



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

**ORGANIZATIONAL JUSTICE AND CONFLICT MANAGEMENT IN  
SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS ATTACHED TO THE  
MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION RELATIONSHIP (DENİZLİ CASE)**

Hilal BOLAK<sup>1</sup>, Mustafa ÖZTÜRK<sup>2</sup>, Murşit IŞIK<sup>3</sup>

**Öz**

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

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

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

**Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti, Çatışma Yönetimi**

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, bolakhilal@gmail.com

<sup>2</sup> Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, mustafaozturk@sdu.edu.tr

<sup>3</sup> Yrd.Doç.Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, mursitisik@sdu.edu.tr

### **Abstract**

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

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

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

**Keywords: Organizational Justice, Distribution Justice, Procedure Justice, Interaction Justice, Conflict Managing**

### **GİRİŞ**

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

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

Günümüz şartlarının değişmesiyle birlikte farklılaşan kişisel değerler ve görüşler, anlaşmazlıklar ile uyumsuzlukların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden çatışma kaçınılması güç bir olay haline gelmiştir. Kişiler kendi çıkarlarıyla değerleri gereği hareket edip kişisel isteklerini yerine getirebilmek için birbirleriyle sıkça çatışmak zorunda kalmaktadırlar.

Çalışma yaşamında da insanların arasında anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların çıkması kaçınılmaz olmakla birlikte çatışmalara sebep olmaktadır. Çatışmalar, örgütlerin büyük problemlerindedir. Çatışmaların olumsuz sonuçları olabileceği gibi doğru yönetilmeleri koşuluyla olumlu sonuçları da olabilmektedir. Ayrıca etkili bir şekilde yönetilmeleri örgüt çıkarlarına hizmet edecek sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumda en büyük görev yöneticilere düşmektedir.

“Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği)” adlı çalışmanın amacı Denizli ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çatışma yönetimi ile ilişkisini araştırmaktır. Çalışmanın ilk iki kısmında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi hakkında teorik bilgiler verilmiş olup, üçüncü kısımda yapılan araştırma analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

## **1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ**

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

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

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

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

### **1.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ**

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

### 1.2.1. Dağıtım Adaleti

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

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili ilk çalışmalarda kazanımların yani cezaların ve ödüllerin dağıtımını üzerinde durulmuş, çalışanların örgütsel adalet algısının en önemli belirleyicisinin, iş görenler arasında kazanımların pay edilmesi ve iş görenlerin bu paylaşımı adaletli bulup bulmadıkları veya ne kadar adaletli buldukları olduğu düşünülmüştür (Denizli, 2014: 10).

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

### 1.2.2. Prosedür Adaleti

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

### 1.2.3. Etkileşim Adaleti

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

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

## **2.ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI, ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI, NEDENLERİ, SONUÇLARI**

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

### **2.1.Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kavramı**

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

Çatışma sürecinde; bireyin kendi gereksinimlerinin, menfaatlerinin ya da isteklerinin başka bireylerle uyuşmadığı düşünce veya anlayış olarak, bir çok uyumsuzluğu gösteren bir etkileşime ya da duruma ilişkin kızgınlık, korku, üzüntü ya da umutsuzluk biçimindeki tepkiler olarak, fikirlerin açıkça belirtildiği, duyguların gösterildiği, karşı tarafın ihtiyaçlarının giderilmesini engelleyerek, kendi gereksinimlerinin karşılandığı, bazı hareketler biçiminde davranışsal boyutlar içerebilmektedir (Mayer, 2000: 25).

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

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

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

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

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

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

- Çatışmanın belirlenerek açıklanması,
- Çatışmayı ortaya çıkaran sebepler saptanarak yeterli bilgilerin elde edilmesi,
- Elde edilen bilgiler doğrultusunda çatışma yönetiminde kullanılacak uygun yönetim seçeneklerinin belirlenerek bu seçenekler arasından çatışma için en ideal olanına karar verilmesi gerekmektedir.

## 2.2. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

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

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

### 2.2.1. Kaçınma

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

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

### 2.2.2. Hükmetme

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

Hükmetme yöntemi faaliyette güç kullanma yöntemi olarak da bilinmektedir. Çatışmalarda, yönetici gücü ve otoritesiyle çözüm yolu arar ve sorunu çözer. Yönetici kendi varlığına rağmen çatışmayı devam ettiren taraflara otoritesini hissettirecek davranışlar gösterecektir. Hükmetme yönteminde,

çatışmanın başlangıcında yönetici bu gereksiz çatışmaların örgüte olan maliyetini ortaya koyar. Çatışmanın taraflarca sürdürülmesi halinde yönetici, onları cezalandıracağını açıkça bildirmekte, eğer çatışma taraflarca sonlandırılırsa onları ödüllendireceğini belirtmektedir (Eren, 2003).

### **2.2.3. Uyma**

Taraflardan biri, diğer tarafın gereksinimlerinin ön planda olması sonucunda kendi gereksinimlerinin giderilmesinden vazgeçer. Başka bir deyişle karşı tarafın isteklerini kabullenme ve uyma olarak da tanımlanabilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları önemsemeyerek taraflar arası benzerlikler üzerinde durur. Astlarla üstler arasındaki çatışmada astlar olayı toparlamak için uyma yöntemi yoluna gidebilirler. Genellikle uyma stratejisinde, kişiler arası ilişkilerin korunması ve devam ettirilmesine önem verilenden çok, ilgilere ve ihtiyaçlara önem verildiği durumlar etkili olabilmektedir (Karip, 2000: 60-65).

### **2.2.4. Uzlaşma**

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

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

### **2.2.5. Bütünleştirme (Tümleştirme)**

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

Bütünleştirme stratejisinde üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; fikir birliği sağlamak, yüz yüze görüşmek ve en yüksek amaçları belirlemektir. Fikir birliğinin sağlanmasında taraflar bir araya gelip

sorunların çözümünde en etkili olabilecek yolu saptamaya çalışırlar. Yüz yüze görüşmede taraflar görüşlerini birbirlerine doğrudan bildirirler. Çatışan taraflar kendi ve ortak amaçlarından daha yüksek amaçlar için bütünleşirler. Bu en etkili çözüm yollarındandır. Sayılan yöntemler bunalım evrelerinde etkili olan yöntemlerdir. Bunalım atlatıldıktan sonra bu çözüm yöntemleri de etkisini kaybedebilir (Şimşek vd. , 2005: 294).

### 2.3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

#### 2.3.1. Çatışmanın Nedenleri

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

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

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

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| *Amaç Farklılıkları         | *Denetim Biçimi                 |
| *Kişilik Farklılıkları      | *Uzmanlaşma                     |
| *Örgütün Büyüklüğü          | *Norm ve Değerler               |
| *Fonksiyonel Bağımlılık     | *Ödüllendirme Sistemi           |
| *İş Bölümü                  | *Bürokratik Nitelikler          |
| *Statü ve Güç Farklılıkları | *Ortak Karar Verme              |
| *İletişim                   | *Yönetim Biçiminde Farklılıklar |
| *Kaynakların Sınırlılığı    |                                 |

#### 2.3.2. Çatışmanın Sonuçları

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

##### İşlevsel Sonuçlar:

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



- Grupları ya da kişileri yeni yaklaşımlara iter.

#### **İşlevsel Olmayan Sonuçlar:**

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

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

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

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

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

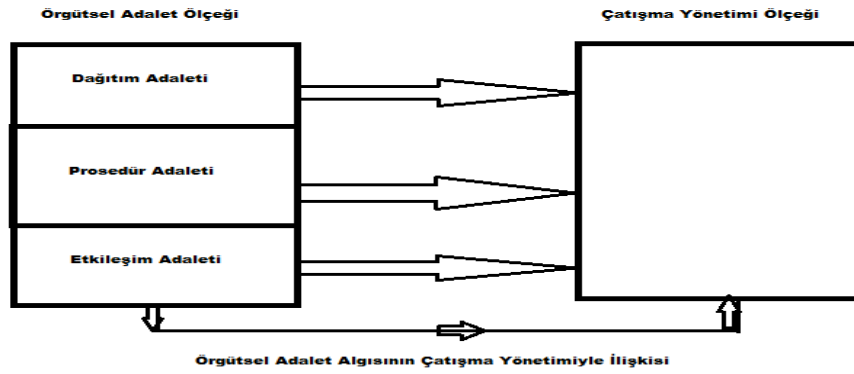
#### **3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

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

##### **3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı**

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

**Tablo 3.1. Araştırmanın Modeli**



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

### 3.2.2. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

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

Araştırma konusu olarak bu konunun seçilmesinin sebebi, örgütler için en önemli kaynağın insanlar olması, örgütlerin çıkarlarını sağlamalarıyla amaçlarına ulaşmaları için insan faktörüne önem vermelerinin gerekli olmasıdır. Ayrıca teknolojinin gelişmesiyle de rekabet ortamının artması çalışanların daha donanımlı olmasını ve örgütlere karşı adalet algılarının olumlu olmasını gerektirmektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların örgütlerin eksik yönlerinin tamamlanması konusunda onlara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

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

#### 3.2.2.1. Demografik Özellikler

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

#### 3.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları üç adalet türü (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti) kapsamında değerlendirilmiştir. Bu amaçla araştırmada, bir çok yerli ve yabancı çalışmada kullanılan Niehoff ve Moorman’ın (1993) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan

ifadeler 5'li Likert Ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, sorulara katılım düzeyini belirlemek için; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum biçiminde düzenlenmiştir.

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

### 3.2.2.3. Çatışma Yönetimi Ölçeği

Çatışma yönetimi ölçeğinde bulunan ifadeler K. M. Kozan ve Canan Ergin'in (1999) çatışma yönetimi ölçeği sistemi ve sonuçlarına uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert Ölçeği ile düzenlenmiştir. Ölçekte 25 ifade bulunmakla birlikte, sorulara katılım düzeyi; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum biçiminde düzenlenerek belirtilmiştir.

### 3.2.3. Araştırmanın Kısıtları

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

### 3.2.4. Anketin Uygulanması

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

### 3.2.5. Ana Kütle ve Örneklem

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

### 3.2.6. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

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

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere verilen yanıtların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova Testi) ve Independent Samples (T-

Testi) ile analiz edilmiş, gruplar arasında algı farklılıkları içinse LSD Testi yapılmıştır. Örgütsel adalet ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.7. Araştırmanın Hipotezleri

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

- Hipotez 1:** H1<sub>0</sub>: Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.  
H1<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.
- Hipotez 1a:** H1a<sub>0</sub>: Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.  
H1a<sub>1</sub>: Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.
- Hipotez 1b:** H1b<sub>0</sub>: Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.  
H1b<sub>1</sub>: Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.
- Hipotez 1c:** H1c<sub>0</sub>: Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.  
H1c<sub>1</sub>: Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

## 3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZLERİ

### 3.3.1. Demografik Bulgular

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

**Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bulguları**

Değişkenler		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	262	48
	Kadın	284	52
Medeni Durum	Evli	476	87,2
	Bekar	70	12,8
Yaş	25'ten az	12	2,2
	25-34	94	17,2
	35-44	250	45,8
	45 üzeri	190	34,8
Eğitim Durumu	Lisans	470	86,1
	Lisansüstü	76	13,9
Statü	Öğretmen	509	93,2
	Müdür Yardımcısı	29	5,3
	Müdür	8	1,5
Çalışma Süresi	1 yıldan az	64	11,7
	1-10 yıl	254	46,5
	11-20 yıl	118	21,6
	20 ve üzeri	110	20,1
Aylık Gelir	1000-2000 TL	22	4
	2001-3000 TL	250	45,8
	3001-4000 TL	244	44,7
	4001-5000 TL	14	2,6
	5001 TL ve üstü	16	2,9

Tablo 3.1 e göre araştırmaya katılanların %48'i erkek, %52'si kadındır. Kitlenin tesadüfi bir şekilde dengeli olduğu görülmektedir. Katılımcıların %87,2'si evli, %12,8'i bekadır. Araştırmaya katılanların yaş aralığının ; 25'ten az %2,2 , 25-34 arası %17,2 , 35-44 arası %45,8 , 45 ve üzeri %34,8 olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların ağırlıklı olarak 35-44 yaş aralığında olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların statülerinin; öğretmen %93,2 , müdür yardımcısı %5,3 , müdür %1,5 oranında olduğu görülmektedir. Araştırma yapılırken okullarda uygulanan ölçekler daha çok öğretmenleri

kapsadığı için araştırma bu statüde çalışanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmaya katılanlardan lisans mezunu olanların %86,1 , lisansüstü mezunu olanların %13,9 oranında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların ağırlıklı olarak lisans mezunu olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların çalışma sürelerinin; 1 yıldan az %11,7 , 1-10 yıl arası %46,5 , 11-20 yıl arası %21,6 , 20 yıl ve üzeri %20,1 oranında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların çoğunluğunu 1-10 yıl arası çalışanların oluşturduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların aylık gelir durumuna bakıldığında oranlar; 1000-2000 TL %4 , 2001-3000 TL %45,8, 3001-4000 TL %44,7, 4001-5000 TL %2,6 , 5001 TL ve üstü %2,9 şeklindedir. Araştırmaya katılanların çok büyük bir kısmının 2001-3000 TL gelire sahip oldukları görülmektedir.

### 3.3.2. İstatistiksel Bulgular

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

#### 3.3.2.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.2. Ölçeklerin Güvenirlik Tablosu**

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

Tablo 3.2 ye göre okullara uygulanan anketin güvenilirlik derecesini göstermektedir. Cronbach Alpha = 0,87 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri, anketin ve tüm bölümlerinin yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

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

**Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Ortalama Değerleri**

<b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>	<b>Ort.</b>	<b>St. Sapma</b>
A1. Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum	3,2491	1,20101
A2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	<b>2,5275</b>	1,14626
A3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum	2,9670	1,19433
A4. İş yerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum	<b>2,6484</b>	1,18437
A5. İş sorumluluğumun yeterince adil olduğunu düşünüyorum	3,0000	1,15258
A6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır	2,9377	1,24140
A7. İşe ilişkin karar almadan önce yöneticiler bütün çalışanların düşüncelerini dinler	2,7912	1,19801
A8. Yöneticiler kararlarını almadan önce bilgileri doğru ve eksiksiz bir şekilde toplar	2,9377	1,10369
A9. Yöneticiler aldıkları kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar talep ettiğinde daha fazla bilgi verir	3,0366	1,11311
A10. İşle ilgili alınan kararlar tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanır	2,9744	1,13464
A11. Çalışanlar işle ilgili yöneticilerin verdiği kararlara itiraz edebilirler	<b>3,3077</b>	1,05649
A12. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana kibar ve ilgili davranır	<b>3,4176</b>	1,07754
A13. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir	3,2674	1,13247
A14. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır	3,1099	1,09495
A15. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bana dürüst davranır	3,2821	1,09926
A16. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken bir çalışan olarak haklarıma dikkat eder	3,2234	1,05512
A17. Yöneticiler işimle ilgili karar alırken kararların etkisini benimle tartışır	2,9414	1,13826
A18. Yöneticiler işimle ilgili alınan kararların gerekçelerini bana bildirir	3,1465	1,11065
A19. Yöneticiler işimle ilgili karar verirken bana mantıklı açıklamada bulunur	3,1429	1,08945
A20. Yöneticiler işimle ilgili karar verildiğinde bana detaylı açıklama yapar	3,0842	1,09889
Genel Ortalama	<b>3,0496</b>	0,80473

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

Tablo 3.3 e göre örgütsel adalete ilişkin ifadeler incelendiğinde genel olarak çalışanların orta düzeyin biraz daha üzerinde (3,04) bir algılarının olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareket ederek

çalışanların ölçekte ifade edilen yargılar konusunda “kararsızım” ile “katılıyorum” arasında bir düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir.

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

“İş yerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi (2,64) de ikinci en düşük algıyı oluşturmaktadır. Buna göre çalışanlar yine uygulanan sistemde kazanımların adilliği konusunda başarılı olunmadığını düşünmektedirler, onların böyle düşüncelerinin nedeni araştırılmalıdır. Ortaya çıkan sonuç çalışanların örgütsel adalet algısının olumlu olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.4. Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Ortalama Değerleri**

Çatışma Yönetimi Ölçeği	Ort.	St. Sapma
B1. Taraflarca kabul edilebilecek bir çözüm yöntemi bulabilmek için karşı tarafla birlikte problemi ele almaya çalışırım	3,8205	0,96585
B2. Karşı tarafla ilgili yaşadığım uyuşmazlıkları yok sayıp onunla çatışmaya girmemeye çalışırım	3,8059	0,86249
B3. Ortak bir çözüm yolu bulabilmek için düşüncelerimi karşı tarafın düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım	2,8495	1,13246
B4. Farklılıklarımı karşı tarafla açıkça tartışmaktan kaçınırım	3,8022	0,84662
B5. İçinden çıkmanın zor olduğu durumlarda sorunları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım	2,7619	1,11951
B6. Düşüncelerimi karşı tarafa kabul ettirmek için onun üzerinde etki gücümü kullanırım	<b>2,3663</b>	1,06206
B7. Bir kararı kendi tarafıma çevirmek için otoritemi kullanırım	2,6740	1,05966
B8. Genellikle karşı tarafın isteklerini yerine getiririm	3,7839	0,82673
B9. Çıkmazları önlemek için çoğunlukla bir çıkış yolu teklif ederim	3,8571	0,91757
B10. Uzlaşmaya varabilmek için karşı tarafla karşılıklı görüşmeler yaparım	3,2674	1,08616
B11. Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım	3,2344	2,31944
B12. Karşı tarafla karşı karşıya gelmemeye çalışırım	3,0916	1,11817
B13. Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım	<b>2,4908</b>	1,04263
B14. Çoğunlukla karşı tarafın önerileri doğrultusunda hareket ederim	2,6630	1,04749
B15. Uzlaşmaya varabilmek için “taviz al ve taviz ver” önermesini yerine getiririm	2,5495	1,07956
B16. Problemleri kendi bakış açımına göre değerlendirme konusunda katıyım	3,7143	0,96110



B17. Problemlerin en iyi şekilde çözüme kavuşturulabilmesi için tarafların bütün endişelerinin açıkça ortaya konulmasına uğraşırım	3,0623	1,01356
B18. Karşı tarafın isteklerini yerine getirmeye çalışırım	2,6996	1,10938
B19. Rekabet ortamında kazanabilmek için bazı zamanlarda gücümü kullanırım	3,7766	1,01253
B20. Karşı tarafla kötü konuşmalardan kaçınmaya çalışırım	3,9121	1,15558
B21. İş yükünün ve sorumlulukların adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	3,9231	1,16742
B22. Ücret ve diğer ödüllerin adil olmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	<b>4,0073</b>	1,07342
B23. İşe ilişkin kararların yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaması çalışanlar arasında çatışmaya yol açar	3,9194	1,13368
B24. İşle ilgili alınan kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmaması çatışmaya yol açar	3,9414	1,12203
B25. Yöneticilerin işle ilgili karar alırken çalışanlara saygı göstermemesi ve görüşlerine değer vermemesi çatışmaya yol açar	<b>3,9524</b>	1,07751
Genel Ortalama	<b>3,3563</b>	0,46236

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

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

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

“Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım” ifadesi (2,49) de ikinci en düşük algıyı oluşturmaktadır. Buna göre çalışanların düşüncelerini, fikirlerini gerçekleştirme konusunda ısrarcı olmamalarının nedeni araştırılmalıdır. Ortaya çıkan sonuç çalışanların çatışma yönetimi algısının olumlu olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.5. Ölçeklerin Ortalamaları**

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

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

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

### 3.3.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

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

**Tablo 3.6. Değişkenler Arasındaki Pearson Correlation (r) Değerinin Aralıkları**

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

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

**Hipotez 1:** H1<sub>0</sub>: Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

H1<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

**Tablo 3.7. Örgütsel Adalet Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi**

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

\*p<0,01

Örgütsel adalet ölçeğinin tamamıyla çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson Correlation Test'i uygulanmıştır. Buna göre örgütsel adalet ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ( $r=0,12$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H1_0$  reddedilerek,  $H1_1$  kabul edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların örgütsel adalet algılarının çatışma yönetimini yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığı söylenebilir.

**Hipotez 1a:**  $H1_{a0}$ : Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

$H1_{a1}$ : Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

**Tablo 3.8. Dağıtım Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi**

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

Dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisinin tespitinde Pearson Correlation Test'i uygulanmıştır. Buna göre dağıtım adaleti ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü ama çok zayıf ( $r=0,08$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H1_{a0}$  reddedilerek,  $H1_{a1}$  kabul edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların dağıtım adaleti algılarının çatışma yönetimini yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığı söylenebilir.

**Hipotez 1b:**  $H1_{b0}$ : Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

$H1_{b1}$ : Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

**Tablo 3.9. Prosedür Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi**

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

\*\* $p<0,05$

Prosedür adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisinin tespitinde Pearson Correlation Test'i uygulanmıştır. Buna göre prosedür adaleti ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ( $r=0,08$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H1_{b0}$  reddedilerek,  $H1_{b1}$  kabul edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların prosedür adaleti algılarının çatışma yönetimini yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığı söylenebilir.

**Hipotez 1c:**  $H1_{c0}$ : Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi yoktur.

$H1_{c1}$ : Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimi ile ilişkisi vardır.

**Tablo 3.10. Etkileşim Adaleti Algısının Çatışma Yönetimiyle İlişkisi**

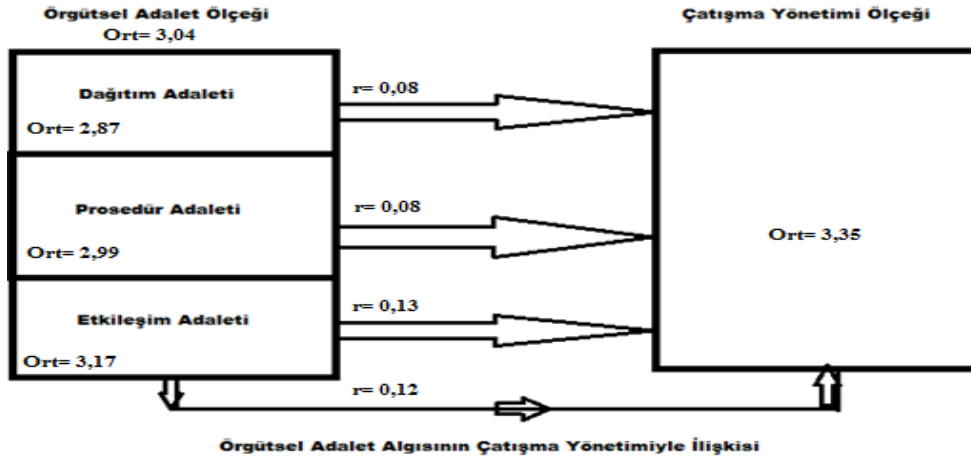
	Etkileşim adaleti	Çatışma yönetimi
Pearson Korelasyon (r)	1	0,139
Anlamlılık Değeri (p)		0 ,001(***)
Sayı (n)	546	546

\*\*\*p<0,01

Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimiyle ilişkisinin tespitinde Pearson Correlation Test'i uygulanmıştır. Buna göre etkileşim adaleti ile çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ( $r=0,13$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H1_{c0}$  reddedilerek,  $H1_{c1}$  kabul edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların etkileşim adaleti algılarının çatışma yönetimini yönlendirmede çok da fazla etkili olmadığı söylenebilir.

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

**Tablo 3.11. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular**



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

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

## SONUÇ

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

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

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

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

- Örgütsel adalet algısının çatışma yönetimi algısıyla ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

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

Tanımlayıcı bulgulardan örgütsel adalet ölçeğine göre “A4. İş yerinde aldığım ödüllerin yeterince adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi (2,52), çatışma yönetimi ölçeğine göre “B6. Düşüncelerimi karşı tarafa kabul ettirmek için onun üzerinde etki gücümü kullanırım” ifadesi (2,36) ortalama ile en dikkat çekici sonuçlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar çalışanların iş yerinde aldıkları ödüllerin yeterince adil olmadığını düşünmelerini ve kendi düşüncelerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalışmadıklarını ifade etmektedir.

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

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

Demografik değişkenlerin çatışma yönetimi algısıyla ilişkisi incelendiğinde, yaş, eğitim, medeni durum, statü ve kurumda çalışma süresi değişkenleriyle çatışma yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Çatışma yönetimi algısının yaşa, eğitim durumuna, evli veya bekar olmaya,

statüye ve kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı söylenebilmektedir. Bu değişkenler, çatışma yönetimi algısının çalışanlarda yaratılıp yaratılmadığının belirlenmesi açısından anlamlı ve önemlidir.

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

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

Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısının çatışma yönetimiyle pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ilişkisi olduğu, dağıtım adaleti algısının çatışma yönetimiyle pozitif yönlü ama çok zayıf ilişkisi olduğu, prosedür adaleti algısının çatışma yönetimiyle pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ilişkisi olduğu, etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimiyle pozitif yönlü, anlamlı ama çok zayıf ilişkisi olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti algısının çatışma yönetimiyle en yüksek düzeyde ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

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

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

Literatüre katkıda bulunması açısından bu çalışma ile:

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

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

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

Sonuç olarak örgütsel adalet ile çatışma yönetimi arasında bir ilişki vardır. Bu yüzden örgütlerde hedeflenen unsurların gerçekleştirilmesi ve başarının sağlanması için çalışanlara adil davranmaya ve

beraberinde onların yaşadığı çatışmaları görmezden gelmeyerek, çatışmalara çözümler üretilmesine de gerekli önem verilmelidir.

#### KAYNAKÇA

- Akgün, Nuri. vd. (2009), “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 9, Sayı 1
- Akyıldız, Hüseyin. – Turunç, Ömer (2013), *Çatışma Psikolojisi*, Ankara.
- Alp, Serap (1997), *İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Altay, Melih (2011b), *Örgütsel Davranış Proje Çalışması*, Yayınlanmamış Ödev Çalışması, SAVBEN YL Programı, Ankara.
- Colquitt, Jason A. vd. (2005), What is Organizational Justice A Historical Overview, Handbook of Organizational Justice, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, Jason A. vd. (2013), “Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 98, (199-236)
- Değirmenci, Hacı Ahmet (2008), *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, Mehmet – Çolak, Mehmet (2008), “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23).
- Denizli, Advie Aslı (2014), *Örgütsel Adaletin Kapsam İçi ve Kapsam Dışı Personel Tarafından Algılanması: Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Dursun, Pınar (2008), *Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eğilmezkol, Güneş (2011), *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eren, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayımları Dağıtım A.Ş.
- Ertürk, Mümin (1994), “Örgütsel Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Kayseri, (121–147).
- Greenberg, Jerald (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*,12, (9-22).
- Greenberg, Jerald (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, Cilt: 16, No: 2.

- İşcan, Ömer Faruk – Karabey, Canan Nur (2007), *Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2.
- İşleyici, Kevser (2015), *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Karcioğlu, Fatih vd. (2012), “Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 26, Sayı:1.
- Karip, Emin (2003), *Çatışma Yönetimi*, 3.Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, (7-69).
- Karip, Emin (1999), *Çatışma Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Karip, Emin (2000), *Çatışma Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara, Pegem A Yayınevi.
- Koçel, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11.Baskı, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, Tamer (1993), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Ma, Zhenzhong vd. (2008), “Ten Years Of Conflict Management Studies: Themes, Concepts And Relationships”, *Canada: International Journal of Conflict Management*, 19/3, ( 234-248).
- Mayer, Bernard S. (2000), *The dynamics of conflict resolution*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mirzeoğlu, Nevzat (2005), “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21.
- Polat, Soner – Celep, Cevat (2008), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Alguları*.
- Psenicka, Clement – Rahim, M. Afzalur (2002), “A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries”, *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Rahim, Afzalur vd. (1999), *An Empirical Study Of The Stages Of Moral Development And Conflict Management Styles*, *The International Journal of Conflict Management*, Cilt:10,Sayı:2.
- Rahim, Aafzalur vd. (2000), “Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?”, *The International Journal of Conflict Management*, Cilt:11, Sayı: 1.
- Rahim, Afzalur (2001), *Managing Conflict in Organizations*, 3.baskı, Wesport, CT, Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc.
- Selçuk, Ziya - Güner, Nedret (2001), *Sınıf İçi Rehberlik Uygulamaları*, 2.Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, (55).
- Şahin, Ali vd. (2006), “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15).
- Şimşek, M. Şerif. vd. (2005), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (Yenilenmiş 4. Baskı)*, Konya, Adım Matbaacılık.



- Taşkıran, Erkan (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Örgütsel Adaletin Rolü, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Tutar, Hasan (2007), ‘‘Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi’’, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt: 12, Sayı: 3.
- Uluçınar Türkel, Asuman (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Uzunhasanoğlu, Banu (2009), *Mimarlık Bürolarında İnsan Kaynakları ve Çatışma Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Üngüren, Engin vd. (2009), ‘‘İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma’’, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Wagner, John A. III – Hollenbeck, John R. (1992), *Management of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, New Jersey, (477).
- Zembat, Rengin (2012), *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi*, Eğitim ve Bilim, 37(163).