

Örgütsel Davranış

Ünite 1- Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem

Toplum içerisinde yaşayan her birey bir ya da daha fazla örgütün içersine dahil olur. Temel ihtiyaçlarımızı karşılamak için dahil olduğumuz örgütler hayatımızın vaz geçilmez bir parçasıdır. Hem bireyi ve davranışlarını hem de bireyin içinde bulunduğu örgütü anlamak adına örgütsel davranış biliminden faydalanırız. Örgütler hem bireyleri etkileyip hem de bireylerin davranışlarından etkilenirler. Durumsallık yaklaşımı: Örgütsel davranış disiplinin, her durumda geçerli olan tek ve en iyi bir davranış modelinin var olmadığını öne sürmesi nedeniyle, uygulayıcıların benimsedikleri öngörüdür.

Örgütsel Davranış Bilimi: Örgüt içerisindeki insan davranışlarının nedenlerini anlamaya, geleceğe ilişkin tahminler yapmaya, insanların iş yerindeki mutluluklarını sağlayabilecek koşulları oluşturmaya ve örgüt içerisindeki insanın davranışlarını kontrol etmeye çalışan bir bilim dalıdır. Amacı örgüt içerisindeki insan davranışlarını anlamak çalışanı daha başarılı ve etkin kılmaktır. İnsan odaklı bir bilim dalıdır. Bu disiplin insan ilişkilerinin kural ve prensiplerini tanıtarak kendimizi ve birlikte çalıştığımız insanları anlamamızda onları yönetmemizde bizlere yardımcı olmaktadır.

Örgütsel davranışın dört temel karakteristiği; -Örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar -Birey, grup ve örgütler üzerine odaklanır -Doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır -Örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durur.

Örgütsel Davranış: Amacı, örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak, çalışanı daha başarılı ve etkin kılmak olan disiplindir. Sistematik gözlem yapar ve incelediği konuları ölçümlemeye çalışır. Örgütsel Davranış; Birey, Grup ve Örgüt düzeyince analizler yapar.

Veri Toplama Teknikleri: -Vaka Etüdü -Saha Araştırması -Laboratuvar Deneyi -Saha Deneyidir.

-Vaka Etüdü: Gerçek yaşam öyküsünün ele alınıp detaylı bir biçimde incelenmesidir.

-Saha Araştırması: Bu teknik anket ve mülakat tekniklerinin birlikte kullanılması ile uygulanır

Davranış sosyal bilimler içinde üç temel disiplin çerçevesinde ele alınır; Psikoloji, Sosyoloji ve Antropoloji

-Psikoloji: Bireyin temel tutumları, kişilik özellikleri, algı, güdü ve insan davranışları üzerinde çalışan disiplindir. Psikolojinin temel odağı insanı bir bütün olarak ele almasıdır.

-Sosyoloji: Sosyal gruplar arasındaki ilişkiler, toplumsal düzen ve insan ilişkilerine odaklanan disiplin.

-Antropoloji: Temel ilgi alanı insanın yarattığı kültür olan disiplin. İnsan ve insan davranışlarını bütün olarak incelemeye odaklı ve temel ilgi alanı kültür olan disiplindir.

Yönetici: İnsanları kullanarak işleri yaptıran ve yürüten kişidir. Bu kimseler kaynak ayırır, karar verir ve belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönlendirirler. Yöneticiler işlerini belirli bir örgüt içinde yürütürler.

Yöneticinin Fonksiyonları: -Planlama -Organize etme -Liderlik -Kontrol

Planlama: Yöneticisinin örgütün amaçlarını belirleme, tanımlama ve stratejiler oluşturma gibi faaliyetleridir.

Organizasyon (Örgütlenme): Yöneticiler aynı zamanda örgütün yapısından sorumlu, olan kişilerdir. Ne tür işler yapılacak, bunları kim yapacak, işler ne şekilde gruplanacak, kim kime rapor edecek ve kararlar nerede alınacak, bunların hepsini organize etme fonksiyonudur Yöneticinin Roller: -Bireyler arası rolü -

Bilgi rolü -Karar verme rolleridir

Kaynak Ayırma: Yöneticinin karar verici rolleri arasında

Yöneticinin Sahip Olması Gereken Bilgi ve Beceriler: -Teknik bilgi -İnsanla ilgili bilgi -Kavrama ile ilgili bilgi -Becerileridir

Teknik Bilgi: İhtisaslaşma gerektiren bilgi türüdür.

Sorun hakkında ön araştırma: Bir bilim insanının bilimsel yöntem sürecinde izleyeceği ilk aşamasıdır.

Ünite 2 - Örgüt İçinde Birey ve Kişilik

Kişilik: Bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan duygu, düşünce ve davranışlarının tümünü ifade eder. Kişiliği oluşturan üç temel nokta: -Benzersizlik veya kendine özgü oluş -Tutarlılık -Durağanlık veya Değişmezlik.

-Benzersizlik: Bireyin davranış ve tutumlarının diğer insanlardan farklı olmasıdır.

-Tutarlılık: Farklı ortam ve durumlarda bireyin benzer biçimlerde tepki vermesidir.

-Durağanlık (Değişmezlik): Bireyin tutum ve davranışlarında görülen düzenlilik. Öngörülebilirlik, güvenlik ve kurallara uyma örgüt kültürünün karakteristik özelliğidir.

Greenberg: Örgütsel davranışa ilişkin temel öngörüler ve eğilimler üzerinde çalışmalar yapan kuramcı

Kluckhohn ve Murray'a göre bireyin kişiliğinde egemen olan biyolojik faktörü: Diğer insanlara benzemesi ve benzer davranması

Dönem Kavramı: Kişiliğin oluşumu konusunda ikinci tür bir yaklaşım kişiliğin oluşum dönemleri üzerinde durmaktadır. Üç önemli kuramcı Sigmund Freud, Eric Erikson ve Jean Piaget'dir

-Sigmund Freud: •Oral Dönem (0-1) •Anal Dönem (1-3) •Fallik Dönem (3-6) •Latens Dönem (6-11)

•Genital Dönem (11 yaş sonrası)

-Eric Erikson: •Oral duyuşsal Dönem •Kas Anal Dönem •Lokomotor-genital Dönem •Latens Dönem

•Ergenlik •Yetişkinlik •Olgunluk

-Jean Piaget: •Duyusal - Motor dönem •İşlem öncesi dönem •Somut işlemsel dönem •Formel işlemsel dönem

Kişiliğin Beş Büyük Boyutu

1.Bilinçli ve sorumlu tip: Sorumlu, bağımlı, dikkatli, disiplinli

2.Duyusal tutarlılık veya kararlılık (Nerotizm): Güvenli, sakin, endişeli olmayan

3.Deneyime açık olma veya açıklık: Hassas, esnek, yaratıcı, hayalci, meraklı

4.Uyumluluk: Nazik, sakin, ılımlı, yardımsever, sempatik ve bağışlayıcı

5.Dışa dönüklük: Yaşamlarında hep bir uyarılma bekleyen, başkalarıyla birlikte olmaktan mutluluk duyan, konuşkan, sosyal, aktif, cesur Kişiliğin temel boyutları bireysel ve takım performansının yanı sıra örgütsel süreçlerle de yakından ilişkilidir.

• Dışa dönüklük-içe dönüklük •Duyusal-sezgisel algı •Düşünsel-duygusal karar verme •Yargısal-algısal tipler

Makyevellenizm: Makyavele göre insanları yenmek, belirli çıkarlar elde etmek için her şey mubahtır.

Narsist kişilik: İlgi odağı olmayı seven, hayallere dalan, kendisinin birçok beceriye sahip olduğuna inanan ve kendinden hoşlanan Proaktif kişilik: İçinde bulunduğu durumu düzeltmek geliştirmek veya daha iyi hâle getirmek amacıyla etkin bir şekilde inisiyatif alınması Otoriter kişilik: Örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişidir.

Riske Girme Eğilimi: Riske girme eğilimi yüksek olan yöneticiler çabuk karar verirler ve kararlarını verirken daha az bilgiye ihtiyaç duyarlar.

Ünite 3 - Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini

İş Yeri Duyguları: Duygular ve bireyin ruh halleri çalışma yaşamındaki birçok değişkeni etkiler. Duygular örgütsel davranışın önemli bir konusunu oluşturur. Duygularımız, nerde nasıl davranacağımızı ve olaylara nasıl tepki vereceğimizi belirler. Buda iş yerimizdeki performansımıza, ilişkilerimize ve başarımıza dolaylı olarak etki eder.

Duygu: Kişilere, nesnelere veya olaylara karşı tecrübelerimizle kazandığımız ve bizi bir davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir. Duygular aynı zamanda kendimizle kurmuş olduğumuz bir iletişimidir. Duygular bizleri çeşitli olaylardan haberdar kılar ve kişisel amaçlarımıza da önemli ölçüde etkiler.

Duyguların Özellikleri: Duygularımızın her zaman bir objesi veya amacı vardır. Duygular kısa sürede çalışanları etkiler ve bulaşıcı bir hale gelir. Duyguların ifadesi evrensel bir yapıdadır. Kültür insanların duygularını nasıl ve ne zaman ifade edeceklerini belirlemede önemli bir unsurdur. Öfke ve Kızgınlık duygular içinde en yaygın olanıdır. Engellenme veya amaca yönelik bir faaliyete müdahale edilmesidir.

Kızgınlık: Kişilerin yapmak istemedikleri şeyler yaşla değiştiği için kızgınlık nedenleri de zamanla değişir.

Kızgınlık duygusunun alt kategorileri: Dargınlık, Öfke, Nefret, Eziyet, Kayıtsızlık

Kızgınlık kontrolünde şunlar yapılabilir; Rahatlama egzersizleri, düşünce biçimini değiştirmek, komik şeyler düşünmek, espriyle geçiştirmek, odayı veya ortamı terk etmek

Duyguların diğer bir sınıflandırması; •İçsel kaynaklı duygular •Dışsal kaynaklı duygular

Duyguların, çalışma yaşamında üç konu ile yakından ilgisi bulunur; -Duygusal uyumsuzluk -Duygusal zekâ -İş performansı

Korku: Hiç kimsenin yaşamak istemediği bir duygudur. Kaygı, duygu türünün alt kategorisidir.

Kaygı: Nedeni belli olmayan korku. Korkudan ayıran en belirgin özellik kaygıda belirli bir nedenin bulunmamasıdır. Kaygının Nedenleri: Desteğin çekilmesi, olumsuz bir sonuç beklemek, iç çelişki yaşamak, belirsiz durumlar.

İç çelişki: Kişinin fikirleri ile davranışları arasında ortaya çıkan uyumsuzluk, kaygı nedenleri ile ilgili genellemeler İçsel: Başına gelen olumsuz olayların nedenini kendisinde arayan bireyler.

Üzüntü: Bir kayıp ve kayıp tehdidinden kaynaklanan bir davranışlar bütünü. Aşırı üzüntü beraberinde stres hatta depresyon getirebilir. **Unutma:** Bireyin kendisi dışında olan olaylardan kaynaklanan

İş Çevresi: İş performansı ile ilgili önemli faktörlerden biridir

Tutum: Bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumudur.

Tutumların Üç Bileşeni; -Duygusal Bileşen -Bilişsel Bileşen -Davranışsal Bileşen (duygu ve inanca uygun olarak hareket etme eğilimini)

Bilişsel Bileşen: Bireyin tutum nesnesine ilişkin inançlarından oluşan tutum bileşenidir. **Tutum Değişimi:** Sosyal psikolojinin ilgili konularından biridir.

İş Karakteristikleri Kuramı: Merkezi içsel tatmin sağlayan bu tür karakteristikleri açıklamaktadır. Buna göre beş merkezi iş karakteristiği;

- -Çeşitlilik -Kimlik -Önem -Otonomi -Geri bildirim

İş tatminine ilişkin:

-Örgütsel etkenler: Ücret, Politikalar, İşin niteliği

-Bireysel etken: İstekler

Sesini yükseltme: İş tatminsizliğine karşı gösterilen yapıcı ve aktif bir tepkidir **İş Performansı:** Yönetim ve organizasyon

Beceri: Bireyin biricikliğini oluşturan fiziksel farklılık

Ünite 4 - Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü: İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirleyen örgütsel olgudur. Bir örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler vb. gibi mantıksal ve duygusal özelliklerdir. Yeni bir çalışanın örgütte kabul edilebilen biri olabilmesi için örgüt kültürünü bilmesi gerekir.

Bir örgütün kültürü rasyonel ve görüntüsel olarak farklı araçlarla tanımlanabilir.

- Rasyonel Araçlar: -Kullanılan Teknoloji -Örgüt yapısı -Planlama -Kontrol sistemleri
- Görüntüsel Araçlar: -Örgüt jargonu -Davranış kalıpları -Törenler -Başarı öyküleri -Giyim-kuşam

Örgüt Kültürü ile ilgili özellikleri;

- Bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünü olması
- Bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerler olması
- Zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmesi
- Değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bunlara yüklenen anlamlar, hikayeler ve geçmiş olaylar olması

Kültürün öğeleri: -Semboller ve davranışlar -Değerler -Sayıtlar

Semboller: Sözel Davranışsal ve Fiziksel Semboller olarak ikiye ayrılır.

-Sözel Davranışsal: Hikâyeler, efsaneler, kahramanlar

-Fiziksel Semboller: Gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet ve afiş gibi nesneler

Değerler: Örgüt kültürünün görünür olmayan öğelerinden biridir

Sayıtlı (Varsayım): Doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeler Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler: -Bireysel inisiyatif -Risk alma derecesi -Bütünleşme -Yönetim desteği -Denetim

-Kimlik oluşumu (daha çok ilişkilidir) -Ödül sistemi -Örgüt içi çatışma toleransı -İletişim kanallarının yapısı -Örgüt belleği

Örgüt kültürünün Boyutları: Örgüt kültürünü anlayabilmek için farklı yönlerine bakmak gerekir. Örgüt kültürünün 7 boyutu bulunur. Bunlar; düzey, yaygınlık, örtüklüğü, etki derecesi, politik, çokluk ve karşılıklı bağımlılık Çokluk: Alt kültürlerin varlığını vurgular

Örgüt kültürünün Bakış Açıları;

-Bütünleştirici: Sadece değer ve varsayımlara ilişkin fikir birliği değil, bunların örgütteki eylemlere yansıma biçiminde de tutarlılık vardır

-Farklılaşma: Alt kültürlerin varlığını ancak alt kültürlerin kendi içindeki tutarlılığını bağlar. Örneğin, yöneticiler bir yandan farklı statüleri reddedip, eşitliği vurgularken öte yandan, üst yöneticilere ayrıcalıklartanıyabilir.

-Parçalanmışlık: Örgüt kültürüne yönelik bakış açılarından aynı değer ve sembollerin farklı yorumlarla algılanmasını öngörür.

Örgüt Kültürünün Kapsamı: Örgütler, kültürel içerikleri bakımından farklılaşırlar ve değerlerin göreceli sıralaması ile varsayımların türleri farklılaşır.

Örgüt Kültürü Boyutun karakteristik özellikleri;

-Yenilikçilik: Deneme, fırsat arama, risk üstlenme, az sayıda kural

-Durağanlık: Öngörülebilirlik, güvenlik, kurallara uyma

-İnsana saygı: Adil olma, tolerans

-Sonuç odaklılık: Eyleme dönüklük, yüksek beklentiler, sonuçlara yönelme

-Detaylara dikkat: Kesinlik, analitik yaklaşım

-Takıma yöneliklik: İş birliği, insana yöneliklik

-Atılganlık: Rekabetçilik, sosyal sorumluluktan kaçınma Yenilikçilik: Deneme, fırsat arama, risk üstlenme ve az sayıda kural

Hiyerarşi Kültürü: Kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hâkim olduğu istikrarlı örgüt kültürü

türü Çatışma: Nedeni belli olmayan duygu

Özgüven: Bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümü

Yöntem: “Nasıl” sorusuna cevap veren ve bir amaca göre hazırlanmış araştırma planı Seçicilik: Bireylerin farklı ortam ve durumlarda benzer şekilde hareket etmesi

Profesyonelizm eğilimi: Danışman ve Özgen’in eğilim yaklaşımında, rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin ve performansa dayalı terfiinin önemsenme derecesi

Klan eğilimi: “Örgüt üyelerini aile üyeleri gibi görme ve onların özel sorunlarıyla ilgilenme” şeklinde ifade edilen kültürel eğilim tipi Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme: Peters ve Waterman’ın “Mükemmeli Arayış” adlı eserlerinde, mükemmel firmaların hem merkezi hem de merkezkaç yapının özelliklerini taşımaları

Ünite 5 - Örgütlerde Çatışma

Çatışma: Bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkabilen evrensel bir olgudur.

Çatışma Türleri ve Çatışma Düzeyleri: İnsanların sosyal varlıklar olması insanların olduğu her ortamda çatışmaların meydana gelmesini kaçınılmaz kılar. Çatışma örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeğidir. Çatışma dediğimizde çoğunlukla kast ettiğimiz birbirine ses yükseltme hatta bir ağız dalaşıdır. Örgütlerde çatışmaysa uyumsuzlukları anlaşmazlıkları tartışmaları ve bir diğerinin isteğini elde etmesini engellemeyi kapsar. İdeal düzeyde çatışma görüşüne göre; yoğunluğuna dayalı olarak çatışmanın olumlu veya olumsuz etkileri ortaya çıkar. Yani çatışmanın çok düşük veya çok yüksek düzeyde olması halinde olumsuz etkileri görülür. Ancak vasat düzeyde çatışmayla kararların kalitesi, müşteri gereksinimlerine karşı duyarlılık, grup veya örgüt dışı taraflarla çatışma halinde, grup veya örgüt içi kenetlenme artabilir.

Çatışmanın Bireyler Üzerindeki Olası Etkileri: Öfke, Düşmanlık, Hayal kırıklığı, Stres, Suçluluk, Düşük iş tatmini, Utanç Çatışmanın Davranışlar Üzerindeki Olası Etkileri: Güdülenme ve üretkenliğin azalması, Diğer taraftan kaçınma, Duygunun açığa

vurulması, Tehditler, Psikolojik veya fiziksel saldırganlık, İstifa, Devamsızlık, Ön yargılı algılamalar, Kalıplı düşünme, Pozisyonuna sınıksız sarılma, Diğerlerini kötüleme

Çatışmanın Türleri: Görevler, değerler, amaçlar gibi birçok kaynağı olabilir.

-Fikir Çatışması: Yapılacak işler, görevler, politikalar, yöntemler ve işle ilgili diğer benzer konularda farklı görüş ve fikirlerin olmasından kaynaklanır. Bu tür bir çatışma sorun çözmede bir gerekliliktir, çünkü bu sayede fikirler; kanıtlar, mantık, eleştirel ve yenilikçi düşünceyle değerlendirmeye alınır. Bu çatışma, görev çatışması olarak da adlandırılmaktadır.

-Duygusal Çatışma: Bir sorunu beraberce çözmeye çalışırken etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin bazı veya tüm meseleler hakkında farklı duygular taşıdıklarını fark ettiklerinde ortaya çıkan çatışma duygusal çatışma denir. Duygusal çatışma; öfke, hayal kırıklığı ve diğer olumsuz duygularla nitelendirilebilecek kişiler arası uyumsuzluklardır. Bu duygular, düşmanlık ve güvensizliğe götüren kişisel saldırı ve eleştiriler ile ilintilidir. Kişilik çatışması, iğneleme, alay etme ve başkalarının fikirleriyle dalga geçme de duygusal çatışma yaratır.

-Süreç Çatışması: Farklı görevlerin nasıl yürütüleceği, hangi işlerden kimlerin sorumluluğu olacağı (hatta kimlere yetki devredileceği) ve kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki anlaşmazlıkları anlatmaktadır.

-Amaç Çatışması: Birey, grup veya örgütlerin varmak istedikleri nokta veya elde etmeyi arzuladıkları çıktı üzerinde uyum içinde olmadıklarını algıladıkları zaman ortaya çıkan çatışmadır.

-Çıkar Çatışması: Birey, grup veya örgütlerin üstlenmeleri gereken faaliyetlere uymayan etkinliklerde bulunmaları durumuna denir.

-Değer Çatışması: Etkileşimde bulunan tarafların (birey, grup veya örgütlerin) belli meseleler üzerine taşıdıkları değerler veya ideolojilerinin farklılaşmasına denir.

-Yapısal veya Kurumsal Çatışma: Örgütteki gruplar veya kademeler arasındaki farklılaşmadan kaynaklanır. Yapısal veya kurumsal çatışma iki türlü olabilir: Yatay ve dikey. Örgütte aynı düzeyde bulunan birimler arası çatışmaya yatay çatışma denir. Dikey çatışma ise farklı kademelerdeki örgütsel birimlerin arasındaki çatışmayı anlatmaktadır ve bu tür bir çatışma amaçlar, denetim mekanizmaları ve kaynakların bulunabilirliği gibi konular üzerindeki anlaşmazlıkları içerir.

-Gerçekçi Çatışma: Görevler, işler, amaçlar, araçlar ve değerler gibi makul bir kapsama sahip konular çerçevesindeki uyuşmazlıkları anlatırken gerçekçi olmayan çatışma bir tarafın kendi gerilimini azaltma gereksinimiyle düşmanlığını, bilgisizliğini veya hatasını ifade etmesi sonucu ortaya çıkar.

-İntikamcı Çatışma: Yalnızca karşı tarafı cezalandırmak için çok uzatılan bir çatışma söz konusudur. Bu tür bir çatışmada taraflar, karşı tarafa ödettikleri maliyetleri kendi kazançları olarak görürler.

-Yanlış atıf taşıyan Çatışma: Belli bir çatışmanın neden çıktığı konusunda taraflardan birinin oluşturduğu kanı yanlıştır. Örneğin, bir alt- düzey yönetici, kendi biriminin bütçesindeki kesintiyi üst düzey yönetim yaptığı hâlde bunu kendi amirinden bilebilir.

-Yanlış adrese yöneltilen Çatışma: Çatışan taraflar kendi hayal kırıklıklarını veya düşmanlıklarını, aslında çatışmanın tarafı olmayan birilerine yönelttikleri zaman ortaya çıkan çatışma türüdür.

Çatışma Düzeyleri: Örgütsel çatışma örgütler arası ve örgüt içi olarak ikiye ayrılır. Örgütler arası çatışma en az iki örgütün çatışmasını ele alır.

Örgüt içi çatışma türleri;

-İç çatışma: Bir çalışandan kendi uzmanlığına, ilgilerine, amaçlarına ve değerlerine uymayan görevleri, işleri ve rolleri üstlenmesinin istenmesi o kişide iç çatışma yaratır.

-Kişiler arası çatışma: Örgütün hiyerarşisi içinde aynı veya farklı düzeylerde bulunan en az iki çalışanın arasındaki çatışmaya denir

-Grup içi çatışma: Örgütün bir birimi veya takımını oluşturan kişilerin kendi aralarında amaçlar, işler, yöntemler gibi konular üzerinde anlaşamamalarıdır.

-Gruplar arası çatışma: Örgütteki iki veya daha fazla birim veya grup arasında yaşanan anlaşmazlıklardır.

Çatışma süreci: Çatışmanın kaynaklarından başlayıp çatışmanın algılanmasına ve dışa vurulmasına doğru giden, son olarak da sonuçlarını gösteren bir modeldir. Modelin ilk parçası olan çatışmanın kaynakları ve açığa çıkmış çatışma kutusu içinde yer alan çatışma tarzlarıdır. Çatışma değişik biçimlerde ortaya çıkabilir; açık seçik, anlaşılması zor, beden dili kullanımından başlayarak savaşa benzer saldırganlığa kadar gidebilen gösterimler olabilir. Etkili bir çatışma yönetim süreci Analiz basamağı ile başlar.

Çatışmanın Kaynakları: Yapısal faktörler, iletişim faktörleri, bilişsel faktörler, bireysel özellikler ve taraflar arasındaki ilişkinin geçmişi. Çatışmaya yol açan bilişsel faktörlerden: Farklı beklentiler ve bir tarafın diğeri hakkındaki algılar

Çatışmanın Büyümesi: Büyümüş çatışmanın birtakım özellikleri vardır. Taktikler sertleşir, meselelerin sayısı artar. Ayrıca, taraflar çatışmaya kendilerini daha fazla kaptırırlar. Zamanla da amaçları kendileri için olumlu birtakım sonuçlar elde etmekten çıkıp diğer tarafa zarar vermeye dönüşür. Aslında çatışmaların büyümesi olasılığını arttıran birtakım faktörler vardır.

-Taraflar arasındaki kültürel farklılıklar, -Taraflar arasında geçmişte husumet olması, -Taraflarda özgüven eksikliğinin olması,

-Taraflar arasındaki statü farklılıklarının belirsiz -Tarafların birbiriyle güçlü bağlarının olması, -Tarafların birbirleriyle özdeşleşememeleri,

-Bir veya her iki tarafın da diğer tarafı yenmek için çatışmayı tırmandırmayı amaçlamaları

Çatışma Tarzları: -Hükmetme -Boyun eğme -Kaçınma -Taviz verme -Tümleştirme

-Kaçınma: Tarafların, kendilerini çatışmadan uzak tutma güdüsü ile hareket etmesi ve meseleyi zamana bırakmak gibi kaderci bir yaklaşım izlemesidir.

-Taviz Verme: İşveren ve sendika temsilcileri arasında yürütülen toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde, her iki tarafın da başlangıçtaki pozisyonlarını kaybederek, istediklerinin bir kısmından vazgeçip anlaşma sağlamaları örnek gösterilebilir.

Çatışmanın Sonuçları: • Kazan-kaybet veya kaybet-kazan • Taviz • Kazan-kazan

Çatışmanın olumlu sonuçları: Kenetlenmiş takım, Daha iyi kararlar, Ortak amaçlar, Duyarlı bir örgüt

Ünite 6 - Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi

Stres ve Stres Kaynakları: Günlük hayatta en sık şikâyet edilen konulardan biri strestir. Herkes ne kadar stresli bir hayatı, ne kadar stresli bir işi olduğundan yakındır. Örneğin kalabalık çalışma alanları çalışma koşullarından kaynaklanan stres kaynaklarından biridir.

Stres: Hans Selye, bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepkisidir. Kişi üzerinde aşırı fizyolojik ve psikolojik talepler yaratan bir uyarıcıya karşı, o kişinin uyum sağlayabilme tepkisi olarak tanımlanır.

Stres bireyin iyilik halini tehdit eden ve zorlayan çeşitli durumları algılayışı sonucunda oluşan bir uyum tepkisidir. Stres, organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür. İnsan bünyesi ister olumlu ister olumsuz olsun mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir. Stres kaynağı değişebilir ama kaynağa verilen biyolojik tepki daima aynıdır. Stres basit bir endişe hali değildir. Stres endişeye neden olabilir onu tetikleyebilir ancak ikisi aynı şey değildir.

Strese neden olabilecek kavramlar;

- Engelleme: Bir canlının fizyolojik ya da toplumsal bir gereksiniminin doyurulmasını önleyen bir durum ya da eylemle karşı karşıya kalmasıdır. Engellenmenin kaynağı iç ya da dış etkenli olabilir. İki tip engellemeden söz edilebilir;

- Bireysel Engellenme: Bireyin bir amaca ulaşmasına engel olan faktörlerin bireyin kendisinden kaynaklanmasıdır. Örneğin dersine çalışmayan bir bireyin başarılı olmaması, yeteneği olmayan bireyin spor müsabakalarında yenilmesi

- Çevresel Engellenme: Bireyin bir amaca ulaşmasına engel olan faktörler bireyin dışında gerçekleşmektedir. Ekonomik belirsizlik örneğin referansı olmadığı gerekçesi ile bireyin işe alınamaması, parasızlık nedeni ile evlenememesi gibi.

- Endişe: Nedeni belli olmayan korkular olarak tarif edilebilen endişe, strese neden olabilecek en önemli kavramlardan biridir. Ne olduğu belirsiz, niteliği kestirilemeyen bir fenalık duygusu hâlinde ortaya çıkan hoş olmayan duygu şeklinde de ifade edilir.

Korku ile endişe arasındaki farklar: -Kaynak -Şiddet -Süre

- Çatışma: Birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği durumlarda ortaya çıkar. Örgüt açısından ise çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamak mümkündür. Çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri ve yeni karar alternatifleri çıkarılması açısından esneklik sağlar. Bireylerin yaratıcılıklarını geliştirir ve örgüte etkinlik getirir. Çatışmaların oluşturduğu olumsuz etkilere bakıldığında bu faktörlerin strese yol açabileceği de söylenebilir.

Rol çatışması: Bir kişinin babalık, yöneticilik ve arkadaşlık gibi pek çok rolü aynı anda üstlenmesidir.

Kişilik ve Stres İlişkisi

A tipi kişilik: Yüksek tempolu, aceleci, zamanla mücadele eden, sabırsız, hızlı konuşan, sinirlenen, başkalarının sözünü kesen özellikler gösterirler. Otoriter, katı kuralcı kişilerin duygusal belirsizliğe tahammül edememe gibi özelliklere sahip olanların strese yatkınlıkları fazladır.

B tipi kişilik: Sabırlı olmak, aceleci olmamak, rahat, daha az rekabetçi, zamana bağımlı olmama, kendini övmeme, yumuşak tavırlı olma. B tipindeki bireyler çalışma yaşamında düzenli çalışan, hayata daha rahat bir bakış açısıyla bakan, aceleci olmayan, ruhsal açıdan daha sakin olan bireylerdir. B tipindeki bireylerin stresle karşılaşma ve onun sonuçlarından (kalp, tansiyon, mide problemleri) etkilenme olasılıkları daha düşüktür.

Stresin Bireyler üzerindeki Etkileri:

Stresin Fizyolojik Sonuçlar: Yüksek tansiyon, migren ve baş ağrıları, sindirim ve mide problemleri

Stresin Psikolojik sonuçları: Uyku problemleri, psikolojik yorgunluk, alkol, sigara ve uyuşturucu kullanımı, saldırganlık, kaza eğilimi, dikkatte dağılma, depresyon, davranışsal sonuçlar

- Tükenme: Bir bireyin çok fazla baskı ve az tatmin duyduğunda ortaya çıkan bitkinlik, bezginlik duygusudur.

- Yabancılaşma: Üyesi olduğu toplumdan uzaklaştırılan, söz konusu topluma, kültüre düşman olan ve reddeden bireyde meydana gelen davranış

Strese neden olan olumlu olay: Evlenme törenini bekleyen çift

Stres Yönetimi: Örgütlerde çalışan her yönetici ya da her bireyin stres faktörü ile karşılaşması kaçınılmazdır. Örgütte karşılaşılan tüm stres faktörleri olumsuz olarak nitelendirilemez. Çünkü stresin bazı durumlarda motive edici etkisinin de olduğu bir gerçektir. Stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemlerden bazıları; -Dinlenme ve meditasyon -Biyolojik geri beslenme -Düzenli tatil ve sağlık kontrolü -Düzenli spor -Dengeli besleme -Hobiler bulma -Kendini eğitime ve geliştirme -Kendini tanıma ve anlama

Katılımlı Yönetim: Kararların sadece üst düzey yöneticilerce tek başına alınmadığı, daha alt düzey yöneticiler veya astlarla birlikte alındığı yönetim türüdür.

Ünite 7 - Örgütlerde Güç ve Politika

Örgütlere klasik yaklaşımda iş yaptırmanın temeli yetkidir. Dolayısıyla güç kavramından önce yetki kavramını ele almak yerinde olacaktır. Yetki: Emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır. Bir başka ifadeyle yöneticilere, astlarının işlerini yapmalarını sağlamaları için sunulan bir etkileme hakkıdır. İşte bu noktada güç kavramı önem kazanır.

Güç: Başkalarını etkileme becerisidir. Politik bilimlerin örgütsel davranış alanına katkı sağladığı konulardan biridir.

Politika veya politik davranış: Bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) olarak adlandırılır.

Etkileme: Güç kazanma adına girişilen çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu süreçtir. Etkili olmayı istemek, “sözü dinlenir” olmayı istemekle özdeşir.

Kişisel güç: Kişinin kendisini ne kadar güçlü gördüğü ile ilgilidir. Örneğin üniversiteyi bitirmek üzere olan iki sınıf arkadaşını ele alalım. Biri okulunu bitirir bitirmez kendi ailesinin şirketinde işe başlayacakken, diğeri iş arar. Bu durumda işi hazır olan öğrencinin kendisini rahat ve güçlü hissetmesi kaçınılmaz olacaktır.

Güç ilişkisinin birtakım özellikleri vardır:

1. Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir: Bir tarafında diğer bir taraftan mutlaka beklediği elde etmek istediği şeylerdir.
2. Güç ilişkisi hep tek yönlü işlemez: Bağımlılık çoğunlukla karşılıklıdır. Bir gün biri diğerinden bir şey ister, yarın karşı taraf bir şey ister
3. Güç, el değiştirebilir: Zaman içerisinde görece güçsüz olan taraf, görece güçlü olan taraf haline gelebilir.
4. Gücün varlığından söz edebilmek için gücün mutlaka açık seçik bir şekilde uygulanması gerekmez
5. İki taraf arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise bu dengesizlikten kurtulma ve bunu lehine çevirme çabaları o kadar yoğundur

Gücün Kaynakları: Güç, birçok kaynaktan ortaya çıkabilir. Güç belli bir çalışanın, belli bir çalışan grubunun ve belli bir örgütsel birimin sahip olabileceği bir şeydir.

• **Bireysel Gücün Kaynakları:** Bir örgütte çalışan bir bireyin gücü kendisinin örgütsel hiyerarşi içindeki yerinden kaynaklanabileceği gibi kişiliği, becerileri ve yeteneklerinden de kaynaklanabilir. Bireysel gücün dört kaynağı kişinin örgütünde nasıl konumlandığı ile ilgilidir.

-**Meşru Güç:** Belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır.

-**Ödül gücü:** Başkalarının değer verdiği ödüllerin dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır.

-**Zorlayıcı güç:** Başkalarına ceza verebilme veya onlar için olumsuz durum oluşturabilmekten kaynaklanır. Örneğin, “Dediğimi yap, yoksa!” diyen bir amir astına karşı zorlayıcı gücünü kullanmaktadır.

-**Bilgi gücü:** Bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür. Genelde yöneticilerin ve sekreterlerin bilgi gücü daha yüksektir çünkü onlara diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi akışı vardır.

• **Kişisel Güç:** Bireysel güç, tamamen ve sadece kişinin içinde çalıştığı örgütün hiyerarşisi içinde nasıl konumlandığı ile açıklanır. Özetle ‘yetki’ gücün bir parçasıdır. Kişinin kendisine has bazı nitelikleri, özellikleri gücünü oluşturmaya ciddi katkılar yapmaktadır.

- Uzman gücü: Kişinin değer verilen belli bir konuda birçok kişiye göre daha derin bir bilgi birikimine, daha fazla beceriye ve yeteneğe sahip olmasından beslenir.
- Özdeşlik gücü: Başkaları kendilerini belli bir kişiyle özdeşleştirdikleri, ondan hoşlandıkları, onu sevdikleri ve/veya ona saygı duydukları zaman ortaya çıkan bir güç türüdür. Bu güç ilişkisini “Hatır için çığ tavuk bile yerir” atasözü özetlemektedir.
- Karizmatik güç: Çoğunlukla ‘karizmatik liderlik’ ile ilintilidir.
- Örgütlerde Gücün Koşulları ve Sonuçları: Güç, ancak birtakım koşullar altında gelişebilen bir potansiyeldir. Gücün ortaya çıkmasının koşulları kişinin veya bir grup insanın (örn. Bir departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı ve görünürlüğüdür.
- İkame edilemezlik: Alternatiflerin azlığı veya olmamasıdır. Belli bir kişi veya grubun çok değerli bir kaynağı tekelinde bulundurması onları müthiş güçlü kılan bir durumdur.
- Merkezilik: Gücü elinde bulunduran kişinin başkaları ile arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğası ve derecesini anlatan bir kavramdır.
- Takdir hakkı: Belli bir kurala veya onaya başvurmadan karar verebilme özgürlüğüdür
- Görünürlük: Bir kişi veya bir grubun sahip olduğu güç potansiyelinin bilinirliği ile ilgili bir kavramdır. Bir iş gören veya örgütsel birimin çeşitli kaynaklardan beslenen potansiyel gücü bulunduğu ölçüde gerçek güce dönüşecektir.
- Sosyal ilişki ağı: “Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemli” Ne kadar çok ilişki ağı içinde yer alırsanız uzman gücünüz de o kadar fazla olur. Daha fazla güç edinmenin çalışanların: -Güdülenme, iş tatmini, Örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinden olumlu etkileri vardır.
- Güçlendirme: Güçlendirme örgütsel sorunları çözmekte ve inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdüleme vermektir. Güçlendirmenin temel amacı kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamaktır. Çalışanlara güç kazandırmak katılımcı, yenilikçi, bilgi kaynakları konusunda şeffaf ve hesap verebilir bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olabilecektir. Çalışanları güçlendirme konusunda yaygın bir yaklaşım, sürekli iyileşme anlamına gelen, Japonya kökenli “kaizen” olarak nitelenen yaklaşımdır.
- Örgütlerde Grupların Gücü: İnsanların gruplar halinde örneğin takım veya belli bir departman) diğer insan gruplarına göre nasıl daha güçlü hale gelebildiklerini açıklayan iki model vardır. Bunlar; Kaynak-bağımlılığı modeli ve Stratejik koşullar modeli
- Politika: Bir kişinin, istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler Kişilerin akılcı olmak yerine politik davranmayı tercih ettikleri alanlar: Kaynaklar, Kararlar, Amaçlar, Teknoloji ve dış çevre, Değişim Yukarıya referans: Hedef kişi veya kişileri ikna etmek için üst yönetimin de aynı doğrultuda düşündüğünü belirten bir kişinin kullandığı politik taktik türüdür.
- Sevimlilik taktikleri: Herhangi bir istekte bulunmadan önce, hedef kişiyi olumlu bir ruh hali içine sokmaya veya kendisi hakkında olumlu düşünceler oluşturmaya yönelik davranışlarda bulunulan politik taktik.

Ünite 8 - Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet

Örgütler bireylerden bağımsız düşünülemez. Çalışan bireylerin davranışları örgütü, örgüt kendisi de çalışan davranışlarını etkiler. Bu nedenle, çalışan davranışları örgüt etkinliği açısından son derece önemlidir.

İş Davranışları: Çalışan davranışları örgüt etkinliği açısından son derece önemlidir. Bu nedenle Örgütsel Davranış bilim alanının temelinde çalışanların örgüt ortamında gösterebilecekleri çeşitli davranışları anlamak ve bu davranışların öncüllerini tespit etmek yer alır.

İş Başarımı üç başlık altında toplanmalıdır: •Görev başarımı •Örgütsel vatandaşlık davranışları •Üretkenlik karşıtı davranışları

• **Görev Başarımı:** Çalışanların örgütteki rolleri kapsamında yapmaları gereken davranışlar. Çalışmanın iş tanımında belirtilen ve örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlar. Bu davranışlar çalışanın görev tanımında belirlenmiş ve çalışanın örgütte istihdamının ve haklarının devamı için yerine getirmek ile yükümlü olduğu görevler, sorumluluklar ve işlerdir. Görev başarımı oluşturan davranışlar bir işten diğerine farklılık gösterir. Görev başarımı iş tanımı tarafından öngörülür ve çalışan davranışlarının planlanmasına ve standardizasyonuna olanak sağlar. Ancak örgüt etkinliği için tek başına yeterli değildir. Eğer çalışanlar yalnızca görev tanımlarında belirtilmiş davranışlarda bulunurlarsa bir süre sonra örgüt işleyemez hale gelecektir. Beklenmedik durumlar karşısında örgütün işleyişini sürdürebilmesi için çalışanların kendiliklerinden, önceden planlanmamış davranışlarda bulunmaları gerekir.

• **Örgütsel Vatandaşlık Davranışları:** Örgütsel etkinliği artıran rol ötesi davranışlar. Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini artırarak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlardır. Bu tip davranışlara örnek olarak işe yeni başlamış veya iş yükü çok fazla olan kişilere yardım etmek, katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmak, kendini mesleki açıdan sürekli geliştirerek güncel tutmak, kurum içindeki ve dışındaki önemli gelişmelerden haberdar kalmak, ufak tefek sorunları büyütmemek gösterilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranış üç ayırıcı özelliği vardır. 1-Örgütsel davranışları gönüllüdür ve resmi görev tanımının dışındakırlar.

2- Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün teşvik sisteminin kapsamında değildir.

3- Örgüt genelinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını kimin yararı göz önüne alınarak yapıldıklarına bakarak iki gruba ayırabiliriz. Birinci grupta, bireyleri hedef alan vatandaşlık davranışları bulunur. Bunlara bireyler arası vatandaşlık davranışları denebilir. İkinci grupta ise kuruma yönelik davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlara kurumsal vatandaşlık davranışları denir.

-Bireyler arası vatandaşlık davranışları

Özgecilik: Bir çalışanın başka bir çalışana doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır. Kısaca, bir başkasına iş ile ilgili konularda gönüllü olarak yardım etmeye özgecilik denir.

Nezaket: Çalışma arkadaşlarını kendilerini ilgilendiren ve iş yüklerini etkileyebilecek gelişmelerden haberdar etmek ve kişiler arası sorunların önüne geçecek davranışlarda bulunmak anlamına gelir.

-Kurumsal vatandaşlık davranışları: Vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik olarak üç başlık altında toplanır.

Vicdanlılık: Kimse görmezken bile örnek bir çalışan gibi davranmak anlamına gelir. Dakiklik, devamlılık, kaynakları israf etmemek gibi davranışlar her çalışandan beklense de pek çok çalışan bu davranışları minimum düzeyde göstermekte ya da sadece gözlemlendiğini fark ettiğinde yapmaktadır

Sivil Erdem: Örgütün politik süreçlerine yapıcı katılım anlamına gelir. Sesini duyurma, sivil erdeme örnek olarak gösterilebilir. Sesini duyurma, söz alma ve değişime yönelik yapıcı önerilerde bulunmaktır.

Centilmenlik: Zorluklara rağmen olumlu tavırlar sergilemek, gereksiz yere yakınmamak ve örgütün yararı için kişisel kazançlardan vazgeçmeyi içerir. Pireyi deve yapmaktan kaçınır. Çalışmaktan doğan sıkıntı ve rahatsızlıklara karşı hoşgörülü, gereksiz yere sızlanmaz.

• **Üretkenlik Karşıtı Davranışları:** Örgüte veya çalışanlarına zarar verebilecek, örgütün veya toplumun kurallarına aykırı ve örgütün hedeflerine ulaşmasını engellemeyi amaçlayan çalışan davranışlarıdır. Bu tip

davranışlar, çalışanın kazara değil bile bile gönüllü olarak yaptığı davranışlardır.

Örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar: Çalışanların örgüte ait mal ve mülke zarar vermesini içermektedir.

-Sabotaj: Örgüte ait araçların, teçhizatın, makinelerin veya ürünlerin maksatlı bir şekilde tahrip edilmesidir.

-Hırsızlık: İş yerine ait malın veya paranın çalınması olarak tanımlanır.

Verimlilik normlarından sapma: Örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olma anlamını taşır.

En sık görülen verimlilik normlarından sapma davranışı kurum kaynaklarını ziyan etmektir.

Bireylere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar: Bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde görgü kurallarını ve toplumsal değerleri ihlal eden davranışlarda bulunmalarıdır. Bu gruba düşen davranışlar örgüt üyelerine, örgüt içi ilişkilere ve örgüt ortamına zarar vererek dolaylı olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini azaltırlar. Bu tip davranışları iki grupta toplayabiliriz.

-Birinci Grup; Örgüt ortamını bozan davranışlar: Sonuçları nispeten hafif olan ve görgü kurallarını ihlal eder. Dedikodu yapmak, kabalık.

-İkinci Grup; Saldırgan davranışları: Başkalarının haklarını ihlal eden ve hem bireyler hem de örgüt için çok ciddi sonuçlar doğurabilir. Örgütsel Adalet: Çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algılardır. -Dağıtım adaleti, -Süreç adaleti, -Etkileşim adaleti, - Bilgisel adalet

Etkileşim adaleti: Yöneticilerin ve amirlerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar adil algılandığını ifade eden adalet algısıdır.

