

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OKUL TİPLERİNE GÖRE ÖĞRETMEN VE  
İDARECİLERİN FARKLILAŞAN TUTUMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sabriye DUYSAK**

**İşletme Yönetimi Programı**

**AĞUSTOS 2019**

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OKUL TİPLERİNE GÖRE ÖĞRETMEN VE  
İDARECİLERİN FARKLILAŞAN TUTUMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sabriye DUYSAK  
(171214006)**

**İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuna USLU**

**AĞUSTOS 2019**



T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 171214006 numaralı öğrencisi **Sabriye DUYSAK**'ın "Algılanan Örgütsel Adaletin Çatışma Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Okul Tiplerine Göre Öğretmen ve İdarecilerin Farklılaşan Tutumları" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17/07/2019 tarih ve 2019 /14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oybirliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 01/08/2019

1) Tez Danışmanı: Doç.Dr. Tuna USLU

2) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Serkan ESEN

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Gül ESER

*[Handwritten signatures of the jury members]*

**Not:** Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Algılanan Örgütsel Adaletin Çatışma Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Okul Tiplerine Göre Öğretmen ve İdarecilerin Farklılaşan Tutumları” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (31/08/2019).

Sabriye DUYSAK



## ÖNSÖZ

Tezin hazırlık aşamasından kabulüne kadar yaptığı katkılarından dolayı çalışkan, iyi niyetli saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Tuna USLU hocama,

Çalışmam boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen kardeşim Öğretim Görevlisi Doç. Dr. Kadir GÖK'e,

Anket sorularını samimiyetle cevaplayan saygıdeğer öğretmen arkadaşlarıma,

Her konuda yardımlarını esirgemeyen sevgili eşim Gökhan DUYSAK'a,

Tez yazım aşamasında yardımlarını esirgemeyen çocuklarım başta sevgili oğlum Ahmet Berke'ye ve sabırlarından dolayı kardeşleri, Zeynep Berre, Emre Berkay ve Sümeyra Berra'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ağustos 2019

Sabriye Duysak

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>4</b>
2.1 Okullarda Öğretmen ve Yöneticilerin Davranışları .....	4
2.1.1 Öğretmenler açısından kamu ve özel okulların farklılaşması.....	4
2.1.2 İdareciler açısından kamu ve özel okulların farklılaşması.....	5
2.1.3 Okul tiplerindeki farkların çalışanlara etkisi .....	5
2.2 Örgütsel Adalet.....	6
2.2.1 Örgütsel adalet kavramı .....	7
2.2.2 Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalar .....	8
2.2.3 Örgütsel adalet ile ilgili teorik yaklaşımlar.....	9
2.2.4 Örgütsel adalet türleri .....	10
2.2.5 Örgütsel adalet ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki.....	13
2.3 Kişilik Özellikleri .....	14
2.3.1 Kişilik özellikleri kavramı .....	14
2.3.2 Kişilik özellikleri ile ilgili yapılmış çalışmalar.....	15
2.3.3 Kişilik özellikleri ile ilgili teorik yaklaşımlar .....	16
2.3.4 Kişilik özellikleri türleri.....	17
2.3.5 Çatışma yönetimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki .....	24
2.4 Çatışma yönetimi.....	24
2.4.1 Çatışma yönetimi kavramı .....	24
2.4.2 Çatışma yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalar .....	25
2.4.3 Çatışma yönetimi ile ilgili teorik yaklaşımlar.....	26
2.4.4 Çatışma yönetimi türleri .....	27
2.4.5 Kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler .....	31
<b>3. YÖNTEM VE METODOLOJİ</b> .....	<b>33</b>
3.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi .....	33
3.2 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları .....	33
3.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	35
3.4 Araştırma Evreni ve Örnekleme .....	36
3.5 Veri Toplama Aracı.....	37
3.6 Araştırma Veri ve Bilgilerinin Analizi .....	38
<b>4. BULGULAR</b> .....	<b>39</b>
4.1 Demografik Özelliklerin Dağılımı .....	39
4.1.1 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları.....	44

4.1.2 Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları.....	45
4.1.3 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları.....	45
4.1.4 Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları.....	45
4.1.5 Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları.....	46
4.1.6 Katılımcıların okul türü itibarıyla dağılımları.....	46
4.1.7 Katılımcıların çalıştıkları okul düzeyine göre dağılımları.....	47
4.1.8 Katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre dağılımları.....	47
4.2 Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Dağılımları.....	47
4.2.1 Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	48
4.4 Katılımcıların Kişilik Özellikleri Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Dağılımları, Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	50
4.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	50
4.5.1 Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi.....	51
4.5.2 Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....	52
4.5.3 Çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....	52
4.5.4 Kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....	54
4.6 Fark Analizleri Okul Tipleri Farkları.....	54
4.7 Korelasyon Analizi.....	58
4.7.1 Korelasyon analizi çizelgesi.....	58
4.8 Regresyon Analizi.....	60
4.8.1 Örgütsel adaletin tümleştirme uzlaşma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	60
4.8.2 Örgütsel adaletin kaçınma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	61
4.8.3 Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	62
4.8.4 Örgütsel adaletin kaçınma boyutuna etkisinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	63
4.8.5 Örgütsel adaletin tümleştirme uzlaşma boyutuna etkisinde duygusal dengelilik düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	65
4.8.6 Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde sorumluluğun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	66
4.8.7 Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde dışadönüklüğün düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	67
4.9 Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	69
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>76</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>85</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>88</b>

## KISALTMALAR

<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>Std. Sapma</b>	: Standart Sapma
<b>TC</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>ROCI-II</b>	: Çatışma Yönetimi Envanteri
<b>%</b>	: Yüzde
<b>+</b>	: Artı
<b>-</b>	: Eksi
<b>DA</b>	: Dağıtım Adaleti
<b>PA</b>	: Prosedür Adaleti
<b>EA</b>	: Etkileşim Adaleti
<b>DEN</b>	: Deneyime Açıklık
<b>UYM</b>	: Uyumluluk
<b>DUY</b>	: Duygusal Dengelilik
<b>SOR</b>	: Sorumluluk
<b>DIŞ</b>	: Dışadönüklük
<b>TUM</b>	: Tümleştirme
<b>KAC</b>	: Kaçınma
<b>UZL</b>	: Uzlaşma
<b>HUK</b>	: Hükmetme
<b>ODV</b>	: Ödün verme
<b>KMO</b>	: Örneklem yeterlilik ölçütü
<b>H</b>	: Hipotez
<b>ORT</b>	: Ortalama
<b>S Sapma</b>	: Standart Sapma
<b>R</b>	: Spearman Kat Sayıları
<b>P</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>B</b>	: Beta
<b><i>a</i></b>	: Alfa
<b>AR<sub>e</sub></b>	: Düzeltilmiş Belirlilik Kat Sayısı



## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 3.1: Anakütle için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri .....	37
Çizelge 4.1: Demografik özelliklerin dağılımları .....	39
Çizelge 4.2: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları .....	45
Çizelge 4.3: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları .....	45
Çizelge 4.4: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları.....	45
Çizelge 4.5: Katılımcıların eğitim durumun göre dağılımları .....	46
Çizelge 4.6: Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları .....	46
Çizelge 4.7: Katılımcıların okul türü itibariyle dağılımları .....	46
Çizelge 4.8: Katılımcıların çalıştıkları okul düzeyine göre dağılımları .....	47
Çizelge 4.9: Katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre dağılımları .....	47
Çizelge 4.10: Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	48
Çizelge 4.11: Katılımcıların çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	49
Çizelge 4.12: Katılımcıların kişilik özelliklerine ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	50
Çizelge 4.13: Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi .....	52
Çizelge 4.14: Katılımcıların çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizi .....	53
Çizelge 4.15: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma yaklaşımının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi .....	54
Çizelge 4.16: Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından uzlaşma yaklaşımının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi .....	55
Çizelge 4.17: Çalışanların örgütsel adalet algılarının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi.....	55
Çizelge 4.18: Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti algısının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi .....	56
Çizelge 4.19: Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adaleti algısının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi .....	56
Çizelge 4.20: Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti algısının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi .....	57
Çizelge 4.21: Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adaleti algısının idari göreve göre farklılaşmasına yönelik T-testi.....	57
Çizelge 4.22: Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti algısının idari göreve göre farklılaşmasına yönelik T-testi.....	57
Çizelge 4.23: Korelasyon analiz çizelgesi .....	59
Çizelge 4.24: Örgütsel adaletin tümleştirme uzlaşma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	61
Çizelge 4.25: Örgütsel adaletin kaçınma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	62

<b>Çizelge 4.26:</b> Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi Sonuçları .....	63
<b>Çizelge 4.27:</b> Örgütsel adaletin kaçınma boyutuna etkisinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	64
<b>Çizelge 4.28:</b> Örgütsel adaletin tümleştirme uzlaşma boyutuna etkisinde duygusal dengelilik düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	66
<b>Çizelge 4.29:</b> Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde sorumluluğun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	67
<b>Çizelge 4.30:</b> Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde dışadönüklüğün düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	69
<b>Çizelge 4. 31:</b> Hipotez testlerinin sonuçları.....	70



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Bireyler arası çatışma yönetim tarzlarına ilişkin iki boyutlu model .....	28
Şekil 3.1: Kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisinin modeli ve hipotezleri .....	35
Şekil 3.2: Kamu/özel ayırımının düzenleyici etkisinin modeli ve hipotezleri.....	36



# ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİN: OKUL TİPLERİNE GÖRE ÖĞRETMEN VE İDARECİLERİN FARKLILAŞAN TUTUMLARI

## ÖZET

Okullarda çalışan eğitimcilerin örgütsel adalet algıları ve çatışma ortamındaki davranışlarının kişilik özellikleri arasında ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, eğitimcilerin örgütsel adalet, çatışma yönetim stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakılarak, kamu ve özel okul tiplerine göre öğretmen ve idarecilerin farklılaşan tutumlarını incelemektir. Araştırmanın yöntemi olarak nicel bir teknik olan anket çalışması yapılmış, Nienoff Moorman'ın (1991) Örgütsel Adalet Ölçeği, Atak'ın (2013) Beş Faktör Kişilik Ölçeği ve Rahim'in ROCI-II (1983) Çatışma Yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Veri toplanırken kolayda örneklem yöntemiyle 2018-2019 öğretim yılında Pendik İlçesi ve çevresindeki devlet ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan 619 öğretmen ve yöneticiye anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular öncelikle öğretmenlerin örgütsel adaletin, kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu, yöneticiler ile öğretmenler arasında ise kısmi farklar bulunduğu yönündedir. Kişilik özellikleri, bireylerin davranışlarını belirleyen sabit özelliklerden oluşmaktadır. Bu çalışma kişilik özelliklerine bağlı olarak öğretmen ve yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları, örgütsel adalet üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin moderatör (düzenleyici) rolü olduğu üzerine kurgulanmıştır. Geliştirilen hipotezler, eğitim kurumlarında çalışan 619 öğretmen ve yöneticiden elde edilen veriler üzerinde çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın temel amacı kapsamında, öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adalet algılarının çatışma yönetimi biçimleri üzerindeki etkisinde, kişilik özelliklerinin moderatör rolü üstlendiği öngörülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Algılanan Örgütsel Adalet, Çatışma Yönetimi, Kişilik Özellikleri, Eğitim Sektörü.*

# **THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON CONFLICT MANAGEMENT: DIFFERENT ATTITUDES OF TEACHERS AND ADMINISTRATORS ACCORDING TO SCHOOL TYPES**

## **ABSTRACT**

There is a relationship between the perceptions of organizational justice and the personality traits of educators working in schools. The aim of this study is to examine the different attitudes of teachers and administrators according to the relationship between organizational justice, conflict management styles and personality traits of educators according to public and private school types. A quantitative questionnaire, Nienoff Moorman's (1991) Organizational Justice Scale, Atak's (2013) Five Factor Personality Scale and Rahim's ROCI-II (1983) Conflict Management Scale were used as the method of the study. While collecting the data, a questionnaire was applied to 619 teachers and administrators working in the public and private secondary schools in Pendik District and its vicinity in 2018-2019 academic year. The findings of the study suggest that there is a relationship between organizational justice, personality traits and preferred conflict management styles of teachers, and there are partial differences between administrators and teachers. Personality traits consist of fixed traits that determine the behaviors of individuals. This study is based on the moderator (regulatory) role of personality traits on the effects of conflict management styles on organizational justice, which are preferred by teachers and administrators depending on personality traits. The hypotheses developed were evaluated and interpreted by performing multiple and hierarchical regression analyzes on the data obtained from 619 teachers and administrators working in educational institutions. Within the scope of the main purpose of the study, it was predicted that personality traits play a moderator role in the effect of teachers 'and administrators' perceptions of organizational justice on conflict management styles.

**Keywords:** *Perceived Organizational Justice, Organizational Justice, Conflict Management, Personality Characteristics, Education Sector.*

## 1. GİRİŞ

İş yaşantısında fiziksel ihtiyaçlar kadar sosyal ihtiyaçlarında karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçları karşılanan çalışanlar kendilerini o kuruma ait hissederek huzurlu bir biçimde çalışabilirler. Bu şekilde çalışanlardan verim almak daha kolay hale gelecektir. Günümüzde eğitimde, performansın zamana bağlı olarak değişime uğraması kurum kültürüne etkisi açısından adaletin ne derece hak gözeterek işleyişine göre farklılık gösterebilmektedir. Yöneticilerin görevi çalışanlarının verimlerini üst seviyede tutmaktır. Yöneticiler adalet çerçevesinde yönetim anlayışıyla çalışanlarının güvenlerini kazanmalıdırlar (Uslu ve Duysak, 2018).

Kişilerin sosyal yaşantıları ve iş yaşantıları vasıtasıyla içinde buldukları okul, aile, iş yeri ve yaşadıkları ortamlarda adaletli bir yaşantı içerisinde olmalarının önemi doğrultusunda oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Adalet ile ilgili uygulamaların çağlar öncesinde başladığı, araştırmalarda görülmektedir (Robinson, 2004).

Bireyler yaşantılarında olayları takip ederek adil olup olmadıklarını değerlendirmektedirler. Adil olmayan bir durum ile karşılaştıklarında ise duruma göre farklı tepkiler verebilmektedirler. İş yaşamlarında adalet işe alınma süreci ile başlar. Daha sonra performans değerlendirme ile devam eder. Ücretlendirme performansına göre mi yapılıyor çalışanlar bu durumları sürekli olarak gözlemlemekte ve adaletin ne şekilde işlediğini değerlendirmektedirler. Görevde terfi ve ödüllendirme de aynı şekilde çalışanlar tarafından örgütte adaletin olup olmadığının önemli göstergeleri arasındadır. İş görenler örgütte bu tip durumları yakından takip ederek yaşanan olaylara karşı farklı tepkiler verebilmektedir (Yıldırım, 2003).

Eğitim kurumlarında öğretmen-veli ve öğretmen yönetici arasında zaman zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Her kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarında da çatışma çeşitli olumsuzluklara neden olmaktadır. Çatışmanın iyi yönetilememesi ilişkilerde uzun süreli olumsuz etkileri de beraberinde getirebilir. Bu nedenle gerek kişiler arasında gerekse kişiler ve kurumlar arasındaki çatışmaların yönetilmesi ve uzun süreli hasarlara yol açmadan önlenmesi son derece önemlidir. Çatışmanın iyi

yönetilmesiyle olumlu sonuçlar almakta mümkündür. Önemli olan örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi ve çatışmaların bu doğrultuda neticelendirilmesidir.

Günümüzde örgütsel çatışma, örgütleri kapsayan olumsuz etkilerin yanında olumlu etkiler de oluşturabilen örgütsel davranış konusu olarak görülmektedir. Bu bakış açısıyla çatışmaya çözüm üretilmesi ile yönetilmesi ayrı ifade biçimleridir. Bu durumda çatışma yönetimi, olumsuz çatışma etkilerini minimum seviyeye indirilerek, örgütsel etkinliğe katkı sağlayacak biçimde olumlu etkilerinin ise üst seviyeye çıkarılarak yönetilmesi biçimidir. Bu durum örgütsel düzeyde stratejilerin etkin bir biçimde gelişim sağlanması, bireysel düzeyde ise çatışma yönetim tarzlarının etkili bir biçimde kullanılması ile alakalıdır. Fakat bireysel seviyede başta okul çalışanlarının tatbik edecekleri çatışma yönetim stilleri, bir durumdan diğer duruma ve bir eğitimciden diğer eğitimciye nazaran farklılık gösterecektir (Duysak ve Uslu, 2016).

Çatışma ile ilgili araştırmalar incelendiğinde çatışma yönetiminde kişilik özelliklerinin etkili rol aldığı görülmektedir. Ancak ulusal yazında konu ile yeterince araştırma olmadığı görülmektedir. Çatışma yönetiminde kişilik özelliklerinin etkisi üzerine araştırma yapılması son derece önemlidir.

Kişilik, bireyleri birbirlerinden ayırt edebilen en önemli unsurlardan bir tanesi olup davranış biçimi açısından, kişinin ruhsal, bedensel ve zihinsel farklılıklarını yaşam tarzına ve davranış biçimlerine uyarlamasıdır (Tekin vd., 2012). Kişinin çevresi ile olan iletişimde her zaman benzer tepkileri vermesi olarak da ifade edilen kişilik sürekli olarak hem içten hem de dıştan gelen uyarıcıların müdahalesine açıktır. Bireyi, dünyaya gelirken doğuştan getirdiği özellikler yanında sonradan kazandığı özellikleri ve alışkanlıkları ile duygu-düşünceleri eşsiz yapar. Bu özellikleri ile kişileri birbirlerinden ayırt edebiliriz. Kişilik kuramcıları inceleme yapabilmek için belirgin özellikleri bir arada toplayarak temel faktörleri belirlemişler ve bu şekilde kişilik analizleri yaparak çeşitli sonuçlara ulaşmışlardır (Acar, 2004).

Farklı vaziyetlerle bağlantılı olarak ihtiyaç doğrultusunda, diğer yönetim yaklaşımlarının (geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımı) bağımsız veya kombinasyon şeklinde kullanılması Durumsallık Yaklaşımını nitelendirir. Bu Yaklaşımı, en iyi uygulanabilecek yolun daima yönetimde değil, içinde bulunulan duruma bağlı şekilde değişim gösterdiğini öne sürmektedir. Bu durumda yönetim

stilleri vaziyete göre farklılık göstermelidir. Eğitim kuruluşlarında işleyişin düzenli gitmesinin bu derece önemli olması, idare ölçütleri ve kişilik özelliklerinin değişken yapısının işleyişin aksamasına izin verilmeksizin, eğitim kurumlarında şartlara uygun idarecilerin seçilerek göreve alınmaları gerekmektedir. Öğretmen tutum ve davranışları kişilik özellikleriyle ilişkili bir biçimde davranış sergilese bile genel işleyişe etki etmemelidir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014).

Okullardaki işleyiş ilköğretim, ortaöğretim ve liselerde okul tutumlarına bağlı olarak farklı gelişim göstermektedir. Öğretmen veli iletişiminin sağlıklı yapılması ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Yaş, kıdem, branş gibi etkenlerinde örgütün adalet algısını olumlu yönde etkilediği ve bu duruma katkı sağladığı görülmektedir. Yöneticilerin başarı düzeyleri kurum kültürüne saygılı örgütsel adaleti eşit bir biçimde uygulayan ve dikkate alan yöneticiler ile de desteklendiği ve rehberlik ettiği ileri sürülmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010).

Bu sebeplerle etik liderlik özelliği taşıyan idarecilerin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına katkı sağlaması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilir. Günümüzde ihtiyaç duyulan güven temelli liderlik anlayışıdır. Bu anlayışı barındıran liderler, çalıştıkları ortamın motivasyonunu artırarak ortamı rahatlatacak ve sorumluluk almada çalışanlara destek eğilimi göstereceklerdir (Madenöglü vd., 2014).

Araştırmada yaptığımız varsayımımız yönetim biçimlerinin her ne kadar Durumsallık Yaklaşımına bakılarak durumlara uyarlanmış olması gerekse de eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin kişisel özelliklerinin muayyen yaklaşımları ve çatışma yöntemlerini tercih etmelerinde ve sıklıkla tercih etmelerinde bir ön belirleyici olduğu yönündedir. Yapılan çalışmada kişilik özelliklerinin, eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ile ilişkili olup olmadığı kamu ve özel okullarda okul tiplerine göre öğretmen ve yöneticiler arasında bu yönetim stillerinin ne şekilde farklılık sergilediği belirlenmeye çalışılmaktadır.



## **2. GENEL BİLGİLER**

### **2.1 Okullarda Öğretmen ve Yöneticilerin Davranışları**

Ülkemizde eğitim alanında ulaşılan duruma bağlı olarak geleneksel eğitimden çağdaş eğitime geçişin önemi vurgulanmakta olup 1950 sistem kuramı ve 1960 durumsallık kuramı sınırlı bir durum teşkil ederken 1980'den itibaren örgüt kuramında yenilik çağdaş eğitimin açıklarını kapatacak bir düzeyde olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında yeniden yapılanma sürecine bağlı olarak öğretmen ve idarecilerin tutumlarındaki öğrenci motivasyonunun okul başarılarını katlamaları konusunda son derece önemli olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda okulların temel olarak nitelik kazanması öğretmen tutumlarının idareci tutumlarına bağlı olarak farklılık göstereceği fiziki yapının da önemli olduğu ve etkili okulların bir sistem dahilinde oluştuğu anlaşılmıştır (İpek, 1999).

Öğretmen ve idarecilerin beklentileri doğrultusunda kamu veya özel okulların beklentilerini karşılamalarına yönelik farklılık göstermesi motivasyon ve iş doyumunu açısından son derece önemlidir. Kamuda çalışan öğretmenlerin kendilerini ifade etmeleri daha rahat bir şekilde olurken özel okullarda çalışan öğretmenler kendilerini baskı altında hissettikleri ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kamu eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere karşılaştırıldığında; toplumdaki izlenimlerine ve çalışılan ortamda idareci tutumlarına bağlı olarak düşüncelerinin olumlu yönde olduğu izlenilmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

#### **2.1.1 Öğretmenler açısından kamu ve özel okulların farklılaşması**

Örgüt kültüründe başarı düzeyinin seviyesi insan kaynaklarıyla ilişkilendirilir. Örgütün başarı düzeyini yakalaması, bu iki ilişkiyi özdeşleştirerek mümkün olabilmektedir. Kurumların özellikli hizmet takdimi, insan kaynaklarından yoksun olmaları halinde günümüz rekabet çerçevesinde değişen yeni kavramları tatbik etme açısından zamanın gerisinde kalmaları söz konusu olacaktır. Nitelikli insan gücü planlaması devlet ve özel sektörlerde farklılık göstermektedir. Bu durum kamu eğitim alanında çalışma kriterlerine uygun nitelik taşıyan pozisyonda olmalı ve gerekli aşamalardan geçmeleri gerekmektedir. Devlet okullarını tercih etmeyen öğretmenlerin dershane veya özel eğitim çalışma alanlarını kullanarak gerekli şartlara uygunluk derecesine göre çalışma ortamlarını belirlenmektedir. Bu açıdan

nitelikli insan gücü örgütün başarısını artırarak kaliteli hizmet anlayışıyla eğitime katkı sağlaması söz konusu olacaktır (Yıldız, 2018).

Eğitim kurumları türüne göre farklılık göstermektedir. Eğitim kurumları türlerine bağlı amacına uygun bir çizgide öğrencilerin farklı özelliklere sahip ve öğrenmeye açık etkili eğitim ortamı sunan okullar olarak nitelenir. Etkililik daha çok bir bütün olarak karşımıza çıkan nitel özelliklerle şekil alır. Ülkemizde kamu okullarında nitelikli ve kaliteli eğitim giderek azalmakta ve isteklerin karşılanması giderek zorlaşmakta olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda hükümetin başarılı öğrencileri özel okullara yönlendirmek amacıyla proje geliştirmesi bu duruma katkı sağlamak amacıyla gütmektedir. Eğitimin etkililiği ve verimliliği son derece önem taşımaktadır (Arslan vd., 2010).

### **2.1.2 İdareciler açısından kamu ve özel okulların farklılaşması**

Okul yöneticileri eğitim ve öğretimin temel yapı taşlarından en belirgin olanıdır. İdarecilerin tarihsel süreçteki görev alanları misyon dahilinde okulu yönetmek iken günümüzde bu kavram çağımızın gerektiği biçimde değişim sürecine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çağdaş okul idarecilerinin görev ve yetkileri yapıcı boyutta performans odaklı, esnek bir yapıda, eğitimci rollerindeki değişim ve bu değişimin yeni yapılandırmayla uygulanması açısından çeşitlilik göstermektedir. Okul idarecilerinin liderlik vasıfları sahip kurum kültürünü yansıtan bir yapıya sahip olmaları son derece önem taşımaktadır (Erdoğdu vd., 2013).

Özel okulların sayısının giderek artması markalaşmanın önemi doğrultusunda, idareci tutumlarındaki değişimi de beraberinde getirmektedir. 2014-2015 eğitim-öğretim yılı itibarıyla vatandaşların özel okullara yönelmeleri ile bu doğrultuda düzenleme kararlaştırıldığı gözler önüne serilmiştir. Dolayısıyla özel eğitim kurumlarının sayı olarak artış göstereceği aşikardır. Bu sebepler doğrultusunda idarecilerin okullar arasında eğitimde hizmet kalitesine odaklı farklı tutumlar geliştirmek zorunluluğu hasıl olacaktır (Yılmaz ve Akyol, 2016).

### **2.1.3 Okul tiplerindeki farkların çalışanlara etkisi**

Türkiye’de zorunlu eğitim, ortaöğretimin ilköğretime dayalı olarak dört yıllık öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının hepsi liselerin Anadolu, mesleki ve teknik olmak üzere iki gruba ayrılması şeklinde işleyiş

göstermektedir. Okullar kaliteli yurttaşlar yetiştirmede, kademeli olarak büyük öneme sahip eğitim kurumlarıdır ve tiplerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin genel liselerde kültür dersleri ağırlıklı olarak işlenirken, mesleki ve teknik liselerde 10. Sınıftan itibaren kültür derslerinin yanı sıra ağırlıklı olarak uygulamalı atölye dersleri işlenmektedir. Her bölüm kendi alanlarında branşlara ayrılmaktadır. Anadolu ve fen liselerinde yüksek puanlı öğrenci portföyü ile başarının daha üst seviyelerde olması çalışanlar açısından ortamı rahat bir hale getirmektedir. Özel okul çalışanları ile kamu okul çalışanları arasındaki farklılık ise beklenti düzeyine göre değişim göstermektedir. Özel okullarda markalaşmanın getirdiği eğitim hizmet anlayışının önemi farklılığı da beraberinde getirerek öğretmen davranışlarına yansımaları söz konusu olmaktadır (İpek, 1999).

İlköğretimde çalışan öğretmenlerin yöneticilerine karşı rahat bir tavır sergilemeleri söz konusu iken ortaöğretimde durum biraz daha seviyeli hale gelmektedir. Mesleki ve teknik liselerde görev yapan mesleki branş öğretmenlerinin davranışları ile kültür öğretmenlerinin davranışları arasında farkların olduğu gözlemlenmektedir. Öğrencilerin meslek derslerinde gösterdikleri performansın uygulama ağırlıklı olması, genellikle derslerin blok dersler halinde işlenmesi öğrenciler üzerindeki baskıyı daha da artırması söz konusu olmakla beraber kültür derslerinde teorik kısmın işlenmesi öğrencilerin meslek derslerinden sonra normal sınıf ortamında baskının biraz daha esnetildiği öğretmen davranışlarındaki hakimiyetin de bu durumda biraz daha azalması söz konusu olmaktadır. Okul düzeyindeki değişikliğin okul müdürlerinin davranışlarına yansımaları, öğretmenlerin öngörülerine göre şekillendiği ve okul tipine göre doğrudan etkililiği sağladığı öngörülmektedir. Her okul kendi bünyesinde vizyon ve misyon dahilinde etkili bir oluşum sergilemeyi hedeflemektedir (İnandı ve Özkan, 2006).

## **2.2 Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların adalet algılarını örgüt psikolojisi ve sanayi psikolojisi çerçevesinde değerlendirir. Bireylerin adalet algısı ile ilgili düşüncelerinin hangi yöntemlerle yapılacağı tespiti kadar önem arz etmektedir. Çalışan bireylerin eşitsizlik karşısında verdikleri tepkilere kavramsal adalet teorileri geliştirilmiş olup, bu kategoride yer alan Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ve Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi

sürümleri ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" sayılabilmektedir. Örgüt kapsamında ilk olarak yer alan toplumsal adalet teorileri bu kapsam dahilinde yapılmamış, genel toplumsal etkileşim çerçevesinde deneme yapılarak türetilmiştir ve paylaşım olarak da ortak bir bakış açısına sahip oldukları gözlemlenmiştir (İçerli, 2010).

### **2.2.1 Örgütsel adalet kavramı**

Adalet insan topluluklarının temelini oluşturur, örgütlerde hak ile beraber anılır. İş yerlerinde çalışanların kendilerine nasıl davranıldığı ile ilgili düşünceleridir. İşveren ve yöneticinin çalışanlara yaklaşımlarını gösteren önemli bir algıdır (Özdevcioğlu, 2003).

Adalet kavramı incelendiğinde örgütte yapılan iş ve eylemlerin net olarak belirli ilkeler ışığında kişilere göre farklılık göstermemesi, zaman zaman farklılık gösterse bile bunun nedeninin izah edilebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütte alınan kararlarda mutlaka adalet ön planda tutulmalı, tutulmaması halinde kişilerin performansları ve motivasyonlarının olumsuz olarak etkilenmesi söz konusu olacaktır (Önderoğlu, 2010).

Yönetim alanında "adalet" kavramı ile ilgilenen felsefeciler Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls öncelikle adaletin önemli bir özellik olduğunu belirtmişlerdir (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalete yönelik öncelikli çalışmalar, örgütsel uygulamalar boyutunda nedenli adil olduğunu çalışanlar tarafından incelerken, sonrasında ise adalet algısını kişiler arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelmiştir (Eker, 2006).

Literatürde örgütsel adalete dayalı pek çok boyutu ele alınmış ve bir bütün olarak eğilim gösterenler de saptanmıştır. Örgütsel adalet kavramı ilk olarak dağıtımsal adalet, sonrasında dağıtımsal adalet ve süreç adaleti, en son olarak ise etkileşimsel adalet şeklinde değerlendirilmiştir (Baş ve Şentürk, 2011).

Algılanan örgütsel adaleti inceleyen araştırmaların yapıldığını gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Adalet algısının oluşmadığı örgütlerde güven duygusunun az olduğu görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

## 2.2.2 Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalar

Örgütsel adalet konusunda yapılan bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Titrek (2009): Yazar, 7 ilden seçilen 1016 okul çalışanı üzerinde yaptığı anket çalışması sonucunda, okul türünün etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yelboğa (2012): Yazar, otomotiv sektöründe 310 iş görenin katılım gösterdiği çalışması sonucunda kişilerarası adalet algısının ve dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerinde etkili olmasına karşılık, işlemsel ve bilgisel adalet algıları açısından etki oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aslantaş ve Özkan (2012): Yazarlar, Kilis ilinde 109 İlköğretim okulunda görev yapan 773 öğretmen ve seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak 16 ilköğretim okulunda görev yapan 140 öğretmenle yapılan araştırmanın neticesinde; okul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin yapıcı ve yıkıcı boyut kullanmaları ile öğretim liderliği arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu neticesine varılmıştır.

İçerli (2010): “Örgütse Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” adlı çalışması sonucunda; Öncelikle örgütsel adalet kavramı tanıtarak örgütsel adalet konusunun önemine değinilmiş olup örgütsel adalet konusunun izahını sağlayan kuramlara yer verilerek neticesinde örgütsel teorilerinin izahı yapıldığı örgütsel adalet boyutları anlatılmaya çalışılmıştır.

Altinkurt ve Yılmaz (2010): “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi” isimli çalışması neticesinde; Ortaöğretim kurumlarındaki eğitimciler örgütsel adalet ve değer yaklaşımlarının idarenin işleyişi açısından olumlu düşüncelere sahip olduğu bu doğrultuda cinsiyet ve kıdeme göre değişim göstermediği, okul idarecilerinin örgütsel adalet algı düzeylerinin öğretmen desteği ile anlamlı bir bakış açısı sergilediği iki görüşün de orta düzeyde, benzer yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu neticesine varılmıştır.

Ünlü, Özcihan, Özbaş ve Bakiner (2014): Yazarlar, duygusal zekâ ve çatışma stratejileri arasında yapılan korelasyon 'da güçsüz fakat anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup demografik faktörlerin duygusal zekâ ve çatışma çözüm becerileri üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı saptanarak, idareciler arasında çatışma

yönetimi metotlarında düşüncelerin rahat ifade edildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürünün oluşturma metodu ilk sırada yer almıştır sonucuna ulaşılmıştır.

Yürür (2008): Yazar, 414 sanayi işletmesinde çalışan kişiler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısının iş tatmini üzerinde rastgele bir etkiye sahip olmadığı neticesine varılmıştır.

Özer ve Urtekin (2007): Yazarlar, İskenderun Demir ve Çelik AŞ'de 670 beyaz yakalı çalışan ile yapılan anket çalışması sonucunda, örgütsel adalet algılarının dört boyutlu olduğu doğrulanmış ve bu dört boyutun da iş doyumu ile ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Ayık, Yücel ve Savaş (2014): Yazarlar, 20 ortaokulda görev yapan Erzurum ili Palandöken ilçe merkezinde bulunan 282 öğretmen ile basit rastlantısal örnekleme yöntemi yapılan araştırma sonucuna göre, örgütsel adalet ve etik liderlik boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır.

### **2.2.3 Örgütsel adalet ile ilgili teorik yaklaşımlar**

İnsanların birlikte yaşaması ile sosyal adalet kavramı gündeme gelmiş ve bilim adamları bu konuda çalışmalara başlamıştır. Konu ile ilgili araştırmalarda insanların birbirlerine davranışlarının ve elde ettikleri kaynakların nasıl paylaşılması gerektiği konuları üzerinde durulduğu görülmüştür. Son zamanlarda ise daha önce önemli görülen konuların değiştiği ve kazançların dağılımı ve alınan kararlarda kişilerin görüşlerinin alınıp alınmadığı gibi konuların sosyal adalet kavramı için önem kazandığı görülmektedir (İçerli, 2010).

Örgütsel adaletin amacı örgüt içerisinde adil ve ahlaki uygulamaları içselleştirmesi ve alınan kararların örgütte yerleşmesini, devamlılığını oluşmasını sağlamaktır. Adaletli bir örgütün üyeleri örgütün kararlarını alırken etik kurallara uygun hareket etmeleri önem arz etmektedir. Bu davranış biçimi adalet algısı olan örgütlerde bireylerin olumlu davranışlar sergilediği adalet olgusunun olmadığı örgütlerde ise olumlu davranışlar sergilenmesinde etkililiği olduğu görülmektedir (Çöp, 2008).

İş görenlerin örgütlerinde eşit davranılmadığını düşündüklerinde farklı şekilde tepki verdikleri gözlenmiştir. İlk önce yaptıkları çalışmalarını yavaşlatmaları ve daha az çalıştıkları görülmüştür ayrıca ürettikleri ürün ve hizmet miktarında değişimler yaşanmakta hatta kalitesini düşürmektedirler. Önceden tüm personel ile kendini eşit

gören çalışan bundan vazgeçip kendisi daha özel konumda görebilir. Sonunda yaptıkları işten ayrılma davranışı içinde olabilirler (Yürür, 2008).

Toplumsal düzen arayışları içerisinde 19. ve 20. Asırda eşitlik ile özgürlüğü ele alan yaklaşımların ihtiyaç duyulan olgulara tam anlamıyla yanıt bulamayışından ötürü farklı arayış içerisinde girilerek, temel olarak adalete dayalı devlet sistemi olarak meydana çıkarılmıştır. Böylece bireylerin çıkarlarını, düşüncelerini, haklarını güvence altına almak, özgürlüklerini, insan onurunu korumak üzerine kullanılmaya başlanarak; politik sistemde sürekliliği, toplumda refahı sağlamadaki önemi ve adalet ile ilgili olguları ilk sıraya geçirmiştir (Kaya, 2014).

Bu çalışmalara istinaden örgütsel adalet teorilerinin öneminin ortaya çıkmasından sonraki süreçte çalışmalarda artış sağlanmış ve örgütsel adaleti boyutlandırarak inceleme kapsamına dâhil edilmiştir. 21. yüzyıla gelindiğinde üç temel boyut olarak örgütsel adaletin incelendiği görülmektedir. Bu boyutlar; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletidir (Yüksekbilgili, 2015).

#### **2.2.4 Örgütsel adalet türleri**

Araştırmacılar arasında örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda fikir ayrılımları bulunuyorsa da dağıtım adaleti, süreç (işlem) adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç temel boyutun yapılan yazın taraması ile yaygın ölçüde kabul gördüğünü ve yapılan bu araştırmanın ekseriyetle desteklendiğini göstermektedir (Yıldırım, 2003).

Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, örgütsel adaletin alt boyutları olarak farklı aşamalarda olmak üzere, örgüt ve yönetime karşı çalışanların geliştirdikleri inanç ve tutumda önemli bir yere sahiptir. Örgütsel adaletin en çok önem kazandığı nokta yönetim alanındadır. Temel bir gereksinim olan örgütsel adalet, örgütte çalışanların ve örgütlerin kişisel doyum açısından önem arz etmektedir (Selvitopu vd., 2013).

##### **2.2.4.1 Dağıtım adaleti**

Örgütsel adaletin ilk türü dağıtımsal adalettir. Ahlaki uygulamaların ve süreçlerin örgüt içinde etkin kılınmasını ve öncelikli olarak ele alınmasını kapsamaktadır. Amaç sonuçta elde edilenlerin paylaşılmasının adalet ölçüsünde yapılmasıdır. Bu özellikle ödüllerin paylaşılması aşamasında önemlidir. Ancak sadece ödüller değil,

bununla beraber ödül, ceza, grevler, mal ve hizmetler olabilir. Bireylerin yaptıkları işleri sonucunda elde etikleri terfiler ve statüler de son derece önemlidir. Çalışanlar sürekli olarak bu tür atama ve hakların dağıtılmasını takip ederek değerlendirmeler yapmaktadırlar. Bu paylaşımların bireyler arasındaki dağılımı dağıtım adaletini oluşturur. Çalışanlar aynı tür davranıştan ötürü bireylere verilen cezaların bile değerlendirmesini yaparak adaletli olarak verilip verilmediğini önemsemektedirler (Yıldırım, 2003).

Dağıtımsal adalet, dendiğinde kişilerin paylarının belirli standartlar ışığında paylaşılmasıdır. Kişiler elde etikleri paylarını diğerleri ile karşılaştırarak kıyaslama yaparak değerlendirme yapmaktadırlar. Buradan da adil olup olmadığı sonucuna ulaşmaktadırlar. Kendilerine adil davranılmadığını düşünen kişiler farklı tutumlar içerisine girebilirler ve bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve yön değiştirebilirler (Töremen vd., 2010).

Öncelikli olarak dağıtım adaletinde dağıtılan her türde hakkın eşit bir şekilde paylaşılması, bireylerin kendi görev ve sorumlulukları oranında eşit şekilde pay aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003).

Dağıtımsal adaletin eşitlik (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç kuralı olmak üzere üç önemli kuralı vardır.

**Eşitlik kuralı:** Bu kural dağıtımının bireylerin katkılarına göre olmasını açıklar. Çalışma şartları ve durumlarına göre iş yükü ve saati yoğun olan çalışanla, yoğun olmayan çalışan arasında ücretin ayrı ayrı değerlendirilerek ücret ödenmesi haklıdır, aynı şekilde olması eşitlik kuralına aykırı gelmektedir (Yelboğa, 2012).

**Eşit paylaşım kuralı:** Bu kural bütün çalışanlara fırsat eşitliği vererek, ırk, cinsiyet gibi bireysel özellikleri gözlemlenmeden ödülleri elde edebilmesi adına eşit paylaşım kuralı uygulanmalıdır aksi takdirde kuralın çiğnendiği düşüncesi söz konusu olacaktır (Gürbüz ve Mert, 2009).

**İhtiyaç Kuralı:** Bu kural da dağıtımın ihtiyaç temeline göre yapılması gerekmektedir. Örnek olarak çocuk sayısı fazla olan bir anne ile bekâr bir bayan çalışanı arasında diğer şartların eşit kalması kaydıyla ücret farkı olmalıdır. Aksi bir durum olması halinde çocuk sayısı fazla olan anne çalışan adalet dağıtımını açısından örgütün bu kuralı ihlal ettiğini varsayacaktır (Yüksekbilgili vd., 2015).



Çalışanlar eğer dağıtımını adaletsiz olarak değerlendirirlerse iş performansları olumsuz olarak etkilenmekte, yaptıkları işler ile ilgili kalite düşüklüğü yaşanmakta ve iş yerinde gergin davranışlar sergileyebilmektedirler.

#### **2.2.4.2 Prosedür adaleti**

Örgütsel adalet türlerinden olan prosedür adalet ya da işlemsel adalet türü olarak adlandırılan adalet türünde çalışanlara kararlara katılım ve sonuçlar hakkında eşit oranda bilgi verilmesi şeklindedir. Thibault ve Walker'ın (1978) işlemsel adaleti ödül dağıtım sistemini açıklayan bir kavram olarak ifade etmişlerdir. Prosedür Adaleti Kuramının merkezinde süreçlerin oluşturulması bulunmaktadır. Bu kurama göre, örgütteki kişiler yapılan çalışmalarda denetimin olduğunu gördüklerinde yapılan çalışmaların hakkaniyet çerçevesinde olduğunu düşünürler. Bu etkiye adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi denilmektedir. İş görenler çıktı oluşmadan oluşturulan sürecin adil olduğuna inandıkları zaman çıktı ile ilgili düşünceleri olumlu olmaktadır. Eğer iş görenler karar alma sürecine etkin olarak katıldıkları çalışmalarda sonucun önemi bulunmamaktadır. Sonucun olumsuz olduğu durumlarda bile karar alma sürecinde söz hakkı bulunduğu için sonucu adil olarak değerlendirecektir. Dağıtımsal adaletin işlemsel adaletle ilgili en temel farkı yöneticiye olan güvenidir. Çalışanların görüşlerinin alınması işleri ile ilgili karar süreçlerine katılım göstermeleri yöneticilerine olan güvenlerini belirlemektedir (İçerli, 2010).

Greenberg (1993), dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarını değerlendirmiş, bu değerlendirme dağıtımsal adalet algısının kararlara karşı davranışı, işlemsel adaleti ise örgüte karşı tutumların belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Konu ile ilgili bazı bilim adamları dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ilişkisinin yüksek dereceli olduğunu belirtirken Thibaut ve Walker (1978) gibi bilim adamları ise dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında bir ilişkinin olmadığını belirtmektedirler (Robinson, 2004).

#### **2.2.4.3 Etkileşim adaleti**

Etkileşim adaletini açıklayan bilim adamlarının görüşleri incelendiğinde kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki kavram olarak açıkladıkları görülmektedir. Kişilerarası adalet olarak da bilinen etkileşim adaleti yöneticilerin yani karar verici pozisyonda olan kişilerin ifade edilen boyut örgütlerde karar vericilerin, alınan

kararlar sonrasında etkilenen kişilere karşı ne derecede saygılı ve nazik davranmaları ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003).

Coulquitt'e (2001) göre, çalışanlarla açık bir biçimde doğru iletişim kurması açısından yöneticinin davranış biçiminin rencide etmeyecek şekilde olmasını, saygılı davranmasını, uygunsuz, önyargı içeren ve şahsi soru sormaktan kaçınmasını, verilen kararları bilgi dâhilinde iletmesi ve açıklamaları tatmin edici bir durumda yapılmasını kapsamaktadır. Yapılan çalışmalar bireyler arası adaletin iş doyumunu ile içinde bulunduğu örgüte güven düzeyini etkilediği görülmüştür (Baş ve Şentürk, 2011).

### **2.2.5 Örgütsel adalet ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki**

Örgütsel adalet bir örgütte çalışanlar için her zaman benzer derece de öneme sahiptir. Bu duruma ve kişilere göre değişiklik göstermez. Kişiler yaşamlarını sürdürdükleri tüm ortamlarda özellikle iş ortamlarında olmak üzere adalet ile ilgili kaygıları vardır. Bu kaygıların gerçeğe dönüşmemesi örgütteki yapılan uygulamalara bağlıdır (Söyük, 2007).

Ancak yapılan araştırmalarda bilim adamları bazı durumlarda adalet olgusunun kişiler arasında farklı olarak önem kazandığı yönündedir (Özdevecioğlu, 2003). Sosyal bilimcilerin bir kısmı ise adaletin subjektif olarak değerlendirildiğini belirtmektedirler (Greenberg, 2001). Kişilerin adalet algıları ne ise o örgütte adalet derecesi odur şeklinde düşünülmektedir. Kişilerin sahip oldukları çeşitli özellikler bunu etkilemektedir. Kişilerin eğitim düzeyleri, cinsiyetleri, yaşları, meslekteki kıdemleri adalet algılarında önemli etkilere sahiptir. Kişilerin zaman içerisindeki örgütteki değişen pozisyonları adalet algılarında değişiklik yapabilmektedir. Örneğin daha önce yönetici pozisyonunda çalışmaz iken adaletsiz olarak değerlendirdiği bir durumu yönetici olduğunda farklı olarak değerlendirebilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel davranış alanında kişilik özellikleri ile ilgili araştırmalar 1930'lu yıllarda dünyada yaşanan büyük ekonomik kriz sonrasında yönetim alanında değişiklik düşüncesinin hâkim olduğu yıllar ile başlamaktadır. Örgütsel davranışlarda kişilik özelliklerinde yapılan araştırmaların temelinde kişisel performans, iş doyumunu ile örgütsel hedefler, örgütün stratejileri ve örgütsel yapı arasındaki ilişkiler vardır. Yapılan araştırmalar neticesinde 1940'lı yıllara gelindiğinde artık standart ölçümler

yapmak için testler bile geliştirilmiş ve ilk olarak pilotların seçiminde kullanılmaya başlanmıştır (Hilton ve Dolgin, 1991).

1980'lerde özellikle dünyada yaşanan serbest pazar ekonomisi ile birlikte üretim artmış ve üretimin artması ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlayınca kişilik özellikleri önem kazanmıştır. 1940 yıllarda ortaya çıkarılan kişisel farklılıkların önemi üzerine araştırmalar yapılmıştır (Goldberg, 1981).

1980'ler ise 1990'lardaki düşüncenin devamı niteliğiyle, kişiliğin çalışmadaki tatbikiyle yeniden kendisini göstermekte olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan beş faktör kişilik modeli iş başarımlarının yanı sıra önderlik etkililiğinin açıklanmasında önemli bir kişilik özelliği olarak kabul görmeye başlanmıştır. Beş kişilik (Big Five) özellikleri yapılan çalışmalarda çalışanları örgütsel davranışlarının değerlendirilmesinde mühim bir yeri bulunmaktadır (Sığırı ve Gürbüz, 2015).

### **2.3 Kişilik Özellikleri**

İnsanlar sosyal olmaları nedeniyle yalnız yaşamazlar. Birlikte yaşamının getirdiği sorumlulukları yerine getirmek önemlidir. Ancak insanların bir arada yaşarken, yaşadıkları olayları verdikleri tepkiler farklı olabilmektedir. Yapılan araştırmalar da tepkilerin farklı olmasında kişilik faktörünün önemli olduğu görülmüştür (Çetin ve Alacalar, 2016).

#### **2.3.1 Kişilik özellikleri kavramı**

Kişilik psikolojisi ele alındığında kurumsal, görgül ve kurumsal görevler bütünü olduğunu bilim adamları ifade etmektedir. Kişilik psikolojisi kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını psikolojik yapılarıyla bütünleşmesidir. Görgül misyon da kişiler karşılaştıkları olaylara ve davranışlara karşı nasıl tepki vereceklerini belirlemek için verileri toplayarak ve değerlendirme yaparak kurumsal misyona katkı sağlarlar (Yelboğa, 2006). Çevresiyle ilişkileri kuvvetli olan kişiler zaman zaman olaylar karşısında tutum ve davranış açısından farklı bakış açıları sergilerler bu durum diğer kişilerin olaylara karşı uyum göstermesi bakımından olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmalarına sebep olur. Kişilik asıl davranış biçimleri yanında duruma uygun hareket eğilimi içermektedir (Bitlisli vd., 2013).

Bireylerin farklılıklarının klinik psikolojisi tarafından araştırılması ile birlikte örgütsel alanda da konuya karşı ilgiyi artırmıştır. Örgütsel alanda araştırma yapanlar, uzun dönemden beri kişilik psikolojisinden yararlanarak bireylerin arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar (Çivitci ve Arıcıoğlu, 2012).

Kişiliğin açıklanması ile ilgili olarak farklı yaklaşımlar ortaya atılmakla beraber özellikle bireysel farklılıkları merkeze alan gözlemlenen davranışlardan yola çıkan “özellik” yaklaşımı önem kazanmıştır. Bu yaklaşımla birlikte beş güç faktör modeli araştırma için kabul edilmiş kişilik boyutları ve kişilikle ilgili farklı ölçütler geliştirme ihtiyacı nedeniyle örgütsel alanda tercih edilmeye başlamıştır (Tekin vd., 2012).

Örgütsel alanda yapılan çalışmalara bakıldığında beş faktör modelinin örgütsel alanda kişilik boyutlarını açıklamakta en popüler yöntem olarak benimsendiği görülmektedir (Eren, 2000).

### **2.3.2 Kişilik özellikleri ile ilgili yapılmış çalışmalar**

Kişilik özellikleri ile alakalı yapılan bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Tabak, Basım, Tatar ve Çetin (2010): Yazarlar, 245 savunma sanayii işletmelerinde çalışan kişiyle yaptığı araştırmasının sonucunda, uyumluluk kişilik özelliğinin niteliklerinden kendini sevdirmeye, acındırmaya çalışma, örnek çalışan gibi göstermeye çalışma ile kendi önemini zoraki fark ettirmeye çalışma taktiklerinin önemli düzeyde belirleyici olduğu belirlenmiştir.

Digilli (2014): “Kişilik Özelliklerinin Kullanılan Etkileme Yöntemlerine Etkileri” adlı çalışmada; kişilik özelliklerinin tesir etme yöntemleri kullanım frekansı üzerindeki etkiler incelenmiştir.

Ercan (2014): Yazar, 200 eğitim yöneticisi ile yaptığı çalışmada, 1. kademe ve 2. kademe okul idarecilerinin kişilik özellikleri ile karar verme beceri düzeyleri arasında ilişki inceleyerek karar verme becerilerinin, kişilik özellikleri ile bağlantısının pozitif orta düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Tozkoparan (2013): Yazar, özel sektörde çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, beş faktör kişilik özellikleri ve yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarında yönelik çeşitli ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Basım, Çetin ve Tabak (2009): Yazar, 18 ile 26 yaş arasında değişen 302 lisans öğrencisi ile yaptığı örneklemin araştırması sonucunda, uyumluluk kişilik özelliği ile gelişime açıklık kişilik özelliklerinin, çatışma çözme yaklaşımlarının tümünü yordadığı saptanmıştır.

Yürür (2009): Yazar, 315 kamu ve özel sektör yöneticisine uyguladığı anket sonucundan ulaşılan bulgularda, yöneticilerin kişilik özellikleri ile birlikte tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **2.3.3 Kişilik özellikleri ile ilgili teorik yaklaşımlar**

Beş Faktör Kişilik Özellikleri kuramı ilk olarak 1960'lı yıllarda çalışmalarda incelenmeye başlanmış ve 1980–1990'lı yıllarda konunun incelenmesi hız kazanmıştır. 1990'ların sonuyla birlikte ise kişiliği ifade etmek için kullanılan birçok faktör karmaşıklıktan kurtarılarak anlamlı ve kullanışlı bir gruplandırma sağlanması amacıyla beş faktör kişilik özellikleri kuramı üzerinde ortak bir fikirde buluşulmuştur (Sevi, 2009).

Beş Faktör kişilik modelinin esasları şu şekilde belirlenmiştir.

- Kuramda bulunan beş faktör davranış kalıplarını ortaya çıkarma kuvvetini ve etkisini uzun süre korumaktadır.
- Kuramda bulunan faktörlerin hepsi, araştırıldığı bütün toplumların dilinde ve kişilik yöntemlerinde karşılık bulmaktadır.
- Kuramda bulunan bu faktörlerin karşılıkları farklı dil, yaş, ırk ve cinsiyet guruplarında bulunmuştur. Aynı zamanda bu faktörler farklı kültürlerde okul türün kabul ettiği sözcüklerle de ifade edilebilmektedir.
- Modelin kalıtsal olup olmayışı da tartışılmıştır.

Beş faktör kişilik kuramının tarihçesine baktığımızda 1920'li yıllara kadar inebildiği görülmüştür. Beş faktör kişilik modeli ile ilk incelenen araştırmanın Allport ve Odbert isimli bilim adamları tarafından 1936 yılında yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada İngilizce sözcük incelenmiş ve bireyleri tanımlayan ve aynı şekilde birbirinden ayıran özelliklerle ilgili olarak sözlükte 18000 kelime olduğunu tespit etmişlerdir (Tekin vd., 2012).

Ancak beş faktör kişilik özellikleri kuramı ile ilgili asıl çalışmanın 1943 yılında Cattell tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Allpot ve Odbert'in

(1936) çalışmasından elde edilen sadece 4500 sözcük üzerine yoğunlaştırılmış ve faktör analizi ile beş faktör kuramının temeli oluşturulmuştur. Yapılan bu çalışma sonrasında 1963 yılında Norman 42 olan özelliği beş boyut altında toplamıştır. Bu başlıklar; dışa dönüklük, kültür, uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluktur (Arpacı, 2015).

Allport ve Odbert (1936) ile Cattell 'in (1957) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda ortaya çıkan boyutlar listesi üzerinde 1963 yılında Norman 75 şematik 40 bölümlendirme yapmıştır. 1990 yılında Goldberg bu listeyi kullanarak 1710 sifattan oluşan beş faktörlü kişilik ölçeğini hazırlamıştır. 1990 yılında yaptığı ilk çalışmasında 75 kümede bulunan 1431 sıfat kullanırken ikinci çalışmasında, 133 kümede 479 sıfat, üçüncü çalışmasında ise, 339 özellik terimden türeyip 100 kümeden oluşan bir set meydana getirmiştir (Golberg, 1992).

Aynı dönemlerde araştırmalar yapan Hans Eysenck (1947) ise kendi kişilik kuramı üzerinde çalışmış ve oda üç temel kişilik özelliği olduğunu belirten kendi kuramı üzerinde durmuştur. Hans Eysenck'in (1947) belirttiği kişilik özellikleri de benzer özellik göstermekle beraber dışadönük-içedönük tek özellik bunun yanında nevroitik ve psikotizm olarak görülmektedir (Karancı vd., 2007).

Goldberg (1990) çalışmalarını neticesinde beş faktör kişilik özelliklerini ölçen iki adet ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeklerden bir tanesi elli soru diğeri ise yüz sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekler sayesinde kendisinin belirttiği beş faktör kişilik özelliklerini ortaya çıkarmanın mümkün olduğunu belirtmektedir (Tabak vd., 2010).

Costa ve McCrae ise 1985 yılında özellikler yaklaşımı ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Özellikle fazla sayıda bireyden oluşan topluluklar üzerinde yapılan çalışmalarda çok yönlü ölçüm yapmışlar ve bu ölçümler neticesinde kişiliğin beş faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir (Somer, 1998).

#### **2.3.4 Kişilik özellikleri türleri**

Kişiliği yalnızca bir kavram olmaktan çıkarıp onu boyutsal açıdan anlamlandıran Costa ve McCrae isimli araştırmacılar ilk kişilik modelini 1978 yılında geliştirmişlerdir. Bu modelde nevroitiklik, dışa dönüklük ve deneyime açıklık olmak üzere üç kavram kullanmışlardır. İlerleyen aşamalarda ise bu uzlaşabilirlik ve

sorumluluk kavramlarını da ekleyerek geliştirdikleri modeli beş faktörlü kişilik modeli olarak sunmuşlardır (Sayın ve Aslan, 2005).

Kişilik araştırmaları incelendiğinde, bireysel özelliklere dair yapılan tanımlar arasında en anlaşılır olanlarından birinin beş temel faktör olduğu görülmektedir. İnsanların kişiliklerini ifade edebilmek amacıyla günlük dilde tercih ettikleri sıfatların faktör analizleri yapılmıştır (Bitlisli vd., 2013).

Davranış değişikliklerini ifade edebilmek amacıyla McCrae ve Costa (1978) faktör ifadesini kullanmışlardır. Faktörleri oluştururken, kalabalık insan toplulukları üzerinde çok yönlü ölçümler ve puanlamalar yaptıkları görülmüştür. 1960'lı yıllarda kişiliği beş faktör bağlamında tanımlanma çalışmaları başlamıştır. Bu sürecin hız kazanması ise 1980'li ve 1990'lı yıllara denk gelmektedir (Kaşlı, 2009).

Farklı kültürlerde farklı kişilik özellikleri ile ilgili olarak günlük yaşamlarında sözcüklere rastlamak mümkündür. Bu şekilde olması kişilik özelliklerinin farklı ülkelerde farklı şekillerde kodlandığını göstermektedir. Bu görüşün beş faktör kişilik çalışmaları için başlangıç olduğu bilim adamları tarafından belirtilmektedir (Goldberg, 1993).

Halen farklı dillerde beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili çalışmaların yapıldığını söyleyebiliriz. Ancak beş faktör kişilik özellikleri ile bir araya getirmenin mümkün olduğunu söylemek mümkündür. Beş faktör kişilik kuramının geçerliliği konusunda bilim adamları fikir birliğine varmaktadır. Bu kuramda öncelikle bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinden baskın olanlar özellikle ortaya çıkarılmaktadır (McCrae ve Costa, 1992).

Kişilik kuramları incelendiğinde beş faktörün üzerinde durulduğunu söylemek mümkündür. Bu faktörler Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Duygusal Dengelilik, Deneyime Açıklık olarak söylenebilir. Goldberg (1993) bu konuda araştırmalar yapmış ve bu kavramlara ulaşmış olup araştırmasını sözlükteki sıfatlar üzerine yapmış olduğu gözlemlenmiştir.

#### **2.3.4.1 Deneyime açıklık**

Beş faktör kuramında bilişsel alanda daha çok ilgili olan özelliğin deneyime açıklık olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan değerlendirme yapıldığında bu özelliği taşıyan bireylerde yaratıcılığın, hayal gücünün fazla olduğunu söyleyebiliriz. Çok

meraklı ve farklı oldukları hemen görülebilir. Kendilerinde sürekli araştırma isteği ve yenilikleri takip etme düşüncesi fazladır (Karaman vd., 2010).

Deneyime açıklık alanında araştırma yapan Judge ve arkadaşları (2007), gelişime açık bireylerde entelektüel yeterlilik düzeyinin yüksek olduğu veya bu bireylerin kendilerini hazır bulunuşluk düzeyini artırmaya, araştırmacı olmalarına istekli bireyler olarak görmektedirler. Bu kişilerin sorun çözmede kendine güvenen, alçakgönüllü, çözüm odaklı, hayal gücü yüksek bireyler olduğunu ifade etmişlerdir (Robbins ve Judge, 2007).

Deneyime açıklık boyutunu bazı araştırmacıların entelektüel boyut diye isimlendirerek kullandıkları görülmektedir. İsimlendirmenin farklı sözcükler ile yapılmasına rağmen bu boyuta sahip bireylerin özellikleri incelendiğinde aynı özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Kılıç ve Bozkaya, 2014).

McCrae ve Costa (1991) çalışmalarında deneyime açıklık boyutunu birtakım özellikler altında toplamışlardır. Bu bağlamda deneyime açıklık boyutu üst seviyede olan kişiler hayal gücünü kullanma yetisi üst düzeyde, sanatsal ve estetik olaylardan etki duyan, duygusal olarak hassas yapıda, çeşitlilik ve yeniliklere açık, entelektüel açıdan meraklı olan, çözüm odaklı düşünen ve hoşgörülü ve açık fikirler sergileyen kişiler olması beklenmektedir. Deneyime açıklık boyutu alt seviyede olan kişiler ise ananeci, yararcı, ilgi alanları dar olan, sanat ve estetik karşısında duyarlı olmayan, belirli bir rutine sadık ve dogmatik kişiler olmaları beklenmektedir.

#### **2.3.4.2 Uyumluluk**

Araştırmacıların uyumluluk diye adlandırdıkları boyuttur. Sosyal uyumluluk ve beğenilirlik diye isimlendirildiği de görülmektedir. Beş faktör kişilik modeli boyutları içerisinde uyumluluk boyutu diğer boyutlara nazaran en önemli farkı bireysel farklılıklara önem vermesidir.

2001 yılında Campbell ve Graziano beş faktör kişilik modeli altında dışadönüklük ve nörotiklik boyutlarını araştırmışlardır. Beş faktör kişilik modeli içinde en az anlaşılana ise uyumluluk olarak ifade edilebilir. Dışa dönüklük boyutu sosyal davranışlarla bağlantılı olarak bilinse de dışadönüklük ve uyumluluk boyutlarının sosyal davranışla olan bağlantısında değişik bakış açısı bulunmaktadır. Dışadönüklük kavram olarak toplumsal etki ile ilgili ve uyumluluk diğerleri ile olan pozitif ilişkileri korumaya sebep olan güdülerle ilgilenmektedir. Uyumluluk boyutunda önemli olan



kişilerin diğerleri ile olan ilişkilerini devam ettirmekte ve korumakta kullandıkları hislerinin neler olduğu veya bireylerin ne sebeple bu ilişkileri korumaya karşı harekete geçmelerini kavramaya çalışmalarını anlamaktır (Graziano, Jensen-Campbell ve Hair, 1996).

Bireyler uyumluluk boyutunda toplumdaki yaşamlarında daha rahat uyum sağlamaktadırlar. Bazen kişilerdeki toplum içerisinde tercih edinilirlik, kişilerin öz değerlendirmeleri ile ilgili sorunlara da sebep olmaktadır. Kişiler kendileri ile ilgili yanlış algı oluşmasına neden olabilir. Bireylerin kendilerini değerlendirdikleri anket çalışmalarında bu sorunla daha fazla karşılaşmaktadır.

Crowne ve Marlowe (1960)'a göre bunun sebebi bireyin doğrulamak isteği ile sorulara genel olarak geçerliliği toplum tarafından kabul edilmiş yanıtlar vermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle beş faktör kişilik modeli boyutlarından uyumluluk boyutu, toplumsal istenilirlikle bağlantısı olan bir özellik olarak nitelendirilir. Bireyler uyumluluk özelliği ile toplumsal istenilirliklerini artırmakta ve bu sayede hâlihazırdaki toplumsal ilişkilerini korumaya yönelik hareket sergilemeleri söz konusu olmaktadır.

#### **2.3.4.3 Duygusal tutarsızlık**

Bilim adamlarının beş faktör kişilik özelliklerinde üzerinde en çok uzlaştıkları özellik olan duygusal tutarsızlık özelliğinin nörotiklik ve dışadönüklükle ilişkisi yüksektir. Duygusal tutarsızlık nörotik kişilik ölçümlerinde sıklıkla ölçülür (Bono vd. 2002).

Nörotiklik bireylerde aralarında bağlantılı olmak üzere iki tür eğilime işaret etmektedir. Bu eğilimler, kişilerdeki kaygı eğilimi; bu eğilim tutarsızlık ve stres eğilimli olmak ile bağlantılıdır ve bireyin iyi oluş eğilimi; bu eğilim ise kişisel itimatsızlık ve depresyonla ilişkilidir. Bu duruma ilişkin nörotiklik bireylerde uyum eksikliği ve duygusal tutarlılık eksikliğine işaret etmektedir (Judge ve diğerleri, 1999).

Kişilerdeki nörotiklik boyutunu McCrae ve Costa (1991) çalışmalarında da altı alt boyuta ayırmaktadırlar. Bu boyutlar, kaygı, zıtlık, depresyon, öz bilinçlilik, düşünmeden hareket etme ve emniyet açığıdır. Bunlardan kaygı boyutu üst seviyede olan bireylerin kendilerini, huzursuz, endişeli ve korkulu hissetmeleri beklenmektedir. Kafası çabuk karışan ve çok çabuk sinirlenebilen kişiler karşıtlık

boyutu yüksek olan kişiler olarak ifade edilmektedir. Umutsuzluk, suçluluk gibi duyguları depresyon boyutu yüksek olan kişilerin daha yoğun yaşamaları beklenmektedir. Utanma duygusu yüksek olan öz bilinçliliği gelişmemiş bireylerde kendilerine yönelmiş bir ruh haline yani içine kapanık bir ruh haline sahip olmaları beklenecektir. İsteklere ve arzulara karşı direnebilme gücü zayıf olan bireyler düşünmeden hareket etme boyutu yüksek olan bireyler olarak karşımıza çıkacaktır. Güvenlik açığı boyutunun üst seviyede olduğu kişilerin ise stresi yönetebilme becerilerinin yetersiz olması beklenecektir (McCrae ve Costa, 1991).

Belirtilen alt boyutlarda yapılan değerlendirmeler de görülmüştür ki nörotiklik düzeyi yüksek olan bireylerin yaşamlarını sürdürürken birtakım problemler ile karşılaşmaları olasıdır. Özellikle fiziksel ve psikolojik problemler yaşadıkları yapılan araştırmalarda bilim adamları tarafından belirtilmiştir.

Nörotiklik uyum sağlanmayan durumlarda ortaya çıkan ruhsal bir durumdur ve toplumlarda sıklıkla görülen depresyonla yakından ilişkilidir. Roberts ve Kendler (1999)'ın ikizler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmasında örnek olarak nörotiklik ve depresyonun üzerinde benzer kalıtsal faktörlerin etki gösterdiği ve nörotiklik ve depresyon arasında özgüven ve depresyon arasında olandan daha kuvvetli bir ilişki olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Nörotikliği depresyonun kalıtsal zayıflık olarak ifade eden bilim adamlarının da olduğu görülmektedir.

Nörotik kişilerde anlatılan boyutların bir ve birden fazla boyutu da görülebilmektedir. Nörotik davranışlar gösteren kişilerin çevre ile uyumlarının zor olduğunu söylemek mümkündür. Nörotik özellikler göstermeyen ya da çok az düzeyde gösteren bireylerin karşılaştığı durumlara karşı daha sakin ve dengeli yaklaştıkları görülmektedir (Kınık, 2007).

#### **2.3.4.4 Sorumluluk**

Sorumluluk boyutu üst seviyede olan kişiler güvenilir, çok çalışan, birleştirme yetisi yüksek, dakik, azimli ve hırslı olma özelliklerine sahip oldukları, bu özelliklerinden ötürü başarı odaklı bireyler oldukları söylemek yerinde olacaktır. Bu bireyler aynı zamanda başkaları tarafından, zeki ve itimat edilen kişiler olarak da nitelendirileceklerdir (Deniz ve Erciş, 2008).

Sorumluluk kişilik özellikleri, dışadönüklük ve nörotiklik boyutu kadar bireyin gelecek hedeflerini etkileyen bir boyuttur. Birey kariyer planlamasını yaparken

sorumluluk (öz disiplin) özellikleri ön plana çıkar. Öz disiplinli bireylerde bulunması gereken üç farklı yön bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda öz disiplin kişilik özelliğine sahip kişilerde başarı odaklı, çalışkan ve güvenilir özellikleri görülmektedir. Öz disiplini gelişmiş bireyler yaptıkları çalışmalarda ısrarcı bir yapıya sahiptirler. Zorluklar karşısında çabuk yılmaz ve hedefine ulaşmak için çalışmalarına devam ederler. Çalışmalarını bir program dâhilinde yaparak başarıya ulaşırlar (Saymaz, 2003).

Sorumluluk boyutu ile bireylerin işe başlamaları ve işe devam etmeleri kişilik özellikleri değerlendirmesinde önemli bir husustur. Öz disiplini gelişmiş bireylerin iş performanslarının da yüksek olacağını da yapılan araştırmalar göstermektedir. 1991 yılında Barrick ve Mount tarafından gerçekleştirilen meta analiz çalışmasında da öz disiplinin, nörotiklikle birlikte performansa en çok etki eden beş faktör kişilik boyutları oldukları kaydedilmiştir. 1993 yılında ise Barrick ve Mount kişilik özellikleri ve performans arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmada, öz disiplin boyutunun performans ile en fazla ilişkiye sahip olan boyut olduğu ifade etmişlerdir.

Öz disiplin boyutunun özelliklerine sahip olan kişiler, mesuliyet sahibi, itimat edilen, ısrarcı ve hedef odaklı kişilerin bu özelliklerde olmayan kişilere göre yönetimle ilgili iş bölümlerinde fazlaca gayret sarf edeceklerini belirtmiştir. Öz disiplini fazla olan bireyler kendileri için tercih edilebilecek işi bulma ve sonuç odaklı iş bulma becerilerini geliştirdiklerini bilim adamları belirtmişlerdir (Karaman vd., 2010). Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir bölümünde öz disiplin, performans ve çalışma arasında bağlantının güçlü olduğunu onaylamaktadır. Öz disiplini gelişmeyen kişilerin güvenilmez, amaçsız, sorumsuz ve dikkatsizlik gibi kişilik özelliklerini taşıdıkları görülmektedir. Bu özellikleri taşıyan kişinin de iş performanslarının ve iş tatmin düzeylerinin düşük olması da aşikardır.

#### **2.3.4.5 Dışa dönüklük**

Dışa dönüklük, bireyin kendi dışında meydana gelen olaylara ilgi duyması ve burada gerçekleşenler ile mutlu olmasıdır. Beş faktör kişilik özelliklerini inceleyen bilim adamlarının üzerinde uzlaştığı faktörlerdendir. Sadece dışa dönüklük değil içedönüklük ile ele alınır. Çift yönlü bir boyut olarak karşımıza çıkar. Dışa dönük kişiler çok sosyaldirler, çevreleri ile iyi ilişkiler kurarlar (Barrick ve Mount, 1991).

Kişilik özellikleri inceleyen bilim adamları dışa dönüklük özelliği ile ilgili olarak ilk çalışmaları 1920 yılında başlatmıştır. Konu ile ilgili ilk çalışmanın Carl Jung tarafından yapıldığı görülmektedir. Dışa dönük ya da içe dönüklük birbirine zıt olarak görülse de kısmen birbirlerini tamamlayan boyutlar olduğu görülmektedir. Dışa dönük olan kişilerin odaklandığı kısım dış etkenler olması nedeniyle tüm eforlarını buraya sergilemektedirler. İçe dönük bireyler ise yaşantılarını kendi içlerinden gelen enerji ve o çevrede sürdürmektedirler. Dışa dönük bireyler olayları nesnel olarak değerlendirirken içe dönük bireyler ise öznel olarak değerlendirmektedirler (Basım ve Diğ., 2009).

Dışadönük kişilerin kendilerine olan güvenleri çok fazladır. Değişime karşı dirençleri azdır. Gelişmeler ve yeni olay ve durumlar onları korkutmaz bilakis heyecanlıdır. Katıldıkları toplantılarda veya kalabalık karşısında konuşmaktan çekinmez ve kendi düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler (Watson ve Clark, 1997).

Bu bilgiler ışığında dışadönük bireylerin özellikleri özetlenecek olursa kendine güveni olan, neşeli, heyecanlı, yeni durumların korkutmadığı, çevresine karşı duyarlı kişiler olduklarını söylemek mümkün olacaktır. Eğer kişi dışadönük değil ise içe dönük özellikler göstererek daha sakin değişimden çekinen ve kendine daha az güvenen bireyler olarak karşımıza çıkarlar.

Dışadönüklük ile ilgili yapılan araştırmalarda mutlu bireylerin dışadönük oldukları ile ilgili anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örneğin Hills ve Argyle (2001)'in çalışmasında kişilerdeki mutluluğun dışa dönüklükle üst düzeyde olumlu ilişkisi olduğu neticesine varılmıştır. Diener ve arkadaşları (1992)'nın 10 yıl aralıkla tekrarladıkları çalışmalarında dışadönük bireylerin öznel iyi oluşlarının dışarıdaki sosyal çevreden bağımsız bir biçimde yüksek olduğunu ileri sürmektedirler. Yine bu çalışmaya göre, dışadönük kişiler ırk, cinsiyet ve yaş gibi demografik ayrımlara gidildiğinde de içe dönük bireylere nazaran daha yüksek öznel iyi oluş değerlerine sahip oldukları vurgulanmıştır.

Dışadönük bireylerin mutlu olmasındaki en önemli etken olarak daha fazla sosyal etkinliklere katılması olarak gösterilmektedir. Dışadönüklük ile ilgili yapılan araştırmalarda ayrıca mutluluğu kişinin içinde bulunduğu toplum ile ilişkisine de dikkat çekilmiştir. Bazı toplumlar dışadönük bireyleri desteklemektedir. Özellikle batı toplumlarında bunu görmek mümkündür (Demirkıran, 2006).

### **2.3.5 Çatışma yönetimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki**

Çatışmada kişilik özelliklerinin etkili olduğunu araştırmalar ile ortaya konmuştur. İletişim örgüt ve çalışanlar arasında sürekli olarak devam eder. Taraflar arasında zaman zaman tercih farklılıkları olduğunda çatışmaların olması kaçınılmazdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Son yıllarda özellikle 2010'dan sonra yapılan araştırmaların konusunu kişisel farklılıkların çatışma ve çalışma yaşamı üzerine etkileri ile ilgili olduğu görülmektedir. Kişilik özelliklerinin çatışmayı nasıl yönettiği konusunda kişiler üzerine araştırmaların sayısının fazla olduğu ve beş faktör kişilik özellikleri bağlamında konunun araştırıldığı görülmektedir.

Günümüzde örgütlerde çatışmaların yönetilmesi farklı kültürel değerlere sahip farklı kişilik özellikleri barındıran örgüt üyelerinde aynı çalışma ortamlarını paylaşmaları sebebiyle yönetmek bir hayli zordur, fakat nadiren de olsa bireyler arası çatışmaya bazı örgütlerde rastlanmamaktadır. Böylece kişilerin uyumlu bir biçimde ve düzen çerçevesinde çalışmalarına devam etmelerine olanak sağlayabilir. Çatışmaların sonucu daima olumsuz netice vermez, bu durum zaman zaman örgütler içinde faydalı bile olabilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

## **2.4 Çatışma yönetimi**

Çatışma yönetiminde amaç olumlu olarak sonuç almak barıştırmak olabileceği gibi karşıdaki kişiye üstünlük kurmak amaçlı olabilir. Çatışma çözme dendiğinde ise çatışma yönetiminden farklı bir kavram aklımıza gelmektedir. Çatışma çözme sonuç odaklı olup amaç öncelikle çatışmayı uzlaşmaya götürmektir.

### **2.4.1 Çatışma yönetimi kavramı**

Çatışma yönetimi kavramı 1960'lı yıllarda gündeme gelmiş ve konu ile ilgili ilk araştırmaları Blake ve Mouton 1964 yapmıştır. Çatışma yönetiminde kullanılan teknikler denince akla ilk olarak çatışma durumunda kalan bireyin verdiği tepkiler olarak isimlendirilmiştir (Sığı ve Dinçer, 2013).

Yöneticiler her türden örgüt yapısında çatışma ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bazıları çatışma durumunun farkına varmazken, bazıları karmaşık konuları göz ardı eder, yüzleşmekten kaçarlar veya müdahale etmek için kendilerini güçsüz

hissederler. Ne yazık ki çatışmaları görmezden gelmek onları çözmek anlamına gelmez, hatta çatışma kendiliğinden kaybolursa yan etkileri ortaya çıkar, bu durum yöneticinin saygınlığının azalması ve grup üzerinde negatif etkiye sebep olur. Çatışma ile mücadele etmedeki doğru metot; ortak fikir birliği elde ederek problemleri çözüme yolunun aranması, pozitif bir çözüm için çaba sarf edilmesidir. Çatışmanın ortaklaşa çözülemediği durumlarda yönetici duruma müdahale etmeli ve hızlıca durumu çözüme odaklı çalışmalıdır (Ünlü vd., 2014).

Çatışma yönetiminin hedefi çalışanların yeteneklerini dikkate alarak örgüt için en verimli hale getirilmesidir. Kişilerin bilişsel yeterlilikleri ve yaratıcılık durumları ile kurumun menfaatleri doğrultusunda kullanılır ve kurum verimli bir hale getirilmeye çalışılır.

Çatışma ile ilgili olarak bazı kavramların karıştığı literatür dikkatli incelendiğinde karşımıza çıkmaktadır. Çatışma yönetimi ile çatışmanın çözümü kavramlarının sıklıkla karıştırıldığı ve birbirlerinin ile aynı kavramlar gibi birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Çatışma yönetimi ile çatışmanın çözümünü birbirinden ayıran farklılar şunlardır:

- Çatışma yönetiminin bir biçimi de çatışmanın çözümlenmesidir. İçinde bulunulan duruma göre yönetici, çatışmayı çözüme yoluna gidebilir.
- Çatışmanın ortadan kaldırılmasını yönelik olarak çatışmayı çözüme, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu belirtir.
- Çözümleme yaklaşımlarında çatışmaya müdahale etmenin amacı, bir sorun olarak görülen çatışmayı minimize etmektir. Buna mukabil çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın şiddetini arttırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından istenilen sonuçlara erişim sağlamayı hedefler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Çatışma yönetiminin öncelikli maksadı çatışmanın organizasyon için faydalı olacak yönlerini bulmaya çalışır. Çatışmayı sınıflandırmak yerine çatışmanın kurum için nasıl faydalı hale getirileceği ile ilgilenir.

#### **2.4.2 Çatışma yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalar**

Çatışma Yönetimi ile alakalı yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Koçak ve Başkan (2013): Yazarlar, 19 ortaöğretim kurumunda çalışan 255 öğretmenle yaptığı araştırma sonucunda, öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmenler arası çatışmaların yöntemlerin etkililik düzeylerine göre farklılıklar oluşturduğu, okullarda görev yapan öğretmen sayılarının ve okul türlerinin söylenen bu algıları farklı bir boyuta erdirdiği neticesine varılmıştır.

Arslandaş ve Özkan (2012): Yazarlar, yaptıkları çalışmalarında okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları ile öğretim liderliği arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu neticesine varılmıştır.

Özgan (2006): Yazar, çalışmasında 1. Kademe ilköğretim öğretmenlerinin karşılaştıkları çatışmaları kişisel değişkenler çerçevesinde incelenmiştir.

Sarpkaya (2002): Yazar, okullardaki çatışmanın sebeplerini ve idaresini örnek bir olaya dair yaptığı çalışma sonucunda, kaynakların sınırlı olması, iş bölümündeki belirsizliği, iletişimin kopukluğu, farklı amaç güdülmesi ve örgüt dahilindeki güç mücadelesinden kaynaklanmakta olduğu saptanmıştır.

Altuntaş (2008): Yazar, çatışmanın kaynağı ile çatışan taraflar içerisinde anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışmanın tarafı ile eğitimcilerin performansı arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunamamıştır. Lakin çatışılan tarafla eğitimcilerin maneviyatları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Özmen (1997): Yazar, çalışmasında araştırmaya katılım gösteren tüm kişilerin öncelik olarak sırasıyla “bütünleştirme” ve “uzlaşma” yaklaşımlarına verdikleri, “hükmetme” yaklaşımını ise genelde kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Nural, Ada ve Çolak (2012): Yazarlar, 277 öğretmenden alınan sonuçlarla, okul idarecilerinin kullandığı çatışma yönetimi tarzlarından olan uzlaşmanın, öğretmenler tarafından algısının kurum içindeki mesleki kıdemin artışıyla çoğalmı sağladığı belirlenmiştir.

### **2.4.3 Çatışma yönetimi ile ilgili teorik yaklaşımlar**

Yönetim kuramının kurucuları olan bilim adamlarının örgütlerde çatışmaları üç temel yaklaşımla ele almışlardır. Bu yaklaşımlar; Klasik (geleneksel), neo-klasik (davranışçı) ve modern (etkileşimci) yaklaşımlardır (Tekin vd., 2012).

Klasik örgüt kuramında çatışmanın örgütü olumsuz etkilediği ve mutlaka çatışmanın ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Çatışma denildiğinde klasik örgüt kuramında şiddet, yıkım kavramları akla gelir. Bu sözcüklerin anlamları düşüldüğünde klasik örgüt kuramının çatışmayı ne kadar olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Özkipir, 2004).

Taylor çatışmanın çözümünde yönetimin görevli olduğunu ve çatışmayı çözmek için öncelikle yöneticilerin çalışması gerektiğini öngörmektedir. Çünkü yönetici bu işleri çözmek için para almaktadır. Daha alt düzeyde çalışan bireylerin çatışmanın çözümü için çaba sarf etmesi gereksizdir. Yönetici üstüne düşen görevleri yapar ise o örgütte çatışma olması beklenemez, böylece işletmede verimliliğin artması söz konusu olur ve çatışma durumları oluşmaz (Topaloğlu, 2011).

Klasik yönetim yaklaşımını tersine Neo-klasik yönetim yaklaşımı çatışmayı örgütte normal bir durum olarak görmektedir. Örgütte bulunan kişilerin amaçları, özellikleri ve beklentileri farklıdır, bu nedenle örgütlerde doğal olarak çatışmalar çıkabilir. Bu yaklaşımda yapılması gereken bu tür çatışmaların desteklenmesi ve bundan örgüt için fayda sağlaması gerekmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Modern yönetim yaklaşımında örgütlerde mutlaka çatışmaların olacağı belirtilmiş ve çatışmanın yönetilerek kurum lehine sonuçlar çıkartmanın üzerinde durmuşlardır. Çatışma yönetiminde öncelik çatışmanın bastırılması değil etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir ve hatta modern yönetim yaklaşımında bir örgütte eğer çatışma yoksa bir problem vardır gözüyle bakılmaktadır. Eğer örgütte çatışma yok ise o örgütte işler durmuştur, iş görenlerde isteksizlik başlamıştır ve örgütlerde gelişme ve değişimler yaşanamaz durumuna gelmektedir (Koçel, 1993).

#### **2.4.4 Çatışma yönetimi türleri**

Örgüt bünyesindeki çatışma durumlarını önlemek ve üst düzey örgütsel başarıyı elde etmek, yöneticilerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisidir. Çatışmaların çözümünde birçok farklı metot mevcuttur. Ancak bu çözüm yollarından hangisinin kullanılacağı ve hangi yöntemin en faydalı olduğunun belirlenmesi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Türkel, 2000). Söz konusu metotların kimilerini çatışmaya kısa bir süreliğine kalıcı olmayan, kimilerinin de çatışmayı büsbütün ortadan kaldırabilecek mutlak çözümler getirdiği ifade edilmektedir. Hangi çatışmaya geçici, hangisine mutlak çözüm metodunun uygulanacağı da üzerinde



durulması gereken diğer önemli bir husustur. Hangi metodun daha etkili ve sonuç odaklı olduğuna yöneticilerin karar vermeleri gerekmektedir. Bu sebep doğrultusunda çatışmaların tanı ve çözümü, hangi metodun uygulanabileceği önem arz etmektedir. Etkili bir çatışma çözüm metoduna karar vermek amacıyla şu işlemlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Çatışmanın tespit edilmesi ve net bir şekilde açıklanması,
- Gerekli ve yeterli bilgilerin toplanarak ve çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin araştırılarak tespit edilmesi,
- Elde edilen bilgiler yönünde çatışmayı çözecek farklı çözüm alternatiflerinin belirlenmesi ve bu metotlardan bahsi geçen çatışmaya yönelik olarak en faydalı olanına karar verilmesidir (Tekin, vd., 2012).

Rahim ve Bonomo tarafından geliştirilen, bireyler arası çatışma yönetim tarzlarına ilişkin “kendine ilgi düzeyi” ve “diğerlerine ilgi düzeyi” olmak üzere iki boyutlu modelde (Şekil 1) tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere 5 çeşit bireyler arası çatışma yönetim tarzı bulunmaktadır (Rahim ve Bonomo, 1979).



**Şekil 2.1:** Bireyler arası çatışma yönetim tarzlarına ilişkin iki boyutlu model

**Kaynak:** (Rahim, 2002; Rahim, 2004).

#### 2.4.4.1 Tümleştirme stili

Bu yaklaşım literatürde tümleştirme, problem çözme, bütünleştirme, kazan-kazan ve iş birliği olarak tanımlanmaktadır. Tümleştirme yaklaşımında idareci çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmanın sebeplerini bulmaları, sorunu tüm ayrıntılarıyla tartışmaları ve çatışmayı çözmeleri için uygun bir ortam hazırlar (Eren, 1991).

Bu yaklaşımda çatışmanın bilerek üzerine gidilir. Karşılıklı taraflar bir araya getirilerek çözüm aranır. Özellikle yönetici tarafların bir araya getirilerek uzlaşım sağlamaya çalışılır. Taraflar eğer bir araya gelip etkileşim içinde olurlar ise çatışmanın nerede yaşandığı bulunarak çatışmanın kaynağına inmek mümkün olabilir ve uzlaşım sağlanabilir. Sonuç alınıncaya kadar görüşmeler devam eder. Bu yöntemin diğerlerinden ayrılan yanı, çatışma yaşayan tarafların bir araya gelerek iletişime geçmeleri ve karşılıklı etkileşim sonucu çözüme ulaşmalarıdır. Çatışma yaşayanlar kişiler bir araya gelirler ise çözüm bulmak daha kolay olacak düşüncesi hâkimdir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Tümleştirme stilinde, karşılıklı tarafların görüşleri alınarak her iki tarafta sorun kalmayacak şekilde çatışma giderildiği için kazan kazan yöntemi benimsenmiştir. Çatışmayı bütünleştirme yöntemiyle çözümlene yolunu seçen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar;

- Bilgi alışverişi taraflar arasında mutlaka olmalıdır.
- Sorunların temeline inilerek kalıcı çözümler üretilmelidir.
- Her iki tarafı da ulaşılan sonuç tatmin etmelidir.
- Ön yargılardan ve peşin hükümlerden tarafların uzak durmaları gerekmektedir.
- Yeniliklere ve değişime açık olmak taraftarların özellikleri arasında yer almalıdır.
- Ulaşılan çözümü tekrardan gözden geçirerek doğruluğunu kontrol etmeleri taraftarların yapmaları gereken önemli olgulardan birisidir (Keçecioglu, 1999).

Eğer bir örgütte yeteri derecede iletişim yoksa ise bilgi paylaşılmıyor ise bu yaklaşım sonuç verebilir. Eğer kişiler arasında görüş ayrılığı yüzdesi çok ise sonuç almak daha zor olabilir.

#### **2.4.4.2 Ödün verme stili**

Bu çatışma yönetim stiline uyma, yumuşatma gibi isim vermek mümkündür. Burada çatışma halinde olan tarafların menfaatleri, ihtiyaçları ve hedefleri dikkate alınır. Tarafların farklılıkları daha az önceliklidir. Yöneticiler kendilerinden çok karşı tarafla daha fazla ilgilidir. Yöneticiler karşı tarafın amaçlarını anlamaya çalışarak çatışmayı çözmeye çalışır. Kendinden kayıplar olsa bile karşı tarafın beklentileri

karşılanınca çatışmanın çözüleceğini düşünür. Bunları düşünürken biz bir aileyizdir prensibi öngörülmektedir. Bu stilde çatışma yaşanan taraflardan biri fedakârlık yapmalıdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Ödün verme stilinde, öncelik ilişkinin devam etmesidir. Eğer fedakârlık yapılır ise karşı taraf ilişkiyi sürdürecektir. Çatışmaya neden olan durumun ortadan kaldırılması her iki tarafın memnun olacağı bir biçimde çözülemiyor ise karşı taraf lehine çözümlenmelidir (Koçak ve Başkan, 2013).

Ödün verme stilinde, uzun vadeli çalışmanın sağlayacağı faydalar düşünülür ve çıkar hesabı yapılmaz. Bu nedenle kısa vadede zarar olacak durumlar olsa bile karşı tarafın çıkarı düşünülür ve uzun vadede kazanç sağlanması amaçlanır.

#### **2.4.4.3 Hükmetme stili**

Hükmetme stili yaklaşımı, literatürde hükmetme, zorlama, kazan-kaybet ya da güç kullanma şeklinde açıklanmaktadır. Yöneticiler ile kişiler kendi hedeflerine ulaşmak, menfaatlerini korumak ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğerlerinin taleplerini, beklentilerini, kaygılarını ve gereksinimlerini dikkate almazlar. Yöneticiler veya kişiler kendilerine üst düzey ilgi gösterirken diğer bireylere karşı ilgi düzeyini düşük seviyede tutarlar. Hükmetme stili yaklaşımda yöneticiler veya kişiler çatışmayı çözmek ve çatışmadan üstün gelmek üzere kendi yaptırım güçlerini kullanırlar. İzlediği bu yolla yönetici söz sahibinin kendisi olduğunu vurgulayabilmektedir. Verilen kararların yönetici tarafından uygulanması tarafların hepsini memnun etmeyebilir. Taraflar arasında anlaşma sağlanması güç durumda olabilir. Bu durumda, her iki tarafın yönetici tarafından alınan karara uymak zorundadır. Aksi halde olayın karmaşık hale gelmesi kaçınılmaz olur (Koçel, 2005).

Örgütlerde idareciler tarafından hükmetme stilinin sıklıkla kullanılması çalışanların moralini ve isteklerini azaltabilir ve onların daha az özverili çalışmalarına ve örgütsel bağlılıklarında azalmalara sebep olabilir (Genç, 2004).

Bu stil hızlı karar alınması gerektiği durumlarda kullanılır. Bazı örgütlerde hızlı karar alınması oldukça önemlidir ve örgüt bu süreci en kısa sürede tamamlaması gerekmektedir.

#### **2.4.4.4 Kaçınma stili**

Tepkisiz kalma, görmemezlikten gelme stildir. Görmemek duymamak temelinde hareket ederek çatışmanın çözüleceğini düşünmektedirler. Kaçınma yaklaşımında yönetici, çatışma yokmuş gibi davranır. Ne kendi ne de karşı tarafın düşüncesi önemlidir. Olayları görmezden gelerek sorunun çözüleceğini düşünseler de yöneticinin bu görmezden gelen tavrını gören karşı taraf aslında umutsuzluğa kapılır. Kaçınma stilini çözümün gecikmesine sebep olmaktadır (Tozkoparan, 2013).

Eğer taraflar bir araya geldiklerinde iletişim sağlıklı olmayacaksa tercih edilebilir. Bir süre bekleyip daha sonra iletişime geçilebilecek ise bu stilin tercih edilmesi sağlıklı olabilir. Bazı çatışmalar için tercih edilmesi doğru olmakla birlikte eğer çatışma süreleri uzar ise örgüte faydalı olmayacaktır. Çatışmanın kronikleşmesine sebep olması halinde örgütün etkililiği ortadan kalkabilir (Karcıoğlu ve Kâhya, 2011).

#### **2.4.4.5 Uzlaşma stili**

Uzlaşma stilinde amaç her iki tarafında faydasına çatışmanın çözülmesi yönündedir. Çatışmanın çözümü için karşılıklı fedakârlık yapılır. Her iki tarafında çıkarları aynı derece önemlidir. Bu şekilde her iki tarafın görüşlerinin dikkate alınması kazanç olmaması anlamına gelir. Taraflar da bu şekilde mağlup duruma düşmeden hareket edebilirler. Ama çözüm uzun vadeli olmayabilir ve yeniden çatışma olma olasılığı fazladır.

Uzlaşma stili yaklaşımında izlenen muhtemel yollar şöyle sıralanır (Şimşek, 2002):

- Kesin çözüme ulaşıncaya kadar, tarafların birbirlerine uzak kalmaları sağlanır.
- Anlaşmazlığı çözmek için, üçüncü bir kişiye veya gruba arabuluculuğu başvurusu yapılır.
- Kuralları göz önünde bulundurarak çözüm üretilebilir.
- Çatışmaya son vermek üzere taraflardan biri diğer tarafa belirli bir bedel ödemeyi tercihleri arasında sunabilir.

#### **2.4.5 Kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler**

Çatışma yönetimi stilleri ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Antonioni tarafında 1998 yılında yaptığı araştırmanın çok kapsamlı

olduğu ve bu konuda yapılan en önemli araştırma olduğu bilim adamları tarafından belirtilmiştir. Bu araştırmada iki örneklem grubu kullanılmıştır. Birinci örneklem grubunu üniversite öğrencileri ikinci örneklem grubunu yöneticiler oluşturmuştur. Üniversite öğrencileri örneklem alınarak yapılan bir araştırma 2000 yılında Sandy ve 2007 yılında Park ve Antonia tarafından yine yapılmıştır. Türkçe kaynaklar araştırıldığında ise 2009 yılında Yürür tarafından Tekin ve arkadaşları ise 2012 yılında araştırmaların yapıldığı görölmektedir.

Demografik değişkenlerin etkisinin kişilik ve çatışma yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazılarında da araştırıldığına rastlamak mümkündür. Örneğin, cinsiyetin etkisini ölçmek üzere yapılan bir kısım araştırmada kadınlar ve erkeklerin çatışma yönetme tarzında farklı görüşlere sahip olduğu belirlenirken, bir kısmında ise belirli bir fark olmadığı belirlenememiştir. Yöneticilerin üzerinde yapılan araştırmada; uzlaşma tarzının kadınlarda, birleştiricilik tarzının ise erkeklerde daha yoğun bir Şekil aldığı gözlemlenmiştir. Hükmetme tarzını daha çok üst düzey, birleştiriciliği ise daha çok alt düzey yöneticiler tercih etmişlerdir. Pozisyon durumuna bağlı olarak çatışma yönetiminde kısmen fark ortaya çıkmıştır. (Tozkoparan, 2013).

### **3. YÖNTEM VE METODOLOJİ**

#### **3.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi**

Bireyler, çevrelerinde gözlemledikleri hadiselerin ne derece adalet sağladığını değerlendirerek, tesadüf eden adaletsiz durumlara tepkileri farklı şekillerde olabilmektedir. Adalet algılarının değerlendirilmesi günlük yaşamda en çok çalışılan örgütlerde olmakta beraber personel seçimi ile başlayan sürecin devamında performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çeşitli karar, düzenleme ve uygulamalardan etkilenmektedir. Çalışanlar aldıkları ücretin, yönetici davranışlarının ve hak edilen ödüllerin ne derece adalet çerçevesinde olduğu yargılayarak duruma tepki göstermektedirler. Kişilerin adalet arayışının buldukları her ortamda olması, örgütsel davranış açısından da adalet kavramını incelenmeye değer kılmaktadır.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ile yöneticiler, velilerle veya meslektaşlarıyla günlük faaliyetleri esnasında çeşitli çatışma şekilleriyle karşılaşmaktadır. Buna bağlı çatışma durumları okulun işlevlerinin yok olmasına yol açacak şekilde olmaması gereken bir durumdur. Çatışma yönetim biçimi eğitim kurumlarında etkinliğin ve çalışanlar arasındaki etkililiğin elde edilmesi önemli etmenlerden biridir.

Araştırmamızda varsayım olarak, yönetim biçimlerinin her ne kadar durumlara adapte olması gerekse de eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin durumsallık yaklaşımı, kişilik özelliklerinin belirli yaklaşımları ve çatışma yöntemlerini tercih etmelerinde ve daha sık kullanmalarında bir ön belirleyici bir etken olduğu yönündedir.

#### **3.2 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları**

Yaptığımız araştırmanın temel amacı “algılanan örgütsel adaletin çatışma yönetimi üzerindeki etkisi: okul tiplerine göre öğretmen ve idarecilerin farklılaşan tutumları”nın araştırılmasıdır.

Çalışmada yapılan literatür taraması sonrasında örgütsel adaletin alt boyutları dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak belirlenmiş olup, amaç olarak çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Deneyime açıklık, sorumluluk bilinci, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal dengelik olarak kişilik özellikleri alt boyutları belirlenmiş ve kişilik özelliklerinin incelenmesi kapsamında çalışanların bireysel farklılıkları ele alınarak örgütlerde uyum süreci ve işleyişi adaletli bir şekilde yönlendirmek amaçlanmıştır. Tümlleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak çatışma yönetiminin alt boyutları belirlenmiş olup çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisinde kişilik özelliklerini inceleyerek, aynı zamanda yaş ve cinsiyet değişkenlerinin de çatışmayı yönetme tarzı üzerindeki etkilerini araştırmayı hedeflemektedir.

Eşitlik ve adalet ilkelerinin uygulanmasına yönelik olarak örgüt ile ilişkili olan her alanda, örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet olgusu çalışanların, iş yaşantılarındaki tutumları, başarımları, ortamda sergiledikleri tutum ve davranış şekillerine göre nesnel bir biçimde değerlendirmelerini gerektirmektedir.

Çatışma konusunda yapılan önceki çalışmaların çatışma sonuçlarına yönelik olarak, daha sonra yapılan çalışmalar ise çatışma yönetiminde iş kapsamında sonuca odaklı belirleyici öğelerin neler olduğu ile ilgilenmektedir. Yapılan araştırmalarda kişilik özelliklerinin çatışma durumuna ne şekilde etki edeceği incelenmiştir.

Yaptığımız çalışmada değişkenler arasındaki ilişkide çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici (moderatör) bir rol üstlenip üstlenmediklerinin ortaya konması hedeflenmektedir. Karmaşık kişilik yapısını özlü ve net anlatımlarla değerlendirmeye ve hâlihazırda bilgileri anlamlı bir bütün oluşturmaya çalışması açısından kişilik kuramları büyük öneme sahiptir. Kişilik özellikleri değişkeni aracılığıyla çalışanların farklılık göstereceği düşünülmektedir. Kontrol değişkenleri olarak araştırmada belirlenen yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, örgütteki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve çalışma şekli gibi demografik özelliklerin, kişilik özellikleri üzerindeki etkilerinin ölçülmesi, değişkenler arasında farklılığın bulunup bulunmadığının tetkikinde de araştırma amaçları arasındadır.

Yaptığımız araştırma kapsamında, Pendik ilçesi ve dolayında kolayda örnekleme yöntemi ile 80 adet eğitim kurumunda çalışan 383 sayıda öğretmen ve 236 sayıda

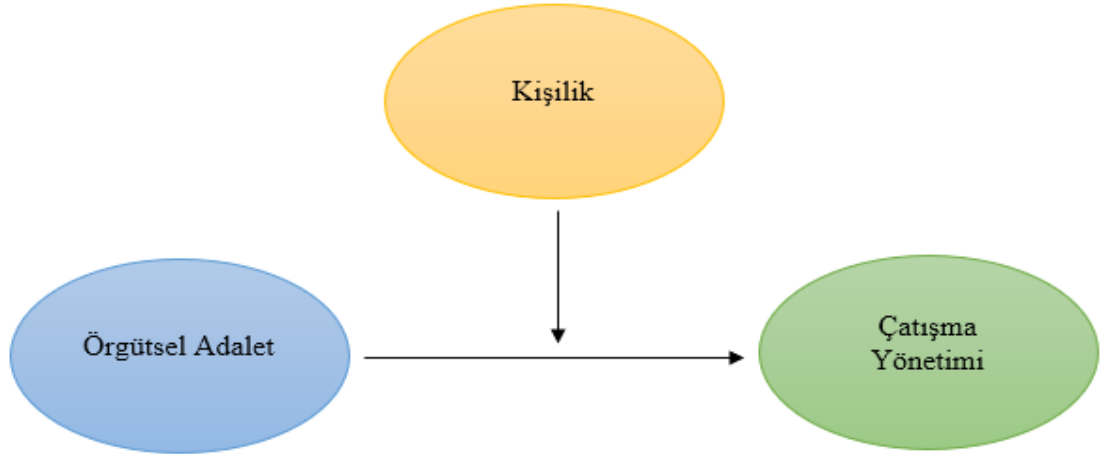
yöneticiye ulaşarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ele alınan, “örgütsel adalet” bağımsız değişken; “çatışma yönetimi” bağımlı değişken ve “kişilik özellikleri” ise moderatör (düzenleyici) değişken olarak çalışılmıştır.

### 3.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Yaptığımız araştırmanın amacı, algılanan örgütsel adaletin çatışma yönetimi üzerindeki etkisi: okul tiplerine göre öğretmen ve idarecilerin farklılaşan tutumları rolünü araştırmaktır. Araştırmanın modeli, değişkenler arası doğrusal ve nedensel ilişkiye dayanmaktadır. Bu doğrultuda; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti, “örgütsel adalet” in alt boyutları, deneyime açıklık, sorumluluk bilinci, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal dengelilik, “kişilik özellikleri” alt boyutları, tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma, “çatışma yönetimi” nin alt boyutları değişkenlerinin kamu ve özel okullarda öğretmen ve idarecilerin farklılaşan tutumları incelenecektir.

**H<sub>1</sub>:** Kamu ve özel okullara göre örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim tarzları farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Kamu ve özel okullara göre öğretmen ve idareciler açısından örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim tarzları farklılık göstermektedir.



**Şekil 3.1:** Kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisinin modeli ve hipotezleri

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel adalet, çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasında ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarına etkisinde kişilik özelliklerinden deneyime açıklığın düzenleyici etkisi vardır.

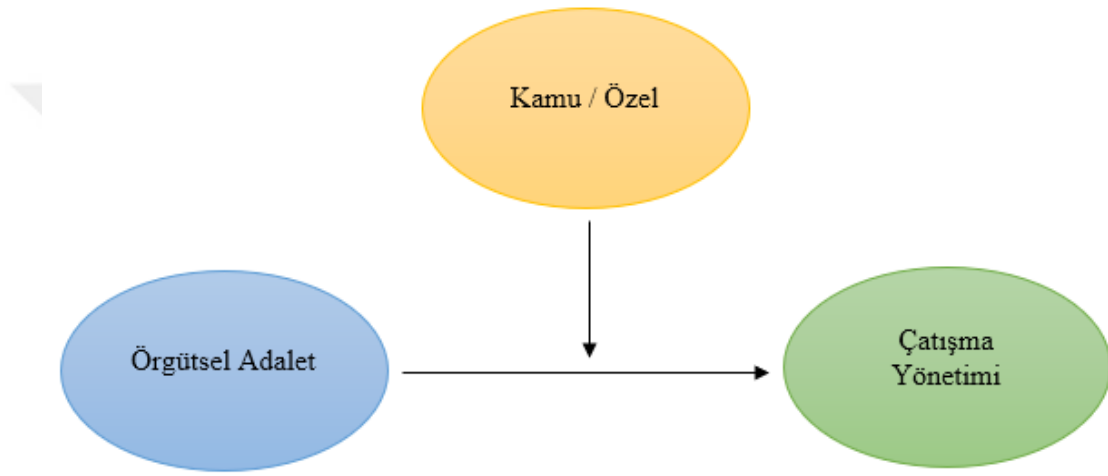


**H<sub>5</sub>:** Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarına etkisinde kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarına etkisinde kişilik özelliklerinden duygusal dengeliliğin düzenleyici etkisi vardır.

**H<sub>7</sub>:** Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarına etkisinde kişilik özelliklerinden sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.

**H<sub>8</sub>:** Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarına etkisinde kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün düzenleyici etkisi vardır.



**Şekil 3.2:** Kamu/özel ayırımının düzenleyici etkisinin modeli ve hipotezleri

**H<sub>9</sub>:** Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzları etkisinde kamu/özel ayırımının düzenleyici etkisi vardır.

### 3.4 Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bilimsel araştırma sürecinin temel öğelerinden biri, araştırma sonuçlarının genelleyeceği ana kütleyi belirlemek ve bu anakütle içinden seçilecek örneklem grubunu saptamaktır (Hüner, 2007). Çalışmada nicel araştırma tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sorularıyla ilgili olan verilerin toplanması için kullanılan anket formu, Pendik semti ile civarında kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 80 adet eğitim kurumunda çalışan 383 sayıda öğretmen ve 236 sayıda yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 3.1’de yer alan Sekaran ’ın kabul edilebilir örneklem büyüklüğünden yararlanılarak örneklemin hesaplanması yapılmıştır (Altunışık vd. 2010).

**Çizelge 3.1:** Anakütle için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri

Ana kütlenin Büyüklüğü	Gerekli Örneklem Büyüklüğü
10	10
100	80
200	132
500	217
1.000	278
1.500	306
2.000	322
3.000	341
5.000	357
10.000	370
15.000	375
20.000	377
100.000	384
1.000.000	384
10.000.000	384

Araştırmada örneklem sayısı Çizelge 1’de görüldüğü gibi 384 olarak saptanmıştır. Bu doğrultuda en az 384 eğitimeciye ulaşılması sonucunda araştırmada belirlenen örneklemin ana kütle temsil etme düzeyi gerçekleşmiş sayılacaktır. Üç aylık bir zaman dilimi içerisinde araştırmacı tarafından hazırlanan anket formları elden dağıtılmıştır. 80 adet eğitim kurumuna ulaşarak araştırmanın örnekleminde saptanan sayıya ulaşmak için toplamda 619 adet anket araştırmaya katılmayı kabul eden eğitimcilere dağıtılmış ve tüm anketler toplanmıştır. Bu anketler üzerindeki cevaplar doğrultusunda yapılmış olan araştırma analiz edilmiştir.

### **3.5 Veri Toplama Aracı**

Yapılan çalışmanın amacı doğrultusunda anket yöntemi ile ihtiyaç duyulan veriler toplanmıştır. Konu kapsamında önceden geliştirilmiş, uygulama alanı olarak daha çok tercih edilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılması tasarlanan bu araştırma için kullanılacak anketin belirlenmesinde etki sağlamıştır. Yapılan çalışmada 3 farklı ölçek kullanılarak geliştirilen modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçümü yapılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılım sağlayan eğitimcilerin demografik sorular da demografik özelliklerini tespit etmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırma da kullanılan ölçekler ve içerikleri şöyledir:

Örgütsel adaleti ölçmek amacıyla Niehoff- Moorman (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. 20 değişkenden oluşan çok değişkenli bir ölçek aracıyla örgütsel adalet algılarına ilişkin faktörler ölçülmüştür. Günbayı ve Karahan’ın 2006 tarihli çalışmalarında Rahim’den (1983) aldıkları “ROCI-II” envanteri çatışma yönetimi’ni ölçmek amacıyla kullanılmıştır. 28 değişkenden oluşan çok değişkenli bir ölçek aracıyla çatışma yönetimi algılarına ilişkin faktörler ölçülmüştür. Kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla ise Atak’ın (2013) uyarlamasını yaptığı “Beş Faktör Kişilik Ölçeği” kullanılmıştır. 10 değişkenden oluşan çok değişkenli bir ölçek aracıyla kişilik özellikleri algılarına ilişkin faktörler ölçülmüştür.

Yukarıda izahı yapılan tez çalışmasındaki anket formunda üç farklı ölçeği kapsayan 58 ifade içeren soru ile araştırmaya katılan eğitimcilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru olmak üzere toplam 66 soru bulunmaktadır. Anket Formu EK-1’de görülebilir.

### **3.6 Araştırma Veri ve Bilgilerinin Analizi**

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, elde edilen bulgular araştırma sonucunda analiz edilmiştir. Bu doğrultuda çok değişkenli istatistiksel analizlerden fayda sağlanmıştır. Araştırmada öngörülen hipotezleri test etmek üzere Mann Whitney U testi, iki bağımsız grup arasında belirli bir değişken açısından anlamlı bir farkın olup olmadığı, bağımlı değişkenin normal dağılıma uymaması ya da örneklemin küçük olması durumunda kullanılmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2013). Öngörülen hipotezleri test etmek üzere kullanılan başka bir yöntem ise, iki veya daha çok grubun bir bağımlı değişken açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini ölçmek üzere kullanılan nonparametrik bir test olan Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2013). İki örneklem gurubu arasında ortalamalar açısından farklılık olup olmadığını araştırmak değişkenlerin demografik etkenlere bakarak buna ilişkin t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanımı tercih edilmiştir (Göktepe, 2016). Sonraki çalışma aşamasında, iki değişken arasındaki ilişkinin test edilmesine yönelik olarak korelasyon analizi kullanılmıştır. Düzenleyici değişkenin test edilmesine yönelik ise son olarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamının amacı yönünde gerçekleşen araştırma hipotezlerini tahlil edilebilmesi maksadıyla paket programı olarak SPSS 23.0 kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1 Demografik Özelliklerin Dağılımı

Katılımcıların genel demografik yapıları incelendiğinde; %52,5'i kadın, %47,5'i erkek, %76,62'si lisans, %19,9'u lisansüstü, %3,6'sı ön lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %80,5'i evli, %19,5'i nin bekâr olduğu ve %20,4'ü nün 30 yaş ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki çalışma süreleri açısından, çalışanların %70,9'unun 0 ila 5 yıl arası, %18,4'ünün 6 ila 10 yıl arası, %5,5'inin 11 ila 15 yıl arası, %3,2'sinin 16 ila 20 yıl arası ve %1,9'unun ise 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların okul türü itibariyle, %96,6'sının devlet ve %3,4'ünün özel okullarda görev yaptığı saptanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları okul düzeyleri, %41,7'si ilköğretim, %21,2'si mesleki ve teknik lise, %20,0'si Anadolu lisesi ve %17,1'i ortaöğretim kurumlarında görev yaptıkları tespit edilmiştir. Pozisyon itibariyle %61,9'u öğretmen ve %38,1'i yönetici olarak belirlenmiştir (Çizelge 4.1).

**Çizelge 4.1:** Demografik özelliklerin dağılımları

<b>1.Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	294	47,5
Erkek	325	52,5
Toplam	619	100
<b>2.Eğitim Durumu</b>		
Ön Lisans	22	3,6
Lisans	474	76,6
Lisansüstü	123	19,9
Toplam	619	100
<b>3.Medeni Durum</b>		
Evli	498	80,5
Bekar	121	19,5
Toplam	619	100

**Çizelge 4.1: Devamı**

<b>4.Yaş Dağılımı</b>		
20-24 yaş	13	2,1
25-29 yaş	98	15,8
30-34 yaş	126	20,4
35-39 yaş	136	22
40-45 yaş	142	22,9
45 ve üzeri	104	16,8
Toplam	619	100
<b>5.Çalışma Süreleri</b>		
0-5 yıl	439	70,9
6-10 yıl	114	18,4
11-15 yıl	34	5,5
16-20 yıl	20	3,2
20 üzeri	12	1,9
Toplam	619	100
<b>6.Okul Türü</b>		
Devlet	598	96,6
Özel	21	3,4
Toplam	619	100
<b>7.Okul Düzeyi</b>		
İlköğretim	258	41,7
Ortaöğretim	106	17,1
Anadolu Lisesi	124	20
Mesleki ve Teknik Lise	131	21,2
Toplam	619	100
<b>8.Pozisyon</b>		
Öğretmen	383	61,9
Yönetici	236	38,1
Toplam	619	100

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet ölçeği, araştırmada dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere toplamda üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğini oluşturan boyutlar toplamda 20 değişkenle incelenmiş olup araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel adalet faktörlerine ilişkin bulgulara göre etkileşim adaleti boyutu 4.04 ortalama, prosedür adaleti boyutu 3.83 ortalama ve dağıtım adaleti boyutu 3.33 ortalama sahiptir. Çatışma yönetimi tarzları, araştırmada tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma olarak toplam beş boyuttan oluşmuştur. Çatışma yönetimi tarzları oluşturan boyutlar toplamda 28 değişken ile incelenerek çatışma yönetim tarzları faktörlerine ilişkin bulgulara göre tümleştirme boyutu 4.26 ortalama, uzlaşma boyutu 3.91 ortalama, kaçınma boyutu 3.68 ortalama, ödün verme boyutu 3.46 ortalama ve hükmetme boyutu

2.37 ortalamaya sahiptir. Kişilik özellikleri ölçeği, araştırmada deneyime açıklık, uyumluluk, duygusal dengelik, sorumluluk ve dışadönüklük olmak üzere toplamda beş boyuttan oluşmaktadır. Kişilik özelliklerini ölçeğini oluşturan boyutlar toplamda 10 değişkenle incelenerek katılan katılımcıların kişilik özellikleri faktörlerine ilişkin bulgulara göre sorumluluk boyutu 3.96 ortalamaya, yumuşak başlılık boyutu 3.83 ortalamaya, dışadönüklük boyutu 3.93 ortalamaya, deneyime açıklık 3.71 ortalamaya ve duygusal dengelik boyutu 3.70 ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda etkileşim adaleti güvenilirlik değeri 0.950, prosedür adaletinin güvenilirlik değeri 0.871 ve dağıtım adaletinin güvenilirlik katsayısı 0.797 şeklinde saptanmıştır ve bu değer 0.60 değerinden yüksek değerde olduğu için belirlenen boyutların hem geçerli hem de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmış ve örgütsel adalet için oluşan üç faktörle çalışmaya devam edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonunca tümleştirme ve uzlaşma güvenilirlik değeri 0.867, kaçınma güvenilirlik değeri 0.713 ve hükmetme güvenilirlik katsayısı 0.707 şeklinde saptanmıştır ve bu değer 0.60 değerinden yüksek olduğu için belirlenen boyutların hem geçerli hem de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların kişilik özelliklerine algılarına ilişkin faktörler 10 değişkenden oluşan çok değişkenli bir ölçek aracıyla ölçülmüştür. Orijinal çalışmadaki boyutlar deneyime açıklık, uyumluluk, duygusal dengelik, sorumluluk ve dışadönüklük boyutlarından oluşmakta ve yapılan araştırmada bu boyutlar ile araştırmaya devam edilmiştir.

Araştırmada kullanılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, erkeklerde etkileşim adaleti ve prosedür adaleti algılarının, kadınlara oranla fazla olduğu gözlenirken dağıtım adaletinde tam tersi durum gözlenmiş olup gruplar arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır. Kadınlarda tümleştirme-uzlaşma boyutu ve kaçınma boyutu erkeklere oranla fazla olduğu gözlenirken bu boyutlar için, gruplar arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır. Hükmetme boyutunda ise kadınların sıra ortalaması erkeklere oranla anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Erkeklerde deneyime açıklık boyutu, uyumluluk boyutu ve dışadönüklük boyutu kadınlara oranla fazla olduğu gözlenirken; bu boyutlar için sıra ortalamasına bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Duygusal dengelik boyutu kadınlarda erkeklere göre yüksek iken; sorumluluk boyutunda kadınlar erkeklere nazaran küçük

bir fark olduğu fakat; her iki değişken içinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Bekarlarda etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algılarının, evlilere oranla fazla olduğu gözlenirken prosedür adaletinde tam tersi durum gözlenmiş olup aralarında önemli bir ayrım olmadığı saptanmıştır. Evlilerde tümleştirme-uzlaşma, kaçınma ve hükmetme boyutları bekârlara oranla fazla olduğu gözlenirken; bu boyutlar için gruplar arasında önemli bir ayrım olmadığı saptanmıştır. Bekârlarda uyumluluk boyutu, duygusal dengelilik boyutu, sorumluluk boyutu ve dışadönüklük boyutu evlilere oranla fazla olduğu gözlenirken; bu boyutlar için sıra ortalamasına bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Deneyime açıklık boyutu bekârlarda evlilere oranla yüksek iken bu boyutta anlamlı bir farklılığa sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların devlet okullarında etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılarının, özel okullara oranla fazla olduğu gözlenirken, gruplar arasında önemli bir ayrım olmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı tespit edilmiştir. Özel okullarda uyumluluk boyutu, duygusal dengelilik boyutu, sorumluluk boyutu ve dışadönüklük boyutu devlet okullarına oranla fazla olduğu gözlenirken; bu boyutlar için gruplar arasında aralarında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Deneyime açıklık boyutu devlet okullarında sıra ortalaması değerine göre özel okullara oranla yüksek iken; bu boyutta anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırmada yöneticilerin etkileşim adaleti ve prosedür adaleti, öğretmenlere oranla fazla olduğu gözlenirken gruplar arasında aralarında anlamlı açıdan istatistiki bir fark olduğu tespit edilmiş olup dağıtım adaletinde aynı durum gözlemlenmemiştir. Yöneticiler tümleştirme-uzlaşma ve kaçınma boyutları öğretmenlere oranla fazla olduğu gözlenirken gruplar arasında önemli bir ayrım olmadığı saptanmıştır. Hükmetme boyutunda her iki grubun sıra ortalamasının birbirine çok yakın olduğu gözlemlenmiştir olup yöneticilerde uyumluluk boyutu, duygusal dengelilik boyutu ve sorumluluk boyutu öğretmenlere oranla fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiş olup dışadönüklük boyutunda yöneticilerle öğretmenler arasında fark olduğu saptanmıştır. Deneyime açıklık boyutu öğretmenlerde yöneticilere oranla yüksek iken; bu boyutta anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin sıra ortalaması değeri her üç grupta en yüksek değere üniversite mezunları sahipken; en düşük sıra ortalaması değerine yüksek okul mezunlarının sahip olduğu belirlenmiştir. Konu dâhilinde bağımlı ve bağımsız değişkenler anlamlı etkilere sahiptirler.

Tez çalışmasının araştırma bölümünde yer alan diğer bulgular korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla elde edilmiştir. Araştırma değişkenlerini oluşturan örgütsel adalet, çatışma yönetimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında %5 hata payıyla anlamlı ve kuvvetli bir bağ olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler ( $r=-0.083^{**}$  ile,  $r=0.366^{**}$ ) değerleri birbirleriyle kuvvetli ilişkiliye sahiptir, en kuvvetli ilişki etkileşim adaleti ile tümleştirme-uzlaşma boyutları arasında belirlenmiştir. Böylece değişkenler arasında anlamlı etkiler bulunabilmektedir.

Araştırma sonuçları kapsamında son olarak regresyon analizi sonucunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Yaptığımız çalışmada çoklu regresyon analizlerinden “hiyerarşik regresyon analizi” kullanılmıştır. Araştırmada bağımsız değişken etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti örgütsel adaletin boyutlarını oluşturmaktadır. Araştırmada analizlere üç boyut tek bir boyut olarak ortalaması alınarak örgütsel adalet olarak devam edilmiştir. Araştırmanın düzenleyici değişkeni deneyime açıklık, uyumluluk, duygusal dengelilik, sorumluluk ve dışadönüklük olarak faktör analizi sonucunda çıkan boyutlar analize tabi tutularak bağımlı değişkende ise çatışma yönetiminde tümleştirme-uzlaşma, kaçınma ve hükmetme boyutlarıyla devam edilmiştir. İlk olarak araştırmanın birinci hipotezi olarak örgütsel adalet’in ( $\beta=,257$ ) tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) %13,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucuna ilişkin, katılımcıların gösterdikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu durumda, birinci adım doğrulanmıştır. Örgütsel adalet ( $\beta=,249$ ) ve deneyime açıklık ( $\beta=,105$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve deneyime açıklık boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %16,4 oranında açıkladığını göstermektedir. Katılımcıların gösterdikleri örgütsel adalet ve deneyime açıklık boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilediği saptanmıştır. Bu durumda, araştırmanın ikinci adımı



doğrulanmıştır. Örgütsel adalet ( $\beta=,689$ ), uyumluluk ( $\beta=,619$ ) ve örgütsel adalet\*uyumluluk ( $\beta=-,885$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve deneyime açıklık boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %21,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizleri sonucuna istinaden, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece, H2a hipotezi doğrulanmıştır. Örgütsel adalet ( $\beta=1,142$ ), dışadönüklük ( $\beta=1,252$ ) ve örgütsel adalet\*dışadönüklük ( $\beta=-1,424$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve dışadönüklük boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %19,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Analiz neticesine istinaden, katılımcıların gösterdikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece, H5a hipotezi doğrulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların kaçınma ve hükmetme boyutları olumlu yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu aşamada istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için H5b ve H5c hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan kamu-özel sektörde çalışan eğitimcilerin frekans, yüzde dağılımları ve demografik özellikleri özelliklerinin ortaya konulması amacıyla aşağıdaki Çizelgelerde detaylı bir biçimde verilmiştir.

#### **4.1.1 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları**

Çizelge 4.2’de katılımcıların “yaş gruplarına” göre dağılımları görülmektedir. Buna istinaden, araştırmaya katılanların %22,9’u 40-45 yaş arasında, %22,10’si 35-39 yaş arası, %20,4’ü 30-34 yaş arası, %16,8’i 45 yaş ve üzeri, %15,8’i 25-29 yaş arası ve %2,1’i 20-24 yaş arasında dağılıma sahiptir. Buna göre, araştırma anket yapılan katılımcılara yönelik yaş gruplarını kapsamaktadır.

**Çizelge 4.2:** Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
20-24 yaş arası	13	2,1	2,1	2,1
25-29 yaş arası	98	15,8	15,8	17,9
30-34 yaş arası	126	20,4	20,4	38,3
35-39 yaş arası	136	22,0	22,0	60,3
40-45 yaş arası	142	22,9	22,9	83,2
45 ve üzeri	104	16,8	16,8	100,0
Toplam	619	100,0	100,0	

#### 4.1.2 Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

Çizelge 4.3'te katılımcıların “cinsiyet” itibariyle dağılımları yer almaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların %52,5'i kadın iken; %47,5'i erkeklerden oluşmaktadır. Bu bağlamda, araştırma anket yapılan katılımcıların cinsiyetlerini kapsamaktadır.

**Çizelge 4.3:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Erkek	325	52,5	52,5	52,5
Kadın	294	47,5	47,5	100,0
Toplam	619	100,0	100,0	

#### 4.1.3 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları

Çizelge 4.4'te katılımcıların “medeni durum” itibariyle dağılımları yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların %80,5'i evli iken; %19,5'i bekârlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, araştırma anket yapılan katılımcıların medeni durumlarını kapsamaktadır.

**Çizelge 4.4:** Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Evli	498	80,5	80,5	80,5
Bekar	121	19,5	19,5	100,0
Toplam	619	100,0	100,0	

#### 4.1.4 Katılımcıların eğitim durumun göre dağılımları

Çizelge 4.5'te katılımcıların “eğitim durumları” itibariyle dağılımları verilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların eğitim durumu, %76,6'sı üniversite, %19,9'u lisansüstü ve %3,6'sı yüksek okul mezunu şeklinde dağılmıştır. Bu bağlamda, araştırma anket yapılan katılımcıların eğitim durumları dağılımlarını kapsamaktadır.

**Çizelge 4.5:** Katılımcıların eğitim durumun göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Ön lisans	22	3,6	3,6	3,6
Lisans	474	76,6	76,6	80,1
Lisansüstü	123	19,9	19,9	100,0
Toplam	619	100,0	100,0	

#### 4.1.5 Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları

Çizelge 4.6’da katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre, %70,9’u 0-5 yıl arası, %18,4’ü 6-10 yıl arası, %5,5’i 11-15 yıl arası, %3,2’si 16-20 yıl arası ve %1,9’u ise 20 yıl üzeri şeklinde dağılıma sahiptir. Bu bağlamda, araştırma anketine katılan katılımcıların çalışma sürelerini kapsamaktadır.

**Çizelge 4.6:** Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
0-5 Yıl	439	70,9	70,9	70,9
6-10 Yıl	114	18,4	18,4	89,3
11-15 Yıl	34	5,5	5,5	94,8
16-20 Yıl	20	3,2	3,2	98,1
20 Üzeri	12	1,9	1,9	100,0
Toplam	619	100,0	100,0	

#### 4.1.6 Katılımcıların okul türü itibariyle dağılımları

Çizelge 4.7’de katılımcıların çalıştıkları okul türü itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları okul türünün, %96,6’sı devlet ve %3,4’ü özel eğitim kurumu şeklinde dağılım sergilenmiştir. Bu bağlamda, araştırma anketine katılan katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre dağılımlarını kapsamaktadır.

**Çizelge 4.7:** Katılımcıların okul türü itibariyle dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Devlet	598	96,6	96,6	96,6
Özel	21	3,4	3,4	100,0
Toplam	619	100,0	100,0	

#### 4.1.7 Katılımcıların çalıştıkları okul düzeyine göre dağılımları

Çizelge 4.8’de katılımcıların çalıştıkları okul düzeyleri itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları okul düzeyleri, %41,7’si ilköğretim, %21,2’si mesleki ve teknik lise, %20,0’si Anadolu lisesi ve %17,1’i ortaöğretim şeklinde dağılıma sahiptir. Bu bağlamda, araştırma anket yapılan katılımcıların çalıştıkları okul düzeyine ilişkin dağılımlarını kapsamaktadır.

**Çizelge 4.8:** Katılımcıların çalıştıkları okul düzeyine göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
İlköğretim	258	41,7	41,7	41,7
Ortaöğretim	106	17,1	17,1	58,8
Anadolu Lisesi	124	20,0	20,0	78,9
Meslek ve Teknik Lise	131	21,2	21,2	100
Toplam	619	100,0	100,0	

#### 4.1.8 Katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre dağılımları

Çizelge 4.9’da katılımcıların kurumlarındaki pozisyon itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, katılımcıların kurumlarındaki pozisyonları, %61,9’u öğretmen ve %38,1’i yönetici olarak dağılım sergilemiştir. Bu bağlamda, araştırma anketine katılan katılımcıların kurumlarındaki pozisyonlarına ilişkin dağılımlarını kapsamaktadır.

**Çizelge 4.9:** Katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Öğretmen	383	61,9	61,9	61,9
Yönetici	236	38,1	38,1	100,0
Toplam	619	100,0	100,0	

#### 4.2 Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Dağılımları

Örgütsel adalet ölçeği toplamda 3 boyuttan oluşmaktadır, bunlar; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Örgütsel adalet ölçeğini oluşturan boyutlar toplamda 20 değişkenle incelenmiştir. Bu değerlere ilişkin frekanslar, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.10’da açıklanmıştır.

#### 4.2.1 Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Çizelge 4.10'da görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel adalet faktörlerine ilişkin bulgulara göre etkileşim adaleti boyutu 4,04 ortalama, prosedür adaleti boyutu 3,83 ortalama ve dağıtım adaleti boyutu 3,33 ortalama sahip olduğu saptanmıştır.

**Çizelge 4.10:** Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel Adalet Faktör Puanları
DA1	32	66	76	241	204	3.84	1.149	3.33
DA2	40	83	122	260	114	3.53	1.129	
DA3	168	168	111	111	61	2.56	1.320	
DA4	46	97	130	262	84	3.39	1.127	
DA5	45	78	180	236	80	3.37	1.087	
PA1	13	45	118	263	180	3.89	0.975	3.83
PA2	10	69	156	238	146	3.71	0.999	
PA3	5	54	174	253	133	3.74	0.921	
PA4	5	38	78	311	186	4.03	0.864	
PA5	15	47	141	249	167	3.82	0.994	
EA1	18	71	136	273	112	3.56	1.142	4.04
EA2	7	20	51	289	262	4.23	0.819	
EA3	7	17	52	258	285	4.29	0.821	
EA4	5	34	92	259	229	4.09	0.897	
EA5	7	14	83	270	245	4.18	0.831	
EA6	5	21	101	254	238	4.13	0.861	
EA7	9	46	114	266	184	3.92	0.951	
EA8	10	38	95	281	195	3.99	0.928	
EA9	10	28	95	283	203	4.04	0.901	
EA10	7	36	111	264	201	4.00	0.916	

\*DA=Dağıtım Adaleti, PA= Prosedür Adaleti ve EA= Etkileşim Adaleti olarak kodlanmıştır.

#### 4.3 Katılımcıların Çatışma Yönetimi Tarzlarına İlişkin Dağılımları, Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çatışma Yönetimi tarzları, araştırmada Tümlleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma olarak toplam beş boyuttan oluşmuştur. Çatışma Yönetimi tarzları oluşturan boyutlar toplamda 28 değişken ile incelenmiştir. Bu değerlere

ilişkin frekanslar, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.11’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.11:** Katılımcıların çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çatışma Yönetim Faktörleri Toplam Puanı
TUM1	6	14	41	331	227	4.34	0.749	4,26
TUM5	3	6	36	344	230	4.28	0.659	
TUM12	6	19	54	343	197	4.14	0.772	
TUM22	4	9	50	379	177	4.16	0.678	
TUM23	2	5	25	353	234	4.31	0.619	
TUM28	4	5	28	325	257	4.33	0.663	
KAC3	24	65	100	303	127	3.72	1.028	3,68
KAC6	84	208	104	154	69	2.86	1.248	
KAC16	8	35	83	335	158	3.97	0.856	
KAC17	45	106	117	236	95	3.37	1.149	
KAC26	23	76	124	264	132	3.66	1.059	
KAC27	21	22	40	227	339	4.50	0.549	
UZL4	6	12	59	354	188	4.14	0.738	3,91
UZL7	7	12	48	358	194	4.16	0.738	
UZL10	15	21	40	317	226	4.16	0.871	
UZL14	2	10	52	396	159	4.13	0.647	
UZL15	2	6	36	367	208	4.25	0.633	
UZL20	108	176	177	147	15	2.67	1.298	
HUK8	275	218	58	47	21	1.90	1.067	2,37
HUK9	288	184	66	57	24	1.94	1.135	
HUK18	123	131	115	187	63	2.90	1.307	
HUK21	14	46	58	350	151	2.24	1.189	
HUK25	101	162	122	172	62	2.89	1.258	
ODV2	10	34	71	360	144	3.95	0.756	
ODV11	135	261	114	74	35	2.37	1.118	3,46
ODV13	65	167	198	157	32	2.88	1.066	
ODV19	8	27	119	364	101	3.84	0.789	
ODV24	6	19	51	404	139	4.29	0.615	

\*TUM=Tümleştirme, KAC= Kaçınma, UZL= Uzlaşma, HUK= Hükmetme ve ODV= Ödün verme olarak kodlanmıştır.

Çizelge 4.11’de görüldüğü üzere katılımcıların çatışma yönetim tarzları faktörlerine ilişkin bulgulara göre tümleştirme boyutu 4,26 ortalama, uzlaşma boyutu 3,91 ortalama, kaçınma boyutu 3,68 ortalama, ödün verme boyutu 3,46 ortalama ve hükmetme boyutu 2,37 ortalama sahip olduğu saptanmıştır.

#### 4.4 Katılımcıların Kişilik Özellikleri Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Dağılımları, Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kişilik özellikleri ölçeği, araştırmada deneyime açıklık, uyumluluk, duygusal dengelilik, sorumluluk ve dışadönüklük olmak üzere toplamda 5 boyuttan meydana gelmiştir. Kişilik özelliklerini ölçeğini oluşturan boyutlar toplamda 10 değişken ile incelenmiştir. Bu değerlere ilişkin frekanslar, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.12’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.12:** Katılımcıların kişilik özelliklerine ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Kişilik Özellikleri Puanları
DEN1	30	61	137	253	138	3.66	1.077	3.71
DEN2	18	81	113	216	191	3.77	1.108	
UYM1	6	24	99	284	206	4.07	0.855	3.96
UYM2	19	70	105	212	213	3.86	1.106	
DUY1	11	49	90	277	191	3.95	0.965	3.70
DUY2	32	113	152	209	113	3.45	1.426	
SOR1	8	11	52	241	307	4.34	0.809	4.32
SOR2	8	31	55	191	334	4.31	0.922	
DIŞ1	14	29	90	299	187	4.00	0.916	3.93
DIŞ2	15	70	109	210	215	3.87	1.086	

\*DEN=Deneyime açıklık, UYM= Uyumluluk, DUY= Duygusal dengelilik, SOR= Sorumluluk ve DIŞ= Dışadönüklük olarak kodlanmıştır.

Çizelge 4.12de görüldüğü üzere katılımcıların kişilik özellikleri faktörlerine ilişkin bulgulara göre sorumluluk boyutu 3,96 ortalamaya, uyumluluk boyutu 3,83 ortalamaya, dışadönüklük boyutu 3,93 ortalamaya, deneyime açıklık 3,71 ortalamaya ve duygusal dengelilik boyutu 3,70 ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Birbiriyle ilişkili fazla sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni alternatif değişkenler bulmayı amaçlayan faktör analizi, çok değişkenli bir istatistik olarak tanımı yapılabilir (Büyüköztürk, Ş., 2002). Bir başka ifadeyle, fazlaca değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin anlamlı ve özet bir

biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir çözümleme çeşididir (Kurtuluş, 1985).

Yapılan çalışmada faktör analizlerinde ana bileşenler (Principal Components) metodu, rotasyon içinde Varimax rotasyon metodu kullanılmıştır. Faktör yükü 0,50'den küçük veya birden fazla faktör ile ilişkili olan değişkenler olup olmadığı bakılmış, elde edilen etmenlerin kendi içlerinde tutarlı ve birbirlerinden bağımsız olmasına özen gösterilerek öncelikli olarak, parametrelerin faktör gruplarını oluşturmaya uygunluk durumları tespit (uygunluk testleri) edilmesine çalışılmıştır.

Analizde kullanılan ölçeğin güvenilirliği, ölçeği oluşturan değişkenlerin iç tutarlılığı ile alakalıdır. Değişkenlerin iç tutarlılığını belirlemek için yaygın olarak Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha için alt değer 0,60 olarak kabul edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013).

#### **4.5.1 Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi**

Örgütsel adalete ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, örgütsel adalet ölçeği etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti olarak üç boyuttan oluşmuştur. Araştırma türü çalışmalarda güvenilirlik katsayısının 0,50'ye kadar uygun kabul edilebileceği göz önünde bulundurulduğunda; 0,947'de kabul edilebilecek bir değer olarak değerlendirilmiştir (Altunışık vd., 2007). Faktör yükleri 0,50'den küçük bir değişken faktör analizden çıkarılmıştır ifadesi yer almaktadır. Elde edilen faktörler toplam varyansın %66,720'sini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,947; Barlett Küresellik Testi: 8244,339; df: 171;  $p < 0,000$ ).

Katılımcıların çalıştıkları eğitim kurumundaki örgütsel adalet algılarına ilişkin faktörler 20 ifadeden oluşan bir ölçek aracıyla ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yürütülen 20 ifadeye ilişkin faktör dağılımı Çizelge 4.13'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.



**Çizelge 4.13:** Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi

	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Ortalama</b>	<b>AV</b>	<b>Özdeğer</b>	<b><math>\alpha</math> değerı</b>
EA2	0.844	4.09	49.767	9.456	0.950
EA3	0.838				
EA5	0.823				
EA6	0.785				
EA4	0.772				
EA9	0.742				
EA8	0.723				
EA10	0.717				
EA7	0.682				
PA3	0.758				
PA2	0.753				
PA5	0.672				
PA4	0.666				
PA1	0.612				
DA2	0.789	3.33	5.371	1.021	0.797
DA4	0.754				
DA3	0.714				
DA5	0.680				
DA1	0.671				
KMO= 0.947		Ki Kare= 8244.339	df= 171	p= 0.000	

#### **4.5.2 Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi**

Yapılan güvenilirlik analizi sonunda etkileşim adaleti güvenilirlik değerı 0.950, prosedür adaletinin güvenilirlik değerı 0.871 ve dağıtım adaletinin güvenilirlik değerı 0.797 şeklinde saptanmıştır ve bu değerler 0.60 değerinden yüksek olduğundan dolayı belirlenen boyutların hem geçerli hem de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmış ve örgütsel adalet için oluşan üç faktörle çalışmaya devam edilmiştir.

#### **4.5.3 Çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi**

Katılımcıların çalıştıkları eğitim kurumundaki çatışma yönetimi algılarına ilişkin faktörler 28 ifadeden oluşan çok değerli bir ölçek aracıyla ölçülmüştür. Çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin planlanan 28 ifadeye ilişkin faktörler Çizelge 4.14'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonrasında tümleştirme ve uzlaşma güvenilirlik değerı 0.867, kaçınma güvenilirlik değerı 0.713 ve hükmetme güvenilirlik katsayısı 0.707 şeklinde saptanmıştır ve bu değer 0.60 değerinden yüksek olduğundan dolayı belirlenen boyutların hem geçerli hem de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Fakat ödün verme güvenilirlik değeri 0.60 değerinin altında olduğu için araştırma kapsamı dışında bırakılmış ve çalışmaya üç boyut üzerinden devam edilmesine karar verilmiştir.

#### 4.5.3.1 Katılımcıların çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizi

Çatışma yönetimine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, çatışma yönetimi tümleştirme ve uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve ödün verme olarak orijinal ölçekteki dağılımdan farklı olarak dört boyuttan oluşmuştur. Araştırma türü çalışmalarda güvenilirlik katsayısının 0,50'ye kadar uygun kabul edilebileceği göz önünde bulundurulduğunda 0,889'da kabul edilebilecek bir değer olarak değerlendirilmiştir (Altunışık vd., 2007). Faktör yükleri 0,50'den küçük beş değişken faktör analizden çıkarılmıştır (UZL20, KAÇ26, HUK21, ODV2, ODV24). Belirlenen faktörler toplam varyansın %49,397'sini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,889; Barlett Küresellik Testi: 4044,539; df: 253; p<0,000).

**Çizelge 4.14:** Katılımcıların çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizi

	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Ortalama</b>	<b>AV</b>	<b>Özdeğer</b>	<b><math>\alpha</math> değeri</b>
TUM23	0.753	4.20	24.301	5.589	0.867
TUM28	0.721				
UZL15	0.715				
TUM12	0.691				
TUM5	0.680				
TUM1	0.654				
UZL14	0.624				
TUM22	0.621				
UZL4	0.604				
UZL7	0.576				
UZL10	0.535				
KAC27	0.719				
KAC17	0.712				
KAC3	0.665				
KAC6	0.624				
KAC16	0.553				
HUK25	0.770	2.40	5.941	1.596	0.707
HUK18	0.727				
HUK9	0.720				
HUK8	0.606				
ODV13	0.663	3.03	4.637	1.067	0.450
ODV11	0.631				
ODV19	0.548				
KMO= 0.889		Ki Kare= 4044.539	df= 253	p= 0.000	

#### 4.5.4 Kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların kişilik özelliklerine algılarına ilişkin faktörler 10 ifadeden oluşan bir ölçek aracıyla ölçülmüştür. Gosling ve ark. (2003) tarafından “On-Maddeli Kişilik Ölçeği”nin kısa versiyonu şeklinde oluşturulan ölçeğe araştırmanın temel kısıtlarından dolayı yazarlarının “A very brief measure of the Big-Five personality domains” isimli makaledeki orijinal boyutlarına göre çalışmaya devam edilmiştir. Orijinal çalışmadaki boyutlar deneyime açıklık, uyumluluk, duygusal dengelik, sorumluluk ve dışadönüklük boyutlarından oluşmaktadır. Yapılan araştırmada bu boyutlar ile analizlere devam edilmiştir.

#### 4.6 Fark Analizleri Okul Tipleri Farkları

Yapılan araştırmada okul tiplerine göre çatışma yönetimi ve örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin fark analizlerine yönelik olarak ANOVA testi yapılmıştır.

**Çizelge 4.15:** Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma yaklaşımının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi

	Okul Tipleri	N	Ort.	S.S.	F	p
Kaçınma	İlköğretim	282	36,377	,65970	4,471	,004
	Ortaöğretim	118	37,966	,66279		
	Anadolu Lisesi	144	36,458	,75875		
	Mesleki ve Teknik Lise	167	35,010	,62775		

Çatışma yönetiminin kaçınma boyutunun okul tiplerine göre fark ( $F=4,471$   $p<0,01$ ) gösterdiği bulunmuştur (Çizelge 4.15). Okulda çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma yaklaşımını en yüksek düzeyde ortaöğretimde kullandıkları, en düşük mesleki ve teknik liselerde tercih ettikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.16:** Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından uzlaşma yaklaşımının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi

	<b>Okul Tipleri</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Uzlaşma	<b>İlköğretim</b>	282	39,722	,50219	4,390	,005
	<b>Ortaöğretim</b>	118	39,675	,48248		
	<b>Anadolu Lisesi</b>	144	38,611	,51057		
	<b>Mesleki ve Teknik Lise</b>	167	38,164	,49719		

Çatışma yönetiminin uzlaşma boyutunun okul tiplerine göre fark ( $F=4,390$   $p<0,01$ ) gösterdiği bulunmuştur (Çizelge 4.16). Okulda çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından uzlaşma yaklaşımını en yüksek düzeyde ilk ve ortaöğretimde kullandıkları, en düşük mesleki ve teknik liselerde tercih ettikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.17:** Çalışanların örgütsel adalet algılarının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi

	<b>Okul Tipleri</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Örgütsel Adalet	<b>İlköğretim</b>	282	37,434	,75774	19,230	,000
	<b>Ortaöğretim</b>	118	37,212	,77103		
	<b>Anadolu Lisesi</b>	144	35,725	,79523		
	<b>Mesleki ve Teknik Lise</b>	167	31,900	,81733		

Çalışanların örgütsel adalet algılarının okul tiplerine göre fark ( $F=19,230$   $p<0,001$ ) gösterdiği bulunmuştur (Çizelge 4.17). Örgütsel adaletin en yüksek düzeyde ilk ve ortaöğretimde algılandığı, en düşük ise mesleki ve teknik liselerde değer aldığı görülmektedir.

**Çizelge 4.18:** Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti algısının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi

	<b>Okul Tipleri</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Dağıtım Adaleti	<b>İlköğretim</b>	282	33,801	,88637	7,405	,000
	<b>Ortaöğretim</b>	118	32,780	,96787		
	<b>Anadolu Lisesi</b>	144	32,514	,82538		
	<b>Mesleki ve Teknik Lise</b>	167	29,725	,90138		

Çalışanların örgütsel adalet algılarının alt boyutlarından dağıtım adaletinin okul tiplerine göre fark ( $F=7,405$   $p<0,001$ ) gösterdiği bulunmuştur (Çizelge 4.18). Dağıtım adaletinin en yüksek düzeyde ilköğretimde algılandığı, en düşük ise mesleki ve teknik liselerde değer aldığı görülmektedir.

**Çizelge 4.19:** Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adaleti algısının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi

	<b>Okul Tipleri</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Prosedür Adaleti	<b>İlköğretim</b>	282	38,262	,90645	21,687	,000
	<b>Ortaöğretim</b>	118	38,153	,91862		
	<b>Anadolu Lisesi</b>	144	36,097	100,609		
	<b>Mesleki ve Teknik Lise</b>	167	31,150	100,467		

Çalışanların örgütsel adalet algılarının alt boyutlarından prosedür adaletinin okul tiplerine göre fark ( $F=21,687$   $p<0,001$ ) gösterdiği bulunmuştur (Çizelge 4.19). Prosedür adaletinin en yüksek düzeyde ilköğretimde ve ortaöğretimde algılandığı, en düşük ise mesleki ve teknik liselerde değer aldığı görülmektedir.

**Çizelge 4.20:** Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti algısının okul tiplerine göre farklılaşmasına yönelik ANOVA testi

	<b>Okul Tipleri</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Etkileşim Adaleti	<b>İlköğretim</b>	282	40,238	,85652	14,909	,000
	<b>Ortaöğretim</b>	118	40,703	,84331		
	<b>Anadolu Lisesi</b>	144	38,562	,92387		
	<b>Mesleki ve Teknik Lise</b>	167	34,826	,99807		

Çalışanların örgütsel adalet algılarının alt boyutlarından etkileşim adaletinin okul tiplerine göre fark ( $F=14,909$   $p<0,001$ ) gösterdiği bulunmuştur (Çizelge 4.20). Etkileşim adaletinin en yüksek düzeyde ilköğretimde ve ortaöğretimde algılandığı, en düşük ise mesleki ve teknik liselerde değer aldığı görülmektedir.

**Çizelge 4.21:** Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adaleti algısının idari göreve göre farklılaşmasına yönelik T-testi

	<b>Okul Tipleri</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Prosedür Adaleti	<b>Öğretmen</b>	442	35,045	100,268	-3,830	,000
	<b>Bölüm Şefi veya İdareci</b>	269	37,926	,95368		

Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedür adaletinin idari göreve göre fark ( $t=-3,830$   $p<0,001$ ) gösterdiği bulunmuştur (Çizelge 4.21). Okuldaki prosedür adaletini, öğretmenlere göre idareciler daha yüksek seviyede algılamaktadır.

**Çizelge 4.22:** Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti algısının idari göreve göre farklılaşmasına yönelik T-testi

	<b>Okul Tipleri</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Etkileşim Adaleti	<b>Öğretmen</b>	442	38,081	,90575	-2,299	,022
	<b>Bölüm Şefi veya İdareci</b>	269	39,729	,95989		

Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından etkileşim adaletinin idari göreve göre fark ( $t=-2,299$   $p<0,05$ ) gösterdiği bulunmuştur (Çizelge 4.22). Okuldaki etkileşim adaletini, öğretmenlere göre idareciler daha yüksek seviyede algılamaktadır.

#### **4.7 Korelasyon Analizi**

İki değişken arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerin etkisi göz önüne alınmadan ölçülmesidir (Saruhan ve Özdemirci, 2013). Parametreler arasındaki birebir ilişkileri incelemek üzere yapılan korelasyon analizi bize değişkenler arasında ikili düzeyde,  $p < 0.01$  ile  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Çizelge 16'da modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri ve Sperman katsayıları ( $r$ ) verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, katılımcıların örgütsel adalet, çatışma yönetimi ve kişilik özellikleri 1'den 5'e likert ölçeğinin ortanca değerinin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

##### **4.7.1 Korelasyon analizi çizelgesi**

Çizelge 4.23'deki korelasyon katsayıları incelenecek olursa, değişkenler arasında %5 hata payıyla anlamlı ve kuvvetli münferit ilişkiler olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki incelenerek ( $r=-0.083^{**}$  ile  $r= 0.366^{**}$ ) arasında değerler almaktadır birbirleriyle kuvvetli ilişkili olup, en kuvvetli ilişki Etkileşim adaleti ile tümleştirme-uzlaşma boyutları arasında saptanmıştır. Araştırmaya konu olan tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Dolayısı ile değişkenler arasında anlamlı etkiler görülebildiğinden  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 4.23: Korelasyon analiz çizelgesi

	Ort	Std. Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1. Dağıtım Adaleti</b>	3.34	0.865	<b>1</b>										
<b>2. Prosedür Adaleti</b>	3.83	0.772	0.441**	<b>1</b>									
<b>3. Etkileşim Adaleti</b>	4.09	0.745	0.411**	0.786**	<b>1</b>								
<b>4. Tümleştirme Uzlaşma</b>	4.20	0.465	0.176**	0.333**	0.366**	<b>1</b>							
<b>5. Kaçınma</b>	3.51	0.733	0.149**	0.165**	0.159**	0.254**	<b>1</b>						
<b>6. Hükmetme</b>	2.40	0.872	0.019	-0.102*	-0.120**	-0.147**	0.165**	<b>1</b>					
<b>7. Deneyime açıklık</b>	3.71	0.808	-0.062	0.027	0.121**	0.158**	-0.083*	-0.064	<b>1</b>				
<b>8. Yumuşak başlılık</b>	3.96	0.779	0.050	0.126**	0.142**	0.280**	0.180**	-0.193**	0.159**	<b>1</b>			
<b>9. Duygusal dengelilik</b>	3.70	0.895	0.046	0.137**	0.187**	0.245**	0.040	-0.187**	0.116**	0.369**	<b>1</b>		
<b>10. Sorumluluk</b>	4.32	0.727	0.008	0.171**	0.201**	0.372**	0.004	-0.224**	0.188**	0.350**	0.413**	<b>1</b>	
<b>11. Dışadönüklük</b>	3.93	0.814	0.084*	0.193**	0.230**	0.281**	-0.088*	-0.168**	0.330**	0.259**	0.283**	0.444**	<b>1</b>



## 4.8 Regresyon Analizi

Bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini regresyon analizi ile araştırılmaktadır. Şayet bir bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisi inceleniyorsa “Basit Regresyon Analizi”, iki ya da daha fazla bağımsız değişken üzerindeki etkisi inceleniyorsa “Çoklu Regresyon Analizi” uygulanmaktadır. Yaptığımız araştırmada çoklu regresyon analizlerinden “Hiyerarşik Regresyon Analizi” kullanılmıştır. Bu analizin amacı, bağımsız değişkenlerin araştırma modeline grup sokarak her bir bağımsız değişkenin modele olan katkısının ayrı ayrı incelenmesine fırsat vermektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013).

Araştırmada bağımsız değişken etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti örgütsel adaletin boyutlarını oluşturmaktadır. Araştırmada analizlere üç boyut tek bir boyut olarak ortalaması alınarak örgütsel adalet olarak devam edilecektir. Araştırmanın düzenleyici değişkeni deneyime açıklık, uyumluluk, duygusal dengelilik, sorumluluk ve dışadönüklük olarak faktör analizi sonucunda çıkan boyutlar analize tabi tutulacaktır. Bağımlı değişkende ise çatışma yönetiminde tümleştirme-uzlaşma, kaçınma ve hükmetme boyutlarıyla devam edilmiştir.

### 4.8.1 Örgütsel adaletin tümleştirme uzlaşma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Yapılan araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutu pozitif yönde etki edeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine ilişkin olarak yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 1’de örgütsel adalet’in ( $\beta=,257$ ) tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) %13,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine ilişkin, katılımcıların gösterdikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Böylece, birinci adım doğrulanmıştır. Araştırmanın ikinci adımında, örgütsel adalet ve deneyime açıklık boyutları; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif yönde etki sağlayacağı öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesine ilişkin olarak regresyon analizi sonuçları, Model 2’de örgütsel adalet ( $\beta=,249$ ) ve deneyime açıklık ( $\beta=,105$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve

Örgütsel adalet ve deneyime açıklık boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %16,4 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine göre, katılımcıların gösterdikleri örgütsel adalet ve deneyime açıklık boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu durumda, araştırmanın ikinci adımı doğrulanmıştır. Araştırmanın üçüncü adımında örgütsel adalet\*deneyime açıklık boyutu da modele eklendi ve örgütsel adalet, deneyime açıklık örgütsel adalet\*deneyime açıklık boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model’de istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için H<sub>3a</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 4.24:** Örgütsel adaletin tümleştirme uzlaşma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	S.H	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	p
<b>Model 1</b>	0.131	0.434	0.131	92.866	0.000
<b>Model 2</b>	0.164	0.426	0.033	24.469	0.000

		B	S.H	β
Model 1	Sabit	3.242	0.102	
	Örgütsel Adalet	0.257	0.027	0.362***
Model 2	Sabit	2.884	0.123	
	Örgütsel Adalet	0.249	0.026	0.350***
	Deneyime Açıklık	0.105	0.021	0.2183***

#### 4.8.2 Örgütsel adaletin kaçınma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların kaçınma boyutu pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 1’de örgütsel adalet’in (β=,177) tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin kaçınma boyutunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) %3,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine göre, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu olumlu ve anlamlı olarak etki sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, birinci adım doğrulanmıştır. Araştırmanın diğer aşamalarının test edilmesine yönelik yapılan

regresyon analizi sonuçları, Model'de istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek üzere regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların kaçınma boyutu olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamada istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 4.25:** Örgütsel adaletin kaçınma boyutuna etkisinde deneyime açıklığının düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	Düzeltilmiş $R^2$	S.H	$\Delta R^2$	$\Delta F$	p
<b>Model 1</b>	0.031	0.722	0.031	20.019	0.000

		B	S.H	$\beta$
Model 1	Sabit	2.769	0.169	
	Örgütsel Adalet	0.199	0.044	0.177***

#### **4.8.3 Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları**

Çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 1'de örgütsel adalet'in ( $\beta=,257$ ) tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) %13,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucuna ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu olumlu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu durumda, birinci adım doğrulanmıştır. Araştırmanın ikinci adımında, örgütsel adalet ve uyumluluk boyutları; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 2'de örgütsel adalet ( $\beta=,229$ ) ve uyumluluk ( $\beta=,171$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve Örgütsel adalet ve uyumluluk boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %21,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adalet ve

deneyime açıklık boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Böylece, araştırmanın ikinci adımı doğrulanmıştır. Araştırmanın üçüncü adımında örgütsel adalet\*uyumluluk boyutu da modele eklendi ve örgütsel adalet, deneyime açıklık örgütsel adalet\*deneyime açıklık boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 3'te Örgütsel adalet ( $\beta=,689$ ), uyumluluk ( $\beta=,619$ ) ve örgütsel adalet\*uyumluluk ( $\beta=-,885$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve deneyime açıklık boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %21,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizleri sonucuna göre, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolü olduğu saptanmıştır. Buna göre,  $H_{2a}$  hipotezi doğrulanmıştır.

**Çizelge 4.26:** Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi Sonuçları

	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	S.H	$\Delta R^2$	$\Delta F$	p
<b>Model 1</b>	0.131	0.434	0.131	92.866	0.000
<b>Model 2</b>	0.211	0.413	0.080	62.689	0.000
<b>Model 3</b>	0.219	0.412	0.008	6.575	0.000

		B	S.H	$\beta$
Model 1	Sabit	3.242	0.102	
	Örgütsel Adalet	0.257	0.027	0.362***
Model 2	Sabit	2.671	0.121	
	Örgütsel Adalet	0.229	0.026	0.322***
	Uyumluluk	0.171	0.022	0.286***
Model 3	Sabit	2.671	0.129	
	Örgütsel Adalet	0.689	0.181	0.970***
	Uyumluluk	0.619	0.176	1.038***
	Örgütsel Adalet* Uyumluluk	-0.885	0.345	-1.061*

#### 4.8.4 Örgütsel adaletin kaçınma boyutuna etkisinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Yapılan çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların kaçınma boyutu pozitif istikamette

etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 1’de örgütsel adalet’in ( $\beta=,177$ ) kaçınma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin kaçınma boyutunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) %3,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine ilişkin olarak katılımcıların gösterdikleri örgütsel adaletin kaçınma boyutunu olumlu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Böylece, birinci adım doğrulanmıştır. Araştırmanın ikinci adımında, örgütsel adalet ve uyumluluk boyutları; katılımcıların kaçınma boyutunu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 2’de örgütsel adalet ( $\beta=,154$ ) ve deneyime açıklık ( $\beta=,172$ ) boyutlarının kaçınma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve uyumluluk boyutları kaçınma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %6,0 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adalet ve uyumluluk boyutlarının kaçınma boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu durumda, araştırmanın ikinci adımı doğrulanmıştır. Araştırmanın üçüncü adımında örgütsel adalet\*uyumluluk boyutu da modele eklendi ve örgütsel adalet, uyumluluk örgütsel adalet\*deneyime açıklık boyutları kaçınma boyutunu pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model’de istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için  $H_{2b}$  hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek üzere regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların hükmetme boyutu pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamada istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için  $H_{2c}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 4.27:** Örgütsel adaletin kaçınma boyutuna etkisinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	Düzeltilmiş $R^2$	S.H	$\Delta R^2$	$\Delta F$	p
<b>Model 1</b>	0.031	0.434	0.722	20.019	0.000
<b>Model 2</b>	0.060	0.426	0.712	19.025	0.000

		B	S.H	$\beta$
Model 1	Sabit	2.769	0.169	
	Örgütsel Adalet	0.199	0.044	0.177***
Model 2	Sabit	2.227	0.208	
	Örgütsel Adalet	0.172	0.044	0.154***
	Uyumluluk	0.162	0.037	0.172***

#### 4.8.5 Örgütsel adaletin tümleştirme uzlaşma boyutuna etkisinde duygusal dengelilik düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Yapılan çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarında örgütsel Adalet'in ( $\beta=,366$ ) tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) %13,4 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu olumlu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Buna göre, birinci adım doğrulanmıştır. Araştırmanın ikinci adımında, örgütsel adalet ve deneyime açıklık boyutları; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarında örgütsel adalet ( $\beta=,349$ ) ve duygusal dengelilik ( $\beta=,154$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve duygusal dengelilik boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %15,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adalet ve duygusal dengelilik boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Böylece, araştırmanın ikinci adımı doğrulanmıştır. Araştırmanın üçüncü adımında örgütsel adalet\*duygusal dengelilik boyutu da modele eklendi ve örgütsel adalet, duygusal dengelilik, örgütsel adalet\*duygusal dengelilik boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model'de istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için  $H_{3a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan çalışmada ileri atılan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların kaçınma ve hükmetme boyutları olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamada istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için  $H_{3b}$  ve  $H_{3c}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 4.28:** Örgütsel adaletin tümleştirme uzlaşma boyutuna etkisinde duygusal dengelilik düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	S.H	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	p
<b>Model 1</b>	0.134	0.432	0.134	95.524	0.000
<b>Model 2</b>	0.158	0.427	0.023	17.002	0.000

		B	S.H	β
Model 1	Sabit	3.230	0.102	
	Örgütsel Adalet	0.260	0.027	0.366***
Model 2	Sabit	2.982	0.117	
	Örgütsel Adalet	0.248	0.026	0.349***
	Deneyime Açıklık	0.080	0.019	0.154***

#### 4.8.6 Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde sorumluluğun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Yapılan çalışmada ileri atılan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 1’de örgütsel Adalet’in ( $\beta=,257$ ) tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) %13,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu olumlu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Böylece, birinci adım doğrulanmıştır. Araştırmanın ikinci adımında, örgütsel adalet ve sorumluluk boyutları; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 2’de örgütsel adalet ( $\beta=,318$ ) ve sorumluluk ( $\beta=,297$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve sorumluluk boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %21,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adalet ve sorumluluk boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Böylece, araştırmanın ikinci adımı doğrulanmıştır. Araştırmanın üçüncü adımında örgütsel adalet\*sorumluluk boyutu da modele eklendi ve örgütsel adalet, sorumluluk, örgütsel adalet\*sorumluluk boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test

edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 3'te örgütsel adalet ( $\beta=1,292$ ), sorumluluk ( $\beta=1,270$ ) ve örgütsel adalet\*sorumluluk ( $\beta=-1,479$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve sorumluluk boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %23,0 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizleri neticesine ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolü olduğu saptanmıştır. Buna göre, H<sub>4a</sub> hipotezi doğrulanmıştır.

Yapılan çalışmada ileri atılan hipotezleri test etmek üzere regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların kaçınma ve hükmetme boyutları olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamada istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için H<sub>4b</sub> ve H<sub>4c</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 4.29:** Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde sorumluluğun düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	S.H	$\Delta R^2$	$\Delta F$	p
<b>Model 1</b>	0.131	0.434	0.129	92.866	0.000
<b>Model 2</b>	0.217	0.413	0.215	68.132	0.000
<b>Model 3</b>	0.230	0.412	0.226	9.887	0.000

		B	S.H	$\beta$
Model 1	Sabit	3.242	0.102	
	Örgütsel Adalet	0.257	0.027	0.362***
Model 2	Sabit	2.537	0.129	
	Örgütsel Adalet	0.226	0.026	0.322***
	Uyumluluk	0.190	0.023	0.286***
Model 3	Sabit	2.323	0.145	
	Örgütsel Adalet	0.919	0.222	1.292***
	Uyumluluk	0.812	0.199	1.270***
	Örgütsel Adalet* Uyumluluk	-	0.403	-1.469**

#### 4.8.7 Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde dışadönüklüğün düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Yapılan çalışmada ileri atılan hipotezleri test etmek üzere regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların tümleştirme-uzlaştırma boyutu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan



regresyon analizi sonuçları, Model 1’de örgütsel adalet’in ( $\beta=,257$ ) tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) %13,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi neticesine ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutunu olumlu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu durumda, birinci adım doğrulanmıştır. Araştırmanın ikinci adımında, örgütsel adalet ve dışadönüklük boyutları; katılımcıların tümleştirme-uzlaşma boyutunu olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 2’de örgütsel adalet ( $\beta=,317$ ) ve dışadönüklük ( $\beta=,239$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve dışadönüklük boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %18,6 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, katılımcıların gösterdikleri örgütsel adalet ve dışadönüklük boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Böylece, araştırmanın ikinci adımı doğrulanmıştır. Araştırmanın üçüncü adımında örgütsel adalet\*dışadönüklük boyutu da modele eklendi ve örgütsel adalet, sorumluluk, örgütsel adalet\*dışadönüklük boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutunu pozitif istikamette etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamanın test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, Model 3’te örgütsel adalet ( $\beta=1,142$ ), dışadönüklük ( $\beta=1,252$ ) ve örgütsel adalet\*dışadönüklük ( $\beta=-1,424$ ) boyutlarının tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel adalet ve dışadönüklük boyutları tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde (0,000 anlamlılık seviyesinde) %19,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Regresyon analizleri neticesine ilişkin, katılımcıların sergiledikleri örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutu üzerinde uyumluluk boyutunun düzenleyici rolü olduğu saptanmıştır. Bu durumda,  $H_{5a}$  hipotezi doğrulanmıştır.

Yapılan çalışmada ileri atılan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın birinci adımında, örgütsel adalet algılarının; katılımcıların kaçınma ve hükmetme boyutları pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu aşamada istatistiki olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı için  $H_{5b}$  ve  $H_{5c}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 4.30:** Örgütsel adaletin tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde dışadönüklüğün düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	S.H	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	p
<b>Model 1</b>	0.131	0.434	0.131	92.866	0.000
<b>Model 2</b>	0.186	0.420	0.055	41.776	0.000
<b>Model 3</b>	0.199	0.417	0.013	9.661	0.000

		B	S.H	B
Model 1	Sabit	3.242	0.102	
	Örgütsel Adalet	0.257	0.027	0.362***
Model 2	Sabit	2.824	0.118	
	Örgütsel Adalet	0.226	0.026	0.322***
	Dışadönüklük	0.137	0.021	0.286***
Model 3	Sabit	2.323	0.126	
	Örgütsel Adalet	0.812	0.190	1.142***
	Dışadönüklük	0.715	0.187	1.252***
	Örgütsel Adalet*Dışadönüklük	-1.137	0.366	-1.424***

#### 4.9 Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez testi sonuçlarına ilişkin olarak Çizelge 4.31’de yer alan H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4a</sub>, H<sub>6a</sub> ve H<sub>7a</sub> hipotezleri desteklenmiştir. H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>3c</sub>, H<sub>4b</sub>, H<sub>4c</sub>, H<sub>5a</sub>, H<sub>5b</sub>, H<sub>6c</sub>, H<sub>6b</sub>, H<sub>6c</sub>, H<sub>7b</sub> ve H<sub>7c</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir.

**Çizelge 4. 31:** Hipotez testlerinin sonuçları

H1: Okul tipine ve öğretmen ve idareciler açısından örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetim tarzları farklılık göstermektedir.	DESTEKLENMİŞ TİR
H2: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasında ilişki vardır.	DESTEKLENMİŞ TİR
H3a: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici etkisi vardır.	RED
H3b: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından kaçınma boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici etkisi vardır.	RED
H3c: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından hükmetme boyutuna etkisinde deneyime açıklığın düzenleyici etkisi vardır.	RED
H4a: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde yumuşak başlılığın düzenleyici etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞ TİR
H4b: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından kaçınma boyutuna etkisinde yumuşak başlılığın düzenleyici etkisi vardır.	RED
H4c: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından hükmetme boyutuna etkisinde yumuşak başlılığın düzenleyici etkisi vardır.	RED
H5a: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde duygusal dengeliliğin düzenleyici etkisi vardır.	RED
H5b: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından kaçınma boyutuna etkisinde duygusal dengeliliğin düzenleyici etkisi vardır.	RED
H5c: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından hükmetme boyutuna etkisinde sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.	RED
H6a: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞ TİR
H6b: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından kaçınma boyutuna etkisinde sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.	RED
H6c: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından hükmetme boyutuna etkisinde sorumluluğun düzenleyici etkisi vardır.	RED
H7a: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından tümleştirme-uzlaşma boyutuna etkisinde dışadönüklüğün düzenleyici etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞ TİR
H7b: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından kaçınma boyutuna etkisinde dışadönüklüğün düzenleyici etkisi vardır.	RED
H7c: Örgütsel adaletin çatışma yönetim tarzlarından hükmetme boyutuna etkisinde dışadönüklüğün düzenleyici etkisi vardır.	RED

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

“Algılanan Örgütsel Adaletin Çatışma Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Okul Tiplerine Göre Öğretmen ve İdarecilerin Farklılaşan Tutumları” konulu tez çalışmasında öncelikli olarak araştırmanın konu ve önemi irdelenerek çalışmanın amacı belirtilmiş ve araştırma konusu kapsamında daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Birinci bölümün sonunda araştırma modeli ve ana hipotezler belirtilmiş, çalışmanın kapsamı ve sınırlılıkları ile ilgili bilgi aktarımı yapılmıştır.

Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet türünün kişilik özelliklerine bağlı olarak çatışma yönetimi üzerinde tesir oluşturabileceği düşünülmüş ve geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler vasıtasıyla söz konusu ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma hipotezleri, örgütsel adalet çeşidinin çatışma yönetimi üzerindeki etkisi ile örgütsel adaletin çatışma yönetimi üzerindeki etkisinde beş faktör kişilik özelliklerinin rolü olduğu üzerine kurgulanmıştır. Geliştirilen hipotezler eğitim kurumlarında görev yapan 619 öğretmenden alınan bilgiler vasıtasıyla elverişli istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında okulların temel olarak nitelik kazanması kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin eğitim kurumları türlerine göre idareci tutumlarına yönelik olarak motivasyon ve etkililik açısından farklılık gösterdiği, eğitimcilerin algıladıkları örgütsel adaletin çatışma yönetimi üzerinde kişilik özelliklerinin moderatör rol üstlendiği saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmalar değerlendirildiğinde, deneyime açık kişiler, iş birliği yapmaya uygun, analitik düşünen, yardımsever, duyarlı, uyumlu, esnek, fikirlere ve duygulara açık, yeni çözüm seçenekleri geliştirebilen, empati kurabilen bireylerdir (Park-Antonioni, 2007). Uyumluluk seviyesi güçlü bireyler; itimat edilen, sözü açık, yumuşak başlı, mizacı iyi, hayırsever, vicdanlı, kolay aldanan, doğru, mütevazî ve özverili olarak tanımlanmaktadır (Tabak, 2010). Bireysel özelliklerin öncelik kazandığı uyumluluk etkeni, ruhsal açıdan olumlu ve güçlü bir yapıyı içerdiğinden ötürü başkalarıyla bağlantı kurmak açısından büyük yarar sağlar (Tozkoparan, 2013). Yüksek nevrotik kişilik özelliğine sahip olan bireyler; özgüvenli, karşısına güven

veren, hayatla barışık, geniş, saygın, dayanıklı ve durgun özellikler sergilerler. Düşük nevrotik kişilik özelliğine sahip olan bireyler ise, kaygılı, hassas, korkak, toplumsal endişeleri olan, biçare, kifayetsiz, evhamlı, içine kapanık, asabi, huzursuz ve cesaretsiz özellikler göstermektedir (Tabak, 2010). Sorumluluk kişilik özelliği seviyesi yüksek olan kişiler; titiz, düzenli, muvaffakiyet duygusu üst seviyede değerlendirilirken; sorumluluk kişilik özelliği düşük olan kişiler ise amaçsız, itimat edilmez, dikkatsiz, üşengeç, özensiz, uyuşuk, lakayt ve hükümsüz olarak değerlendirilirler (Tabak, 2010). Dışa dönüklük kişilik özelliği, yüksek sosyallik olarak tanımlanabilir. Genellikle sosyal, pozitif ve enerjik birey özelliğidir. Yapılan araştırmalar sonucunda; dışa dönüklüğün, hâkim bir yaklaşım tarzına sebep olduğunu çalışmalarda göstermiştir (Tozkoparan, 2013).

Okul tiplerine göre farklılaşmaya yönelik olarak okullarda çalışan eğitimcilerin çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma yaklaşımını ortaöğretimde en yüksek düzeyde, mesleki ve teknik liselerde ise en düşük düzeyde tercih ettikleri tespit edilmiştir. Uzlaşma yaklaşımını ilk ve ortaöğretimde en yüksek düzeyde, mesleki ve teknik liselerde ise en düşük düzeyde kullandıkları tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin ilk ve ortaöğretimde en yüksek düzeyde, mesleki ve teknik liselerde ise en düşük düzeyde algılandığı görülmektedir. Dağıtım adaletinin ilköğretimde en yüksek düzeyde, mesleki ve teknik liselerde ise en düşük düzeyde değer aldığı görülmektedir. Prosedür adaletinin ilköğretim ve ortaöğretimde en yüksek düzeyde, mesleki ve teknik liselerde ise en düşük düzeyde değer aldığı görülmektedir. Etkileşim adaletinin ilköğretimde ve ortaöğretimde en yüksek düzeyde, mesleki ve teknik liselerde ise en düşük düzeyde değer aldığı görülmektedir. Ödün verme yaklaşımını, öğretmenlere göre idarecilerin daha fazla tercih ettiği, prosedür adaletinin öğretmenlere göre idareciler daha yüksek seviyede algılamakta olduğu, etkileşim adaletini ise öğretmenlere göre idareciler tarafından daha yüksek seviyede algılamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet algısı, toplumsal yaşamla beraber örgütsel yaşamda önemli bir yere sahiptir. İlk ve ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet olgusunu örgütsel yaşam sınırlarına bağlı olarak yüksek oranda yaşamaları neticesinde mesleki liselere göre yüksek oranda farklılık göstermektedir. Bu durumun öğretmen veli iletişiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlı olarak da gelişmesinin yanı sıra eğitim kurumlarının markalaşmaya bağlı olarak da geliştiği örgütsel adaletin işleyişine katkı

sağladığı gözlemlenmiştir. Mesleki ve teknik lisesinde görev yapan idarecilerin örgütlerini canlı tutmak ve devamını sağlamaları, eğitime katkı açısından örgütsel adalet ile ilgili algı durumlarını yeniden gözden geçirerek eğitim kurumlarına katkı düzeylerinin adalet çerçevesi altında gerçekleştirmeleri ve buna bağlı olarak branş ayırımı gözetmeksizin öğretmenlere eşit bir yaklaşım sergilemelerinin önemi vurgulanarak hayata geçirmeleri son derece önem taşımaktadır (Yılmaz, 2010).

İleride yapılacak olan çalışmalarda farklı bölgeler hatta illerde, daha fazla sayıda öğretmen ve yönetici ile ve dahası yüz yüze görüşme tekniği de eklenerek yapılması daha fazla sonuçlara ulaştırabilecektir. İdarecilerin ve eğitimcilerin velilerle etkili iletişim kurma ve sorunlara yaklaşma açısından örgütsel adalet ve çatışma yönetimi tarzları, bu şartlarda durumsallık ile kişilik yapısına ilişkin özelliklerin ne şekilde bir düzenek vasıtasıyla işlendiği de inceleme konusu olabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar neticesinde öğretmen ve idarecilerin sorumlulukları dahilinde öncelikli olarak örgütsel adaleti ön planda tutmaları ve işleyişin bu doğrultuda ilerlemesine olanak sağlayarak gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir.

İdare tarafından verilen cezaların öğrencilere caydırıcı etkisinin olması bunun yanı sıra öğretmenlerin tutarlı tutum sergilemeleri idare ile iletişim halinde olmanın gerekliliği diğer öğrencilerin davranışlarına yansımaları açısından son derece önem taşımaktadır.

Çatışmayı çözmeye kişilik özelliklerinin etkileri her ne kadar farklılık gösterse de bu durumun işleyişe etki etmemesi gerekliliğinin farkındalığının güncel tutulması ve bu konuda verilecek seminerler aracılığıyla öğretmenlere yaptırım uygulama sorumluluğunun anlatılması gerekmektedir.

Özellikle mesleki ve teknik liselerde idarecilerin örgütsel adaleti uygulamada daha şeffaf bir tutum sergilemeleri öğretmenleri ödüllendirmede eşit şekilde hareket etmeleri performansın yükselmesi açısından gereklilik arz etmektedir.

İdarecilerin daha profesyonel bir açıyla görevlerini yerine getirmelerine yönelik olarak hizmetiçi seminerler düzenlenmelidir. Yeni atamaları yapılan idarecilerin yönetim bilgisi eğitimi alarak göreve başlamaları, daha etkili bir yöneticiliğe imkân sağlayacaktır.

Okul başarısının önemli kriterinin güven duygusu olduğunun altı çizilerek vurgulanmasının gereklilik olduğunu ifade edilerek, hiyerarşik bir yapı sergilenmesi çocukların iyiliği gözetilerek güven aşılamanın sürekliliği son derece önem taşımaktadır. Güven duygusu örgütsel adaletin ana unsuru olarak ifade edilmektedir. Eğitim kurumlarında uygulama alanlarındaki adaletin işleyişi ile idareye duyulan güvenin yakın ilişkisi olduğu söylenebilir. Çalışma isteğinin güven duygusuna bağlı olarak arttığı görülmektedir. İdarecilerin adil davranmaları örgüt çalışanları, öğrenci ve veliler tarafından saygın bir bakış açısı sergilemekte olup güven duygusunun artmasında etkin rol aldığı belirtilmiştir.

Bu sebeple etik liderlerin, öğretmenlere örgüte bağlılık konusunda destek ve güven duygusunu geliştirerek ve etik değerlerimizi koruyarak iyiliği yaymak olmalıdır. Bu bağlamda okul türlerine göre değişen farklılığın giderilmesi dürüstlük kavramının yaşanmasına bağlı olarak daha aza indirilmesi bu konudaki hassasiyetin sağlanması son derece önemlidir. Etik liderlerin, okul beklentileri karşılanan öğrenci ve velilerle iletişim kurmada kolay bir yaklaşım sergilemesi açısından da kolaylık sağlayacaktır.

Okulda çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından kaçınma ve uzlaşma boyutu, örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti, çatışma yönetimi tarzlarından ödün verme yaklaşımını ilk ve ortaöğretim kurumlarında daha üst seviyede algıladıkları, mesleki ve teknik liselerde ise daha alt seviyede algıladıkları sonucu bulunmuştur, bu duruma bağlı olarak meslek liselerindeki çatışma yönetimi ve örgütsel adalet boyutunun işleyişteki eksikliği giderilerek uygulama yapılması önerilmektedir.

Okulda çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından ödün verme yaklaşımını, örgütsel adalet yaklaşımlarından prosedür adaleti ve etkileşim adaleti, öğretmenlere göre idarecilerin daha yüksek seviyede algıladıkları bulunmuştur, bu nedenle idareciler öğretmenlere kurumun adil uygulamalarını daha açık bir biçimde aktarmalıdır.

Yönetim süreç dahilinde algılanan örgütsel adaletin çatışma yönetimi etkisinde kişilik özelliklerinin moderatör rolünün etkileri kurumların türlerine göre farklılık gösterdiği ilköğretim, ortaöğretim ve liselerde öğrencilerin tutumları veli öğretmen ilişkilerine bağlı olarak ilgi durumunun artmasıyla da değişken bir durum aldığı görülmektedir. Bu duruma bağlı olarak gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı bölge ve illerde daha fazla eğitimciye ulaşılarak hatta yüz yüze görüşme tekniği de

ilave edilerek sonuçların artması olasılığı doğacaktır. Eğitimcilerin veli iletişimi konusundaki hassasiyetleri sorunları çözüme becerileri açısından önemli olup bu doğrultuda durumsallık ve karakteristik özelliklerin hangi mekanizma aracılığıyla işlem gördüğü araştırma konusu olabilir.





## KAYNAKLAR

- Acar, M.** (2004). Örgütsel Yönetim, Nobel Yayınları, Ankara.
- Allport, G. W., ve Odbert, H. S.** (1936). Trait-names: A Psycho-Lexical Study, Psychological Monographs, s: 47.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K.** (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 16 (4), s: 463-484.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. Ve Yıldırım E.,** (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı (Geliştirilmiş 5.Baskı) Sakarya: Sakarya Yayıncılık, s: 116.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E.** (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, s:134-135.
- Altuntaş, M.** (2008). Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerini İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s: 43.
- Antonioni, D.** (1998). Relationship Between The Big Five Personality Factors and Conflict Management, 9 (4) s: 336-355.
- Arpacı, S.** (2015). Kişilik ve İş Edimi Arasındaki İlişki: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Aydın, s: 8-44.
- Arslan, H., Kuru, M., & Satıcı, A.** (2010). "Devlet ve Özel İlköğretim Okullarının Etkililiğinin Araştırılması", Eğitim ve Bilim, 32(142).
- Arslantaş, H.İ. ve Özkan, M.** (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı-Yıkıcı Olmaları ile Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, 34: s: 231-240.
- Arslantaş, H.İ. ve Özkan, M.** (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, s: 555-570.
- Atak, H.** (2012). On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk Kültürü'ne Uyarlanması, Nöropsikiyatri Arşivi Dergisi, 50: s: 312-319.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M.** (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2), s: 233-252.

- Barrick, M.R., ve Mount M.K.** (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 44, s: 1-26.
- Basım, H. N., Çetin F. ve Tabak A.** (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 24, 63: s:20-34.
- Baş, G. ve Şentürk, C.** (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17, (1): s: 29-62.
- Bitlisli F., Dinç M., Çetinceli E. ve Kaygısız Ü.** (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 18 (2) s:459-480.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S.** (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, Publishing Company.
- Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A. ve Lauver, K.J.** (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict, *Journal of Personality*, 70 (3): s: 311-344.
- Büyüköztürk, Ş.** (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim, Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Cattell, R. B.** (1957). *Personality and Motivation Structure and Measurement*, Yonkers-on-Hudson, NY: World Book.
- Cihangiroğlu, N. Yılmaz A.** (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s: 195-213.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng K.Y.** (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): s: 386-445.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R.** (1991). Adding Liebe und Arbeit: The Full Five-Factor Model and Well-Being, *Virginia Commonwealth University*, April, 17 (2) s: 227-232.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R.** (1995). Domains and Facets: Hiyerarchical Personality Assessment Using the Revised Neo Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment* 64, 1: s: 21-50.
- Crowne, D. P., and Marlowe, D.** (1960). A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology, *Journal of Consulting Psychology* 24(4) s: 349-354.
- Çetin, A., ve Alacalar, A.** (2016). İş Yaşamında Yalnızlığı Yordamada Kişilik Özellikleri İle Algılanan Sosyal ve Örgütsel Desteğin Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (27): s: 193-216.

- Çivitci, N. Ve Arıcıoğlu A.** (2012). Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Haziran, s:78-96.
- Çöp, S.** (2008). Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirkıran, S.** (2006). Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Diener, E., E. Sandvik, L. Seidlitz and M. Diener.** (1992). The Relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute, Social Indicators Research 28, s: 195–223.
- Digilli M.** (2014). Kişilik Özelliklerinin Kullanılan Etkileme Yöntemlerine Etkileri, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Duysak, S., Uslu, T.** (2016). Okul Çalışanı Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle Çatışmaları Yönetme Stilleri Arasındaki İlişkiler, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 2 s.57-75.
- Eker, G.** (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercan G.** (2014). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34(2) s: 120-143.
- Erciş, A. ve Deniz, A.** (2008). Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi, (22) 2: 301-330.
- Erdoğan, M. Y., Umurkan, F., ve Kuru, T.** (2013). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Rollerini İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiler, s: 37-54.
- Eren, E.** (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Basım A.Ş., s: 67-527.
- Eysenck, H. J., and Himmelweit, H. T.** (1947). Dimensions of Personality; a Record of Research Carried out in Collaboration with H.T. Himmelweit [and others], Oxford University Press., London: Routledge and Kegan Paul.
- Genç, N.** (2004). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Goldberg, L.R.** (1981). Language and Individual Differences: The Search For Universals, Ed. L. Wheeler, Review of Personality and Social Psychology, s: 141-166.
- Goldberg L. R.** (1992). The Development of Markers For The Big-Five Factor Structure, Psychologist, 4: s: 26-42.

- Goldberg, L. R.** (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48 s: 26-34.
- Göktepe, E.** (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Graziano, W.G., Jensen-Campbell, L.A., Hair, E.C.** (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to it: The Case for Agreeableness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, s: 820-835.
- Greenberg, J.** (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories, *Academy Of Management Review*, 12(1) s: 9-22.
- Greenberg, J.** (2001). The Seven Loose Can (n)ons of Organizational Justice, Jerald Greenberg, Russel Cropanzano; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California.
- Günbayı, İ. ve Karahan, İ.** (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemleri, *Afyon Kocatepe Sosyal Bilimler Dergisi*, 8: s: 209-230.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ.S.** (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, Eylül, 42, s: 3.
- Hills, P., ve Argyle, M.** (2001). The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33, s:1073-1082.
- Hilton, T.F., ve Dolgin, D.L.** (1991). Pilot Selection in the Military of Free World, In R. Gal ve A.D. Mangelsdorff (Eds). *Handbook of Military Psychology*, New York: Wiley, s: 81-101.
- Hüner, Ş.** (2007). “Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma”, Ankara: Seçkin.
- İçerli, L.** (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Journal of Entrepreneurship and Development*, Aksaray Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5,1: s: 67-92.
- İnandı, Y. ve Özkan, M.** (2006). Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2,2, s: 123-149.
- İnce, M., Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Nisan.
- İpek, C.** (1999). Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 411-442.
- Karaköse, T., ve Kocabaş, İ.** (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doymu ve Motivasyon Üzerine Etkileri, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.

- Karaman, G. N., Doğan, T. ve Esen C. A.** (2010). A Study to Adapt the Big Five Inventory to Turkish, World Conference on Educational Sciences, Social and Behavioral Sciences, Türkiye, İstanbul, Şubat 2(2), s: 2357-2359.
- Karancı, N., Dirik, G. ve Yorulmaz, O.** (2007). Eysenck Kişilik Anketi-Gözden Geçirilmiş Kısaltılmış Formu (EKA-GGK) Türkiye’de Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikoloji Bölümü, Türk Psikiyatri Dergisi, Ankara, 18 (3), s: 1-8.
- Karcioğlu, F., ve Kâhya, C.** (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2) s: 337-352.
- Karcioğlu, F. ve Alioğulları Z. D.** (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4) s: 215-237.
- Kaşlı, M.** (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik ilişkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, T.** (2014). Okul Yönetiminde Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Mevlâna Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ağustos.
- Keçeciöğlu, T.** (1999). Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Mercek Dergisi, s: 14.
- Kılıç, R. ve Bozkaya, E.** (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (20) s: 153-178.
- Kınık, S.** (2007). Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, s: 149-164.
- Koçak, S. ve Atanur Başkan, G** (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 44: s: 212-224.
- Koçel, T.** (1993). İşletme Yöneticiliği: Organizasyonlarda Çatışma ve Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s: 336.
- Koçel, T.** (2005). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, s: 645.
- Kurtuluş, I. S., ve Narula, S. C.** (1985). Multi-project scheduling: Analysis of project performance, IIE transactions, 17(1), 58-66.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Yılmaz, S., Banoğlu, K.** (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Pegem Akademi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20 (1), s: 47-69.
- Mccrae, R.R. and Costa, P.T.** Updating Norman’s (1985). Adequate Taxonomy: Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires, Journal of Personality and Social Psychology, 49(3), s: 710-721.

- Mccrae, R.R. and Costa, P.T.** (1992). "Four Ways Five Factors Are Basics: Personality And Individual Differences", 13(6), s: 653-665.
- Mills, A. J., Tancred, P., Korabik, K.** (1993). Journal of Organizational Behavior, 14 (7) s: 705-707.
- Niehoff, Brian P. and Moorman R. H.** (1993). Justice as A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, 36,3: s: 527-556.
- Norman, W. T.** (1963). Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings, Journal of Abnormal and Social Psychology, 66 s: 574-583.
- Nural E., Ada, Ş. ve Çolak, A.** (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (3) s: 197-210.
- Önderoğlu, S., (2010).** Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- 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.S., ve Urtekin, E.G.** (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu ilişkisi Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:28, Ocak-Haziran, s: 107-125.
- Özgan, H.** (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, s: 72.
- Özkipper, Y.** (2004). Yeniden Yapılandırma Sürecinde Oluşan Örgütsel Çatışmaların Çözümünde İletişim: X Proje Direktörlüğüne Yönelik Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, s: 1-111.
- Özmen, F.** (1997) Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları, (Yayınlanmamış doktora tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Park, H. ve Antonioni, D.** (2007). Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy, Journal of Research in Personality, 41: s: 110-125.
- Robbins, S. ve Judge, T.** (2007). Organizational Behavior, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, Karen L.** (2004). The Impact Of Individual Differences On The Relationship Between Employee Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Outcome Variables, A Dissertation Presented To The Faculty Of The California School Of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, s: 1-156.

- Rahim, M. A. ve Bonoma, T.** (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention, *Psychological Reports*, 44, 3: s: 1323-1344.
- Rahim, M. A.** (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3): s: 206-235.
- Roberts S. B. ve Kendler K. S.** (1999). Nörotizm ve Kadınlarda Majör Depresyona Yatkınlıkla İndeksli Olarak Benlik Sayısı, *Psikiyatri Virginia Enstitüsü ve Davranışsal Genetik ve Psikiyatri Ana Bilim Dalı, Virginia Medical College/ Virginia Commonwealth University, Richmond, ABD, Eylül 29* (5) s: 1101-9.
- Robinson, K. L.** (2004). The Impact Of Individual Differences On The Relationship Between Employee Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Outcome Variables, *Phd Dissertation, California School Of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.*
- Sandy, K. P.** (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View Of Attitudes Toward An Organizational Change, *Case Western Reserve University, Academy of Management Review*, 25 (4) s: 783-794.
- Sarpkaya, R.** (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 31: s: 414.
- Saruhan, Ş.C., ve Özdemirci, A.** (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, İstanbul: Beta Yayınları, s: 292-241.
- Sayın, A. ve Aslan, S.** (2005). Duygu Durum Bozuklukları ile Huy, Karakter ve Kişilik İlişkisi, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16(4) s: 276–283.
- Saymaz, İ.** (2003). Üniversite Öğrencilerinin Kişilerarası İlişkileri ve Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*
- Selvitopu A. ve Şahin H.,** (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ağustos, s:171-189.
- Sevi, E. S.** (2009). Psikobiyolojik Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç ve Karakter Envanteri (TCI) ile Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sezen, Ü., Özcihan, T., Özbaş, Z., ve Bakıner, A.** (2014). Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 251-263.
- Sığırı, Ü. ve Dinçer P.A.** (2013). İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (18) s: 195-213.
- Sığırı Ü. ve Gürbüz S.** (2015). *Örgütsel Davranış*, Güncellenmiş 3. Baskı, Beta Yayınları, s: 103-105.

- Somer, O.** (1998). Türkçe 'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Yapısı ve Beş Faktör Modeli, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü, 13(42) s:17-32.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ.** (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1: s: 1-19.
- Söyük, S.** (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s: 226.
- Şimşek, M. Ş.** (2002). Yönetim ve Organizasyon, (7. Bs.). Konya: Güney Ofset.
- Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F.** (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 10 (2): s: 539-557.
- Tekin, A. Ö., Turan, N.S., Özmen, M., Turhan, A. A. ve Kökçü, A.** (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Journal of Yaşar University, (7) s: 4611-4641.
- Thibaut, J., ve Walker L.** (1978). A Theory of Procedure, California Law Review, 66 (3), s: 541-566.
- Titreğ, O.** (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (2) s: 553-570.
- Topaloğlu, C.** (2011). Yönetim Kurumları ve Örgüt içi Çatışmalar, Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, (6:1) s: 249-265.
- Tozkoparan, G.** (2013). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl:9, 2 (9) s: 189-231.
- Töremen, F. ve Tan Ç.** (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14: s: 58-70.
- Türkel, U.** (2000). Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Uslu, T., Duysak, S.** (2018). Ortaöğretimde Öğretmenlerin Desteklenmesinin Özerklikleri Aracılığıyla İş Tatminine Etkisi: Pendik İlçesi Kamu ve Özel Eğitim Kurumu Kıyaslaması, İstanbul Gedik Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, 1(1) s:101-105.
- Ünlü, S., Özcihan, T., Özbaş, Z., ve Bakiner, A.** (2014). Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği /The Relation Between Organizational Conflict Management Methods and Emotional Intelligence: A Design Engineering Sample, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (31), 251.



- Yelboğa, A.** (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8, (2), s: 196-211.
- Yelboğa, A.** (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi, Ege Akademik Bakış, Nisan, 12 (2) s: 171-182.
- Yıldırım, F.** (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi, Mülkiye, XXVII, 239, s: 371-402.
- Yıldız, C. D.** (2018). Öğretmenlerin Okul Tercih Kriterlerinin Okul Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. Journal of Strategic Research in Social Science, 4(2) s: 23-36.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B.** (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Nisan 29 (2); s: 295-310.
- Yılmaz, K.** (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10 (1) s:579-616.
- Yılmaz, T., ve Akyol B.** (2016). Özel Okullarda Markalaşma: Aydın İlindeki Özel Okulların Markalaşma Politikaları, 14 (28) s:385-407.
- Yüksekbilgili Z., Çöpoğlu M. ve Gür O.** (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 14 (55) s: 45-53.
- Yüksekbilgili, Z. ve Hatipoğlu Z.** (2015). Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (2) s: 403-412.
- Yürür, S.** (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13, 2: s: 295-312.
- Yürür, S.** (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1): s: 23-42.
- Watson, D. Ve Clark, L. A.** (1997). Extraversion And Its Positive Emotional Core, In R. Hogan, J. Johnson ve S. Briggs (Eds.), G'Mcannjneodqrnm' Khsxorxbgnknfx, Ca: Academic Press, San Diego, s: 767-793.

## EKLER

Sayın Meslektaşım;

Bu anket, Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme yüksek lisans programı kapsamında hazırlamakta olduğum tezim dâhilinde akademik amaçlı olarak, okul ortamında çalışanların ilişki biçimlerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Araştırma sonuçlarına ulaşmada, sizlerin anketlere vereceği cevaplar büyük önem taşımaktadır. Eksik doldurulan anketler istatistikî açıdan değerlendirilmeye alınmadığı için, lütfen tüm soruları cevaplamaya çalışınız. Bireysel yanıtlarınız, toplam yanıtlarla beraber analiz edileceğinden, kesinlikle raporlanmayacak, hiçbir kişi veya kurumla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Soruları cevaplarken göstereceğiniz ilgi ve hassasiyetten dolayı teşekkür ederiz.

Sabriye DUYSAK

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1) Yaşınız? 20-24  25-29  30-34  35-39  40-45  45 +
- 2) Cinsiyetiniz: Erkek  Kadın
- 3) Medeni Durumunuz: Evli  Bekâr  Diğer
- 4) Eğitim Durumunuz: Lise  Yüksekokul  Üniversite  Lisansüstü
- 5) Şu an Çalıştığınız Kurumdaki Çalışma Süreniz: \_\_\_\_\_
- 6) Okulunuzun Tipi: Devlet Okulu  Özel  Okul
- Okulunuzun Düzeyi: İlköğretim  Ortaöğretim
- Anadolu Lisesi  Mesleki ve Teknik Lise
- 8) Pozisyonunuz: Öğretmen  Bölüm Şefi  Yönetici

Aşağıdaki ifadeleri **örgütsel adalet ile ilgili algılarınızı dikkate alarak** 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

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

1- Çalışma saatlerim ile ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	1- 2- 3- 4- 5
2- İş yükümün tamamıyla adil olduğu kanısındayım.	1- 2- 3- 4- 5
3- Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	1- 2- 3- 4- 5
4- İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1- 2- 3- 4- 5
5- Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1- 2- 3- 4- 5
6- İşe ilişkin kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	
7- Yöneticim, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.	1- 2- 3- 4- 5
8- Yöneticim işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	1- 2- 3- 4- 5
9- Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.	1- 2- 3- 4- 5
10- İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1- 2- 3- 4- 5
11- Çalışanlar, yöneticisinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilir.	1- 2- 3- 4- 5
12- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve ilgili davranır.	
13- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir.	1- 2- 3- 4- 5
14- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1- 2- 3- 4- 5
15- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir.	1- 2- 3- 4- 5
16- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	1- 2- 3- 4- 5
17- Yöneticim işimle ilgili alınan kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1- 2- 3- 4- 5
18- Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	1- 2- 3- 4- 5
19- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana akla uygun açıklamalar yapar.	1- 2- 3- 4- 5
20- Yöneticim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.	1- 2- 3- 4- 5

Aşağıdaki ifadeleri **çatışma yönetimi ile ilgili kişisel algılarınızı dikkate alarak** 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

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

**Herhangi bir durumda meslektaşlarıyla aramda bir farklılık, sorun veya anlaşmazlık çıkması halinde;**

21- Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu meslektaşlarıyla birlikte incelemeye çalışırım. 1- 2- 3- 4- 5

22- Meslektaşlarının ihtiyaçlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik) karşılamaya çalışırım. 1- 2- 3- 4- 5

23- Zor duruma düşmekten kaçınmak için meslektaşlarıyla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm. 1- 2- 3- 4- 5

24- Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşlarının fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım. 1- 2- 3- 4- 5

25- Bir sorun karşısında hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için meslektaşlarıyla birlikte çalışmaya gayret gösteririm. 1- 2- 3- 4- 5

26- Meslektaşlarıyla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım. 1- 2- 3- 4- 5

27- Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım. 1- 2- 3- 4- 5

28- Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım. 1- 2- 3- 4- 5

29- Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım. 1- 2- 3- 4- 5

30- Meslektaşlarının isteklerini dikkate alırım. 1- 2- 3- 4- 5

31- Meslektaşlarının isteklerini koşulsuz benimserim. 1- 2- 3- 4- 5

32- Bir sorunu birlikte çözebilmek için meslektaşlarıyla tam bir bilgi alışverişi içinde bulunurum. 1- 2- 3- 4- 5

33- Meslektaşlarıma ödün veririm. 1- 2- 3- 4- 5

34- Anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için orta bir yol öneririm. 1- 2- 3- 4- 5

35- Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarıyla görüşürüm. 1- 2- 3- 4- 5

36- Meslektaşlarıyla anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösteririm. 1- 2- 3- 4- 5

37- Meslektaşlarıyla karşı karşıya gelmekten sakınırım. 1- 2- 3- 4- 5

38- Kendi lehime bir karar aldırarak için bilgi ve becerilerimi kullanırım. 1- 2- 3- 4- 5

39- Meslektaşlarının önerilerine uyarırım. 1- 2- 3- 4- 5

40- Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım. 1- 2- 3- 4- 5

41- Sorunun beni ilgilendiren yanını sıkı takip ederim. 1- 2- 3- 4- 5

42- Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesinden tüm endişelerimizin dile getirilmesi için gayret gösteririm. 1- 2- 3- 4- 5

43- Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için meslektaşlarıyla iş birliği yaparım. 1- 2- 3- 4- 5

44- Meslektaşlarının beklentilerini karşılamaya gayret gösteririm. 1- 2- 3- 4- 5

45- Rekabet gerektiren bir durumda kazanmak için gücümü kullanırım. 1- 2- 3- 4- 5

46- Kırgınlığa yol açmamak için meslektaşlarıyla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm. 1- 2- 3- 4- 5

47- Meslektaşlarıma hoş olmayan sözler söylemekten kaçınırım. 1- 2- 3- 4- 5

48- Bir sorunun uygun bir şekilde anlaşılabilmesi için meslektaşlarıyla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.

Aşağıdaki ifadeleri **kişilik özelliklerinizi dikkate alarak** 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

**Kendimi ..... Olarak görürüm.**

49- Yeni yaşantılara açık, karmaşık 1- 2- 3- 4- 5

50- Geleneksel, yaratıcı olmayan 1- 2- 3- 4- 5

51- Sempatik, sıcak 1- 2- 3- 4- 5

52- Eleştirel, kavgacı 1- 2- 3- 4- 5

53- Sakin, duygusal olarak dengeli 1- 2- 3- 4- 5

54- Kaygılı, kolaylıkla hayal kırıklığına uğrayan 1- 2- 3- 4- 5

55- Güvenilir, öz disiplinli 1- 2- 3- 4- 5

56- Altüst olmuş, dikkatsiz 1- 2- 3- 4- 5

57- Dışa dönük, istekli 1- 2- 3- 4- 5

58- Çekingen, sessiz 1- 2- 3- 4- 5

## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad** : Sabriye DUYSAK  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 1974/09/06 Üsküdar  
**E-posta** : sabriyeduousak74@gmail.com



### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** :2007, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon
- **Yüksek Lisans** :2019, Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yöneticiliği

### MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- **Ücretli Öğretmen** : 2009-2016, Pendik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- **Yönetici** : 1993-2000, Yaman Yemek Üretim Tesisleri San. Tic. ve Ltd. Şti.

### TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Uslu, T., Duysak, S. (2018). Ortaöğretimde Öğretmenlerin Desteklenmesinin Özerklikleri Aracılığıyla İş Tatminine Etkisi: Pendik İlçesi Kamu ve Özel Eğitim Kurumu Kıyaslaması, İstanbul Gedik Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, 1(1) s:101-105.
- Duysak, S., Uslu, T. (2016). Okul Çalışanı Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle Çatışmaları Yönetme Stilleri Arasındaki İlişkiler, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 2 s.57-75.