



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**ORGANİZASYONLARDA ALGILANAN
ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÇATIŞMA İLİŞKİSİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS

Tezi Hazırlayan: **Öznur ŞANLİMEŞHUR**

125100125

Tez Danışmanı: **DOÇ. DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ**

İSTANBUL,2015

ÖZET

ORGANİZASYONLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÇATIŞMA İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Öznur ŞANLİMEŞHUR

Yüksek Lisans Tezi; İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

Ocak 2015- 125 sayfa

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan tüm çalışmalar bu kavramın, işletmeler ve çalışanlar açısından önemini ortaya koymaktadır. Günümüz çalışanları, iş yerlerinde sıklıkla adaletsizliğe maruz kalmaktadır. Çatışma kavramı ise kişiler arasındaki uyuşmazlıkları, zıtlaşmaları ve anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Dolayısıyla insanın, değişik fikir ve görüşlerin var olduğu her ortamda çatışma yaşamak kaçınılmaz bir sonuçtur. Örgüt içerisinde yaşanan her türlü olumsuzluk, çalışanları etkileyecek ve bunun sonucunda örgütün performansı, verimliliği ve etkinliği düşecektir. Bu sebepten adalet ile çatışma gibi önemli unsurların bilinçli bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Bu çalışmada, organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutu olan dağıtım adaleti cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel çatışma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmada, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel çatışma ile olan ilişkisine de bakılmış, işlemsel ve etkileşim adaleti ile örgütsel çatışma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Son olarak, adalet boyutlarının örgütsel çatışma üzerindeki etkisi incelenmiş, işlemsel adaletin örgütsel çatışma üzerinde zayıf ama anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Çatışma

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND CONFLICT: A RESEARCH

Öznur ŞANLİMEŞHUR

Master Thesis, Business Department

Supervisor: Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

January 2015-125 pages

All the studies, made for the “Organizational Justice” shows the importance of this concept for both the organizations and the employees. Today's employees, are often face with injustice in the companies which they are working for. The conflict concept defines the oppositions, disagreements and lack of harmony in the relations of individuals. So, in any situation that different thoughts take place as an unavoidable result a conflict occurs. Every negativity occurring in an organization would effect the employees and as a result, the efficiency and the effectiveness of the employees would be lower. Because of this, the concepts justice and conflict must be evaluated, consciously and wisely.

In this study, the relation between perceived organizational justice and conflict in an organization is discussed and evaluated. According to the results of this research as an aspect of an organizational justice, distributive justice changes, depending on the gender of an employee. Also there is a negative relation between the organizational justice and the organizational conflict. In this research, also dimensions of organizational justice and it's relation with organizational conflict is evaluated. It's shown that, both procedural and interactional justice has also negative relation with organizational conflict. Lastly, organizational justice dimensions effects are researched on an organizational conflict. it's observed that, procedural justice has a weak but a considerable effect on an organizational conflict.

Keywords: Perceived Organizational Justice, Organizational Conflict.

ÖNSÖZ

Örgütsel adalet, işletmelerin ve kurumların başarıya ulaşabilmeleri için çalışanların, hedeflenen amaçlara yönlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. İşletmelerde, adaletli bir yapının oluşturabilmesi ise var olan birçok sorununda çözümüne yardımcı olacaktır. Çalışanlar arasında, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılması, uygun bir paylaşırma sağlanması, itiraz hakkı verilmesi, kişilerarası ayırım yapmaksızın eşit muamele edilmesi vb. unsurlara dayanmaktadır.

Örgütsel çatırşma ise, daha çok olumsuzluk, anlaşmazlık, kişiler arası zıtlaşmayı ifade etmektedir. Çatırşma, her ne kadar negatif bir kavram olarak algılansa da örgüt içerisinde pozitif etkileri olduğu da bilinmektedir. Dolayısıyla, bir örgüt içerisinde algılanan adaletsizliğin doğuracağı sonuçlarda işletme açısından önemlidir. Bu çatırşma, bir organizasyonda algılanan örgütsel adalet ile çatırşma arasında ne gibi bir ilişki olduğunu, bu iki kavramın birbirleri üzerindeki etkisini ve ilişkilerini, aynı zamanda çalışanları ve örgütü nasıl etkilediğini incelemek için ortaya konmuştur.

Bu çalışmada, bana yoğun çalışmaları arasında zamanını ayırarak, her konu da yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'a ilgi ve desteğinden ötürü teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışmam süresince bana her zaman destek olan aileme, sıkıldığım anlarda beni yalnız bırakmayan arkadaşlarıma, hayatım boyunca her anımda desteği ve sevgisiyle yanımda olan annem Nilgün ŞANLİMEŞHUR'a sonsuz teşekkür ederim.

Öznur ŞANLİMEŞHUR

İÇİNDEKİLER

ÖZET	İ
ABSTRACT	İİ
ÖNSÖZ.....	İİİ
KISALTMALAR LİSTESİ	İX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Xİİ
EKLER LİSTESİ.....	Xİİİ
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

1.1.Adalet Kavramı.....	3
1.2.Adaletin Unsurları	4
1.2.1 Eşitlilik.....	5
1.2.2.Karşılıklık	5
1.2.3.Rasyonellik	6
1.3.Örgütsel Adalet Kavramı.....	6
1.4.Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar	10
1.4.1.Reaktif İçerik Teoriler	11
1.4.1.1.Dağıtım Adaleti Teorisi	11
1.4.1.2.Eşitlik Teorisi.....	12
1.4.1.3.Göreceli Mahrumiyet Teorisi	15

1.4.2.Proaktif İçerik Teoriler	15
1.4.2.1.Adalet Yargı Teorisi	15
1.4.2.2.Adalet Güdüsü Teorisi	16
1.4.3.Reaktif Süreç Teoriler.....	17
1.4.3.1.Süreç Adaleti Teorisi	17
1.4.4.Proaktif Süreç Teoriler	18
1.4.4.1.Dağıtım Tercihi Teorisi	18
1.5.Örgütsel Adaletin Boyutları.....	19
1.5.1.Dağıtım Adaleti	20
1.5.2.İşlemsel Adalet	22
1.5.3.Etkileşim Adaleti	25
1.5.3.1.Kişilerarası Adalet	26
1.5.3.2.Bilgisel Adalet	27

2. BÖLÜM

ÇATIŞMA

2.1.Çatışma Kavramı	29
2.2.Çatışmaya Yönelik Yönelik Yönelik Yaklaşımlar	34
2.2.1.Geleneksel Yaklaşım	34
2.2.2.Davranışçı Yaklaşım.....	35
2.2.3.Modern Yaklaşım	36
2.3.Çatışma Süreci	37
2.3.1.Olası Karşıtlık veya Uyuşmazlık	38
2.3.2.Algı ve Kişiselleştirme	39
2.3.3.Niyetler	39
2.3.3.1.Rekabetçi	42
2.3.3.2.İşbirliği.....	42
2.3.3.3.Kaçınma.....	42
2.3.3.4.Uyma.....	43
2.3.3.5.Uzlaşma	43
2.3.4.Davranış	44

2.3.5.Çıktılar	44
2.4.Çatışma Türleri	44
2.4.1.Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	45
2.4.2.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	46
2.4.2.1.Potansiyel Çatışma.....	46
2.4.2.2.Algılanan Çatışma	47
2.4.2.3.Hissedilen Çatışma	47
2.4.2.4.Açık Çatışma	48
2.4.3.Taraflarına Göre Çatışma	48
2.4.3.1.Bireysel Çatışma.....	48
2.4.3.2.Kişilerarası Çatışma.....	50
2.4.3.3. Grup içi Çatışma	50
2.4.3.4.Gruplararası Çatışma	51
2.4.3.5.Organizasyonlararası Çatışma	51
2.4.4.Hiyerarşik Çatışma	52
2.4.4.1.Yatay Çatışma.....	52
2.4.4.2.Dikey Çatışma	52
2.4.4.3.Emir Komuta Kurmay Çatışması.....	52
2.5.Çatışma Nedenleri	53
2.5.1.Kişisel Farklılıklar	53
2.5.2.Sınırlı Kaynaklar.....	53
2.5.3.Amaç Farklılıkları.....	54
2.5.4.İletişim Yetersizlikleri	54
2.5.5.Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği.....	54
2.5.6.Örgüt İçi Güç Mücadelesi.....	55
2.5.7.Algılama Farklılıkları	55
2.5.8.Statü Farklılıkları	55
2.5.9.Görevlerarası Karşılıklı Bağımlılık	56
2.5.10.Ödül ve Teşvik Sistemleri	56
2.5.11.Değişim ve Belirsizlik	56
2.5.12.Organizasyonun Büyüklüğü	57
2.6. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Olumlu Olumsuz Etkileri	57

3. BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÇATIŞMA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	60
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları.....	63
3.3.Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri	64
3.4.Araştırmanın Modeli.....	65
3.5.Araştırmanın Hipotezleri	66
3.6. Verilerin Analizi	66
3.7.Araştırmanın Bulguları	67
3.7.1.Cevaplayıcıların Demografik Bulguları	67
3.7.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenirlilik Analizleri....	69
3.7.3.Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	72
3.7.4.Kamu Personelinin İş Yerinde Adalet Algılarına Ait Bulgular.....	72
3.7.4.1.Kamu Personelinin İşyerindeki Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi.....	73
3.7.4.2.Kamu Personelinin Yaş Gruplarına Göre Adalet Algılarının Farklılık Gösterip Göstermemesi.....	74
3.7.4.3.Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi	76
3.7.4.4.Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Adalet Algılarının Farklılık Gösterip Göstermemesi	78
3.7.4.5.Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi.....	79
3.7.5.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarına İlişkin Bulgular	81
3.7.5.1.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi	82

3.7.5.2.Kamu Personelinin İş Yerinde Çatışma Yaşamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Kruskal Wallis Test	82
3.7.5.3.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi	83
3.7.5.4.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi	84
3.7.5.5.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi	85
3.7.6.Kamu Personelinin İşyerlerinde Adalet Algısı İle Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular.....	86
3.7.6.1.Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	87
3.7.7.Kamu Personelinin Örgütsel Adalet Algılarının ve Boyutlarının Örgütsel Çatışma Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bulgular	89
3.7.7.1.Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Örgütsel Çatışma Üzerine Etkisini Belirlemeye Ait Bulgular.....	89
SONUÇ.....	91
KAYNAKÇA	96
ANKET FORMU	108
ÖZGEÇMİŞ.....	112

KISALTMALAR LİSTESİ

Ort: Ortalama

S.H: Standart Hata

S.S: Standart Sapma

İng: İngilizce

Alm: Almanca

Ltn: Latince

Osm: Osmanlıca

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	10
Tablo 1.2. Adaletsizliğe Karşı Ortaya Çıkan Davranışsal ve Psikolojik Tepkiler	14
Tablo 1.3. Örgütsel Adaletin Unsurları	20
Tablo 2.1. Örgütsel Çatışma da Geleneksel ve Modern Yaklaşım Arasındaki Farklar.....	34
Tablo 3.1. Cevaplayıcıların Demografik Dağılımı	67
Tablo 3.2. Ölçekler ve Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Katsayıları.....	70
Tablo 3.3 Örgütsel Adalet Maddelerine Ait Korelasyon Katsayıları	70
Tablo 3.4. Örgütsel Çatışma Ölçeği Maddelerine Ait Korelasyon Katsayıları	71
Tablo 3.5. Değişkenlere Ait Ortalama Değerler	72
Tablo 3.6. Kamu Personelinin İş yerindeki Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait t- testi.....	73
Tablo 3.7. Örgütsel Adalet ve Boyutlarına Ait Homojenlik Testi.....	74
Tablo 3.8. Kamu Personelinin İş Yerindeki Adalet Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair Anova Testi	74
Tablo 3.9. Kamu Personelinin Dağıtım Adaleti Boyutunun Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Kruskal Wallis Testi	75
Tablo 3.10. Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Pozisyona Göre Homojenlik Testi	76
Tablo 3.11. Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi Durumuna Ait Anova Testi	76
Tablo 3.12. Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermemesine Ait Anova Testi.....	78
Tablo 3.13. Adalet ve Boyutlarına Ait Homojenlik Testi	79
Tablo 3.14. Kamu Personelinin İş Yerindeki İşlemsel ve Etkileşim Adaletinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesine Kruskal Wallis Testi	80

Tablo 3.15. Kamu personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algısı ve Dağıtım Adaleti Boyutunda Çalışma Süresinin Farklılık Gösterip Göstermemesi Durumuna Ait Anova Testi	80
Tablo 3.16. Kamu Personelinin İş Yerinde Çatışma Yaşamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait t –testi	82
Tablo 3.17. Örgütsel Çatışmanın Yaş Değişkenine Ait Homojenlik Testi.....	82
Tablo 3.18. Kamu Personelinin İş Yerinde Çatışma Yaşamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Kruskal Wallis Testi	83
Tablo 3.19. Örgütsel Çatışmanın Pozisyona Göre Homojenlik Testi	83
Tablo 3.20. Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermemesine Ait Anova testi	84
Tablo 3.21. Örgütsel Çatışmanın Öğrenim Durumuna Göre Homojenlik Testi	84
Tablo 3.22. Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermemesine Ait Anova Testi.....	85
Tablo 3.23. Örgütsel Çatışmanın Çalışma SürelerineGöre Homojenlik Testi .	85
Tablo 3.24. Kamu Personelinin İşyerinde Örgütsel çatışma Yaşamalarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi Durumuna Ait Anova Testi.....	86
Tablo 3.25. Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi.....	87
Tablo 3.26. Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi	88
Tablo 3.27. Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Çatışma Üzerine Etkisini Belirlemeye Ait Regresyon Analizi.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Genel Bir Örgütsel Adalet Modeli	7
Şekil 1.2. Sosyal ve Örgütsel Adaletin Genel Dağılım Şeması.....	9
Şekil 2.1. Çatışma Yaşam Modeli	37
Şekil 2.2. Beş Aşamalı Çatışma Süreci	40
Şekil 2.3. Çatışma Yönetim Tarzına Ait İki Boyutlu Model.....	41
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	66

EKLER LİSTESİ

EK-1 Anket Formu	108
EK-2 Özgeçmiş.....	112

GİRİŞ

Günümüzde birçok özel işletmede ve devlet kurumlarında, örgütsel adalet önem arz etmektedir. Bu bağlamda, birçok araştırmacı “Örgütsel Adalet” başlığı adı altında birçok araştırma yapmıştır. Ayrıca, artık yaşamın içinde doğal bir olgu olarak kabul gören çatışma kavramı insanın olduğu her yerde ve ortamda bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu zamana kadar pek çok araştırmaya konu olan “Örgütsel Adalet” örgüt içerisinde, sıklıkla karşılaşılan bir sorun haline gelmiştir. Çünkü bir örgüt içerisinde, çalışanlara ne kadar adil davranıldığı ve bunun sonucunda bireylerde ortaya çıkan algının, işletmeyi veya kurumu ne şekilde etkilediği işletmenin veya kurumun geleceği açısından önem taşımaktadır. Burada önemli olan işletme veya kurumun kaynaklarını eşit bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktır. Çalışanlar kendilerini her zaman bir diğer çalışan ile karşılaştırma yolunu seçecek, buna göre bireylerde bir algı oluşturacaktır. Çalışanlarda, adalet algısı yüksek olduğu takdirde, örgüt içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılarak, örgüt faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olacaktır. Yani, bir işletmenin geleceği orada çalışanların mutluluğuna, başarısına ve tatmin olmasına bağlıdır.

Örgütsel çatışma ise, genellikle uyumsuzluk, zıtlasma, geçimsizlik gibi olumsuzlukları çağrıştırmaktadır. Örgüt çalışanlarının, hepsinin aynı fikirde, görüşte veya benzer davranışlar göstermesi beklenemez bunun sonucunda örgüt içinde çatışma yaşamak kaçınılmazdır. Fakat çatışma kavramının, olumsuz sonuçları içermesinin yanı sıra işletmeler ve kuruluşlar açısından örgüt içerisinde belirli bir miktar çatışmanın olumlu etkileri olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla amaç, bu farklılıkları doğru şekilde kullanarak örgütün verimliliğini artırma yönünde kullanmak olmalıdır. Çalışanlarda adalet algısının, örgütsel çatışmaya etkileri ayrıca örgütsel adalet boyutlarının örgütsel çatışma üzerindeki etkileri hakkında bilgi edinmek ve sonuçlarını ortaya koymak işletmeler ve kurumların etkinliği ve verimliliği açısından da önem taşımaktadır.

Bu tez çalışmasında, ilk olarak algılanan örgütsel adalet ile çatışma arasındaki ilişki ve teorik bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgilerin yanı sıra, çalışmanın araştırma kısmında kamu kuruluşunda anket yapılmış, elde edilen veriler ışığında, örgütsel adalet ve çatışmanın çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Daha sonra örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel çatışma ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Son olarak örgütsel adalet boyutlarının çatışma üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

1.BÖLÜM

1.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışmanın ilk bölümünde, adalet kavramı, adaletin unsurları açıklanacak, daha sonra örgütsel adalet kavramına değinilecek ve adalet ile ilgi teorik yaklaşımlara yer verilecektir. Son olarak ise, örgütsel adaletin boyutları ele alınacaktır.

1.1.Adalet Kavramı

Adalet kavramı, doğruluk ve haklılık, hak tanırılık olarak kullanılmaktadır. Hak adaletin ön koşuludur. Hak olmadığı takdirde eşitlik ve özgürlükten bahsedilemez, dolayısıyla adalet ile hak arasında önemli bir bağ vardır. Çünkü hak ihlalinin sonucunda bireylerde, adalet arayışı ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2003). Başka bir deyişle adalet, bireylerin birbirlerine toplumsal düzen içerisindeki yerlerine uygun olarak davranmaları anlamını taşıyan bir kavramdır (Kaya, 2008: 232). Adalet kavramının anlamını oluşturan “adl” sözcüğü İngilizce olarak “justice” in anlam olarak karşılığına denk gelmektedir. Kelimenin kökünü oluşturan “Just” ise sistemin veya bir düzenin doğru şekilde işleyebilmesi için gereken düzenlemelerin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Kaya, 2008:232). Latince olarak adalet ise, “justitia”, “justum” hak ve hakkaniyete uygun olan ve adil olanın karakteri anlamına gelmektedir.

Adalet ilk yunan düşüncesi olarak ortaya çıkmıştır. Henüz toplum felsefesinin gelişmediği dönemde eğer “adaletsizlik” olmasaydı insanlar adaletin ne olduğu hakkında hiçbir fikre sahip olamayacaklardı düşüncesi ile ileri sürülmüştür (Gündoğan, 2003). Adalet, hukuk ve ahlak kavramları arasında bir ayırım yapmamış iyilik sevgisi olarak açıklanmıştır (Güriz, 1994:13). Yunan medeniyetlerinde adalet “Themis”, “Dikē” ve “Nomos” terimleri ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Themis doğal olan şey, usul, yordam anlamını taşıırken, “Dikē” adalet kavramının ahlaki boyutunu anlatmaktadır. “Nomos” ise önceleri gelenek ve kural gibi anlamlar taşıırken daha sonra yazılı kanunlar için kullanılmaya başlanmıştır (Orhan, 2012:13-14).

1.2.1 Eşitlik

Bu kavram, adalet kavramı ile yakından ilişkili gibi görünse de içerik olarak farklılıklar göstermektedir. Herkese eşit davranmak veya eşit ücret ödemek adaletli bir uygulama olmayacaktır. Çünkü her çalışanın yaptığı iş, aldığı eğitim, bulunduğu pozisyon, üstlendiği sorumluluk, sağladığı katkı vb. değişiklik göstereceğinden dolayı farklı ücretlendirilmeyi gerekli kılmaktadır. Fakat aynı özelliklere sahip, aynı işi yapan kişilere haklı olmayan sebeplerden dolayı verilen farklı ücret ve uygulamaların adil bir davranış olmayacağı savunulmaktadır (Güriz, 1994:23).

Bu bilgiler sonucunda eşitliğin, adalete ulaşmak için gerekli bir değer olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:197). Erdoğan (1994) eşitlik kavramını, “Mutlak” ve “Nisbi” olarak iki başlık altında ifade etmektedir. “Mutlak” eşitlik ayrımcılık yapmadan herkese eşit şekilde hak ve pay vermek anlamına gelmektedir. “Nisbi” veya “Görelî” eşitlik ise daha önce bahsetmiş olduğumuz (eğitim, pozisyon, kişinin sağladığı katkı vb.) insanlar arasında farklılıklar doğuran özelliklerin göz önüne alınarak hareket edilmesi durumudur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:197). Nisbi veya görelî eşitlik, Aristoteles’in denkleştirici (corrective) adalet yaklaşımı ile yakından ilgilidir. Haklı sebeplerden dolayı kişilerin farklı muameleye tutulması adaletsizlik göstergesi değil tam tersine bir adalet göstergesidir. Kişinin yaptığı işe, eğitimine ve performansına göre değerlendirilmesi ve diğerlerine göre farklı ücret alması adaleti sağlamaktır (Çakır, 2006).

1.2.2. Karşılıklık

Her türlü ilişki ki bunlar; Ekonomik, toplumsal, kişisel vb. bir takas (değişim) ilişkisine dayanmaktadır. Bu ilişki ne düzeyde olursa olsun, verilen ile alınan birbirine denk düşmesi gerekmektedir, eğer denk değilse karşı tarafın istismarı söz konusudur. İş ilişkilerinde ise, bu konuyu irdelediğimiz zaman işverenin, çalışanına emeğinin karşılığına denk gelen miktarı ödemesi çalışanına karşı istismarının önüne geçecek ve adaleti sağlayacaktır. Başka bir ifade ile farklı kişilerin herhangi bir takastan dolayı hak ettikleri karşılığı, alıp almadıkları ile ilgili farklı adalet algılamaları olabilmektedir. Bu türlü göreceli

ve mutlak adalet algılamalarındaki uyuşmazlıkları ve olumsuzlukları gidermek için belirli kurallar ve ilkeler çerçevesi içinde hareket edilmesi gerekliliği ifade edilmektedir (Çakır 2006).

1.2.3.Rasyonellik

Rasyonellik, şahsi değerlendirmeler yerine akılcı ve belirli bilgilere dayalı olarak karar verme ve davranış sergilemeyi ifade etmektedir. Adalet kavramı açısından bakıldığında ise rasyonellik kavramı, yapılacak olan davranış veya uygulamanın belirli kurallar çerçevesi içerisinde önceden tespit edilerek, isteye bağlı veya keyfi şekilde davranılmaması anlamına gelmektedir (Güriz, 1994:11). Karşılıklı olarak bölüşüm, değişim veya takas durumu söz konusu olduğunda tarafların paylarına düşen ve hak ettikleri kadarını almaları için, nesnel ve objektif bir şekilde kıstasların belirlenerek uygulanması biçimidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:198).

1.3.Örgütsel Adalet Kavramı

Çalışanlar bir örgüte girdiklerinde sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini yanlarında sermaye olarak götürürler, zamanla bu sermayelerini örgütün çıkarları doğrultusunda kullanmaya başlayarak kendi yararları için bu sermaye ve emeklerini yatırıma dönüştürme çabası içine girerler ve örgüte katkıları oranında adil (ücret, terfi, tanınma vb.) çıktı elde etmeyi beklemektedirler. Daha sonra bu çıktıları kendilerine referans alarak, diğer çalışanların kazanımlarıyla kendi kazanımlarını karşılaştırırlar, bu karşılaştırmayı yaparken, kendilerince birtakım adalet ölçüleri kullanmaktadırlar (Bağcı, 2013:165).

Bu karşılaştırma, bireyin örgüt içerisinde kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2004:185). Adams'ın (1965) hakkaniyet kuramı ile Folgar (1986) ve Crosby (1976)'nin görelî yoksunluk kuramları, örgütsel adalet ile ilgili ilk çıkış noktasıdır (Irak, 2009:29). Greenberg'e göre örgütsel adalet çalışanların örgüt içerisindeki eşitlik ve adaletle yakından ilgilidir. Bkz. **Şekil 1.1.** Örgütsel adalet bir örgüt içerisindeki (ücret, terfi, ödül, ceza vb.) nasıl dağıtıldığı, kararların nasıl alındığı ve yöneticilerinin çalışanlarına kararları nasıl söylendiğine dair çalışanlarca algılanma biçimidir (İçerli, 2010:69).

Şekil 1.1. Genel Bir Örgütsel Adalet Modeli



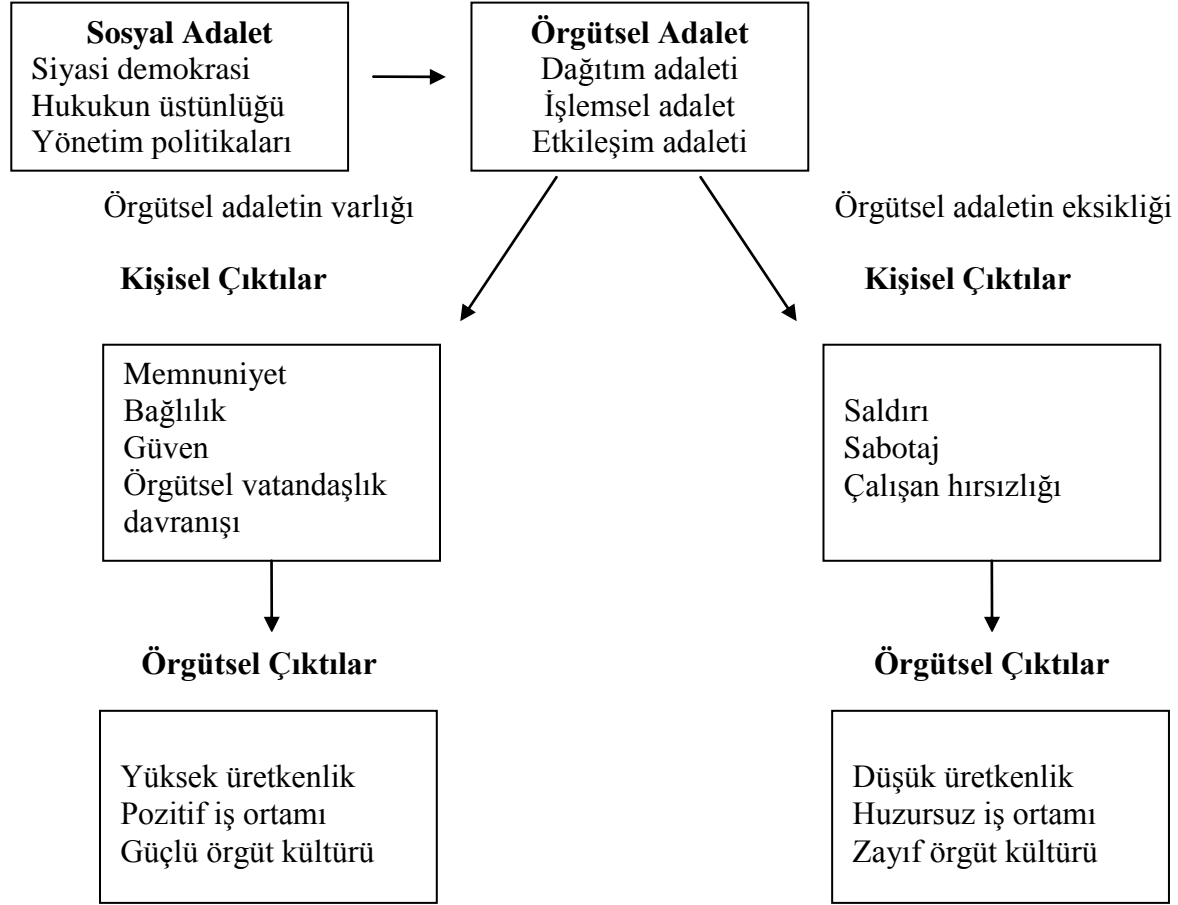
Kaynak: Cropanzano, vd. 2001:4

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çeşitli literatür tanımları şu şekildedir; Greenberg (1996) örgütsel adaleti, çalışanların organizasyonun bir takım faaliyet ve uygulamalarını algılayış biçimi olarak ifade etmiştir (Greenberg, 1996:24). İşcan ve Sayın Örgütsel adaleti, iş yerinde adaletin etkisini belirlemeye yönelik olarak kullanılan bir terim olarak açıklamıştır (Sayın, İşcan, 2010:195). Polyhart ve Ryan'a göre, iş ile alakalı durumlarda çalışanlar tarafından adaletin nasıl algılandığı ve verdikleri tepkiler ile ilgili bir kavramdır (Polyhart ve Ryan, 1997:309). Cropanzano vd. örgütsel adaleti, çalışanların etik ve ahlaki çerçeveler içerisinde yöneticilerini kişisel olarak değerlendirmeleri olarak açıklamıştır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:35). Literatürde yapılan tanımların ışığında, örgütsel adaletin iş ortamında çeşitli süreçlerde sıkça karşımıza çıktığını görmekteyiz. İş yerlerinde adaletin rolünü tanımlamak için örgütsel adalet kavramı çokça kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990:399). Algılanan adaletin örgüt çalışmalarıyla ve çalışanların davranışlarıyla önemli derecede bir ilişkiye sahip olması araştırmacıların bu konuyu daha fazla incelemelerine sebep olmuştur (Irak, 2004: 26). Günümüzde iş yaşamında örgütsel adaletin uygulanabilmesi, örgüt içerisinde sağlıklı bir sosyal yapı oluşturmak ve problemlerin minimize edilmesi şartıyla sağlanabilmektedir. (Konovsky, 2000:493). Örgütsel adalet algısının son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olduğunu görmekteyiz, bunun en önemli nedenlerinden biri sosyal adaletin örgütsel adalet ile etkileşim içerisinde olması ve adalet kavramının çalışanların, tutum ve davranışlarına olan etkisidir. Yapılan araştırmalara göre, adalet kavramının var olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık, performans, kişisel doyum, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve güven olgusunu arttırıcı kişisel çıktılar bulunduğu

belirtilmiştir. Bu çıktılar sonucunda ise yüksek performans, pozitif iş ortamı, güçlü örgüt kültürü vb. olumlu örgütsel çıktılar gözlemlenmektedir. Nitekim örgütlerde, adalet eksikliği ise sabotaj, çalışan hırsızlığı ve saldırı gibi kişisel çıktılar doğurmaktadır. Bu gibi negatif davranışlar ve tutumların üretim miktarında düşüş, iş ortamında saldırgan davranışlar ve zayıf örgüt kültürü gibi olumsuz örgütsel çıktılara sebep olduğu ifade edilmektedir. Bkz. **Şekil 1.2.** (Beugre, 2002:1094).

Örneğin, bazı çalışmalar ki bunlar; (Konovsky, 2000; Yıldırım, 2010; Aslantürk ve Şahan, 2012; Yürür, 2008). Yaptıkları araştırmalar ile bu bilgileri desteklemektedir (Yürür, 2008:308). Örgütsel adalette bir algıdır ve kişiler örgütsel yaşamlarında da adaletle ilgili geliştirdikleri algılamalar karşısında örgütsel tutumlar geliştirmektedirler. Bu tutumlar ise davranışları belirlemede önemli bir etkidir. Yani bireylerin davranışlarının altında algılamaları olduğu ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2004:182). Dolayısıyla, hem çalışanların hem de işverenlerin veya yöneticilerin birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Görevlerin açık olarak ifade edilerek, gönüllü olarak kabul edilmesi örgüt içerisinde ortak çıkarlar şeklinde algılandığı sürece adalet olgusundan söz edilebilirliği ifade edilmiştir (İşcan ve Sayın, 2010:197). Örgütsel adalet konusunun çalışanlar açısından önemli olması iki sebep altında toplanmıştır. Birinci olarak adalet, çalışanlara kazanımlarını yükseltebilme yani maksimize etme imkânını verir. Böylece çalışanlar uzun vadeli kazanımlarını yükseltmek için daha kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilmektedir. Bu görüş “Kişisel Çıkar Modeli” veya “Araçsal Model” olarak da ifade edilmektedir (İçerli, 2010:70). İkinci önemli sebep ise, adalet her durumda önemlidir ve insanlar için bir değer taşır. Çünkü toplum içinde saygınlık ve itibar uyandırır çalışan kendini daha saygıdeğer hisseder, grubun değişmez bir parçası olduğunu düşünmesi sebebiyle daha fazla ve yüksek performansla çalışır ve bir nevi bulunduğu ortamda şahsi statüsünü yükseltmiş olur. Bu görüş ise daha psikolojik etkiler sunar “Grup Değeri Modeli” veya “Kişisel Model” olarak adlandırılır (Cropanzano, vd. 2001:63) ve (İçerli 2010:70).

Şekil 1.2. Sosyal ve Örgütsel Adaletin Genel Dağılım Şeması



Kaynak: Beugre, 2002:1094

1.4.Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet teorileri kavramsal olarak birbirinden bağımsız bkz. **Tablo 1.1.** “Reaktif -Proaktif” olmak üzere iki boyutta ve “Süreç-Kapsam” boyutundan türetilerek sınıflandırılmıştır. “Reaktif-Proaktif” boyutları, ilk olarak Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından incelenmiştir. Daha sonra Greenberg tarafından eşitlik teorisini düzenlemek amacı ile adil olmayan durumları düzelterek, adil olma durumuna erişebilmek için kullanmıştır. Reaktif teorileri ise, kişilerin algılanan adil olmayan durumlardan ve uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimine odaklanmaktadır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı verilen reaksiyonları incelemektedir. “Süreç-Kapsam” boyutu ise daha çok yargısal kararlar ve veriliş şekli ile ilgilidir. Yani ulaşılan kararlar önemli olmakla birlikte, karara ulaşma biçimi de önemlidir. Süreç ise, sonuçlara ulaşılırken uygulanan süreçlerin adilliği ile ilgilidir (Greenberg, 1987: 9-10).

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Boyut	Süreç-Kapsam Boyutu	
	Kapsam	Süreç
Reaktif	Reaktif Kapsam	Reaktif Süreç
	Eşitlik Teorisi Adams (1965)	Süreç Adaleti Teorisi Thibaut&Walker (1975)
Proaktif	Proaktif Kapsam	Proaktif Süreç
	Adalet Yargı Teorisi Leventhal (1976a,1980)	Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal, Krausa & Fry (1980)

Kaynak: Greenberg,1987:10

1.4.1.Reaktif İçerik Teoriler

Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların haksız ve adaletsiz durumlar karşısında gösterdikleri tepkiler ve davranışlara odaklanan kuramsal adalet teorileridir. Örgütlerde adalet kavramı ile ilgili en önemli teoriler bu başlık adı altında toplanmıştır.

Bunlar; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid'nin (1973) Eşitlik Teorisi ve son olarak Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisidir (Greenberg, 1987:11).

İlk toplumsal adalet teorilerinden olan ve örgütlerde uygulanan bu teoriler, genel itibariyle örgütler içerisinde değil toplum içerisinde uygulanarak ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990:400). Bu teoriler ortak bir görüşü paylaşmaktadır. Yani çalışanların adaletsiz bir durum algıladıklarında çeşitli negatif tutum ve davranışlar sergileyerek tepkilerini gösterdiklerini açık bir şekilde ifade etmektedir. Bu sebepten dolayı reaktif içerik teorileri olarak adlandırılmaktadırlar. Ayrıca, bu teoriler çalışanların ödül ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı gösterdikleri tepkiler ile ilgilidir (Greenberg, 1987:11).

1.4.1.1.Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans'ın (1961) teorisinde ödülü dağıtan, karşılaştırmayı yapan ve karşılaştıran olarak üç taraf söz konusudur. Homans, dağıtım eşitliğinin adaletten çok adaletsizlik yarattığını savunmuştur. Esas olan, dağıtımı yapacak tarafın adil koşulları ve şartları sağlayarak bir dağıtım adaleti sorunu olan ücret paylaşımını doğru strateji uygulayarak yönetmektir. Bu teoriye göre, herkesin yatırımları oranında kaynaklardan pay alması ve bu kaynakların yatırımları oranında değere sahip olmasıdır. Homans'ın teorisi çalışanların yaptıkları işler karşılığında ne bekledikleri ve bu beklentilerin oluşması sırasında adil olunup olunmadığı algısının nasıl meydana geldiğini açıklamak bakımından önem taşımaktadır (Çakır, 2006).

1.4.1.2.Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisi Homans'ın "Dağıtım Adaleti" teorisine dayandırılmıştır (İçerli, 2010:72). Eşitlik teorisi kişilerin belirli miktardaki çıktılarının doğru bir şekilde nasıl dağıtılması gerektiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Cropanzano, vd. 2001:30). Çalışanların örgütsel adalet algılarının arkasındaki psikolojik süreçler ve etkenler ilk olarak Adams tarafından ortaya konulmuştur. Bu teoride, çalışanların diğerlerine nazaran kendilerine nasıl davranıldığına dair algılamaları açıklanır (Yürür, 2008:297). Yani çalışanın işine sunduğu girdilerin (yaş, eğitim, çaba, statü) verdiği emek ve çabaya, yani çıktılara (ödüllendirme, para, otorite, artan statü) oranı sonucundaki adaletsizlik algılaması, hakkaniyetin veya adaletsizliğin belirlenmesini ifade eder (Arslantürk ve Şahan, 2012:138). Ancak, kişinin kazanç/yatırım oranı daha yüksek olması durumunda adaletsizlik algısı ortaya çıkacaktır.

$$\frac{\text{Kazanç (Kişi)}}{\text{Yatırım (Kişi)}} = \frac{\text{Kazanç (Diğerleri)}}{\text{Yatırım (Diğerleri)}}$$

Yukarıdaki pozisyonun ortaya çıktığı durumlarda adil durum sağlanmış olacaktır. Adams'a göre bir ast kendisini üstü ile karşılaştırdığı zaman adetsizlik duygusu hissetmemektedir. Üstünün kendisinden daha fazla maaş, daha iyi çalışma koşulları ve ayrıcalıklara sahip olduğunu bilmesine rağmen üstün iş yerine sunmuş olduğu (deneyim, eğitim, üstlendiği sorumluluk vb.) kendisinden daha fazla olduğu için dağıtımda eşit ödüllendirme olduğunu düşünmektedir. Ayrıca Adams'ın eşitlik teorisi, adaletsizlik algılayan kişilerde meydana gelen davranışsal ve bilişsel tepkileri ortaya çıkaran en önemli kuramlardan biri olarak yerini almıştır. Az veya fazla ödüllendirme şeklinde adaletsizlik durumları da ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, kişiler bazı duygusal ve davranışsal tepkiler gösterebilmektedir. Adams adaletsizliğe tepki olarak ortaya çıkan bu davranışları Festinger'in (1957) "Bilişsel Çelişki" kuramına dayandırarak açıklık getirmiştir. Bu kurama göre, kişi kendisi ile ilgili beklentilerini karşılamayan ve tatmin etmeyen durumlarla karşılaştığı zaman psikolojik olarak uyumsuzluk, gerilim ve huzursuzluk gibi hisler yaşayacaktır (Çakır, 2006).

Adams (1965) adaletsizlik sonucu ortaya çıkabilecek davranışsal ve bilişsel tepkileri şu şekilde ifade etmiştir; bkz. **Tablo 1.2**

- Kazanımları değiştirme; az ödüllendirilme ve az ücret aldığı düşünme durumunda kişi daha yüksek miktarda ücret, zam talep edebilir. Tam tersi bir durumda ise zam talebinde bulunmaz.
- Yatırımları değiştirme; aldığı ücreti adil bulmayan çalışanlar firmaya kattıkları yatırımları düşürerek yani verimliliği azaltarak, daha az çaba ve emek harcayarak az ödüllendirmeyi dengelemeye çalışırlar.
- Kazanımları ve yatırımları bilişsel olarak değiştirme; ödüllendirilen bir çalışanın kendisini diğerlerinden daha fazla çalışarak ve yüksek performans göstererek bu ödülü hak ettiğine kendini ikna etmesi veya tam tersi durum, az ödüllendirilen bir çalışanın diğer çalışanların kendisine nazaran katkılarının daha fazla olduğu kanısına varmasıdır. Sonuç olarak, her iki durumda da bir kabullenme söz konusudur.
- Kişinin ortamdaki ayrılması; yukarıda anlatılmış olan koşulların adaletsizliği azaltacağına inanmayan çalışanın veya bireyin bulunduğu ortamdaki ayrılması ile sonuçlanır.
- Karşılaştırılanı (kişi veya nesneyi) değiştirme; çalışan kendini diğer bireylerle karşılaştırma yolu ile adalet arar. Fakat bu oldukça zor bir durumdur (Adams,1965:283-295).

Pascal duygusal olarak adaletsizliği şöyle yorumlamıştır, sevgi ve kinin adaletin yolunun şaşırmasına neden olarak adaletsizlik olgusunu meydana getireceğini söylemiştir. İnsan saygıya layıktır, bu sebepten insana saygısızlıkta adaletsizlik olarak nitelendirilmektedir. Haklı bir sebepten dolayı insanların farklı muameleye tabi tutulması adaletsizlik olarak nitelendirilemez, şayet önemli bir neden yoksa kişilere farklı muamelenin adaletsizlik göstergesi olacağını ifade edilmektedir (Güriz, 2001:19).

Tablo 1.2. Adaletsizliğe Karşı Ortaya Çıkan Davranışsal ve Psikolojik Tepkiler

Adaletsizlik Çeşitleri	Tepki Çeşitleri	
	Davranışsal	Duygusal
Fazla ödüllendirme	Pozitif tutum ve davranışlar sergileme, daha çok çalışma	Suçluluk duygusu, Hak ettiğine kendini ikna etme.
Az ödüllendirme	Daha az çalışma eğilimi gösterme, İşten ayrılma niyetinde artış, ücret artışı (zam) beklentisi.	Diğer çalışanların katkılarının, daha fazla olduğuna ikna olma

Kaynak: Greenberg ve Baron, 1999:145

Fazla ödüllendirmenin, kişilerde adaletsizlik duygusu uyandırması sebebiyle utanç ve huzursuzluk yaratabileceği ve kişinin bu adaletsizliği dengeleyebilmek amacı ile daha fazla çalışma eğilimi göstereceği belirtilmektedir (Cropanzano, vd. 2001:30). Walster'in eşitlik teorisinde ise dört temel varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlar, şu şekilde sıralanmaktadır.

- (a) Çalışanlar kazanımlarını ve ödülleri maksimize etmek isteyeceklerdir.
- (b) Grup üyeleri arasında ödüller ve kazanımları eşit bir şekilde paylaşılabilirler. Bir diğer görüş ise grup üyeleri, diğerlerine eşit davranılmama durumunda ceza, tam tersi eşit davranma durumunda ise ödüllendirme davranışında bulunacaklardır.
- (c) Eşitlik kavramından uzak bir durum içinde bulunan çalışanlar huzursuzluk ve stres yaşamaktadır.
- (d) Eşitliği tekrar kurabilmek adına bu stres ve huzursuzluğu minimize etmeye çalışırlar, bunun iki yolu vardır.

- Çalışanlar elde ettikleri kazançları veya girdileri değiştirerek “gerçek eşitliği” tekrar sağlama yoluna başvururlar.
- Karşılaştırma yaptığı diğer kişinin, kazanımlarına veya karşısındaki kişi ile ilgili algılamasında değişiklik yaparak veya başka anlamlar yüklemeye seçerek “psikolojik eşitliği” sağlamaya çalışırlar (Beugre, 1998:3-4).

1.4.1.3.Göreceli Mahrumiyet Teorisi

Geleneksel eşitlik teorisi ile yakından alakası olan, Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" eşitlikten yararlanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklamaya çalışır. İkinci dünya savaşı zamanındaki bulgulara dayanan bu teori, ilerleyen zamanlarda örgüt bilimciler arasında daha da popüler hale gelmiştir. Göreceli mahrumiyet teorisi, ödül dağıtımlarının belirli kalıplar içerisinde yapılmasının kişileri sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini, bunun sonucunda bireyler üzerinde mahrumiyet (yoksunluk), küskünlük hislerine sebep olacağı, ileriki zamanlarda ise negatif duygular yaşayan bireyin çeşitli reaksiyonlar, depresyon, şiddetli isyanlar vb. davranışlar ve psikolojik olumsuzluklar sergileyeceğini savunmaktadır (Greenberg, 1987:12).

1.4.2.Proaktif İçerik Teoriler

Reaktif içerik teorilerinin tam tersi olan proaktif içerik teorileri, çalışanların adil çıktı yaratabilmek için verdikleri emek ve çabaların bütünüdür. Bu konuyla ilgili ilk kuramsal ifade Leventhal (1976a, 1980) tarafından yapılmıştır (Greenberg, 1987:12). Bu başlık altında incelenen adalet teorileri ise "Adalet Yargı Teorisi" ve "Adalet Güdüsü" Teorileridir (İyigün, 2011:56).

1.4.2.1.Adalet Yargı Teorisi

Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisinde, (Justice Judgment Model) çalışanlar arasında yapılan ödül dağıtımlarında, elde edilen ödül ile çalışanların katkıları oranının eşit olması gerekliliğine değinmiş ve çalışanların bu eşitliği sağlamak amacı ile mücadeleci davranışlar sergilediklerini savunmuştur. Leventhal, bu teoride kazanımların dağıtılmasına, çalışanlar açısından bakarak dağıtım adaletine odaklanmaktadır (Leventhal, 1976:92-95). Yapılan araştırmalarda, (ücret, ödül, terfi vb.) ödüllerin dağıtımında hak eden çalışanlar arasında örgüte sundukları kazanımlarla orantılı bir şekilde paylaştırıldığı görülmüştür (Greenberg, 1987:12-13). Ayrıca, yöneticinin ödülleri adil bir şekilde dağıtması, uzun vadede örgütün yararına olacağı şeklinde beklenmektedir. Çünkü ödüllerin adil dağıtımının sağlanması ile birlikte

yönetici, çalışanların verimlilik, motivasyon ve performansında artış bekleyecektir (Leventhal 1976:95). Fakat yapılan birçok araştırmada ise tam tersi sonuçlar yani, dağıtım yapan yöneticilerin, “eşit dağıtım” kuralını ihlal ederek dağıtım gerçekleştirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Daha önceden hatırlayacağımız üzere eşitlik kavramının bazı özel durumlarda ihlal edilmesi tamamıyla “adil” bir durum olarak kabul edilebilmektedir. Bu gibi durumda örneğin; kazanımların, çalışanların örgüte sundukları katkılar oranında dağıtılmadığı, aksine hak etsin ya da etmesin çalışanların tümüne eşit bir şekilde dağıtılması veya çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda ödüllerin paylaşılması durumu adil olarak kabul edilebilmektedir (Greenberg, 1987:12-13). Adil ödül dağıtımının grup içerisindeki etkilerine de değinen araştırmacılar (örneğin, Deutsch, 1953; Julian & Perry, 1967; Smith & Cook, 1973; Steiner, 1972) ise yapılan eşit ödül dağıtımının, grup üyeleri arasında yüksek iş tatmini, ahenk ve bağlılığı sağladığını ifade etmişlerdir (Leventhal, 1976:113). Ödül dağıtım kararları, örgüt içerisinde çalışanların davranışları, örgütün kaynaklarını nasıl kullandığı, verimlilik ve örgütsel etkililik üzerindeki olumlu etkileri sebebiyle önemli rol oynamaktadır (Freedman ve Monatari, 1980:381).

1.4.2.2.Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner (1977) “Adalet Güdüsü Teorisi” (Justice Motive Theory) göre, örgüt çalışanlarının ana odağı ve endişesi adalettir (Lerner, 1977:36-45). Ayrıca Lerner’in (1982) Adalet Yönetimi Teorisi Leventhal’ın (1976a) Adalet Yargı Modeline nazaran etik yönü daha fazla ortaya çıkmaktadır (Başar, 2011). Lerner, dağıtım uygulamalarını açıklayabilmek amacıyla bazı adalet ilkeleri belirlemiştir. Bunlar içerisinde en önemli olan dört ilke şunlardır;

- Rekabet Adaleti: Dağıtım, örgütte çalışanların performansına göre yapılmalıdır.
- Denklik Adaleti: Dağıtımlar eşit olmalıdır.
- Eşit Temelli Paylaşım Adaleti: Dağıtım çalışanların katkı paylarına göre yapılmalıdır.

- Marksist Adalet: Dağıtımlar çalışanların ihtiyaçlarını göz önüne alarak yapılmalıdır (Greenberg 1987:13).

Kısaca Lerner (1977) göre, dağıtım kararı alma süreçlerinde takip edilecek adalet ilkesi, tarafların birbirleri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu süreç içerisinde tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa sadece pozisyonu işgal edenler olarak mı, gördükleri önem arz etmektedir (Beugre, 1998:12). Yani bu durumda dağıtıcı (yönetici) ile çalışan arasındaki ilişki önemlidir. Bu iki adalet teorisinin arasında farklılıklar olmasına rağmen, her ikisi de ödüllerin değişik durumlarda çalışanlara nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir (Greenberg, 1987:13).

1.4.3.Reaktif Süreç Teoriler

Reaktif-Süreç teorileri, karar alma sırasında kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanmış görünüyorsa bile, esas olarak çıkış noktasını hukuktan almıştır.

Bu teori örgütteki çalışanların kararların alınması sırasında kullanılan süreçlerden her birine nasıl bir tepki gösterdikleriyle ilgilidir. Çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduklarını ve süreç denetimini sağlayan işlemlerden sonra çıkan kararlar, çalışanlar tarafından daha adil bir şekilde algılandığını savunmaktadır (Greenberg, 1987: 13-14).

1.4.3.1.Süreç Adaleti Teorisi

Thibaut&Walker (1978) “Süreç Adaleti Teorisi” kişilerin yasal davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. Bu teorisinin uygulama aşamasında iki çatışmacı ve üçüncü şahıs olarak da bir karar verici bulunur. Çatışma çözümünün ise iki aşaması bulunmaktadır. İlk aşama delillerin sunulduğu süreç aşaması, ikinci aşama ise delillerin çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasıdır. Çatışmayı çözmek için kullanılacak olan delillerin toplanması ve gelişimi süreç kontrolü olarak ifade edilirken; çatışmanın çözümü için

kullanılacak karar aşaması ise karar kontrolü olarak ifade edilir (Thibaut ve Walker, 1978:545-546).

1.4.4.Proaktif Süreç Teoriler

Proaktif Süreç teorileri, uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin ne şekilde uygulanması gerektiği konusuna dair bilgi verir. Şüphesiz ki bu sınıflandırma içerisinde en baskın olan teori ise, Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) Dağıtım Tercih Teorisidir (Greenberg, 1987:14). Bu teori Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisinin uzantısı olarak sayılmaktadır. Süreç adaletinin çıkış noktası 1980li yıllarda, organizasyon çevrelerinde ki adalet uygulamalarında eksiklik ve yetersizliklerin yarattığı sorunların gündeme gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığı önem arz etmektedir ve bununla ilgili çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Aynı zamanda adalet kavramı da süreç yönelimli bir bakış açısı ile tekrardan incelenmiştir. Kararların alınması sırasında ki prosedürlerin adilliliği ile ilişkili olan bu bakış açısı, “ Süreç Adaleti” kavramını ortaya çıkartmıştır. Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti teorisi ve Leventhal, Karuza ve Fry'nin Dağıtım Tercih Teorisi süreç adaletinin teori olarak geliştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Greenberg, 1990:402-404) ve (İçerli, 2010:78).

1.4.4.1.Dağıtım Tercih Teorisi

Dağıtım Tercih Teorisine göre; çalışanlar sıklıkla kendi amaçlarını gerçekleştirebilmelerine yardımcı olacak prosedürleri seçme eğilimi göstermektedirler (Beugre, 1998:29). Dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapacak olan kişinin adalete ulaşmasına yardımcı olduğu sürece tercih edilecektir. Ayrıca bu teori çalışanların, belirli prosedür ve amaçlara ulaşılmasında farklı bir şekilde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını açıklarken, belirlenen amaçlara ulaşılmasında yardımcı olması beklenen prosedürlerin, ise en çok tercih edilen prosedür olacağını açıklamaktadır. Adalete ulaşmaya

yardımcı olmak için sekiz tane özellik belirlenmiştir. (Greenberg, 1987:14-15).
Bunlar;

- Karar almada etkili olan kişiyi seçme imkanı verme,
- Tutarlı kurallara uymak,
- Doğru bilgiye dayanmak,
- Karar vericilerin yapısını belirlemek,
- Çalışanları önyargıya karşı müdafaa etmek,
- Çalışanlara itiraz hakkı verilmesini sağlamak,
- Prosedürlerde değişim yapma imkanı sağlamak,
- Yaygın olarak etik ve ahlaki standartlara dayandırmak olarak açıklanmıştır.

Bu kurallar Leventhal'ın (1976, 1980) dağıtım adaleti kurallarıyla benzerlik göstermektedir ve örgütlerde uygulanması ise çalışanların adalet algısını yükselmesine yardımcı olacaktır (Beugre, 1998:30).

1.5.Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatürde örgütsel adaletin boyutları araştırmacılar tarafından en çok tartışılan konulardan birisi olmuştur. Farklı görüşlere sahip olmalarına rağmen araştırmacılar örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtım adaleti arasındaki ayrımı kabul etmektedirler. İlk olarak örgütsel adaleti işlemsel ve dağıtımsal adalet olarak iki boyutta incelemişlerdir. Bazı teorisyenler ki bunlar; ilişkisel modeli destekleyenler (Lind ve Taylor, 1988) ve iki yapıli modeli destekleyenler (Taylor ve Blader, 2000) olmak üzere, işlemsel-etkileşimsel ayrımını, çıktı-işlem ikilisiyle aynı önemde addetmemiştir. Bunun yerine etkileşimsel adaleti, işlemsel adaletin bir sonucu olan kişiler arası bir adaletmişcesine ele almışlardır. Örgütsel adalet, Bies (2001) tarafından üç boyutta olduğu savunulmuş (Bartle ve Hays, Cohen-Charash ve Spector) gibi araştırmacıların yaptıkları analizler sonucunda belirlenen üç adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim) birbirleri arasında güçlü ilişkili fakat bağımsız olgular olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. An itibariyle örgütsel adaletle yönelik en çok kullanılan yaklaşım modelidir. Fakat bazı yazınlarda etkileşim adaleti üçüncü

bir boyut olarak kabul görse de Bies ve Shapiro (1988) bazılarında ise işlemsel adaletin alt birleşeni olarak kabul görmüştür (Masterson, vd. 2000:739). Greenberg (1993) tarafından yapılan çalışma sonucunda, etkileşim adaleti kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere iki başlık altında yeni boyutlar olarak incelemiştir (Judge ve Colquitt, 2004:395). Colquitt'in (2001) de yaptığı araştırmaya kadar bu bilgiler test edilmemiştir. Yapılan araştırma sonucunda belirlenen boyutların ayrıştığını destekleyici ve teyit edici faktör analizi sonuçlarına ulaşılmıştır. Etkileşimsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrılığı kabul edilmiştir. Bkz. **Tablo 1.3.** (Cropanzano, vd. 2001:7 ve Colquitt, vd. 2001:437-438).

Tablo 1.3. Örgütsel Adaletin Unsurları

1. Dağıtım adaleti: Çıktıların uygunluğu (çalışanın yatırımları sonucu elde ettiği ücret, terfi, tanınma vb.) değerler.
Eşitlik: Çalışanların ödüllendirilmesi katkıda bulunma miktarına dayanır.
Eşit Paylaşım: Her bir çalışana yaklaşık olarak aynı miktarda ücret ödemek.
İhtiyaç: Kişisel gereksinimlerine göre fayda sağlamak
2. İşlemsel adalet: Uygun bir şekilde paylaşma süreci
Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde muamele etmek.
Yansızlık: Hiçbir kişi veya grubu seçmeksizin ayrımcılık ve kötü muamele etmemek.
Doğruluk: Kararlar eksiksiz ve doğru bilgiye dayanır.
Herkesi Temsil etme: Pay sahiplerinin ortak karar alabilmesi.
Düzeltilme: Süreç içerisindeki hataların düzeltilmesi için itiraz hakkı.
Etik: Doğru davranışlar sergilemek ve saygısızlık etmemek.
Etkileşimsel adalet: Otorite figürlerine ve diğer çalışanlara uygun davranışlar sergilemek.
Kişiler arası adalet: Çalışanlara kibar, saygı ve nezaket çerçevesi içerisinde davranmak.
Bilgisel adalet: Çalışanlarla bilgiyi paylaşmak.

Kaynak: Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007:36

1.5.1. Dağıtım Adaleti

Adalet ile ilgili (1975) den bu zamana kadar yapılan çalışmaların birçoğu dağıtım adaleti üzerinde odaklanmaktadır (Colquitt, vd. 2001:426). Dağıtım adaleti, örgüt içerisinde kaynak dağıtımının adaletli olup olmadığı ile ilgilidir. Yani ücret, ödül gibi kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ile ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989:115).

Bir başka ifade ile dağıtımsal adalet çalışanların karşılaştıkları ödüllerin veya çıktılarının hakkaniyeti ile ilgi olan adalet algılarıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:182).

Dağıtım adaleti boyutu Adams (1965) eşitlik teorisi ile benzerlik göstermektedir. Her iki teori sonuçların dağıtımı ile alakalıdır. Eşitlik teorisinde, çalışanın girdi-çıktı oranı diğer bir çalışanın girdi-çıktı oranı ile karşılaştırılmaktadır. Sonuç olarak çıkan bu iki oran arasındaki denge, çalışanlar içerisinde bir eşitlik duygusuna yol açmaktadır. Fakat oluşacak bir eşitliksiz algısında, eşitlik sağlamaya çabalayan çalışanlarda huzursuzluğa neden olacaktır. Böyle bir durum karşısında çalışanlar, eşitliği sağlayabilmek amacıyla performans ve çabayı düşürmek vb. davranışlar sergilemektedirler (Beugre, 2002:1093). Eğer kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürlerse bu onların davranış ve tutumlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Burada önemli olan kişinin yapılan dağıtımdan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir. Çalışanların adalet algıları değişik durum ve koşullarda farklılıklar gösterebilir. Yani örgüt içerisindeki adalet algısı, kişiden kişiye değişebilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998:2-3). Deutsch (1985) göre, dağıtım adaletinin üç tane önemli unsuru vardır. Bunlar; Eşitlik (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç (need) unsurlarıdır. Burada dağıtımcının amacı adil dağıtımı sağlamak için doğru bir şekilde tercih edilen dağıtım kuralını seçmektir (Beugre, 2002: 1095).

Eşitlik: Yapılacak olan dağıtımın, bireyin katkılarına göre olmasını ifade eder. Yani eğer bir çalışan diğerlerine nazaran daha fazla mesai yapıyor ise diğer çalışana göre daha fazla ücreti hak etmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, bir işverenin daha fazla mesai yapan çalışanına kısmi çalışanlarına nazaran, daha fazla ücret ödememesi, eşitlik kuralına aykırı bir durum oluşturacaktır.

Eşit Paylaşım: Tüm çalışanlara (ırk, cinsiyet vb.) özellikleri gözetenmeden ödülleri elde edebilmeleri için eşit haklar verilmesini yani, bir nevi çalışanlar içerisinde fırsat eşitliği yaratılması gerekliliğini ifade eder.

İhtiyaç: Yapılacak olan dağıtım kişinin ihtiyaçlarına göre olmalıdır. Dolayısıyla, ekonomik olarak durumu en düşük düzeyde olana daha fazla ücret verilmeli mantığı benimsenmektedir (Gürbüz ve Mert, 2009:121). Greenberg ve Ornstein'in (1983) araştırmalarında, aynı işi yapan çalışanlara yüksek ve düşük olmak üzere farklı pozisyon ünvanları verilmiştir. Yüksek pozisyonlarda olanların daha fazla performans gösterdiği bulunmuştur. Bu konu ile ilgili olarak gene Greenberg ve Scott (1996) da yaptığı bir araştırma sonucunda ücretlerdeki adaletsizliğe ve eşitsizliğe tepki olarak çalışan hırsızlığının ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Irak, 2004:29). McFarlin ve Sweeney (1992), gibi araştırmacılara göre dağıtım adaleti ücret doyumu ve iş doyumunun önemli bir göstergesidir. Bu sebepten ötürü, örgütsel adaletin ana teması örgütten alınan "Gerçek Pay" ile "Adil Pay" arasındaki ilişki olduğunu savunmaktadırlar (Markovsky ve Younts, 2001:51).

1.5.2. İşlemsel Adalet

Yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin sadece dağıtım adaletinden meydana geldiği düşünülmüştür. Fakat araştırmalar ilerledikçe görülmüştür ki çalışanların adalet algılarının oluşmasında elde edilen bulgular yetersiz kalmaya başlamıştır. Bunun sonucunda adaletin ikinci önemli boyutu olan işlemsel adalet ortaya çıkmıştır (Irak, 2004:29). İşlemsel adalet kazanımların nasıl dağıtılacağı ile ilgili belirlenen süreçlerin (yöntemlerin) hakkaniyetini açıklar (Beugre, 2002:1095). Thibaut ve Walker'ın (1978) yaptığı araştırmada örgüt içerisinde alınan kararların ve bu kararların alınma şekillerine itiraz edenlerin bu aşamayı ellerinde tuttukları sürece, karar alma süreçleri boyunca kontrolden vazgeçmeye niyetli olduklarını göstermiştir. Başka bir deyişle itiraz edenler eğer süreci kontrol ettiklerini algıarlarsa, süreçlerin adil olduğunu düşüneceklerdir şeklinde ifade edilmiştir (Colquitt, vd. 2001:426; İçerli, 2010:81).

İşlemsel adaletin iki önemli alt boyutu mevcuttur. Bunlar "Yapısal-Formal" boyut ve "Sosyal" boyut olarak adlandırılır. Formal boyut, (Leventhal'ın adalet algı prosedürlerinin özelliklerini içeren bileşendir.) Bu boyut örgüt içerisinde kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı

verilmesini, onların görüşlerinin alınmasını kapsamaktadır. Sosyal boyut ise, (etkileşim adaletini yansıtır) süreç içerisinde kullanılan politikaların, karar alıcılar tarafından nasıl uygulandığı yönü ile ilgilidir ve kişilerarası davranışlara işaret etmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:202). Yani karar vericilerin çalışanlarına karşı olan tavırları ve alınan kararların, sebeplerini açıklama aşamasında samimi ve dürüst davranışlar sergilemeleri, çalışanlar ile ilişkilerini pozitif yönde etkileyeceği için işlemsel adalet ile ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Niehoff ve Moorman, 1993:534).

Thibaut ve Walker'ın (1875) önemle süreç kontrolünün üzerinde durmasına rağmen Leventhal (1980), süreç adaletinin diğer yönleriyle ki bunlar; karar vericilerin seçimi, ödülleri değerlendirilmesini sağlayan kuralların konması, bilgi toplama yöntemleri, karar verme süreçlerinin belirlenmesi, başvuru işlemleri vb. birçok süreç öğelerinin kazanımların, dağıtımının adilliklerinin değerlendirilme sürecinde kullanıldığını ifade etmiştir (Greenberg, 1990:403-404). Leventhal'a göre adalet algılarını pozitif yönde etkileyecek altı tane kural bulunmaktadır. Bunlar;

- Tutarlılık: Dağıtım kararlarıyla ilgili uygulanacak usul ve yordamların birbirleriyle tutarlı olmasıdır.
- Önyargılı ve baskıcı olmamak: Karar vericiler dağıtım sürecinde, çalışanlarına önyargılardan uzak davranmalıdır.
- Doğruluk: Dağıtım sürecinde bilgilerin doğru bir şekilde kullanımını ifade eder.
- Düzeltilebilme: Örgüt içerisinde alınan kararlara çalışanların itiraz edebilme hakkı veya adaletsiz durumlarda kararları düzeltirebilme haklarının olması şeklinde ifade edilmektedir.
- Temsilcilik: Süreç kontrolü kavramını da içine alır. Çalışanlar ile ilgili karar alınması sürecinde, çalışanların görüşlerini yansıtacak ve onların çıkarlarını koruyacak temsilciler seçilmelidir.
- Etik: Tüm süreçler, alınan kararlar etik ve ahlaki değerlere uygun olmalıdır (Cohen-Chrash ve Spector, 2001:280-281).

İşlemsel adalet örgüt çalışanlarının ödülleri ve kazanımlarını belirlemede kullanılan metotların oluşturulması veya ödüllendirme sürecine katılımını sağlamaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004:183).Yapılan araştırmalardan anlaşıldığı üzere çalışanlar dağıtım kararlarının alınma süreçlerini adil olarak algıladıklarında, örgütlerine ve alınan kararlara daha fazla destek oldukları görülmektedir (Beugre, 2002: 1095). Ayrıca çalışanlar sürecin adil olduğunu düşündüğü takdirde, düşük maaş ve geç terfi almaları gibi olumsuz durumlarda sürecin adil olduğuna dair bir düşünceye sahip oldukları için terfilerinin gerçekleşmemesi veya hala düşük ücret alıyor olmalarına rağmen karar alıcılarını destekleme yolunu seçmektedirler (Bies ve Tyler, 1993:355).

Dağıtım ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklamak için iki model kullanılmıştır. Bunlar; Lind ve Tyler'ın "Grup Değer Modeli" (Relational Model) ve Thibaut ve Walker'ın "Kişisel Çıkar Modeli" (Self-İnterest Model) dir. Grup Değer modeline göre, insanlar sosyal bir varlıktır ve sosyal grup üyeliğinin ise kişiler üzerinde önemli psikolojik etkileri bulunmaktadır. Grup tarafından kabul edilmek ve değer görmek kişinin bireysel değerini arttırıcı bir durum olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerinin karar alma sürecinde çalışanlarına tarafsız bir şekilde yaklaşması çalışanlarına kendilerini değerli ve saygı değer hissettirmeleri, onlara hak ettikleri şekilde davranmaları sonucunda uygulanan süreçlerin adil olarak algılanmasına sebep olmaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001:124-125). Parker ve Kohmeyer (2005), tarafsızlık ihlalinin olumsuz sonuçların çıkmasına sebep olduğunu ayrıca, tarafsızlığın, karar vericiler tarafından koyulan kulların çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanması olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanlar arasında uygulanan tutarsız kuralların, ayrımcılık olarak algılanacağını ve çalışanları olumsuz yönde etkileyeceğini de belirtmişlerdir (Parker ve Kohmeyer 2005:359).

Kişisel çıkar modelinde ise, kişiler daha çok kendi kazanımlarıyla ilgilidirler, bu yüzden kazanımların belirlenme süreci esnasında kontrol sahibi olmak istemektedirler. Bu değerlendirmeler sonucunda süreçle ilgili olarak çalışanların görüşlerini açıklamaları ve söz hakkı verilmesi işlemsel adalet algılarını yükseltecektir (Greenberg 1990:408).

Brockner ve Siegel (1996) göre bu modelde, kişinin daha çok ekonomik kazanımları ön plana çıkmaktadır. Kişiler, uzun ve kısa vadede kendi çıkarlarıyla ilgilidirler. Dolayısıyla çalışanlarda işlemsel adaletin yüksek olması sonucunda istedikleri kazanımlara ulaşmalarında zaman faktörünü göz ardı edebilecekleri ifade edilmektedir. Çünkü çalışanlar, uzun vadede elde edecekleri kazanımları konusunda endişeye düşmeyeceklerdir (Brockner ve Siegel, 1996:401).

Sonuç olarak işlemsel adalet, çalışanları etkileyen bütün kararların alınış tarzı ve tüm uygulamaların adilliği konusundaki algıların bütünüdür. Çalışanlar tarafından sürecin adilliğine olan inanç, bu süreç sonunda elde edilen tüm kazanımların adil olup olmadığına dair algının oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Çakır, 2006).

1.5.3.Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılan etkileşim adaleti, örgüt içerisindeki uygulamaların insani tarafıyla ilgilenebilir. Diğer bir ifadeyle, adaleti sağlayıcılar ile alıcıları arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük, saygı vb. davranışları esas almaktadır (Beugre, 2002:1095). Dolayısıyla, yöneticilerin karar alma süreçleri içerisinde örgüt çalışanlarına ne söylediğinden ziyade nasıl söylediği ilgilenebilir (Greenberg, 1990:411). Etkileşim adaleti, çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak adlandırılan kararların, açıklanmasını da ifade etmektedir. Bies (1986) MBA öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada işletmelerin işe alma prosedürlerinin adil olup olmadığının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi amacıyla ilgilenebilecekleri bir ölçüt listesi hazırlamaları istenmiştir. Bu araştırmada çıkan sonuçlarda dürüstlük, nezaket, zamanında bilgilendirme ve haklara saygı gösterme vb. kişiler arası davranışların formal süreçlere nazaran daha fazla önem taşıdığı bulunmuştur. Sonuç olarak örgüt çalışanlarının adalet algıları, diğer çalışanlar ve yöneticiler ile aralarındaki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden de etkilenmektedir (Greenberg, 1990:411). Bu araştırmanın sonucunda Bies etkileşim adaleti ile ilgili dört adet kural ortaya koymuştur.

- Doğruluk: Karar vericiler ve yöneticiler karar verme süreçlerini uygulama esnasında çalışanlarına karşı doğru, dürüst, açık ve samimi olmalıdır.
- Açıklama: Yöneticiler, çalışanlarına karar verme süreçlerinin sonuçları ile ilgili olarak gerekli açıklamayı yapmalıdır.
- Saygı: Kaba davranışlardan kaçınmak ve çalışanlara içten ve samimi davranışlar sergilemek.
- Kurallara uymak: Yöneticiler, uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı konuşmalar yapmaktan kaçınmalıdır (Başar, 2011).

Greenberg (1993b) etkileşim adaletinin saygı ve duyarlılık gibi özelliklerinin, dağıtım adaletinin kişiler arası değerleri olarak kullanılabileceğini çünkü alınan kararlar sonucunda karşı tepkilerin oluşabileceğini ifade etmektedir. Etkileşim adaletinin açıklama yönünün ise, işlemsel adaletin bir değeri olarak görülmesi gerekliliğini savunmaktadır. Çünkü çalışanlara yapılan açıklamaların sürecin yapısal taraflarını değerlendirmeleri açısından lüzumlu bilginin sağlanmasını belirtmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin, çalışanlarına saygılı davranması ve duyarlı olması alınacak kararların doğru ve dürüstçe çalışanlar ile paylaşılması etkileşim adaleti algılarının pozitif olarak etkilenmesine sebep olacaktır (Colquitt, 2001:386).

Greenberg (1993) yılındaki yaptığı çalışmalarda adalet algısına yeni boyutlar ekleyerek etkileşim adaletini “Kişiler arası” ve “Bilgisel” adalet olmak üzere iki boyuta incelemiştir (Judge ve Colquitt, 2004:395).

1.5.3.1.Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet, prosedürlerin uygulanma ve kazanımların belirlenme sürecinde otoritelerin çalışanlarına ne derecede saygı gösterdiği ve nazik davranışlar sergilediğini yansıtan adalet boyutudur (Colquitt, vd. 2001:426-427). Kişilerarası adalet, Bies’in dört kuralından saygı ve kurallara uygunluğu temsil etmektedir (Başar, 2011:33).

Organizasyonlarda çalışanlar yöneticilerinin herkese eşit şekilde davranmasını ve yöneticilerinin tüm çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurmalarını beklemektedirler ve kurulan bu iletişimde adalet ararlar. Kişiler arasında ayırım yapan yöneticiler ve karar vericiler adil olarak algılanmazlar. Dolayısıyla, algılanan kişilerarası adaletsizlik sonucunda çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine ve olumsuz davranışlar sergilemesine neden olacağı ifade edilmektedir. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:208).

1.5.3.2.Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, örgüt çalışanlarına dağıtım kararlarının alınışı ve süreçlerin uygulanışı hakkında doğru bir şekilde bilgi verilmesi ve onlara tatmin edici açıklamaların yapılması sürecini tanımlamaktadır (Colquitt vd. 2001:427). Heather ve Spence (2004) bilgisel adaleti, örgüt içerisinde bilginin herkese açık olması ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda çalışanların kendileri ile ilgili verilen kararların ne şekilde alındığı hakkında bilgiye sahip olma istekleri şeklinde de açıklanabilmektedir (Heather ve Spence, 2004:355). Milkovich ve Newman (1987) göre, çalışanlar ile ilgili alınan kararların kişilerin adalet algısını etkilediği insan kaynakları ile ilgili yazınlarda sıkça ifade edilmektedir (Greenberg, 1990:412). Bies ve Moag (1986) göre çalışanlar, otoritelerin kendilerine doğru, tam bilgi ilettiklerinde ve alınan kararlar ile ilgili haklı sebepler sunduklarında çalışanlar kendilerine adil davranıldığını düşünmektedirler (Beugre, 2002:1095).

Sonuç olarak yapılan araştırmalar da otoritelerin veya yöneticilerin kararlar alınırken uygulanan süreçleri açıklaması, çalışanlarda adillilik algısının oluştuğunu ortaya koymaktadır. Gösterdiği gayret ve emeklerin sonucunda karşılığını alamayan çalışan, süreçlerle ilgili mantıklı ve samimice bilgilendirildiği takdirde uygulanan sürecin adil olduğunu düşünecektir ve bu da kişinin adalet algısını güçlendirecektir şeklinde ifade edilmektedir (Greenberg, 1990:412).

Tezin ilk bölümünde, adaletin tanımı yapılmış ve kavramsal olarak adalet incelenmiştir. Bir sonraki aşamada ise, üç başlık altında adaletin

unsurlarına değinilmiştir. Bunlar; eşitlik, karşılıklık ve rasyonellik olarak sıralanarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Daha sonra örgütsel adalet kavramı açıklanarak, literatürdeki tanımlarına yer verilmiştir. Günümüzde iş yaşamındaki adaletin rolü, uygulanması ve çalışanlar için önemi bu başlık adı altında açıklanmaya çalışılmıştır. İleriki başlıklar altında örgütsel adalet ile ilgili teorik yaklaşımlar “Reaktif-Proaktif” ve “Süreç-Kapsam” boyutlarında incelenerek adalet teorilerinin tarihsel süreç içerisinde özetlenerek açıklanmasına yer verilmiştir. Ardından, örgütsel adaletin boyutları; dağıtım, işlemsel, etkileşimsel, kişilerarası ve bilgisel adalet açıklanarak, çalışanların işyerlerinde, adil veya adaletsizlik olarak algıladıkları olgular açık bir şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

2. BÖLÜM

2.ÇATIŞMA

Çatışma, örgüt içerisinde yaşanan kararsızlıkları, huzursuzlukları, kişilerin birbirleri ile arasındaki açık veya gizli olan rekabet ve çekişmeleri bu gibi davranışların altında yatan etmenleri ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışlarını bizlere açıklayan bir olgudur (Topaloğlu ve Avcı, 2008:76). Temelinde ise kişinin çatıştığı birey, grup, olay veya düşünceyi kabullenmemesi kendisi ile bağdaştıramaması hatta hoşlanmama sonucunda çekişmesi yatmaktadır. Dolayısıyla çatışma, bireyin yer aldığı sosyal ortam ve zaman içerisinde istemediği olaylar ile karşı karşıya kalması durumunda zorlanması sonucu, karşı tarafa gösterdiği davranış veya duygusal yapı olarak ifade edilebilmektedir (Erdoğan, 1999:146).

Tezin bu bölümünde; çatışma kavramının tanımı, örgütsel yaşamda çatışma kavramına nasıl yaklaşıldığı, örgüte etkileri, çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlar, çatışma türleri, nedenleri ve çatışmanın etkileri incelenecektir.

2.1.Çatışma Kavramı

Çatışma duygu, düşünce ve davranışlarda içsel veya dışarıdan müdahale yolu ile ortaya çıkan psikolojik ve sosyal olarak engellenme hali şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram İng. “conflict”, alm. “konflikt”, osm. “müsademe” ltn. “conflictus” kelimelerine karşılık gelmektedir. Ayrıca genel olarak içeriğine bakıldığında ise kişilerin, farklı amaç ve isteklerine ulaşabilmeleri için zıtlıklar içerisinde mücadele etmesi anlamını da taşımaktadır. Çatışma rekabetin aleni sonucu, uzlaşma kavramının zıttı çatışma süreci ise, değişimin lokomotifleri olarak sosyal ve örgütsel hayatta karşımıza çıkmaktadır. Çatışma kuramı, tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde, Karl Marx’ın ekonomi politiği ve sosyal felsefesine dayandırılmaktadır. Marx, ekonomik yapıyı toplumun temeli olarak görmüş sosyal, zihinsel ve beşeri ilişkilerin maddi üretim ve çıkarlar tarafından yönetildiğini savunmuştur.

Dolayısıyla kişilerarası çatışma, kaçınılmaz bir sonuç olarak her türlü yaşam alanında karşımıza çıkmaktadır (Aydınalp, 2010:189).

Çatışma kişilerin değişen değerleri, bakış açıları, iş ile ilgili farklı odak noktaları ve gündemleri olması sebebiyle sıklıkla örgütlerde görülmektedir. Örgüt içerisinde, eldeki kıt ve limitli olan kaynakların doğru bir şekilde kullanımı ve çalışanlar arasında dağıtılması önemli bir rol oynamaktadır. Fakat insanlar çeşitli kişilik özelliklerine ve değerlere sahiptir bazıları, güçlü bir şekilde rahatsız edici davranışlar sergileyerek, örgüt içerisinde huzursuzluğa sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla iki veya daha fazla taraf arasında birbirlerine muhalif tavırlar sergilemek, fikir uyuşmazlığı, istekler, amaçlar ve çıkarların birbirinden farklı olması sebebiyle çatışma olgusu örgütlerin önemli bir sorunu olarak görülmektedir (Sadri, 2012:22).

Çatışma kavramı birçok farklı bakış açısıyla ele alınmış olması sebebiyle literatüre bakıldığında araştırmacılar tarafından bu kavram ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlar ışığında, çatışmanın pozitif ve negatif yönlerini yansıtan tanımlamaların bazıları şu şekilde verilmektedir. Çatışma ve yönetimi ile ilgili birçok çalışması olan Rahim çatışmayı, kişilerin veya grupların kendi aralarında ya da içlerindeki uyuşmazlık, anlaşmazlık nedeniyle ortaya çıkan bir etkileşim şekli olarak ifade etmiştir. Rahim'e göre çatışma, kişiler arası ilişkiler ve etkileşimin doğal bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bireylerin tutumları, davranışları, değerleri ve inançları bir diğeriyle uyumsuz olduğu algılandığı an ise çatışmanın başlangıç noktasıdır. Çatışmanın varlığının çalışanlar ve örgüt için hem pozitif hem de negatif etkileri olduğunu, fakat negatif etkilerinin daha fazla görüldüğünü savunan Rahim ve arkadaşları, çatışmaya sebebiyet veren istenmeyen davranışların ki bunlar; sabotaj, motivasyon düşüklüğü, işi savsaklama vb. durumların görüldüğünü bunun sonucunda birbirleri ile çatışan çalışanların zayıf insan ilişkileri ve stres kaynaklı anlaşmazlıkları sonucu negatif yönde etkilendiklerini belirtmektedir. Rahim vd. çatışmanın pozitif sonuçları ile ilgili olarak ise, (De Dreu 1997; Pelled, Eisenhardt, Xin 1999) gibi araştırmacıların da yazınlarında değindikleri yaratıcılığın artması, yüksek kalitede karar alma

mekanizması, karşılıklı anlayışın geliştirilmesi vb. örgütsel ve kişisel olarak pozitif etkilere de değinmektedir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000:9).

Blair'a (1970) göre, çatışma insan doğasında var olan, genlerinin taşıdığı ve içgüdüsel olarak ortaya çıkan bir davranış olarak tanımlanmıştır. İnsan doğasında var olan bu güdülerin, kişisel, bireyler veya gruplar halinde ortaya konması örgütsel çatışmaya yol açmaktadır. Daha yalın bir ifade ile örgütsel çatışma, örgüt içerisindeki gruplar veya bireyler arasında çıkan anlaşmazlık, zıtlama ve düşmanlık veya kişinin anlaşmazlık algılamasından kaynaklanan sorunları çözmedeki yetersizliği olarak açıklanabilmektedir. Aynı anda kişiden veya gruptan iş tanımlarının biçimsel yapısının bir sonucu olarak istekleri ile uyuşmayan taleplerde bulunma olarak da ifade edilebilir. Dolayısıyla belirli bir derecede rekabet anlamı da taşımaktadır (Kılınç, 1985:2).

Bakhare (2010) çatışmayı, herhangi bir zamanda iki tarafın birbirleriyle uyuşmazlığı sonucunda tepki olarak direnişe geçmesi ve birbirlerine karşı koymaya çalıştıkları bir süreç olarak da tanımlamıştır. Daha özgül bir deyişle, bir A kişinin diğer bir kişi olan B'nin hedefine ulaşması için gösterdiği çaba ve özveriyi kasti olarak engelleyerek B kişinin başarısızlığına sebep olma süreci olarak ifade etmiştir (Bakhare, 2010:41).

Koçel'e göre ise, çatışma iki veya daha fazla grup arasında çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, birbirine ters düşme olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2011:646). Wilmot ve Hocker ise çatışmayı söyle ifade etmektedir; kişiler hedeflerini gerçekleştirmek için bazen, uyumsuz amaçlar ve yetersiz kaynaklar belirlerler aynı esnada diğerlerinin müdahaleleri sonucunda birbirine bağımlı olan iki taraf arasında ortaya çıkan mücadeleler çatışma olarak tanımlanmaktadır (Hocker ve Wilmot 2001:41).

Kilmann ve Thomas (1974) çatışma kavramını şu şekilde açıklamışlardır. Çatışma, kişinin amacına ulaşmak için belirlediği temel değerleri ve hedefleri arasında ortaya çıkan uyuşmazlık ve zıtlık durumunu ifade etmektedir (Dixit ve Malik, 2009:28).

Mayo (1945) çatışmayı genellikle örgütsel, kişilerarası görev ve işlevsel bozukluklarının bir belirtisi olarak kabul edildiğini ifade etmektedir (İslamoğlu, Börü ve Birsal, 2008:108). Ayrıca Mayo, çatışmayı olumsuzluk olarak görmüş toplumsal becerinin bir eksiliği şeklinde değerlendirmiştir (Tengilimoğlu, 1991:126). Mayer (2000) çatışmayı, kişinin gerçek veya algıladığı menfaatleri ve çıkarları arasındaki uyumsuzluklar, tutarsız dünya görüşü ve bunun sonucunda hissedilen çelişki duygusunun vb. davranışların bütünü olarak ifade etmektedir (Mayer ve Louw, 2009:1).

Dahrendorf göre ise, çatışma kuramını otorite temeline göre yorumlamaya çalışmış ve otorite kavramını Weber den esinlenerek açıklamıştır. Weber'e göre otorite, özgür bir yapıya sahip olan bir düzenin veya belirli bir insan grubunun itaat etmesini sağlayabilme olasılığı olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak Dahrendorf, organizasyonda otoritenin önemini vurgulamış ve otorite dağılımı düzgün olmayan bir organizasyonda çatışmaların sıkça görüleceğini ifade etmiştir (Özkalp, 2004:137).

Robbins (1973) kişiler ve gruplararası çatışmaların örgüt için olumsuz olduğunu savunan birçok yöneticinin aksine, örgütlerde, çatışmanın rekabet için gerekli olan etkiyi arttırdığını, sabitlik, zayıf kararlar, ilgisiz çalışanlar, durağanlık vb. etkilerden kaçınarak gelişime ve sorgulamaya teşvik edici rol oynadığını ifade etmiştir. Dolayısıyla çatışmayı, iş yaşamı içinde ekseriyetle sağlıklı bir girdi olarak yorumlamıştır (Robbins, 1973:30).

Luthans (1992) çatışmayı örgütün uyumunu bozan ve bunun sonucunda örgüt çalışanlarının davranışlarını, algılarını ve duygularını negatif yönde etkileyen dolayısıyla örgüt içerisinde kutuplaşmaya neden olan bir durum olarak ifade etmiştir ve çözümlenmesi gerekliliğinin altını çizmiştir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012:216). Örgütsel anlamda çatışma ise, bireylerin ve grupların birbirleriyle çalışmaları esnasında ortaya çıkan problemler sonucunda, yapılması gereken işlerin düzenli ve doğru bir süreç içerisinde yerine getirilememesi, normal faaliyetlerinin durması ve karışmasına neden olan olaylar şeklinde tanımlanmaktadır (Akyön, 2008:163). Erdoğan (1999) örgütsel çatışmayı, kişi kaynaklı olarak değerlendirmeyip işletmelerdeki örgütsel

ilişkiler kaynaklı olduğunu daha kurumsal bir çatışma türü olduğunu ifade etmiştir (Erdoğan, 1999:174).

Pondy, örgütsel çatışmayı davranışın ön koşulları olan (kıt kaynaklar, politik farklılıklar), kişilerin duygusal durumları (stres, huzursuzluk, düşmanlık, endişe vb.), kişilerin bilişsel yani idrak durumları (algıları veya çatışma yaratan durumların farkına varmaları), pasif durumdan, aleni olarak saldırganlığa varan çatışmacı davranışlar sergilemeleri vb. alternatiflerden herhangi biri çatışma olgusunun oluşması ile ilgili bir adım olduğundan dolayı, bu adımların en az birinin karşılıklı ilişkiler içerisinde sergilenmesi durumunu örgütsel çatışma kavramı olarak ifade etmektedir (Pondy, 1967:298).

Pondy (1992) çatışma kavramının örgütler için hala tam olarak çözülememiş muamma bir kavram olduğunu. Dolayısıyla örgütlerde çatışma analizi yapılması ve bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesinin örgütler açısından önem arz ettiğini ifade etmektedir (Mayer ve Louw, 2009:36). March ve Simon örgütsel çatışmayı standart karar verme mekanizmalarında ortaya çıkan aksaklıklar olarak ifade etmişler. Bu aksaklıklar ise örgüt içerisindeki birey ve grupların etkinliklerini belirlemede problemler yaşamalarına ve sonuç olarak örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasında önemli rol oynadığını belirtmişlerdir (Kılınç, 1985:2)

Yukarıda anlatılanlardan anlaşıldığı üzere çatışmaların genel ortaya çıkış sebebi insan ve insanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Kişiler arasındaki amaç, yetenek, beklenti, algı ve kişilik gibi farklılıklar nedeniyle örgüt içerisinde çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir. Bunun dışında kültürel farklılık, ekonomik nedenler, kişilerin ilgi alanları vb. değerler çatışma olgusunu tetikleyici etmenlerdir (Akkirman, 1998:2). Sonuç olarak literatürde çatışma ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Fakat bu tanımların ortak noktası kişilerin amaçlarına ulaşmak için uyumsuzluk, zıtlasma, anlaşmazlık, birbirine ters düşme ve diğer tarafın müdahalesi unsurlarından oluştuğu, ayrıca tarafların yani, birbirilerine bağımlı olan kişilerin etkileşimi olarak da tanımlanabilmektedir (Okul, 2011) ve (Uysal, 2004).

2.2.Çatışmaya Yönelik Yönetmel Yaklaşımlar

Çatışmaya yönelik yönetmel yaklaşımlar; geleneksel, davranışçı ve modern olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Bkz. **Tablo 2.1.**

Tablo 2.1. Örgütsel Çatışma da Geleneksel ve Modern Yaklaşım Arasındaki Farklar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim modeli)
1- Çatışma kaçınılabılır.	1- Çatışma kaçınılmazdır.
2- Çatışma, yönetimin yapısını oluşturma, yönetim hatalarından ve örgüt içerisinde problem çıkartan elemanlar tarafından ortaya çıkmaktadır.	2- Çatışma örgüt yapısı, amaçlardaki farklılıklar, örgüt kurmay çalışanlarının algıları ve problemlere bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden ortaya çıkmaktadır.
3- Çatışma örgütün düzgün bir şekilde iş görmesini engeller, performans düşüklüğüne sebep olmaktadır.	3- Çatışma belirli bir derecede örgüt için gereklidir. Ayrıca örgütsel başarıya ulaşmak için katkı sağlamaktadır.
4- Yönetimin amacı çatışmaları ortadan kaldırmaktır.	4- Yönetimin amacı örgütsel başarıyı sağlayabilmek amacı ile çatışmayı doğru şekilde yönetebilmektir.
5- Optimal örgütsel başarı için çatışmanın ortadan kaldırılması gerekmektedir.	5- Optimal örgütsel başarı ancak belirli bir düzeydeki çatışmanın mevcudiyeti ile sağlanabilmektedir.

Kaynak: Şimşek, 2002:209

2.2.1.Geleneksel Yaklaşım

Çatışma kavramının gelişim sürecine bakıldığında geleneksel yaklaşım çatışma kavramını olumsuz bir süreç şeklinde algılanmakta ve çatışma şiddet, yıkım ve rasyonel olmamak gibi anlamlarla bağdaştırılmaktadır. 1930-1940 yılları arasında Neo-Klasik yaklaşımçılar, bu görüşleri desteklemiş ve bu süreç içerisinde yapılan Hawthorne araştırmaları sonucunda ise örgütsel açıdan fonksiyonel olmayan ve negatif sonuçlar ki bunlar; iletişim eksikliği, çalışanlar arasında güvensizlik, ilgisiz ve etkin olmayan yönetim vb. sonuçlar ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 1999:160).

Geleneksel yaklaşımclar çatışmayı her zaman önemsiz ve basit olarak kabul etmiş her türlü çatışmanın örgüt için yıkıcı ve bertaraf edilmesi gereken kavram olarak düşünmüş ve örgüt içerisinde çatışmanın giderilmesi gerekliliğini savunmuşlardır. Bu baskın görüş 19yy kadar devam etmiştir (Robbins, 1978:69). Bu görüşe göre, çatışma ile örgütsel etkinlik arasında ters orantılı bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Rahim, 1983:190).

Ayrıca Şimşek (2003), örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların örgüt ortamındaki rahatsızlıkların en belirgin belirtileri olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Bu yaklaşım tarzında çatışmanın ortaya çıkması durumunun ise başarısızlık olarak düşünüldüğünü, bunun üstesinden geldiği takdirde yani örgüt içi uyum ve bütünlüğü sağlamak yolu ile çatışmalardan uzak bir ortamda ancak başarının sağlanabileceğini ifade edilmiştir. Böylece, çatışmaları ortadan kaldırmak için görev, yöntem, yetki, kurallar vb. olguların işleyişlerinin doğru ve açık bir şekilde tanımlanması gerekliliğini vurgulamıştır (Çağlayan, 2006:12-13).

2.2.2.Davranışçı Yaklaşım

Bu görüş Mary Parker Follet'in çatışmanın pozitif sonuçlarını öngörmesi ile birlikte 1940'larda fark edilerek 1970'lere kadar etkili olmuştur. Davranışçılar, çatışma kavramını benimseyerek karmaşık örgütlerin yapılarından dolayı çatışma kavramının örgütlerde doğal bir olgu olduğunun farkına varmışlar, bu kavramın örgüt içerisindeki bireylerin ve grupların aralarındaki farklılıklardan kaynaklandığını ve çatışmanın ortadan kaldırılmasının ise bu farklılıkların tamamen ortadan kaldırılması demek olduğunu, bu sebepten dolayı belirli düzeylerdeki çatışmaların desteklenmesi gerekliliğini savunmuşlardır (Kılınç, 1985:4).

Robbins (1978) geleneksel yaklaşımın çatışmaları yıkıcı olduğunun savunmasının tersine, davranışsal yaklaşımın örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmaların sorunların belirlenmesinde ve çözülmesinde yönetime yardımcı olacağını dolayısıyla fonksiyonel çatışma olarak ifade edilebileceği şeklinde açıklamıştır. Fakat geleneksel yaklaşımla ortak bir görüşü savunarak

çatışmaların kaçınılması veya ortadan kaldırılması gerekliliğini ifade etmiştir (Robbins, 1978:68).

Literatüre bakıldığında ise, Assael (1969), Janis (1972), Lewis (1976), O'Conner (1978) gibi çatışmanın örgüt içinde pozitif sonuçları olacağını savunan araştırmacılar çatışmanın, doğal bir olgu olduğunu ve değişik bakış açılarının ve görüş farklılıklarının örgüt ve çalışanlar için faydalı olacağını ifade etmişlerdir (Sadri, 2012:22;Dixit ve Malik, 2009:30).

2.2.3.Modern Yaklaşım

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları modern bir yaklaşım ile ortaya koyanlar literatürde, etkileşimciler olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda etkileşimci yaklaşım olarak da ifade edilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996:308). Bu yaklaşıma göre, çatışmaların örgütler için kaçınılmaz olduğu ve örgüte zarar vereceği görüşü kabul edilmektedir.

Bu görüş çatışmanın varlığını kabul etmek ile kalmaz, çözülmesi gerekliliğini de savunur. Dolayısıyla uyumlu ve birlik içerisinde çalışan grupların yeniliklere karşı duyarsız kalamayacağını ifade eden modern yaklaşım, belirli bir miktardaki çatışmanın yaratıcılığı, performansı ve rekabeti arttıracığını bu sebepten dolayı örgüt için gerekliliğini savunmaktadırlar (Şimşek, 2002:290). Günümüzde geçerli olan modern yaklaşım (Kılınç, 1985:4).

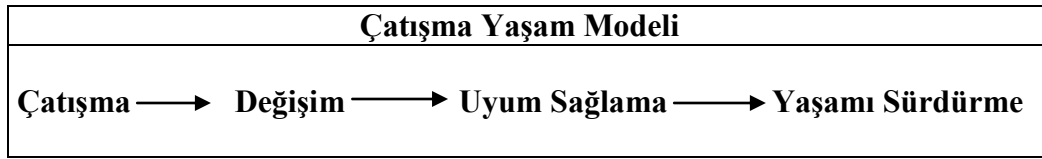
- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul ederek,
- Çatışmaya karşı koymayı destekleyerek,
- Çatışmaların çözümlenmesi gerekliliğini savunarak,
- Çatışma yönetiminin yöneticileri ana sorumluluğu olduğunu vurgulayarak, davranışçı yaklaşımdan ayrılmaktadır.

Erdoğan (1996) tek bir düşünce tarzına sahip olan örgütlerde işlerin gayet olağan ve alışıla gelmiş bir biçimde yürütüldüğünü ifade etmektedir. Ancak günümüz koşullarında, örgütlerin varlık ve faaliyetlerini

sürdürebilmeleri açısından tek tip düşünce tarzının yetersiz kalacağını değişen piyasalarda var olan teknolojiyi, yenikleri, pazarı, ürünleri yakalayabilmek ve rakiplerle doğru şekilde rekabet edebilme gerekliliğini ifade etmiş, yenilikçi ve yaratıcı uygulamaları hayata geçirebilmek amacı ile organizasyon içerisinde farklı görüşlere ihtiyaç duyulduğunu dolayısıyla, birbirine karşıt düşünceye sahip kişi veya gruplar arasında çatışmaların oluşmasının kaçınılmazlığını vurgulamıştır.

Modern yaklaşım tarzında yöneticilerin görevinin, var olan bu çatışmaları bastırmak değil örgüt menfaatlerine uygun bir şekilde yönetmek olduğunu belirtmiştir (Paydak, 2008). Bkz. Şekil 2.1. de çatışmanın değişim için bir katalizör görevi gördüğü, aynı zamanda değişime teşvik edici bir rol üstlendiği gösterilmektedir. Bu modele göre, ancak değişime uyum sağlayan örgütler yaşamlarını devam ettirebilmektedir (Robbins, 1978:69).

Şekil 2.1. Çatışma Yaşam Modeli



Kaynak: Robbins, 1978:69

Açık sistem anlayışını esas alan modern yaklaşımda örgütün etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı örgütler de nasıl ki değişim, yaratıcılık, performans etkileniyor ise, devamlı olarak önemli çatışmaların var olduğu örgütlerde, kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin var olan sorunları çözmeye yetmemesi vb. sebeplerden dolayı, performans olumsuz yönde etkilenerek organizasyonun varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir (Koçel, 2011:646)

2.3.Çatışma Süreci

Thomas (1976) Süreç modelini, çatışmanın bireyin kendini engellendiğini ve zorlandığını algılaması ile birlikte bu duruma karşı koyması ile başlayan bir süreç olarak ifade etmektedir.

Süreç modelinin Bkz. Şekil 2.2. amacı, çatışma süreci içerisindeki aşamaları doğru bir şekilde tanıyarak, var olan çatışmanın denetim altına alınabilmesi ve yönetilmesini sağlamaktır. Bu modele göre ikili çatışma birbirine dayalı aşamalardan meydana gelmektedir. Bu aşamalardan her biri bir diğerinin sonucuna göre biçimlenmektedir.

Ayrıca her bölüm bir diğerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Başaran, 2004:336). Beş aşamalı bu model sırası ile olası karşıtlık veya uyuşmazlık, algı ve kişiselleştirme, niyetler, davranış ve çıktılar olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013:457).

2.3.1.Olası Karşıtlık veya Uyuşmazlık

İlk aşama olan “olası karşıtlık veya uyuşmazlık” çatışmayı meydana getirecek nedenlerin var olduğu aşamadır. Bu olgular, doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir.

Fakat çatışmanın varlığı için gerekli olan ön koşullardır ki bunlar; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler şeklinde ifade edilebilmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:424). Kreinter (1989), iletişim nedenlerini; iletişim sürecindeki engeller, fiziksel engeller, anlamsal engeller ve psikolojik engeller olarak ayırmıştır (Aksoy ve Kaplan, 2005:138). Ayrıca “iletişim nedenleri”, anlam güçlükleri, yanlış anlama ve gürültü vb. etkenler iletişim bölümünde yer alan başlıklardır. “Yapı”, yetki alanı, uzmanlaşma derecesi, liderlik tarzı, ödül sistemleri, amaç farklılıkları ve karşılıklı bağımlılık gibi nedenleri kapsamaktadır. (Can, Azizoğlu, ve Aydın, 2011:424). Ayrıca sorumluluklardaki belirsizlik, kaynakların kontrolü, kontrol alanları, ödül sistemleri ve karşılıklı bağımlılık gibi etmenler potansiyel çatışma kaynakları olması sebebiyle bu başlık altında yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2013:458). “Kişisel değişkenler” ise bireyin kendi değerlerini ifade etmektedir. Bu her zaman görülebilecek bir çatışma sebebidir. Kişilerin kültür farklılıkları, buldukları çevre, ortam, beklenti ve amaçları değişiklik gösterebileceğinden dolayı başlı başına bir çatışma nedeni olduğu ifade edilmiştir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:424).

2.3.2. Algı ve Kişiselleştirme

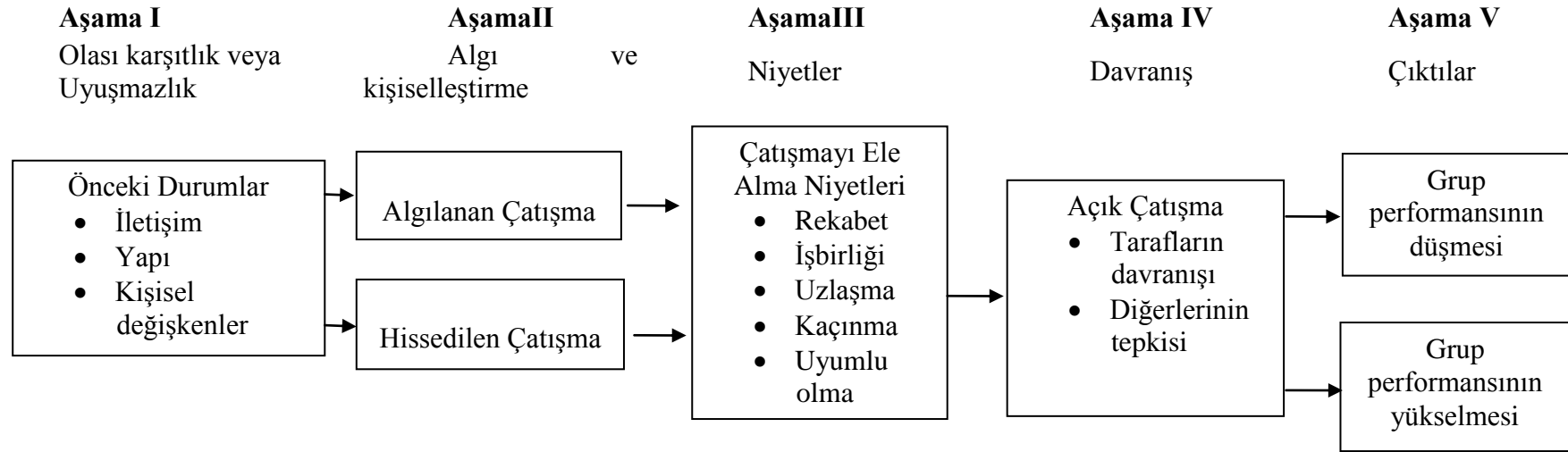
İkinci aşama “algı ve kişiselleştirme” olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada potansiyel nedenlerin anlaşılması ile birlikte ilk aşamadaki koşullar (iletişim, yapı ve kişisel nedenler) hayal kırıklığı, engelleme vb. yaratıyorsa potansiyel çatışma gerçek düzeyine çıkmış olur. Ancak birden fazla taraf çatışmadan etkilendiği ve farkındalık yaşadığı takdirde çatışma ortaya çıkmaktadır. Bu aşamadaki çatışma ise algılanan ve hissedilen olarak iki başlık altında ele alınmaktadır (Can vd, 2011:424-425), (Kaplan ve Aksoy, 2005:138-139). “Algılanan çatışma”, çatışmayı arttıran olay ve sebeplerin kişi veya grup tarafından fark edilmesidir. Taraflar, var olan bir çatışmanın farkındadırlar fakat bunu nedenini tam olarak açıklayamazlar. “Hissedilen çatışma” da ise, artık algılanan çatışma kişiler arasında paylaşılmış, dolayısıyla kişiler arasındaki görüş ve düşünce farklılıkları ortaya çıkmıştır, taraflar tedirginlik, gerginlik, düş kırıklığı ve düşmanlık hissetmesiyle birlikte ortaya çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 459).

2.3.3. Niyetler

Çatışma kavramının üçüncü safhası “niyetler” aşamasıdır. Bu aşamada tarafların algı, duygu ve aleni davranışları önem taşımaktadır. Çünkü karşı tarafın niyetinin anlaşılması üzerine kişi belirli bir davranış sergileyecektir. Genellikle çatışmaların sebepleri karşı tarafın kötü niyet beslediği hissedildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı kişi karşı tarafa istenilen şekilde davranma kararı alacaktır (Robbins ve Judge, 2013:459). Çatışma yönetimi ise bu süreç içerisinde yerini almaktadır. Çatışma yönetimi, örgütsel etkililiğin ve öğrenmenin geliştirilebilmesi için çatışmaların işlevselliğinin arttırılarak, işlevsel olmayan sonuçlarının ise mümkün olduğunca aza indirilebilmesi için gerekli olan stratejilerin, planlanması ve tasarlanmasını amaçlamaktadır (Rahim, 2000:5). Tjosvold (1991), çatışmanın yönetilmesinin, ancak çatışmanın varlığının kabul edilerek benimsenmesi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmesinde bir araç olarak kullanılması, sonuç olarak çatışmayı, örgüt için problem olmaktan çıkararak çözümün bir parçası olduğu şeklinde kabul edilmesi gerekliliğini ifade etmiştir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012:221).

Şekil 2.2. Beş Aşamalı Çatışma Süreci

Çatışma Süreci



Kaynak: Robbins ve Judge, 2013:457

Özellikle yöneticiler çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığı zaman uygun çözüm tekniklerini belirleyerek müdahale etme zorunluluğunu taşımaktadır. Fakat yöneticilerin çatışmaları sadece örgütsel düzeyde stratejiler belirleyerek ele almaları yetersiz kalmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin ve çatışmaya dahil olan tarafların yaklaşımları ve yönetim tarzlarına da hakim olması gerekliliği ifade edilmektedir (Moberg, 2001:48).

Literatüre bakıldığında ise, çatışma yönetim modeli Mary P. Follet (1940) tarafında üç ana başlık altında çatışma ile başa çıkma teknikleri olarak ortaya atılmıştır. Daha sonra Blake ve Mouton (1964) tarafından yönetim yaklaşımları çerçevesinde çatışma stilleri geliştirilmiş, insana ve işe yönelik olarak iki boyutta incelemiştir. Thomas (1976) yılında yeniden yorumlamış, Rahim (1983) en son kendi çıkarlarını ve başkalarının çıkarlarını düşünme boyutlarını ekleyerek sınıflandırma yapmıştır. Bkz. **Şekil 2.3** sonuç olarak, çatışmayı ele alma stratejisi olarak beş niyeti ortaya koymuştur. Bunlar; Rekabetçi, işbirlikçi, kaçınmacı, uyma ve uzlaşmacı olarak adlandırılmaktadır (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000:10).

Şekil 2.3. Çatışma Yönetim Tarzına Ait İki Boyutlu Model



Kaynak: Rahim, Magner ve Shapiro, 2000:11

2.3.3.1.Rekabetçi

Rekabetçi çatışma tarzı zorlama olarak da adlandırılmaktadır. Tarafların karşılıklı olarak birbirlerini dikkate almadan kendi çıkarlarını tatmin etmek amacı ile aralarındaki rekabeti ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013:460). Dolayısıyla amaç bireyin kendi isteğini karşı tarafa kabul ettirerek çatışmayı çözme çabasını açıklamaktadır. Bu stratejide, karşı taraflardan biri diğerine değişik şekillerde güç kullanma yolu ile kendi fikir, düşünce veya çözüm yolunu empoze etme yolunu seçmektedir. Hükmedilen taraf daha zayıf olduğu için bu zorlama sonucunda çözümden memnun olamamasına karşın karşı tarafın isteğini kabul eder. (Karip, 1999:64-65). Sonuç olarak, karşıt kişi ya da gruba isteklerini kabul ettirmesi ise çatışmanın kazanılması anlamına gelmektedir. Yani bir nevi kazan- kaybet durumu söz konusu olduğu ifade edilmektedir (Aksoy ve Kaplan, 2005:139).

2.3.3.2.İşbirliği

İşbirliği tarzı problem çözme olarak da adlandırılmaktadır. Çatışma halindeki tarafların karşılıklı olarak, çıkarlarını karşılama amacı ile işbirliği yapması, yapılan işbirliği sonucunda ise her iki taraf için faydalı çıktı sağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Bunun sonucundaki işbirliği sayesinde, taraflar birbirleriyle uyumlu bakış açısı geliştirmek yerine farklı bakış açılarını netleştirerek problemi çözme yolunu seçmektedirler (Robbins ve Judge, 2013:460). Bu stratejinin diğer tekniklerden temel farkı, aralarında çatışma yaşanan tarafların bir araya gelerek açık bir iletişimle çatışmaya sebep olan nedenleri tespit ederek problemi çözme yolunu seçilmektir. (Karip, 1999:62).

2.3.3.3.Kaçınma

Kişinin çatışmanın varlığını fark ederek çatışmadan kaçmak ve onu bastırmak isteğini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013:460). Peker ve Aytürk (2000) kaçınma stratejisinde çatışma ile ilgili olan kararların geciktirilme yolunun seçildiğini, kısa vadede bu stratejinin yararlı olduğunu ancak uzun vadede örgütün ve yönetimin etkinliğinin azaltacağını ifade etmişlerdir. Bu stratejinin, çatışmaların önemsiz olduğu veya çatışmaların

karşıt taraflar arasında daha kolay çözülebileceği durumlarda faydalı olacağını savunmaktadırlar (Akatay, 2003:70). Ayrıca bu strateji, taraflar arasında gerilimin çok fazla olduğu artık sağlıklı bir iletişimin kurulamayacağı durumlarda etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Ne zaman ki taraflar karşılıklı müzakere edebilecek duruma gelirler, o zamana kadar çatışmanın ertelenmesi faydalı olacaktır. Bu stratejinin etkili olabilmesi için bilinçli, kontrollü bir şekilde amaca ulaşmaya yönelik olarak yönetilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Var olan problemlerin üstünü kapatarak veya zamanla geçmesini bekleyerek kaçınmak ileride problemlerin büyümesine ve çözümsüzlüğe varması gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Karip, 1999:65).

2.3.3.4.Uyma

Bu strateji literatürde yatıştırma, yumuşatma olarak da adlandırılmaktadır. Bu tarzda farklılıklar göz ardı edilerek, taraflar arasındaki ortak noktada buluşmak ve yoğunlaşmak amaçtır (Rahim ve Magner, 1995:123). Birey karşı tarafı yatıştırmak ve gönlünü almak isteği taşıyor ise karşı tarafın isteklerini ve çıkarlarını kendininkinden üstün tutmaya yani, ilişkiyi koruma pahasına karşı tarafa tavizler vermeye isteklidir. Bu niyet ise uyumlu olma şeklinde ifade edilmektedir. (Robbins ve Judge, 2013:460). Bu stratejinin, karşı taraf ile gelecekte daha düzgün ilişkiler kurabilmek adına doğru bir teknik olduğu ve kişiye ilişkiler hususunda kredi sağlayacağı ifade edilmektedir. Fakat bu tekniğin, kişilik olarak pasif, özgüven eksiliği olan, çekingen ve iddasız bireylerde işe yaramayacağı belirtilmektedir (Sadrı, 2012:22). Genellikle ast- üst arasında ortaya çıkan çatışmalarda astlar, var olan durumları kurtarmak veya düzeltmek adına böyle bir strateji izleme yolunu seçmektedirler (Karip, 1999:62).

2.3.3.5.Uzlaşma

Bu tarzda, ne kazanan ne kaybeden mevcuttur. Taraflar isteklerini orta düzeyde veya eşit şekilde karşılama davranışı içine girdiklerinde uzlaşma ortaya çıkmaktadır. Her iki tarafında istenen çıktuları elde edebilmeleri için, özveride bulunarak çatışmayı çözüme yolunu seçmesi olarak ifade edilmektedir

(Aksoy, Kaplan, 2005:139). Uzlaşma, kişiler arasında orta yolu bulmak şeklinde de açıklanmaktadır. Burada amaç her iki tarafında sonuçtan memnun olmasını sağlamaktır. Taraflar çatışmayı çözümlendirmeye hevesli olduğundan dolayı, kazanmak için bazı isteklerinden feragat etmeleri gerekliliğinin bilincindedirler. Bu bakış açısı kazan/kaybet durumu olarak da açıklanabilmektedir. Fakat her iki tarafta sonuçtan memnun olduğu için gelecekte daha güçlü ilişkiler kurabilme gibi olumlu sonuçları vardır. Negatif yanı ise, problemin asıl köküne inilmediği için ileride taraflar arasında tekrar patlak vermesi ihtimali söz konusudur (Sadri, 2012:23).

2.3.4.Davranış

Bu karşılıklı olarak bilinçli bir şekilde örgüt üyesinin diğer bir örgüt üyesine karşı amaçlarını engelleyici ve çatışma yaratacak davranışlar sergilemesi şeklinde açıklanabilmektedir. Sonuç olarak bir tarafın verdiği tepkiyi karşı tarafın yanıtlaması yani, karşı eyleme geçmesi sonucunda ortaya çıkan durumu ifade etmektedir.(Can vd, 2011:425), (Aksoy ve Kaplan, 2005:138).

2.3.5.Çıktılar

Çatışma sürecinin son aşaması olan “çıktı” bölümünde yaşanan çatışma sonucunda grup performansının artması veya azalması şeklinde bir sonuç gözlenmektedir. Şayet çatışmayı grubun başarısı ve örgüte katkıları açısından değerlendirirsek, grup için olumlu ve olumsuz organizasyon için ise, işlevsel veya işlevsel olmayan sonuçlarını ifade edebiliriz. Çatışma grup başarısını ve performansını olumlu bir şekilde etkilediği takdirde örgüt için işlevsel tam tersi olumsuz bir şekilde etkiliyor ise, işlevsel olmayan sonuçlar ortaya çıkacaktır (Baykal ve Kovancı, 2008:23).

2.4.Çatışma Türleri

Örgütlerde çatışma değişik düzey ve şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Kuşkusuz ki çatışmalar genellikle insanlara özgü bir olay olarak kabul edilmektedir. Fakat örgütsel yapı sadece içinde iş gören çalışanlardan değil,

Çalışanların oluşturdukları gruplar ve bölümlerden meydana gelmektedir. Hatta bağımsız bir örgütün diğer bir örgüt ile çatıştığı da gözlemlenebilmektedir. Dolayısıyla atışmayı, türlerine göre sınıflandırmak mümkündür (Eren, 2011:592).

2.4.1.Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan atışmalar

Bu sınıflandırma içerisinde en önemli ve en çok kullanılanlarıdır. Fonksiyonel olan (Functional) olmayan ise (Dysfunctional) olarak adlandırılan çatışmalardır. Fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyon içindeki bazı bölümlerdeki problemlere işaret edebilmekte ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için destekleyen ve katkıda bulunan çatışmalar olarak açıklanmaktadır. Böylelikle organizasyona canlılık katarak örgütün değişimleri ve yenilikleri daha çabuk bir şekilde hayata geçirmesini sağlayarak, gelişimi için önemli bir rol oynamaktadır. (Koçel, 2013:647).

Tjosvold (1991) bir çatışmanın fonksiyonel olabilmesi için örgütün belirli özelliklere sahip olması gerekliliğinden bahsetmiştir bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- Yönetici ve çalışanlar arasında, ortak değerler sisteminin oluşturulabilmesini ifade etmektedir.
- Örgüt içindeki çatışmaların doğru bir şekilde yapılandırılarak çözümlenmesi için gerekli olan alt yapı ve birikimin oluşturulması gerekliliğini belirtmiştir.
- Örgüt içerisindeki farklı görüş ve bakış alarına saygı ile yaklaşılması ve çatışan tarafların, birbirlerini geliştirmelerini teşvik edici yapının oluşmasının sağlamasını ifade etmiştir.
- Örgütü yeniliğe ve gelişime açık olmasını sağlanması vb. zellikler rgt içerisinde güvenin sağlanmasına yardımcı olarak, çatışmaların örgütün amaçlarına fayda sağlayarak çözümlenmesine yardımcı olacağını belirtmiştir (Paydak, 2008).

Rahim, Antonioni ve Psenicka (2001), çatışmayı hem fonksiyonel hem de fonksiyonel olmayan çıktılarının olduğunu ifade etmektedirler. Fonksiyonel olan sonuçlar yenilikçi, yaratıcı ve yenilikçiliğin ortaya çıkmasını dolayısıyla örgüt için gerekli doğru kararların alınmasını desteklerken, fonksiyonel olmayan sonuçlar ise, güvensizlik, zedelenmiş ilişkiler, tatminsizlik vb. örgüt açısından olumsuzluk içeren çıktılardır. Genel olarak çatışma olgusunun fonksiyonel olarak kabul edilebilmesi için görev odaklı ve amaçları gerçekleştirmek ile ilgili olarak yargısal farklılıklara odaklanılması gerekmektedir (Okul, 2011). Miles (1980) göre, fonksiyonel olmayan çatışmalar işletmeyi, amaçlarını gerçekleştirmesinden uzaklaştıran ve katkıda bulunmayan çatışmalardır.

Klasik ve Neo-klasik yaklaşımclar, bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak kabul etmektedirler. Bu görüşlerin savunucularına göre, organizasyonlarda varolan çatışmalar işletmenin formal organizasyon yapısının eksikliğine ve yetersizliğine işaret etmektedir. Modern yaklaşımclar ise, çatışma olgusunun her zaman fonksiyonel olmadığını fakat her türlü çatışmanın ise fonksiyonel olmayan çatışma olarak kabul edilemeyeceğinin altını çizmişlerdir (Koçel, 2013:647).

2.4.2.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar dört ana başlık altında incelenmektedir (Pondy, 1967:300).

- Potansiyel Çatışma (Latent conflict)
- Algılanan Çatışma (Perceived conflict)
- Hissedilen Çatışma (Felt Conflict)
- Açık Çatışma (Manifest Conflict)

2.4.2.1.Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmanın başlangıç düzeyini ifade etmektedir. Dolayısıyla, çatışmanın hangi durum ve şartlarda ortaya çıkabileceği ile ilgili konuların altını çizmektedir. Organizasyon içerisinde kişisel amaçlar ve

hedefler konusu ile ilgili önemli farklılıklar, kıt kaynakları elde etmeye yönelik rekabet, bağımsızlık dürtüsünün ileride rol çatışmasına sebep olabilecek nedenleri vb. durumların çatışma yaratma potansiyeline sahip olduğu durumları ifade etmektedir

2.4.2.2.Algılanan Çatışma

Çatışmaya konu olan tarafların çatışmanın gizli olan koşullarının farkına varmaları yani yaşanan olay ve durumları çatışma ortamı olarak algılamaları ile ilgilidir. (Koçel, 2011:647). Bazı durumlarda taraflar belirli çatışma faktörlerinin var olmasına rağmen çatışmayı algılamayabilmektedir. Çatışmaların algılanmasını iki mekanizma sınırlandırmaktadır. Bireyler farkında oldukları çatışmaları gizleme yolunu seçebilir. Örgüt içerisinde birçok çatışma yaşanmasına rağmen, bunların bazılarını özellikle odaklanarak baş etmeye çalışabilmektedirler. Yani potansiyel çatışma her zaman çatışmanın algılanmasında ilk sırada yer almaz. Bireyler çatışma olmadığı durumlarda bile sanki varmışcasına gibi bir algı oluşturabilmektedirler (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000:41). Karşı tarafın tehdit edici hareketleri ve davranışları sebebiyle, bireyin savunma mekanizmasını kullanarak ki bunlar; baskı veya dikkati başka bir yere yoğunlaştırma kendisi için tehdit unsuru gördüğü durumları engelleme çabasına yönelik hareketleri algılanan çatışmanın göstergeleri olarak da açıklanabilmektedir (Uysal, 2004). Şimşek, Akgemici, ve Çelik (1998) algıyı etkileyen en önemli faktörün iletişim olduğunu ifade etmişlerdir. Taraflar arasında kurulan sağlıklı iletişim algılama farklılıklarını da azaltılmasına yardımcı olacaktır (Paydak, 2008).

2.4.2.3.Hissedilen Çatışma

Çatışma halindeki tarafların, olaylar ve durumlar ile ilgili olarak hislerini ve duygularını ifade etmektedir. Bunlar; kırgınlık, kızgınlık, endişe, gerilimler, stres vb. duygu geçişlerini kapsamaktadır. Bunun sonucunda tarafların birbirlerine karşı negatif duygular beslemesi ve çatışmayı kişiselleştirmeleri ve birbirlerini karşılıklı olarak suçlamaları söz konusudur.

Dolayısıyla taraflar arasında uyumsuzluk baş gösterecek işbirliği ve performanslarında düşme gözlemlenecektir (Koçel, 2011:647; Paydak, 2008).

2.4.2.4.Açık Çatışma

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen göstermiş olduğu hal, tavır ve davranışları ifade etmektedir. Bunlar, iki tarafın karşılıklı olarak tartışması, ağır bir dille kötü sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme hatta bazı durumlarda fiziki olarak kuvvet uygulama şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Fakat fiziki kuvvet uygulama organizasyonlarda nadiren görülürken daha çok sabotaj karşı tarafın planlarını ve amaçlarını bozmaya yönelik davranışlar sergilemek olarak tanımlanmaktadır (Pondy, 1967:303; Koçel, 2011:648).

2.4.3.Taraflarına Göre Çatışma

Bu başlık altında organizasyonda çatışmaya taraf olanlar incelenmektedir. Örgütsel Çatışma farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bir organizasyonda beş farklı grup adı altında çatışma türlerini toplamak mümkündür. Bunlar; Bireysel çatışma (intrapersonal), Kişilerarası Çatışma (İnterpersonal), Grup içi Çatışma, Gruplararası Çatışma, Organizasyonlar arası çatışma olarak adlandırılmaktadır (Erdoğan, 1999:149).

2.4.3.1.Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma, kişinin amaçlarının uyumsuzluğundan dolayı meydana gelen çatışmalar olarak açıklanabilmektedir. Aynı anda değişik sonuçlarla karşı karşıya kalan birey kendi içerisinde çatışmayı da yaşamaya başlamaktadır (Erdoğan, 1999:148). Şayet çatışma bir belirsizlikten dolayı yaşanıyor ise, kişinin kendi geçmiş deneyimlerinden faydalanması çatışmanın ortaya çıkmasını önleyebilmede önemli bir oynayacaktır. Örgütlerde bireysel çatışmaya sebep olarak bireysel isteklerin engellenmesi, çalışanların sıklıkla rotasyona tabi tutulması, bireylerin kendi içlerindeki algıları, çevreye uyum sürecinde yaşanan vb. problemler bireysel çatışmaya örnek olarak

gösterilebilmektedir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011:420;Erdoğan, 1999:150).
Bireysel çatışma;

- (a) Hayal kırıklığının doğurduğu bireysel çatışma
- (b) Amaç çatışması olmak üzere iki tip role sebep olmaktadır.

(a)Hayal Kırıklığının doğurduğu bireysel çatışma: Kişinin daha önceden kendisi için planlamış olduğu, ihtiyaç ve isteklerinin kendi isteği dışında engellenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişin amacına ulaşması engellendiği takdirde hayal kırıklığı ortaya çıkacak ve kişinin savunma mekanizmasını harekete geçirmesine sebep olacaktır. Dolayısıyla hayal kırıklığına bağlı saldırgan davranışlar sonucunda çatışmalar yaşanacaktır (Erdoğan, 1999:150). (b)Amaç Çatışması: Bilinen üç tür amaç çatışması bulunmaktadır. Bunlar;

- Yaklaşma çatışması: Yaklaşım-yaklaşım çatışması olarak da bilinmektedir. Örgütsel davranış içerisinde en etkisiz yaklaşım tarzıdır. Çatışma iki olumlu durum arasında seçim yapan bireyin kendi içindeki duygusal karmaşasını ifade etmektedir. Örneğin, bir yöneticinin kendisine sunulan iki ofisten herhangi birini seçme aşamasındaki duygusal karmaşası buna örnek olarak verilebilmektedir.
- Kaçınma çatışması: Uzaklaşma-uzaklaşma çatışması olarak da adlandırılmaktadır. İki olumsuz amaç ile karşı karşıya kalan birey hiç birini seçmeyerek çatışmayı çözümler.
- Yaklaşma kaçınma çatışması: Yaklaşma-uzaklaşma çatışması olarak da adlandırılmaktadır. Bu çatışma örgütsel davranış ile ilgilidir. Örgüt amaçlarının hem olumlu, hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütün amaçları bireyin kendi içinde çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir. Yani yaklaşmanın uzaklaşmaya eşitliği söz konusudur. Bu çatışma, bireyin olaylara daha dikkatli bir bakış açısı ile yaklaşmasını sağlayarak problemleri çözümlemesini ve sonucunda değerlendirmesini daha iyi yapabilme olanağı sağlamaktadır (Erdoğan, 1999:150-154).

2.4.3.2. Kişilerarası Çatışma

Örgütsel yaşamda en sık rastlanan çatışma türlerinden biri olan kişilerarası çatışma, bireyin diğer bir birey ile yaşadığı çatışmaları ifade etmektedir. Bu çatışma türünde bireyin karşı taraf ile fikir, duygu, düşünce tarzları, zevkleri ve bakış açıları arasında uyumsuzluk ve zıtlıklar yaşaması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde en çok yaşanan kişilerarası çatışma türleri ise, ast-üst ve kurmay-komuta arasında gerçekleşmektedir (Eren, 2011:592). Bu ikili çatışmalar, sıklıkla birden çok çalışanın birlikte önemli bir sorunu çözüme ulaştırabilmek için, doğru seçenekleri aramaları sırasında çıkan anlaşmazlıklardan dolayı meydana gelmektedir. Çatışmalarında önemli iki sebep vardır.

- Kişiler arasındaki görüş farklılıkları,
- Birbirleri ile uzlaşamayan kişilik yapıları olması ve tarafların bilgi, algı, tutum, bilinç altında yatan istekleri, kültürel farklılıklar ve çevresel etkiler vb. nedenler çatışmayı tetiklemektedir (Başaran, 2004:327).

2.4.3.3. Grup İçi Çatışma

Grup içi çatışma bireysel çatışma ile benzerlik göstermektedir. Fakat örgüt açısından daha fazla önem taşımaktadır. Bu çatışma türü grupta yer alan tüm üyelerin birbirleriyle çatışmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla bu tarz çatışmalarda karar alınabilmesi ve verimlilikten bahsedilmesi oldukça zordur (Erdoğan, 1999:155). Bu tür çatışmalar, grup tarafından bazı kuralların bireye baskı yolu ile kabul ettirilmesi olarak da ortaya çıkmaktadır. Bireyin grubun kurallarını, amaçlarını ve kullandığı yöntemleri reddetmesi durumunda ait olduğu grupta çatışması söz konusu olacaktır. Ayrıca grup içerisinde uyum sağlayamayan, üretkenlik hedeflerinin ilerisinde veya gerisinde kalan birey grup tarafından cezalandırılarak dışlanabilmektedir. Bunun sonucunda gruba kızarak çatışma içine girme yolunu seçebilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008:24).

2.4.3.4.Gruplararası Çatışma

Örgütlerde en çok karşılaşılan çatışmalardır. Aynı veya benzer ortamlarda bulunan ve aralarında belirli seviyede bir etkileşim olan iki veya daha fazla grubun çatışması olarak ifade edilmektedir. Bu tarz çatışmaların altında yatan sebeplerin başında, biçimsel olarak grupların arasında yaşanan düşünce, planlama, duygusal açıdan yaşanan uyumsuzluklar ve zıtlıklar sıralanabilmektedir. Grup çatışmasının yönetimi önem taşımaktadır. Çünkü yöneticilerde bir gruba ait oldukları için bazen bu tür çatışma içerisinde yer alabilmektedirler. Yönetici, çatışmayı doğru şekilde yönlendirdiği takdirde, grubun başarısını pozitif yönde etkileyecek, şayet çatışmanın yanlış yönetilmesi durumunda grubun amacına ulaşmasına engel olabilecektir. Dolayısıyla gruplararası çatışmaların yönetimi oldukça zordur.

Yöneticinin gruba dahil olmadığı durumlarda ise izleyeceği çözüm yolları ve tarzı önem arz etmektedir. Çünkü yöneticinin hakemliği grubu tatmin etmediği sürece çatışmanın önüne geçmekte ve organizasyonun faaliyetlerinin negatif yönde etkilenmesine engel olunamayacaktır (Koçel, 2013:649). Kılınç (1990), modern ve çağdaş işletmecilik anlayışına göre, iş bölümü ve uzmanlaşmanın önem kazandığını ifade etmektedir. Ayrıca, sistem yaklaşımına göre alt birimlerin(sistemlerin) birbirinden etkilenmemesi mümkün değildir.

Dolayısıyla örgütlerin gruplar arası çatışmaları yaşamalarının kaçınılmaz bir gerçek olduğu anlaşılmaktadır. Burada örgüt yönetimine düşen görev, en çok fayda en az zarar ilkesinin benimsenmesi olmalıdır. Böylece, çatışmanın nedenlerinin doğru şekilde teşhis edilerek örgüt için zarar verici çatışmaların tespiti ve kontrollü bir şekilde olumlu sonuçlar sağlayacak şekilde desteklenmesi gerekliliğinin altını çizmektedir (Aksoy ve Kaplan, 2005:143).

2.4.3.5.Organizasyonlararası Çatışma

Ekonomik sistem içerisinde birbirleri ile etkileşim halindeki organizasyonların çatışması bu başlık altında incelenmektedir. Bu tür çatışmaya örnek olarak, üretici organizasyon ve bayiler arasındaki,

organizasyon ve sendika veya rakip organizasyonlar arasındaki çatışmalar verilebilmektedir (Koçel, 2013:649).

2.4.4.Hiyerarşik Çatışma

Hiyerarşik çatışmalar yatay, dikey ve emir-komuta kurmay çatışması olarak üç ana başlık altında incelenmektedir.

2.4.4.1.Yatay Çatışma

Yatay çatışma, aynı düzey veya kademede çalışan kişilerin arasında görülen çatışma türünü ifade etmektedir. Bu tarz çatışmalar genellikle kıt kaynakların paylaşımı, amaç uyumsuzlukları, kişiler arası problemler ve zıtlamalardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu çatışmalar kişisel olabileceği gibi gruplar arası çatışmalar olarak da görülebilmektedir.

2.4.4.2.Dikey Çatışma

Dikey çatışma farklı kademelerdeki ast-üst çatışmalarını ifade etmektedir (Koçel, 2013:650). Bu çatışmalar örgütlerde sıklıkla üstlerin astlarını baskılamaları, zorlamaları ve azarlamaları şeklinde görülmektedir. Astların bu tarz davranışlara tepkisel olarak karşı koymaları sonucunda dikey çatışma ortaya çıkmaktadır. Kişiler arasındaki iletişim eksiklikleri, bilgi yetersizliği, amaç farklılıkları vb. nedenlerde ast-üst çatışmalarına sebep olmaktadır (Akyön, 2008:27-28).

2.4.4.3.Emir Komuta Kurmay Çatışması

Bu çatışma türü örgütlerde her zaman görülen bir çatışma türü değildir. Bazı organizasyonlarda yönetici kademesine destek amacı ile kurmay organizasyonlar oluşturulmaktadır. Kurmay grubu bir organizasyonda, kontrol ve spesifik bazı konularda bilgi üretme görevini üstlenmektedirler.

Yönetici ve kurmay farklı kişilik yapılarına sahip olmaları, farklı tutum ve değer yargılarının olması sebebi ile aralarında çatışmalar gözlemlenebilmektedir. Bazı durumlarda ise yöneticiler, kurmayların kendi

otoritelerini zayıflattıkları düşüncesi ile kurumlarının yetki alanlarına müdahale edebilmektedir. Bu gibi durumlar bazen iki taraf arasında çatışmayı doğurmaktadır (Erdoğan, 1999:156).

2.5.Çatışma Nedenleri

Örgütler içerisinde çeşitli düzey ve şekillerde ortaya çıkan çatışmaların sebeplerini bilmek, çatışmaları çözümlenebilmek için geliştirilecek doğru teknikleri bulma açısından önem taşımaktadır. Çatışmaların kaynakları insanın kendi içinde, kişiler arasında (bireysel) veya örgütteki birimlerin (yapısal) arasındadır (Şahin ve Örselli, 2010:48). Genel olarak örgütlerdeki çatışma nedenleri aşağıdaki başlıklar altında sıralanmaktadır.

2.5.1.Kişisel Farklılıklar

Örgütlerde kişilik çekişmeleri sıklıkla karşılaşılan bir problemdir. Kişilerin sahip olduğu farklı amaçlar ve değer yargılarını, yeteneklerini, algılayışlarındaki farklılıkları, ahlaki değerlerini aynı zamanda duyguları kişilik çekişmelerine neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı örgütlerde çatışmaların önemli nedenleri arasında yerini almaktadır. Çünkü bu durum kişilerin, örgüt içindeki performanslarını ve dostluk ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecektir. (Yelkikalan, 2006:200) ve (Koçel, 2013:653). Özalp (1989) göre, kişilerin iş ile ilgi olan düşünceleri, ödevler, mevkileri vb. değerlerde çatışma yaratan durumları içermektedir (Şahin ve Örselli, 2010:49).

2.5.2.Sınırlı Kaynaklar

Örgüt içinde ve bireyler arasında çatışma yaratan diğer bir durum olan sınırlı kaynaklar, örgütün birimleri ve bireylerinin var olan teçhizat, merkezi hizmetler, para vb. ortak fakat kısıtlı olan örgütsel kaynaklara bağımlı olmaları sebebiyle çatışma yaratma potansiyeline sahiptirler (Tengilimoğlu, 1991:133).

Örgüt içinde, kaynaklar için yarışmayı gizli bir çatışma olarak kabul eden “Pondy” göre yarışma, çalışanların kaynaklar ile alakalı isteklerinin toplamının, örgütün çalışanlarına sunabileceği kaynaklardan fazla olması

durumunda, çatışmaya neden olmaktadır (Pondy, 1967:299). Ayrıca, örgütteki kaynakların sınırlı olması sebebiyle, bölümlerin ve bireylerin amaçlarını eksiksiz yerine getirebilmeleri için, kendi bölümleri adına daha fazla pay almak istemeleri diğer bir çatışma sebebi olarak ifade edilmektedir (Tengilimoğlu, 1991:133).

2.5.3.Amaç Farklılıkları

Örgüt içerisindeki bölümler uzmanlıkları arttıkça diğerlerinden farklı amaçlar edinmektedirler. Dolayısıyla farklılaşan amaçların sonucunda bölüm üyelerinin arasında farklı beklentiler ortaya çıkmaktadır. Amaç farklılıkları sınırlı kaynaklardan ortaya çıkabileceği gibi, ödüllendirilmenin rekabete dayandırılmasından veya örgütsel amaçların bireylerin duygu ve düşüncelerine dayanarak yorumlanmasından dolayı da ortaya çıkabilmektedir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011:426).

2.5.4.İletişim Yetersizlikleri

Örgütlerde iletişim yetersizlikleri, mesaj akışındaki gecikmeleri, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık ve net olmaması ve algılanma güçlüğü sebebiyle ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2013:652). İletişimdeki engeller, amaçlarda farklılaşmaya veya benzer amaçlar güden çalışanlar arasında gruplaşmalara yol açabilmektedir. Dolayısıyla çatışma kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örgütteki grup ve bireylerin birbirinin görevleri ve faaliyetleriyle ilgili fazla bilgiye sahip olması da çatışmaları arttırıcı bir sebep olduğu ifade edilmektedir (Walton, Dutton, Cafferty, 1969:54).

2.5.5.Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği

Organizasyonlarda bazı durumlarda kimin hangi alan ve konularda kime karşı, ne ölçüde sorumlu olduğu hakkında belirsizler olmaktadır. Dolayısıyla birden fazla kişi aynı konu ile ilgili çalışmak durumunda olabilmektedir. Bu tür belirsizliklerin örgüt içerisinde çatışma ortamı yarattığı ifade edilmektedir (Koçel, 2013:652). Ayrıca çalışma alanlarının doğal

yapısında bulunan karmaşıklık sebebiyle yani görev, yetki vb. nerede başlayıp nerede bittiği ile ilgili sınırlarının açık bir şekilde çizilmesi gerekliliği önem arz etmektedir. Birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevler olduğu gibi, hiçbir bölümün sahip çıkmadığı ve yapmak istemediği görevlerde mevcuttur. Bu gibi sebepler çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bazı çatışmalarda, örgütlerde görev alan yöneticilerin kademe atlama yoluyla kendilerine bağlı olan kısımlar dışındaki daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerin dolayısı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2011:588).

2.5.6.Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Örgüt içindeki kişilerin çeşitli sebeplerden dolayı sahip oldukları güç alanlarını genişletme istediğini ve bunun sonucunda çıkan çatışma durumunu ifade etmektedir. Bu durumda, karşı tarafın uygulanan gücü algılayarak tepki vermesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2013:653).

2.5.7.Algılama Farklılıkları

Algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar, bilgi edinme ve göndermede farklılıklar, zaman ufku farklılıkları, bölüm amaçları, bilgi sağlamada bağımsızlık, yönetim tarzları arasındaki farklılıklar, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıkların vb. nedenlerden dolayı ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Eren, 2011:589). Dolayısıyla kişi veya grupların belirli olay, konu veya gelişmeleri farklı şekilde algılamaları sonucunda çatışmaların ortaya çıkması olasıdır. İnsan davranışlarının, algılarına göre şekillenmesinden dolayı kişilerin veya grupların birbirlerine zıt düşmeleri davranışlarına da yansıtacağı ve sonuç olarak algı farklılıklarının çatışmalarda etkin bir rol oynadığı belirtilmektedir (Koçel, 2013:651).

2.5.8.Statü Farklılıkları

Örgüt içerisindeki kişi veya grupların kendi statülerini diğerlerinden fazla itibarlı olarak görmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi olumsuz yönde etkileyerek çatışmalara sebep olabilmektedir (Tengilimoğlu, 1991:133). Ayrıca iş görenin kendi statüsü ile eğitim, yaş, maaş

ve hizmet süresi gibi statü boyutları arasında farklılık hissetmesi sonucunda da çatışmalar ortaya çıkacaktır. Örgütlerde düşük statülü kişilerin, daha yüksek statüye sahip kişileri yönlendirmeye çalışmaları da bir çatışma sebebi olarak görülmektedir. Algılanan statü ile bulunan statü arasındaki farklılığında çatışmalara sebep oldu ifade edilmektedir (Ertürk, 2000:229).

2.5.9.Görevlerarası Karşılıklı Bağımlılık

Bir örgütte bölümler veya gruplar arasında fonksiyonel olarak belirli bağımlılıklar mevcuttur. Örgüt içerisinde bir bölümün görevini yerine getirebilmesi için yalnız kendisinin değil, diğer bölümünde kendisine ait olan görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Yani bu iki bölüm birbirlerine fonksiyonel olarak bağımlıdır. Bu bölümlerden herhangi birinin, amaçlarını ve gerekliliklerini zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirmemesi durumunda birbirine bağımlı olan iki bölüm arasında çatışmaların yaşanacağı ifade edilmektedir (Tengilimoğlu, 1991:132).

2.5.10.Ödül ve Teşvik Sistemleri

Örgütlerde, ödüllendirme sistemleri çalışanların başarı ve performansları üzerine kurulmuştur. Bu sistem her ne kadar adil gibi görünüyorsa da, çalışanları psikoloji olarak birbirleriyle rekabet, mücadele ve çekişme ortamına sürüklemektedir. Çalışanlar böyle bir sistem içerisinde birbirleri ile yardımlaşma ve işbirliği yapmak yerine çekişme, engelleme ortamına itilmektedirler (Ertürk, 2000:230). Ayrıca Özalp (1989), yönetim birimlerinin toplam performansı yerine, çalışanların ayrı ayrı performanslarına göre yapılan değerlendirme ve ödüllendirmelerin örgütlerde çatışma riskini daha da arttırdığı ifade etmiştir (Şahin, ve Örselli, 2010:50).

2.5.11.Değişim ve Belirsizlik

Teknolojik ve kültürel anlamdaki hızlı değişiklikler diğer bir çatışma kaynağıdır. Değişim sonucunda yaşanan karmaşıklık, belirsizliğin önemli bir unsurudur. Değişim sırasındaki karmaşıklık düzeyinin artması ile birlikte, örgütlerde çatışma olasılığı da yükselmektedir. Çünkü çevresel belirsizlik

yöneticilerinde planlama fonksiyonlarını etkileyerek hedef ve yönlerini belirlemede problemlere yol açacaktır. Bu problemler alt kademelere yansiyarak çatışmalara sebep olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca örgütte çalışmakta olan daha yaşlı kuşaklar, teknolojik değişimlere ve yeniliklere direnç göstererek çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabildikleri belirtilmiştir (Ertürk, 2000:230).

2.5.12.Organizasyonun Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü ve çatışma miktarının paralellik gösterdiği ifade edilmiştir. Çünkü örgüt büyüdükçe, amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan araçlar daha karmaşık bir hal almakta ve iletişim kanallarının sayısı artarak hiyerarşik yapı arasındaki iletişim azalmaktadır. Ayrıca örgütün büyümesinin de informal grupların artmasına sebep olacağı belirtilmektedir. Sonuç olarak örgütsel büyüklük, örgütsel amaç, roller, ilişkilerin zorlaşması ve belirsizleşmesine sebep olarak iletişimde karmaşıklığa, koordinasyon sorunlarına, uzmanlaşmaya vb. problemlere yol açarak çatışmaların baş göstermesine sebep olduğu belirtilmiştir (Tengilimoğlu, 1991:134).

2.6. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Olumlu Olumsuz Etkileri

Örgütsel yaşamda karşı karşıya kaldığımız çatışmaların, örgüt performansına etkilerinin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki yönlü ele alınabileceği ifade edilmektedir. Örgütsel çatışmaların olumlu yönlerini French ve Bell (1978) ayrıca Draft ve Cole (1988) şu şekilde açıklamışlardır. Örgütsel çatışma, örgüt için bazı durumlarda gereklilik arz etmektedir ve yeniliğe açılan bir yol olarak ifade edilmektedir. Hatta bazı çatışma türleri, örgüt içindeki çalışanlar arasında iletişimin olumlu yönde gelişmesini sağlayarak varolan performans düzeyinin artırılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, örgütteki belirli miktardaki çatışmaların yapıcı sonuçlar doğurarak farklı görüşlerin, tutum, inanış ve davranışların değişik seçenekler sunulmasını sağlayarak yeni amaçlar edinilmesine ve eski görüşlerin modernleşerek verimliliğin artmasına yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir (Başaran, 2004:329;Şahin ve Örselli, 2010:46). Taraflar, yaşanan çatışmalar sebebi ile kendi bilgi, beceri ve

yeteneklerini değerlendirme şansı bularak, eksikliklerini giderme yolunu seçecek, bu sayede kendilerini geliştirerek örgüt için yeni fırsatlar yaratma şansına kavuşacaklardır. Dolayısıyla çatışmaların, bireylerin güdülenerek tembelliğin ortadan kalkmasına yardımcı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, iletişim problemleri yüzünden yaşanan çatışmaların da kanalların doğru şekilde kullanılması sayesinde minimuma indirgenmesini sağladığı da belirtilmektedir. Çatışma sayesinde örgütsel gelişim ve değişim sağlanabilmektedir. Çünkü çalışanların kendi haklarını savunmak amacı ile kişisel görüşlerini ortaya koymaları, orijinal ve yeni fikirlerin oluşmasını sağlayarak örgüt yönetiminin de bu fikirlerden fayda yaratmasına sebep olmaktadır. Örgüt içerisinde uzun zamandır sürüncemede kalan ve sorun yaratan problemlerin ise çözümlenmesi hususunda yeni stratejiler geliştirilmesini sağlayarak, örgüt içindeki var olan gerilimin azaltılmasında önemli yeri olduğu da ifade edilmektedir. Çatışmalar, örgüt içerisindeki yetki dağılımlarının düzenlenmesine yardımcı olarak çatışmaya yol açan uyuşmazlık ve zıtlıkların ortadan kaldırılmasına yardımcı olduğu belirtilmektedir (Yatkın, 2008:15).

Çatışmanın olumsuz etkileri French ve Bell (1978), Draft (1983), Williams, (1982) Cole (1988), Bingöl (1990) göre, şu şekilde ifade edilmiştir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar sonucunda çalışanların birbirlerine düşman olması gibi olumsuz sonuçlar yaşanabilmektedir. Ayrıca, taraflar arasında çatışmalar uzun sürdüğü takdirde, örgüt performansı ve verimliliği negatif yönde etkilenecek istenmeyen sonuçların yaşanmasına sebep olacağı ifade edilmiştir. Bir diğer olumsuzluk ise bireyler arasındaki mevcut olan stresli ortamdan dolayı, çalışan kişilerde davranış bozuklukları sonucu saldırgan hareketler, agresiflik vb. kişiler arası problemlerde artışlar gözlemlenebileceği ifade edilmektedir. Tarafların, birbirlerinin işlerini yapmasına bilerek engel olma ve işlerini baltalama eğilimine sebebiyet verebileceği, ayrıca yaşanan iletişim problemleri sonucunda bireylerin, kendi algılarına göre haberleşmeyi çarpıtma gibi davranışlarda bulunabileceklerine de değinilmektedir. Ayrıca örgütlerde personel devir hızının artması da olumsuzluklardan biri olarak belirtilmektedir (Başaran, 2004:330;Şahin ve Örselli, 2010:47). Düşükcan (2003) göre, Örgüt içerisindeki sorumluluklar ve belirsizlikler sonucu çalışanlar arasında haklılık ve haksızlık şeklinde bir arayış oluşacaktır. Bunun

sonucunda taraflar arasında yaşanan çatışmalar, rekabet yaşanmasını tetikleyerek performansın geliştirilmesine değil tersine performansın düşmesine neden olmaktadır. Çünkü bu tarz bireysel rekabetler, kişiliği ön plana çıkartarak işbirliğinin ve paylaşımın azalmasına ayrıca, yardımlaşmanın da önüne geçilmesine sebep olmaktadır. Bu gibi tehlikeli durumlar örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştırıcı olumsuz sonuçları meydana getirmektedir (Yatkın, 2008:16).

Tezin ikinci bölümünde, çatışma kavramı ve tanımı yapılarak, literatür de araştırmacıların çatışmayı ne şekilde ifade ettiği ve ele alış biçimleri açıklanmıştır. Çatışmanın, yönetsel yaklaşımdaki yeri ve gelişimine değinilmiştir. Daha sonra çatışma sürecinin ortaya çıkış şekli ve bu süreç içerisinde çatışma yönetiminin yeri ve açıklaması yapılmıştır. Sırası ile örgütlerde meydana gelen çatışma türleri belirli başlıklar altında incelenmiştir. Örgüt içerisinde ve günlük hayatımızda karşımıza çıkan dolayısıyla, insan ilişkilerinde artık olağan ve doğal bir kavram olarak kabul edilen çatışma, organizasyonlarda en önemli sorunlarından biri olarak kabul edilmekte ve örgütün her bölümünde değişik şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Çatışma olgusunun, örgüt içerisinde işlevselliğini arttırabilmek için öncelikle nedenlerini doğru şekilde belirlemek ve doğru çözüm strateji ve tekniklerini kullanarak örgüt adına faydalı olmasının sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden çatışmanın nedenleri ikinci bölümde tek tek ele alınmıştır. Son olarak çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinilerek tezin ikinci bölümü sonlandırılmıştır. Tezin araştırma kısmında, çalışanların işyerindeki örgütsel adalet algısı ve çatışma arasındaki ilişki ortaya konacaktır

3. BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÇATIŞMA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde örgütsel adalet ve örgütsel çatışma değişkenlerinin ve araştırmanın önemine değinilecek, daha sonra yapılan araştırma ile ilgili bilgiler sunulacaktır. Son olarak ise araştıma kapsamında elde edilen veriler yardımı ile yapılan incelemenin sonuçları değerlendirilecektir.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı örgütsel adalet ile çatışma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu kapsamda, aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile bir kamu kurumunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya kamu da çalışan personelin belirli bir bölümü katılmıştır. Günümüzde bir çok işyerinin problemi olduğu anlaşılan örgütsel adalet ve yine yaşamımızın bir parçası haline gelmiş ve insan ilişkilerinde kaçınılmaz olan çatışma olgusunu ayrı ayrı başlıklar altında bir çok araştırmacı değinmiştir.

Örgütsel adaletin araştırmacılar için önemli bir kaynak olmasının başlıca sebebi, çalışanların, yaşanan bir çok olayın etkisi altında kalarak örgüt içerisindeki uygulamalar, süreç ve davranışlara karşı kendi algılayışlarına göre çeşitli tutum ve davranışlar sergilemeleridir. Bunun sonucunda, kişilerin verdikleri farklı tepkiler onların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi sırasında zorluklar yaşamalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlarda amaç, örgüt içerisinde uygun ortamın yaratılarak, çalışanlara adaletli bir ortam sağlamak olmalıdır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:72). Örgütsel adalet ile ilgili bir çok araştırma yapılmasının başlıca sebebi bu şekilde açıklanabilmektedir. Gerek yerli gerekse yabancı literatür incelendiğinde adalet ile ilgili çok sayıda araştırmaya yer verildiği görülmektedir. Örneğin; (Özer ve Urtekin, 2007), (Cihangiroğlu ve Yılmaz), (İşcan ve Sayın, 2010), (Jepson ve Rodwell, 2012), (Ramamoorthy ve Flood, 2004). Bu çalışmalarda örgütsel adalet incelenmiştir.

Araştırmacılar, Özer ve Urtekin (2007), örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisini araştırmışlar. Araştırma sonucunda organizasyonda örgütsel adaletin sağlanması durumunda, çalışanların adalet algılarının olumlu yönde etkilendiği ve iş doyumunun da olumlu yönde gelişmesine katkı sağladığını ifade etmişlerdir (Özer ve Urtekin, 2007:122). Cihangiroğlu ve Yılmaz (2010) ise, çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemini araştırmışlar. Sonuç olarak örgüt içinde var olan bir adaletsizlik sonucunda, çalışanların adalet arayışına sürüklendiğini yani çalışanların adalet konusuna duyarsız kalmadıkları sonucuna varmışlardır. Ayrıca çalışanların, üstelerinin kendilerine davranış biçimleri sonucunda geliştirdikleri algılara göre tutum sergilediklerini savunmuşlardır. Olumlu algıların, örgütsel bağlılığı, verimliliği ve örgütte çalışmaya devam etme kararını arttırdığını da eklemişlerdir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:210). İşcan ve Sayın (2010) ise, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmış, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması sonucunda örgüt içinde alınan kararların çalışanlar tarafından adil olduğu hususunda daha inandırıcı olduğunu savunmuşlardır (İşcan ve Sayın, 2010:213).

Yabancı literatürde Jepson ve Rodwell (2012), kadınların örgütsel adalet algılarını araştırmış, dağıtım ve bilgisel adaletin kadınlar açısından adalet algılarında anlamlı belirleyiciler olduğunu savunmuşlardır (Jepson ve Rodwell, 2012:734). Ramamoorthy ve Flood (2004), cinsiyet ve çalışan davranışlarının örgütsel adalet algılarındaki rolünü araştırmışlar, işlemsel adaletin direkt olarak değil dolaylı yoldan örgütsel bağlılığa etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca dağıtım adaletinin kadınlarda erkeklere nazaran, örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediğini belirtmişler, yönetim açısından bakıldığında ise, ödüllerin dağıtımı esnasında yöneticinin çalışanları ile açık ve doğru iletişim kurmasının dağıtım adaleti algısının olumlu şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir (Ramamoorthy ve Flood, 2004:256).

Çatışma konusu ile ilgili gene literatürde çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların bir çoğu örgütlerde çatışma yönetimini ele alarak organizasyonun çıktılarını maksimize etmeye yönelik veya çatışma yönetim tarzlarını açıklayan çalışmalardır.

Üngören (2008)'de örgütsel çatışma yönetimi üzerine yaptığı araştırma sonucunda, çatışmaya neden olan faktörler üzerinde durmuş, davranış biçimlerinin ve iletişimin çatışma üzerindeki etkilerinden bahsetmiştir. Çatışma çözüm stratejilerini kullanma ve çalışılan pozisyon arasında anlamlı farklılıklar olduğuna değinmiştir. Ayrıca öğrenim durumlarında kullanılan çatışma yönetim stratejileri ile anlamlı farklılıklar gösterdiğini ifade etmiştir (Üngören, 2008:903).

Yürür (2009), yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri ile ilgili araştırmasında kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş, dışa dönüklük, sorumluluk ve açıklık gibi kişilik özelliklerinin tümleştirme tarzı ile pozitif ilişki içinde olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir sonuç ise, duygusal dengesizlik ve geçimlilik özellikleri ile kaçınma tarzı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğudur. Sonuç olarak kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzları ile arasındaki ilişkiyi etkilediğini ifade etmiştir (Yürür, 2009:38).

Imazai ve Ohbuchi (2002) çatışma çözümü ve işlemsel adalet üzerine yaptığı araştırma sonucunda, çatışma çözümü sırasında, dağıtım ve işlemsel adaletin adil şekilde algılanmasının çalışanların, çatışma sonucundaki çıktılardan memnuniyetini arttırdığını ifade etmişlerdir (Imazai, Ohbuchi, 2002:111). Deprez vd. (2014) kişilerarası adalet, ilişkisel çatışma ve bağlılık üzerine yaptığı çalışmada, çalışanların, yöneticileri ile olan pozitif iletişimlerinin kişilerarası adalet algılarını olumlu yönde etkilediği ve bağlılıklarını olumlu yönde değiştirdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkisel çatışmaların kişilerarası adalet algısını negatif yönde etkilediğini açıklamışlardır. (Deprez vd, 2014:523).

Özetle yukarıda açıklandığı üzere, yerli ve yabancı literatür tarandığında algılanan örgütsel adalet ile çatışma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konu ile ilgili örneklem grubu olarak, İstanbuldaki bir kamu işletmesi seçilmiş, burada çalışan personel arasında yapılan araştırmanın da, literatüre katkı sağlanması beklenmektedir.

Çünkü seçilen kamu kurumunda, çalışan personelin eğitim düzeyi oldukça yüksek ve kamu kuruluşu olması sebebiyle işletme olarak klasik bir yapıya sahip olması, ast-üst ilişkisi açısından önem arz etmektedir. Bu tezin amacı, örgütsel adalet ile çatışma ilişkisini incelemek, örgüt içerisinde çalışanların, sıklıkla yaşadığı adalet ve adaletsizlik olgusunun çalışanlar (üst-ast) arasında, birbirlerine karşı davranışlarında ve tutumlarında olumlu veya olumsuz nasıl etkilendiğini araştırmak. Sonucunda ortaya çıkan zıtlaşmazlık, uyumsuzluk, sağlıksız çalışma ortamı vb. unsurların organizasyonun işleyişini ne şekilde etkilediğini açıklamaya yönelik bilgiler sunmaktır.

3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Yapılan araştırmanın ana kütlesi İstanbul'da bulunan bir kamu kurumudur. Kurum, İstanbul'da faaliyet gösteren tesislerin çeşitli izinlerinin verilmesi ve denetlenmesi ayrıca gerekli görülen durumlarda cezai işlem uygulanması gibi uygulamaları yürütülmesi ile sorumlu olan bir kurumdur. Söz konusu kurumda da çalışan personel, çeşitli mühendislik branşları ile az miktarda memur kadrosundan oluşmaktadır. Dolayısıyla, yapılan araştırmanın ana kütlesi mühendis pozisyonunda çalışan personel tarafından oluşturulmuştur.

Örnekleme yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesini başlıca sebebi araştırmanın zamanının ve bütçesinin kısıtlı olması ve araştırmaya sadece ulaşılabilir olan katılımcıların dahil edilmesidir. Araştırma tek kurumda gerçekleştirilmiş, toplam 100 katılımcıya anket formları dağıtılmış, anketlerin 88 tanesi geri gelmiş, 3 tanesi anket formunun eksik cevaplanmasından ötürü geçersiz kabul edilmiş ve araştırma toplam 85 anket formu üzerinden yapılmıştır. Bu araştırmanın önemli kısıtlarından biri ana kütleyle ulaşmadaki zorluktur. Çünkü işletmede personelin birçoğu görevleri dolayısıyla haftanın dört günü devamlı suretle kurum dışında görev almaktadır. Dolayısıyla bu durum, katılımcıların anketi cevaplarırken zaman darlığı yaşamalarına sebep olmuştur. Fakat çalışanların eğitim düzeyleri göz önüne alındığında çoğunun yüksek düzeyde eğitime sahip olması sebebi ile ana kütleyle temsil gücü

bakımından ziyade, zaman problemi yaşamaları yüzünden katılımcıların anket sorularını cevaplarırken, hızlı bir şekilde verdikleri cevapların yeterli olmaması imkan dahilindedir. Diğer bir kısıt ise işyerinin çalışma şartlarından dolayı olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, araştırmanın bu yöntem ile yapılmış olmasıdır.

Bütün bu kısıtlara rağmen, yapılan araştırmanın organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ve çatışma arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak için gerekli bilgileri ortaya koymaya ilişkin öncü bilgiler sağlaması beklenmektedir.

3.3.Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri

Araştırmaya anketle veri toplama yöntemlerinden olan elden bırakılan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler oluşturulmadan önce literatür taraması yapılmış, örgütsel adalet ve örgütsel çatışma ile ilgili bölümlerde daha önce literatürde kullnılmış olan ölçeklerden faydalanılmıştır.

Araştırmanıda kullanılan anket formu katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmında katılımcılara bazı demografik sorular sorulmuştur. Bunlar; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi ve işyerinde buldukları pozisyon ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında ise örgütsel adalet ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anket formunun bu bölümü için, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen adalet ölçeği kullanılmıştır. “Örgütsel Adalet” ölçeği dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti olmak üzere toplam üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek toplam 20 sorudan oluşmakta, ilk 5 madde dağıtım adaleti boyutunu ölçmekte, daha sonraki (6-11) maddeler işlemsel adalet boyutlarını ölçmek üzere hazırlanmış ve son 9 ifade, (12-20) maddeler ise etkileşim adaletini ölçmek üzere kullanılan ifadelerle sahiptir.

Formun üçüncü kısmında ise, örgütsel çatışma ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ölçek toplam 20 madden oluşmaktadır. Anket formunun bu

bölümü için, Bhat, Rangnekar ve Barua (2013) makalelerinde yer alan Upinder ve Santosh Dahr (2003) tarafından, işyerindeki örgütsel çatışmayı ölçmek amacı ile geliştirilen “Örgütsel Çatışma” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, orjinaline sadık kalınarak Türkçe’ye çevrilmiş ve bu şekilde kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine ait bilgiler orijinal eserde mevcuttur.

Araştırmadaki tüm ölçekler, uyumun sağlanması amacıyla 5’li Likert şekline dönüştürülmüştür. Boyutlara ilişkin ifadeler; “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Son olarak araştırmanın değişkenleri şu şekilde özetlenebilir.

Demografik Değişkenler

- Cinsiyet
- Yaş
- Öğrenim durumu
- Kurumdaki pozisyon
- Çalışma Süresi

Örgütsel Adalet

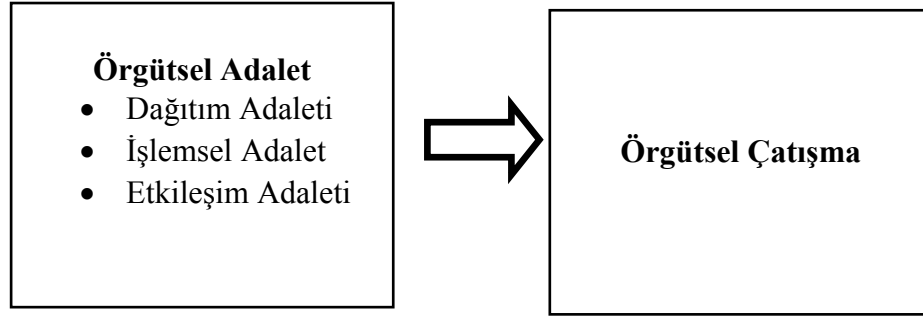
- Dağıtım adaleti
- İşlemsel adalet
- Etkileşim adaleti

Örgütsel Çatışma

3.4.Araştırmanın Modeli

Araştırmada çalışanların, iş yerindeki örgütsel adalet algıları ile çatışmanın çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacak, örgütsel adalet ve boyutları ile çatışma arasındaki ilişki incelenecek, son olarak adalet boyutlarının çatışma üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Araştırma modeli ise aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun bir şekilde, çalışmanın değişkenleri ve değişkenlerin alt boyutları kullanılarak bazı hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

1. H₁: Kamu personelinin işyerindeki örgütsel adalet algıları çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, kurumdaki pozisyon) göre farklılaşmaktadır.
2. H₁: Kamu personelinin işyerinde örgütsel çatışma yaşama durumlarının çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, kurumdaki pozisyon) göre farklılaşmaktadır.
- 3.H₁: Kamu personelinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel çatışma üzerinde etkisi vardır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan personelden elde edilen veriler, SPSS 22 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları kullanılarak incelenmiştir. Daha sonra ölçekler her bir madde için korelasyon analize tabii tutulmuş ve ölçekten çıkarılması gereken maddeler olup olmadığı araştırılmıştır.

Örnekleme oluşturan personelin, demografik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile ilgili değişkenlere tanımlayıcı istatistikî yöntemler uygulanarak bazı analizler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet ve boyutları ile örgütsel çatışmanın cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyonu ve çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak için t testi, Anova testi ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Son olarak, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile Pearson korelasyon katsayıları incelenmiş ve ardından etkinin araştırılması amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır.

3.7.Araştırmanın Bulguları

Üç bölüm şeklinde hazırlanan anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların demografik soruları cevaplaması istenmiştir. Bu sorulara ilişkin tüm bilgiler aşağıdaki başlıklar altında tek tek açıklanmaktadır.

3.7.1.Cevaplayıcıların Demografik Bulguları

Anket formunun birinci bölümünde katılımcılara yöneltilen demografik sorulara verilen cevapların frekans, yüzde, geçerli ve toplam yüzde olarak aşağıdaki tabloda açıklanmaktadır. Sorulara verilen cevaplar kısaca aşağıda verilen tabloda görülmektedir.

Tablo 3.1. Cevaplayıcıların Demografik Dağılımı

Cinsiyet		Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde
	Kadın	49	57,6	57,6
	Erkek	36	42,4	42,4
	Toplam	85	100,0	100,0
Yaş	26-33	12	14,1	14,1
	34-41	19	22,4	22,4
	42-49	20	23,5	23,5
	50-57	18	21,2	21,2
	58-65	14	16,5	16,5

	65 ve üstü	2	2,4	2,4
	Toplam	85	100,0	100,0
Öğrenim Durumu	Lise	11	12,9	12,9
	Üniversite	56	65,9	65,9
	Lisans üstü	16	18,8	18,8
	Doktora	2	2,4	2,4
	Toplam	85	100,0	100,0
Pozisyon	Memur	11	12,9	12,9
	Mühendis	57	67,1	67,1
	Muhasebe	3	3,5	3,5
	Avukat	3	3,5	3,5
	Diğer	11	12,9	12,9
	Toplam	85	100,0	100,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	10,6	10,6
	1-4 yıl	12	14,1	14,1
	4-7 yıl	6	7,1	7,1
	7-10 yıl	7	8,2	8,2
	10-13 yıl	10	11,8	11,8
	13 yıl ve üstü	41	48,2	48,2
	Toplam	85	100,0	100,0
Cevapsız		0	0	0
Toplam		85	100,0	100,0

Tablodan görüldüğü üzere, anket katılımcılarının %57,6'sı kadın %42,4'ü erkektir. Katılımcıların yaş aralıkları göz önüne alındığında, %14,1 26-33 yaş aralığında, %22,4 34-41 yaş aralığında, %23,5 42-49 yaş aralığında, %21,2'si 50-57 yaş aralığında, %16,5'i 58-65 yaş aralığı ve %2,4'ü 65 yaş üzerindedir. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında ise, %12,9'u lise, %65,9'u üniversite, %18,8 lisans üstü ve son olarak %2,4'ü doktora mezunudur. Sonuç olarak katılımcıların %87,1'i yüksek eğitilmiş olduğu görülmektedir. Pozisyonlarına bakıldığında ise görüldüğü üzere %67,1'lik

kısmını mühendislik mezunları ve bu pozisyonda çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca, %12,9'luk kısmını memur, %3,5 muhasebe görevlisi, %3,5 avukat ve son olarak %12,9'luk kısmını ise diğer pozisyonlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Son olarak katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %48,2'lik gibi önemli bir oranının kurumda 13 yıl ve üstü yıldır çalıştığını görmekteyiz. Diğer yandan, %10,6'sı kurumda 1 yıldan daha az süredir çalışmakta, %14,1'i 1-4 yıl, %7,1'i 4-7 yıl, %8,2'si 7-10 yıl, 11,8'i 10-13 yıldır kurumda çalışmaya devam etmektedir. Anket sonuçlarına göre demografik soruların yer aldığı ilk bölümde sorulara cevap vermeyen kişi bulunmamaktadır.

3.7.2.Araştırmada Kullanılan Ölçklere Yönelik Güvenirlilik Analizleri

Bir ölçme aracında bulunması gereken en önemli özellik güvenirliliktir. Genel olarak güvenirlilik olgusunu tanımlamak gerekirse var olan ölçme aracının, farklı ölçümlerde tutarlı ve benzer sonuçlar verme başarısı olarak açıklanabilmektedir. Dolayısıyla, ölçeklerin güvenirliliğini saptanabilmesi için farklı yöntemler kullanılabilir. Sosyal bilimlerde en çok kullanılan yöntem, Cronbach (1951) tarafından geliştirilmiştir. Cronbach (1951), ölçekte bulunan soruların varyanslarının toplamının genel varyansa oranlama yolu ile bulunan bir ağırlıklı standart sapma ortalamasının, esas alınmasıyla ortaya çıkan alfa katsayısı şeklinde açıklamıştır. Bu yüzden katsayı ölçek sorularının tutarlılığını anlamak ve ölçeğin belirli bir bütünlük içerisinde olup olmadığını anlayabilmek açısından önem arz etmektedir (Gürbüz, Mert, 2009:126).

Akgül ve Çevik (2003) göre, bir ölçeğin güvenirlilik durumu şu şekilde incelenebilmektedir. (α) katsayısı, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenirliliğe sahiptir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçek güvenirliliğe sahiptir. Eğer ölçek $0,80 \leq \alpha < 0,100$ aralığında ise, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz (Üngören, 2008:893).

Bu araştırmada da ölçek güvenirlilikleri ölçümü, Likert ölçekli sorularda kullanılan bir yöntem olan, Alfa yöntemi yani Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak hesaplanacaktır. Araştırmada kullanılan ölçklere ve boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri Tablo gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Ölçekler ve Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Katsayıları

	Soru Adedi	Güvenirlilik Katsayısı (Cronbach Alfa)
Örgütsel Adalet	20	%90,2
Dağıtım Adaleti	5	%75,6
İşlemsel Adalet	6	%78,8
Etkileşim Adaleti	9	%93,8
Örgütsel Çatışma	20	%83,5

Ölçeklerin güvenirlilik katsayılarına bakıldığında, örgütsel adalet ve örgütsel çatışma ölçeklerinin güvenirlilik katsayıları $0,80 \leq \alpha < 0,100$ aralığında olması sebebiyle yüksek derecede güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Analize devam ederken güvenirliliği belirleyebilmek amacıyla, güvenirlilik analizleri sonucunda elde edilen bütün maddelerin korelasyon katsayıları incelenmiştir. Korelasyon katsayısı, 0,20'nin üzerinde olan ifadeler ölçekten atılmadan, diğer analizler uygulanabilir. Dolayısıyla, aşağıdaki tablolarda maddelere ait, korelasyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Maddelerine Ait Korelasyon Katsayıları

Örgütsel Adalet	Korelasyon Katsayıları
1-Dağıtım Adaleti	0,450
2-Dağıtım Adaleti	0,225
3-Dağıtım Adaleti	0,454
4-Dağıtım Adaleti	0,382
5-Dağıtım Adaleti	0,530
6-İşlemsel Adalet	0,655
7-İşlemsel Adalet	0,529
8-İşlemsel Adalet	0,589
9-İşlemsel Adalet	0,615
10-İşlemsel Adalet	0,647

11-İşlemsel Adalet	0,414
12-Etkileşim Adaleti	0,689
13- Etkileşim Adaleti	0,726
14- Etkileşim Adaleti	0,651
15- Etkileşim Adaleti	0,770
16- Etkileşim Adaleti	0,809
17- Etkileşim Adaleti	0,684
18- Etkileşim Adaleti	0,679
19- Etkileşim Adaleti	0,727
20- Etkileşim Adaleti	0,660

Tablo 3.4. Örgütsel Çatışma Ölçeği Maddelerine Ait Korelasyon Katsayıları

Örgütsel Çatışma	Korelasyon Katsayıları
1-Örgütsel Çatışma	0,295
2-Örgütsel Çatışma	0,503
3-Örgütsel Çatışma	0,438
4-Örgütsel Çatışma	0,377
5-Örgütsel Çatışma	0,605
6-Örgütsel Çatışma	0,491
7-Örgütsel Çatışma	0,432
8-Örgütsel Çatışma	0,419
9-Örgütsel Çatışma	0,302
10-Örgütsel Çatışma	0,468
11-Örgütsel Çatışma	0,546
12-Örgütsel Çatışma	0,533
13-Örgütsel Çatışma	0,702
14- Örgütsel Çatışma	0,422
15-Örgütsel Çatışma	0,534
16- Bireysel Çatışma	0,629
17- Bireysel Çatışma	0,504

18- Örgütsel Çatışma	0,421
19- Bireysel Çatışma	0,654
20- Bireysel Çatışma	0,495

3.7.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Aşağıdaki tabloda örgütsel adalet, boyutları ve çatışma ölçeğinin ortalama değerleri ve standart sapma değerleri görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin ortalaması 2,93'dür. Kullanılan 5'li Likert ölçeği göz önüne alındığında, söz konusu katılımcı grubunun zaman zaman adaletsizlik algıladıklarını söyleyebiliriz. Katılımcıların dağıtım adaleti ortalaması 2,83, işlemsel adalet ortalaması 3,17 ve etkileşim adaleti ortalaması 2,66'dır. Ayrıca örgütsel çatışmanın 3,46 değerinde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Değişkenlere Ait Ortalama Değerler

	Ortalama Değer	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	2,93	0,71
Dağıtım Adaleti	2,83	0,88
İşlemsel Adalet	3,17	0,86
Etkileşim Adalet	2,66	0,96
Örgütsel Çatışma	3,46	0,56

3.7.4. Kamu Personelinin İş Yerinde Adalet Algılarına Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, kamu personelinin örgütsel adalet algılarının bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bu değişkenler; cinsiyet, yaş, pozisyon, öğrenim durumu ve işyerinde çalıştığı süre olarak belirlenmiştir. Bulgular t testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Kruskal Wallis testi kullanılarak elde edilmiştir.

3.7.4.1.Kamu Personelinin İşyerindeki Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu personelinin, adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla, t testi yapılmış ve t değerlerinin seçiminde, eşit varyans durumuna da bakılmıştır. Yapılan testin sonucu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3.6. Kamu Personelinin İş yerindeki Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait t-testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	S.H	S.D	t	p
Örgütsel Adalet	Kadın	49	3,01	0,60	0,08	0,165	1,07	0,28
	Erkek	36	2,83	0,84	0,14			
Dağıtım Adaleti	Kadın	49	3,03	0,70	0,10	0,198	2,32	0,02
	Erkek	36	2,57	1,02	0,17			
İşlemsel Adalet	Kadın	49	2,77	0,79	0,11	0,189	1,43	0,15
	Erkek	36	2,50	0,94	0,15			
Etkileşim Adaleti	Kadın	49	3,15	0,90	0,12	0,212	-0,19	0,85
	Erkek	36	3,19	1,04	0,17			

Yukarıdaki tablo, eşit varyans durumuna bakılarak değerlendirilmeye alınmıştır. Örgütsel adaletin, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. ($t=1,07$ ve $p>0,05$). Aynı şekilde örgütsel adaletin alt boyutlarına bakılmıştır. Dağıtım adaleti değerleri ($t=2,32$ ve $p(0,02)<0,05$) olduğundan dolayı cinsiyet ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. İşlemsel adalet değerleri, ($t=1,43$ ve $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Son olarak Etkileşim adaleti boyutuna bakılmış, ($t= -0,190$ ve $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

3.7.4.2.Kamu Personelinin Yaş Gruplarına Göre Adalet Algılarının Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu çalışanlarının, adalet algılarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılacaktır.

Tablo 3.7. Örgütsel Adalet ve Boyutlarına Ait Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	p
Örgütsel Adalet	1,427	5	79	,224
Dağıtım Adaleti	2,415	5	79	,043
İşlemsel Adalet	1,686	5	79	,148
Etkileşim Adaleti	1,930	5	79	,099

Tabloda, dağıtım adaleti boyutu $p < 0,05$ olması sebebiyle homojenlik sağlanamamaktadır. Bu sebepten bu boyut ayrıca Kruskal Wallis testi ile incelenecektir. Örgütsel adalet, İşlemsel ve etkileşim adaleti boyutlarına ise Anova testi uygulanarak analize devam edilecektir.

Tablo 3.8. Kamu Personelinin İş Yerindeki Adalet Algılarının Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair Anova Testi

Boyutlar	Yaş	N	Ort	S.S	S.H	F	p
Örgütsel Adalet	26-33	12	3,00	,66	,19	,608	,694
	34-41	19	2,95	,54	,12		
	42-49	20	2,94	,66	,14		
	50-57	18	2,80	,78	,18		
	58-65	14	3,10	,97	,25		
	65 ve üstü	2	2,27	,45	,32		
Toplam		85	2,93	,71	,07		
İşlemsel Adalet	26-33	12	2,65	,91	,26	,063	,997

	34-41	19	2,66	,74	,17		
	42-49	20	2,74	,73	,16		
	50-57	18	2,60	,92	,21		
	58-65	14	2,64	1,17	,31		
	65 ve üstü	2	2,50	,94	,66		
Toplam		85	2,66	,86	,09		
Etkileşim Adaleti	26-33	12	3,35	,69	,20	1,447	,217
	34-41	19	3,05	,74	,17		
	42-49	20	3,26	,95	,21		
	50-57	18	2,82	1,01	,23		
	58-65	14	3,58	1,26	,33		
	65 ve üstü	2	2,44	,31	,22		
Toplam		85	3,17	,96	,10		

Çalışanların yaşı bakımından, örgütsel adalet ile ilgili herhangi bir anlamlılık göstermediği anlaşılmaktadır. ($F=,608$ ve $p>0,05$). Örgütsel adaletin alt boyutları olan, işlemsel adalet boyutu ($F=,063$ ve $p>0,05$) ile etkileşim adaleti ($F=1,447$ ve $p>0,217$) boyutunda da yaş dağılımına göre anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Tablo 3.9. Kamu Personelinin Dağıtım Adaleti Boyutunun Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Kruskal Wallis Testi

Boyut	Yaş	N	Sıra Ort	Ort	S.S	df	X ²	p
Dağıtım Adaleti	26-34	12	41,83	2,83	,88	5	7,78	0,169
	34-41	19	51,26					
	42-49	20	36,68					
	50-57	18	47,39					
	58-65	14	40,89					
	65 yaş ve üstü	2	10,00					

Tabloda, kamu personelinin dağıtım adaleti boyutunun yaş grupları bakımından ($p>0,05$) herhangi anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

3.7.4.3.Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu personelinin örgütsel adalet algılarının buldukları pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğine bakılacaktır. Test sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.10. Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Pozisyona Göre Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	P
Örgütsel Adalet	1,101	4	80	,362
Dağıtım Adaleti	,616	4	80	,652
İşlemsel Adalet	1,126	4	80	,350
Etkileşim Adaleti	,866	4	80	,488

Yukarıdaki tabloda, örgütsel adalet ve boyutlarına ait homojenlik testi verilmiştir. Testteki boyutların p değerleri incelendiğinde $p>0,05$ homojenlik şartı sağlandığı için Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.11. Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi Durumuna Ait Anova Testi

Boyutlar	Pozisyon	N	Ort	S.S	S.H	F	P
Örgütsel Adalet	Memur	11	3,16	,61	,18	,472	,756
	Mühendis	57	2,88	,74	,09		
	Muhasebe	3	3,21	,74	,43		
	Avukat	3	2,96	,10	,06		
	Diğer	11	2,88	,80	,24		

Toplam		85	2,93	,71	,07		
Dağıtım Adaleti	Memur	11	3,21	1,04	,31	,738	,569
	Mühendis	57	2,78	,86	,11		
	Muhasebe	3	2,93	,57	,33		
	Avukat	3	3,06	,92	,53		
	Diğer	11	2,65	,89	,26		
Toplam		85	2,83	,88	,09		
İşlemsel Adalet	Memur	11	2,62	,67	,20	,162	,957
	Mühendis	57	2,62	,91	,12		
	Muhasebe	3	2,94	,94	,54		
	Avukat	3	2,77	,25	,14		
	Diğer	11	2,77	,94	,28		
Toplam		85	2,66	,86	,09		
Etkileşim Adaleti	Memur	11	3,49	,99	,30	,510	,729
	Mühendis	57	3,11	1,01	,13		
	Muhasebe	3	3,55	,72	,42		
	Avukat	3	3,03	,55	,32		
	Diğer	11	3,09	,78	,23		
Toplam		85	3,17	,96	,10		

Analiz sonuçları incelendiğinde, kamu personelinin pozisyonu bakımından, örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($F=,472$ ve $p>0,05$). Dağıtım adaleti boyutu ($F=,738$ ve $p>0,05$), işlemsel adalet boyutu ($F=,162$ ve $p>0,05$) ile etkileşim adaleti ($F=,510$ ve $p>0,05$) anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.7.4.4.Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Adalet Algılarının Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu personelinin, İşyerindeki örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.12. Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermemesine Ait Anova Testi

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	Ort	S.S	S.H	F	p
Örgütsel Adalet	Lise	11	3,20	,58	,17	,693	,559
	Üniversite	56	2,87	,70	,09		
	Lisans Üstü	16	2,96	,84	,21		
	Doktora	2	3,00	,35	,25		
Toplam		85	2,93	,71	,07		
Dağıtım Adaleti	Lise	11	3,34	,93	,28	2,370	,077
	Üniversite	56	2,67	,81	,10		
	Lisans üstü	16	3,07	,98	,24		
	Doktora	2	2,70	,14	,10		
Toplam		85	2,83	,88	,09		
İşlemsel	Lise	11	2,56	,64	,19	,184	,907
	Üniversite	56	2,63	,91	,12		
	Lisans Üstü	16	2,78	,91	,22		
	Doktora	2	2,83	,23	,16		
Toplam		85	2,66	,86	,09		
Etkileşim	Lise	11	3,56	,95	,28	,781	,508
	Üniversite	56	3,13	,93	,12		

	Lisans Üstü	16	3,02	1,08	,27		
	Doktora	2	3,27	,70	,50		
Toplam		85	3,17	,96	,10		

Analiz sonuçları incelendiğinde, kamu personelinin öğrenim durumları bakımından, örgütsel adalet için anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. ($F=0,693$ ve $p>0,05$). Ancak dağıtım adaleti boyutu ($F=2,370$ ve $p<0,05$) öğrenim durumu bakımından anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Diğer boyutlar işlemsel ($F=0,184$ ve $p>0,05$) ile etkileşim adaleti boyutu ($F=0,781$ ve $p>0,05$) anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

3.7.4.5.Kamu Personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algılarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu personelinin, iş yerindeki örgütsel adalet algılarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi amacı ile bu bölümde anova testi öncesi yapılan homojenlik testinde etkileşim $p>0,05$ ve işlemsel $p>0,05$ adalet boyutlarının homojen şekilde dağılmadığını görmekteyiz. Homojenlik sağlanmadığı için bu boyutlara Kruskal Wallis testi uygulanacak, örgütsel adalet ve dağıtım adaleti boyutu ayrıca Anova testi ile incelenerek analize devam edilecektir.

Tablo 3.13. Adalet ve Boyutlarına Ait Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	p
Dağıtım Adaleti	0,772	5	79	,573
İşlemsel Adalet	2,372	5	79	,047
Etkileşim Adaleti	3,084	5	79	,014
Örgütsel Adalet	2,020	5	79	,085

Tablo 3.14. Kamu Personelinin İş Yerindeki İşlemsel ve Etkileşim Adaletinin Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesine Kruskal Wallis Testi

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ort	Ort	S.S	df	X ²	p
İşlemsel Adalet	1 yıldan az	9	37,44	2,66	,86	5	7,52	0,185
	1-4 yıl	12	52,42					
	4-7 yıl	6	26,58					
	7-10 yıl	7	40,29					
	10-13 yıl	10	33,10					
	13 yıl ve üstü	41	46,74					
Toplam		85						
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	9	36,22	3,17	,96	5	3,58	0,610
	1-4 yıl	12	50,04					
	4-7 yıl	6	49,00					
	7-10 yıl	7	31,43					
	10-13 yıl	10	44,30					
	13 yıl ve üstü	41	43,41					
Toplam		85						

Yapılan analizde, kamu personelinin çalışma süreleri bakımından işlemsel adalet boyutu ($p>0,05$) ve etkileşim adaleti boyutu ($p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.15. Kamu personelinin İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algısı ve Dağıtım Adaleti Boyutunda Çalışma Süresinin Farklılık Gösterip Göstermemesi Durumuna Ait Anova Testi

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ort	S.S	S.H	F	p
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	9	2,73	,36	,12	0,725	0,607
	1-4 yıl	12	3,18	,94	,27		

	4-7 yıl	6	2,86	,79	,32		
	7-10 yıl	7	2,65	,60	,22		
	10-13 yıl	10	2,84	,42	,13		
	13 yıl ve üstü	41	2,98	,76	,11		
Toplam		85	2,93	,71	,07		
Dağıtım	1 yıldan az	9	2,64	,73	,24	0,357	0,876
	1-4 yıl	12	3,03	,92	,26		
	4-7 yıl	6	2,76	1,03	,42		
	7-10 yıl	7	2,57	,87	,33		
	10-13 yıl	10	2,80	,61	,19		
	13 yıl ve üstü	41	2,88	,95	,14		
Toplam		85	2,83	,88	,09		

Analiz sonuçları incelendiğinde, kamu personelinin, çalışma süreleri bakımından örgütsel adalet ($F=0,725$ ve $p>0,05$) ile dağıtım adaleti boyutu ($F=0,357$ ve $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Kamu personelinin örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda, yaş, öğrenim durumu, işyerinde buldukları pozisyon, çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı; ancak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın birinci hipotezi olan H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.7.5.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, kamu personelinin iş yerinde çatışma yaşamalarının bir önceki bölümde incelenen demografik değişkenlerle ilişkili olup olmadığı incelenecektir. Bu değişkenler; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, bulunduğu pozisyon ve iş yerindeki çalışma süresidir. Bu bulgular t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılarak elde edilmiştir.

3.7.5.1.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu personelinin, iş yerinde örgütsel çatışma yaşamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacı ile t testi yapılmıştır. t değerlerine bakılırken, aynı zamanda eşit varyans durumu da araştırılmıştır.

Tablo 3.16. Kamu Personelinin İş Yerinde Çatışma Yaşamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait t –testi

Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	S.H	df	t	p
Örgütsel Çatışma	Kadın	49	3,46	0,48	0,06	,13	-,005	0,996
	Erkek	36	3,46	0,67	0,11			

Yukarıdaki tabloda, örgütsel çatışma ($t = -0,005$) ve $p > 0,05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.7.5.2.Kamu Personelinin İş Yerinde Çatışma Yaşamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Kruskal Wallis Test

Kamu personelinin, iş yerlerinde çatışma yaşama durumlarının yaş değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılacaktır.

Tablo 3.17. Örgütsel Çatışmanın Yaş Değişkenine Ait Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	p
3,955	5	79	,003

Tabloda, örgütsel çatışmanın yaş değişkenine göre homojenlik değeri verilmiştir $p < 0,05$ homojen dağılım göstermediği anlaşılmıştır. Dolayısıyla analize Kruskal Wallis testi ile devam edilecektir.

Tablo 3.18. Kamu Personelinin İş Yerinde Çatışma Yaşamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Kruskal Wallis Testi

	Yaş	N	Sıra Ort	Ort	S.S	df	X ²	p
Örgütsel Çatışma	26-34	12	47,50	3,46	,56	5	5,04	0,409
	34-41	19	39,39					
	42-49	20	39,88					
	50-57	18	44,92					
	58-65	14	41,21					
	65 yaş ve üstü	2	76,75					

Yapılan analiz sonuçlarına göre, ($p>0,05$) örgütsel çatışma yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

3.7.5.3.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu personelinin, iş yerinde örgütsel çatışma yaşamalarının pozisyona göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Tablo 3.19. Örgütsel Çatışmanın Pozisyona Göre Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	p
,827	4	80	,512

Yukarıdaki tabloda, örgütsel çatışmanın pozisyona göre homojenlik değeri verilmiştir. $p>0,05$ homojenlik sağladığı anlaşılmıştır. Analize Anova testi ile devam edilecektir.

Tablo 3.20. Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermemesine Ait Anova testi

Boyut	Pozisyon	N	Ort	S.S	S.H	F	p
Örgütsel Çatışma	Memur	11	3,69	,73	,22	,891	0,473
	Mühendis	57	3,41	,54	,07		
	Muhasebe	3	3,21	,41	,24		
	Avukat	3	3,36	,51	,29		
	Diğer	11	3,60	,56	,16		
Toplam		85	3,46	,56	,06		

Anova tablosundaki sonuç incelendiğinde, ($F=0,891$ ve $p>0,05$) kamu personelinin iş yerinde örgütsel çatışma yaşamalarının pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

3.7.5.4.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu personelinin, iş yerinde örgütsel çatışma yaşamalarının öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Tablo 3.21. Örgütsel Çatışmanın Öğrenim Durumuna Göre Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	p
,693	3	81	,559

Yukarıdaki tabloda, örgütsel çatışmanın öğrenim durumuna göre, homojenlik değeri verilmiştir. $p>0,05$ homojenlik sağladığı anlaşılmıştır. Analize Anova testi ile devam edilecektir.

Tablo 3.22. Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermemesine Ait Anova Testi

Boyut	Öğrenim Durumu	N	Ort	S.S	S.H	F	p
Örgütsel Çatışma	Lise	11	3,66	,69	,21	,887	,451
	Üniversite	56	3,47	,56	,07		
	Lisans Üstü	16	3,31	,50	,12		
	Doktora	2	3,30	,56	,40		
Toplam		85	3,46	,56	06		

Yukarıdaki tabloda, kamu personelinin iş yerinde çatışma yaşamalarının öğrenim durumlarına ait Anova değerleri görülmektedir. Örgütsel çatışma (F=0,887 ve $p>0,05$) ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

3.7.5.5.Kamu Personelinin İş Yerinde Örgütsel Çatışma Yaşamalarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi

Kamu personelinin, iş yerinde örgütsel çatışma yaşamalarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Tablo 3.23. Örgütsel Çatışmanın Çalışma Sürelerine Göre Homojenlik Testi

Levene Statistic	df1	df2	p
1,979	5	79	,091

Yukarıdaki tabloda, örgütsel çatışmanın çalışma süresine göre, homojenlik değeri verilmiştir. $p>0,05$ homojenlik sağladığı anlaşılmıştır. Analize Anova testi ile devam edilecektir.

Tablo 3.24. Kamu Personelinin İşyerinde Örgütsel çatışma Yaşamalarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermemesi Durumuna Ait Anova Testi

Boyut	Çalışma Süresi	N	Ort	S.S	S.H	F	P
Örgütsel Çatışma	1 yıldan az	9	3,55	,41	,13	,469	,798
	1-4 yıl	12	3,56	,65	,18		
	4-7 yıl	6	3,68	,81	,33		
	7-10 yıl	7	3,52	,22	,08		
	10-13 yıl	10	3,40	,47	,15		
	10 yıl ve üstü	41	3,38	,60	,09		
Toplam		85	3,46	,56	,06		

İncelemeye öncelikle homojenlik testi yapılarak başlanmıştır. Analize daha sonra Anova testi yapılarak devam edilmiştir. Örgütsel çatışma ($F=0,469$ ve $p>0,05$) ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Kamu personelinin işyerinde örgütsel çatışma yaşamalarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumda bulunduğu pozisyon ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi olan H_1 hipotezi reddedilmiştir.

3.7.6.Kamu Personelinin İşyerlerinde Adalet Algısı İle Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adalet ve boyutları ile örgütsel çatışma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak amacı ile korelasyon analizi yöntemi kullanılarak test edilecektir. Korelasyon katsayısı (r) ile ifade edilmektedir.

Bu değer +1 ve -1 arasındaki değerler almaktadır. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkiyi değerlerin önündeki (+) ve (-) işaretileri belirlemektedir. (+) değerler değişkenlerin, aynı şekilde artış ve azalış gösterdiğini ifade etmektedir. (-) değerler ise iki değişkenden biri artarken, diğerinin azaldığını ifade etmektedir (Eymen, 2007:100). Bu bilgiler ışığında, korelasyon analizinin açıklaması yapılacaktır.

Tablo 3.25. Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Çatışma
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon (r)	1	-,276*
	p		,011
	N	85	85
Örgütsel Çatışma	Pearson Korelasyon (r)	-,276*	1
	p	,011	
	N	85	85

*p< 0.05

Yapılan analize göre, örgütsel adalet ile örgütsel çatışma arasında negatif yönlü zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($r = -,276$ ve $p<0,05$).

3.7.6.1.Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki, Pearson korelasyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 3.26. Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

Boyutlar		Örgütsel Çatışma	İşlemsel Adalet	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti
Örgütsel Çatışma	Pearson Korelasyon	1	-,308**	-,223*	-,097
	Sig. (2-tailed)		,004	,041	,378
	N	85	85	85	85
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyon	-,308**	1	,560**	,403**
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,000
	N	85	85	85	85
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon	-,223*	,560**	1	,203
	Sig. (2-tailed)	,041	,000		,062
	N	85	85	85	85
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon	-,097	,403**	,203	1
	Sig. (2-tailed)	,378	,000	,062	
	N	85	85	85	85

**p<0.01 ve *p<0.05

Yapılan analize göre, örgütsel çatışma ile işlemsel adalet arasında zayıf ve anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = -,308$ ve $p < 0,01$). Yine örgütsel çatışma ile etkileşim adaleti arasında zayıf ve anlamlı negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ($r = -,223$ ve $p < 0,05$).

İşlemsel ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = ,560$ ve $p < 0,01$). Son olarak, işlemsel adalet ile dağıtım adaleti arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = ,403$ ve $p < 0,01$).

3.7.7.Kamu Personelinin Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutlarının Örgütsel Çatışma Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel adaletin ve boyutlarının örgütsel çatışma üzerine olan etkisi araştırılacak ve değişkenler regresyon analizi kullanılarak test edilecektir. Yapılan korelasyon analizinde örgütsel çatışma ile işlemsel ve etkileşim adaleti arasında anlamlı zayıf ve negatif yönlü ilişki çıkmıştır. Bu sebepten dolayı yapılacak regresyon analizi sonucunda da örgütsel çatışma ve adalet boyutları arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenebilmektedir.

3.7.7.1.Örgütsel Adalet ve Boyutlarının Örgütsel Çatışma Üzerine Etkisini Belirlemeye Ait Bulgular

Örgütsel adalet, boyutlarının örgütsel çatışma üzerine etkisinin araştırılması için, ilgili değişkenlere regresyon analizi uygulanmış, elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.27. Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Çatışma Üzerine Etkisini Belirlemeye Ait Regresyon Analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Hata
Örgütsel Çatışma	,315	,099	0,66	,55
		Beta		Anlamlılık
Dağıtım Adaleti		0,031		,792
İşlemsel Adalet		-,280		,043
Etkileşim Adaleti		-,072		,573

Analiz sonucuna göre, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel çatışma üzerinde %95 anlamlılık seviyesinde %0,1 oranında etkiye sahip olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet boyutu ($p < 0,05$) örgütsel çatışma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Dağıtım adaleti ($p > 0,05$) ve etkileşim

adaleti boyutunun ($p>0,05$) örgütsel çatışma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının çatışma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizinde işlemsel adalet boyutunun çatışma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş fakat dağıtım ve işlemsel adalet boyutlarının çatışma üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın üçüncü hipotezi olan H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

İnsanların birçoğu günlerinin önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmekte ayrıca sosyal hayatlarının da neredeyse büyük kısmını iş yerinde aynı ortamı paylaştıkları kişiler yani, çalışma arkadaşları oluşturmaktadır. Bu karşılıklı ilişki esnasında, bireyler çeşitli ihtiyaçlar, istekler, amaçlar vb. doğrultusunda davranışlar ve tutumlar sergileyeceklerdir. Dolayısıyla, örgütsel adalet ile çatışma bir iş yerinde sıklıkla karşımıza çıkabilecek önemli iki olgudur. Literatürde, bu iki kavram ayrı ayrı şekilde birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Fakat iki olgunun birbirleri ile olan ilişkisine dair çalışma yok denecek kadar azdır.

Bir örgüt içerisinde, örgütsel adaletin varlığının o işyerinde sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanabilmesi için gerekliliği bilinmektedir. Çatışma süreci ise, kişiler tarafından olumsuzluk ve negatiflik olarak algılanmaktadır. Bunun nedeni çatışmanın huzursuzluk gerginlik, zıtlama vb. davranışları ifade eden bir kavram olmasıdır. Aslında insanların aynı ortamda uyumlu bir şekilde çalışabilmesi ne kadar olağan bir durumsa, birbirleri ile uyumsuzluk ve çatışma yaşamaları da olağan şekilde karşılanmalıdır. Çünkü bireylerin kişilik yapıları, düşünceleri, inançları, değerleri, eğitim düzeyleri, kültürleri vb. tüm özellikler yaşanan olay ve durumlara farklı bakış açısı geliştirmelerine veya olay ve durumları farklı algılamalarına sebep olacaktır. Bu nokta da örgütsel adalet çalışanlar için önem arz etmektedir. Çünkü çalışanlar kendilerini iş ortamında var olan süreç ve uygulamalar konusunda diğerleri ile karşılaştırma yolunu seçecektir. Bir adaletsizlik algıladıklarında, örgüt içindeki uygulama ve süreçlere karşı tepki göstereceklerdir. Bu tepki sebebiyle olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır, aynı zamanda performansta düşüş, motivasyon eksikliği veya çalışanların yönetime olan güvenleri negatif yönde etkilenecektir. Bundan dolayı çalışanlar, işyerinden ve yöneticilerden adalet beklentisi içine gireceklerdir. Özetle çalışanların, iş yerlerinde bu iki olgu ile karşılaşmaları kaçınılmazdır.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, bu tezde algılanan örgütsel adalet ile çatışma arasındaki ilişki bir kamu kuruluşunda araştırılmıştır.

Çalışmaya toplam 85 personel katılmıştır. Araştırma kapsamında ilk olarak örgütsel adalet ve boyutlarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış daha sonra örgütsel çatışmanın çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Ardından örgütsel adalet ile çatışma arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak amacı ile örgütsel adalet, boyutları ve çatışma arasındaki ilişki araştırılmıştır. Son olarak, örgütsel adalet boyutlarının çatışma üzerinde etkisi olup olmadığına bakılmıştır.

Yukarıda belirtilen analizlere başlamadan önce, katılımcıların demografik dağılımları incelenmiş daha sonra, ölçekler ve boyutları için güvenilirlik katsayılarına bakılmış ve ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, yapılacak analizlerde doğru sonuçlara ulaşabilmek için ölçek maddelerinin tek tek korelasyon değerlerine bakılmıştır. Daha sonra 5'li Likert ölçeği göz önüne alınarak değişkenlere ait ortalama değerler hesaplanmış örgütsel adalet ortalama değeri 2,93 olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda, kamu personelinin iş yerinde zaman zaman adaletsizlik algıladıklarını belirttikleri görülmektedir. Araştırmanın devamında, örgütsel adalet ve boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği; Anova, t testi ve Kruskal Wallis testleri kullanılarak araştırılmıştır. Bu değişkenler; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi olarak belirlenmiştir. Yapılan t testi sonucunda örgütsel adaletin, dağıtım adaleti boyutunda cinsiyet ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kadınların 3,03 erkeklerin ise 2,57 ortalama değerlerine sahip olması kadınların dağıtım adaleti ile ilgili daha olumlu tutumlar sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuç cinsiyete göre adalet algısının da farklılaşabileceğinin bir göstergesi olabileceği şeklinde açıklanabilir. Diğer değişkenler üzerinde yapılan analizler sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Fakat bulguların değerlendirmesi yapılırken araştırmanın yapıldığı yerin bir kamu kurumu olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Analizin devamında örgütsel çatışmanın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği Anova, t testi ve Kruskal Wallis testleri

kullanılarak araştırılmıştır. Fakat dikkat edilmesi gereken bir husus vardır ki kamu kurumlarında, yönetici konumundaki kişilerin ücretlendirme ve terfilerde karar verici pozisyonunda olmamaları göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla, demografik değişkenler ile çatışma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış olması bu şekilde açıklanabilir. Örgüt içerisinde, belirli bir miktar çatışma yaşanmasının örgütün kendini geliştirmesinde, modernleşmesinde, etkinliğini ve verimliliğini artırması hususunda olumlu etkilere sahip olması göz önünde bulundurulduğunda, hiç çatışma yaşanmayan kamu kuruluşlarının kendilerini yenileme, geliştirme konusunda ciddi problemler yaşadıklarını yapılan analizler sonucunda anlayabiliriz.

Örgütsel adalet ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ise, örgütsel adalet ve örgütsel çatışma arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat yapılan analiz sonucuna göre, bu iki unsur arasındaki ilişki negatif yönlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Yani, kurum içerisinde örgütsel adalet algısı arttıkça çatışmanın azaldığı görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel adalet boyutları ve çatışma arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, dağıtım adaleti boyutu ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Kamu kurumlarında çalışanların performans değerlendirmelerinin ilgili yöneticileri tarafından yılda bir kez yapılması ve performans sonuçlarına göre, ceza, ödül, prim, yükselme vb. uygulamalar yapılmadığından, dağıtım adaleti boyutunun, çatışma sebebi olarak görülmemesi bu şekilde açıklanabilmektedir.

İşlemsel ve etkileşim adalet boyutları ve örgütsel çatışma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet, dağıtım kararları verilirken uygun bir şekilde paylaşırma sürecini çalışanların itiraz haklarını ayrıca, tüm çalışanlara eşit muamele etmeyi açıklamaktadır. Korelasyon sonucundaki ilişkiye göre, analizin yapıldığı kamu işletmesinde uygun paylaşırma, itiraz haklarına müdahale, kişilerarası eşit muamele konularında adaletsizlik algılandığında çatışma artmaktadır şeklinde açıklanabilir.

Etkileşim adaleti, işyerindeki adaleti sağlayıcılar ve alıcılar arasındaki iletişim sürecini ve davranışları açıklamaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucundaki ilişkiye göre, çalışanlar iş yerindeki yöneticileri ile etkin iletişim, davranışlarda ve haklara saygı, dürüstlük vb. değerlerde adaletsizlik algıladıkları ve bunun sonucunda örgütsel çatışma yaşadıklarına dair yorum yapılabilir. Ayrıca, yapılan korelasyon analizi sonucunda, işlemsel adalet ile etkileşim ve dağıtım adaleti arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Açıklamak gerekirse, örgüt içerisinde işlemsel adalet algısı arttıkça etkileşim ve dağıtım adaletinin de bu durumdan pozitif yönde etkilendiği ve her iki adalet boyutunda artış gözlemlenebileceği şeklinde açıklanabilmektedir.

Adalet boyutlarının örgütsel çatışma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, dağıtım ve etkileşim adalet boyutlarının, örgütsel çatışma üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir. Fakat işlemsel adalet boyutunun, örgütsel çatışma üzerinde zayıfta olsa anlamlı bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Yani araştırmanın yapıldığı kamu kuruluşunda örgütsel çatışmaya en fazla sebep olan ve tetikleyen adalet boyutunun işlemsel adalet boyutu olduğu yönünde bir yorum yapılabilir. Yani daha açmak gerekirse bu kamu kuruluşunda ayırimcılık, ortak karar almada sorunlar, süreçlere itiraz hakkı, ödüllerde eşit paylaşım ve kişiler arasında eşit muamele de problemler yaşanmaktadır.

Yapılan tüm analiz sonuçlarına göre, kamu kuruluşlarında kadınlar ve erkeklerin dağıtım adaleti algılarında farklılıklar olduğu, ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel çatışma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, adalet boyutlarından işlemsel ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel çatışma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. İşlemsel ve etkileşim adaleti algılarındaki artış örgütsel çatışmayı azaltmakta, bu boyutlardaki azalış ise örgütsel çatışmayı arttırmaktadır. Son olarak yapılan regresyon analizi sonucunda zayıf olmasına rağmen işlemsel adalet boyutunun örgütsel çatışma üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bu çalışma, 85 kişilik katılımcıyla sınırlı kaldığı için, elde edilen sonuçların genelleştirilmesi oldukça zordur. Ayrıca bu araştırmanın özel işletme yerine bir kamu kuruluşunda yapılmış olmasının da farklı sonuçlar elde edilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü kamu kurumları ve özel işletmelerin yönetim politikalarında farklılıklar olduğu bilinmektedir. Ancak bu sonuçların, konu ile ilgili olarak ileride yapılacak olan araştırmalara yol gösterici rol oynayacağı düşünülmektedir. Araştırmayı daha geniş bir örneklem üzerinde uygulamanın ve gerekirse kamu ve özel işletmeleri kıyaslayarak yapılacak bir araştırmanın, konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S.** (1965). Inequity in social exchange, *Advances in Experimental Social Psychology* icinde, Edt: L. Berkowitz, Vol. 2, Academic Press, New York, s.267-299.
- Akatay, A.** (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Teknikleri. *TSA Dergisi* Yıl.7 S.3.
- Akkirman, A. D.** (1998). Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi* Cilt:13, Sayı:II, ss:1-11.
- Aksoy, A. Kaplan, M.** (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt.15, Sayı.1, Sayfa:133-154.
- Akyön F. V.** (2008). İ yerinde Şiddete Karşı (Workplace Violence) Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları; Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri*. C.8. S.30 163-175.
- Aslantürk, G. Şahan, S.** (2012). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi* C.14(1) s.135-159.
- Aydınalp, H.** (2010). Sosyal Çatışma ve Din. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* Cilt. 19 Sayı. 2 s. 187-215
- Bağcı, Z.** (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19.
- Bhat, A. B. Rangnekar, S. Barua, M. K.** (2013). *The IUP Journal of Organizational Behaviour*, Vol.12 No.1

- Bakhare, R.** (2010). The Manager and Conflict Management. CMS Journal of Indian Management. Vol.7 No.4 p.p. 41-57
- Başar, U.** (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Başaran, İ. E.** (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Nobel Yayın, Baskı.3 Ankara.
- Baykal, K. Kovancı, A.** (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi Cilt.3 Sayı.3 (21-38).
- Baysal, A. C. Tekarslan, E.** (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım, İstanbul.
- Beugre, C. D.** (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective, Int. J. of Human Resource Management 13:7 November p.1091-1104.
- Beugre, Constant D.** (1998). Managing Fairness in Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Bies, R. J. Tyler, T. R.** (1993). The Litigation Mentality In Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations, Organization Science Vol. 4, No.3, p.352-366.
- Brockner, J. and Siegel P.** (1996). Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role Of Trust, Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (Ed.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage Publications, London, New Delhi.

- Can, H. Azizoğlu, Ö. Aydın E.M.** (2011). Organizasyon ve Yönetim. Baskı 8
Siyasal Kitap evi.
- Ceylan, A. Ergün, E. Alpkan, L.** (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi.
Doğuş Üniveristesi Dergisi. Cilt.1 Sayı.2 s.39-51
- Cihangiroğlu, N. Yılmaz A.** (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının
Örgütler İçin Önemi. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar
Dergisi s.195-213.
- Cohen-Charash, Y. Spector, P. E.** (2001). The Role of Justice in
Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior and Human
Decision Processes Vol.86, No.2, p.278-231.
- Colquitt, J. A.** (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A
Construct Validation of a Measure Journal of Applied Psychology, Vol.
S6, No.3 p.386-400.
- Colquitt, J. A. Conlon, D. E. Wesson, M. J. Porter, Ng, K.** (2001). Justice
At The Millennium: A Meta- Analytic Review of 25 Years of
Organizational Justice Research, Journal of Applied Psychology Vol.86,
No.3, p. 425-445.
- Cropanzano, R and Ambrose, M. L.** (2001). Procedural and Distributive
Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and
a Research Agenda, Jerald Greenberg, Russel Cropanzano; Advances In
Organizational Justice, Stanford University Press, California
- Cropanzano, R. Bowen D. E. And Gilliland S. W.** (2007). Management of
Organizational Justice Academy of Management Perspectives
November Vol.21 Issue 4, p.34-48.

- Cropanzano, R. Rupp, D. E. Mohler, C. J. Schminke, M.** (2001). Three Roads To Organizational Justice, Research in Personnel and Human Resources and Management Volume 20, p.1-113.
- Çağlayan, O. A.** (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli.
- Çakır, Ö.**(2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara. Yayınlanmamış Doktora Tezi s.1-173.
- Demir, F.** (1987). Sosyal Düşünceler Tarihi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No:246, İzmir.
- Deprez J. Bouckenoghe, D. Clercq D.** (2014). Interpersonal Justice, Relational Conflict and Commitment to Change: The Moderating Role of Social Interaction. Applied Psychology: An International Review, 63 (3), 509-540.
- Dixit, M. Malik, D.** (2008-2009). International Journal of Business Insights & Transformation. Vol. 2 Issue 1, p28-38.
- Erdoğan İ.** (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul 1999.
- Eren, E.** (2011). Yönetim ve Organizasyon. (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). Baskı 10. Beta Yayın.
- Ertürk, M.** (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 3. Baskı Beta Yayınları İstanbul.
- Eymen, U. E.** (2007). Spss 15 Veri Analiz Yöntemleri. İstatistik Merkezi Yayın No.1
- Folger, R. Cropanzano, R.** (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Folger, R. Konovsky M. A.** (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal* Vol.32 No. 1 p.155-130.
- Freedman, S. M. and Monatari J. R.** (1980). An Integrative Model of Managerial Reward Allocation, *Academy of Management Review*, Vol.5, No.3, p.381-390.
- Greenberg, J.** (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review* 12, p. 9-22.
- Greenberg, J.** (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, Vol.16, No.2, s.399-432.
- Greenberg, J.** (1996). *The Quest For Justice on The Job:Essays and Esperiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. Bies R. J.** (1992). Establishing Amprical Role of Studies of Organizational Justice in Philosophical İnquiries into Bussiness Ethics . *Jurnal of Business Ethics* 11:433,444.
- Greenberg J. ve Baron R. A.** (1999). *Behaviors in Organizations*,
- Gülcan N. Y.** (2007) Rawls'ın Doğruluk Olarak Adalet Teorisi *Kaygı Dergisi*8
- Gündoğan, A.O.** (2003). Hak ve Adalet, Muğla Üniversitesi'nde düzenlenen "Adalet" konulu sempozyumda sunulan bildiridir. s 1-5.
- Gürbüz, S. Mert İ. S.** (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 42 S.3 s.117-139.
- Güriz, A.** (1994). "Adalet Kavramının Belirsizliği", *Türkiye Felsefe Kurumu*, Ankara s.13-20.

Güriz, A. (2001). Hukuk Başlangıcı, Türkiye Felsefe Grubu Yayınları, Ankara s.191

Heather, K. Spence L. (2004). Hospital Nurses Perceptions of Respect and Organizational Justice, JONA, 34 (7/8).

Hocker, J. L. ve Wilmot, W. W. (2001). Interpersonal Conflict. Benchmark Boston, MA: McGraw-Hill.

Imazai, K. Ohbuchi K. (2002). Conflict Resolution and Procedural Fairness in Japanese Work Organizations. Japanese Psychological Association. Published by Blackwell Publishers. Volume 44, No.2.

Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, Türk Psikolojileri Yazıları Cilt 7 S 13 s. 25-43.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5-1) Journal of Entrepreneurship and Development s.67-91.

İslamoğlu G. Börü D. Birsal M. (2008). Conflict Management Styles In Relation To Demographics. Boğaziçi Journal Vol. 22, No. 1-2, pp.107-140.

İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, s.51-73.

İşcan, Ö. F. Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Cilt.59 S.1 s.181-201.

- İşcan, Ö. F. Sayın U.** (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 24, S.4, s.195-216.
- İyigün, Ö.** (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi S. 21 s.49-64.
- Judge, T. A. Colquitt, J. A.** (2004). Organizational Justice and Stres: Mediating Role of Work- Family Conflict, Journal of Applied Psychology Vol.89, No.3, p.395-404
- Jepsen, D. M. Rodwell, J.** (2012). Female Perceptions of Organizational Justice. Department of Business, Faculty of Business and Economics, Macquarie University. Blackwell Publishing Vol.19 No.6
- Karcıoğlu, F. Alioğulları Z. D.** (2012). Çatışmanın nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.26, S.3-4, 215-237
- Karip, E.** (1999). Çatışma Yönetimi Pergem Yayıncılık. Ankara.
- Kaya, P.A.** (2000). Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme, Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını. Yayın no:38 s.1-1039.
- Kılınç, T.** (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. İ.Ü İşletme Fakültesi Cilt.14 S.1 s.1-15
- Koçel T.** (2011). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım A.Ş. 13. Baskı s.1-729
- Koçel T.** (2013). İşletme Yöneticiliği Beta Basım A.Ş. 15. Baskı İstanbul1-855

- Konovsky, M. A.** (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management*, Vol.26, No. 3 p. 489-511.
- Lerner, M. J.** (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms, *Journal of Personality*, Vol.45, Issue.1, s.1-52.
- Leventhal G.S** (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.9, s.91-131.
- Markovsky, B. Younts C. W.** (2001). Prospects for Distributive Justice Theory, *Social Justice Research*. Vol. 14 Issue 1, p.45-59.
- Masterson, S.S Lewis K. Goldman B. M. Taylor S. M.** (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships, *Academy of Management Journal* Vol:43 No.4, p. 738-748.
- Mayer, C. H. Louw L.** (2009). Organizational Conflict: Reflections on Managing Conflict, Identities and Values in a Selected South African Organisation. *Journal of Human Resource of Management*. Vol.7 No.1 p.p. 1-13.
- Moberg, P.J.** (2001). Linking Conflict Strategy To The Five Factor Model: Theoretical and Emprical Foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1),47-68.
- Niehoff, B. P. Moorman R. H.** (1993). Justice as A Mediator of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, *Academy of Management Journal* Vol:36, No. 3, p.527-556.

- Okul, K.** (2011). Kurum Kültürünün Çatışma Yönetim Tarzları Üzerindeki Etkileri ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Orhan, Ö.** (2012). Homeros ve Hediados'da Adalet Kavramının Kökenleri ve Platon'a Yansımaları. Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi) 2012 Bahar, sayı: 13,
- Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, s. 77-96.
- Özer, P. Urtekin G.** (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:28 ss107-125.
- Özkalp, E.** (2004). Davranış Bilimlerine Giriş. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.1355 Açıköğretim Fakültesi Yayını No.722
- Parker, R. J. ve Kohlmeier, J. M.** (2005). Organizational Justice and Turnonev in Public Accounting Firms. A Research Note, Accounting, Organizations and Society, 30.
- Paydak, Ö.** (2008). Yapı Şantiyelerinde Çatışma Yönetimi ve Performans İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Ployhart, R. E. and Ryan A. M.** (1997). Toward an Explanation of Applicant Reactions:An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks Organizational Behavior And Human Decision Processes Vol. 72, No. 3, December, p. 308-335,

- Pondy, L.R.** (1967). Organizational Conflicts: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly Vol. 12 No.2 p.p. 296-320. Prentice Hall, New Jersey.
- Poyraz, K. Kara, H. Çetin, S.A.** (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:9
- Rahim, M. A.** (2000). "Empirical Studies On Managing Conflict", The International Journal of Conflict Management, 11 (1) ,ss. 5-8.
- Rahim, M. A. Magner, N. R. Shapiro D. L.** (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely? The International Journal Of Conflict Management Vol. 11, No. 1, pp.9-31.
- Rahim, M.A.** (1983). Measurement Of Organizational Conflict. The Journal of General Psychology 109, 189-199.
- Rahim, M.A. Magner, N. R.** (1995). Confirmatory Factor Ananlysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. Journal of Applied Psychology. Vol.80. No.1 122-132.
- Ramoorthy, N. Flood, P. C.** (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions. British Journal of Management. Vol.15, 247-258.
- Robbins, S.P.** (1973). Conflict Can Be Stimulating. Mangemet Review Vol.62 Issue:12 p.30-32.

- Robbins, S.P.** (1978). Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonymous Terms. California Management Review. Vol.21 Issue 2, p67-75. 9p.
- Robbins, S.P. Judge T.A.** (2013). Organizational Behavior. Prentice Hall, New Jerseys. 84-9. .s.11-38.
- Sadri, G.** (2012). Conflict's here. What now? Industrial Management: The magazine for Better Management in Industry. Norcross, Ga: Institute of Industrial Engineers, Vol.54. 3, p.20-26
- Şahin, A. Örselli, E.** (2010). Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması. SÜ İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Cilt.13 Sayı.19.
- Şimşek, M. Ş.** (2002). Yönetim ve Organizasyon. 7. Baskı Konya.
- Tengilimoğlu, D.** (1991). Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2, ss: 123-144.
- Thibaut J. and Walker L.** (1978). A Theory of Procedure, California Law Review Vol.66, Issue.3, s.541-566.
- Topaloğlu, C. Avcı, U.** (2008). Çatışma Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakışıyla Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.13, S.2 s.75-92.
- Uysal, İ.** (2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama. Uzamanlık Yeterlilik Tezi Ankara
- Walton, R. E. Dutton, J. M. Cafferty P. T.** (1969). Organizational Context and Interdepartmental Conflict. Administrative Science Quarterly, Vol.14 s.54.

Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Volume 1/5.

Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İş Gören Performansına Etkileri. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi.

Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (12) 195-209.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.13, S.2 s. 295-312.

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. C. Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı. 1.

EK-1 Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket İstanbul Arel Üniversitesi yüksek lisans programında kullanılmak üzere hazırlanmış olup, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Yapılan anketin amacı algılanan örgütsel adalet ile çatışma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu yüzden ekte bulunan “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Çatışma Ölçeği” adlı ölçek formlarını doldurmanızı rica ederiz.

Yapacağınız anketin sonucunun güvenilirliği sizin doğru ve samimiyetle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Bu yüzden cevapları verirken iş yerinizde yaşamış olduğunuz tecrübeler hakkında bilgi vermenizi rica ederiz. Anket formunda vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve hiçbir kişi ve kuruma aktarılmayacaktır. Ayrıca anket formlarının hiç birine **isim yazmayınız**.

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş (Tez Danışmanı)

Öznur Şanlımeşhur.

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

1-Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2-Yaşınız:

18-25 26-33 34-41 42-49 50-57 58-65 65 ve üstü

3-Öğrenim durumunuz:

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Lisans üstü Doktora

4-Şuan bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz:

1 yıldan az 1,4 yıl 4,7 yıl 7,10 yıl 10-13 yıl 13yıl ve üstü

5-Lütfen kurumda bulunduğunuz pozisyonu ve görevli olduğunuz bölümü belirtiniz:

Bölüm 2: Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda adalet ile ilgili algınız ve sıklıkla karşılaştığınız durumları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-**Kesinlikle katılmıyorum**” ve “5-**Kesinlikle katılıyorum**” olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2.	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4.	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6.	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10.	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20.	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

Bölüm 3: Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda yaşanan uyuşmazlık ve çatışma yaratan konuları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-**Kesinlikle katılmıyorum**” ve “5-**Kesinlikle katılıyorum**” olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Uyuşmazlıklar, organizasyona fırsat yaratacak girişimlerin kaçırılmasına sebep olur.	1	2	3	4	5
2.	Ödüllendirme politikası, çalışanlar arasında daima anlaşmazlık için bir nedendir.	1	2	3	4	5
3.	İş tanımlamaları, çoğu zaman çalışanlardan beklenen görevler ile örtüşmemekte, bu yüzden çalışanların şevkini kırarak hayal kırıklığına neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
4.	Maaşlar çalışanların profesyonel vasıflarıyla uyumlu değildir.	1	2	3	4	5
5.	Organizasyonda, üstler astları ile karşılaştırıldığında kabiliyetli, etkin ve uzman değildirlir.	1	2	3	4	5
6.	Maaşlar, çalışanların gösterdiği çabaya karşılık gelmemektedir.	1	2	3	4	5
7.	Organizasyondaki katı yönetim çalışanları rahatsız eder.	1	2	3	4	5
8.	Performans değerlendirme sistemi çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerinde engel olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
9.	Organizasyondaki üstler ve astlar arasındaki psikolojik mesafeyi tahmin etmek zordur.	1	2	3	4	5
10.	Organizasyonda çalışanlar arasında açık ve etkin iletişimin gerçekleştiğini genellemek mümkün değildir.	1	2	3	4	5
11.	Astların değer ve yeteneklerine üstleri tarafından önem verilmez.	1	2	3	4	5
12.	Çalışanların gelişimi genellikle engellenir.	1	2	3	4	5
13.	Zeki ve nitelikli çalışanlar tehlike olarak görülürler.	1	2	3	4	5
14.	İkilem, bu organizasyonda alışılmış bir özelliktir.	1	2	3	4	5
15.	Görev dağılımları, çalışanların ilgi alanlarına dayandırılarak yapılmamaktadır.	1	2	3	4	5
16.	Görevlerin açık ve net belirlenmediği durumlarda bile, çalışan her zaman ceza alma riski ile karşı karşıyadır.	1	2	3	4	5
17.	Yeniliğe karşı çıkılır.	1	2	3	4	5
18.	Farklı üstlerden alınan talimatlar uyuşmazlık yaratır.	1	2	3	4	5
19.	Çalışanların kişisel olarak ilerlemelerini engellemek için ilgi alanları dışında görevler almaya zorlanırlar.	1	2	3	4	5
20.	Bazı kişiler bilerek, diğerlerinin ilerleme fırsatlarını baltalama eğilimindedirler.	1	2	3	4	5

EK-2 Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: Öznur Şanlımeşhur

DOĞUM YERİ VE TARİHİ: İstanbul 21/11/1981

MEDENİ HALİ : Bekar

E-MAIL: oznur_sanli@hotmail.com

ADRES (EV) : Yenibağlar sok. İnci apt. 9/3 Florya

TELEFON (EV/CEP): 0532-211-88-49/ 0212-579-78-13

EĞİTİM DURUMU

1999-2004 İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
(İngilizce) İşletme

1998-1999 Arel Koleji

1992-1998 İstek Vakfı Bilge Kağan Koleji

1987-1992 Gürsoy İlkokulu

YABANCI DİL: İngilizce

İŞ TECRÜBESİ:

2005-2008 Everest Tarım Ürünleri

2008-2010 Arıkan Ltd. Şti.

2010-2012 Karat Group

2012-2013 Mepa Mobilya Gereçleri