



Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademisyenlerde Tükenmişliğin Yordayıcıları: Örgütsel Adalet Algısı ve Çatışma Çözme Stilleri

Ferzan Curun¹, Gökçe Özkılıçcı²

Predictors of Burn-out Syndrome among Academics of Turkish Foundation Universities: Organizational Justice Perception and Conflict Management Styles

Öz

Bu çalışmanın amacı, vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel adalet algılarının ve çatışma çözme stillerinin yaşadıkları tükenmişlik düzeyi ile ilişkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmaya İstanbul ilindeki çeşitli vakıf üniversitelerinde, farklı akademik pozisyonlarda görev yapan 190 akademisyen dahil olmuştur. Katılımcılar demografik bilgi formunu, örgütsel adalet algısı ölçeğini, çatışma eylem stilleri ölçeğini ve Maslach tükenmişlik ölçeğini doldurmuşlardır. Verilerin analizi için ilk olarak, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Daha sonra, sırasıyla tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları bağımlı değişken ve örgütsel adalet algısı ölçeğinin alt boyutları ve çatışma eylem stilleri ölçeğinin alt boyutları bağımsız değişken olarak alınarak aşamalı (stepwise) regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar, akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının ve kullandıkları çatışma çözme stillerinin tükenmişlik düzeyleriyle anlamlı ilişkiler ortaya koyduğunu göstermektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, Çatışma Çözme Stilleri, Tükenmişlik, Akademisyen, Vakıf Üniversiteleri

Abstract

The purpose of the present study is to examine the relationship Organizational Justice Perception and conflict management styles experienced by a sample of academics working in different positions at foundation universities and their levels of burnout. In accordance with this aim, 190 academics working in the province of İstanbul involved in the study. The participants completed Demographic Information Form, Organizational Justice Scale, Conflict Activity Styles Inventory and Maslach Burnout Inventory. In order to analyze the data, firstly, correlation analyses were performed to assess the relationships among the variables. Then, a series of stepwise regression analyses were performed in order to analyze the predictive power of the dimensions of organizational justice perception and conflict management styles on dimensions of burnout respectively. It is found that there is a significant relationship between the perception of organizational justice and 'Conflict

¹ Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta / E-mail: ferzan.curun@yeniyuzuil.edu.tr

² Sorumlu yazar / Corresponding author, Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta / E-mail: gokce.ozkilicci@yeniyuzuil.edu.tr

Management Styles which are used by a group of academics and their levels of burnout. The results are discussed by taking into consideration of the relevant research findings within the country and abroad.

Key Words: *Organizational Justice Perception, Conflict Activity Styles, Burnout, Academicians, Foundation Universities.*

GİRİŞ

Tükenmişliğin bireysel ve organizasyonel değişkenlerle ilişkilerini ortaya koyan geniş bir literatür mevcuttur (örn., Aloha, Honkonen, Isometsä, Kalimo, Nykyri, 2006; Cordes ve Daugherty, 1993). Bu konudaki çalışmalar tükenmişliğin özellikle insanlarla çalışmayı gerektiren meslek gruplarında sıklıkla rastlandığını ortaya koymuş ve bu nedenle araştırmaların çoğu hizmet sektörü çalışanları üzerine yoğunlaşmıştır (örn., Taycan, Kutlu, Çimen, Aydın, 2006). Akademisyenlik de iş tanımı gereği ders anlatmayı, öğrencilerle ve meslektaşlarla iletişimi içerdiğinden, diğer bir ifadeyle insanlarla birebir çalışmayı gerektirdiğinden hizmet sektörü çalışanları ile benzerlikler gösterir. Dahası Dost-Tuzgöl ve Cenkseven'in (2007) ortaya koyduğu gibi akademisyenler yaygın olarak ekonomik sıkıntılar, iş ortamındaki olumsuz kişiler arası ilişkiler, kadro atamalarındaki haksız uygulamalar gibi kendilerine özgü mesleki sorunları yaşamaktadırlar. Bu nedenle akademisyenlerde tükenmişlik kavramı da çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (örn., Ardıç ve Polatçı, 2008). Ülkemizde son yıllarda vakıf üniversitelerinin giderek artan miktarda açılması önemli sayıda akademisyen için istihdam alanı yaratmış ancak diğer yandan akademisyenlere devlet üniversitelerinden farklı çalışma koşulları sunmuştur. Vatansaver ve Gezici (2015) vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerle yürüttükleri çalışmalarında, bu üniversitelerde çalışan akademisyenlerin vakıf üniversitelerine özgü çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını aktarmışlardır. Genel olarak akademisyenler, işle ilgili güvencesizlik, keyfi işten çıkarmalar, öğrenci memnuniyetine bağlı yaşanan performans değerlendirmesi ve performans baskısı, mobbing, aşırı ders yükü, idari görevler, katı mesai saatleri, tanıtım faaliyetlerinde bulunmak gibi organizasyondan kaynaklanan problemler bildirmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı diğer hizmet sektörü çalışanları ve devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerle benzer sorunlar yaşayan ancak bunların ötesinde kendilerine özgü iş problemleri deneyimleyen vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerde tükenmişliği incelemektir. Bu amaç doğrultusunda ileride aktarıldığı üzere ilgili literatür temelinde örgütsel adalet algısı ve çatışma ile başa çıkmanın tükenmişlik üzerindeki yordayıcı gücü araştırılmaktadır. Sözü edilen değişkenlerin tükenmişlikle ilişkileri çeşitli araştırmacılar tarafından gösterilmiş olmasına rağmen beraberce ele alan ve vakıf üniversitelerinde

çalışan akademisyen örnekleminde inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu bölümde öncelikle tükenmişlik kavramı ele alınmakta, daha sonra örgütsel adalet algısı ve çatışma ile başa çıkma kavramları tükenmişlikle ilişkisi bağlamında aktarılmaktadır. Son olarak da araştırmanın amacı verilmektedir.

Tükenmişlik

Tükenmişlik kronikleşmiş olan duygusal ve kişiler arası iş stresörleri karşısında verilen kalıcı bir tepki olarak tanımlanır ve duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarını içerir (Fogarty, Singh, Rhoads ve Moore, 2000; Maslach ve Jackson, 1981; Schaufeli ve Buunk, 2003; Taycan, Taycan ve Çelik, 2014). Kavramın stresle ilişkili alt boyutu olan duygusal tükenmişlik; iş yükü, çatışmalar, artan psikolojik ve duygusal talepler nedeniyle çalışanın duygusal kaynaklarının tükenmesi durumudur. Duyarsızlaşma tükenmişliğin kişiler arası boyutudur ve çalışanın hizmet verdiği kişilere duyarsız davranması, olumsuz tepkiler göstermesi ve onları nesneleştirme eğilimleri ile kendisini gösterir. Son boyut olan düşük kişisel başarı ise işteki düşük üretkenlik ve yetersizlik duyguları ile ilgilidir (Fogarty, Singh, Rhoads ve Moore, 2000; Leiter ve Maslach, 2001; Maslach ve Jackson, 1981, Maslach ve Leiter, 1997, 2008; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlik kavramına ilişkin çok geniş bir literatür mevcuttur. Bu alandaki çalışmalarda kavramla ilişkili olan değişkenler (örn., demografik değişkenler, kişilik özellikleri), tükenmişliğe yol açan faktörler (örn., işin kendisinden kaynaklanan faktörler, örgütten kaynaklanan faktörler), tükenmişliğin belirtileri (örn., fiziksel, duygusal, bilişsel, davranışsal, motivasyonel), kavramın birey ve örgütler açısından sonuçları (örn., fiziksel ve ruhsal sağlık problemlerine yol açması, kişiler arası ilişkilerde çeşitli olumsuzluklar, işle ilgili tutumlardaki olumsuzluklar, sigara içki gibi bağımlılık sonuçları ve örgütün üretkenliğinin düşmesi ve devamsızlık) ele alınmıştır (Aloha, Honkonen, Isometsä, Kalimo, Nykyri, 2006; Cordes ve Daugherty, 1993; Maslach ve Leiter, 2008; Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008; Schaufeli ve Buunk, 2003). Örgütsel adalet de bu alanda araştırılan değişkenlerden biridir.

Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik

Örgütsel adalet kavramı, kazanımların dağıtımının ve bu dağıtım kararları için kullanılan işlemlerin ve onların uygulanması sırasında gerçekleşen kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğiyle ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü içerir (Folger ve Cropanzano, 1998). Araştırmalar, örgütsel adaletin üç alt boyutu olduğunu ortaya koymaktadır. İlk boyut olan *dağıtım adaleti*, kazanımların adilliğine odaklanmaktadır (Adams, 1965; Deutsch, 1985). Diğer bir ifadeyle, bu boyut cezalar/ödülleri, ücretler, roller, fırsatlar, hizmetler, statüler

ve terfiler gibi sonuçların çalışanlar arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların paylaşımının adillğine ilişkin algılamalarıyla ilgilidir (Greenberg, 1990). İkinci boyut olan, *işlemsel adalet*, kazanımların dağıtılmasında uygulanan prosedürlerin adillğine ilişkin, *etkileşim adaleti* örgütlerde işlemlerin uygulanması sırasında kişiler arası ilişkilerin kalitesine dair bir boyuttur (Bies ve Moag, 1986; Leventhal, 1980; Lind ve Tyler, 1988; Thibaut ve Walker, 1975; Tyler, 1989).

Örgütsel adalet algısı konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların örgütü ve otoriteyi adil olarak algıladıklarında olumlu iş tutumları ve davranışları gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bunun aksine, örgütü adil olarak algılamadıklarında öfke, kızgınlık ve misilleme davranışlarıyla tepki gösterme olasılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Nabatchi, Bingham ve Good, 2007; Priesemuth, Arnaud ve Schminke, 2013).

Örgütsel adalet algısının düşük olmasının tükenmişlikle de ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. Karakuş, Üstüner ve Torak'ın (2014), eğitim süpervizörleri üzerinde yapmış oldukları ve işe yönelik birçok değişkeni inceledikleri çalışmalarında adalet algıları ve tükenmişliğin olumsuz yönde ilişkili kavramlar olduğunu göstermişlerdir. Pelit ve Bozdoğan (2014) ise aynı değişkenleri 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde incelemiş ve araştırma sonucunda örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında negatif orta yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Özet olarak çoğunlukla hizmet sektöründeki örneklemelerden oluşan araştırmalar, kişinin işe yapmış olduğu yatırımlarla aldığı sonuç arasında dengesizlik yaşamının tükenmişlikle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik ile ilişkili olabilecek diğer bir değişkenin ise, kişinin iş yerindeki sosyal ortamında yaşadığı çatışmaların olabileceği düşünülmektedir.

Çatışma ile Başa Çıkma ve Tükenmişlik

Wall ve Callister (1995) kişiler arası çatışmayı bir kişinin diğer kişiyi kendi çıkarına ters ya da çıkarlarını olumsuz etkileyen biri olarak algıladığında ortaya çıkan kişiler arası süreç olarak tanımlamıştır. İşyerinde çatışma birçok faktörden kaynaklanabilir. Kıt kaynaklardan kaynaklanabileceği gibi; zaman, yükümlülükler, statü ya da bütçe, değerler hakkında da olabilir; bunların yanı sıra politik tercihler, dini inançlar ve ahlaki tutumlar da çatışma sebebi olabilir (De Dreu ve Gelfand, 2007; Druckman, 1994; Kelley ve Thibaut, 1969; Rapoport, 1960 akt; De Dreu 2008). Kişiler arası ilişkiler çatışmadan bağımsız düşünülemez. Ancak, çatışma nasıl çözümlendiğine bağlı olarak kişi ve organizasyonları hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle birçok araştırmada farklı çatışma çözme stilleri ve bu stillerin etkilerinden söz edilmektedir (örn., Goldstein, 1999).

Johnson ve Johnson (1981), bireylerin çatışma ile başa çıkmak için kullandıkları (bu çalışmada da kullanılan ölçeklerinde) beş temel çatışma ile başa çıkma stili ortaya koymuşlardır. Birinci stil kaçınmacılık olarak adlandırılmaktadır. Bu stil, kişinin durumun umutsuz olduğu inancıyla amaçlardan vazgeçmesi ve ilişkiyi kesmesi olarak tanımlanmaktadır. İkinci stil zorlayıcılıktır. Bu stilde kişi amaçları ilişkilerden daha fazla önemsemediği için çatışmaya girme nedeni kişisel çıkarlarıdır. Kolaylaştırıcı olarak isimlendirilen üçüncü stil çatışma sırasında ilişkileri korumak amacıyla çatışma ortamından ayrılma eylemine ilişkinde, dördüncü stil olan uzlaştırmacılık çatışma sırasında amaçlarla ve ilişkilerle uyum içinde ortak yol bulmak olarak tanımlanmaktadır. Karşı koyucu stil ise çatışma sırasında amaçlara ve ilişkilere değer vererek çatışmanın yararını görme, hem kendisine hem de karşı tarafa yararlı olacak çözümler araştırma davranışlarını içerir (Johnson, 1981; Johnson ve Johnson 2008; akt., Karadağ ve Tosun, 2014).

Kişinin farklı stiller kullanması yaşayacağı tükenmişliği değişik biçimlerde etkileyebilir. İş yerinde yaşanan çatışmanın kişinin iyilik hali üzerinde belirleyici olduğu, kişinin yaşamındaki temel stres kaynaklarından biri olabileceği, yaşayacağı olumsuz duyguların kişinin sağlığını, benlik saygısını olumsuz yönde etkileyebileceği, depresyona ve tükenmişliğe yol açabileceği çeşitli araştırmacılar tarafından aktarılmışsa da (örn., Dijkstra, Evers, Dierendonck ve De Dreu, 2003; Van De Vliert, Nauta, Giebels ve Janssen, 1999), çatışma ile başa çıkma stilleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Beebe (2007), rahiplerden oluşan bir örneklem üzerinde yürütmüş olduğu çalışmasında yüksek seviyede tükenmişlik sergileyen bireylerin kaçınmacı ve uzlaşmacı stilleri zorlayıcı ve işbirlikçi stillere göre daha fazla sergilediklerini ortaya koymuştur. Rodriguez ve Small (2006), hemşireler üzerinde yaptığı ve birçok iş değişkenini ele aldığı çalışmasında çatışma ile başa çıkma stillerinden karşı koyucu ve kaçınmacı stillerin tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu ile olumlu ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur.

Sonuç olarak hizmet sektörünün farklı alanlarından örneklem üzerinde yapılan araştırmalar araştırmacının değişkenleri olan hem örgütsel adalet algısı hem de çatışma ile başa çıkma kavramlarının tükenmişlik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçların ışığında bir sonraki bölümde araştırmacının amacı ve soruları aktarılmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Giriş bölümünde aktarıldığı gibi akademisyenlik gerek hizmet sektörü çalışanları gibi insanlarla birebir çalışmayı gerektirdiğinden, gerekse mesleğin doğasından kaynaklanabilecek yayın yapma zorunluluğu, akademik hiyerarşiden kaynaklanabilecek problemlerden dolayı tükenmişlik yaşama riski içeren bir

meslek grubu olarak kabul edilebilir. Diğer yandan daha önce de Vatansever ve Gezici-Yalçın'ın (2015) çalışmalarında aktarıldığı gibi vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler diğer belirtilen sorunların yanı sıra, kendilerine özgü bazı zorluklar da yaşamaktadırlar. Sözü edilen bu olumsuzlukları kronik olarak deneyimlemenin bu araştırmanın konusunu oluşturan tükenmişlikle ilişkili olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan Türkiye gibi kolektivist kabul edilen ülkelerde (Göregenli, 1995), iç grup kayırmacılığı örgütlerde deneyimlenen bir olgu olduğu için (örn., Özler ve Büyükaslan, 2011) bazı akademisyenlerin o vakıf üniversitesinin iç grubunda yer almamaları dolayısı ile diğerlerine göre daha fazla zorluk yaşadığı düşünülebilir. Bu nedenle hizmet sektörü üzerinde gösterilmiş olan örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki benzer ilişkinin vakıf üniversitesi örnekleminde de benzer olacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan çeşitli araştırmacıların belirttiği gibi (örn., Schaufeli ve Bunk, 2003), örgütsel faktörlerin yanı sıra tükenmişlik konusunda organizasyon algısından kaynaklanan faktörler kadar kişinin bireysel özellikleri de belirleyici olabilir. Özellikle insanla yoğun etkileşimin yaşandığı mesleklerde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Kişiler arası ilişkilerin önemli olduğu akademik yaşamda çatışmaların yapıcı ya da yıkıcı karşılanıp karşılanmadığı da önceki araştırmalarda da aktarıldığı gibi iş stresi ve tükenmişlik üzerinde belirleyici olacaktır. Bu nedenle, keşfetme amacı taşıyan bu çalışmada ilgili literatüre dayanarak bu iki değişken seçilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmada önceki araştırma bulguları ile tutarlı olarak örgütsel adaletin alt boyutlarının tükenmişliğin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarını olumsuz yönde, başarı alt boyutunu ise olumlu yönde yordaması beklenmektedir. Diğer yandan çatışma ile başa çıkma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla araştırmaya rastlanmamış olmakla birlikte genel olarak ilişkiyi çıkarılardan daha fazla önemseyen çatışma çözme stillerinin hiyerarşik bir ortam olan akademik yaşamda tükenmişliğin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarını olumsuz ve başarı boyutunu olumlu yönde yordaması beklenmektedir.

YÖNTEM

Katılımcılar

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan vakıf üniversitelerinde farklı akademik statülerde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. YÖK'ün web sayfasında yer alan veriye göre İstanbul'da 41 adet vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Örnekleme ulaşmak adına vakıf üniversitelerinin web sayfalarında elektronik posta adresi bulunan akademik personele test bataryası ulaştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise bu vakıf üniversitelerinde elektronik postalarına gönderilen linkteki ölçek bataryasını gönüllülük esası

uyarınca dolduran toplam 190 akademik personel oluşturmaktadır. Katılımcılar demografik bilgi formunu doldurduktan sonra ölçekleri cevaplamışlardır. Araştırmaya farklı üniversite ve unvanlardan %40.5 oranıyla (n=77) erkek ve %59.5 oranıyla (n=113) kadın öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma örnekleminin % 26,8'lik kısmı 21-30 yaş, % 36,3'lik kısmı 30-40 yaş, % 36,9'luk kısım 41 ve üstü yaş grubundadırlar (X=37.9). Katılımcıların 148'i doktora (% 77.9), 41' i yüksek lisans (% 21.6) mezunuyken sadece 1 katılımcı lisans (% 0,5) mezunu olduğunu belirtmiştir. Akademik unvana göre katılımcılara bakıldığında; katılımcılardan 60'ının (% 31.6) araştırma görevlisi, 27'sinin (% 14.2) öğretim görevlisi, 69'unun (% 36.3) yardımcı doçent ve 34'ünün de (% 17.9) doçent-profesör olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılara aylık geliri sorulduğunda, 32'si (% 16.8) aylık gelirlerinin 1500-2500 TL'nin arasında olduğunu 93'ü (% 48.9) gelirlerinin 2501-5500 TL arasında olduğunu ve 65'i de (% 34.2) aylık gelirlerinin 5500 TL'nin üstünde olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %79'u, (n=150) şu an çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma süresinin 5 yılın altında olduğunu bildirmişlerdir ve %53,7'si (n=102) çalıştığı kurumda idari görevi bulunmadığını aktarmıştır.

Veri Toplama Araçları

Örgütsel adalet algısı ölçeği: 2001'de Colquitt tarafından geliştirilen ölçek, Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanarak Türkçe'ye uyarlanmıştır. Dağıtım adaleti algısını ölçmek üzere dört, işlemsel adalet algısını ölçmek üzere yedi, etkileşim adaleti algısını ölçmek üzere dokuz (bu boyutla ilgili dördüncü ifade ters maddedir) olmak üzere toplam yirmi ifade yer almaktadır. Ölçek likert tipinde olup, cevaplama seçenekleri "Çok Az" ile "Çok Fazla" arasındaki dereceleme göre yapılmaktadır. Ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu yapılan analizler sonucu ortaya konmuştur (Cronbach α : dağıtım adaleti algısı .94, işlemsel adalet algısı .86, etkileşim adaleti algısı .88). Bu çalışmada da ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak iç tutarlılık analizi uygulanmış ve Cronbach α katsayıları, dağıtım adaleti için .92, işlemsel adalet için .89 ve etkileşim adaleti için .93 olarak ölçülmüştür. Bu değerlerin, Özmen ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışmalarında alfa katsayısı değerlerine yakın olduğu ortaya koyulmuştur.

Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği: Johnson ve Johnson (2008) tarafından geliştirilen ve Karadağ ve Tosun (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği toplam 35 maddeden oluşmakta ve her biri 7'şer madde olmak üzere 5 faktörden oluşmaktadır (Johnson ve Johnson, 2008; akt., Karadağ ve Tosun, 2014). Bunlar kaçınmacı, zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırmacı ve karşı koyucu olarak sıralanmaktadır. Ölçeğin tümünden alınan bir toplam puan bulunmamaktadır. Puanların değerlendirilmesinde katılımcıların her bir alt

ölçek puanı, alt ölçeğe ait madde puanlarının toplanmasıyla elde edilmektedir. “Asla böyle davranmam” ile “Çoğunlukla böyle davranırım” arasında madde derecelendirmesi yapılmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach α değerleri, kaçınmacı boyut.79, zorlayıcı boyut.76, kolaylaştırıcı boyut.77, uzlaştırmacı boyut.78, karşı koyucu boyut.72 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizinde, kaçınmacı, zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırmacı ve karşı koyucu alt boyutları için Cronbach α katsayıları sırasıyla 0.56, 0.55, 0.80, 0.65 ve 0.40 olarak hesaplanmıştır.

Maslach Tükenmişlik ölçeği: Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992)’in dilimize uyarladığı ölçek 5’li Likert ölçeğe göre hazırlanmış olup, 3 ayrı alt ölçekten oluşmaktadır. Duygusal tükenmeyi ölçen dokuz, duyarsızlaşmayı ölçen beş, kişisel başarıyı ölçen sekiz olmak üzere toplam yirmi iki maddeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları “olumsuz”, kişisel başarı alt boyutu ise “olumlu” ifadeler içermektedir. (Cronbach α : Duygusal Tükenme = .83, Duyarsızlaşma = .71 ve Kişisel Başarı = .72). Bu çalışmada yapılan analizde Cronbach α katsayıları sırasıyla, .90, .79 ve .73 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin sosyal bilimler alanında genel kabul görmüş olan 0.70 düzeyinden yüksek olması, ölçeğin bu örneklem dâhilinde de güvenilir olduğuna işarettir.

Bulgular

Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları ile Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{X} (Ss)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. İşlemsel adalet	2.83(0.77)	-										
2. Dağıtım adaleti	2.73(0.99)	.60**	-									
3. Etkileşim adaleti	3.05(0.70)	.75**	.45**	-								
4. Kaçınmacı	2.73(0.58)	-.05	-.1	.1	-							
5. Zorlayıcı	2.86(0.51)	.02	.10	-.07	.36**	-						
6. Kolaylaştırıcı	3.31(0.66)	.34**	.25**	.31**	.31**	.38**	-					
7. Uzlaştırmacı	3.16(0.58)	.21**	.18*	.16*	.45**	.49**	.65**	-				
8. Karşı Koyucu	3.60(0.43)	.05	.09	.08	.18*	.40**	.40**	.42**	-			
9. Duygusal Tükenmişlik	2.01(0.73)	-.56**	-.46**	-.54**	.14*	.05	-.31**	-.06	-.03	-		
10. Duyarsızlaşma	2.42(0.68)	-.36**	-.21**	-.44**	.18*	.19**	-.27**	-.02	-.02	.69**	-	
11. Kişisel Başarı	3.72(0.50)	.24**	.19**	.21**	-.14*	.20**	.40**	.19**	.29**	-.38**	-.39**	-

* $p < .05$; korelasyon katsayıları virgülden sonra iki basamağa yuvarlanmıştır.

Not: Değişkenlerin ortalamaları 1-5 aralığındadır.

Tablo 1 incelendiğinde; duygusal tükenmişlik ile işlemsel adalet algısı ($r = -.56, p < .01$), dağıtım adaleti algısı ($r = -.46, p < .01$) ve etkileşim adaleti algısı arasında ($r = -.54, p < .01$) negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Duyarsızlaşma ile işlemsel adalet algısı ($r = -.36, p < .01$), dağıtım adaleti algısı ($r = -.21, p < .01$) ve etkileşim adalet algısı arasında ($r = -.44, p < .01$) negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kişisel başarı ile işlemsel adalet algısı ($r = .24, p < .01$), dağıtım adaleti algısı ($r = .19, p < .01$) ve etkileşim adaleti algısı arasında ($r = .21, p < .01$) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Adalet algısının boyutları ile çatışma çözme stillerinden yapıcı olan iki stil (kolaylaştırıcı ve uzlaştırmacı) arasındaki ilişkilere bakıldığında ise kolaylaştırıcı stil ile işlemsel adalet algısı ($r = .34, p < .01$), dağıtım adaleti algısı ($r = .25, p < .01$) ve etkileşim adaleti algısı arasında ($r = .31, p < .01$) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Uzlaştırmacı stil ile işlemsel adalet algısı ($r = .21, p < .01$), dağıtım adaleti algısı ($r = .18, p < .05$) ve etkileşim adaleti algısı arasında ($r = .16, p < .05$) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişlik ($r = -.31, p < .01$) ve duyarsızlaşma ($r = -.27, p < .01$) alt boyutlarıyla kolaylaştırıcı stil arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan başarıyla zorlayıcı ($r = .20, p < .01$) kolaylaştırıcı ($r = .40, p < .01$) uzlaştırmacı ($r = .19, p < .01$) karşı koyucu ($r = .29, p < .01$) stiller arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Daha sonra, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti ve çatışma eylem stilleri ölçeğinin alt boyutları olan kaçınılmaz, zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırmacı ve karşı koyucu stiller bağımsız değişken ve tükenmişliğin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları sırasıyla bağımlı değişken olarak alınarak Aşamalı (Stepwise) Regresyon analizleri yürütülmüştür. Regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo 2. Tükenmişliğin Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Puanlarının Yordanmasına İlişkin Aşamalı (Stepwise) Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Beta	R ²	R ² Δ	F
Duygusal Tükenmişlik	İşlemsel	-.74	-.56	.32	.31	87.88
	Etkileşim	-.24	-.26	.35	.34	49.86
	Dağıtım	-.34	-.19	.37	.36	36.60
	Kaçınmacı	.23	.13	.39	.37	29.36
	Kolaylaştırıcı	-.28	-.18	.41	.40	25.93
	Uzlaştırıcı	.27	.16	.43*	.41	22.64
Duyarsızlaşma	Etkileşim	-.20	-.44	.19	.19	44.45
	Kaçınmacı	.16	.18	.23	.22	27.08
	Kolaylaştırıcı	-.18	-.24	.27	.26	23.02
	Zorlayıcı	.20	.21	.30*	.29	20.28
Kişisel Başarı	Kolaylaştırıcı	.36	.40	.16	.16	36.47
	Kaçınmacı	-.30	-.30	.24	.23	30.02
	Karşı Koyucu	.24	.17	.27*	.26	22.75

* p<.05

Tablo 2’de görüleceği gibi tükenmişliğin duygusal tükenmişlik alt boyutu için tüm katılımcılarla yapılan doğrusal aşamalı regresyon analizinde regresyon denkleminde öncelikle adalet algısının boyutları olan işlemsel, etkileşim ve dağıtım adaleti sonrasında çatışma çözme stillerinden olan kaçınmacı, kolaylaştırıcı ve uzlaştırıcı stiller girmektedir. Bu altı değişken birlikte varyansın %43’ ünü açıklamaktadır ve bu da anlamlı bir değerdir (F (6,183)= 22.64, p<.05). Duyarsızlık alt boyutu için etkileşim adaleti ile kaçınmacı, kolaylaştırıcı ve zorlayıcı çatışma çözme stilleri değişkenleri denkleme girmiştir ve dördü birlikte varyansın %30 ‘unu açıklamıştır (F(4,185)= 20.28, p<.05). Son olarak kişisel başarı alt boyutu için denkleme çatışma çözme stillerinden sırasıyla kolaylaştırıcı, kaçınmacı ve karşı koyucu değişkenleri girmiş ve varyansın birlikte %27 ‘sini açıklamışlardır (F(3,186)= 22.75, p<.05).

TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin örgütsel adalet algıları, çatışma çözme stillerinin tükenmişliği yordama gücünü incelemektir. Araştırmanın amacı bölümünde aktarıldığı gibi, vakıf üniversiteleri akademik personeline yaşanabilecek tükenmişlik üzerinde hem organizasyona ilişkin algıların, hem de bireysel başa çıkma biçiminin daha önceki çalışma sonuçlarına da dayanarak belirleyici olacağı düşünülmüştür.

Bu amaç doğrultusunda öncelikle tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiş, daha sonra tükenmişliğin üç alt boyutu bağımlı ve örgütsel adalet algısı ve çatışma eylem stilleri ölçeklerinin alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınarak aşamalı (stepwise) regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler incelendiğinde, duygusal tükenmişlik alt boyutu için sırası ile işlemsel adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti, kaçınmacı, kolaylaştırıcı ve uzlaştırmacı çatışma çözme stilleri alt boyutları karşımıza yordayıcı olarak çıkmıştır. Duyarsızlaşma alt boyutu için etkileşim adaleti, kaçınmacı, kolaylaştırıcı, zorlayıcı çatışma çözme stilleri alt boyutları ve kişisel başarı alt boyutu için ise kolaylaştırıcı, kaçınmacı ve karşı koyucu çatışma çözüm stilleri alt boyutları yordayıcı olarak bulunmuştur.

Duygusal tükenmişlik için örgütsel adalet algısı ölçeğinin tüm alt boyutlarının öncelikle yordayıcı olmalarından yola çıkarak katılımcılar için örgütten kaynaklanan faktörlerin kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan faktörlerden bu boyut için daha belirleyici olduğu söylenebilir. Duygusal tükenmişlik aşırı iş yükü ve çatışmalarla açıklanan bir alt boyuttur ve Vatansız ve Gezici'nin (2015) aktardıkları gibi vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler; aşırı ders yükleri, uzun çalışma saatleri ve bu şartlar altında yayın yapma zorunluluğu gibi faktörlerden dolayı yoğun iş yükü altındadırlar. Ayrıca, aynı çalışmada, aynı pozisyonlarda çalışan insanların eşit ücret almadıklarını ya da kişisel yakınlıkların alınan ödüllerin dağıtımında belirleyici olabileceğini aktarmışlardır. Bu nedenle söz konusu sonucun önceki bulgular ve beklentilerle tutarlı olduğu söylenebilir. Daha sonra, çatışmanın alt boyutları olan kaçınmacı, kolaylaştırıcı ve uzlaştırmacı stiller sırası ile denkleme girmiştir. Bu sonuçlar katılımcıların çatışmadan uzak durmayı içeren kaçınmacı ve yine çatışma ile yüzleşmeme ile ilişkili olan uzlaştırmacı stili kullandıklarında daha fazla duygusal olarak tükendiklerini ancak, ilişkileri koruma güdüsü ile hareket edip çatışma ortamından ayrılma ile ilişkili bir boyut olan kolaylaştırıcı stili kullanan katılımcıların duygusal açıdan daha az tükendikleri söylenebilir. Bu noktada Şahin, Basım ve Çetin'in (2009) aktardıkları gibi, kişiler arası çatışmanın kaçınılması gereken bir sorun olmaktan ziyade olumlu, kişisel değişim ve gelişime yol açabilecek bir kavram olarak ele alınması bu bulguları açıklayabilir (Lulofs ve Cahn 2000; akt., Şahin, Basım ve Çetin, 2009). Bu bağlamda, bu çalışmanın katılımcılarının da sorunlardan kaçınma, yüzleşmeme eğilimleri söz konusu değişimi ve gelişimi engelliyor ve aynı zamanda sorunların çözümsüz kalması sonucunda sorunların daha da büyümesine yol açıyor olabilir.

Tükenmişliğin kişiler arası ilişkilerle ilgili alt boyutu olan duyarsızlaşma için örgütsel adalet algısının kişiler arası ilişkilerle ilgili bir boyutu olan etkileşim adaletinin yordayıcı olarak bulunması beklendiği bir sonuçtur. Bu sonuçtan

hareketle araştırmanın katılımcıları için kişiler arası ilişkilerde kalitenin düşmesinin duyarsızlaşmaya yol açtığı söylenebilir. Daha sonra, duygusal tükenmişlik alt boyutunda olduğu gibi, regresyon denkleminde etkileşim adaletini takiben kaçınmacı ve kolaylaştırıcı stiller girmiş ancak farklı olarak zorlayıcı stil son yordayıcı olarak ortaya çıkmıştır. Zorlayıcı stil, amaçların ilişkilerden daha önemli olması ile ilişkilidir. Duyarsızlaşma, çalışanın hizmet verdiği kişilere duyarsız davranması, olumsuz tepkiler göstermesi ve onları nesneleştirme eğilimlerini içerir (Fogarty, Singh, Rhoads, ve Moore, 2000; Leiter ve Maslach, 2001; Maslach ve Jackson, 1981, Maslach ve Leiter, 1997, 2008; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bu noktada zorlayıcı stili kullanan kişiler insan ilişkileri ile kendisi arasında mesafe koyarak yalnızca amacına odaklanıyor ve bu amaç doğrultusunda insanları nesneleştiriyor olabilir.

Tükenmişlik ölçeğinin üçüncü boyutu olan başarıyı yordayan örgütsel adalete ilişkin hiçbir alt boyutun regresyon denkleminde girmemiş olması, akademisyenlik mesleğinin doğasından kaynaklanabilir. Katılımcılar gerek ders anlatma gerekse yayın yapma gibi başarı hissi ile ilişkili iş bileşenleri üzerinde örgütsel adalete değişkenlerinden ziyade çatışma eylem stillerinin belirleyici olabileceğini ortaya koymaktadırlar. Çatışma eylem stillerinden ilişkiyi korumak amacıyla çatışma ortamından ayrılmaya ilişkin kolaylaştırıcı stil ile çatışmayı çözmeye ilişkin yapıcı eylemleri içeren karşı koyucu stil yüksek başarı ile ilişkiliyken, kaçınmacı stil ise düşük başarıyla ilişkilidir. Bu sonuç çatışma ile yapıcı bir biçimde başa çıkmanın olumlu sonuçlarını gösteren ve çatışma çözümünde kişiler arası ilişkileri ön plana almanın önemini vurgulayan literatürle tutarlıdır (örn., Goldstein, 1999; Jensen-Campbell ve Graziano, 2015).

Bu çalışmanın sınırlılıkları mevcuttur. Örneklemin yeterince büyük olmaması nedeniyle farklı akademik pozisyonlarda bulunan kişileri araştırmanın değişkenleri açısından karşılaştırmak mümkün olmamıştır. İleriki çalışmalarda bu karşılaştırmanın yapılması akademik pozisyona göre değişkenlerin farklılaşması farklılaşmadığı konusunda bilgi sağlayıcı olabilir. Ayrıca ileriki çalışmalarda devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerle söz edilen ve benzer değişkenler arasında karşılaştırma yapılması akademisyenlerin mesleki sorunlarını ortaya koymasından yararlı olabilir.

Sonuç olarak bütün bu sınırlılıklara rağmen bu çalışma araştırmacıların bilgisi dahilinde olan vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin örgütsel adalete algılarının ve çatışma eylem stillerinin tükenmişlik ile ilişkisini ortaya koyan ilk çalışmadır.

KAYNAKLAR

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.) içinde, *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267–299). New York: Academic Press.

Aloha, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., & Lonnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11-17.

Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), *Ankara Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 69-96.

Beebe, R. S. (2007). Predicting burnout, conflict management style, and turnover among clergy. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 257-275.

Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Baxerman (Eds.) içinde, *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.

Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *DE ÜİİBF Dergisi*, 20(2), 95-108.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656

De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York, NY: Erlbaum

Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice*. New Haven, CT: Yale University Press.

Dijkstra, M. T. M., Evers, A., Van Dierendonck, D., & De Dreu, C. K. W. (2003). Conflict, conflict management, and well-being: The moderating role of personality. İçinde *11th congress of the European Association for Work and Organizational Psychology*, Lisbon, Portugal.

Dost, Ö. G. D. M. T., & Cenkseven, Y. D. D. F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2).

Fogarty, Timothy J, Singh, Jagdip, Rhoads, Gary K., & Ronald K. Moore (2000), Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model, *Behavioral Research in Accounting*, 12, 32-67.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications.

Goldstein, J. (1999). Emergence as a construct: History and issues. *Emergence*, 1(1), 49-72.

Göregenli, M. (1995). Kültürümüz açısından bireycilik toplulukçuluk eğilimleri: Bir başlangıç çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(35), 1-14.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432

Jensen-Campbell, L. A., Graziano, W. G., & Hair, E. C. (1996). Personality and relationships as moderators of interpersonal conflict in adolescence. *Merrill-Palmer Quarterly*, 148-164.

Johnson, D. W. (1981). *Reaching out*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Karadağ, E., & Tosun, Ü. (2014). Çatışma eylem stilleri ölçeği [ÇESÖ]: Türkçe'ye uyarlanması dil geçerliği ve ön psikometrik incelemesi. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 34(1), 45-69.

Karakus, M., Ustuner, M., & Toprak, M. (2014). Two alternative models on the relationships between organizational justice, organizational commitment, burnout, and job satisfaction of education supervisors. *KEDI Journal of Educational Policy*, 11(1). 69-94.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001). Burnout and quality in a speed-up world. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), 48-51.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Experimental and Social Psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Plenum

Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

Maslach, C; Leiter, Michael P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol 93(3), 498-512.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.

Montoro-Rodriguez, J., & Small, J. A. (2006). The role of conflict resolution styles on nursing staff morale, burnout, and job satisfaction in long-term care. *Journal of Aging and Health*, 18(3), 385-406.

Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.

Pelit, E., & Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business Research Turk*, 6/2, 37-66.

Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups the impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.

Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *The Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.

Sağlam Arı, G., & Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2, 282-424.

Şahin, N. H., Basim, H. N., & Çetin, F. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*; 20(2), 153-163.

Taycan O., Taycan S.E., & Çelik C.(2014). Relationship of burnout with personality, alexithymia, and coping behaviors among physicians in a semiurban and rural area in Turkey. *Archives of Environmental & Occupational Health*, Vol. 69, No. 3, 159-166.

Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., & Aydın, N. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), 100-108.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates.

Thompson, V. A. (1961). Hierarchy, specialization, and organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 485-521.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830.

Özler, D. E. & Buyukarslan, A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), pp. 275-285.

Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475-491.

Vatansever A. & Yalçın G.M. (2015). "Ne Ders Olsa Veririz" Akademisyenin Vasıfsız İşçiye Dönüşümü. 3. Baskı, İletişim Yayınları.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.

