik olarak olumsuz etkilenir ve tatminsizlik seviyesi artar (Colquitt vd. , 2005: 14; Mahvah, 2008: 25).

Göreceli Yoksunluk Teorisi'nin Eşitlik Teorisi'nden farkı, örgütte alt kademede çalışanların kendilerini üst kademe çalışanları ile kıyaslamalarıdır. Kademe farklılığına dayanan bu kıyaslama çalışmada adaletsizlik algısına sebep olabilmektedir (Toplu, 2010: 4'ten aktaran Akgeyik, 2014: 18).

1961 yılında Homans'ın dağıtım adaleti teorisi reaktif-içerik adalet teorilerinden bir diğeridir. Homans'a göre dağıtımda eşitlik adalet değil adaletsizlik yaratmaktadır. Adaletin sağlanmasının ancak dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile mümkün olabileceğini ileri sürmüştür. Homans dağıtım adaletini; değişim ilişkisi içinde olan kişilerin, katkılarının ve ödüllendirilmelerinin orantılı olması olarak açıklamaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 259).

Homans' a göre hiyerarşik konum, işin maliyetini veya yatırımları belirler, bireyler buna göre kazanç elde ettiklerinde dağıtımda adalet sağlanmış olacaktır. Homans, kişilerin karlarının yalnızca sayısal ya da maddi olmadığını belirterek niteliksel ve sosyal boyutlarıyla da değerlendirilebileceklerinin üzerinde durmuştur (Çakır, 2006'dan aktaran Alper, 2007: 7-8).

Fakat Homans'ın kazanç, maliyet ve kar hesaplaması karmaşık yapılı işler veya çeşitli iş olanakları düşünüldüğünde kolayca yapılacak gibi değildir. Homans'ın açıklık getiremediği diğer bir konuya kişilerin bireysel kazanç ve maliyetlerinin aynı olmaması durumunda adaletin nasıl sağlanabileceğiyle ilgilidir. Taraflar yatırımlarla ilgili anlaşılamayabilir, önemsedikleri yatırımlar aynı olmayabilir. Mesela eğitim seviyesi yatırımlardan daha önemli bulunabilir (Çakır, 2006: 3'ten aktaran Alper, 2008: 8).

Başka bir reaktif-içerik adalet teorisi de Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi'dir (Walster vd. , 1973: 155). Bu adalet teorisine göre kişilere adil davranıldığında onların bunu nasıl algıladığını, kişiler adaletsizliğe uğradıklarında ise verdikleri tepkileri dört önerme ile açıklamaktadır. Bu önermeler;

- Çalışanlar ya çıktılarını arttırmaya çalışacaklar ya da çıktıların eşit olması durumunda girdileri azaltacaklardır.
- Gruplar maliyetleri ve ödülleri grup üyeleri arasında paylaşırken, üyelerce kabul edilmiş adil bir sistem geliştirerek kolektif ödüllendirmeleri arttırabilir. Böylelikle üyeler bu sistemi geliştirerek yeni üyeleri kabul etme girişiminde bulunacak ve bu sistemlere bağlılıkları artacaktır.
- Eğer çalışanlar adil olmayan bir ilişkide bulunurlarsa kendilerini stres altında hissedeceklerdir.
- Kişilerin adil olmayan bir ilişkide bulunduklarını fark etmeleri, onların adaleti tesis ederek streslerini azaltma girişiminde bulunmalarına yol açacaktır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 260).

Berger ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Statü Değeri” teorisi bir diğer reaktif-içerik teorisidir. Bu teoriye göre kişide oluşan eşitsizlik duygusunun ve tepkinin sadece diğer bir kişiyle yapılan kıyaslamadan ziyade genel kıyaslamadan kaynaklanmakta olduğunu belirtmektedir. Örnek olarak kişi diğer bir kişi ile ilgili kıyaslama yapmazken meslek grubu ile karşılaştırma yapmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Sonuç olarak; tüm bu teorilerin özünde, kişilerin kendi iş çıktıları ile işe ait girdilerinin oranını diğer çalışma arkadaşlarını veya grupları göz önünde bulundurarak karşılaştırması yatmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda da çalışanların vereceği davranışsal tepkiler olacağı ifade edilmektedir. Karşılaştırma sonrasında eğer bireyin sahip olduğu oran fazlaysa suçluluk, azsa bireyde kızgınlık durumu oluşmaktadır (Greenberg, 1990: 399-432).

1.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Bu teorilerde örgütün kazanımlarının dağıtımında uygulanan yöntemlerin adil olmasını sağlamak için çalışanların gösterdiği uğraşlar üzerinde durulmaktadır (Dündar 2011: 13). Ayrıca çalışanların örgütteki adil olan dağıtımları kazanma çabalarını ifade etmektedirler. Buna göre; Leventhal’ın “Adalet Yargı Modeli” ve Lerner’in “Adalet Güdüsü Teorisi” incelenecektir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 262).

Leventhal’a göre bireyler adalet değerlendirmesini katkı, ihtiyaç ve eşitlik kurallarına göre belirleyebilmektedir (Leventhal, 1976: 211-239). Bu teoride ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olması üzerine kurulmaktadır

(Leventhal vd. , 1980: 167-218). Katkı kuralı; kişilerin örgütsel çıktı veya ödüllere sağladıkları katkı oranında pay almaları; ihtiyaç kuralı en fazla ihtiyacı olan kişinin çıktı veya ödülde en fazla pay alması; eşitlik kuralı ise kişilerin katkıları göz ardı edilerek herkesin aynı kazanımı elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Chan, 2000).

Leventhal'ın "Adalet Yargı Modeli" örgütlerde beklenilenden farklı dağıtım kurallarını açıklamaktadır (Leventhal, 1980: 167-218). Modele göre dağıtım kuralını, dağıtımı yapacak kişinin amaçları belirlemektedir. Eğer dağıtımı yapacak kişi üretkenliği, performans yüksekliğini amaçlıyorsa katkı kuralını uygulayacak; dağıtımı yapacak kişi sosyal uyumu amaçlıyorsa eşitlik kuralını uygulayacak; dağıtımı yapacak kişi kötü durumda olan çalışanların refah seviyesini yükseltmeyi amaçlıyorsa ihtiyaç kuralına göre dağıtım yapacaktır (Chan, 2000: 73; Greenberg, 1987: 13).

Leventhal'a göre örgütteki adalet algıları üzerinde doğrudan etkili olacak altı temel unsur bulunmaktadır. Bunlar:

- Tutarlılık Kuralı: Dağıtımla ilgili alınan kararların birbirlerine uygun olmasıdır.
- Önyargılı Olmama Kuralı: Örgütte çalışanlara her türlü faaliyette ön yargılı olmama kuralıdır.
- Doğruluk Kuralı: Bilgilerin doğru olması kuralıdır.
- Düzeltibilme Kuralı: Alınan kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya bu kararları düzelttirme haklarının olması kuralıdır.
- Temsilcilik Kuralı: İş görenleri ilgilendiren kararlar alınırken, onlar arasından temsilciler seçme ve fikirlerini sorma kuralıdır.
- Etik Kural: Dağıtım ve işlemlerle ilgili alınacak kararların iş görenlerin etik değerleriyle uyumlu olması gerektiğine yönelik kuraldır (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi'nin" temelini adil dünya inancı oluşturmaktadır (Lerner: 1-52). Bu teoride eğer bireyler adaletsizlikle karşılaşarlarsa sahip oldukları adil dünya inançları zarar görecektir. Lerner'in illüzyon olarak adlandırdığı reel dünyadaki adaletsizliği düzeltme çabaları veya adaletsizliğin etkilerini azaltmayı sağlayacak yeniden açıklamayı içeren mental süreçleri kişiler kullanarak adil

dünya inançlarını korumaya çalışmaktadırlar. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi'nde , adaleti moral yönüyle incelemiştir. Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikri Lerner'e göre bir hayalden ibarettir (Taşçıoğlu, 2010).

Bu teoride Lerner dağıtımda tercih edilmesi gereken prensipleri belirlemiştir. Bunlar:

- Rekabet prensibi; performans çıktısına bağlı olarak ödüllendirmeler yapılır.
- Eşitlik prensibi; tüm dağıtımlar herkese eşit olarak pay edilir.
- Adalet prensibi; kişilerin katkıları oranında dağıtımlardan pay edilir.
- Marksist adalet; dağıtımda ihtiyaçlar göz önünde bulundurulur (Chan, 2000: 73; Greenberg, 1987: 13).

Bu teoriye göre, dağıtım kararlarının verilmesinde adaletin sağlanması taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 264). Örnek verilecek olursa yakın arkadaşının kazanımlarıyla ilgili karar alması gereken birey, arkadaşının ihtiyaçları doğrultusunda karar alacak yani Marksist adalet prensibini dikkate alacaktır. Aksi halde, ortada bir arkadaşlık ilişkisinin olmaması durumunda birey, eşitlik prensibini uygulayacaktır (Duymuş, 2015: 11).

Lerner'in, dağıtım kararlarının alınmasında dikkat edilen prensiplerin kişiler arasındaki ilişkiye dayalı olduğu yönündeki görüşüne göre kültürel bütün adalet algısı üzerinde etkili olmaktadır. Reaktif-içerik teorileri ile proaktif-içerik teorileri kazanımların dağıtımındaki adillığe iş görenlerin tepkileri ile iş görenlerin kazanımların dağıtımında adaleti sağlamaya yönelik uğraşlarını dikkate aldıklarında, dağıtım adaletini açıklayan kuramlar olarak görülebilirler (Dilek, 2004: 21).

1.4.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Greenberg'e göre kararlar alınırken etkili olan süreçlerin adillliğini temel alan bu teoriler, kararların içeriğini temel alan içerik teorilerinden ayrılmaktadır. Fakat süreç teorilerinin alt yapısı farklıdır ve yasal yöntemlerden üretilmiştir (Akgeyik, 2014: 20). Yasal yöntemlerle ilgili araştırmalardan yararlanan Thibaut ve Walker'ın anlaşmazlıkların çözümünde etkili olan yöntemlere gösterilen tepkileri inceledikleri

araştırmaları, proaktif-içerik teorilerinin incelenerek uygulandığı 1970’li yıllara denk gelmektedir (Eroğlu, 2009: 88).

Reaktif-süreç teorisi bağlamında Thibaut ve Walker’ın “Süreç Adaleti Teorisi” incelenmiştir (Thibaut ve Walker, 1978: 541-566).

Thibaut ve Walker, ABD ve İngiltere’de hakimlerin sonuca odaklandığı uygulamalar ile Avrupa Kıtası’nda sonuç ve sürece odaklanan adalet uygulamalarını karşılaştırmıştır. Bu alışma sonucunda elde edilen ve önemli görülen sonuç, sürece dahil olan kişilerin, sonuçta alınan kararlar istedikleri gibi olmasa bile adalet algılarında artış gözlemlenmiştir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 264).

Teoride kullanılan prosedürler kişilerde var olan kontrolün derecelendirilmesine göre ayrıcalık gösterebilmektedir. Tarafların süreç kontrolünü temin edecek prosedürlerde bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, taraflar daha çok tatmin olmaktadır. Neticede alınan kararlar adil olarak algılanmakta ve sonucu taraflar daha kolay kabullenmektedir (Greenberg, 1987: 14).

Thibaut ve Walker’a göre süreç adaleti üç grup arasında oluşmaktadır (Thibaut ve Walker, 1978: 541-566). Bu gruplardan tartışan gruplar (davalı, davacı), karar veren/tavsiye veren (hakim)den oluşmaktadır. Tartışmayı sonlandırmak için karar aşaması karar kontrolü; karar aşamasına gelene kadar olan aşamalar (şahitlerin dinlenmesi, delil toplanması vs.) ise süreç kontrolü olarak adlandırılmıştır. Süreç kontrolü “ses” (Folger, 1987: 108-119 ; Folger ve Robert, 1998) ; karar kontrolü ise “seçim” (Folger ve Cropanzano, 1998) olarak da adlandırılmaktadır.

Farklı grupların sahip olduğu kontrolün derecesi kullanılan süreçleri değiştirmektedir. nc grubun; hem süreçler hem de çıktı üzerinde kontrolü olduğunda otokratik süreçler, karar üzerinde kontrolü olduğunda, süreçler üzerinde kontrolünün olmaması arabuluculuk süreci; tersi aracılık süreci; hiçbir etkinin olmaması pazarlık süreci; son olarak iki grubun çıktı ve süreçler üzerinde kontrolü paylaşmasıyla gerçekleşen süreç ise tartışmalı süreçler olarak adlandırılmıştır (Thibaut ve Walker, 1978: 541-566).

Sonuç olarak kullanılan süreçler çeşitli grupların sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterse de karar ne olursa olsun süreç kontrolünü temin eden işlemler sonrasında oluşan kararlar kişiler tarafından daha adaletli olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

1.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Bu teoriler dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgilenmektedirler. Bunun için süreç teorileri içinde yer almaktadırlar. Ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözülmesi için uygulanan prosedürlere odaklanmış reaktif-süreç teorilerinin tersine, proaktif-süreç teorileri dağıtım prosedürlerini incelemektedirler. Teori, adaletin sağlanması için uygulanması gerekli olan prosedürleri incelemektedir (Söyük, 2007: 42).

Proaktif-süreç teorilerini temsil eden teori Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980: 167- 218) Dağıtım Tercihi Teorisi'dir.

Proaktif-süreç teorileri “dağıtım prosedürleri” ne odaklanmıştır. Bu teorilerde kişilerin adil uygulamaların gerçekleştirebilmesi için hangi prosedürleri uygulamaları gerektiği konusuna odaklanılmıştır (Taşcıoğlu, 2010).

Dağıtım davranışının genel bir modelini Dağıtım Tercihleri Teorisi sunmaktadır. Bu teoride adaleti de kapsayan değerli amaçlar elde edilinceye kadar dağıtım süreçleri tercih edilecektir. Teori özellikle, insanların amaçlarını farklı biçimlerde gerçekleştirebilmelerinde belli süreçlerin aracı olabileceğini ve en çok tercih edilen sürecin kişinin en beklenen amacını gerçekleştirmesine yardımcı olacağını vurgulamaktadır (Chan, 2000: 74).

Dağıtım Tercihleri Teorisi'nin tercih edilmesindeki nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanlar ile karar alanlara seçme hakkının tanınması
- Çelişkili olmayan kurallara dayanma
- Doğru bilgilere dayanma
- Karar alma gücünün yapısını belirleme
- Çalışanları ön yargılardan savunma
- Çalışanların itiraz ettikleri durumlara yeniden dikkat edilmesini sağlama
- Prosedür değişikliğine imkan sağlama
- Genel olarak kabul görmüş etik standartlar (Greenberg, 1987: 14-15'ten aktaran İçerli, 2010: 80).

1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel adalet algılamayla alakalıdır. Adalet algılamaları zaman içerisinde davranışa dönüşmektedir. Davranışlar kişilerin tutumlarının oluşmasında büyük rol

oynamaktadır. Yani örgütsel adalet kişilerin tutumlarını şekillendiren önemli unsur olarak değerlendirilebilir (Karademir ve Çoban, 2010: 53).

Davranışlarda etkili olan kişisel nitelikler, nüfussal ve bireysel niteliklerden oluşmaktadır. Nüfussal nitelikler, bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, medeni hali, kıdemi, çalışma süresi ve unvanıdır. Bireysel nitelikler de pozitif ile negatif duygularla birlikte benlik duygusunu taşıyan özgüvendir (İçöz, 2014: 26).

1.5.1. Kişisel Faktörler

Aynı örgütte çalışan kişilerin aynı davranışları sergilemeleri değil gereksinimleri doğrultusunda hareket etmeleri söz konusudur. Bazı çalışanlar için fiziksel gereksinimler önemliyken bazı çalışanlar için ise manevi gereksinimler daha önemlidir. Buradan yola çıkarak gereksinimleri belirleyen temel öğenin kişilik olduğu söylenebilir (Tunçbiz, 2015: 15).

Kişiler birbirlerinden farklı niteliklere sahip oldukları için adalet algılamalarının da birbirlerinden farklı olacağı düşünülmektedir. İşletmede alınmış olan bir karar, bazı çalışanlarca adil olarak algılanırken bazıları için adaletsiz bir karar olarak algılanabilir. Bunun sebebi kişiliklerindeki farklılıklardır. Bu farklılıklar nedeniyle bireylerin adalet konusundaki hassaslıkları da farklı olabilmektedir (Kılıçaslan, 2010: 64).

Yapılan çalışmalara bakıldığında medeni hal, yaş, cinsiyet gibi faktörlerle örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde, faktörlerle ilişkili olmadığı saptanmıştır. Eğitim seviyesiyle örgütsel adaletin ilişkili olduğu bulunmuştur. Kıdem süresiyle adalet algılamalarındaki ilişkinin örgütteki ödüllendirme sistemiyle (terfi, ücret) ilgili olduğunun sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutuyla arasındaki ilişkide yaş, medeni hal, cinsiyet, unvan, eğitim seviyesi gibi faktörlerle ilişkisinin varlığından bahsedilmemiştir. Örgütsel adaletin prosedür adaleti boyutuyla yaş, cinsiyet, medeni hal , eğitim gibi faktörler incelenerek aralarında bir ilişki bulunamamıştır (İçöz, 2014: 27).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Yapılan çalışmalarda örgüt içindeki politikaların ve çalışmaların iş görenlerin adaletle ilgili algıları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. İş görenlerde adalet algısının oluşması için kişiler arası iletişimin olması ve yapılan uygulamalarla ilgili açıkça bilgilendirme yapılması önemli bir etken olarak görülmektedir (Kılıçaslan, 2010: 67).

Örgütsel adaletin algılanmasında önemli olan etkenler arasında örgütle ilgili değişkenler de vardır. Örgütsel değişkenler yönetici-iş gören veya iş görenlerin karşılıklı ilişkileridir. Ödül sisteminin adil olması, iş verenlerin iş görenlere verdikleri destekler, örgüt içi iletişim, örgütsel kültür, örgütün yapısıyla kuralları da değişkenler arasında sayılabilir (İçöz, 2014: 28).

Ücret dağılımında sorunlar yaşanması, iş görenlerin davranışlarına yansıyor, iş doyumlarını, performanslarını, örgüte bağlılıklarını etkileyerek işten ayrılmalarına veya devamsızlık yapmalarına neden olmaktadır. Bunlar aynı zamanda kişilerin psikolojik ve fiziksel problemler yaşamalarına yol açmaktadır (Çakır Ö. , 2006: 12).

Ücretin dağıtımı iş görenlerin adalet algılamalarında etkili olmaktadır. Ücret seviyesi arttıkça iş görenler dağıtılan ücretin daha adil olduğunu düşünmektedirler. Ücreti fazla olan kişilerin ücretle ilgili doyumları da artmaktadır (Çakır B. , 2006: 116).

İş görenlerin aldıkları ücret örgütle ilgili adalet algılamaları üzerinde etkili olmaktadır. Eğer ücret az ise örgütte adaletin olmadığı, ücret fazla ise de örgütte adaletin olduğu düşünülmektedir. Ayrıca örgüt yapısının belirlenmesiyle ilgili diğer bir önemli konu da merkezileşmedir. Yani örgütte, hiyerarşik olarak karar alma mekanizmaları hep üst seviyede olursa merkezileşmenin fazla olduğu, eğer karar alma hakkı tüm çalışanlarda olursa da düşük merkezileşme olduğu söylenebilir (Tunçbiz, 2015: 17).

İş görenlerin örgütle ilgili alınacak kararlara dahil olmamaları durumunda adalet algılamaları olumsuz iken tüm kararlara katılabilmeleri durumunda adalet algılamaları olumlu olmaktadır (İçöz, 2014: 29-30).

1.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Araştırmalara bakıldığında iş görenlerde örgütsel adalet algılamalarının pozitif ya da negatif olması bireysel veya örgütsel olarak bazı sonuçlar doğurabilmektedir.

1.6.1. Örgütsel Adaletin Birey Açısından Sonuçları

İş görenlerin kendilerini ifade ettikleri ve birbirleriyle iletişimde bulunabildikleri, adaletin bütün etkinliklerde var olduğu bir iş ortamının sağlanması, stresle mücadele etmenin yollarından birisi olacaktır (Şeşen, 2010: 85). Aksi halde kişilerin örgütle ilgili adalet algılamalarının olumsuz olması halinde örgüte bağlılıkları, yöneticilere olan güvenleri, ücretle ilgili tatminleri ve performansları da etkilenebilecektir (Meydan Basım ve Çetin, 2011a: 189).

Örgütsel adalet bir çok kavramla ilişkili olduğu için bu kavramlar iş görenin işten ayrılma veya işe devam etme kararı üzerinde etkili olmaktadır. Bu yüzden iş görenler devamlı adil, açık, net ve dürüst bir ortam arayışındadırlar (Töremen ve Tan, 2010: 68). Kişiler hem içinde bulundukları çevrede hem de iş ortamlarında sürekli adalet arayışı içerisindeyler. Kişinin iş yerindeki adalet algılaması, kaynaklardaki paylaşım, cezayla ödülün dağıtımı, bireyler arası iletişim, kuralların uygulanması, kazanılan ücret ve yapılan işin karşılığında etkilenmektedir. Kişilerin örgütlerinde adaletle ilgili algılamalarının olumsuz olması, tutum ve davranışlarını etkileyerek saldırgan hareket etmelerine neden olabilecektir (Özdevecioğlu, 2003: 90).

Örgütsel adalet algısı, süreçleri içine alan örgütle ilgili adalet algılamalarını ve çalışanların yöneticileriyle aralarındaki iletişimi esas alan adalet algılamalarını içermektedir. Çalışanların örgütte adaletle ilgili algılamaları yüksek olursa tükenme düzeyleri de azalacaktır (Meydan vd. , 2011b: 55).

1.6.2. Örgütsel Adaletin Örgüt Açısından Sonuçları

Örgütsel adalet, örgütün başarısının devam etmesinde ve devamlılığını sürdürmesinde en önemli unsurlardan biridir (Yeşil ve Dereli: 119). İş görenlerin adaletle ilgili algılamaları örgüt açısından çok önemlidir. Çünkü iş görenler bu algılamalar sonucunda tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Adalet algılamaları sonucunda örgütte adaletsizlik sezerlerse gösterecekleri tepkiler örgüt açısından tehlikelidir (Cihangiroğlu vd. , 2010: 69). Kişiler, örgütte örgütsel adaletsizliği sezerlerse örgütsel vatandaşlıkları ile örgüte bağlılıkları azalarak örgütten ayrılmalar yaşanacaktır. Ayrıca algılanan adaletsizlik sonrasında örgütlerin etkinliklerine devam etmeleri zorlaşarak, iş görenlerde saldırganlık, hırsızlık, işe gereken önemi vermeme, iş yerine zarar verme gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkacaktır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 109).

Örgütte iş görenler adalet konusuyla sıkça ilgilenmektedirler. Ödüllerin, görev ile cezaların dağıtımının adil olup olmaması, devamlı kendileriyle diğer iş görenleri kıyaslayarak prosedürlerin eşit uygulanıp uygulanmadığı, kendilerini ilgilendiren kararlarda bu kararların alınma sebeplerinden haberdar olmak istemeleri, iş verenlerin kendilerine karşı kibar ve anlayışlı hareket edip etmediklerini sorgulayarak bu sorgulamalar sonucu elde ettikleri çıkarımların örgüte karşı davranışlarına yansıtacağından bahsedilebilir. Pozitif algılamaların örgüte bağlılığı, çalışmada verimliliği ve çalışmaya devam etme isteğini, örgütsel vatandaşlığı geliştirdiğini;

negatif algılamalarınsa örgüte bağlılığı azalttığını veya yok ettiğini, işten ayrılma isteğini, verimliliği düşürdüğünü, davranışlarda saldırganlığa yol açtığını söylemek mümkündür. Bunlardan yola çıkarak örgütsel adalet, iş görenlerin tatminiyle, örgütün etkinliklerini yerine getirmelerini sağlayan önemli bir unsur, adaletsizlikse örgüt açısından önemli ve çözülmesi gerekli olan bir sorundur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 210).

İş görenlerin örgüte dönük adalet algılamalarının olumsuz olması (Cihangiroğlu vd. , 2010; Şahin ve Taşkaya, 2010; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010) iş görenlerde hırsızlık, saldırgan davranışlar, iş yerine zarar verme, işten ayrılma, iş verimliliğini düşürme gibi sonuçlar doğurabilecektir. Örgütle ilgili adalet algılamalarının olumlu olması durumunda da iş görenlerin örgüte bağlılıkları artacak, örgütsel vatandaşlıkları devam edecek, işte verimlilikleri artacaktır. Adalet algılamalarının olumsuz olması örgüte zarar verebileceği gibi olumlu olması da örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ve amacına ulaşmasında etkili olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI, ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI, NEDENLERİ, SONUÇLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI

2.1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Birey diğer bireylerle etkileşim ve iletişim içinde yaşar. Bu yüzden bireyler gereksinimlerini diğer bireylerle etkileşim içinde olarak karşılamaya çalışırlar. Eğer bireyler bu etkileşimler sonrasında gereksinimlerini karşılayamamış olurlarsa yaşam kaliteleri düşmeye hem de yok olmaya başlayabilir. Gereksinimlerin karşılanamaması sonucunda yaşam kalitesinin düşmesi veya yok olması bireyler arası anlaşmazlıklara ya da uyuşmazlıklara neden olmaktadır. Yaşanılan anlaşmazlık veya uyuşmazlıklar onların toplumsal ile örgütsel yaşantılarında çatışmalara girmelerine sebebiyet vermektedir (Akgün vd. , 2009: 90).

Kesin bir tanımı bulunmamakla birlikte, farklı ortamlar ile düzeylerde ortaya çıkan çatışmanın bir çok tanımı yapılmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1979: 503). Süreç olarak ele alınan çatışma, “tarafardan birinin diğer tarafı engellediği veya engelleyeceğini hissettirdiği anda ortaya çıkan bir süreç” olarak ifade edilmiştir (Thomas, 1990: 258).

Kişiler yaşamlarının sonuna kadar çevrelerindekiyle rekabet edip mücadele içerisine girerler. Bu yaşam sürecinde kişinin fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarının giderilmesinde karşılaşılan tüm sıkıntı ya da engeller kişiler açısından çatışma olarak ifade edilir. Kişisel olarak çatışma; psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerin giderilmesini engelleyerek neden olduğu gerginlik hali olarak tanımlanmaktadır. Teknik olarak ise çatışma kavramı; kişilerin, aralarında tercihte bulunamadığı iki ideal ya da hedef konusunda kararsız kalmalarıdır. Birinin tercih edilmesi diğerini ulaşılmaz yapacaktır. Bu tercih çıkmazı insanlarla başka güçler arasında da oluşabilmektedir. Anlaşmazlık, savaş, çarpışma vb. ifadeler çatışma kavramını hatırlatmaktadır (Karip, 1999: 71).

Çatışma sürecinde; bireyin kendi gereksinimlerinin, menfaatlerinin ya da isteklerinin başka bireylerle uyuşmadığı düşünce veya anlayış olarak, bir çok uyumsuzluğu gösteren bir etkileşime ya da duruma ilişkin kızgınlık, korku, üzüntü ya

da umutsuzluk biçimindeki tepkiler olarak, fikirlerin açıkça belirtildiği, duyguların gösterildiği, karşı tarafın ihtiyaçlarının giderilmesini engelleyerek, kendi gereksinimlerinin karşılandığı, bazı hareketler biçiminde davranışsal boyutlar içerebilmektedir (Mayer, 2000: 25).

Çatışma bir anlaşamama durumudur. Hayatın doğası gereği hep var olmaktadır. Kişilerin ihtiyaçları, değer verdikleri konular, hedefleri birbirleriyle uyuşmadığında oluşmaktadır. Çatışma, normal bir anlaşmazlık durumundan şiddeti artarak ciddi durumlara da dönüşebilir (Selçuk ve Güner, 2001: 55).

Çatışma kişiler veya gruplar arasında uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar sonucu meydana gelen, örgütlerde kaçınılmaz bir durumdur (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 477).

Çatışma aynı zamanda, amaçları birbirleriyle uyumsuz olan, ödülleri yetersiz olup amaçlarına ulaşabilmek adına diğer gruplara müdahalede bulunmak zorunda kalan hür en az iki grup arasındaki mücadele olarak da ifade edilebilir (Uzunhasanoğlu, 2009: 26).

Belirli bir düzende devam eden hayatın her alanında olan çatışma, kompleks organizasyonların tabiatında ve temelinde de bulunmaktadır. Organizasyonlarda iç anlaşmazlıklarla rekabetlerin sonucunda çatışma kaçınılmazdır. Rakip tarafların paylaşmak zorunda olduğu sınırlı kaynaklar da çatışmanın sebeplerindendir (Constantino ve Merchant, 1996: 17).

Çatışma kişisel algılarda önemlidir. Kişiler, çatışmaların varlığını algıladıklarında çatışma yaşanıyor kabul edilmektedir. Yani çatışma, çatışmaya neden olan durum veya olay kişiler tarafından algılandığında ortaya çıkan durum olarak ifade edilebilmektedir veya çatışma, varlığı kişilerin algılarına göre belli olan bir durumdur (Rose vd. , 2007: 121).

Çatışma anlam olarak olumsuzluk ifade ediyor gibi düşünülse de çatışmanın kişilere ve kurumlara katkısı oldukça fazladır (Gray, 1988: 473). Fakat bu çatışmanın örgütün faaliyetlerini sürdürmesinde aksaklıklara neden olmasını engellemek için örgütün amaçlarına uygun olarak yönetilmesi gerekir (Başaran, 1982: 47).

Örgütte çatışmanın olması örgütün verimliliğini arttırabilir. Çatışmanın örgüt için yararları şöyle sıralanabilir (Eren, 2001: 544):

- Düşüncede yaratıcı olmaya yönlendirir.

- Araştırma isteğini artırır.
- Çözülmemiş problemlerin çözümüne yardımcı olur.
- Herkes düşüncelerini açıkça ifade eder.
- Motivasyonu artırır.
- Kişiler kendi bilgileri ile kapasitelerini arttırmaları.

Çeşitli kaynaklardaki tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere çatışma ile ilgili çok sayıda tanım vardır. İnsanların oldukları her ortamda çatışmanın varlığından söz edilebilir. Çatışmayla ilgili yalnızca örgüt ya da yönetim psikolojisi değil, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji de çalışmalar yapmaktadır (Güney, 2008: 19). Ayrıca antropoloji, siyaset bilimi ile yönetim bilimleri de çatışmanın önemi üzerinde durmaktadır (Sütlü, 2007: 2).

2.2. ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI

Örgütlerle alakalı düşünce okullarının tamamı örgütlerde çatışmanın var olduğunu belirtirler. Fakat her okulun bakış açısı birbirinden farklıdır (Litterer, 1966: 178). Çatışma görüşleri üç gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi, geleneksel yaklaşım olup çatışmadan kaçınılması gerektiğini savunur. İkincisi, çatışmanın örgütlerle insanlar için kaçınılmaz ve doğal olduğunu savunan davranışsal yaklaşımdır. Üçüncüsü, çatışma yalnızca kaçınılmaz ve doğal değil, bazen birtakım çatışmaların grup veya örgütlerde belli bir seviyede var olması gerektiğini savunan etkileşimci yaklaşımdır (Can vd. , 2006: 206).

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

20. yüzyılın başlarında, bilimsel yöntemlerin gelişmesiyle birlikte kurumların sistematik olarak çalıştıkları düşünülürken bazı bireyler, çatışmanın verimlilik açısından yararlı olmadığına inanmışlardır. Bununla birlikte çatışma, uyum, verimlilik ve dayanışma açısından zıt bir öge olarak algılanmıştır. Makine gibi çalışan bir organizasyon, mükemmel bir uyumla ve düzenle çalışmaktadır. Çatışma, dayanışma ve düzeni tehlikeye düşüren bir faktördür. 1960 yılı öncesi düşünürler çatışmanın, her sonucundan kaçınılması gereken yıkıcı ve negatif bir olgu olduğuna inanmışlardır (Nicotera, 1993: 3-6).

Kişi ile örgütün arzu ve beklentilerinin benzer olması, çoğu zaman kişinin örgütün isteklerine yönelik davranmasını gerekli kılar. Böyle durumlarda çatışma

istenilmeyen durum olarak görülmektedir. Çatışma yaşandığı zaman örgütün etkinliğini azaltarak, yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden, yönetimin görevi örgütte çatışmaları engellemektir. Kötü sonuçlar doğuracak çatışmadan kaçınmak için çatışmanın ortaya çıkaracağı etkileri kaldırmanın gerekli olduğunu belirtmektedir (Korkmaz, 1994: 80).

Geleneksel yaklaşıma göre;

- Çatışma sıkıntı ve stres yaratarak, alınan kararlarla davranışları etkileyecek, iş tatminsizliğini ortaya çıkararak üretimin düşmesine neden olacaktır.
- Çatışma kişilerin birbirleriyle anlaşamamalarına, kopmalara ve grupların ayrışmalarına yol açacaktır.
- Örgüt yöneticisi bazı çatışma yönetimi yöntemleri geliştirerek çatışmayı önleyebilecek, bu da yöneticiyi yetenek ve zaman kaybına uğratacaktır.

Geleneksel görüşü benimseyenler, genelde iş yapmaya ilişkin yöntem ve kurallar üzerinde durdukları için insan faktörünü önemsememişlerdir. Bu yüzden örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için iş birliği ve uyumun üzerinde durmuş ve çatışmadan uzak kalınmasını bir gereklilik olarak kabul etmişlerdir (Bulut, 2009: 1-45).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

1960'lı yılların sonunda bir çok düşünür çatışmanın yapısal kaynakları üzerinde durmuştur. Bu kaynaklar da türlü fonksiyonel bölümler arasında meydana gelen organize olmuş çıkar grupları arasında ve aynı zamanda kurum üzerinde farklı seviyelerde oluşan durumlardır. Artık çatışmanın yararsız bir durum olduğuna inanılmıyordu ama bu yararın sağlanabilmesi için sürecin müzakereyle yönetilmesi gerekmektedir (Kolb ve Putnam, 1992: 311).

Çatışmalar ya da anlaşmazlıklar örgüt hayatında fazlasıyla karşılaşılan durumlardır. Davranışsal yaklaşıma göre çatışma benimsenerek, örgütlerin yapılarından dolayı çatışma içinde bulunduklarının farkına varılmaktadır. Bu görüşe göre çatışma kişiler ya da gruplar arasındaki başkalıklardan kaynaklandığı için eğer çatışma ortadan kaldırılırsa kişiler arası farklılıkların da yok edileceği düşünülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 308).

Davranışsal yaklaşıma göre kurumlarda ortaya çıkan çatışmalar bazı durumlarda kurumlardaki problemlerin incelenerek bu problemlere çözüm yöntemleri bulunması

amacıyla faydalı olabilmektedir. Fakat yine de çatışma, kurum açısından tehlikeli eğilim olarak ifade edilmiştir (Robbins, 1998: 392).

Davranışsal yaklaşımda çatışmalar tamamen ortadan kaldırılamaz ama azaltılabilir. Çatışmanın doğal bir durum olduğu ve olumlu fonksiyonlarının olabileceği ihtimalleri belirtilse de çatışma kaçınılması gereken bir durum olarak görülmektedir (Karip, 2003: 9).

Davranışçı görüşü benimseyenler, genelde çatışmalara bireyler ve gruplar arasındaki ayrımlılıkların neden olduğunu; çatışmanın yok edilmesinin ise ayrımlılıkların yok olmasını ifade ettiğini belirterek; bu durumun mümkün olmadığını söylemişlerdir. Gruplar ve kişilerin çatışmalarının kabul edilip desteklenmesini savunmuşlardır (Tekarslan vd., 1989: 220).

2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Bu yaklaşımda çatışmanın yaşanması doğal karşılanmakta ve başarılı olunabilmesi için belirli düzeyde çatışmanın yaşanmasının gerekli olduğu savunulmaktadır (Can, 2002: 327).

Etkileşimci yaklaşımda amaç örgütsel uyumu sağlamak değil karşılaşılan sorunlara karşı çözüm üretebilmeyi geliştirmektir. Çünkü uyum, örgütte durgunlaşmaya, var olan ortalama başarı ile yetinmeye hatta örgütte yanlış karar bile alınsa grubun kararı olduğu için bu karara uymaya sebep olabilmektedir. Bu yüzden uyum, örgütsel verimlilik ile etkinliği engelleyici durum olduğu için istenmemektedir (Karip, 2003: 8).

Çatışmanın seviyesinin düşük olması ya da çatışmayı ortadan kaldırmak örgüt içinde durgunluğa, verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Aksi halde çatışmanın seviyesinin yüksek olması da belirsizlikle beraber çatışan tarafların yıpranmasına sebep olarak örgütü de negatif yönde etkileyecektir. Bu yüzden çatışmanın seviyesi ile yoğunluğu büyük önem taşımaktadır (Dişbudak, 2011: 21).

Günümüz şartlarında bile hala kabul edilen bu görüşü diğerlerinden farklı kılan özellikler şunlardır:

- Çatışmanın yaşanmasının engellenemeyeceği kabul edilir.
- Karşı koyma desteklenir.
- Çatışma yönetimi, çözüm yöntemleri ve güdülemeyi de kapsayacak şekilde tanımlanır.

- Çatışmaların yönetimi, yöneticilerin ana problemi olarak görülür.

2.3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

2.3.1. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmayı başlatan birçok sebep mevcuttur. Taraflar, tutumlarının, amaçlarının, değerlerinin ve inançlarının uyuşmadığını anladıklarında çatışma başlar (Rahim vd. , 2000: 9- 31).

Örgütlerde yaşanan çatışmaların sebeplerinin saptanması ve çatışmaların kontrol altına alınmasını sağlamak için çözüm yollarının geliştirilmesi çok önemlidir. Bu çatışmaların kaynaklarından bazıları bireylerin kendileriyle alakalıyken bazıları bireyler arasında bazıları da örgütlerdeki türlü birimler arasındadır (Koçel, 2007: 210).

Örgütlerde çatışmayı hızlandıran birçok etmenin olduğu belirtilmektedir. Bu etmenlerden bazıları psikolojiktir ve kişilerin karakteristik özelliklerinden kaynaklanır. Kişiler örgütlerde diğer kişilerle ilişki kurmakta zorlanabilirler. Bu durum çatışmaların artmasına sebep olur. Çoğunlukla karşılaşılan çatışma sebepleri şunlardır (Deniz ve Çolak, 2008: 312):

- **Amaç Farklılıkları:** Örgüt içindeki bireylerin veya grupların amaçlarının birbirlerinden farklı olması çatışmalara sebep olabilir (Genç, 2008: 149). Amaç farklılıkları konusuna üst-ast ilişkileri açısından bakılacak olunursa, yöneticilerin örgütün ya da birimin hedefleri hakkında farklı düşünebileceklerinin yanı sıra yöneticilerle yönetilenler arasındaki hedef ile menfaat farklılıkları da çatışmalara neden olmaktadır (Koçel, 2005: 670).
- **Kişilik Farklılıkları:** Kişiler birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduklarından, amaçlarının ve beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanan çatışmalar yaşayabilirler (Budak ve Budak, 2004: 565). Ayrıca kişilik olarak bencil olup düşmanca hareket eden bireylerin diğer bireylerle çatışmaya girmeleri de kaçınılmazdır (Değirmenci, 2008: 27). Bazı zamanlarda da bireyler iş ile iş yeri dışındaki problemlerden dolayı çatışabilirler. Çünkü bireylerin sosyal hayatlarında yaşadıkları olaylar iş performanslarına ve işe motive olmalarına zarar vermektedir (Koçel 2005: 671).

- **Örgütün Büyüklüğü:** Örgütün büyümesiyle çatışma arasında doğru orantı vardır. Örgüt büyüdükçe örgütün hedeflerine ulaşmasında izlenecek yol ve yöntemler karmaşıklaştığı için çalışanlar arası kademeler de artacağı için çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Ertürk, 2009: 228). Örgütler büyüdükçe çalışanlar örgütlerine yabancılaşmaktadırlar. Bu yüzden kişisel amaçlarla örgütün amaçları başkalaşmaktadır. Bunun yanı sıra büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artacağından iletişim ile koordinasyon problemlerinin yaşanması da kaçınılmazdır (Sütlü, 2007: 10).
- **Fonksiyonel Bağımlılık:** Kişilerin amaçlarına ulaşmak için birbirleriyle ilişki içinde olmaları aynı zamanda aralarında bağımlılık oluşmasına neden olur. Ayrıca iş bölümlerinden sonra kişiler veya gruplar arasında da fonksiyonel bağımlılık oluşur. Aralarında bağımlılık oluşan kişilerin fonksiyonel çatışmaya girmeleri kaçınılmazdır. Fonksiyonel çatışmaların ortaya çıkmasının başlıca sebebi sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanılmak zorunda kalmasıdır. Aralarında fonksiyonel bağımlılık olan grup veya kişilerden bir tarafın üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmemesi ya da geç getirmesi diğer kişiler ya da gruplarla çatışmalarına neden olmaktadır (Öztürk, 2003: 300). Ayrıca bir tarafın faaliyetlerinin diğer tarafın iş performansını olumsuz etkilemesi de çatışmalara neden olmaktadır (Özmen, 1997: 36).
- **İş Bölümü:** Örgütlerde çoğunluğun üstesinden gelebileceği işlerde iş bölümüne gidilmesi sonucunda herkes kendi özel davranışlarını ve normlarını geliştireceğinden kişiler arası farklılıklar oluşacaktır. Bu farklılıklar da çatışmalara neden olacaktır (Akçakaya, 2003: 8).
- **Statü ve Güç Farklılıkları:** Kişilerin statülerini ve güçlerini kullanarak tehditkar bir biçimde iş yaptırma durumlarında çatışmalar yaşanır. Tehditkar tavra karşılık diğer bireyler verilen işleri yapmak istemedikleri halde zorla yaparlarsa bu durum da çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Yatkin, 2008: 12). Yaşça kendinden küçük birinin üstü olması kişinin bu durumu kabul etmesini zorlaştırmakla birlikte çatışmalara sebep olmaktadır. Ayrıca statü olarak yüksek yerlerde olan kişilerin

kendilerinin diğerleriyle aynı standartlara eş değer tutulmasını istememelerinden de çatışmalar yaşanır (Değirmenci, 2008: 27).

- **İletişim:** Anlam güçlükleri, bilgi alış verişinin yetersiz olması, iletişim kanallarında sıkıntı gibi iletişime bağlı temel etmenler çatışmalara neden olmaktadır (Akca ve Erigüç, 2006: 129). Örgütlerde iletişim yetersizliğinden kaynaklanan çatışmalarda iletişimin artırılmasıyla örgütsel ilişkilerin iyileşip gelişmesiyle, kişilerin birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından birbirlerini doğru anlayacaklar ve ön yargılı olmayacaklardır (Şahin vd. , 2006: 558). Örgüt içinde ortak simgelerin kullanılmaması anlamda farklılıklara yol açarak çatışmalara neden olur. Ayrıca bireyler arası kültür farklılıkları da çatışmaları tetiklemektedir (Değirmenci, 2008: 25- 27).
- **Kaynakların Sınırlılığı:** Örgütlerde görevli bireylerin kendi amaçları ile arzularını gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaçları vardır (Öztürk, 2003: 299). Örgütsel kaynakların (insan, para, makine) yetersiz olması örgütteki birimler arasında paylaşılması gerekeceğinden çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Çünkü paylaşımlarda bazı kişiler veya birimler istediklerinden daha az kaynakla yetinmek zorunda kalacakları için aralarında uyuşmazlık yaşanacaktır. Kendine düşen paydan memnun olmayan kişi veya birimler diğerleriyle çatışma içine girip kaynak paylaşımını kendi avantajlarına çevirmeye çalışacaklardır (Tengilimoğlu vd. , 2008: 236). Örgüt içindeki kaynakların paylaşılmasında eşitsizlik olması çatışmalara neden olmaktadır. Ayrıca birimlere veya kişilere gereğinden fazla ya da az kaynak vermek de çatışma nedenlerindendir (Yatkın, 2008: 11).
- **Denetim Biçimi:** Yapılan araştırmalarda genel denetimden çok yakın denetim çatışmaya neden olmaktadır. Yakın denetimin çatışmaya neden olmasına sebep olarak, birey ya da birimin hareketlerini kısıtlaması, çalışmada izlenecek yöntemlerin ve kuralların kendisince belirlemesine olanak sağlamaması sunulmuştur (Aşçıoğlu, 2007: 37).
- **Uzmanlaşma:** Örgütlerde uzmanlaşmanın artması, gerekli işlerde uzmanlık alanları o iş olan ve kendileri de uzman olanların çalışmasını

gerektirdiği için uzmanlıkla bürokratik roller çatışmaktadır (Atiker, 2006: 3-4).

- **Norm ve Değerler:** Örgütte kişiler veya gruplar olayları farklı şekillerde algılayıp değerlendirdikleri için çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır (Şimşek ve Çelik, 2009: 153). Çalışanın kendi geliştirdiği değerlere, bir normun zıt olması onu çatışmaya düşürür. Eğer çalışan kendine verilen normlara göre hareket ederse kendi değerleriyle çelişir ve yaptığıının doğru olduğuna kendini inandıramaz. Çalışan norma göre davranmazsa da yönetici iktidara karşı çıkmış olur. Böyle durumlardaki çatışmanın yoğunluğu çalışanın da aynı oranda uyumsuz olmasına neden olur (Başaran, 1991: 248).
- **Ödüllendirme Sistemi:** Örgütlerde ödüllerin gösterilen performansa bağlanması çalışanları birbirleriyle yarış içine sokmaktadır. Bu yarış çalışanları düşmanca davranmaya itmektedir. Yarıştıkça araya hilelerin, kıskançlıkların girmesi örgüt içi güç birliğine değil birbirinin gücünü azaltan birey veya grupların oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca taraflardan birinin kazanması diğer tarafın kaybetmesine bağlı oldukça ve iş verenler grupların ortak başarısından ziyade kişilerin ayrı ayrı başarılarına önem verdikçe çatışmalar artmaktadır. Böyle durumlarda çatışmaların çözümü sağlanmazsa örgütlerin faaliyetleri ile iş birliği yöntemleri zayıflayacaktır (Akca ve Erigüç, 2006: 136).
- **Bürokratik Nitelikler:** Weber'e göre bürokrasi; iş bölümü, yaptırma, hiyerarşi, yazılı kurallar, yazışmaların ve etkinliklerin dosyalanması; disipline olmuş bir yapı ile resmi pozisyonlardan oluşan örgütlenme ve yönetim şeklidir (Aşçıoğlu, 2007: 34-35). Örgütlerde bürokratik niteliklerden olan uzmanlaşma arttıkça değişik görüşler, beklentiler de gelişeceğinden çatışmalar artacaktır. Görevlerin aynı olmadığı ve karışık olduğu örgütlerdeki çatışma seviyeleri görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlere göre daha yüksektir (Öztürk, 2003: 302).
- **Ortak Karar Verme:** Bir kurumda ortak karar verme gereksinimi, kurumlarda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ile bölümlerin etkinliklerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar

(Ertürk, 2009: 226). Örgütlerin büyümesiyle bireylerin veya birimlerin tek başlarına, bağımsız karar almaları zorlaşmaktadır. Bu yüzden birbirleriyle iş birliği içinde olmaları gerekmektedir. Yetkilerin paylaşılmasının gerekli olduğu anlarda çatışmanın yaşanma olasılığı artmakta, yetki kullanırken görüş ayrılıklarının yaşanması da çatışmaya neden olmaktadır. Tarafların birbirlerine bağımlı oldukları durumlarda bir tarafın bağımlılığı diğer tarafa göre daha fazlaysa çatışma yaşanma ihtimali daha yüksektir (Seval, 2006: 249).

- **Yönetim Biçiminde Farklılıklar:** Yöneticilerin kendilerine özgü yönetim biçimleri vardır. Yönetim biçimlerindeki farklılıklar; organize etme, planlama, yürütme gibi konulardadır. İş görenler yöneticilerin yönetim biçimlerini benimseyemediklerinde de çatışmalar yaşanmaktadır (Özgan, 2006: 33). Bir yöneticiyle iş yapan astlar, bir süre sonra yöneticinin çeşitli konulardaki görüşlerini, nasıl kararlar alabileceğini öğrendikten sonra üzerlerine düşen görevleri en az çatışmayla yerine getirmeye çalışırlar. Çalışanlar üstlerinin yönetim biçimlerini bilmedikleri durumlarda ne kadar sorunsuz çalışmaya çabalarlarsa da çatışmaların yaşanması muhtemeldir (Eren, 2001: 534).

Rahim'e göre ise çatışmanın gerçekleştiği durumlar (Rahim, 2002: 207 ; Altay, 2011b):

- Eğer taraflardan biri, herkesin elde etmek isteyip de elde edemediği değerli bir kaynağa sahip olmak isterse,
- Taraflardan biri, kendini dışlayan amaç ve tutumlar algılırsa,
- Çalışanlardan biri başka çalışanların seçimleriyle uyuşmayan davranışlar tercih ederse,
- Kişiler kendi ihtiyaç ve çıkarlarına uymayan faaliyetlerde rol almak zorunda kalırsa,
- Herkes, çalışma ve faaliyetlerinde birbirinden bağımsız olursa,
- Her iki taraf birbirini ilgilendiren ortak faaliyetlerinde dışlayıcı tercihlerde bulunursa gerçekleşmektedir.

2.3.2. Çatışmanın Sonuçları

Rahim toplumsal çatışmaların olumsuz olabileceği gibi olumlu sonuçlarının da olabileceğini belirtmiş ve bu sonuçları işlevsel olan ve işlevsel olmayan sonuçlar şeklinde sınıflandırmıştır (Rahim, 2001: 12; Altay, 2011b).

İşlevsel Sonuçlar:

- Yaratıcılık, yenilikçilik ve büyümeyi özendirir.
- Örgütte kararların alınmasında gelişim sağlayabilir.
- Sorunlara alternatif çözümler bulabilir.
- Yaygın problemlerin hep birlikte çözülebileceğine öncülük eder.
- Örgütsel ve kişisel verim gücünü arttırabilir.
- Grupların ve kişilerin pozisyonlarının açıkça belirtilmesine yol açabilir.
- Grupları ya da kişileri yeni yaklaşımlara iter.

İşlevsel Olmayan Sonuçlar:

- Tükenmişlik, doyumsuzluk ve iş stresine yol açar.
- Gruplar veya kişiler arasında iletişimi azaltabilir.
- Kuşku iklimini ve güvensizliği arttırabilir.
- Kişiler arası bağlantılara zarar verebilir.
- İşin verimlilik gücünü düşürebilir.
- Örgütsel bağlılık ve vefalılığı zedeleyebilir.
- Değişime karşı koyma gücünü arttırılabilir.

2.4. İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI

2.4.1. İş-Aile Yaşam Çatışması Kavramı

Bu çatışmayı içeren araştırmaların geçmişi Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal'in rol kuramıyla ilgili yaptıkları çalışmaya kadar gitmektedir. Kahn ile diğerleri, rol çatışmasında, bireyin bir role uyum sağlarken başka bir role uyum sağlaması engelleniyorsa, diğer bir deyişle, iki veya daha çok rolü üstlenmek bireylerde baskı yaratıyorsa, bu duruma gerilim sebep olmaktadır. İş-aile yaşam çatışması da, bir örgüte üye olmanın gerektirdiği roller ile bir ailenin üyesi olmanın gerektirdiği rollerin birbirleriyle uyumlu olmaması sonucunda ortaya çıkan durumdur. İş ve aile hayatının gerekleri olarak kabul edilen roller çalışanlarda gerilim yarattıkça ve gerilimi

arttırdıkça, çalışanda iş-aile yaşam dengesi bozulup, iş-aile yaşam çatışması yaşanması beklenir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76- 88).

Kişilerin işleriyle ya da aileleriyle ilgili rolleri arttıkça iş-aile yaşam çatışması da şiddetlenir. Bir rolün gerekleri arttıkça o gerekleri yerine getirmek için yetecek zamanın harcanması diğer rolle ilgili gereklerin yerine getirilmesini zorlaştırır (Önderoğlu, 2010: 18).

Birden fazla role aynı anda sahip olunması, rollerin gereklerini yerine getirirken bu rollerin birbirleriyle çatışmaları sonucu iş-aile yaşam çatışmasının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yüzden iş-aile yaşam çatışması rollerin çatıştığı bir çatışma türüdür. Rollerden birinin yükümlülüklerinin yerine getirilmesi diğer rolün yükümlülüklerinin yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır (Kılıç ve Sakallı, 2013: 213).

İş-aile yaşam çatışması süreç olarak birçok yön ile boyut içermektedir. Çatışma sürecinde kişinin ailesine ya da işine bağlılık seviyesi, ailevi veya işinden kaynaklanan sorunlar yaşaması ile ailesinin ya da işinin beklentileri bulunmaktayken, kişinin iş ile aile yaşantısından elde ettiği doyuma azalma gerçekleşmektedir. Kişinin işle ilgili rolüne veya ailesiyle ilgili rolüne duyduğu bağlılık, o rol için harcayacağı zaman ile çabanın miktarını belirleyicidir. Bu yüzden işine fazla bağlı olan kişinin ailevi rolünü, aksi durumda ailesine fazla bağlı olan kişinin de işle ilgili rolünü tam anlamıyla yerine getirememesi kaçınılmazdır (Zincirkıran, 2013: 90).

2.4.2. İş-Aile Yaşam Çatışması Boyutları

İş-aile yaşam çatışması araştırmacılar tarafından defalarca incelenmiş olsa da genellikle tek yönlü olan iş-aile çatışması üzerinde yoğunlaşmıştır. Yakın geçmişte bakıldığında ise araştırmacıların her iki yönü de yani iş-aile yaşam çatışması ile aile-iş yaşam çatışmasını dikkate aldığı görülmektedir. Bunun en önemli sebebi iş-aile yaşam çatışmasının sosyoloji, psikoloji alanlarında da araştırılma konusu olmasıdır. İş-aile yaşam çatışmasının iyi anlaşılabilmesi için çatışmanın her iki yönü de önemsenmelidir (Carlson vd. , 2000: 249; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 74).

İş-aile yaşam çatışması, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olarak incelenmektedir. İş-aile çatışması, iş ile ilgili üstlenilen rolün, aile ile ilgili sorumlulukları yerine getirmeyi engellemesi sonucunda kişilerde oluşan gerilim ve kısıtlı zamanın neden olduğu bir çatışma alanıdır (Frone vd. , 1992: 65-78; Greenhaus ve Beutell, 1985: 76-88).

Aile-iş çatışmasında ise bireyin ailesiyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmesinin işin gereklerini yerine getirmesini engellemesi durumu yaşanmaktadır (Frone vd. , 1992: 66).

Bireyin işiyle veya ailesiyle ilgili yerine getirmesi gereken sorumlulukları dengelememesi durumunda iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşanmaktadır (Yüksel, 2005: 303).

İkinci boyut olan aile-iş çatışması, ailenin, bireyin işiyle ilgili gerekenleri yapmasını engellemesi sonucunda ortaya çıkan, aileden işe yönelik olan çatışma durumudur (Vaydanoff, 2005: 708). Aile-iş çatışması , işin gerektirdikleri ile ailenin beklentilerinden dolayı kısıtlı zaman ve gerilimin oluşturduğu bir rol çatışması alanıdır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76-88). Genel olarak iş-aile çatışması, aile-iş çatışmasından daha çok görülmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 307).

2.4.3. İş-Aile Yaşam Çatışması İle İlgili Teoriler

İş hayatı ile aile hayatının birbirleri üzerinde etkili oldukları ihtimalini içeren araştırmalara bakıldığında bu konuyla ilgili beş farklı teorinin olduğu görülmektedir (Çağatay, 2012: 60). Bu teoriler:

- **Akılcı Bakış Teorisi:** Bu teoriye göre kişinin iş ile aile yaşantısına ayırdığı zamanların dengeli olması zordur. Yani dengenin bozulması olağandır ve iş-aile yaşam çatışması da kaçınılmazdır. Kişinin iş ve aile yaşantısıyla ilgili sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli zamanı bulamaması sebebiyle çatışmalar yaşanmaktadır (Duxbury vd. ,1994: 449-466; Greenhaus vd., 1987: 200- 215).
- **Taşıma Teorisi:** Kişinin iş veya aile yaşantısından birinde kazandığı tecrübelerin, tutum veya davranışların diğer yaşantısına da aynen geçtiği belirtilmektedir (Toraman, 2009: 22). Bu teoriye göre mesela kişi işinde mutlu değilse bu mutsuzluğu aile yaşantısını da etkileyecek ve yine mutlu olamayacaktır. Taşıma teorisinin olumsuz sonuçları kadar olumlu sonuçları da olabilmektedir. Yani kişinin iş ve aile yaşantısı arasındaki ilişkiler olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Uzun, 2013: 20).
- **Telafi Teorisi:** Bu teoride iş ile iş dışındaki hayat arasında bir ilişki bulunmaktadır. Kişi hayatından daha fazla doyum almak ve daha güzel

yaşamak için işinde veya işi dışındaki yaşantısında eksiklikler varsa bu eksiklikleri telafi etmeye çabalar (Zedeck ve Mosier, 1990: 240- 251). Örneğin, kişi işinden tatmin olmazsa ve kariyerinin de olmadığını düşünürse, aile yaşantısından tatmin olmaya çalışmaktadır (Burke, 1986: 347- 369).

- **Çatışma Teorisi:** İş-aile yaşam çatışmasında bir rolün gerekleri diğer rolün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırmaktadır (Önderoğlu, 2010: 22). Bu teoriye göre kişinin iş veya aile yaşantısında üstlendiği roller tek başına çatışmaya sebep olmaz, çatışmanın asıl sebebi kişinin üstlendiği rollerin birbirleriyle uyumsuz olmasıdır (Çağatay, 2012: 60).
- **Katkı Teorisi:** Bireysel ve örgütsel unsurlar birbirleriyle etkileşim halinde olup kişinin genel yaşam tatmin seviyesi üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca bu unsurlar kişinin iyi olma durumunu da etkilemektedir (Atabay, 2012: 14 ; Çakır, 2011: 13).

2.4.4. İş-Aile Yaşam Çatışmasının Nedenleri ve Sonuçları

Düzensiz ve uzun çalışma saatleri, kuruluşun ayrı ve uyulması gereken kurallarının olması durumu, organizasyonun büyüklüğü, ücret düşüklüğü, yönetimde üst kademenin negatif davranışları, çalışma ilişkileri, bireyin işte kalma süresindeki uzunluk, terfi, ailevi ilişkiler, sağlık durumu, aile beklentileri, yaş, çocuk sayısı, gelir seviyesi, çalışanın verim gücü gibi türlü kişisel özellikler ile işin özellikleri iş-aile yaşam çatışmasının sebeplerindendir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 307). Çalışanların yaşadığı iş-aile yaşam çatışması, demografik özellikler ve benimsedikleri değerler doğrultusunda farklılaşmaktadır (Madsen, 2003: 37). Cinsiyet, iş-aile yaşam çatışmasında önemli bir faktördür. Araştırmaların sonucunda kadınların erkeklere göre daha çok çatışma yaşadıkları belirtilmiştir (Lo, 2003: 377). Ayrıca kişilerin çocuk sayılarında fazlalık ve çocuklarının küçük yaşta olmaları, eşlerin çalıştıkları için birbirlerine yardım edememeleri, eşlerden birinin çocuklarının sorumluluk ve bakımlarıyla ilgileniyor olması gibi türlü ailevi özelliklerin iş-aile yaşam çatışmalarına neden olduğu ifade edilmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 307).

Carlson ve Kacmar iş-aile çatışmasının seviye ve sonuçlarının, iş ve aile bireylerince kabul edilen toplumsal değerlere bağlı olarak da değişiklik gösterebileceğini ve bu değerleri de kültürel değerler olarak tespit etmişlerdir (Carlson

vd. , 2000: 249-276). İş-aile ile ilgili problemlerin norm, kültürel inanç ve değerlere bağlı olduğunu çoğu araştırmacı ifade etmiştir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 308).

İş-aile yaşam çatışması işletmelerde bir çok olumsuz neticelere sebep olmaktadır. Bunlardan bazıları tükenmişlik, düşük performans, işten ayrılma niyeti, iş gücü devri, iş memnuniyetsizliği ve devamsızlıktır (Cinamon vd. , 2007; Allen, 2001: 414-435).

2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI

Örgütler, kişilerle grupların etkinliklerini, gereksinimlerini, farklı kültür yapılarını ve inançlarını içeren kurumlardır. Bu karmaşık yapıdaki farklılıklar çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Çatışmalar örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi kişilerin veya grupların gelişimleri açısından olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Çatışmaların olumlu sonuçlar doğurabilmesini sağlamak etkili bir çatışma yönetimi sayesinde mümkün olmaktadır (Şahin vd. , 2006: 553-554).

Çatışma yönetimi, çatışmayı belirleme, derecesini tespit etme, derecesinin etkileriyle önemini belirtme ve uygun müdahale yollarını tespit ederek, müdahale sonuçlarını takip etme aşamalarını içeren bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Alp, 1997: 102). Çatışma yönetimi, çatışma sürecinin örgüt ve kişiler açısından olumlu sonuçlar doğurmasını sağlayıp, bu süreçte olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellemeyi amaçlar. Bu yüzden yöneticiler çatışmaları, çatışma çözümleyicisi olup çatışmanın örgüte olumlu katkılarda bulunmasını sağlayacak şekilde yönetmekle sorumludur (Değirmenci, 2008: 29).

Çatışma yönetiminin etkili olması çalışanların motivasyonlarını yükseltmekte, kişisel ve kurumsal gelişimi arttırmaktadır. Etkisiz çatışma yönetimi ise çatışmaları daha çok tetiklemekte örgütü olumsuz yönde etkilemektedir (Booth vd. , 2000: 9-16).

Araştırmalara bakıldığında çatışma yönetiminde kullanılan birçok yöntem vardır. Fakat yöntemler arasından hangilerinin kullanılacağı, etkili ve iyi olacağını belirlemek en önemli noktalardandır. Çatışma yönetimiyle ilgili en etkili yöntemin seçilmesi için sırayla (Türkel, 2000: 52):

- Çatışmanın belirlenerek açıklanması,
- Çatışmayı ortaya çıkaran sebepler saptanarak yeterli bilgilerin elde edilmesi,

- Elde edilen bilgiler doğrultusunda çatışma yönetiminde kullanılacak uygun yönetim seçeneklerinin belirlenerek bu seçenekler arasından çatışma için en ideal olanına karar verilmesi gerekmektedir.

2.6. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

Örgütlerde çıktılarının dağıtılması ile bireyler arası anlaşmazlıkların sebep olduğu çatışmaları yok etmeye çalışmak yerine, onları yönetmek hem çalışanlar hem de örgütün çıkarları açısından daha faydalıdır (Ma vd. , 2008: 234).

Rahim ve Bonoma çatışmanın çözümlenebileceği beş yöntem ortaya koymuştur. Bu yöntemler; kaçınma, hükmetme, uyma, uzlaşma ve bütünleştirmedir (Dursun, 2008: 31).

2.6.1. Kaçınma

Kaçınma yönteminde yönetici, bir tarafın yanında olmaz ve çatışmaya direkt müdahale etmek istemez (Türkel, 2000). Yönetici, çalışanların şahsi sorunlarını kendilerinin zamanla çözebileceğini düşünerek çatışmayı önemsemez. Fakat ufak sorunlar kendiliğinden çözülebilecek olsa da çatışmanın sebebinin önemli olduğu durumlarda, çatışmanın şiddeti artarak örgütte daha fazla huzursuzluk ve anlaşmazlığa yol açabilir (Ertürk, 1994: 11).

Kaçınma yöntemi kısa süreliğine faydalı olsa da uzun süre için çatışmayı çözemeyecek olduğundan örgütün faaliyetlerini etkileyip yine örgütün etkinliğini azaltabilecektir (Koçel, 1993: 396-397). Bu sebeptendir ki araştırmalar sonucunda kaçınma yönteminin ender kullanıldığı sonucuna varılmıştır (Mirzeoğlu, 2005: 51-56).

Vecchio'ya göre (Uzunhasanoğlu, 2009: 42-43):

- Bir konu önemli değilse veya başka bir konu tarafından önemsiz hale getirilmişse,
- Problemi çözmenin mümkün olmadığına inanılıyorsa,
- Çözüm fayda sağlasa da bir bozulma olması durumunda, bozulma faydadan daha ağır sonuçlara yol açacaksa,
- Başka kişiler çatışmaları daha etkili olarak çözebiliyorlarsa,
- Problemler gelişigüze ya da başka problemlerin ortaya çıkmasına sebep olacak gibi görünüyorsa kaçınma yöntemi kullanılabilir.

2.6.2. Hükmetme

Birey bu yöntemde kendi güç ve otoritesini kullanıp çıkarları doğrultusunda sonuç elde etmeyi amaçlar (Psenicka ve Rahim, 2002: 307). Hükmetmede bir taraf kendi gereksinimlerini karşılamak için diğer tarafın gereksinimlerini önemsemez. Yani taraflardan biri kendi çıkarlarını karşılamak için her yöntemi dener (Karip, 2003: 66).

Hükmetme yöntemi faaliyette güç kullanma yöntemi olarak da bilinmektedir. Çatışmalarda, yönetici gücü ve otoritesiyle çözüm yolu arar ve sorunu çözer. Yönetici kendi varlığına rağmen çatışmayı devam ettiren taraflara otoritesini hissettirecek davranışlar gösterecektir. Hükmetme yönteminde, çatışmanın başlangıcında yönetici bu gereksiz çatışmaların örgüte olan maliyetini ortaya koyar. Çatışmanın taraflarca sürdürülmesi halinde yönetici, onları cezalandıracağını açıkça bildirmekte, eğer çatışma taraflarca sonlandırılırsa onları ödüllendireceğini belirtmektedir (Eren, 2003).

Yöneticinin vereceği karar bir tarafın lehine olabilir. Bu karar taraflarda anlaşmazlığa sebep olabilir, ama genelde her iki taraf da kararı kabul etmektedir. Eğer kabul edilmezse yönetici, problemin çözümünde otorite kullanmak zorunda kalacak ve bu olay başka durumlara sebebiyet verecektir. Burada yönetici, tarafların tatmin olup olmamasından ziyade kendi yetkisini kullanarak bulduğu çözüm yöntemlerine uyulmasını bekler. Taraflar yöneticinin otoritesini kabul etmek zorunda kalacakları için çatışmaya şeklen son verseler de yönetici zayıf kaldığında çatışmayı yeniden başlatabileceklerdir. Bunun yanı sıra taraflarda yaratıcılık gücü ve yenilik biteceği gibi ilişkilerinin zedelenmesi, çalışanın rahatlaması ve moralinin düşmesiyle etkinliğinin de azalması sonucu verimlilik azalabilecektir (Eren, 2003).

Hükmetme stratejisinin, karışık durumlarda, doğru kararların alınması için yeterli vaktin olduğu zamanlarda kullanılması uygun ve yararlı görülmektedir. Eğer taraflar eşit güce sahiplerse bu yönetim tarzı taraflardan biri veya ikisi tarafından kullanıldığında çatışma çözmek daha zor bir hal almaktadır (Rahim, 2002: 206-235).

2.6.3. Uyma

Taraflardan biri, diğer tarafın gereksinimlerinin ön planda olması sonucunda kendi gereksinimlerinin giderilmesinden vazgeçer. Başka bir deyişle karşı tarafın isteklerini kabullenme ve uyma olarak da tanımlanabilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları önemsemeyerek taraflar arası benzerlikler üzerinde durur. Astlarla

üstler arasındaki çatışmada astlar olayı toparlamak için uyma yöntemi yoluna gidebilirler. Genellikle uyma stratejisinde, kişiler arası ilişkilerin korunması ve devam ettirilmesine önem verilenden çok, ilgilere ve ihtiyaçlara önem verildiği durumlar etkili olabilmektedir (Karip, 2000: 60-65).

Bu yönetim tarzında ilişkilerin devam ettirilmesi önemseniyorsa, karşı tarafla çatışmaya devam etmek ve çözüm bulabilmek için görüşmeler yapmak karşılıklı ilişkilerde zararlı olacaksa, karşı tarafın istediklerini kabullenmek ile karşı tarafı memnun edecek bir çözüm yolu üzerinde anlaşmak en doğru seçenek olarak görülebilir (Karip, 1999: 65-66).

2.6.4. Uzlaşma

Taraflar, birbirlerine ödün vermeyi içeren bir yol izleyip, aralarında anlaşmak, çatışmayı çözümlmek için bazı ilgi ve ihtiyaçlarından vazgeçerler. Taraflar birbirlerine ödün verip, bazı kabullenmelerde bulunarak veya kısa zamanda ortak bir noktada buluşarak uzlaşma yöntemini gerçekleştirirler. Ödün verme stratejisi karşılıklı kullanıldığında, verilen ödün uyma stratejisinde olduğundan daha azdır. Burada “kazan-kazan” yaklaşımı vardır. Bu yaklaşımda, tarafların kazandığı, ilgi ve ihtiyaçlarının karşılandığı bir yaklaşım uygulanır. Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi gereksinimlerini karşılamaya verdikleri önemi karşı tarafın gereksinimlerinin karşılanmasına da verip, kendi isteklerinin yanında karşı tarafın isteklerini de dikkate almaları gerekir (Karip, 2000: 60-65).

Uzlaşma stratejisinde tarafların talepleri kısmen karşılanmaktadır. Bazı durumlarda tarafların istekleri birbirlerinin zıttı olabilmektedir. Bir tarafın isteğinin karşılanması diğer tarafın isteğini yerine getirmeyi zorlaştırabilir hatta engelleyebilir. Böyle anlarda tarafların bazı isteklerinin yerine getirilebileceği uzlaşma stratejisi kullanılabilir. Bu strateji bireylerin isteklerinin karşılanmasını tam sağlayamasa da, tarafların karşılıklı anlaşmalarına bağlı olduğu için insan tabiatıyla uyumlu bir yöntemdir (Karcıoğlu vd. , 2012: 81).

Örgütsel bakış açısına göre uzlaşma yetersiz bir çatışma çözme yöntemidir. Bunun sebebi uzlaşmanın örgütün hedeflerine her an iyi bir şekilde hizmet edememesidir. Uzlaşma yöntemindeki bazı yollar arasında, kesin bir çözüme ulaşıncaya dek çatışan tarafların birbirlerinden ayrı tutulmaları, çatışmanın çözümü için hakeme başvurmaları vb. yöntemler sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2009: 154).

2.6.5. Bütünleştirme (Tümleştirme)

Bu yönetim tarzı taraflar arasında, her iki taraf için de kabul edilebilir olan iş birliğiyle alakalıdır (Rahim, 1999: 158). Bireyin hem kendi isteklerini hem de karşı tarafın isteklerini karşılamayı amaçladığı stratejidir. İletişimin açık ve net bir şekilde yaşandığı, duygudaşlığın geçerli olduğu bir çözüm yöntemidir. Kazan-kazan prensibine dayalıdır. Tarafların iş birliği yapmalarını gerektirir (Üngüren vd. , 2009: 40). Karışık problemlerin çözümü için kullanılabilecek etkin bir çözüm yöntemidir. Sorunların hemen çözülmesi gerektiğinde ya da basit ve önemli olmayan sorunlarda bütünleştirme yönteminin kullanılması uygun olmaz (Zembat , 2012: 205-206).

Bütünleştirme stratejisinde üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; fikir birliği sağlamak, yüz yüze görüşmek ve en yüksek amaçları belirlemektir. Fikir birliğinin sağlanmasında taraflar bir araya gelip sorunların çözümünde en etkili olabilecek yolu saptamaya çalışırlar. Yüz yüze görüşmede taraflar görüşlerini birbirlerine doğrudan bildirirler. Çatışan taraflar kendi ve ortak amaçlarından daha yüksek amaçlar için bütünleşirler. Bu en etkili çözüm yollarındandır. Sayılan yöntemler bunalım evrelerinde etkili olan yöntemlerdir. Bunalım atlatıldıktan sonra bu çözüm yöntemleri de etkisini kaybedebilir (Şimşek vd. , 2005: 294).

Örgütsel davranışa dair literatürde çatışma yönetimiyle ilgili vurgu iş birliği için yapılmaktadır (Thomas, 1977: 485). Blake ile Mouton grupların birbirleriyle ilişkilerinde rekabetçi davranışlar sergilemeleri yerine iş birliği yapmalarının problemleri çözmede etkili olacağına değinip, sorun çözme basamaklarının da uygulanmasını önermişlerdir. Ayrıca iş birliği yaparak sorunları çözmenin gruplar arası iletişimin de bozulmamasına ve iletişimin uyumlu olmasına sebep olduğunu belirtmişlerdir (Blake ve Mouton, 1961: 420).

2.7. EN UYGUN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZININ SEÇİMİ

Çatışmanın tanımlanması ile çatışmaya müdahale edilmesini çatışma yönetim süreci kapsamaktadır. Çatışmaya müdahale edilmeden önce çatışmanın tespit edilmesiyle birlikte tanımlanması, çatışma taraflarının nasıl bir yaklaşım içinde olduklarının belirlenmesi gerekmektedir. Sorunun doğru olarak saptanması için çatışma derecesinin, çatışmanın taraflar üzerinde etkinliğinin de değerlendirilmesi gerekmektedir (Özgan, 2006: 48).

Kişiler kültürel değerlerine, tecrübelerine ve kişiliklerine göre çatışma yönetim tarzlarını kabullenmektedir. Tarz ya da tarzlardan benimsenmiş olanı diğer kişilerin benimsediği tarzdan farklı olabilmektedir (Chan ve Goto, 2003: 441-460). Diğer taraftan çatışma yönetim tarzları, karşı tarafın akran veya üst ya da ast olmasına göre de değişim gösterebilmektedir (Rahim, 1983: 368-376 ; Kozan ve İlter, 1994: 453-466).

Rahim'e göre çatışma yönetim tarzlarının hangisinin tercih edileceğini veya hangi tarzın en uygun olduğunu belirlemek için üç kriter vardır. Bunlar:

- Çatışma yönetim tarzının örgütün etkililiğine katkı sağlaması,
- Toplumsal gereksinimlerin karşılanması,
- Örgüt çalışanlarının morallerinin yüksek tutulup etik gereksinimlerinin de tatmin edilmesidir.

Seçilecek olan çatışma yönetimi tarzının etkili olması bu unsurların karşılanma seviyesine bağlıdır (Karip, 2003: 69).

En fazla kullanımı seçilen teknik bütünleştirme tarzıdır. Sorunlar karmaşıktığında, ilişkiyi devam ettirmek önemli olduğunda ve kişiler birbirlerine güvenip açık olarak bilgiyi paylaştığında kullanılması tavsiye edilmektedir (Whetten ve Cameron, 1998: 335). Mantıklı düşünme ve diyalogun olduğu yerde, her iki tarafın da kazanabileceği tümleşik çözümlere varmak için bu teknik kullanılabilir. Uzun süreli ilişkileri iyileştiren bu tarz, duygusal savunma, stres ve ilişki çatışmasını azaltmaktadır (Mcshane ve Glinow, 2009: 216). Çünkü tümleştiren davranışlarda ilişki en az kazanımlar kadar önemlidir (Wayne, 2000: 43).

Tümleştiren (bütünleştirme) yöntemle farklı yetenek ve görüşlerden yararlanıp örgütün gelişmesine katkı sağlanabilmektedir (Karip, 2000: 68). Taraflar, ortak amaçlarını engelleyen durumları birlikte ortadan kaldıracabileceklerini anladıklarında tümleştiren çatışma yönetim yaklaşımını uygulamaktadırlar. İşbirlikçi yönetimle, kişiler düşüncelerini paylaşp statülerini birleştirerek karşılıklı fayda sağlayan çözüme ulaşmaktadırlar (Chen vd. , 2005: 267). Sorun çözmeyi amaçlayan bu teknikle yaratıcı çözüm yolları elde edilebilmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1326). Fakat bu yaklaşım karşı tarafın uysal olmadığı durumlarda risk taşımaktadır. Doğru anda kullanılmadığında; karşı taraf, verilen bilgilerden yararlanıp, bilgiyi kendi yararına kullanmayı isteyebilmektedir. Bir başka deyişle işbirlikçi yaklaşımdan doğru çıkarımlar

yapmayıp çıkar sağlamaya çalışılabilmektedir (Pruitt, 1983: 168). Aktif olmayan bir yönetim tarzı olan kaçınma, konuyla ilgili alış verişin maliyeti, çözümün yararlarından çok olduğunda ve konu tehlikeli olmadığında (Whetten ve Cameron, 1998: 336) ya da yetecek kadar bilgiye sahip olunmadığında zaman kazanmak için kullanılmaktadır (Karip, 2000: 68). Çatışmaya girmenin maliyeti yüksek olacaksa bu tarz tercih edilerek (Rahim ve Bonoma, 1979: 44) uyumlu, barışçıl ve diplomatik davranışlar gösterilebilmektedir (Thomas, 1977: 486). Tjosvold ve Sun (2002: 142-164), toplumcu kültürlerde ilişkilere önem verildiğinden çatışmanın engellenmesinin bazı durumlarda elverişli olabileceğini belirtmiştir. Örneğin çatışmadan kaçınıldığında ilişkiler iyiyken sağlıklı sonuçlar doğurabilmektedir. İlişki kopmuşken çatışmadan kaçınmak, ilişkiye zarar verip yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Buna rağmen çatışma çözümlenmediğinde karşı tarafta gerilim artabilmektedir. Kaçınma yaklaşımı ile çatışmalar yumuşatılmasına karşın bilgi alışverişi azaldığından sorunların açık bir şekilde tartışılması mümkün olmamaktadır (Altay, 2011a: 56). Kaçınmacı davranışlar, anlaşmanın ertelenmesine ve zaman kaybıyla fikir alış verişinin durmasına ve bozulmasına neden olabilmektedir (Pruitt, 1983: 167- 194).

Ödün verme/yumuşatma tekniği ise karşı taraf haklı veya daha güçlüyse ya da konu karşı taraf için daha önemliyse ve iş ilişkilerini iyi şekilde devam ettirmek gerekliyse kullanılabilmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1323-1344; Whetten ve Cameron, 1998: 335). Daha fazla durumu kurtarmak için başvurulmuş bu tarzın güç dengesizliklerinde kullanılması artmaktadır (Karip, 2000: 68). Uzun dönemde bu tarzın problemleri çözmekten çok şiddetlendireceği belirtilmektedir (Mcshane ve Glinow, 2009). Ödün verici yaklaşım, karşı tarafı gelecekte daha fazla istekte bulunacağı bir beklentiye sokabilmektedir. Çünkü bir taraf boyun eğdiğinde diğer taraf boyun eğmezse; karşı tarafın paydan fazla yararlanma tehlikesi bulunmaktadır (Pruitt, 1983: 167-194).

Zorlayıcı bir yaklaşım olan hükmetme, ilişki çatışmalarını diğer tarzlardan daha fazla kızıştırdığı için çoğu zaman önerilmemektedir. Fakat karşı taraf uygun davranmazsa, kişi haklı olduğuna inanırsa ve ilişkinin devam etmesi önemli değilse bu tarz uygulanabilmektedir (Whetten ve Cameron, 1998: 335). Çözüm için yetersiz zaman varsa (Rahim-Bonoma, 1979), işbirliği yaklaşımıyla karşı tarafın daha fazla yarar sağlayacağı düşünülürse (Mcshane ve Glinow, 2009) ayrıca kontrollü çatışma için de bu yönteme başvurulabilir (Ting ve Toomey , 1991: 279). Ancak bu yaklaşım karşı tarafı

mücadeleci davranmaya sevk edip (Pruitt, 1983: 170) örgütteki deneyim, yetenek ve bilgilerin kullanımını sınırlandırabilmektedir (Karip, 2000: 68). Rekabetçi yönetim yaklaşımında, yönetici ile çalışanı arasında karşılıklı etkileşimle düşüncelerin paylaşılmasına engel olarak çözümün tıkanmasına ya da zorla kabul ettirilmesine yol açabilmektedir (Chen vd. , 2005: 267).

Son teknik uzlaşma tarzı ise işbirliğinin karşılıklı kazanımlar sağlamayacağı düşünüldüğünde ve güçlerin eşit olduğu durumlarda (Rahim ve Bonoma, 1979) tercih edilmektedir. Taraflar birbirlerine güvenmediklerinde ve iki taraf da zaman konusunda sıkıntı yaşadığında yine bu tarz kullanılabilir (Whetten ve Cameron, 1998: 335). Özellikle de çatışma şiddetlendiğinde, yıkıcı güç haline geldiğinde bu yaklaşıma başvurulabilir (Karip, 2000: 69). Fakat uzlaşma tarzı kullanılırsa, taraflar daha iyi çözüm yöntemlerini gözden kaçırabilirler (Mcshane ve Glinow, 2009).

Literatürde çatışma yönetimi tarzları farklı isimler ile boyutlarla açıklanmıştır. Literatürün hedefi göz önünde bulundurularak çatışma yönetimi tarzları iki boyutta incelenmektedir. Boyutlardan birincisi; kişilerin çatışmaları görmezden geldikleri ya da çatışmaları lehlerine sonuçlandırma çabası harcadıkları tarzlara dikkat çekmektedir. Boyut otoriter/ilgisiz boyut olarak isimlendirilmektedir. İkincisi ise kişilerin çatışma durumlarında karşı tarafın ihtiyaçlarını ve beklentilerini önemseyerek çatışmayı yönettikleri ya da kendi ihtiyaç ve beklentileriyle karşı tarafın ihtiyaç ve beklentileri arasında orta yolu bulmaya çalışarak çatışmayı yönettikleri tarzlara dikkat çekmektedir. Bu boyut da demokratik/uzlaşmacı boyut olarak isimlendirilmektedir. Çalışmada bu boyutlar şöyle açıklanmıştır (Himmetoğlu, 2014: 37-38):

- **Otoriter/İlgisiz Boyut:** Bu boyutta yönetici, çatışmada kendini önemseyip diğer kişilerin ihtiyaçlarıyla beklentilerini yok saymaktadır.
- **Demokratik/Uzlaşmacı Boyut:** Bu boyutta yönetici, yalnızca karşıdaki kişilerin gereksinimlerini ve beklentilerini ya da hem kendi hem de karşıdaki kişilerin gereksinim ve beklentilerini göz önünde bulundurarak çözüm yolu bulmaya çalışmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ANALİZİ (DENİZLİ ÖRNEĞİ)

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada, Denizli’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet türleri olan prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin çatışmaları nasıl etkilediği, bu türlerin çatışma yönetimi yöntemlerini nasıl şekillendirdiği, örgütsel adalet algılamalarının çatışmalara sebep olup olmadığı, çatışmaların çözülmesinde uygulanacak yöntemler yani çatışma yönetimi yöntemleri gibi konular incelenmiştir. Örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisi üzerine yapılan başka bir araştırmaya rastlanılmaması bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezi: “Örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetimi arasında ilişki var mı?” şeklinde olup, araştırmadan elde edilecek sonuçlar çalışanların örgütsel adalet algısının ne yönde olduğunu ortaya koymakla birlikte algılamalarının çatışmalara ve çatışmaların yönetilmesine nasıl etki edeceğini saptayacağı için diğer işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri şekillendirme açısından önem arz edecektir.

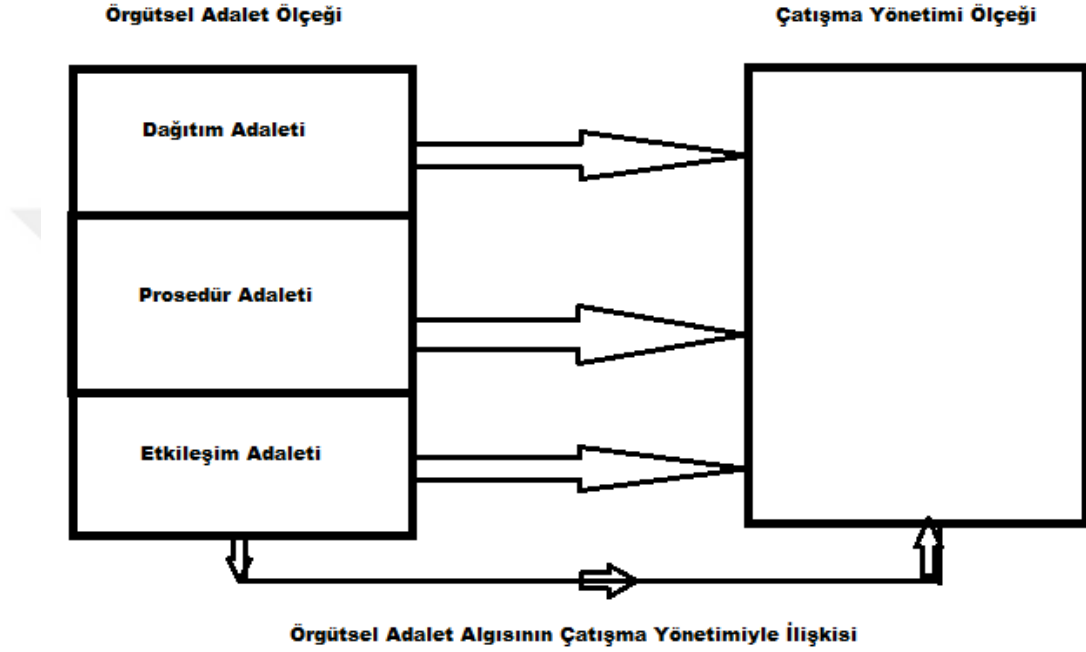
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma, açıklayıcı ve betimleyici araştırmadır. Olaylar incelenip, olayların tanımları ve onların arasındaki nedensellik ilişkileri ortaya konularak aktarılmıştır. Bu bölümde, örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisinin belirlenmesine yönelik çalışmanın planı ile süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Araştırmanın kapsamı ve modeli, test edilen hipotezler, bilgi toplamak için kullanılan ölçüm araçları, ana kütle ile örneklem, bilgi derleme amacıyla oluşturulan araştırma uygulaması, kavramlar arasındaki ilişkileri test etmek için uygulanan istatistiksel analizlere göre bilgiler verilerek, takip edilen metodoloji açıklanmaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları ayrıca prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin örgütsel adalet algıları ile bu algıların çatışma yönetimiyle ilişkisi incelenmiştir. Buna uygun bir araştırma modeli geliştirilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmanın Modeli



Model, Süleyman Demirel Üniversitesi öğretim görevlisi Yrd. Doç. Dr. Murşit Işık ve tarafımdan geliştirilmiştir. Tablo 3.1. deki araştırma modelinde örgütsel adalet ölçeği çatışma yönetimi ölçeğine göre bağımsız değişken olup, çatışma yönetimi ölçeği ise örgütsel adalet ölçeği karşısında bağımlı değişkendir. Demografik değişkenlerin de örgütsel adalet ölçeği ve çatışma yönetimi ölçeği üzerinde etkisinin olduğu varsayılmıştır fakat bir ara değişken olarak modele dahil edilmemiştir, sadece farklılık analizi uygulanmıştır.

3.2.2. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri elde etmek için, Denizli’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışanlara anket yapılmıştır.

Araştırma konusu olarak bu konunun seçilmesinin sebebi, örgütler için en önemli kaynağın insanlar olması, örgütlerin çıkarlarını sağlamalarıyla amaçlarına ulaşmaları için insan faktörüne önem vermelerinin gerekli olmasıdır. Ayrıca

teknolojinin gelişmesiyle de rekabet ortamının artması çalışanların daha donanımlı olmasını ve örgütlerine karşı adalet algılarının olumlu olmasını gerektirmektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların örgütlerin eksik yönlerinin tamamlanması konusunda onlara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yazılı soru sorma tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette ilk önce demografik özelliklere yer verilirken, birinci grupta örgütsel adaletle ilgili ifadelerle ikinci grupta ise çatışma yönetimiyle ilgili ifadelerle yer verilmiştir.

3.2.2.1. Demografik Özellikler

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özellikleri tespit edilmek istenmiştir. Araştırmada örgütsel adalet algısının ve bu algının çatışma yönetimiyle ilişkisinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitimi, statüsü, kurumda çalışma süresi ve aylık geliri saptanmaya çalışılmıştır.

3.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları üç adalet türü (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti) kapsamında değerlendirilmiştir. Bu amaçla araştırmada, bir çok yerli ve yabancı çalışmada kullanılan Niehoff ve Moorman'ın (1993) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert Ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, sorulara katılım düzeyini belirlemek için; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum biçiminde düzenlenmiştir.

Ölçekte örgütsel adalet türlerine yönelik adalet algısını içeren yirmi ifade vardır. Bunlardan ilk 5 ifade dağıtım adaleti, 6-11 arası ifadeler prosedür adaleti, 12-20 arası ifadeler etkileşim adaleti algısını ölçmektedir.

3.2.2.3. Çatışma Yönetimi Ölçeği

Çatışma yönetimi ölçeğinde bulunan ifadeler K. M. Kozan ve Canan Ergin'in (1999) çatışma yönetimi ölçeği sistemi ve sonuçlarına uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert Ölçeği ile düzenlenmiştir. Ölçekte 25 ifade bulunmakla birlikte, sorulara katılım düzeyi; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=

Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum biçiminde düzenlenerek belirtilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmaya konu olan okullar, Denizli ilinde olup Türkiye genelindeki okul çalışanlarını kapsamamaktadır. Ayrıca anket; müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlere uygulanmış diğer okul çalışanları ankete dahil edilmemiştir. Bu durumda bulguların sonuçlarının tüm çalışanları kapsadığı şeklinde genellemede bulunulamayacaktır.

3.2.4. Anketin Uygulanması

Anketin uygulanmasında ankete katılacak olan çalışanlara araştırmadan bahsedilerek, anketi özenli ve ciddi bir şekilde cevaplamaları için ricada bulunulmuş, bu cevapların uygulamada çıkacak olan eksiklikleri giderme ve yanlışları düzeltme konusunda uygulamaya katkı sağlayacağı vurgulanmıştır.

Çalışanların konuya duyarlılık göstermesi sonucunda anket başarılı bir şekilde uygulanmıştır.

3.2.5. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Denizli’de ortaöğretim kurumlarında çalışan 4683 çalışandan Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan 3830 kişi oluşturmaktadır. Bu ana kütle temsil eden 600 kişilik bir örneklem anket formu uygulanmış, formlardan 561 tanesi cevaplandırılmış, cevaplandırılan formlardan 15 tanesinde eksikler olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır, sonuç itibarıyla 546 tane anket eksiksiz cevaplandırılmıştır. Anketin eksiksiz geri dönüş oranı %91 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.6. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin olarak ortalama ve standart sapma değerleri ile demografik değişkenlere, örgütsel adalete ve çatışma yönetimine ilişkin frekans dağılımları sunulmuştur.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere verilen yanıtların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova Testi) ve Independent Samples (T-Testi) ile analiz edilmiş, gruplar arasında algı farklılıkları içinse LSD Testi yapılmıştır. Örgütsel adalet ile çatışma yönetimi arasındaki

ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

3.2.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline göre örgütsel adalet algıları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ve bu algıların çatışma yönetimiyle ilişkisi incelenmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısının çatışma yönetimiyle ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1: H1₀: Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1₁: Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

Hipotez 1a: H1a₀: Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1a₁: Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

Hipotez 1b: H1b₀: Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1b₁: Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

Hipotez 1c: H1c₀: Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1c₁: Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZLERİ

Bu bölümde araştırmaya katılanlara ait demografik bulgulara yer verilmiştir.

3.3.1. Demografik Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerine ait bulguların frekans ile yüzdeleri aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.2. Cinsiyet Dağılımı

	N	%
Erkek	262	48
Kadın	284	52
Toplam	546	100

Araştırmaya katılanların %48'i erkek, %52'si kadındır. Kitlenin tesadüfi bir şekilde dengeli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Medeni Durum

	N	%
Evli	476	87,2

Bekâr	70	12,8
Toplam	546	100

Katılımcıların %87,2'si evli, %12,8'i bekaardır.

Tablo 3.4. Yaş Dağılımı

	N	%
25'ten az	12	2,2
25-34	94	17,2
35-44	250	45,8
45 üzeri	190	34,8
Toplam	546	100

Araştırmaya katılanların yaş aralığının ; 25'ten az %2,2 , 25-34 arası %17,2 , 35-44 arası %45,8 , 45 ve üzeri %34,8 olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların ağırlıklı olarak 35-44 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Tablo 3.5. Eğitim Durumu

	N	%
Lisans	470	86,1
Lisansüstü	76	13,9
Toplam	546	100

Araştırmaya katılanlardan lisans mezunu olanların %86,1 , lisansüstü mezunu olanların %13,9 oranında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların ağırlıklı olarak lisans mezunu olduğu söylenebilir.

Tablo 3.6. Statü Dağılımı

	N	%
Öğretmen	509	93,2
Müdür Yardımcısı	29	5,3
Müdür	8	1,5
Toplam	546	100

Araştırmaya katılanların statülerinin; öğretmen %93,2 , müdür yardımcısı %5,3 , müdür %1,5 oranında olduğu görülmektedir. Araştırma yapılırken okullarda uygulanan ölçekler daha çok öğretmenleri kapsadığı için araştırma bu statüde çalışanlar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Tablo 3.7. Çalışma Süresi

	N	%
1 yıldan az	64	11,7
1-10 yıl	254	46,5
11-20 yıl	118	21,6

20 ve üzeri	110	20,1
Toplam	546	100

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerinin; 1 yıldan az %11,7 , 1-10 yıl arası %46,5 , 11-20 yıl arası %21,6 , 20 yıl ve üzeri %20,1 oranında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların çoğunluğunu 1-10 yıl arası çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 3.8. Aylık Gelir Durumu

	N	%
1000-2000 TL	22	4
2001-3000 TL	250	45,8
3001-4000 TL	244	44,7
4001-5000 TL	14	2,6
5001 TL ve üstü	16	2,9
Toplam	546	100

Araştırmaya katılanların aylık gelir durumuna bakıldığında oranlar; 1000-2000 TL %4 , 2001-3000 TL %45,8, 3001-4000 TL %44,7, 4001-5000 TL %2,6 , 5001 TL ve üstü %2,9 şeklindedir. Araştırmaya katılanların çok büyük bir kısmının 2001-3000 TL gelire sahip oldukları Tablo 3.8’den görülmektedir.

3.3.2. İstatistiksel Bulgular

Bu bölümde tanımlayıcı bulgular olarak adlandırılan güvenirlik analizi ve araştırmada yer alan iki ölçek için elde edilen frekans ile yüzde dağılımları ve bu ölçeklere ait ortalama değerlere yer verilerek elde edilen bulgulara göre sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.3.2.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 3.9. Ölçeklerin Güvenirlik Tablosu

Ölçekler	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,94
Çatışma Yönetimi Ölçeği	0,78
Tüm Ölçek	0,87

Tablo 3.9 okullara uygulanan anketin güvenirlik derecesini göstermektedir. Cronbach Alpha = 0,87 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri, anketin ve tüm bölümlerinin yeterli güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Dağılımı:

Tablo 3.10. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Kurumdaki Örgütsel Algısına Yargılar	1.Kesinlikle Katılmıyorum		2.Katılmıyorum		3.Kararsızım		4.Katlıyorum		5.Kesinlikle Katlıyorum		TOPLAM
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı
A1. Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum	40	7,3	140	25,6	92	16,8	192	35,2	82	15	546
A2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	108	19,8	196	35,9	116	21,2	98	17,9	28	5,1	546
A3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum	72	13,2	140	25,6	110	20,1	182	33,3	42	7,7	546
A4. İş yerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum	114	20,9	138	25,3	152	27,8	110	20,1	32	5,9	546
A5. İş sorumluluğumun yeterince adil olduğunu düşünüyorum	68	12,5	120	22	140	25,6	180	33	38	7	546
A6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır	84	15,4	128	23,4	130	23,8	146	26,7	58	10,6	546
A7. İşe ilişkin karar almadan önce yöneticiler bütün çalışanların düşüncelerini dinler	86	15,8	166	30,4	106	19,4	152	27,8	36	6,6	546

A8. Yöneticiler karar almadan önce bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde toplar	56	10,3	146	26,7	156	28,6	152	27,8	36	6,6	546
A9. Yöneticiler aldıkları kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar talep ettiğinde daha fazla bilgi verir	46	8,4	154	28,2	116	21,2	194	35,5	36	6,6	546
A10. İşle ilgili alınan kararlar tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanır	50	9,2	156	28,6	150	27,5	138	25,3	52	9,5	546
A11. Çalışanlar iş ile ilgili yöneticilerin verdiği kararlara itiraz edebilirler	24	4,4	122	22,3	114	20,9	234	42,9	52	9,5	546
A12. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana kibar ve ilgili davranır	34	6,2	80	14,7	124	22,7	240	44	68	12,5	546
A13. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir	40	7,3	108	19,8	132	24,2	198	36,3	68	12,5	546
A14. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır	52	9,5	102	18,7	168	30,8	182	33,3	42	7,7	546
A15. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana dürüst davranır	38	7	98	17,9	144	26,4	204	37,4	62	11,4	546
A16. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarıma dikkat eder	36	6,6	100	18,3	164	30	198	36,3	48	8,8	546
A17. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken, kararların etkisini benimle tartışır	56	10,3	162	29,7	126	23,1	162	29,7	40	7,3	546

A18. Yöneticiler işimle ilgili alınan kararların gerekçelerini bana bildirir	40	7,3	130	23,8	138	25,3	186	34,1	52	9,5	546
A19. Yöneticiler işimle ilgili karar verirken bana mantıklı açıklamada bulunur	42	7,7	120	22	146	26,7	194	35,5	44	8,1	546
A20. Yöneticiler işimle ilgili karar verildiğinde bana detaylı açıklama yapar	50	9,2	112	20,5	172	31,5	166	30,4	46	8,4	546

“Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum” yargısıyla ilgili araştırmaya katılanların %7,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %25,6’sı katılmıyorum, %16,8’i kararsızım, %35,2’si katılıyorum, %15’i kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Buna göre araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %32,9’u çalışma programının adil olmadığını, %50,2’si adil olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla çalışma programının adil olduğunu düşünenlerin oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum” yargısıyla ilgili araştırmaya katılanların %19,8’i kesinlikle katılmıyorum, %35,9’u katılmıyorum, %21,2’si kararsızım, %17,9’u katılıyorum, %5,1’i kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Buna göre araştırmaya katılanların kararsız olanları dışında %55,7’si ücret düzeyinin adil olmadığını, %23’ü ise adil olduğunu düşünmektedir. Ücret düzeyinin adil olmadığını düşünenlerin oranı daha yüksektir.

“İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum” yargısına araştırmaya katılanlardan %13,2’si kesinlikle katılmıyorum, %25,6’sı katılmıyorum, %20,1’i kararsızım, %33,3’ü katılıyorum, %7,7’si kesinlikle katılıyorum düşüncesindedirler.

Buna göre araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %38,8’i iş yükünün adil olmadığını, %41’i adil olduğunu düşünmektedir. İş yükünün adil olduğunu düşünenlerin oranı daha yüksektir.

“İş yerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum” yargısıyla ilgili araştırmaya katılanların %20,9’u kesinlikle katılmıyorum, %25,3’ü katılmıyorum, %27,8’i kararsızım, %20,1’i katılıyorum, %5,9’u kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Buna göre araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %46,2’si iş yerinde aldığı ödüllerin adil olmadığını, %26’sı adil olduğunu düşünmektedir. İş yerinde aldığı ödüllerin adil olmadığını düşünenlerin oranı daha yüksektir.

“İş sorumluluğumun yeterince adil olduğunu düşünüyorum” yargısına katılım oranlarına göre araştırmaya katılanların %12,5’i kesinlikle katılmıyorum, %22’si katılmıyorum, %25,6’sı kararsızım, %33’ü katılıyorum, %7’si kesinlikle katılıyorum görüşündedir.

Buna göre araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %34,5’i iş sorumluluğunun yeterince adil olmadığını, %40’ı adil olduğunu düşünmektedir. İş sorumluluğunun yeterince adil olduğunu düşünenlerin oranı daha yüksektir.

“İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır” yargısına katılım oranlarına göre araştırmaya katılanların %15,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %23,4’ü katılmıyorum, %23,8’i kararsızım, %26,7’si katılıyorum, %10,6’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %38,8’i işe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız alınmadığını, %37,3’ü alındığını düşünmektedir. Oranlara göre işe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız alındığını düşünmeyenlerin sayısı fazladır.

“İşe ilişkin karar almadan önce yöneticiler bütün çalışanların düşüncelerini dinler” yargısına araştırmaya katılanlardan %15,8’i kesinlikle katılmıyorum, %30,4’ü katılmıyorum, %19,4’ü kararsızım, %27,8’i katılıyorum, %6,6’sı kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Buna göre araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %46,2’si işe ilişkin karar almadan önce yöneticilerin çalışanların düşüncelerini dinlemediğini, %34,4’ü dinlediğini düşünmektedir. İşe ilişkin karar almadan önce yöneticilerin çalışanların düşüncelerini dinlediğine katılmayanların oranı daha yüksektir.

“Yöneticiler kararlarını almadan önce bilgileri doğru ve eksiksiz toplar” yargısına araştırmaya katılanlardan %10,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %26,7’si

katılmıyorum, %28,6'sı kararsızım, %27,8'i katılıyorum, %6,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Buna göre araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %37'si yöneticilerin kararlarını almadan önce bilgileri doğru ve eksiksiz toplamadığını, %34,4'ü topladığını düşünmektedir. Bu durumda yöneticilerin kararlarını almadan önce bilgileri doğru ve eksiksiz topladığı konusuna katılmayanların oranı daha yüksektir.

“Yöneticiler aldıkları kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar talep ettiğinde daha fazla bilgi verir” yargısına araştırmaya katılanlardan %8,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %28,2'si katılmıyorum, %21,2'si kararsızım, %35,5'i katılıyorum, %6,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Buna göre araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %36,6'sı yöneticilerin aldıkları kararları çalışanlara açıklamadığını ve çalışanlar talep ettiğinde daha fazla bilgi vermediğini, %42,1'i açıkladığını ve daha fazla bilgi verdiğini düşünmektedir. Bu yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

“İşle ilgili alınan kararlar tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanır” yargısıyla ilgili araştırmaya katılanların %9,2'si kesinlikle katılmıyorum, %28,6'sı katılmıyorum, %27,5'i kararsızım, %25,3'ü katılıyorum, %9,5'i kesinlikle katılıyorum görüşünü belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %37,8'i işle ilgili alınan kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmadığını, %34,8'i uygulandığını düşünmektedir. Buna göre işle ilgili alınan kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmadığını düşünenlerin sayısı daha fazladır.

“Çalışanlar işle ilgili yöneticilerin verdiği kararlara itiraz edebilir” konusunda çalışanlar düşüncelerini %4,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %22,3'ü katılmıyorum, %20,9'u kararsızım, %42,9'u katılıyorum, %9,5'i kesinlikle katılıyorum olarak belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %26,7'si yöneticilerin işle ilgili verdiği kararlarına itiraz edemediğini, %52,4'ü itiraz edebildiğini belirtmiştir. Oranlara göre çalışanların yöneticilerin verdikleri kararlara itiraz edebildiklerini düşünenlerin sayısı fazladır.

“Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana kibar ve ilgili davranır” yargısına araştırmaya katılanlardan %6,2'si kesinlikle katılmıyorum, %14,7'si katılmıyorum,

%22,7'si kararsızım, %44'ü katılıyorum, %12,5'i kesinlikle katılıyorum görüşünü belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %20,9'u yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana kibar ve ilgili davranmaz, %56,5'i davranır şeklinde görüş belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin karar alırken çalışanlara kibar ve ilgili davrandığına katılanların oranı daha yüksektir.

“Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir” yargısıyla ilgili araştırmaya katılanlardan %7,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %19,8'i katılmıyorum, %24,2'si kararsızım, %36,3'ü katılıyorum, %12,5'i kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %27,1'i yöneticilerin karar alırken çalışanlara saygı göstermediğini ve çalışanların görüşlerine değer vermediğini, %48,8'i ise yöneticilerin karar alırken çalışanlara saygı gösterdiğini ve çalışanların görüşlerine değer verdiğini düşünmektedir. Oranlara bakıldığında yöneticilerin karar alırken çalışanlara saygı gösterdiğine ve görüşlerine değer verdiğine katılanların sayısı daha yüksektir.

“Yöneticiler işimle ilgili karar alırken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır” yargısına araştırmaya katılanlardan %9,5'i kesinlikle katılmıyorum, %18,7'si katılmıyorum, %30,8'i kararsızım, %33,3'ü katılıyorum, %7,7'si kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %28,2'si yöneticiler işimle ilgili karar alırken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranmaz, %41'i yöneticiler işimle ilgili karar alırken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır şeklinde görüş belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin karar alırken çalışanların kişisel ihtiyaçlarına duyarlı davrandığını düşünenlerin oranı fazladır.

“Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana dürüst davranır” yargısıyla ilgili araştırmaya katılanların %7'si kesinlikle katılmıyorum, %17,9'u katılmıyorum, %26,4'ü kararsızım, %37,4'ü katılıyorum, %11,4'ü kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %24,9'u yöneticilerin karar alırken çalışanlara dürüst olmadığını, %48,8'i dürüst olduğunu düşünmektedir. Buna göre yöneticilerin karar alırken dürüst olduğunu düşünenlerin sayısı daha fazladır.

“Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarıma dikkat eder” yargısına araştırmaya katılanlardan %6,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %18,3’ü katılmıyorum, %30’u kararsızım, %36,3’ü katılıyorum, %8,8’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %24,9’u yöneticiler işimle ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarıma dikkat etmez, %45,1’i yöneticiler işimle ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarıma dikkat eder görüşünü belirtmiştir. Oranlara göre haklara dikkat edildiğini düşünenlerin sayısı daha fazladır.

“Yöneticiler işimle ilgili karar alırken kararların etkisini benimle tartışır” yargısıyla ilgili araştırmaya katılanların %10,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %29,7’si katılmıyorum, %23,1’i kararsızım, %29,7’si katılıyorum, %7,3’ü kesinlikle katılıyorum şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %40’ı yöneticilerin işle ilgili karar alırken kararların etkisini çalışanla tartışmadığını, %37’si yöneticilerin işle ilgili karar alırken kararların etkisini çalışanla tartıştığını belirtmiştir. Oranlara göre yöneticilerin karar alırken kararların etkisini çalışanlarla tartıştığını düşünmeyenlerin sayısı fazladır.

“Yöneticiler işimle ilgili alınan kararların gerekçelerini bana bildirir” yargısına araştırmaya katılanların %7,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %23,8’i katılmıyorum, %25,3’ü kararsızım, %34,1’i katılıyorum, %9,5’i kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %31,1’i yöneticilerin işle ilgili alınan kararların gerekçelerini çalışana bildirmediğini, %43,6’sı yöneticilerin işle ilgili alınan kararların gerekçelerini çalışana bildirdiğini düşünmektedir. Buna göre yöneticilerin alınan kararları bildirdiğini düşünenlerin oranı daha fazladır.

“Yöneticiler işimle ilgili karar verirken bana mantıklı açıklamalarda bulunur” yargısına araştırmaya katılanların %7,7’si kesinlikle katılmıyorum, %22’si katılmıyorum, %26,7’si kararsızım, %35,5’i katılıyorum, %8,1’i kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %29,7’si yöneticilerin işle ilgili karar verirken çalışana mantıklı açıklamalarda bulunmadığını, %43,6’sı bulunduğunu

belirtmiştir. Oranlara bakıldığında yöneticilerin karar alırken mantıklı açıklamalarda bulunduğunu düşünenlerin sayısı daha fazladır.

“Yöneticiler işimle ilgili karar verildiğinde bana detaylı açıklama yapar” yargısıyla ilgili araştırmaya katılanların %9,2’si kesinlikle katılmıyorum, %20,5’i katılmıyorum, %31,5’i kararsızım, %30,4’ü katılıyorum, %8,4’ü kesinlikle katılıyorum görüşünü belirtmiştir. Yöneticilerin karar verdiğinde çalışana detaylı açıklama yaptığı konusuna katılanların oranı daha yüksektir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %29,7’si yöneticilerin işle ilgili karar verdiğinde çalışanlara detaylı açıklama yapmadığını, %38,8’i yöneticilerin işle ilgili karar verdiğinde çalışanlara detaylı açıklama yaptığını düşünmektedir. Yöneticilerin karar verdiğinde detaylı açıklama yaptığını düşünenlerin oranı daha yüksektir.

Tablo 3.11. Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Kurumdaki Çatışma Algısına İlişkin Yargılar	1.Kesinlikle Katılmıyorum		2.Katılmıyorum		3.Kararsızım		4.Katılıyorum		5.Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı
B1. Taraflarca kabul edilebilecek bir çözüm yolu bulabilmek için karşı tarafla birlikte problemi ele almaya çalışırım	18	3,3	56	10,3	36	6,6	332	60,8	104	19	546
B3. Ortak bir çözüm yolu bulabilmek için düşüncelerimi karşı tarafın düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım	10	1,8	40	7,3	86	15,8	320	58,6	90	16,5	546
B4. İçinden çıkmanın zor olduğu durumlarda sorunları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım	6	1,1	50	9,2	74	13,6	332	60,8	84	15,4	546
B5. Düşüncelerimi karşı tarafa kabul ettirmek için onun üzerinde etki gücümü kullanırım	68	12,5	192	35,2	114	20,9	146	26,7	26	4,8	546

B6. Bir kararı kendi tarafıma çevirmek için otoritemi kullanırım	114	20,9	232	42,5	102	18,7	82	15	16	2,9	546
B7. Genellikle karşı tarafın isteklerini yerine getiririm	68	12,5	200	36,6	140	25,6	118	21,6	20	3,7	546
B8. Çıkmazları önlemek için çoğunlukla bir çıkış yolu teklif ederim	8	1,5	52	9,5	54	9,9	368	67,4	64	11,7	546
B9. Uzlaşmaya varabilmek için karşı tarafla karşılıklı görüşmeler yaparım	18	3,3	38	7	52	9,5	334	61,2	104	19	546
B10. Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım	28	5,1	130	23,8	110	20,1	224	41	54	9,9	546
B11. Karşı tarafla karşı karşıya gelmemeye çalışırım	28	5,1	164	30	94	17,2	218	39,9	42	8,1	546
B12. Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım	48	8,8	134	24,5	124	22,7	200	36,6	40	7,3	546
B13. Çoğunlukla karşı tarafın önerileri doğrultusunda hareket ederim	78	14,3	248	45,4	118	21,6	78	14,3	24	4,4	546
B14. Uzlaşmaya varabilmek için “taviz al taviz ver” önermesini yerine getiririm	72	13,2	186	34,1	162	29,7	106	19,4	20	3,7	546
B16. Problemlerin en iyi şekilde çözüme kavuşturulabilmesi için tarafların bütün endişelerinin açıkça ortaya konulmasına uğraşırım	18	3,3	50	9,2	94	17,2	292	53,5	92	16,8	546

B17. Karşı tarafın isteklerini yerine getirmeye çalışırım	28	5,1	156	28,6	140	25,6	198	36,3	24	4,4	546
B18. Rekabet ortamında kazanabilmek için bazı zamanlarda gücümü kullanırım	78	14,3	186	34,1	126	23,1	134	24,5	22	4	546
B19. Karşı tarafla kötü konuşmalardan kaçınmaya çalışırım	16	2,9	66	12,1	60	11	286	52,4	118	21,6	546
B20. İş yükünün ve sorumlulukların adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	36	6,6	34	6,2	72	13,2	204	37,4	200	36,6	546
B21. Ücret ve diğer ödüllerin adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	40	7,3	32	5,9	58	10,6	216	39,6	200	36,6	546
B22. İşe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	28	5,1	30	5,5	54	9,9	232	42,5	202	37	546
B23. İşle ilgili alınan kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmaması çatışmaya yol açar	30	5,5	44	8,1	62	11,4	214	39,2	196	35,9	546
B24. Yöneticilerin işle ilgili karar alırken çalışanlara saygı göstermemesi ve görüşlerine değer vermemesi çatışmaya yol açar	34	6,2	34	6,2	54	9,9	232	42,5	192	35,2	546
B25. Yöneticilerin iş ile ilgili alınan kararların gerekçelerini çalışanlara detaylı ve mantıklı bir şekilde açıklamamaları çatışmaya yol açar	28	5,1	32	5,9	66	12,1	232	42,5	188	34,4	546

“Taraflarca kabul edilebilecek bir çözüm yöntemi bulabilmek için karşı tarafla birlikte problemi ele almaya çalışırım” yargısı konusunda araştırmaya katılanların %3,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %10,3’ü katılmıyorum, %6,6’sı kararsızım, %60,8’i katılıyorum, %19’u kesinlikle katılıyorum görüşünü belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %13,6’sı yargıya katılmadığını, %79,8’i katıldığını belirtmiştir. Buna göre taraflarca kabul edilebilecek bir çözüm yöntemi bulabilmek için karşı tarafla birlikte problemi ele almaya çalışırım yargısına katılanların oranı daha yüksektir.

“Karşı tarafla ilgili yaşadığım uyuşmazlıkları yok sayıp onunla çatışmaya girmemeye çalışırım” yargısına araştırmaya katılanların %6,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %19’u katılmıyorum, %18,3’ü kararsızım, %46,2’si katılıyorum, %9,9’u kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %25,6’sı yargıya katılmadığını, %56,1’i katıldığını belirtmiştir. Oranlara bakıldığında karşı tarafla ilgili yaşadığım uyuşmazlıkları yok sayıp onunla çatışmaya girmemeye çalışırım yargısına katılanların sayısı daha fazladır.

“Ortak bir çözüm yolu bulabilmek için düşüncelerimi karşı tarafın düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım” yargısına araştırmaya katılanların %1,8’i kesinlikle katılmıyorum, %7,3’ü katılmıyorum, %15,8’i kararsızım, %58,6’sı katılıyorum, %16,5’i kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %9,1’i yargıya katılmadığını, %75,1’i katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

“İçinden çıkmanın zor olduğu durumlarda sorunları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım” yargısına araştırmaya katılanların %1,1’i kesinlikle katılmıyorum, %9,2’si katılmıyorum, %13,6’sı kararsızım, %60,8’i katılıyorum, %15,4’ü kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %10,3’ü yargıya katılmadığını, %76,2’si katıldığını belirtmiştir. Oranlara bakıldığında yargıya katılanların sayısı daha fazladır.

“Düşüncelerimi karşı tarafa kabul ettirmek için onun üzerinde etki gücümü kullanırım” yargısına araştırmaya katılanların %12,5’i kesinlikle katılmıyorum,

%35,2'si katılmıyorum, %20,9'u kararsızım, %26,7'si katılıyorum, %4,8'i kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %47,7'si yargıya katılmadığını, %31,5'i katıldığını belirtmiştir. Oranlara bakıldığında yargıya katılmayanların sayısı daha fazladır.

“Bir kararı kendi tarafıma çevirmek için otoritemi kullanırım” yargısına araştırmaya katılanların %20,9'u kesinlikle katılmıyorum, %42,5'i katılıyorum, %18,7'si kararsızım, %15'i katılıyorum, %2,9'u kesinlikle katılıyorum görüşünü belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %63,4'ü yargıya katılmadığını, %17,9'u katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılmayanların oranı daha yüksektir.

“Genellikle karşı tarafın isteklerini yerine getiririm” yargısına araştırmaya katılanların %12,5'i kesinlikle katılmıyorum, %36,6'sı katılmıyorum, %25,6'sı kararsızım, %21,6'sı katılıyorum, %3,7'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %49,1'i yargıya katılmadığını, %25,3'ü katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılmayanların sayısı daha fazladır.

“Çıkmazları önlemek için çoğunlukla bir çıkış yolu teklif ederim” yargısı için araştırmaya katılanaından %1,5'i kesinlikle katılmıyorum, %9,5'i katılmıyorum, %9,9'u kararsızım, %67,4'ü katılıyorum, %11,7'si kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %11'i yargıya katılmadığını, %79,1'i katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

“Uzlaşmaya varabilmek için karşı tarafla karşılıklı görüşmeler yaparım” yargısına araştırmaya katılanaından %3,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %7'si katılmıyorum, %9,5'i kararsızım, %61,2'si katılıyorum, %19'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %10,3'ü yargıya katılmadığını, %80,2'si yargıya katıldığını belirtmiştir. Oranlara göre uzlaşmaya varabilmek için karşı tarafla karşılıklı görüşmeler yapacağını söyleyenlerin sayısı fazladır.

“Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım” yargısına araştırmaya katılanların %5,1’i kesinlikle katılmıyorum, %23,8’i katılmıyorum, %20,1’i kararsızım, %41’i katılıyorum, %9,9’u kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %28,9’u yargıya katılmadığını, %50,9’u katıldığını belirtmiştir. Oranlara bakıldığında karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınanların sayısı fazladır.

“Karşı tarafla karşı karşıya gelmemeye çalışırım” yargısına araştırmaya katılanların %5,1’i kesinlikle katılmıyorum, %30’u katılmıyorum, %17,2’si kararsızım, %39,9’u katılıyorum, %8,1’i kesinlikle katılıyorum görüşünü belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %35,1’i yargıya katılmadığını, %48’i katıldığını belirtmiştir. Buna göre karşı tarafla karşı karşıya gelmemeye çalışanların oranı daha yüksektir.

“Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım” yargısına araştırmaya katılanlardan %8,8’i kesinlikle katılmıyorum, %24,5’i katılmıyorum, %22,7’si kararsızım, %36,6’sı katılıyorum, %7,3’ü kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %33,3’ü yargıya katılmadığını, %43,9’u katıldığını belirtmiştir. Buna göre bir kararı kendi lehine çevirmek için uzmanlığını kullananların oranı daha yüksektir.

“Çoğunlukla karşı tarafın önerileri doğrultusunda hareket ederim” yargısına araştırmaya katılanlardan %14,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %45,4’ü katılmıyorum, %21,6’sı kararsızım, %14,3’ü katılıyorum, %4,4’ü kesinlikle katılıyorum görüşünü belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %59,7’si yargıya katılmadığını, %18,7’si katıldığını belirtmiştir. Oranlara göre çoğunlukla karşı tarafın önerileri doğrultusunda hareket ederim yargısına katılmayanların sayısı fazladır.

“Uzlaşmaya varabilmek için “taviz al taviz ver” önermesini yerine getiririm” yargısına araştırmaya katılanların %13,2’si kesinlikle katılmıyorum, %34,1’i katılmıyorum, %29,7’si kararsızım, %19,4’ü katılıyorum, %3,7’si kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %47,3'ü yargıya katılmadığını, %23,1'i katıldığını belirtmiştir. Oranlara göre yargıya katılmayanlar daha fazladır.

“Problemleri kendi bakış açımına göre değerlendirme konusunda katıyım” yargısına araştırmaya katılanlardan %14,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %44,3'ü katılmıyorum, %17,2'si kararsızım, %20,5'i katılıyorum, %3,7'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %58,6'sı yargıya katılmadığını, %24,2'si katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılmayanların oranı daha yüksektir.

“Problemlerin en iyi şekilde çözüme kavuşturulabilmesi için tarafların bütün endişelerinin açıkça ortaya konulmasına uğraşırım” yargısına araştırmaya katılanların %3,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %9,2'si katılmıyorum, %17,2'si kararsızım, %53,5'i katılıyorum, %16,8'i kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %12,5'i yargıya katılmadığını, %70,3'ü katıldığını belirtmiştir. Oranlara göre yargıya katılanların sayısı daha fazladır.

“Karşı tarafın isteklerini yerine getirmeye çalışırım” yargısına araştırmaya katılanların %5,1'i kesinlikle katılmıyorum, %28,6'sı katılmıyorum, %25,6'sı kararsızım, %36,3'ü katılıyorum, %4,4'ü kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %33,7'si yargıya katılmadığını, %40,7'si katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

“Rekabet ortamında kazanabilmek için bazı zamanlarda gücümü kullanırım” yargısı için araştırmaya katılanların %14,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %34,1'i katılmıyorum, %23,1'i kararsızım, %24,5'i katılıyorum, %4'ü kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %48,4'ü yargıya katılmadığını, %28,5'i katıldığını belirtmiştir. Oranlara bakıldığında yargıya katılmayanların sayısı daha fazladır.

“Karşı tarafla kötü konuşmalardan kaçınmaya çalışırım” yargısına araştırmaya katılanların %2,9’u kesinlikle katılmıyorum, %12,1’i katılmıyorum, %11’i kararsızım, %52,4’ü katılıyorum, %21,6’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %15’i yargıya katılmadığını, %74’ü katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

“İş yükünün ve sorumlulukların adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar” yargısına araştırmaya katılanların %6,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %6,2’si katılmıyorum, %13,2’si kararsızım, %37,4’ü katılıyorum, %36,6’sı kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %12,8’i yargıya katılmadığını, %74’ü katıldığını söylemiştir. Buna göre yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

“Ücret ve diğer ödüllerin adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar” yargısına araştırmaya katılanların %7,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %5,9’u katılmıyorum, %10,6’sı kararsızım, %39,6’sı katılıyorum, %36,6’sı kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %13,9’u yargıya katılmadığını, %76,2’si katıldığını belirtmiştir. Yargıya katılanların oranı katılmayanlara göre yüksektir.

“İşe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar” yargısına araştırmaya katılanların %5,1’i kesinlikle katılmıyorum, %5,5’i katılmıyorum, %9,9’u kararsızım, %42,5’i katılıyorum, %37’si kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %10,7’si yargıya katılmadığını, %79,5’i katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

“İşle ilgili alınan kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmaması çatışmaya yol açar” yargısına araştırmaya katılanların %5,5’i kesinlikle katılmıyorum, %8,1’i katılmıyorum, %11,4’ü kararsızım, %39,2’si katılıyorum, %35,9’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %13,6’sı yargıya katılmadığını, %75,1’i katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

“Yöneticilerin işle ilgili karar alırken çalışanlara saygı göstermemesi ve görüşlerine değer vermemesi çatışmaya yol açar” yargısına araştırmaya katılanların %6,2’si kesinlikle katılmıyorum, %6,2’si katılmıyorum, %9,9’u kararsızım, %42,5’i katılıyorum, %35,2’si kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %12,4’ü yargıya katılmadığını, %77,7’si katıldığını belirtmiştir. Oranlara göre yargıya katılanların sayısı daha fazladır.

“Yöneticilerin iş ile ilgili alınan kararların gerekçelerini çalışanlara detaylı ve mantıklı bir şekilde açıklamamaları çatışmaya yol açar” yargısına araştırmaya katılanların %5,1’i kesinlikle katılmıyorum, %5,9’u katılmıyorum, %12,1’i kararsızım, %42,5’i katılıyorum, %34,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılanların kararsız olanlar dışında %11’i yargıya katılmadığını, %76,9’u katıldığını belirtmiştir. Buna göre yargıya katılanların oranı daha yüksektir.

Örgütsel adalet ve çatışma yönetimine dair çalışanların düşüncelerine yönelik ortalama değerler aşağıda belirtildiği biçimde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.12. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Ortalama Değerleri

Örgütsel Adalet Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
A1. Çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum	3,2491	1,20101
A2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	2,5275	1,14626
A3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum	2,9670	1,19433
A4. İş yerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum	2,6484	1,18437
A5. İş sorumluluğumun yeterince adil olduğunu düşünüyorum	3,0000	1,15258
A6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır	2,9377	1,24140
A7. İşe ilişkin karar almadan önce yöneticiler bütün çalışanların düşüncelerini dinler	2,7912	1,19801
A8. Yöneticiler kararlarını almadan önce bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde toplar	2,9377	1,10369
A9. Yöneticiler aldıkları kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar talep ettiğinde daha fazla bilgi verir	3,0366	1,11311
A10. İşle ilgili alınan kararlar tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanır	2,9744	1,13464
A11. Çalışanlar işle ilgili yöneticilerin verdiği kararlara itiraz edebilirler	3,3077	1,05649
A12. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana kibar ve ilgili davranır	3,4176	1,07754

A13. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir	3,2674	1,13247
A14. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır	3,1099	1,09495
A15. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana dürüst davranır	3,2821	1,09926
A16.Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarıma dikkat eder	3,2234	1,05512
A17. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken kararların etkisini benimle tartışır	2,9414	1,13826
A18. Yöneticiler işimle ilgili alınan kararların gerekçelerini bana bildirir	3,1465	1,11065
A19. Yöneticiler işimle ilgili karar verirken bana mantıklı açıklamada bulunur	3,1429	1,08945
A20. Yöneticiler işimle ilgili karar verildiğinde bana detaylı açıklama yapar	3,0842	1,09889
Genel Ortalama	3,0496	0,80473

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Örgütsel adalete ilişkin ifadeler incelendiğinde genel olarak çalışanların orta düzeyin biraz daha üzerinde (3,04) bir algılarının olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareket ederek çalışanların ölçekte ifade edilen yargılar konusunda “kararsızım” ile “katılıyorum” arasında bir düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir.

Çalışanların diğer ortalamalara göre örgütsel adalete ilişkin en yüksek algısı “Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana kibar ve ilgili davranır” ifadesiyken (3,41), bunu “Çalışanlar işle ilgili yöneticilerin verdiği karara itiraz edebilirler” ifadesi (3,30) izlemiş, en düşük algısı ise “Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi (2,52) olmuştur. Bu ifade aslında kazanımlarla ilgili olup çalışanlar, sistemin ücrete dayalı bir örgütsel adalet sistemi olmadığını düşünmelerinden dolayı onlara göre hak ettiklerine inandıkları kazanımları elde edememektedirler.

“İş yerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi (2,64) de ikinci en düşük algıyı oluşturmaktadır. Buna göre çalışanlar yine uygulanan sistemde kazanımların adilliği konusunda başarılı olunmadığını düşünmektedirler, onların böyle düşünmelerinin nedeni araştırılmalıdır.

Ortaya çıkan sonuç çalışanların örgütsel adalet algısının olumlu olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.13. Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Ortalama Değerleri

Çatışma Yönetimi Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
B1. Taraflarca kabul edilebilecek bir çözüm yöntemi bulabilmek için karşı tarafla birlikte problemi ele almaya çalışırım	3,8205	0,96585
B2. Karşı tarafla ilgili yaşadığım uyuşmazlıkları yok sayıp onunla çatışmaya girmemeye çalışırım	3,8059	0,86249
B3. Ortak bir çözüm yolu bulabilmek için düşüncelerimi karşı tarafın düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım	2,8495	1,13246
B4. Farklılıklarımı karşı tarafla açıkça tartışmaktan kaçınırım	3,8022	0,84662
B5. İçinden çıkmanın zor olduğu durumlarda sorunları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım	2,7619	1,11951
B6. Düşüncelerimi karşı tarafa kabul ettirmek için onun üzerinde etki gücümü kullanırım	2,3663	1,06206
B7. Bir kararı kendi tarafıma çevirmek için otoritemi kullanırım	2,6740	1,05966
B8. Genellikle karşı tarafın isteklerini yerine getiririm	3,7839	0,82673
B9. Çıkmazları önlemek için çoğunlukla bir çıkış yolu teklif ederim	3,8571	0,91757
B10. Uzlaşmaya varabilmek için karşı tarafla karşılıklı görüşmeler yaparım	3,2674	1,08616
B11. Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım	3,2344	2,31944
B12. Karşı tarafla karşı karşıya gelmemeye çalışırım	3,0916	1,11817
B13. Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım	2,4908	1,04263
B14. Çoğunlukla karşı tarafın önerileri doğrultusunda hareket ederim	2,6630	1,04749
B15. Uzlaşmaya varabilmek için “taviz al ve taviz ver” önermesini yerine getiririm	2,5495	1,07956
B16. Problemleri kendi bakış açımına göre değerlendirme konusunda katıyım	3,7143	0,96110
B17. Problemlerin en iyi şekilde çözüme kavuşturulabilmesi için tarafların bütün endişelerinin açıkça ortaya konulmasına uğraşırım	3,0623	1,01356
B18. Karşı tarafın isteklerini yerine getirmeye çalışırım	2,6996	1,10938
B19. Rekabet ortamında kazanabilmek için bazı zamanlarda gücümü kullanırım	3,7766	1,01253
B20. Karşı tarafla kötü konuşmalardan kaçınmaya çalışırım	3,9121	1,15558
B21. İş yükünün ve sorumlulukların adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	3,9231	1,16742
B22. Ücret ve diğer ödüllerin adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	4,0073	1,07342
B23. İşe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	3,9194	1,13368
B24. İşle ilgili alınan kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmaması çatışmaya yol açar	3,9414	1,12203

B25. Yöneticilerin işle ilgili karar alırken çalışanlara saygı göstermemesi ve görüşlerine değer vermemesi çatışmaya yol açar	3,9524	1,07751
Genel Ortalama	3,3563	0,46236

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Çatışma yönetimine ilişkin ifadeler incelendiğinde genel olarak çalışanların orta düzeyin biraz daha üzerinde (3,35) bir algılarının olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareket ederek çalışanların ölçekte ifade edilen yargılar konusunda “kararsızım” ile “katılıyorum” arasında bir düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir.

Çalışanların diğer ortalamalara göre çatışma yönetimine ilişkin en yüksek algısı “Ücret ve diğer ödüllerin adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar” ifadesiyken (4), bunu “Yöneticilerin işle ilgili karar alırken çalışanlara saygı göstermemesi ve görüşlerine değer vermemesi çatışmaya yol açar” ifadesi (3,95) izlemiş, en düşük algı ise “Düşüncelerimi karşı tarafa kabul ettirmek için onun üzerinde etki gücümü kullanırım” ifadesi (2,36) olmuştur. Bu ifade çalışanların düşüncelerini gerçekleştirmeyi çabalama konusunda pasif olduklarını göstermektedir.

“Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım” ifadesi (2,49) de ikinci en düşük algıyı oluşturmaktadır. Buna göre çalışanların düşüncelerini, fikirlerini gerçekleştirme konusunda ısrarcı olmamalarının nedeni araştırılmalıdır.

Ortaya çıkan sonuç çalışanların çatışma yönetimi algısının olumlu olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.14. Ölçeklerin Ortalamaları

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet Ölçeği	3,0496	0,80473
Dağıtım adaleti	2,8784	0,84472
Prosedür adaleti	2,9976	0,91827
Etkileşim adaleti	3,1795	0,93117
Çatışma Yönetimi Ölçeği	3,3563	0,46236

Araştırmaya katılanların genel olarak örgütsel adalet algıları (3,04) düzeyinde gerçekleşirken, dağıtım adaleti örgütsel adalet algısına göre (2,87) düzeyinde düşük, prosedür adaleti (2,99) düzeyinde düşük, etkileşim adaletinin ise (3,17) genel ortalamanın üstünde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcılar yöneticilerin kendilerine davranış şekillerinin daha adil olduğunu düşünmektedirler.

Çatışma yönetimi ölçeği (3,35) orta düzeyin biraz üzerinde gerçekleşmiştir. Buna göre katılımcıların örgüt içinde çatışma yaşamamak için orta düzeyin üzerinde bir özen gösterdikleri söylenebilir.

3.3.2.2. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet ve çatışma yönetimi algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti One Way Anova Analizi'yle, gruplar arasındaki farklılıklar ise Independant Samples T Test'i ile incelenmeye çalışılmıştır.

- **Demografik Değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısıyla İlişkisi**

Tablo 3.15. Yaş Değişkeninin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

		Kareler Toplamı	Serbest Değer	Kareler Ortalaması	F	P(anlamlı lık değeri)
Dağıtım adaleti	Gruplar arası	2,607	3	0,869	1,219	0,302
	Grup içi	386,278	542	0,713		
	Toplam	388,885	545			
Prosedür adaleti	Gruplar arası	1,776	3	0,592	0,701	0,552
	Grup içi	457,777	542	0,845		
	Toplam	459,552	545			
Etkileşim adaleti	Gruplar arası	2,777	3	0,926	1,068	0,362
	Grup içi	469,782	542	0,867		
	Toplam	472,558	545			

Yaş gruplarına göre örgütsel adalet ölçeğinin her bir boyutu arasında bir farklılaşmanın bulunup bulunmadığını tespit etmek için One Way Anova Analizi uygulanmıştır. One Way Anova'ya göre yaş grupları arasında bir farklılaşma ($p>0,05$) tespit edilememiştir.

Tablo 3.16. Eğitim Değişkeninin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dağıtım adaleti	Lisans	470	2,8528	0,84092	-1,766	0,780
	Lisansüstü	76	3,0368	0,85648		
Prosedür adaleti	Lisans	470	2,9957	0,91875	-0,115	0,909
	Lisansüstü	76	3,0088	0,92131		
Etkileşim	Lisans	470	3,1678	0,94221	-0,726	0,488

adaleti	Lisansüstü	76	3,2515	0,86207		
---------	------------	----	--------	---------	--	--

Eğitim düzeyine göre dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti arasında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için Independant Samples T Test'i uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre herhangi bir farklılık ($p>0,05$) tespit edilememiştir.

Tablo 3.17. Cinsiyet Değişkeninin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dağıtım adaleti	Erkek	262	2,9496	0,92055	1,897	0,058
	Kadın	284	2,8127	0,76393		
Prosedür adaleti	Erkek	262	3,1476	0,96062	3,709	0,000*
	Kadın	284	2,8592	0,85600		
Etkileşim adaleti	Erkek	262	3,3410	0,95132	3,944	0,000*
	Kadın	284	3,0305	0,88812		

* $p<0,05$

Cinsiyete göre dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti arasında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için Independant Samples T Test'i uygulanmıştır. Cinsiyete göre prosedür ve etkileşim adalet algıları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkeklerin prosedür adaleti algısı (3,14) ve etkileşim adaleti algısı (3,34) kadınlara göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Yani erkeklerin prosedür ve etkileşim adalet algılarının daha üst düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.18. Medeni Durum Değişkeninin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dağıtım adaleti	Evli	476	2,8731	0,84636	-0,380	0,704
	Bekar	70	2,9143	0,83861		
Prosedür adaleti	Evli	476	2,9888	0,92445	-0,581	0,561
	Bekar	70	3,0571	0,87912		
Etkileşim adaleti	Evli	476	3,1858	0,93823	0,413	0,680
	Bekar	70	3,1365	0,88691		

Medeni duruma göre dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti arasında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için Independant Samples T Test'i

uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarında anlamlı farklılaşma ($p>0,05$) bulunmamaktadır.

- **Demografik Değişkenlerin Çatışma Yönetimi Algısıyla İlişkisi**

Tablo 3.19. Yaş Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Çatışma yönetimi	Gruplar arası	0,483	3	0,483	0,734	0,532
	Grup içi	118,705	542	118,705		
	Toplam	119,187	545			

Yaş gruplarına göre çatışma yönetimi ölçeğinde bir farklılaşmanın bulunup bulunmadığını tespit etmek için One Way Anova Analizi uygulanmıştır. One Way Anova 'ya göre yaş grupları arasında bir farklılaşma ($p>0,05$) tespit edilememiştir.

Tablo 3.20. Eğitim Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Çatışma yönetimi	Gruplar arası	0,294	1	0,294	1,344	0,247
	Grup içi	118,894	544	0,219		
	Toplam	119,187	545			

Eğitim düzeyine göre çatışma yönetimi algısında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için Independent Samples T Test'i uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre herhangi bir farklılık ($p>0,05$) tespit edilememiştir.

Tablo 3.21. Cinsiyet Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi

	Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Çatışma yönetimi	Erkek	262	3,4107	0,51072	2,467	0,015*
	Kadın	284	3,3124	0,41945		

* $p<0,05$

Cinsiyete göre çatışma yönetimi algısında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için Independent Samples T Test'i uygulanmıştır. Buna göre çatışma yönetimi algısında anlamlı bir farklılaşma ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Erkeklerin çatışma yönetimi ortalama puanları kadınlara göre daha yüksektir. Yani erkeklerin adalet algılarının daha üst düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.22. Medeni Durum Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	p
Çatışma yönetimi	Evli	476	3,3535	0,47586	-,795	0,427
	Bekar	70	3,4011	0,40802		

Medeni duruma göre çatışma yönetimi algısında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için Independent Samples T Test'i uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre anlamlı farklılaşma ($p>0,05$) bulunmamaktadır.

Tablo 3.23. Statü Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Çatışma yönetimi	Gruplar arası	0,312	2	0,156	0,712	0,491
	Grup içi	118,876	543	0,219		
	Toplam	119,187	545			

Statü değişkenine göre çatışma yönetimi algısında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için One Way Anova Analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre herhangi bir farklılık ($p>0,05$) tespit edilememiştir.

Tablo 3.24. Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Çatışma yönetimi	Gruplar arası	1,413	3	0,471	2,167	0,091
	Grup içi	117,775	542	0,217		
	Toplam	119,187	545			

Kurumda çalışma süresine göre çatışma yönetimi algısında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için One Way Anova Analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre herhangi bir farklılık ($p>0,05$) tespit edilememiştir.

Tablo 3.25. Aylık Gelir Değişkeninin Çatışma Yönetimi Algısına Etkisi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Çatışma yönetimi	Gruplar arası	1,043	4	0,261	1,194	0,312
	Grup içi	118,144	541	0,218		
	Toplam	119,187	545			

Aylık gelir değişkenine göre çatışma yönetimi algısında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek için One Way Anova Analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre herhangi bir farklılık ($p>0,05$) tespit edilememiştir.

3.3.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek için korelasyon analizi (Pearson Correlation) yapılmıştır. Hipotez sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve düzeyini aşağıda verilen tabloya göre anlamak ve yorumlamak daha kolay olacaktır.

Tablo 3.26. Değişkenler Arasındaki Pearson Correlation (r) Değerinin Aralıkları

İlişkinin Gücü	(r) (+, -)
Çok Zayıf	0 – 0,25
Zayıf	0,26 – 0,49
Orta	0,50 – 0,69
Yüksek	0,70 – 0,89
Çok Yüksek	0,90 – 1

Kaynak: <https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt> (15.02.2017)

Hipotez 1: H1₀: Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1₁: Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.27. Örgütsel Adalet Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi

	Örgütsel adalet	Çatışma yönetimi
Pearson Korelasyon (r)	1	0,124
Anlamlılık Değeri (p)		0,004(*)
Sayı (n)	546	546

*p<0,01

Örgütsel adalet ölçeğinin tamamıyla çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson Correlation Test'i uygulanmıştır. Buna göre örgütsel adalet ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf (r=0,12) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H1₀ reddedilerek, H1₁ kabul edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların örgütsel adalet algılarının çatışma yönetimini yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığı söylenebilir.

Hipotez 1a: H1a₀: Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1a₁: Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.28. Dağıtım Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi

	Dağıtım adaleti	Çatışma yönetimi
Pearson Korelasyon (r)	1	0,080
Anlamlılık Değeri (p)		0,063
Sayı (n)	546	546

Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisinin tespitinde Pearson Correlation Test'i uygulanmıştır. Buna göre dağıtım adaleti ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü ama çok zayıf (r=0,08) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H1a₀ reddedilerek, H1a₁ kabul edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların

dağıtım adaleti algılarının çatışma yönetimini yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığı söylenebilir.

Hipotez 1b: H1b₀: Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1b₁: Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.29. Prosedür Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi

	Prosedür adaleti	Çatışma yönetimi
Pearson Korelasyon (r)	1	0,088
Anlamlılık Değeri (p)		0 ,040(**)
Sayı (n)	546	546

**p<0,05

Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisinin tespitinde Pearson Correlation Test'i uygulanmıştır. Buna göre prosedür adaleti ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf (r=0,08) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H1b₀ reddedilerek, H1b₁ kabul edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların prosedür adaleti algılarının çatışma yönetimini yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığı söylenebilir.

Hipotez 1c: H1c₀: Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1c₁: Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

Tablo 3.30. Etkileşim Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi

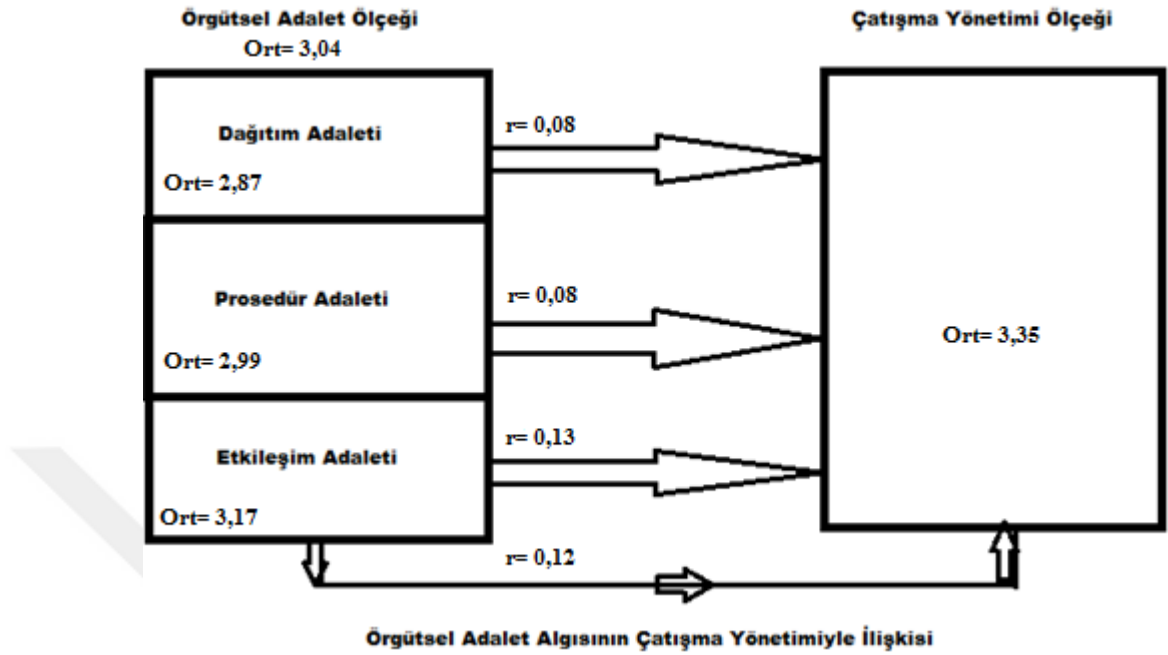
	Etkileşim adaleti	Çatışma yönetimi
Pearson Korelasyon (r)	1	0,139
Anlamlılık Değeri (p)		0 ,001(***)
Sayı (n)	546	546

***p<0,01

Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisinin tespitinde Pearson Correlation Test'i uygulanmıştır. Buna göre etkileşim adaleti ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf (r=0,13) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H1c₀ reddedilerek, H1c₁ kabul edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların etkileşim adaleti algılarının çatışma yönetimini yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığı söylenebilir.

Hipotezlerde ortaya çıkan Pearson Correlation (r) sonuçlarını araştırma modelimizde yerine koyarsak değişkenler arasındaki ilişkiyi yorumlamak anlamlı olacaktır.

Tablo 3.31. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular



Bu tabloya göre dağıtım adaletinin çatışma yönetimiyle ilişkisi ($r=0,08$) çok zayıf düzeyde, prosedür adaletinin çatışma yönetimiyle ilişkisi ($r=0,08$) çok zayıf düzeyde, etkileşim adaletinin çatışma yönetimiyle ilişkisi ($r=0,13$) çok zayıf düzeyde gerçekleşmiştir. Buna göre dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin çatışma yönetimi algısıyla pozitif yönlü ama çok zayıf düzeyde bir ilişkisinin olduğu söylenebilir. Sonuç itibarıyla çatışma yönetimi algısının dağıtım ve prosedür adaletinden ziyade etkileşim adaletiyle daha fazla ilişkili olduğu görülmektedir.

Genel olarak örgütsel adalet algısının çatışma yönetimiyle ilişkisi ($r=0,12$) çok zayıf düzeydedir. Yani katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin algılarıyla örgütsel adaletle ilişkin algılarının çok da ilişkili olmadığı söylenebilir.

SONUÇ

Örgütler için en önemli kaynağın insan olması nedeniyle örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için insan faktörüne önem vermeleri gerekmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmeler arasında rekabet artmakta olup çalışanların örgütlerine daha sadık ve işlerinde daha verimli olmalarının gereklerini yöneticilerin sağlaması da şart olmuştur. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlara adil davranması, çalışanlarda örgütsel adalet algısının olumlu olmasını ve çalışanların örgüt için gerekli faaliyetleri yerine getirerek iş performanslarının artmasını sağlamaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu olsa da çalışma yaşamında insanlar arası anlaşmazlıkların ve uyuşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Örgütler için çatışma büyük problemlerdendir. Bu yüzden örgütlerde başarı elde edilmesi örgütsel adaletin sağlanmasının yanı sıra çalışanlar arası çatışmaların doğru yönetilmesiyle olumlu sonuçlar doğurmasını da gerektirmektedir. Yani örgütsel adalet ile çatışma yönetiminin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir.

Bu araştırmada örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi algısıyla ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada bir model geliştirilmiş ve bu modele göre:

- Örgütsel adalet türlerinin (dağıtım, prosedür, etkileşim) çatışma yönetimi algısıyla ilişkisinin olup olmadığı,
- Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi algısıyla ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların genel olarak örgütsel adalet algıları (3,04) düzeyinde gerçekleşirken, dağıtım adaleti örgütsel adalet algısına göre (2,87) düzeyinde düşük, prosedür adaleti (2,99) düzeyinde düşük, etkileşim adaletinin ise (3,17) genel ortalamanın üstünde gerçekleştiği görülmektedir. Çatışma yönetimi ölçeği (3,35) orta düzeyin biraz üzerinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçtan hareket ederek çalışanların ölçeklerde ifade edilen yargılar konusunda “kararsızım” ile “katılıyorum” arasında bir düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir.

Tanımlayıcı bulgulardan örgütsel adalet ölçeğine göre “A4. İş yerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi (2,52), çatışma yönetimi ölçeğine göre “B6. Düşüncelerimi karşı tarafa kabul ettirmek için onun üzerinde etki gücümü kullanırım” ifadesi (2,36) ortalama ile en dikkat çekici sonuçlar olarak ortaya

çıkmiştir. Bu sonuçlar çalışanların iş yerinde aldıkları ödüllerin yeterince adil olmadığını düşünmelerini ve kendi düşüncelerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalışmadıklarını ifade etmektedir.

Demografik değişkenlerin örgütsel adalet algısıyla ilişkisi incelendiğinde, yaş, eğitim ve medeni durum değişkenleri ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Dışarıdan bakıldığında yaşın, eğitim durumunun, evli veya bekar olmanın örgütsel adalet algısıyla ilişkisi olduğu düşünülse de aslında bu sonuçlar örgütsel adalet algısında bir farklılaşmaya yol açmamakta olup örgütsel adaletin çalışanlarda eşit şekilde sağlanıp sağlanmadığını göstermesi açısından anlamlı ve önemlidir.

Örgütsel adalet algısının yalnızca cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Sonuç olarak cinsiyete göre çalışanların örgütsel adalet algıları farklılık göstermektedir.

Demografik değişkenlerin çatışma yönetimi algısıyla ilişkisi incelendiğinde, yaş, eğitim, medeni durum, statü ve kurumda çalışma süresi değişkenleriyle çatışma yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Çatışma yönetimi algısının yaşa, eğitim durumuna, evli veya bekar olmaya, statüye ve kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı söylenebilmektedir. Bu değişkenler, çatışma yönetimi algısının çalışanlarda yaratılıp yaratılmadığının belirlenmesi açısından anlamlı ve önemlidir.

Çatışma yönetimi algısının yalnızca cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Sonuç olarak cinsiyete göre çalışanların çatışma yönetimi algıları farklılık göstermektedir.

Hipotezlere ilişkin bulgulara, örgütsel adalet algısının çatışma yönetimiyle ilişkisi ($r=0,12$ çok zayıf düzeyde), dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisi ($r=0,08$ çok zayıf düzeyde), prosedür adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisi ($r=0,08$ çok zayıf düzeyde), etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisi ($r=0,13$ çok zayıf düzeyde) gerçekleşmiştir.

Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısının çatışma yönetimiyle pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ilişkisi olduğu, dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimiyle pozitif yönlü ama çok zayıf ilişkisi olduğu, prosedür adaleti algısının çatışma

yönetimiyle pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ilişkisi olduğu, etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimiyle pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ilişkisi olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimiyle en yüksek düzeyde ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

Değişkenler arasında bulunan bu pozitif yönlü ama çok zayıf düzeydeki ilişki, katılımcıların örgütsel adalet algılarının ve dağıtım, prosedür, etkileşim adaleti algılarının çatışma yönetimi algılarını yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları, araştırmanın konusu olan örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisinin çok zayıf düzeyde olduğunu yani katılımcıların örgütsel adaletle ilişkin algılarıyla çatışma yönetimine ilişkin algılarının çok da ilişkili olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Literatüre katkıda bulunması açısından bu çalışma ile:

- Örgütsel adalet algısı ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu,
- Örgütsel adalet türleri olan prosedür ve etkileşim adaleti algısı ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaleti algısıyla da çatışma yönetimi arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlara ve bulgulara göre örgüte yönelik ortaya konabilecek önerileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanların örgütlerine bağlılıklarını arttırmak ve iş performanslarının artmasını sağlamak için yöneticilerin her çalışana eşit şekilde davranmasının gerekli olduğu söylenebilir.
- “Eşit işe eşit ücret” prensibinin benimsenmesinin çalışanlar arasında anlaşmazlıkların ve uyuşmazlıkların azaltılması açısından önem arz edeceği söylenebilir.
- Örgütte işe veya çalışanlara uygulanacak sistemlerle ilgili çalışanlara tam olarak bilgi verilip, onların görüşleri alınarak, kabul etmek istemedikleri noktaların uygulamadan çıkartılması ile işe bağlılıklarının artırılmasının sağlanabileceği söylenebilir.

- Çalışanlar arasında yaşanan çatışmaların tespit edilerek, etkili bir şekilde yönetilmesinin örgüt için dezavantajların avantajlara dönüştürülmesinde büyük önem taşıyabileceği söylenebilir.

Sonuç olarak örgütsel adalet ile çatışma yönetimi arasında bir ilişki vardır. Bu yüzden örgütlerde hedeflenen unsurların gerçekleştirilmesi ve başarının sağlanması için çalışanlara adil davranmaya ve beraberinde onların yaşadığı çatışmaları görmezden gelmeyerek, çatışmalara çözümler üretilmesine de gerekli önem verilmelidir.



KAYNAKÇA

- Akça, C. - Erigüç, G. , (2006), Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9 (2).
- Akçakaya, M., (2003), *Çatışma yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*, Kamu-İş, 7 (2).
- Akgeyik, G., (2014), Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.
- Akgün, N. vd., (2009), *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9 (1).
- Akyıldız, H. – Turunç, Ö. , (2013), *Çalışma Psikolojisi*, Ankara.
- Akyıldız, H. – Turunç, Ö. , (2013), *Çalışma Psikolojisi*, Ankara.
- Alp, S., (1997), İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alper, F., (2007), Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Altay, Melih, (2011a), Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Altay, Melih, (2011b), Örgütsel Davranış Proje Çalışması , Yayınlanmamış Ödev Çalışması, SAVBEN YL Programı, Ankara.
- Aşçıoğlu, V., (2007), İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Atabay, E.S., (2012), İş-Aile Çatışması İle İş Tatmini İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atalay, İ., (2005), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Atiker, M., (2006), *Çatışma, Konya Ticaret Odası Etüd – Araştırma Servisi*, (35).
- Aykut, S., (2007), Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başak, Buket, (2010), Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Başaran, İ.E., *Örgütsel Davranış*, Ankara, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 111, 1982.
- Başaran, İ.E., *Örgütsel Davranış*, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1991.
- Baysal, C. – Tekarslan, E., *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul, Avcıol Basım Yayını, 1978.

- Blake, R.B. – Mouton, J.S., (1961), Reactions to intergroup competition under win-lose conditions. *Management Science*, Vol: 7, No: 4.
- Bolat, O.İ. vd., (2009), “*Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, No:21, ss.219.
- Booth, R.Z. vd., (2000), Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay and Turnover of Professional Nurses in Thailand, *Nursing and Health Sciences*, 2.
- Budak, G. - Budak, G., *İşletme Yönetimi*, 5.Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2004.
- Bulut, F., (2009), Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burke, R.J., (1986), Occupational and Life Stress and the Family: Conceptual Frameworks and Research Findings, *International Review of Applied Psychology*, 35.
- Can, H. vd., *Örgütsel Davranış*, 1.Baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2006.
- Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
- Carlson, D.S. vd., (2000), Williams, Construction and Initial Validation of A Multidimensional Measure of Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 56.
- Chan, D.K.S. – Goto, S.G., (2003), Referent Conflict Resolution in the Culturally Diverse Workplace: Some Data from Hong Kong Employees, *International Association for Applied Psychology*, 52, 3.
- Chan, M., (2000), *Organizational Justice Theories and Landmark Cases*”, *International Journal of Organizational Analysis*, C: 8, No: 1.
- Chen, Y. vd., (2005), Working With Foreign Managers: Conflict Management for Effective Leader Relationships in China, *International Journal of Conflict Management*, 16, 3.
- Cihangiroğlu, N. – Yılmaz, A., (2010), *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi*, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (19).
- Cihangiroğlu, N. vd., (2010), *Hekimlerin Örgütsel Algıları Üzerine Bir Araştırma*. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (12).
- Cinamon, R.G. vd., (2007), *Teachers’Occupations - Specific Work-Family Conflict, The Crareer Development Quarterly* , Vol.55 ; Allen, T.D., (2001), *Family-Supportive Environments: The Role of Organizational Perceptions, Journal of Vocational Behavior*, 58:3.
- Cinamon, R.G. vd., (2007), *Teachers’Occupations - Specific Work-Family Conflict, The Crareer Development Quarterly* , Vol.55 ; Allen, T.D., (2001), *Family-Supportive Environments: The Role of Organizational Perceptions, Journal of Vocational Behavior*, 58:3.
- Colquitt, J. A. – Greenberg, J. – Zapata- Phelan, C.P., (2005), What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), (2008), *The handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum; Fortin, Marion , Perspectives on organizational justice, Concept clarification, social context

- integration, time and links with morality, *International Journal of Management Reviews*.
- Colquitt, J.A. vd., (2001a), *Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), ss. 425-445.
- Colquitt, J.A. vd., (2005), What is Organizational Justice? A Historical Overview, *Handbook of Organizational Justice*, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J.A. vd., (2013), *Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives*, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 98, ss.199-236.
- Colquitt, J.A. vd., *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*.
- Colquitt, J.A., (2001b), *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 86, No: 3.
- Costantino, C.A. – Merchant, C.S., (1996), *Designing Conflict Management Systems*, Jossey-Bass, Inc., San Francisco.
- Cropanzano, R. vd., (2002), *“Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”*, *Group Organization Management*, Cilt: 27, No: 3.
- Çağatay, A., (2012), İş – Aile Çatışmasının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinin Belirlenmesi: Ankara’daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakır, B., (2006), SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, M., (2011), Turizm Sektöründe İş-Aile Çatışması: Ankara’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakır, Ö., (2006), Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmak, K.Ö., (2005), Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çırak, S., (2013), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Değirmenci, H.A., (2008), Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, M. – Çolak, M., (2008), *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23).
- Denizli, A.A., (2014), Örgütsel Adaletin Kapsam İçi ve Kapsam Dışı Personel Tarafından Algılanması: Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Dilek, U., (2004), Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi, Ankara Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış

- Yüksek Lisans Tezi, Ankara. Durak, G., Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım: 44, 2012.
- Dişbudak, T., (2011), Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, Pınar, (2008), Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Duxbury, L. – Higgins, C. – Lee, C., (1994), Work-Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, and Perceived Control, Journal of Family Issues, 15.
- Duymuş, R., (2015), Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir’de Bir Kamu Hastanesi Örneği), Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dündar, T., (2011), Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eberlin, R.J. – Tatum, B.C., (2005), *Organizational Justice and Decision Making, When good intentions are not enough*, Management Decision, 43(7/8), ss.1040-1048.
- Efil, İ., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11.Baskı, Bursa, Dora Yayınevi, 2010.
- Eğilmez, G., (2011), Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eğinli, A.T., (2009), *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Elanain, A.H.M., (2010), Testing the Direct and Indirect Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes in a non-Western Context of the UAE, Journal of Management Development, 29(1).
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2003.
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2001.
- Eroğlu, Ş.G., (2009), Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ertürk, M., (1994), *Örgütsel Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması*, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Kayseri, ss.121–147.
- Ertürk, M., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2009.
- Folger, R. – Cropanzano, R., (1998), Organizational Justice and Human Resource Management, London, Sage Publications.
- Folger, R., (1987), Distributive and procedural justice: Combined impact of “voice” and improvement on experienced inequity. Journal of Personality and Social

- Psychology, 35; Folger, Robert - Cropanzano, R., (1998), Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications Inc., USA.
- Frone, M.R. vd., (1992), Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing A Model of The Work-Family Interface. Journal of Applied Psychology, 77(1).
- Genç, N., *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.
- Gray, J.L. – Starke, F.A., (1988), Organizational Behavior: Concepts and Applications, Merrill Pub Co.
- Greenberg, J., (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12, ss.9-22.
- Greenberg, J., (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, Cilt: 16, No: 2.
- Greenberg, J., (1999), *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow; Douglas H. Flint, The Role of Organizational Justice in Multi-Source Performance Appraisal: Theory-Based Applications and Directions for Research*, *Human Resource Management Review*, Cilt: 9, No: 1.
- Greenberg, J., (2004), *Stress Fairness to Fare No Stress; Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice*, *Organizational Dynamics*, Cilt: 33, No: 4.
- Greenhaus, J.H. - Bedeian, A. - Mossholder, K., (1987), Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal and Family Well-Being, *Journal of Vocational Behavior*, 31.
- Greenhaus, J.H. - Beutell, N.J., (1985), Sources of Conflict between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10.
- Güney, S., (2008), *Davranış Bilimleri*, 4. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.
- Himmetoğlu, B., (2014), İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü İle Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Irak, D.U., (2004), *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu*, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt: 7, No: 13.
- İçerli, L., (2010), *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Journal of Entrepreneurship and Development, 5 (1).
- İçöz, D., (2014), Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İplik, F.N., (2009), *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 25.
- İşbaşı, J.Ö., (2000b), Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- İşcan - Naktiyok, (2004), *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 59, Sayı: 1.

- İşcan, Ö.F. – Karabey, C.N., (2007), *Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2.
- İşleyici, K., (2015), *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Karademir, T. - Çoban, İ., (2010), *Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış*, Niğde Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4 (1).
- Karcıoğlu, F. vd., (2012), *Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri olarak Örgütsel Kültür Tipleri*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (1).
- Karip, E., *Çatışma Yönetimi*, 3.Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003, ss: 7-69.
- Karip, E., *Çatışma Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 1999.
- Karip, Emin, *Çatışma Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara, Pegem A Yayınevi, 2000.
- Karip, Emin, *Çatışma Yönetimi*, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti., 2003.
- Kılıç, R. – Sakallı, S.Ö., (2013), *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3).
- Kılıçaslan, S., (2010), *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kurumsal Bir Yaklaşım*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1993.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, ss.664.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, 11.Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.
- Kolb, D.M. - Putnam, L.L., (1992), The multiple faces of conflict in organization, *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3).
- Korkmaz, S., (1994), *Örgütsel çatışma yönetimi ve verimlilik*, Verimlilik Dergisi.
- Kozan, M. K. – Ergin, C., “The influence of intra- cultural value differences on conflict management practices”, the international journal of conflict management, 10 (3), 1999, ss. 249- 267.
- Kozan, M. K. – İter, S.S., (1994), Relationship Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts, *Journal of Organizational Behavior*, 15.
- Lerner, M.J., The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45.
- Leventhal, G.S. vd., (1980), *Beyond Fairness: A theory of allocation preferences*. In G. Mikula (Ed), *Justice and social interaction*. New York: Springer- Verlag, ss.167-218.
- Leventhal, G.S., (1976), Fairness in social relationship. In J. W. Thibaut - J. T. Spence - R. C. Carson (Eds), *Contemporary topics in social psychology*. Morris-town, NJ: General Learning Press.
- Litterer, J.A., (1966), Conflict in Organization: A Re-Examination , *Academy of Management Journal*, 9.

- Lo, S., (2003), Perceptions of Work-Family Conflict Among Married Female Professionals in Hong Kong , Personnel Review, 32 (3).
- Ma, Z. vd., (2008), Ten Years Of Conflict Management Studies: Themes, Concepts And Relationships, Canada: International Journal of Conflict Management, 19/3, ss.234-248.
- Madsen, S.R., (2003), The Effects of Home-Based Teleworking on Work-Family Conflict, Human Resource Development Quarterly, 14 (1).
- Mayer, B., (2000), The dynamics of conflict resolution, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mcshane, S. L. - Von Glinow, M.A., *Organizational Behavior: Essentials*, 2.Baskı, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2009.
- Meydan, C.H. vd., (2011a), *Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (2).
- Meydan, C.H. vd., (2011b), *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma*, Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Dergisi, Sayı: 57.
- Mirzeoğlu, N., (2005), *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama*, SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(2).
- Moorman, R. H., (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", Journal of Applied Psychology.
- Nicotera, A.M., (1993), Beyond two dimensions: a grounded theory model of conflict-handling behavior. Management Communication Quarterly, 6(3).
- Niehoff, R.T. – Moorman, R.H., (1993), "*Justice As a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*, academy of management journal, vol.36, No.3, ss.527- 556.
- Önderoğlu, S., (2010), *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. – Doruk, N.Ç., (2009), *Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33.
- Özdevecioğlu, Mahmut, (2003), *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21.
- Özgan, H., (2006), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özmen, F., (1997), *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özmen, Ö.N. vd., (2007), *Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 7(1), pp. 17-33.

- Öztaş, U. – Akın, O., (2009), *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009 ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Öztürk M., (2003), *İşletme Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayınevi.
- Polat, S. – C., Cevat, (2008), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları*.
- Pruitt, G. D., (1983), “Strategic Choice in Negotiation”, American Behavioral Scientist, 27, 2.
- Psenicka – Rahim, C.A., (2002), A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. The International Journal of Organizational Analysis.
- Rahim, M.A., (1983), A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, Academy of Management Journal, 26, 2.
- Rahim, M. A., (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management, 13 (3).
- Rahim, M.A. - T.V. Bonoma, (1979), Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention, Psychological Reports, 44.
- Rahim, M.A. vd., (1999), An Empirical Study Of The Stages Of Moral Development And Conflict Management Styles, The International Journal of Conflict Management, 10 (2).
- Rahim, M.A. vd., (2000), Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?”, The International Journal of Conflict Management, 11, 1.
- Rahim, M.A., Managing Conflict in Organizations, 3.baskı, Westport, CT, Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc, 2001.
- Robbins, P.S., (1998), Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications, New Jersey: Prentice Hall.
- Rose, R.C., (2007), A Face Concern Approach To Conflict Management- Malaysian Perspective, Journal of Social Sciences.
- Selçuk, Z. - Güner, N., *Sınıf İçi Rehberlik Uygulamaları*, 2.Baskı, Ankara, PegemA Yayıncılık, 2001, ss: 55.
- Seval, H.,(2006), *Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi*, Sosyal Bilimler Dergisi, (15).
- Sökmen, A. - Tarakçıoğlu, S., *Mesleki Etik*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011.
- Söyük, S., (2007), *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Sütlü, T., (2007), *Örgütsel Çatışma ve İş gören Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Şahin, A. vd., (2006), *Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15).
- Şahin, B. – Taşkaya, S., (2010), *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13 (2).

- Şimşek, M.Ş. - Çelik, A., *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Eğitim Akademi Yayınları, 2009.
- Şimşek, Ş. E. vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (Yenilenmiş 4. Baskı)*, Konya, Adım Matbaacılık, 2005.
- Taşcıoğlu, H., (2010), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Taşkıran, E., *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Örgütsel Adaletin Rolü, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2011.
- Tekarslan, E. vd., *Sosyal Psikoloji*, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1989.
- Tengilimoğlu, D. vd., *İşletme Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayınları, 2008.
- Thibaut, J. – Walker, L., (1978), A theory of procedure. California Law Review, 66.
- Thomas, K.W., (1977), *Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors*, The Academy of Management Review, Vol: 2, No: 3.
- Thomas, W.K., (1990), Organizational behaviour and management, “conflict and conflict management”. (Derleyen: Henry L. Tosi), PWS KENT Publishing Company: Boston.
- Ting-Toomey vd., (1991), Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures, The International Journal of Conflict Management, 2, 4.
- Tjosvold, D. - Sun, H.F., (2002), Understanding Conflict Avoidance: Relationship, Motivations, Actions, and Consequences, International Journal of Conflict Management, 13,2.
- Toraman, Ö., (2009), *İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F. – Ç., Tan, (2010), *Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 14.
- Tunçbiz, B., (2015), *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Turunç, Ö. – Erkuş, A., (2010), *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü*, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19).
- Tutar, Hasan, (2007), Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 12, Sayı: 3.
- Türkel, U.A., (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Uzun, Y., (2013), *Tek Gelirli ve Çift Gelirli Ailelerde Yaşanan İş Aile Çatışmasının İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetiyle Olan İlişkisi: Zonguldak İlindeki Dershaneler Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzunhasanoğlu, Banu, (2009), *Mimarlık Bürolarında İnsan Kaynakları ve Çatışma Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Üngüren, E. vd., (2009), *İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 27.
- Vaydanoff, P., (2005), Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Perceived Stres, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 4.
- Wagner, J.A. III – Hollenbeck, J.R., (1992), *Management of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, New Jersey, ss.477.
- Walster, E. vd., (1973), New directiones in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology* , 25.
- Wayne, H.N., (2000), Injustice and Conflict in Nursing Homes: Toward Advocacy and Exchange, *Journal of Aging Studies*, 14, 1.
- Whetten, A. D. - Cameron, K.S., *Developing Management Skills*, 4.Baskı, New York City, Addison-Wesley Educational Publishers Inc., 1998.
- Yanılmaz, B., (2014), Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgüsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yatkın, A., (2008), *Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İş gören Performansına Etkileri*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Yeşil, S. - Dereli, S.F., (2012), *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1).
- Yochi Cohen-Charash - Spector, P., “*The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Cilt: 86, No: 2.
- Yüksel, İ., (2005), *İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi*, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2).
- Zedeck, S. – Mosier, K.L., (1990), Work in The Family and Employing Organization, *American Psychologist*, 45.
- Zembat, R., (2012), *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi*, Eğitim ve Bilim, 37(163).
- Zincirkıran, M., (2013), İş koliklik ile İş-Aile Çatışması İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- <https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt> (15.02.2017).

EK: ANKET FORMU

Saygıdeğer katılımcı;

Bu anket Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde devam eden yüksek lisans tezinin uygulama bölümünde kullanılmak için hazırlanmıştır. Anketin amacı örgütsel adalet ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Anketin değerlendirilmesinden sonra varılacak sonucun güvenilir olabilmesi sizin soruları cevaplandırmanızdaki samimiyetinize ve dikkatli olmanıza bağlıdır. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak, başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zamanınızı ayırdığınız ve araştırmaya sağladığınız katkılarınız için teşekkür ederiz.

Demografik Bilgiler:

Cinsiyetiniz : Bay () Bayan ()					
Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()					
Yaşınız : 25 den az () 25-34 () 35-44 () 45 ve üzeri ()					
Eğitiminiz : Lisans () Lisans üstü ()					
Statünüz : Öğretmen () Müdür Yardımcısı () Müdür ()					
Kurumda Çalışma Süreniz: 1 yıldan az () 1-10 yıl arası () 11-20 yıl arası () 20 yıldan fazla ()					
Aylık Geliriniz: 1000-2000-TL () 2001-3000-TL () 3001-4000-TL () 4001-5000-TL () 5001 TL ve üstü ()					
A* Lütfen çalıştığınız kurumu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz	1-Kesinlikle katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
1.Çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum					
2.Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum					
3.İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum					
4.İşyerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum					

5.İş sorumluluğumun yeterince adil olduğunu düşünüyorum					
6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır					
7. İşe ilişkin karar almadan önce yöneticiler bütün çalışanların düşüncelerini dinler					
8.Yöneticiler kararlarını almadan önce bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde toplar					
9.Yöneticiler aldıkları kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar talep ettiğinde daha fazla bilgi verir					
10.İşle ilgili alınan kararlar tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanır					
11.Çalışanlar işle ilgili yöneticilerin verdiği kararlara itiraz edebilirler					
12.Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana kibar ve ilgili davranır					
13.Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir					
14.Yöneticiler işimle ilgili karar alırken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır					
15.Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana dürüst davranır					
16.Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarıma dikkat eder					
17.Yöneticiler işimle ilgili karar alırken, kararların etkisini benimle tartışır					
18.Yöneticiler işimle ilgili alınan kararların gerekçelerini bana					

bildirir					
19.Yöneticiler işimle ilgili karar verirken bana mantıklı açıklamada bulunur					
20.Yöneticiler işimle ilgili karar verildiğinde bana detaylı açıklama yapar.					

*Niehoff, R. T. ve Moorman R. H., "Justice As A Mediator of The Relationship Betweenmethods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, vol.36 No.3, 527-556. 1993.

B** Diğer bireylerle aranızda anlaşmazlıklar olabilir, düşünce uyuşmazlıkları yaşayabilirsiniz. Böyle durumlarda çözüm yöntemleriniz neler olurdu? Aşağıdaki ifadelerde anlaşmazlık durumlarında ve çatışmaların yaşanması halinde gösterilebilecek davranışlar tanımlanmaktadır. İfadeleri dikkatle okuyarak, sizin davranışınızı yansıttığını düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katlıyorum	5. Kesinlikle katlıyorum
1. Taraflarca kabul edilebilecek bir çözüm yöntemi bulabilmek için karşı tarafla birlikte problemi ele almaya çalışırım					
2. Karşı tarafla ilgili yaşadığım uyuşmazlıkları yok sayıp onunla çatışmaya girmemeye çalışırım					
3. Ortak bir çözüm yolu bulabilmek için düşüncelerimi karşı tarafın düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım					
4. Farklılıklarımı karşı tarafla açıkça tartışmaktan kaçınırım					
5. İçinden çıkmanın zor olduğu durumlarda sorunları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım					
6. Düşüncelerimi karşı tarafa kabul ettirmek için onun üzerinde etki gücümü kullanırım					

7. Bir kararı kendi tarafıma çevirmek için otoritemi kullanırım					
8. Genellikle karşı tarafın isteklerini yerine getiririm					
9. Çıkmazları önlemek için çoğunlukla bir çıkış yolu teklif ederim					
10. Uzlaşmaya varabilmek için karşı tarafla karşılıklı görüşmeler yaparım					
11. Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım					
12. Karşı tarafla karşı karşıya gelmemeye çalışırım					
13. Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım					
14. Çoğunlukla karşı tarafın önerileri doğrultusunda hareket ederim					
15. Uzlaşmaya varabilmek için “taviz al ve taviz ver” önermesini yerine getiririm					
16. Problemleri kendi bakış açımına göre değerlendirme konusunda katıyım					
17. Problemlerin en iyi şekilde çözüme kavuşturulabilmesi için tarafların bütün endişelerinin açıkça ortaya konulmasına uğraşırım					
18. Karşı tarafın isteklerini yerine getirmeye çalışırım					
19. Rekabet ortamında kazanabilmek için bazı zamanlarda gücümü kullanırım					
20. Karşı tarafla kötü konuşmalardan kaçınmaya çalışırım					

21.İş yükünün ve sorumlulukların adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar					
22.Ücret ve diğer ödüllerin adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar					
23. İşe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar					
24.İşle ilgili alınan kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmaması çatışmaya yol açar					
25. Yöneticilerin işle ilgili karar alırken çalışanlara saygı göstermemesi ve görüşlerine değer vermemesi çatışmaya yol açar					
26 Yöneticilerin işle ilgili alınan kararların gerekçelerini çalışanlara detaylı ve mantıklı bir şekilde açıklamamaları çatışmaya yol açar					

**Kozan, K. M. ve Ergin, Canan, “The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices”, The International Journal of Conflict Management, 10(3), 249-267, 1999.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Hilal BOLAK
Doğum Yeri ve Yılı: Aşkale, 1992
Medeni Hali: Bekar

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrenimi: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi