



**T.C.**  
**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÇATIŞMA YÖNETİMİ, İŞ TATMİNİ, KARIYER TATMİNİ,  
İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Abdurrahman AKMAN**

**OSMANİYE / 2018**

**T.C.**  
**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÇATIŞMA YÖNETİMİ, İŞ TATMİNİ, KARIYER TATMİNİ,  
İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Abdurrahman AKMAN**

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Emre YAKUT

**Jüri Üyesi:** Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

**Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

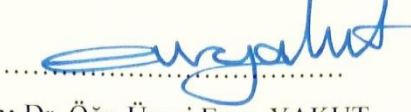
**Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Esengül İPLİK

**Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Utku GÜĞERÇİN

**OSMANİYE / 2018**

**Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.



**Başkan:** Dr. Öğr. Üyesi Emre YAKUT  
(Danışman)

**Üye:** Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Esengül İPLİK

**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Çekir GÜĞERÇİN

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

.../.../2018

Doç. Dr. Müjdat AVCI  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 15/10/ 2018

Abdurrahman AKMAN

## ÖZET

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ, İŞ TATMİNİ, KARIYER TATMİNİ, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Abdurrahman AKMAN**

**Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Emre YAKUT**

**Ekim 2018, 254+xiii sayfa**

Bu çalışmanın temel amacı, beyaz yakalı konumundaki bireylerin iş arkadaşlarıyla yaşadıkları bir çatışma durumunda daha çok hangi tür çatışma yönetim yaklaşımlarını tercih ettiklerini belirlemek ve tercih edilen çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeli kullanarak araştırmaktır. Bunun yanı sıra, araştırmada kullanılan demografik ve kontrol değişkenlerine (işletme türü, çalışan sayısı, mevki, kıdem, toplam deneyim) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nde kayıtlı özel sektör işletmelerindeki beyaz yakalı çalışanların oluşturduğu çalışma sonucunda; problem çözme stratejisini tercih eden çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Problem çözme ve zorlama stratejisini tercih eden çalışanların iş performans düzeylerinin yüksek, problem çözme stratejisini tercih eden çalışanların işten ayrılma niyetlerini ilişkin ortalamaların düşük, taviz verme stratejisini tercih eden çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin ortalamaların ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatminleri arttıkça hem kariyer tatminleri hem de iş performanslarının arttığı buna karşın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna varılmıştır. İş tatmininin, problem çözme stratejisi ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide tam aracılık, iş performansı üzerinde ise kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Çatışma yönetimi, iş tatmini, kariyer katmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti

**ABSTRACT****A RESEARCH ON CONFLICT MANAGEMENT, JOB SATISFACTION,  
CAREER SATISFACTION, JOB PERFORMANCE AND TURNOVER  
INTENTION****Abdurrahman AKMAN****Ph.D. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Asst. Prof. Dr. Emre YAKUT****October 2018, 254+xiii pages**

The main purpose of this study is to examine that in the event of a conflict in which white-collar individuals live with their colleagues, to determine which types of conflict management approaches they prefer, and to investigate the relationship between employees' job satisfaction, career satisfaction, job performance and turnover intention using the structural equation model with preferred conflict management approaches (problem solving, obliging, dominating, avoiding and compromising strategy). Moreover, to determine if the variables used in the survey show any differences according to demographic and control variables (eg. tenure, total experience, wage, position, number of employees, type of enterprises).

As a result of the study, of which the universe of the research constitutes only white collar people in the private sector enterprises that are registered in the Osmaniye Organized Industrial Zone, it was found that employees who prefer problem solving strategy more frequently have high job satisfaction levels. It was found out that employees who prefer the problem solving and dominating strategy have high levels of job performance, employees who prefer the problem solving strategy tend to have lower average turnover intentions, employees who prefer the compromising strategy tend to have higher average turnover intentions. It was seen that as the job satisfaction levels of the employees increase, both the career satisfaction and job performances of them will also increase, none the less, turnover intention of the employees is decreasing. It has been determined that while job satisfaction has full mediation role on the relationship between problem solving strategy and career satisfaction, it has partial mediation role on job performance **Keywords:** Conflict management, job satisfaction, career satisfaction, job performance, turnover intention

## ÖN SÖZ

Topluluk içinde yaşayan ve çevresiyle etkileşim içinde bulunan herkes kendisini çatışmanın içerisinde bulabilmektedir. Çatışmaların ortaya çıkış gerekçeleri, tarafları ve sonuçları tam olarak anlaşılabilir veya etkili bir şekilde yönetilemezse çatışmanın değişik etkileriyle karşı karşıya kalınabilir. Bu etkileri çalışanın özel/iş hayatı, kariyer tatmini, iş performansı, işe veya örgüte bağlılık düzeyi veya işten ayrılma niyeti üzerinde görülebilir.

Her bireyin çatışma karşısındaki düşünce ve tepkileri küçük yaşlardan itibaren şekillenmektedir. Bu şekillenme üzerinde genellikle bireyler ailelerinde kabul gören tepki ve davranışları doğru olarak algırlar ve bu algıları iş hayatlarında da gösterirler. Her çalışan kendi çatışma yaklaşım biçiminin doğruluğuna inanır ve bunun sonucunda kişiler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenlerle, çalışma yaşamında bireyin kendini tanıması, çatışma kavramını ve çatışmanın aşamalarını farkedebilmesi, kişilerin çatışma karşısında izleyecekleri stratejileri ve hangi stratejinin nerelerde tercih edilmesi gerektiğini öğrenmesi önemli hale gelmektedir (Alguadiş, 2005). Tez konusu olarak bu konunun seçilmesinde çalışırken kişilerin kendilerini sürekli olarak çatışmanın içinde bulması, yaşanan çatışmalardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmesi ve tüm bu etkilerin örgütün geneli üzerinde sonuçlar doğurması etkili olmuştur. İnsan kaynaklarını daha yakından tanımak amacıyla yapılan bu çalışmayla çatışma içindeki kişilerin çatışmayı yönetme konusunda seçtikleri stratejilerin belirlenmesiyle birlikte yine bu kişilerin iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Akademik hayatımın başlamasında, ders sürecinde, tezin içeriğinin şekillenmesinde ve tamamlanmasında fikirleriyle yol gösteren sayın danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Emre Yakut başta olmak üzere bu süreçte benden yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Murat Türk, Prof. Dr. Aykut Gül, Prof. Dr. M. Fedai Çavuş, Prof. Dr. Mehmet Cihangir, Prof. Dr. Bülent Öz, Doç. Dr. M. Yüksel Avcılar, Dr. Öğr. Üyesi Esengül İplik'e, tezim boyunca ve özellikle akademik hayatım boyunca verdiği her türlü desteklerden dolayı Dr. Öğr. Üyesi Kadir Yıldız'a ve Dr. Mustafa Selçuklu'ya, ankete katılan değerli katılımcılara ve değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

**Abdurrahman AKMAN**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
1.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları .....	6
1.5. Tezin Bölümleri .....	6

## BÖLÜM II

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Çatışma Yönetimi .....	7
2.1.1. Çatışma Kavramı ve Yönetimdeki Yeri .....	10
2.1.1.1. Çatışma Kavramı .....	10
2.1.1.2. Yönetimdeki Yeri .....	14
2.1.2. Çatışma Yaklaşımları.....	19
2.1.2.1. Klasik/Geleneksel Yaklaşım (Çatışmayı Yok Etmek) .....	19
2.1.2.2. Neo-Klasik/Davranışsal Yaklaşım (Çatışmayı Çözmek) .....	20
2.1.2.3. Modern/Etkileşimci Yaklaşım (Çatışmayı Canlandırmak) .....	20
2.1.3. Organizasyonlardaki Başlıca Çatışma Türleri.....	23
2.1.4. Çatışmanın Nedenleri .....	25
2.1.5. Çatışmanın Olası Sonuçları.....	28
2.1.6. Çatışma Süreci .....	31
2.1.7. Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Yaklaşımları.....	32



2.1.7.1. Bütünleştirme Stratejisi .....	37
2.1.7.2. Ödün Verme Stratejisi .....	40
2.1.7.3. Zorlama Stratejisi .....	41
2.1.7.4. Kaçınma Stratejisi .....	44
2.1.7.5. Uzlaşma Stratejisi .....	45
2.2. İş Tatmini .....	50
2.2.1. İş Tatmini Kavramı .....	50
2.2.2. İş Tatmininin İçeriği .....	56
2.2.3. İş Tatmininin Genel Özellikleri .....	57
2.2.4. İş Tatmininin Önemi .....	57
2.2.5. İş Tatmini Değişkenleri ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	58
2.2.6. İş Tatmininin Sağlayabileceği Katkıların Bireysel ve Örgütsel Etkileri .....	61
2.2.6.1. İş Tatmininin Sağlayabileceği Katkıların Bireysel Etkileri .....	61
2.2.6.2. İş Tatmininin Sağlayabileceği Katkıların Örgütsel Etkileri .....	61
2.2.7. İş Tatminsizliğinin Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları .....	62
2.3. Kariyer Tatmini .....	67
2.3.1. Kariyer Kavramı ve Önemi .....	67
2.3.2. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	72
2.3.2.1. Kariyer Planlama .....	73
2.3.2.2. Kariyer Yönetimi .....	75
2.4. İş Performansı .....	77
2.4.1. Kavram, Sistemin Gerekliliği ve Önemi .....	83
2.4.1.1. Örgütsel Açıdan Önemi .....	85
2.4.1.2. Yönetimsel Açıdan Önemi .....	86
2.4.1.3. Çalışanlar Açıdan Önemi .....	86
2.4.2. Performans Değerlemenin Kullanıldığı Yerler .....	90
2.4.2.1. Stratejik Planlama .....	90
2.4.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması .....	90
2.4.2.3. Tedarik ve Seçim .....	91
2.4.2.4. Eğitim ve Geliştirme .....	91
2.4.2.5. İşten Ayrılma Kararları .....	91
2.4.2.6. Kariyer Planlaması ve Geliştirme .....	91
2.4.2.7. Ücret ve Maaş Yönetimi .....	91

2.4.2.8. Örgüt İçi Hareketlilik .....	92
2.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri .....	92
2.4.4. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar .....	93
2.5. İşten Ayrılma Niyeti .....	94
2.5.1. Çalışanların Bağlılığını Sağlayan Faktörler.....	97
2.5.2. İşten Ayrılma veya İşe Son Verme Sürecinin Yönetimi .....	97
2.5.2.1. Ayrılmaların Maliyetleri.....	97
2.5.2.2. Çalışanların Ayrılmasının Yararları .....	98
2.5.2.3. Ayrılmaların Türleri ve İşten Çıkarmanın Alternatifleri.....	98
2.6. Kavramlarla İlgili Alanyazında Yapılmış Çalışmalar .....	99
2.6.1. Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarıyla İlgili Çalışmalar .....	99
2.6.2. İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Çalışmalar .....	114

### **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	125
3.2. Kullanılan Ölçme Araçları.....	128
3.2.1. Demografik Bilgiler Formu .....	129
3.2.2. İş Tatmini Ölçeği.....	129
3.2.3. Kariyer Tatmini Ölçeği.....	129
3.2.4. İş Performansı Ölçeği .....	130
3.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	130
3.2.6. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Ölçeği (ROCI-II).....	130
3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi .....	131
3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik, KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	133
3.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler.....	135

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

4.1. Pearson Korelasyon Analizi .....	144
4.2. Yapısal Eşitlik Modeli, Regresyon Analizi, Aracılık Etkisi ve Hipotez Testleri ..	147
4.3. T-Testi ve ANOVA Testlerine Ait Bulgular .....	169
4.3.1. Cinsiyete Ait Bulgular .....	169
4.3.2. Medeni Duruma Ait Bulgular .....	172
4.3.3. Eğitim Düzeylerine Ait Bulgular .....	174
4.3.4. İşletme Türüne Göre Ait Bulgular .....	175
4.3.5. Çalıştığınız Firmadaki Çalışan Kişi Sayısına Ait Bulgular .....	178
4.3.6. Çalıştığınız Firmadaki Mevkiinize Ait Bulgular.....	180

## **BÖLÜM V**

### **TARTIŞMA VE SONUÇ**

5.1. Tartışma.....	184
5.2. Sonuç.....	216
 <b>KAYNAKÇA .....</b>	 225
<b>EKLER .....</b>	244
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	251

## TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 2.1:</b> Farklılıklara ilişkin sınıflandırma .....	17
<b>Tablo 2.3:</b> Çatışmanın etkileri.....	18
<b>Tablo 2.3:</b> Örgütsel çatışmaya bakış açılarının karşılaştırılması .....	22
<b>Tablo 2.4:</b> Çatışma türleri .....	24
<b>Tablo 2.5:</b> Çatışmanın olası sonuçları.....	29
<b>Tablo 2.6:</b> Olumlu ve olumsuz çatışma iklimleri.....	30
<b>Tablo 2.7:</b> Çatışma süreci .....	31
<b>Tablo 2.8:</b> Çatışma yönetiminde öne çıkan araştırmacılar ve ele alış şekilleri.....	32
<b>Tablo 2.9:</b> Rahim ve Bonama'nın kişiler arası çatışma yönetim stillerine ilişkin iki boyutlu modeli .....	37
<b>Tablo 2.10:</b> Çatışma yönetim stratejileriyle ilgili örnek ifadeler.....	48
<b>Tablo 2.11:</b> Çatışma ile başa çıkma durumları ve problemler .....	49
<b>Tablo 2.12:</b> Kariyer geliştirme sistemi.....	72
<b>Tablo 3.1:</b> Farklı hedef kitle büyüklükleri ve hata düzeyleri için ihtiyaç duyulan örneklem büyüklükleri .....	126
<b>Tablo 3.2:</b> Örneklemeye ait betimleyici istatistikler 1.....	127
<b>Tablo 3.3:</b> Örneklemeye ait betimleyici istatistikler 2.....	128
<b>Tablo 3.4:</b> Çalışmada uygulanan ölçekler.....	129
<b>Tablo 3.5:</b> Kullanılan ölçeklerin normallik test sonuçları .....	133
<b>Tablo 3.6:</b> Kullanılan ölçeklere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, KMO analiz sonucu ve Bartlett testi sonuçları .....	134
<b>Tablo 4.1:</b> Verilere ilişkin korelasyon değerleri .....	145
<b>Tablo 4.2:</b> Uyum indeksleri ve yorumları.....	149
<b>Tablo 4.3:</b> Normallik testi sonuçları .....	150
<b>Tablo 4.4:</b> Değişken özet tablosu.....	152
<b>Tablo 4.5:</b> Model fit değerleri tablosu .....	152
<b>Tablo 4.6:</b> Varyans tablosu .....	153
<b>Tablo 4.7:</b> Model için tahminlere ilişkin sonuçlar .....	154
<b>Tablo 4.8:</b> Standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları .....	161
<b>Tablo 4.9:</b> Aracılık analizi sonuçları.....	164
<b>Tablo 4.10:</b> Dolaylı Etkiler ( Indirect Effects - Two Tailed Significance).....	165

<b>Tablo 4.11:</b> Standardize edilmiş dolaylı etkiler .....	165
<b>Tablo 4.12:</b> Doğrudan etkiler (Direct Effects - Two Tailed Significance) .....	166
<b>Tablo 4.13:</b> Standardize edilmiş doğrudan etkiler (Standardized Direct Effects) .....	166
<b>Tablo 4.14:</b> Toplam etkiler (Total Effects) .....	167
<b>Tablo 4.15:</b> Standardize edilmiş toplam etkiler (Standardized Total Effects).....	167
<b>Tablo 4.16:</b> $\alpha$ önem seviyeleri ve test istatistiğine göre önemlilik durumları.....	169
<b>Tablo 4.17:</b> Cinsiyete ait bulgular.....	169
<b>Tablo 4.18:</b> Medeni duruma ait bulgular .....	172
<b>Tablo 4.19:</b> Eğitim düzeylerine ait bulgular .....	174
<b>Tablo 4.20:</b> İşletme türüne göre ait bulgular.....	176
<b>Tablo 4.21:</b> Çalıştığınız firmadaki çalışan kişi sayısına ait ANOVA bulguları .....	179
<b>Tablo 4.22:</b> Çalıştığınız firmadaki mevkiinize ait bulgular .....	181

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

<b>Şekil 2.1:</b> Çalışma yaşamında farklılıkların birincil ve ikincil boyutları .....	16
<b>Şekil 2.2:</b> Çatışma ve birim performansı .....	22
<b>Şekil 2.3:</b> İş tatmini-performans modeli .....	65
<b>Şekil 2.4:</b> Kariyer sürecine biçimsel yaklaşım .....	69
<b>Şekil 2.5:</b> Performans değerlendirme sistemi-kariyer planlama ve geliştirme ilişkisi .....	83
<b>Şekil 2.6:</b> Performans değerlendirme sistemini unsurları .....	88
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırma modeli.....	135
<b>Şekil 4.1:</b> Gözlenen değişkenlerle yol analizi (Yapısal Eşitlik Modeli) .....	150
<b>Şekil 4.2:</b> Yapısal Eşitlik Modeli için standartlaştırılmış regresyon katsayıları .....	151
<b>Şekil 4.3:</b> Mediatör (aracılık, arabuluculuk) değişken ve şekilleri (Kısmi/Tam arabulucu).....	163

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Yönetimin tarihsel gelişim süreci içinde insan faktörüne verilen değer ilk olarak klasik yönetimde karşımıza çıkmakta ve insan makinenin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Ardından gelen neo-klasik yönetim anlayışıyla birlikte bir örgüt içinde duygu ve düşünceleriyle birlikte ele alınan bir kaynak olmuştur. Günümüzde ise işletmelerde bir kaynak unsurundan ziyade işletmeye katma değer yaratan bir varlık olarak kabul görmektedir. İnsana bakış açısındaki tüm bu süreçte değişmeyen temel ilkeler örgütlerde rasyonellik, etkinlik ve verimlilik arayışıdır. Bu ilkelerin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin sahip olduğu varlıkların ve kaynakların en iyi şekilde dağıtılması, kullanılması, ahenk ve uyum içinde olması bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun yerine getirilmesi işletmelerin sosyal yönünü oluşturan insan kaynakları faktörünün birbirleriyle olan ilişkilerine bağlıdır. Bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ise yöneticilerin kontrol ve sorumluluğundadır.

Günümüz iş yaşamında değişimin hızını yakalamak ve bu hız yarışında geride kalmamak, günümüz örgütlerinin bünyesindeki çalışanlarını en etkili şekilde yönetmekle mümkündür (Şimşek ve Öge, 2015: 271). Bunun için çalışanların iş tatminlenin sağlanması ve iş hayatında mutluluk düzeylerinin yükseltilmesi şarttır. Hızla değişen çevresel koşullar ve küresel rekabet ortamı göz önüne alındığında işletmelerin “yaşamının devam ettirilmesi”, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilebilmesi” ve “ortalama üzerinde getiri sağlanması”nın anahtarı sahip olduğu insan kaynaklarına bağlıdır. Çünkü işletmelerin mevcut fiziki yapısı ve maddi kaynakları hangi düzeyde olursa olsun, bu kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanabilecek çalışanları yoksa amaçların gerçekleştirilmesi zorlaşacaktır (Bingöl, 2014: v). Bu gerçeğin farkına varan işletmelerde insan kaynakları bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak o işletmeye değer katan bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle çalışanların verimliliğini, etkinliğini, niteliğini ve rekabet üstünlüğünü yükseltmeye yönelik yapılan her akademik çalışma önemli olacaktır.

### 1.1. Problemin Tespiti

Çatışma kavramı konusunda son 30 yılda artan sayıdaki çalışma değerlendirildiğinde, işteki çatışmanın önemini hafife almak zor olsa da, örgütsel çatışmanın etkileri hakkında bilgimiz nispeten sınırlı ve dardır. Çalışanlar arasındaki çatışmaların bireysel ve çalışma gruplarının etkinliği ve verimliliği üzerindeki muhtemel sonuçlarına odaklanan araştırmacılar, belirli koşullar altında işteki çatışmasının işlevsel olabileceğini ve performansın artmasına sebep olabileceğini belirtmişlerdir. Öte yandan, bu gelişmeler, çatışmanın sahip olabileceği sonuçları tek yönlü anlamamızla sonuçlanmıştır. Şimdiye kadar; oldukça gelişmiş ve araştırılmış çatışma yönetimi ve onun verimlilik üzerindeki etkisine sahip olmamıza rağmen; iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti, bireyin fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlığı üzerindeki sonuçları göz ardı edilmiştir (De Dreu & Beersma, 2005: 105-107).

Çatışma gerçeği, insan yaşamının her aşamasındaki ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu gerçeği örgütlerden de soyutlamamız mümkün değildir. Çünkü işletme örgütleri sosyo-teknik sistemlerdir. Onların yapısal ve mekanik boyutlarını kuran ve işleten çalışan bireylerdir. İnsanlar, bu örgütleri kuruluş amaçlarına ve kendi kişisel çıkarlarına uygun olarak işletmek isterlerken ne yazık ki, çatışmalı ilişkiler de yaşayabilmektedir (Silah, 2005: 223). Sonuçta çatışma hem özel hayatımızda hem de iş hayatımızda en sık karşılaştığımız bir kavramdır. Bu kavramın iyice anlaşılması, sonuçlarının ve etkilerinin yakından incelenmesi önem arz etmektedir. Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla çalışanların iş tatmin düzeyi, kariyer tatmin düzeyi, iş performans düzeyi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmak adına bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Çatışma kavramı örgütlerde iki veya daha fazla birey ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması, iletişim eksikliği veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan uyuşmazlık biçiminde tanımlanmaktadır (Koçel, 2011: 645-663; Saruhan ve Yıldız, 2009: 289; Şimşek, 2010: 291-292). Sosyal hayatın bir gereği olarak değişik statülerdeki bireyler arasındaki farklılıklar, anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar çeşitli önem ve kapsamda bir takım çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Modern yönetim anlayışında, her örgütte çeşitli çatışmaların yaşanmasının doğal ve örgüt sağlığı ve canlılığı açısından gerekli olduğu kabul edilir ve iyi yönetilmesi halinde, bu



çatışmanın değişme ve gelişmeyi sağlayan unsurlar olduğuna inanılmaktadır.

Beşerî bir varlık olan insan faktörünün işletmelerde rolü gereği görevlerini yerine getirirken birtakım fikir ayrılıkları, anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Hayatımızın her evresinde; ilişkilerimiz başta olmak üzere, evliliklerde, arkadaşlıklarda, grup içinde, gruplar arasında, örgüt ve müzakere ortamları gibi çok geniş bir alanda çatışmaların yaşandığına tanık olunmaktadır. Bu çatışmalar, zaman içinde yaşanan olaylardan etkilenerek gelişmekte, farklı bakış açıları ve anlayışlar nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. İnsanların yaşadıkları çatışmaların bastırılması veya yüzeysel olarak çözmek yerine, çatışmanın yararlı sonuçlarını ortaya çıkaracak biçimde çatışmayla yüzleşmeleri için cesaretlendirilmeleri çatışmaların çözümüne yardımcı olacaktır (Akkoyun, 2013: vi).

Yaşanan çatışmaların, kişiler arasındaki önemli problemleri ortaya çıkardığı gibi problemlerin çözümünde farklı ve yaratıcı fikirlerin doğmasında da etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca başarılı bir şekilde yönetilecek bir çatışmanın kişiler arasındaki bağları daha da güçlendirerek, takımın, grubun ve örgütün hedef ve amacını yeniden değerlendirmesine fırsat tanıyabilir (Akkoyun, 2013: 1). Diğer yandan işgörenler arasında yaşanan çatışmaların başarılı yönetilememesi neticesinde işletmeler sahip olduğu maddi ve manevi varlıklarda kayıplar yaşayabilir. Yapılan bu çalışmayla işgörenler arasında yaşanan çatışma durumunda izledikleri yöntemlerin belirlenmesi ve yöneticilerin karar verirken bu seçimleri göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir. Bu araştırmayla elde edilecek sonuçların, günümüzde işgörenlerin işletme içerisindeki davranışlarının anlaşılması ve insan unsurunun stratejik bir rekabet kaynağı olduğunun vurgulanması hedeflenmiştir.

Bu çerçevede, işgörenlerin tercih ettiği kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının, bireylerin iş tatmin düzeyi, kariyer tatmin düzeyi, iş performans düzeyi ve işten ayrılma niyetini etkileyebileceği düşünülmektedir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin misyon ve vizyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkilerin büyük bir önemi vardır. Yaşanan bu ilişkiler bireysel sonuçlar doğurabileceği gibi, örgütsel amaçlar üzerinde de birtakım etkiler bırakacağı düşünülmektedir. Örgütlerdeki karar verici konumundaki yöneticilerin başarıları, çalışanlar arasındaki bu ilişkilerin başarılı bir şekilde yönetimine bağlıdır. Yöneticiler çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltecek, refah ve performansını artırma gibi temel görevlerini yerine getirebilmek için çalışanlarını yakından tanımalıdır. Bu amaçla yöneticiler, özellikle, çalışanların tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerinin, çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyetleriyle olan ilişkilerini kontrol edebilmelidir.

Mary Follett'in düşüncelerinden etkilenen Lindeman'a göre; "grup sosyal bir olgudur, hareketlidir ve işbirliği kadar, çatışmaların da yaşanması doğaldır. Çatışmaları önlemek adına yalnız rasyonel amaçlar içeren kuralları katı bir şekilde uygulama, baskı kurma, cezalandırma gibi önlemler peşinde koşmak yerine; işbirliğinin artırılması ve çatışmaların olumlu sonuçlar getirmesi için çaba gösterilmesi, verimliliği arttırmak isteyen yöneticiler için çok daha uygun bir yol olacaktır. Bunun için grup üyelerinin yalnızca yaptıkları işe değil, duygularına da yönelmek gerekmektedir (Akt. Berber, 2013: 363). Karar verici konumundaki kişilerin, çalışanların işlerinden sağladıkları iş tatmininin, kariyer tatmininin, iş performansının ve işten ayrılma niyetinin izlenmesi ve kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla olan ilişkilerini bilmesi önemlidir. Çalışan bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımların bilinmesiyle birlikte çalışanların üreticiliği ve yaratıcılığı maksimum düzeye çıkarabilecektir.

Çalışanların bakış açısında ve deneyimlerindeki farklılıklar örgütsel amaçlar için büyük bir değer yaratabilir. Özellikle yöneticilerin çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturmalarına ve etkin bir işbirliğinin temellerini atmalarına yönelik yaklaşımlar geliştirmelidir. Bu yaklaşımların temelinde, işin içeriğinden ziyade süreçlere odaklanmalıdır. Bu sayede yöneticiler; işgörenlerin görüntüleri, hareketleri, konuşmaları, düşünce tarzları ve hissettiklerine yönelik hedefli tartışmaları teşvik etmeli ve çalışanların baskı altında kaldığında verimsizliğe neden olabilecek çatışmalara karşı bağımsızlık kazanmasını sağlamalıdır (Toegel & Barsoux, 2016).

Sosyal yaşamın kaçınılmaz bir parçası olarak işgörenler, gündelik ve çalışma hayatında, her daim çatışma, anlaşmazlık veya sorunlarla karşı karşıyadırlar. Çalışanlar işyerlerinde karşı karşıya kaldıkları herhangi bir çatışma durumunda hızlı, etkili ve kalıcı çözümler getirebilmek için farklı yöntem ve stratejiler izledikleri düşünülmektedir. İşgörenlerin izledikleri çatışma yönetme stratejileri, çatışmanın sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü çatışmaların sonuçlarının yıkıcı veya yapıcı sonuçlanması, çalışanların izledikleri bu stratejilerle doğrudan ilişkilidir (Çelik ve Telman, 2013: 47, 258).

Adından da anlaşılacağı üzere bilgi toplumunda en önemli kaynak 'bilgi'dir. Bilgiyi üreten, yayan ve tüketen insandır. İnsan, değişim ve dönüşümün anahtarıdır (Fındıkçı, 2006). Dolayısıyla insan kaynaklarını temel alan her türlü çalışma faydalı olacaktır. Bu doğrultuda beyaz yakalı konumundaki bireylerin iş arkadaşlarıyla yaşadıkları bir çatışma durumunda daha çok hangi tür çatışma yönetim yaklaşımlarını tercih ettiklerini belirlemek ve tercih edilen çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeli kullanarak araştırmaktır. Bu amacın yanında cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çalıştığı kurumdaki kişi sayısı, kıdem, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre, ortalama aylık gelir gibi kontrol değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

### **1.3. Araştırmanın Metodolojisi**

Çalışmanın örneklemini Osmaniye İli'nde özel sektörde masa başı olarak çalışan 400 işgören oluşturmaktadır. Demografik değişkenler 10 maddelik, iş tatmini 6 maddelik, kariyer tatmini 5 maddelik, iş performansı 4 maddelik, işten ayrılma niyeti 3 maddelik, çatışma yönetme stratejileri 28 maddelik ifadelerden oluşmaktadır. Demografik değişkenler hariç diğer ölçekler beşli likert tipi ölçeklerle değerlendirilmiştir. Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmin düzeyleri, iş performansı düzeyleri, iş tatmini düzeyleri, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile test edilmiştir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları**

- 1- Araştırma 2017 yılında aktif olarak Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan şirketlerdeki beyaz yakalı olarak çalışanlarla sınırlıdır. Bunun dışındaki çalışanlar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.
- 2- Araştırma verileri demografik bilgiler formu, çatışma yönetim stratejileri ölçeği, iş tatmini ölçeği, kariyer tatmini ölçeği, iş performansı ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.
- 3- Arastırmada kullanılan demografik bilgiler formu, çatışma yönetim stratejileri ölçeği, iş tatmini ölçeği, kariyer tatmini ölçeği, iş performansı ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kabul edilmektedir.
- 4- Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların kullanılan ölçeklere samimi ve doğru yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır.
- 5- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği kabul edilmektedir.
- 6- Özel sektör çalışanları arasında bireysel çatışmalar yaşandığı kabul edilmektedir.
- 7- Özel sektör çalışanları arasında yaşanan çatışmaların yönetimi için bir takım yaklaşımlar kullanıldığı kabul edilmektedir.

#### **1.5. Tezin Bölümleri**

Tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş kısmı yer almaktadır. Bu bölümde problemin tespiti, araştırmanın amacı, metodolojisi, sınırlılıkları yer almaktadır. İkinci bölümde kuramsal araştırmalar yer almaktadır. Çatışma yönetimi, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti konu başlıklarının literatür taramalarından oluşmaktadır. Üçüncü bölümde uygulama araştırmasının yöntemi, dördüncü bölümde bulgular-yorumlar ve beşinci bölümde tartışma-sonuç kısımları bulunmaktadır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümün içeriğinde araştırmada geçen çatışma kavramı, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleriyle ilgili literatür çalışması ve bu değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır.

#### 2.1. Çatışma Yönetimi

Çatışma yöntemi, çatışma stratejisi, çatışma yaklaşımı, çatışma tarzı, çatışma stili kelimeler literatür taramasında genellikle benzer anlamlarda kullanıldığı görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada yöntem, strateji, yaklaşım, tarz, still kelimeleri birbirlerinin yerinde kullanılmıştır.

İnsanlar, sosyal bir varlık olarak, dil ve iletişim yeteneği ve becerileri sayesinde birbirleri ile yeni ilişkiler kurarlar, duygu ve düşüncelerini paylaşırlar ve bu ilişkiler içinde karşılaştıkları sorunları da çözmeye çalışırlar. Bireyin yaşamındaki başarısı ve mutluluğu büyük ölçüde diğer insanlarla ne denli etkili ve olumlu iletişim kurduğuna bağlıdır (Özgüven, 2016: 175). Bir günümüzün neredeyse üçte birinden fazlası işyerlerinde geçtiği düşünüldüğünde işyerlerindeki kişiler arası ilişkilerimizin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çoğu zaman bu kişilerle olan ilişkilerimiz iş sonrası zaman dilimlerinde devam etmektedir. Bundan dolayı işgörenler arasında yaşanan çatışmaların örgütsel amaçlara ulaşma derecesi üzerinde, işgücü verimliliği ve performansları üzerinde, örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılması üzerinde, işgörenlerin iş tatmini ve kariyer tatminleri, örgütsel bağlılık dereceleri, devamsızlık oranları, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri dikkat çekmektedir.

Kişiler arasındaki “çatışmaların çözümü” ifadesi yerine “çatışmaların yönetilmesi” gerektiği görüşü literatürde daha çok tercih edilmeye başlanmıştır. Çünkü, çağdaş kuruluşlar için ihtiyaç duyduğumuz şey, çatışma çözümü değil, çatışma yönetimidir. Çatışma çözümü, çatışmanın azaltılması, ortadan kaldırılması veya feshi anlamına gelirken, çatışma yönetimi mutlaka çatışmayı önleme, azaltma veya sona erdirme anlamına gelmez. Bir organizasyonun öğrenme ve etkinliğini arttırmak için

çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirmek ve çatışmanın yapıcı işlevlerini arttırmak için etkili makro düzeyde stratejiler tasarlamayı içerir. Farklı durumları içeren çatışmanın nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceğini gösteren açık bir kurallar seti bulunmamaktadır (Rahim, 2002: 208).

Çatışma; günlük hayatımızda çok sık karşılaştığımız bir durumdur. İster görüş farklılığından, kırıncı, acımasız, sert, kaba sözlerden ister rekabetçi amaçlarımıza ulaşmak için izlemiş olduğumuz direk eylemlerimizden kaynaklansın, çatışma kavramı hayatımızın birçok alanında da potansiyel olarak varlığını sürdürmektedir. Hergeçen yıl iş hayatı gündelik zamanın büyük çoğunu almakta, iş-aile dengesini bozmakta, kendimize, ailemize, yakın çevremize ayırmak zorunda olduğumuz süreyi daraltmaktadır. Artan bu zaman baskısı yüzünden çalışma arkadaşlarımızın, aile hayatımızın ve arkadaşlarımızın içinde bulunduğu durumu anlamak için yeterli vakit kalmamakta ve iletişim yetersizliğinden dolayı hem ihtiyaçlarımızın hem de karşımızdakilerin ihtiyaçlarını, aciliyetlerini, amaçlarını ve niyetlerini anlayamaz hale getirmektedir. Tüm bu değişimler de bu gruplar arasında çatışmaya meyilli bir ortam zemini hazırlamaktadır (Kaushal & Kwantes, 2006).

Çatışma kavramı genellikle olumsuzluk içeren bir kavram olarak görülmektedir. Yaratıcılık ve yenilik yoluyla gerekli değişimi teşvik etmeye yönlendirmekle birlikte, anlaşmazlıkların, olumsuz duyguların ve uyumsuz davranışın kökeni olarak da algılanır. Kişiler arasında yaşanan çatışmalara her zaman objektif olarak bakılmamakta, insanların içinde buldukları duruma ve algılama tarzlarına göre şekillenmektedir (Akkoyun, 2013: 12). Sosyolog Eduard C. Lindeman (1885-1954) Social Disvery (1924) adlı eserinde, 'çatışma' ve 'işbirliği' kavramlarına değinen yazar, bu kavramlara yüklenen anlamlar çerçevesinde sıklıkla yapılan bir hataya işaret ediyordu: Kötü ve olumsuz bir anlam yüklenen çatışma; iyi ve olumlu bir anlam yüklenen işbirliğinin genellikle karşıtı olarak ele alınıyordu. Oysa kavramlara 'iyi' ve 'kötü' şeklinde anlam yüklemek bilimselliğe aykırıydı. Öyle ki bazı işbirliği türleri olumsuz sonuçlara yol açabilir; bazı çatışmalar ise olumlu sonuçlar getirebilir (Berber, 2013: 362). Çünkü çatışmanın kendisi ne pozitif ne de negatiftir. Tehdit ve tehlikenin belirtisi olduğu kadar yeni fırsatlara da kapı aralayabilir. Bunu belirleyecek olan ise çatışmanın doğru algılanması ve sağlıklı yönetilmesidir (Karip, 1999: 4).

Çatışmanın olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarabilmek umuduyla, olumsuz yönlerini en aza indirmeye yönelik çalışmak ve dolayısıyla bütün olarak küresel toplum kadar, aile içinde, okulda ve çalışma ortamlarındaki (kişiler arası) tehlikeli sonuçlarını en aza indirmek önemlidir (Kaushal & Kwantes, 2006). İnsan, farklı tutkuları ve yetenekleri olan son derece karmaşık bir varlıktır. Bu yüzden, insan davranışları farklılıklar görülmektedir. Bu davranış farklılıklarını, aynı kişi için zaman içinde görülebileceği gibi aynı uyarıyı alan kişiler arasında da görebiliriz (Çulpan, 1978: 12). Çatışmalar çok farklı ortamlarda, farklı düzeylerde, farklı nedenlerden, farklı kişiler veya gruplar arasında çıkabilmektedir. Bu nedenle çatışmalar sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesidir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 289). Organizasyonun boyutu ne olursa olsun tüm örgütlerde kaçınılmaz olarak çatışmalar yaşanmaktadır. İnsanlar birlikte yaşadıkları yerlerde çatışmaların olması normal bir olaydır. Yöneticiler veya örgüt liderleri örgütün verimli çalışmaya devam etmesi için yaşanan bu çatışmaların temel nedenini ve büyüklüklerini anlamak suretiyle çatışmaları yönlentmeleri gerekmektedir. İyi bir çatışma yönetimiyle organizasyona fayda sağlayacak birçok yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat tanınacaktır. Dolayısıyla çatışmalardan kaçınılmamalı, ancak çatışmalar optimal bir seviyede yönetilmeli ve sürdürülmelidir (Chung & Chienwattanasook, 2016: 60).

Çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için en önemli aşama çatışmanın nedenlerinin doğru teşhis edilmesidir. Eğer, çatışmalara vaktinde müdahale edilmediği veya çatışmaya doğru teşhis konulmadığı takdirde, çatışmaya getirilen çözüm ne kadar iyi olursa olsun, çatışmanın yıkıcı etkilerinden kaçınılamayacaktır. Hem kişisel hem de örgütsel amaçlara birçok katkı sağlayabilecek olan çatışmanın sağlıklı yönetilememesi durumunda işletmenin kaynaklarının yanlış yönlene harcanması, çalışanların iş stres düzeylerinin artması, iş kayıplarının yükselmesi, ürün ve hizmetlerin kalitesinin düşmesi gibi istenmeyen durumlara da yol açabilir (Karip, 1999: 23).

Yöneticilerin vakitlerinin beşte birini yaşanan çatışmaları için harcadığı düşünüldüğünde, çatışma kavramının, örgütsel iklim, bireysel ve örgütsel performans üstündeki şekillendirici etkisi ortaya çıkmaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008). İşletmelerde farklı şekillerde yaşanan çatışmaları örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda sağlıklı bir biçimde yönetilmeleri kolay bir işlem değildir. Çünkü, yöneticilerin çalışanların farklı istek, ihtiyaç, amaç ve beklentileri ortak bir noktada

buluşturabilmelidir. Yöneticinin başarısı da bu farklılıkları örgütün amaçları doğrultusunda birleştirebilmesi ve yönetebilmesine bağlıdır. Bunun için yöneticinin işletmenin bütünü hakkında olduğu gibi çatışma kavramı hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunu başaramadığı takdirde bu farklılıkların örgütlerde çeşitli uyuşmazlık ve çatışmalara yol açması kaçınılmaz olacaktır (Şimşek, 2010: 291).

Bütün canlılarda olduğu insanlar, gruplar ve örgütler varlıklarını devam ettirebilmesi için çevresiyle uyum içinde olmalıdır. Varlığını tehlikeye sokan durumlarda ise mücadele verdiği ve çatıştığı bilinmektedir. Çünkü, her canlı ihtiyaçlarını gidermek için belli davranışlar sergilemektedir (Yelkikalan, 2006: 198). Yaşamsal ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntı ile birlikte gerginlik ve bozulma olayı oluşur. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir (Eren, 2015: 563). Çatışma, sadece yönetim biliminin ilgilendiği bir konu değildir. Toplumun bütünü ilgilendirdiğinden antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi vb. gibi bilimler de çatışma kavramını araştırmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Eğer çatışma kişiler arası ilişkilerin doğal bir parçası ise tek bir kuram değil, insan davranışları ile ilgili her kuram, çatışma veya çatışma çözme ile açık ya da kapalı biçimde ilgilidir (Bilgin, 2008: 10).

## **2.1.1. Çatışma Kavramı ve Yönetimdeki Yeri**

### **2.1.1.1. Çatışma Kavramı**

Çatışma kavramı sadece insanoğlu için geçerli değildir. Doğadaki canlıların içinde bulunduğu çevresiyle uyum içinde olması beklenir. Ancak varlığı tehlikeye düştüğünde kendisini korumak için gerektiğinde mücadele ettiği ve çatıştığı da görülmektedir (Eren, 2015: 563-579). Çatışma kavramının tek bir tanımı yoktur. En yaygın biçimi; çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmakla birlikte zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 2011: 645-663; Saruhan ve Yıldız, 2009: 289; Şimşek, 2010: 291-292). Aynı amaç için bir araya gelen birey ve grupların farklılıklarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına neden olan olaylar çatışma olarak tanımlanabilir. Farklı bir ifadeyle de bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünleri olarak da kabul edebiliriz (Eren, 2015: 563-579).



Latince'de 'conflictus' olarak, İngilizce'de 'conflict' olarak kullanılmakta olan bu kavram Türkçe'ye çatışma olarak çevrilmiştir. Yöntembilim terimleri sözlüğünde 'çatışma' kelimesi 'görüş ve kanıların aykırılığında doğan karşıtlık' olarak, Ruhbilim terimleri sözlüğünde 'uzlaştırılmayan ve birbirine karşıt olan içtepi, istek ve eğilimlerin canlıyı aynı zamanda ve yaklaşık güçte etkilemesi', Eğitim terimleri sözlüğünde '1. Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum, 2. Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da erekerin yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu' olarak ifade edilmektedir (TDK Sözlüğü, 2016).

Çatışma kavramı hakkında yapılan tanımları şu şekilde özetlemek mümkündür (Bilgin, 2008: 1-2);

- ✓ “Çatışma iki ya da daha çok taraf arasında uyuşmayan isteklerden kaynaklanan anlaşmazlıktır.”
- ✓ “Çatışma, insanların farklı ilgiler, düşünceler, inançlar, değer ve ihtiyaçlardan kaynaklanan doğal anlaşmazlıklardır.”
- ✓ “Çatışma, zıtlıklardan doğan karşıtlık veya anlaşmazlıktır.”
- ✓ “Çatışma, farklı ilgi, istek veya değerleri ya da kıskançlığı yansıtan uyumsuz davranışlardır.”
- ✓ “İlgilerden kaynaklanan çatışma bir kişinin amacına ulaşmaya çalışırken, kendi amacına ulaşmak isteyen diğerinin davranışları tarafından engellenmesi, ketlenmesi olarak ortaya çıkar.”

Bennis ve diğerleri çatışma kelimesinin, şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, kontrolün kaybedilişi ve akıl dışı davranma gibi özellikleri gösterdiği gibi, mecerayı, yeniliği, açıklamayı, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içerdiğini ifade ederken; Elton Mayo çatışmayı bir kötülük, toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi olarak değerlendirmektedir (Akt. Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 417).

Çatışma kavramı insan faktörü bağlamında; fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumları olarak aktarılmaktadır (Eren, 2015: 563). Toplumsal hayatın her yerinde çatışmaya şahit oluyoruz. Çünkü, toplumsal ve bireysel değer sistemlerimizde, önceki yaşantılarımızda, inanışlarımızda ve algılarımızdaki farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar görülmektedir. Tüm bunlar çatışma kavramını hem iş hayatımızda hem de özel yaşantımızda görmemize neden oluyor. Bireylerin, grupların ve örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için yakın ve uzak çevresindeki paydaşlarıyla etkileşim içinde bulunması gerekmektedir. Paydaşlarıyla olan bu ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlıklar çatışmaya yol açabilmektedir (Karip, 1999: 1).

Çatışma, bir tarafın diğerinin çıkarlarının kendisinininki ile çatıştığı veya olumsuz etkilediğini düşündüğü bir süreçtir (Hacıoğlu, 2016: 194). Yalom'a göre "çatışmanın insan yaşamına ve topluluklara dram, heyecan, değişim ve gelişme getirdiğini", Couger'e göre "çatışmanın değişme ve gelişme için fırsat yarattığını", Jandt'a göre "çatışma yolu ile mevcut norm ve uygulamaların tartışılıp değiştiğini ve çatışma yoluyla yaratıcılığımızı kullandığımızı" ifade etmektedir (Akt. Bilgin, 2008: 6).

Fichter'e göre, çatışma, "iki ya da daha fazla kişinin ya da grubun birbirlerini reddetmelerini ifade eder ki bu, imha, yok etme suretiyle ya da etkisiz bırakma yoluyla olur. Bunun en ilkel ve temel biçimi savaştır." Coser'a göre ise toplumsal çatışma, ahenk, denge ya da anlaşma yokluğudur. Alman sosyolog Ralf Dahrendorf ise çatışmayı "Bireyler arasında birbirine uymaz farklı amaçları içine alan her türlü ilişki" olarak ifade ediyor (Akt. Tezcan, 1981: 24). Dahrendorf'a göre çatışma ve uzlaşma olmadan toplumun var olamayacağı belirtilmiş ve çatışma teorisinde toplumun nitelikleri olarak şunlar ifade edilmiştir (Kaya, 2000: 196):

- ✓ Bütün toplumlar her alanda ve her an çelişki ve çatışmaya dayanır ve buna açıktır.
- ✓ Çatışma ve çelişki toplumun temel niteliği olup her zaman her yerde vardır. Her toplum her noktada her an değişmelere açıktır. Toplumsal değişme her zaman ve her yerde vardır.
- ✓ Toplumun oluşturan her unsur, toplumun çözülmesine ve tekrar bütünleşmesine diğer bir ifadeyle değişmesine katkıda bulunur.

İş bölümü ile eş anlamlı olarak kullanılan sosyal farklılaşma, hangi ölçekte olursa olsun her sosyal birimde farklı özelliklere sahip insanların, farklı vazifeleri, meslekleri ve rolleri gerçekleştirdiği durumu ifade eder. Bütün toplumlarda bireyler arasında kazanılmış farklılıklar görülmektedir. Bunların bir kısmı zeka, yaş, cinsiyet gibi biyolojik değişkenler iken, bir kısmı ise insan organizmasına bağlı olan özelliklerdir. Toplumu oluşturan bireyler pozisyon, meslek, prestij, alakalar, kültürel nitelikler, tutumlar ve değerleri ile bir diğerinden farklıdır. Bu farklılıkların bir kısmı gündelik yaşam tarzlarından, grupların örgütlerdeki farklı görev ve rollerinden kaynaklanmaktadır (Kaya, 2000: 195-196). Bu farklılıkların çatışmaların yaşanmasına zemin hazırladığı kabul edilmektedir.

Örgüt çalışanları açısından çatışma kavga ya da küsme değildir. Sadece kişilerin belli bir konuda görüş ayrılığından kaynaklanan durumdur. Bu durumun, örgüt açısından negatif veya pozitif anlam ifade etmesi çalışanların ve yöneticilerin bu süreci nasıl ele aldığına bağlıdır (Tecer, 2016). Çünkü, olumlu veya olumsuz olan çatışmanın kendisi değildir. Çatışma büyük, küçük, basit veya çok karmaşık olabilir ancak, yaşamın bir parçasıdır ve kaçınılmazdır. Sorun onunla nasıl başa çıktığımızdır. Bunun için kullandığımız yollar yapıcı veya yıkıcı olabilir. Yaşam karşıtlıklar içinde başlar ve devam eder. Eğer bu süreç içinde potansiyel çatışmaları beklemeyi ve yapıcı olarak çözmeyi öğrenirsek her şey çok daha az acı verici olacaktır (Bilgin, 2008: 6).

Hızla dijitalleşen dünya örgütlerin yapısı üzerinde bir takım değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Özellikle örgütlerin iş yapış süreçleri yeniden şekillenmektedir. Çünkü, teknolojik yenilikler, küreselleşen ekonomi ve sosyal yaşam alanlarımız farklı kültürden bireylerin bir araya gelmesini daha da hızlandırmıştır. Farklılıkların en büyük zenginlik sayıldığı bu çağda örgütün insan kaynakları da bu farklılıklardan etkilenmektedir. Farklı kültür ortamlarından gelen kişiler arasındaki değer, yetenek, amaç, beklenti, inanç, tutum, duygu, düşünce, kişilik ve algı gibi farklılıklar örgütlerdeki yaşanan çatışmaların temel kaynağı olarak sıralanmaktadır. Kurumlarda yaşanan çatışmaların varlığı, çeşitleri ve nedenleri kadar çatışmaların nasıl ele alındığı ve yönetildiği de önemli bir hususdur. Çatışmanın etkin bir şekilde yönetimi, çatışmaların olumsuz etkilerini azaltacak, olumlu etkilerini arttırabilecek, örgütteki yaşanan çatışma seviyesini optimal seviyede koruyan ve bütün tarafların kazan kazan anlayışıyla yaklaştığı bir dizi adımların toplamını içerir. Bu sayede örgütlerde gizlenen

sorunlar gün yüzüne çıkabilir. Kişiler yeni bakış açıları kazanabilir, örgütsel değişim ve yaratıcılık iklimi oluşturulabilir, yeni fikirlerin doğmasına imkan tanınabilir, kişi-grup ve örgüt arasındaki bağlar güçlenebilir ve iletişim artar. Yaratılan bu sinerji örgütün gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlayarak örgüt performans üzerinde olumlu etkiler bırakabilir. Bu olumlu etkilere karşılık çatışmalar, örgüt için kritik kararların alınmasını zorlaştırabilir, birey-grup ve örgüt arasındaki iletişimin kopmasına, işbirliğinin düşmesine ve güven ikliminin yıkılmasına zemin hazırlayabilir. Örgütsel amaç ve hedefleri erismeyi zorlaştıracak bu sonuçlar performans düşüklüğüyle sonuçlanarak işletmenin geleceğini zora sokabilir (Akkirman, 1998: 2-4).

Clark Kerr (1911-2003), demokratik bir toplumda ve endüstri ilişkilerinde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu düşünüyordu. Çatışma içindeki tarafları bekleyen üç alternatif söz konusuydu: Taraflar çekilebilir, diğer tarafı yok etmeye veya baskı altına almaya çalışabilir veya son alternatif olarak, her iki tarafta 'bu karşıtlık durumunun kalıcı olduğu ve çatışmaya uyum sağlamak gerektiği' fikrini kabul ederek bununla yaşamayı öğrenebilir (Berber, 2013: 476).

Bizler ne kadar uzak kalmak istesek de isteklerimizdeki, değerlerimizdeki, inanışlarımızdaki ve çıkarlarımızdaki farklılıklar varlığını koruduğu müddetçe çatışma kaçınılmaz olacaktır. Durum böyle olunca, çatışmadan kaçınmak yerine, çatışmaların ortaya çıkarabileceği faydalardan olduğunca yararlanmak ve muhtemel zararları azaltmak için çatışmayı yönetmek önem taşımaktadır. Çünkü, farklılıklar gelişimin ve zenginliğin kaynağı olabileceği gibi, farklılıklardan kaynakların zorluklarla nasıl baş edileceği bilinmediğinde bu farklılıklar herkes için istenmeyen sonuçlara zemin hazırlar (Karip, 1999: 2).

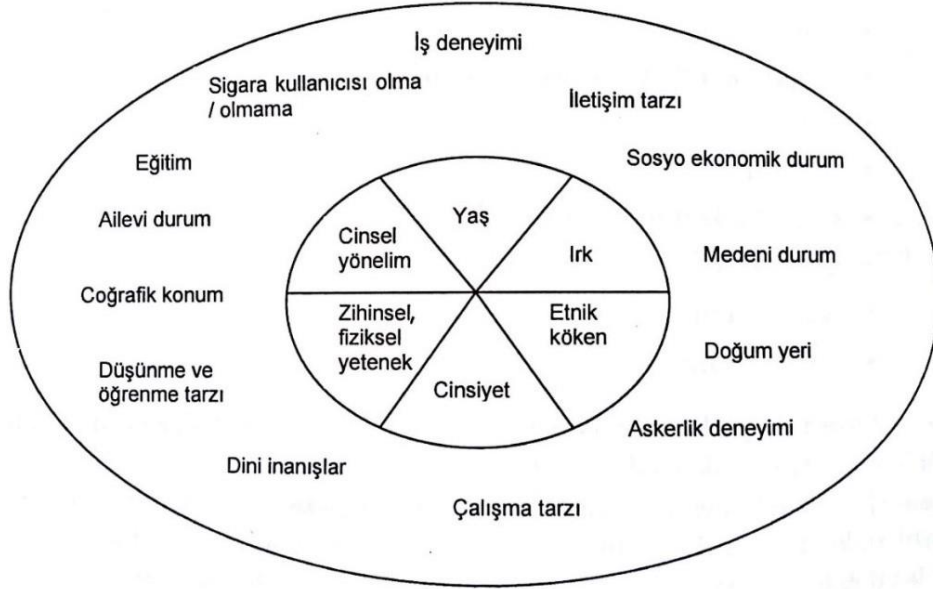
### **2.1.1.2. Yönetimdeki Yeri**

Yöneticilerin bireyler arasındaki farklılıkları, hedeflere erişmek için seçilen alternatifler konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını, sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek kişidir. Özetle esas itibarıyla farklılıkları yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011: 645-663). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, yöneticilerin zamanlarının yüzde 20 veya daha fazlasını çatışma ile uğraştıklarını veya bundan kaçınmaya çalıştıklarını gösteriyor (Appelbaum, Abdallah & Shapiro, 1999: 63).

İş hayatındaki kişiler arasındaki farklılıklar çoğu bireylerin özelliklerinden kaynaklanmakla birlikte, yönetilmesi gereken bir olgudur. İşletmelerin ve işletme yöneticilerinin örgüt performansı, karlılığı ve verimliliği bu farklılıkların başarılı bir biçimde yönetilmesine bağlı olarak değişmektedir (Sürgevil, 2010: 2). Çatışma süreci sağlıklı bir şekilde yönetildiğinde işletmelere avantaj sağlayabilir. İlk olarak mevcut veya olası problemlerin ortaya çıkmasında ve çözüm arayışında çatışma bir araçtır. Değişik fikirler, bilgiler ve öneriler başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınası etkinliği elde edilebilir (Karip, 1999: 23-24). İyi yönetilen bir çatışmanın, esnekliğin, örgütsel yeniliğin, yaratıcılığın, motivasyonun ve kapasite kullanımının artması yönünde olumlu katkı sağlarken; iyi yönetilemeyen çatışmanın ise birey ve grup başarı düzeyinin düşmesine, faaliyetlerin aksamasına ve durmasına, örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin bozulmasına hatta örgütün dağılmasına neden olabileceği vurgulanmaktadır (Temel ve Erkanlı, 2015: 53).

Bazı yöneticiler, insanlar arasındaki farklılıkların ne kadar önemli olabileceğinin farkında olamıyor; bazıları ise bu farklılıkları ve gerginlikleri nasıl yönetmeleri gerektiği veya hiçbir şey yapmamamın maliyeti konusunda fikir sahibi değiller. Bunların sonucunda en iyi fikirlerden bazıları dile getirilmiyor veya yeterli ilgiyi görmüyor ve performans düşmeye başlıyor (Harvard Business Review Türkiye [HBRT], 2017: 45).

İş hayatında dikkate alınması gereken ve grup kimliğinin oluşumuna katkı sağlayan on temel özellik; etnik köken, yaş, ırk, hiyerarşi ve sınıflar, cinsiyet, din, fiziksel yeterlilik/engellilik, aile durumu, cinsel yönetim, sınıf olarak sıralanmaktadır (Akt. Sürgevil, 2010: 8-12). Çalışma yaşamında farklılıkların birincil ve ikincil boyutları Şekil 2.1’de verilmiştir.



Şekil 2.1: Çalışma yaşamında farklılıkların birincil ve ikincil boyutları

**Tablo 2.1:** Farklılıklara ilişkin sınıflandırma

Sosyal kategori farklılıkları	İrk
	Etnik köken
	Cinsiyet
	Yaş
	Din
	Cinsel yönelim
	Fiziksel yeterlilik (engellilik vb.)
Bilgi ve beceri farklılıkları	Eğitim
	İşlevsel bilgi
	Bilgi ya da uzmanlık
	Gelişim (kişisel eğitim ve gelişim)
	Deneyim
Değer ve inanç farklılıkları	Yetenekler
	Kültürel geçmiş (deneyim)
	İdeolojik inançlar
Kişilik farklılıkları	Biliş tarzı
	Duygusal yapı
	Motivasyon faktörleri
Örgütsel statü veya konum farklılıkları	Hizmet süresi
	Unvan
Sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar	İşle ilgili bağlar
	Arkadaşlık bağları
	Sosyal topluluk bağları
	Grup içi üyelikler

Kaynak: Mannix, E. & M. A. Neale (2005). What differences make a difference: the promise and reality of diverse teams in organizations, *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2): 31-55. (Aktaran: Sürgevil, 2010: 16).

Şekil 2.1 ve Tablo 2.1’de gösterildiği gibi bireysel farklılıklar perspektifi, bazı insanların işlerinde daha mutlu olduklarını ve başkalarıyla daha kolay çatışma ve anlaşmazlıklara girme ihtimalini ortaya koymaktadır (De Dreu & Beersma, 2005: 110). Farklılık, uyuşmazlık, anlaşmazlıklardan dolayı sosyal yaşamın içinde kişiler arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler insan ilişkilerini zayıflatarak, hergeçen gün daha bireyselleştirmektedir. Bu bireyselleşmeyle birlikte işgörenler arasında çatışma daha sık yaşanır hale gelmektedir. Örgüt yöneticileri sorumlu olduğu çalışanlarının performansların korunması için kişiler arasında yaşanan çatışmaları yakından takip etmelidir (Özdemir ve Özdemir, 2007: 395). Çünkü çatışmanın ortaya çıkış sıklıkları, etkileri ve sonuçları açısından düşünüldüğünde bu kadar önemli olan bir kavram, kendi işleyişine terk edilemeyecek kadar önemli bir çalışma konusudur.

Çatışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkileri bireyler, davranışlar ve kişiler arasındaki ilişkiler üzerinde olmak üzere Tablo 2.3’te gösterildiği gibi üç gruba ayrılmaktadır (Başak, 2010: 8).

**Tablo 2.2:** Çatışmanın etkileri

Birey Üzerindeki Etkileri	Davranışlar Üzerindeki Etkileri	Kişiler Arasındaki İlişkiler Üzerindeki Etkileri
Öfke	Motivasyon ve verimliliğin azalması	Yanlış anlaşılmalara
Düşmanlık	Karşı taraftan kaçınma	Başkalarının niyetlerini sorgulama
Stres	Stereo tipli düşünme	Tutumları başkalarına göre değiştirme
Düşük iş tatmini	Tehditler	Güç miktarının değişmesi
	Agresiflik (fiziksel ya da zihinsel)	İletişimin kalitesinin değişmesi
	Önyargılı algılar	İletişimin miktarının değişmesi
	Diğerlerini şeytanlaştırma	Güvensizlik
	İşi bırakma	Başkalarının algılarını görmede yetersizlik
	İşe devamsızlık	
	Duygusal boşluk	
	Bir makama boyun eğme durumunun artması	

Kaynak: Başak, B. (2010). Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması. Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa. s.8

Genel olarak özetlemek gerekirse çatışma, örgütlerdeki anlaşmazlıkların su yüzüne çıkmasına yardımcı olacağı, çalışanlar arasındaki rekabeti ve yarışı arttıracığı ve tüm bunların işletmelerin performanslarını yükseltebileceği gibi, sağlıklı bir şekilde yönetilmesiyle birlikte sağlıklı bir örgüt iklimi ve çalışma ortamının oluşturulmasına yardımcı olacaktır.



## 2.1.2. Çatışma Yaklaşımları

Yapılan literatür çalışmalarında çatışmaya ilişkin tutum ve anlayışlar klasik, neo-klasik ve modern (etkileşim) şeklinde üç başlık altında toplanmaktadır.

### 2.1.2.1. Klasik/Geleneksel Yaklaşım (Çatışmayı Yok Etmek)

20. yüzyılın başlarında çalışma hayatı göz önüne alındığında, çatışma kavramı genellikle olumsuz, zararlı, gereksiz, faydasız ve mantıksız olarak kabul ediliyordu. Örgütlerin üretkenliğini azalttığı, belirlenen hedef ve amaçların önündeki en büyük engel olduğu, mevcut düzeni yıkarak kurum ve kuruluşları kaosa sürekliliği kabul görmekteydi. Bu çerçeveden bakıldığında her türlü çatışmanın kötü ve zararlı olduğuna, dolayısıyla çatışmanın çıkmasının önlenmesi için ayrıntılı kurallardan, çatışma yaratan kişilerin cezalandırılması gibi farklı tedbirlerin alınması gerektiği fikri yaygındı (Yeniçeri, 2009: 80). Bu yaklaşımın savunucularına göre çatışmalar örgütlerin uyumlu ve etkin işleyişini bozan durumlar olarak tanımlanmış ve çatışmaların ortaya çıkmasının önlenmesi ve hemen ortadan kaldırılması gerektiği ifade edilmiştir (Koçel, 2011: 645-663). Diğer bir ifadeyle, çatışma şiddet, yıkmak, rasyonel olmamak gibi anlamlarla bir tutularak olumsuz yönü öne çıkmıştır (Solmuş, 2004: 39).

Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerine bakıldığında "Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler ile yöneticiler gelişi güzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun şekilde çalışmalıdır", "Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve uyumlu bir şekilde icra edilmelidir." gibi maddeler örgütlerde oluşabilecek muhtemel çatışmayı azaltmak için gerekli önlemlerin alınması olarak açıklanabilir. Örgüt, bireyin çatışmacı davranışlardan kaçınarak işbirliğinde bulunmasını sağlayacak şekilde onun beklentilerini karşılamaya ve ödüllendirmeye yönelmelidir. Bu sayede kişiler arasında işbirliği iklimi oluşturularak çatışma yaşanma ihtimali azaltılabilir. Geleneksel yönetimde kişilerin işbirlikçi davranışının karşılığı ödül olurken, çatışmacı davranışının karşılığı da cezadır (Çulpan, 1978: 22).

Klasik yaklaşımçıların çatışma hakkındaki görüşlerinin genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Acar, 2006; Arslan, 2010: 6; Erdem, 2012: 455; Topaloğlu, 2011: 249; Yeniçeri, 2009: 82);

- ✓ Çatışmanın önlenebileceği,
- ✓ Çatışma yöneticilerin kendi eksikliklerinden kaynaklanır, örgütlerde ilke ve

kurallarının sağlıklı uygulanmaması sonucu çıkar,

- ✓ Çatışma ortamı örgütün mevcut işleyişini değiştirerek, düşük performans ve istikrarsızlık oluşturur,
- ✓ Yöneticilerin temel önceliği çatışmayı önlemektir,
- ✓ En uygun başarı çatışmanın ortadan kaldırılmasıyla elde edilebilir.
- ✓ Bütün çatışmalar yıkıcıdır ve kaçınılması gereklidir inancı vardır.

### **2.1.2.2. Neo-klasik/Davranışsal Yaklaşım (Çatışmayı Çözmek)**

1940'lı yıllarda, insan kaynakları yönetimi anlayışının örgütlerde hakim olmasıyla birlikte birden fazla kişinin bir arada olduğu çalışma ortamlarında çatışma yaşanmasının normal olduğu kabul görmeye başlamıştır. Bu görüş, çatışmanın tüm grup ve örgütlerde doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Çatışmanın kötü bir kavram olmadığı ancak yönetilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Başarılı bir şekilde yönetildiğinde olumlu faydaları olacaktır. Çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması, doğurabileceği olumlu faydalarının da yok edilmesi anlamına gelecektir (Solmuş, 2004: 39). Bu görüşün savunucularına göre çatışma kavramı kaçınılmazdır ve örgütsel yaşamın doğal bir parçasıdır. Ayrıca tüm çatışmaların yıkıcı sonuçlar doğurmadığına ve özellikle grup çatışmalarının örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşmaya yardımcı olabileceği ileri sürülmüştür (Topaloğlu, 2011: 249).

### **2.1.2.3. Modern/Etkileşimci Yaklaşım (Çatışmayı Canlandırmak)**

Açık sistem anlayışını esas alan modern yönetim anlayışı savunucularına göre ise çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Çatışmayı bütünüyle yok etmek olası değildir. Bu gerekçelerle yöneticilerin çatışmayı örgütlerin gelişimine katkıda bulunabilecek şekilde çatışmayı yönetmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çatışmanın hiç yaşanmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık gibi kavramlar görülemeyecektir (Koçel, 2011: 645-663).

Çatışmanın uzak durulması veya kaçınılması gereken bir durum olmadığı ifade edilmektedir. Çatışma sayesinde üstü örtülü birçok problemlerin gün yüzüne çıktığı ve tüm bu problemlerin ortak çözüme kavuşturulmasında yardımcı olduğu düşünülmektedir. Çatışma süreci yapıcı olarak yönetildiğinde problemlerin büyük çoğunluğu ortadan kalkmış olabilecektir (Akkoyun, 2013: viii). Bu görüşe göre günümüzde kendi içerisinde hiç çatışma yaşanmayan bir işletmenin sağlıklı işleminin

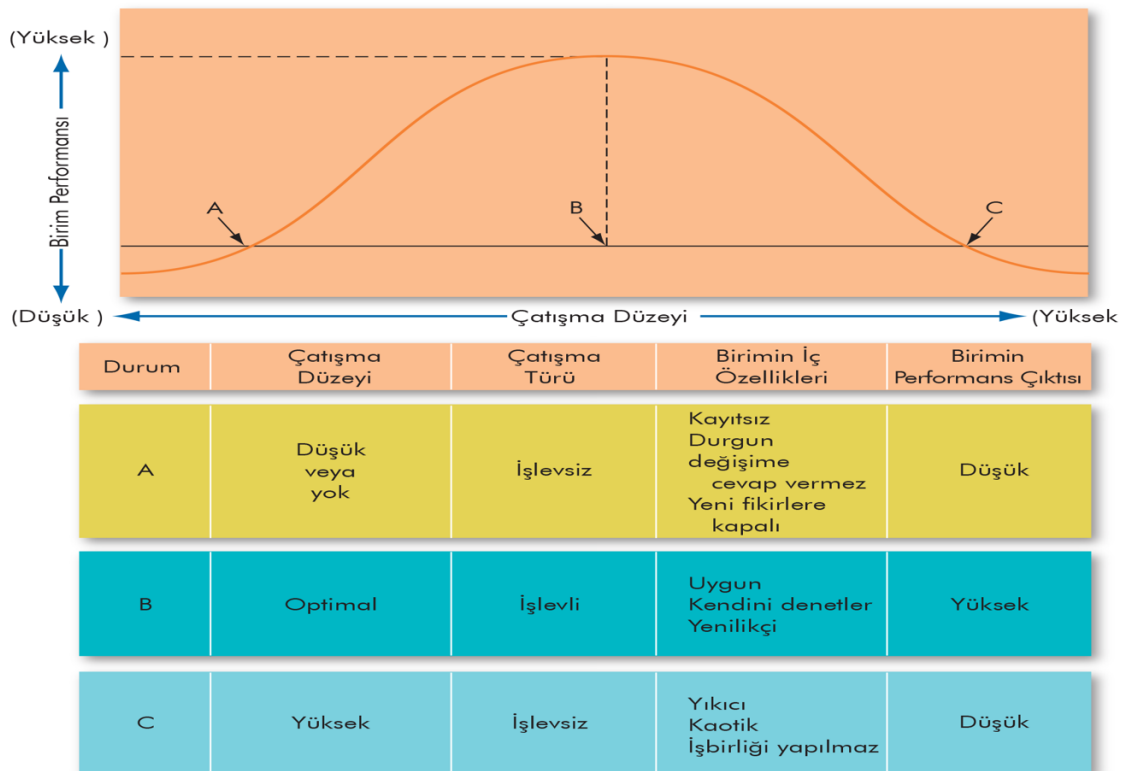
mümkün olmadığı dile getirilmektedir. Aynı zamanda çatışma, değişimin ve yeniliğin öncüsü durumundadır (Topaloğlu, 2011: 249). Çatışmaya etkileşimci bakış özetle, çatışma kavramının örgütler için yalnızca pozitif kuvvet değil, aynı zamanda varlıklarını sürdürebilmeleri için bir gerekliliktir inancı vardır (Erdem, 2012: 455). Modern görüşün davranışçı görüşten ayrı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz; son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur (Solmuş, 2004: 40). Bu görüşün savunucuları için çatışma, örgütlerde enerji, yaratıcılık ve sinerji oluşturmanın bir yolu olarak görürler. Diğer yandan farklılıkların yaratılmadığı örgütlerde gelişme, iyileşme, yenilenme hızı düşerek örgütte monotonluk ve durağanlık içine düşerler. Örgütlerdeki optimal düzeydeki bir çatışmanın varlığı, grup içinde rekabeti arttırarak, kişisel, grupsal ve örgütsel performansı yükseltecektir (Yeniçeri, 2009: 85).

Çatışmanın yaşanıp yaşanmamasından daha çok çatışmanın düzeyi, niteliği, işlevselliği ve biçimi daha önemlidir. Çünkü fonksiyonel olmayan çatışmalar, çalışanların enerjilerinin yanlış noktalara harcanmasına, çalışma ortamının bozulmasına sebep olabilir. Diğer yandan ise kurumlarda fonksiyonel çatışmanın yaşanması, yaratıcılığın ve gelişmenin belirleyici şartı olduğu, yaşama anlam kattığı, çalışma şevkini arttırdığı, bozukluk ve yetersizliklere dikkati çektiği, örgütsel durgunluğu ve ataleti önlediği ve sonuçta örgüte dinamik bir nitelik kazandırdığı kabul görmektedir (Yeniçeri, 2009: 15). Çatışma kavramına yönelik yaklaşımların karşılaştırılması Tablo 2.3'te gösterildiği gibidir (Şimsek, 2010: 294).

**Tablo 2.3:** Örgütsel çatışmaya bakış açılarının karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
Çatışma kaçınılmazdır.	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturma ve onu yönetmedeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
Optimal örgütsel iş başarımı, çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerektirir.

Kaynak: Şimşek, M. Şerif. (2010). Yönetim ve Organizasyon, 12. Baskı. Eğitim Akademi Yayınevi, Konya. s.294

**Şekil 2.2:** Çatışma ve birim performansı

Kaynak: Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2012). Organizational Behavior. Pearson (Çev: Prof. Dr. İnci ERDEM, Örgütsel Davranış. 14. Basımdan Çeviri, Nobel yayıncılık, Ankara. s.477)

Pek çok kişi çatışma kavramının birey-grup-örgüt performansını düşürdüğünü ileri sürsede, bu görüş her zaman geçerli değildir. Çatışma bir grubun veya birimin işleyişi için yapıcı da yıkıcı da olabilmektedir. Şekil 2.2’de gösterildiği gibi çatışma seviyesi çok düşük veya çok yüksek olabilmektedir. Her iki aşırı uçta (A ve C noktaları) performansı engelleyicidir. Optimal olan seviye (B noktası) yıkıcı olmadan veya faaliyetlerin koordinasyonunu engellemeden durgunluğun önüne geçen, yaratıcılığı tetikleyen, gerilimleri azaltan ve değişimin tohumlarını atan seviyedir (Erdem, 2012: 477).

Çatışmanın düşük düzeyleriyle kıyaslandığında, orta düzeydeki çatışmalar, çalışanların problemi düşünme ve inceleme, fikir üretmelerine ve problemin çözümü için almış oldukları kararı uygulama dürtüsü uyandırmaktadır. Öte yandan; çatışmanın yüksek seviyelerinde, yüksek uyarılma seviyesi ve stres ile kişiler arasında gerginlik ve güvensizlik, insanları probleme odaklanmaktan, yeni fikirler üretmeye açık olmaktan ve problem çözümünde ortaklaşa çözümü seçmekten ve uygulamaktan alıkoyar (De Dreu & Beersma, 2005: 108).

### **2.1.3. Organizasyonlardaki Başlıca Çatışma Türleri**

Literatür incelendiğinde organizasyonlardaki çatışmalar hakkında birden çok sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar Tablo 2.4’te gösterilmektedir. Araştırma kapsamının dışına çıkmamak adına sadece kişiler arası çatışma türü açıklanmış, diğer çatışma türlerinin içeriğine değinilmemiştir.

**Tablo 2.4:** Çatışma türleri

Gruplandırma Esasları	Çatışma Türleri
1- Taraflarına göre	1- Bireysel çatışma 2- Kişiler arası çatışma 3- Birey grup çatışması 4- Grup içi ve gruplar arası çatışma 5- Örgütler arası çatışma
2- Niteliğine göre	1- Fonksiyonel çatışma 2- Fonksiyonel olmayan çatışma
3- Örgüt içindeki yerine göre	1- Yatay çatışma 2- Dikey çatışma 3- Emir-komuta-kurmay çatışması
4- Çıkış şekillerine göre	1- Potansiyel çatışma 2- Algılanan çatışma 3- Hissedilen çatışma
5- Açıklık durumuna göre	1- Açık çatışma 2- Kapalı çatışma

Kaynak: Gümüseli, Ali İlker, (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. s.50

Kişiler arası çatışma: Birden fazla kişinin farklı konularda (fikir, duygu, görüş ayrılıkları) anlaşmazlığa düştüğü anda ortaya çıkan çatışma türüdür. Çatışmayı bir bireyin başka bir bireyle yapmış olduğu çatışma olarak ele alınabilir. İki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Bunlara ek olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları kişiler arası çatışmaya örnek olarak verilebilir (Eren, 2015: 571). Bireyin başkaları ile çatışmalarının kaynağı çoğu kez kendi egosundaki doyumsuzluktur. Bireyler için bir iş yaparken, ilişkilerde ve her türlü etkileşimde, sonuçlardan çok başkalarının ne düşündüğü önem taşır. İnsanların enerjisi sınırlıdır. Bu enerji, egonun doyumu üzerinde yoğunlaştığı ölçüde işe yönelmekten uzaklaşır. Örgüt ortamında yetersizliklerin ve çatışmaların en önemli kaynağı egonun bireyi kontrol etmesidir (Karip, 1999: 14). Kişiler arası çatışma örgütlerde en sık karşılaşılan çatışma türüdür. Örgüt üyeleri arasındaki farklı amaç, bilgi, metot, değer yargısının çatışmaya

neden olabileceği gibi bireylerin sahip olduğu farklı karakter, tutum ve kişilik özellikleri çatışma neden olabilir (Ertürk, 2012: 256).

#### 2.1.4. Çatışmanın Nedenleri

Çatışma durağan değildir. Bir evreden diğerine geçiş yapabilir ve bu evreler arası geçiş doğrusal değildir. Görmezden gelinen bir çatışma kendiliğinden azalabileceği gibi evreler arası bir sıçrama yaparak artış göstere de bilir (Karip, 1999: 7). Çatışmaları örgütte dinamik bir süreç olarak ele mümkündür. Bu anlamda çatışma bireyler, gruplar ya da bölümler arasındaki anlaşmazlıklar zinciri olarak görülebilir. Genel olarak çatışmalar birikmiş uyuşmazlıklardan sonra başlamaktadır (Yeniçeri, 2009: 41).

*İşlerarası fonksiyonel karşılıklı bağlılık:* Organizasyonlar yürütülen faaliyetler bakımından birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölüm ve kısımlardan oluşmaktadır (Eren, 2015: 563-579). Bu bölüm ve kısımlarda işleri yerine getiren kişi veya gruplar arasında bir takım fonksiyonel ilişkiler vardır. Toplu bağlılık tipinin egemen olduğu durumlarda birimlerin birbirleri ile ilişkileri azdır veya hiç yoktur. Dolayısıyla çatışmaların ortaya çıkmasına katkıda bulunmaz. Diğer yandan sıralı karşılıklı bağlılık tipinde çok yönlü karşılıklı bağlılık olduğundan dolayı çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini yükseltir. Örnek vermek gerekirse matriks organizasyonlarda çok yönlü ilişkiler olduğundan çok yüksek çatışma olasılığı taşırlar (Koçel, 2011: 645-663).

*Belirli (ortak) kaynakların paylaşılması:* İşletme veya organizasyonlarda faaliyetler gerçekleştirilirken kişi veya gruplar tarafından ihtiyaç duyulan kaynakların dağıtımı konusunda her taraf kendi paylarını (bütçe, malzeme, materyal, ve personel) arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaya ortam hazırlamaktadır. Bunlara aynı kaynağı iki departmanın birlikte kullanmak zorunda kalması da eklenebilir. Uzlaşma ve paylaşma kültürünün ve empati kavramlarının tam olarak kavranmadığı halklarda ortak kaynak kullanımı birçok çatışmanın başlıca kaynağı konumundadır (Koçel, 2011: 645-663).

*Amaç farklılıkları:* Farklı kültürden gelen, değişik yetiştirme tarzları ile duygu ve zevklere sahip insanların örgütlerdeki bireysel arzu ve ihtiyaçları kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Bireylerin amaçlarındaki farklılıklardan dolayı yaşananlar karşısında

farklı tepki ve tutum sergileyeceklerdir. Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabacak amaç konusundaki farklılıkların ve aykırılıkların artması çatışmalar için uygun bir ortamı hazırlarlar (Eren, 2015: 563-579).

*Algılama farklılıkları:* Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişkinin varlığı bilinen bir gerçektir. İnsan davranışlarını belirleyen temel etken algılarımızdır. Algı farklılarımızdan dolayı kişiler veya gruplar karşı karşıya kalabilmektedir. Pek çok çatışmanın temelinde algılama farklılıkları yer almaktadır (Koçel, 2011: 645-663).

*Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik:* Organizasyon şeması içerisindeki bireylerin görev tanımlarının ve yetkilerinin neredelerde başlayıp nerelerde biteceği çoğu zaman belirgin değildir. Çoğu işletmelerde görevler ardışık olarak birbirlerine bağlıdır. Böyle bir çalışma ortamında genellikle her yönetici görevlerinin neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini kesin olarak bilemez (Eren, 2015: 563-579). Açık ve net olarak tanımlanmamış bu görev ve sorumluluklar ile belirsizlikler çatışma için gerekli ortamı yaratabilirler. Ayrıca örgüt büyüklüğünün de çatışma üzerinde güçlü bir etkisi görülebilir. Çünkü, örgütün sınırları genişledikçe, örgütsel hedefler daha az açık hale gelmekte, örgüt içinde alt üst ilişkiler zorunlu olarak daha biçimselleşmekte, uzmanlaşma bireyin yetki alanını korumak için bir baskı yaratmakta ve örgütteki iletişim çok kişinin kontrolünden geçtiğinden iletilmek istenen mesajlar değişime uğrayabilmektedir (Solmuş, 2004: 46). Henri Fayol'un 14 ilkesinden birisi olan "kumanda birliği" ne göre; bir ast yalnız ve yalnız bir üstten emir almalıdır. Bir çalışanın yalnız bir üste bağlı olması, onun aynı zamanda, yalnız bu üste rapor vermekle yükümlü olduğu anlamına gelmektedir. Fayol'a göre kumanda birliği temel bir ilkedir ve bunun gözardı edilmesi; yöneticinin sahip olduğu yetkinin zarar görmesine, disiplin sağlamada güçlüklerin yaşanmasına, anlaşmazlıkların ve çatışmaların ortaya çıkmasına, düzenin bozulmasına ve sonuçta örgütün işleyişinde aksamalara neden olacaktır (Berber, 2013: 224).

*İletişim noksanlıkları:* Toplumsal alanın her aşamasında insani ilişkileri kurmak, geliştirmek ve başarılı bir biçimde yönetmek için gerekli ilk şart iletişimdir (Akt. Yeniçeri, 2009: 98). Organizasyonu oluşturan kişi ve gruplar arasındaki bağlantıların sağlanabilmesi için kurulan iletişim eksiklikleri (mesaj akışındaki gecikmeler, mesajın filtrelenmesi, mesajın açık olmaması, yanlış anlaşılmalarda) çoğu zaman çatışmaya davetiye çıkarmaktadır. Yönetici konumundaki kişilerin emrinde çalışanlara iş



görmek için kullanabileceği en temel araç iletişimidir. İletişimi kullanmadan bu görevini sürdürmesi olanaksızdır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten söz etmek mümkün değildir. Yönetici isteklerini, zamanını ve nasıl olacağını iletişimi kullanarak çalışanlarına iletir. Örgütlerdeki çalışanların birbirleri arasında sağlıklı bir iletişimin kurulması ve sürdürülmesi örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Bireyler arasında yaşanabilecek iletişim noksanlıkları ise sağlıklı ilişkilerin bozulmasına, anlaşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilir (Koçel, 2011: 521; Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 313).

*Statü farklılıkları:* Organizasyon içerisindeki belirli kişi veya gruplar kendi konumlarını ve rollerini diğerlerinden daha üstün görebilirler. Rollerdeki ve statülerindeki bu üstünlük düşünceleri diğer kişilerle olan iletişimlerini ve haberleşmelerini olumsuz etkileyerek çatışmaya neden olabilmektedir (Koçel, 2011: 645-663).

*Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar:* Yöneticilik rolünü yerine getiren kimselerin kendilerine has bir takım yönetim tarzları vardır. Yöneticinin karar alması, planlaması, uygulaması ve kontrol etmesi, çalışanlarını harekete geçirmesi, onları motive etmesi gibi temel fonksiyonları yerine getirirken farklı stratejiler ve öncelikler belirleyebilir. Yöneticinin bu tarz davranışları astlarınca benimsenmemesi durumunda ast-üst arasında anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilecektir (Eren, 2015: 570)

*Çıkar farklılıkları:* Organizasyonlardaki kişiler ve gruplar arasında, örgütün sunduğu yurt dışı gezisi, lojman, kamp, terfi v.b.) imkanlardan yararlanma konusunda farklılıkları çatışma kaynağı olabilmektedir (Solmuş, 2004: 48).

*Kişilik farklılıkları:* Çalışan bireylerin hem fiziksel hem genetik özelliklerinden doğan farklılıkları mevcuttur. Örnek olarak amaçlarının farklı olması, değer sistemlerinin farklı olması, beceri ve yeteneklerinin farklı olması çatışma nedeni olmasına ortam hazırlayabilir. Bazı kişiler bir olay karşısında rasyonel davranırken, bazıları duygusal bir davranış sergileyebilmektedir. Ayrıca bazı kimseler bir olgu karşısında tarafsız kalırken, bazı kimseler saldırgan olabilmektedir (Yeniçeri, 2009: 90).

*Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler:* Değişen koşullar nedeniyle bazen organizasyonlarda yeniden yapılanma, reorganizasyon çalışmaları veya işletmenin el değiştirmesi veya başka bir işletme ile birleşmeler çatışmaya neden olabilir. Çünkü bu

değişimler bazen çalışanların yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımlar geliştirmesini gerekli kılar. Bu yeni duruma ayak uyduramayan kimselerde bir çeşit rol çatışması yaşanması muhtemeldir (Koçel, 2011: 653).

*İşçi-İşveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar:* Organizasyonlardaki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler arasında kutuplaşma olduğunda bu kimseler arasında çatışma yaşanması muhtemel hale gelmektedir (Koçel, 2011: 653).

*Örgüt içi güç mücadelesi:* Organizasyon üyeleri arasında farklı nedenlerden dolayı sahip oldukları kontrol alanlarını ve güç alanlarını genişletmek istemeleri durumunda kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirecektir (Koçel, 2011: 653).

### **2.1.5. Çatışmanın Olası Sonuçları**

Klasik bakış açısıyla bakıldığında örgütlerde yaşanan kriz, çatışma, yabancılaşma, ihtilaf, uyumsuzluk, kaos gibi kavramlar olumsuz kavramları çağrıştırmaktadır. Ancak kavramlara iyi veya kötü anlamları yükleyerek onlardan kaçmak doğru değildir. Doğru olan bir kavramın iyi veya kötü olarak sınıflandırılmasından ziyade onların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşması konusunda yönetilmesidir (Yeniçeri, 2009: 15). Çoğu üst düzey yönetim ekibi, stratejik kararlar alınırken şöyle veya böyle çatışma yaşarlar. Bununla birlikte, bu çatışmanın kararlar ve ekibin gelecekteki karar verme etkinliği üzerinde ne gibi bir etkisinin olduğu tartışma konusudur. Çatışmanın genel karar verme etkililiğini arttırdığına dair bulgular vardır. Örneğin, çatışma, karar kalitesini artırabilir ve karar vericiler arasında daha iyi bir anlayış geliştirebilir ve böylece bir kararın uygulanma şansını artırabilir. Çatışmanın genel karar alma etkinliğini kötüleştirdiğine dair de bulgular sözkonusudur. Çatışma, bir takımın kararının uygulanmasını tehdit ederek fikir birliğine varma yeteneğini ve ekip üyeleri arasındaki duygusal kabulü azaltabilir, ekip uyumunu tehdit edebilir ve gelecekteki karar alma süreçlerini zorlaştırabilir (Amason & Schweiger, 1994: 239). Örgütsel amaçlara daha kolay ulaşmak için bir çok amaç, örgüt içinde takım çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Farklı bireylerden oluşan bir takımlarda çatışma yaşanması muhtemeldir. Üyeler arasında çıkabilecek bir çatışma, karşılıklı saygıya dayalı bir tartışma ortamı ve yaratıcı çözüm önerileriyle takıma katkı sağlayabileceği gibi verimliliği ve inovasyonu düşürerek takımın dağılmasıyla da sonuçlanabilir. Bir takım, çalışmaya başlamadan önce farklılıkları gün ışığına çıkarmak, hatta grup, uyumlu ve homojen görünse bile bunu yapmaya gayret etmek, yıkıcı çatışmaları önlemeye

yardımcı olacaktır. Takımlardaki çatışmalar, farklı fikirlerden ziyade takım üyelerinin düşünme ve hareket etme tarzlarına yönelik yanlış anlamalardan kaynaklanır. İnsanlar farklılıklarının üstesinden gelmedikçe oluşan çatışmalar, verimliliği ve inovasyonu sekteye uğratar (Toegel & Barsoux, 2016). Çatışmanın olası sonuçları Tablo 2.5'te verilmiştir (Karip, 1999: 22-25).

**Tablo 2.5:** Çatışmanın olası sonuçları

<b>Olumlu yanları</b>	<b>Olumsuz yanları</b>
Daha iyi ilişkilerin oluşturulması, Psikolojik olgunluk, Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi, Bireysel gelişim, Etkinliğin ve verimliliğin geliştirilmesi, Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, Daha iyi çözümler oluşturmak, Örgütsel değişimi sağlamak, Monotonluğu azaltmak, Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması.	Stres ve işten bıkmalık, Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar, Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması, İş doyumu ve performansın düşmesi, Değişime karşı direnmenin artması, Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması.

Kaynak: Karip, E. (1999). Çatışma yönetimi. (1. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık.

Çatışma kavramının genel bir değerlendirilmesi yapıldığında olumlu çatışma ikliminde ve olumsuz çatışma ikliminde ortaya çıkabilecek etkiler Tablo 2.6'da gösterilmiştir (Maktav, 2013).

**Tablo 2.6:** Olumlu ve olumsuz çatışma iklimleri

Olumlu Çatışma İklimleri	Olumsuz Çatışma İklimleri
Günlük iletişimlerde şeffaflık ve açıklık.	Bilgi genellikle saklanır, iletilmesi “gerektiği kadar”la sınırlandırılır. Sırlar, gizli gündemlerin olması yaygındır.
Bilgi akışı rahatçadır ve spontandır.	Önemli bilgiler saklanır; konuşmalarda, toplantılarda ve belli bir zamanlama içinde paylaşılır.
Taraflar arasında empati (diğerlerinin duygu ve görüşlerini anlama isteği içindedirler.	Karşındakinin yargılanması ve eleştirilmesi gerektiği algısı içinde yargılayıcı ilişkiler söz konusudur.
Provizyon koyarak, birbirlerinin rakip fikirlerini dinleme isteği içindedirler.	Bakış açıları katıdır ve artık, bir sonuca vardktan sonra karşındakinini dinleme isteği yoktur.
İyi bir işin çıkarılması ve çabaları takdir etme	Diğerlerinin sergilediği işlere ve çabalara karşı ilgisizlik
Sıkı bir iletişim vardır; değişik araçlar zengin bir şekilde kullanıldığından. (Yüz yüze ve sesli iletişim yolları tercih edildiğinden daha çok sözel ve sözsüz mesaj yer almaktadır.)	İletişimin sıklığı düşüktür; iletişimde genellikle e posta, mesaj atma, mesaj bırakma gibi “zayıf” araç kullanıldığından daha az (sözel ve sözsüz) mesaj yer almaktadır.
Karar vermede katılımcılık esastır, geçici ve uzun dönemli sorunlara ilişkin olarak karşı tarafla diyalog ve tartışmalar sürdürülür.	Kararlar daha çok tek taraflı olarak alınır. Doğrudan yapılan hareketlerle diğeri üzerinde uygulanan kontrol yüksektir ve kendi istekleri diğesine empoze edilir.
Eşitliğe çok önem verilir ve herkesin görüşünün önemli olduğu düşünülür.	Üstün olunduğu sıklıkla ifade edilir, bir taraf kendisinin dominant olduğunu sergiler.
Kurumsal bir varlıkla (örneğin; arkadaşlık, ilişki, evlilik, ekip, grup ya da kurumla) özdeşleşme çoktur.	“Genel grubun düşüncesi” ile özdeşleşme çok yaygındır. Ortak görüşe karşı düşünceler ya da geminin sallanması hiç istenmez.
İnsanlar ve fikirler hakkındaki duygular, heyecanla ve tutkulu olarak ifade edilir.	Kızgınlık veya gerginlik gibi duygular, sıklıkla yaşanır.

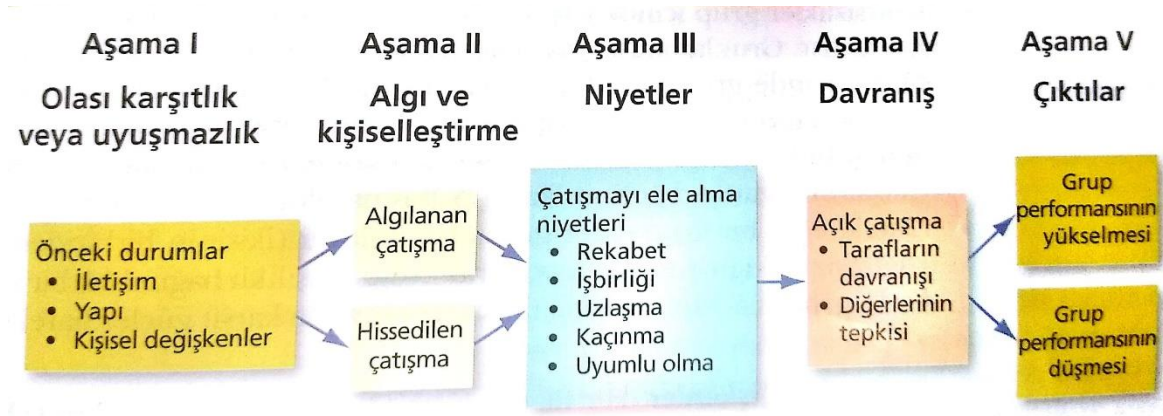
Kaynak: Maktav, S. (2013). Çatışma stilleri ve etkileşim stratejileri/Çatışma etkileşimi ve iklim. F. Akkoyun, (Ed.), Çatışma yönetimi, ilişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler (7. Baskı) içinde (108-138)-(207-228). Ankara: Nobel.

### 2.1.6. Çatışma Süreci

Gelişen iletişim teknolojileri ve küreselleşmeyle birlikte dünya her geçen gün, tüm farklılıkları içinde barındıran küçük bir alan haline gelmektedir. Yaşanan bu değişimler dünya üzerindeki devletleri, uluslararası şirketleri, işletmeleri ve bireyleri her geçen gün birbirlerine bağlı ve bağımlı hale getirmektedir. Bu kadar etkileşimin, farklılığın ve çeşitliliğin olduğu yerde de çatışma potansiyeli artmaktadır.

Çatışma süreci; ilk aşamada olası karşıtlık veya uyumsuzluk, ikinci aşama algı ve kişiselleştirme, üçüncü aşama niyetler, dördüncü aşama davranış ve beşinci ve son aşama çıktılar olmak üzere Tablo 2.7’de verilmiştir (Erdem, 2012: 457).

**Tablo 2.7:** Çatışma süreci



Kaynak: Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2012). Organizational Behavior. Pearson (Çev: Prof. Dr. İnci ERDEM, Örgütsel Davranış. 14. Basımdan Çeviri, Nobel yayıncılık, Ankara) (İçinde: Melek TÜZ, Çatışma ve Müzakere, 14. Bölüm, s.457)

Birbirleriyle ilişki içerisinde bulunan iki veya daha fazla taraf arasında, kaynakların yetersiz veya sınırlı olması, değerlerinin, ihtiyaçlarının, çıkarlarının birbiriyle uyuşmaması sonucu ortaya çıkan duruma çatışma denilmektedir. Çatışma çözme ise, çatışmaya maruz kalan kişilerin iletişime dayalı ve bütün tarafın gelişmesine ve kazanmasına olanak verecek, taraflarca işbirliği yapılan, çözüm odaklı bir süreçtir (Akbalık, 2001: 8). Çatışma yönetimi konusunda farklı yazarlar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Tüm bunlara yakından bakıldığında bu stratejilerden bazılarının birbirlerinin aynısı olduğu görülmektedir. Çatışma stratejilerinde geliştirilen önemli araştırmacıların modelleri sistematik bir şekilde tablolaştırılmış olup, Tablo 2.8’de verilmiştir (Şirin, 2008: 113).

**Tablo 2.8:** Çatışma yönetiminde öne çıkan araştırmacılar ve ele alış şekilleri

Arastirmacilar	Boyutlar	Çatışma Yönetim Stilleri
Follett (1940)		Temel Stiller: Hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme İkinci Dereceden Stiller: Kaçınma ve örtbas etme
Deutsch (1949-1990)		İşbirliği etme, rekabet etme
Bales (1950)		Anlaşma ve anlaşmazlık
Blake & Mouton (1964)	Digerlerine yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme
Thomas (1976)	İşbirliği etme ve iddiacı olma	Uyma, kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme ve uzlaşma
Rahim & Bonama (1979)	Kendine yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi	* Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Putnam & Wilson (1982)		Kontrol etme, karşı karşıya gelmeme ve çözüme yönelme
Putnam ve Jones (1982)		İletişimde bulunma
Pruitt (1983)		Problem çözme, ödün verme, hareketsizlik, var olanla yetinme
Lee (1990)		Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma: Astlar, üstler ve eşdeğer statüde bulunanlar
Tjosvold (1990)		İşbirliği etme, rekabet etme
Ting-Toomey (1991)	Bireyci ve kolektivist kültürler	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Hocker & Vilmot (1991)		Kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme
Hoy & Miskel (2000)		Uyma, işbirliği etme, rekabet etme, kaçınma, uzlaşma

\* Kişiler arası çatışma yönetme stratejisi olarak bu çalışmada kullanılan modeldir.

Kaynak: Şirin, E. F. (2008). Beden eğitimi ve spor meslek yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. s.113

### 2.1.7. Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

İşletmenin temel amaçlarından birisi olan “uzun dönemde yaşamın devam ettirilmesi” ilkesi gereğince işletmelerde yaşanan çatışmaların çözüme kavuşturulması önemlidir. Ancak, çatışmaların çözüme kavuşturulması kadar, bu süreçte atılacak adımların ve yöntemlerin çatışmanın taraflarını ne derecede tatmin ettiği de dikkate alınmalıdır. Tatmin edecek çatışmanın alternatif çözüm yollarını araştırmak ve içlerinden uygun olanın seçilmesi yöneticinin temel görevidir (Şimşek, 2010: 308).

Günümüz iş dünyasında işletmeler arası veya işletme içindeki birimler arasında etkileşim hız kazanmaktadır. Etkileşimle birlikte örgütlerin beşeri yönünü oluşturan işgörenler arasında bireysel farklılıklara bağlı olarak anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları veya çatışmaların yaşanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Çağımızda kişiler arasında çatışmaların çözümlenmesinde, çatışmaların nedenlerine inmek ve bu nedenlere bağlı olarak çözüm şekilleri gerçekleştirmek önemlidir. Kalıcı çözüm şekli oluşturmak uzun vadeli ve eğitime dayanmaktadır (Akt. Arslan, 2010: 29).

Çatışma durumlarında bireylerin kullanmayı tercih ettiği belirli davranış kalıplarına çatışma stili veya çatışma stratejileri denir (Gümüseli, 1994: 22; Moberg, 2001: 47). Çatışma stili, bir kimsenin çatışma sırasındaki yönelimi demektir. Birçok bilim adamı stili kişinin çatışmalara genel olarak vermiş olduğu bir tepki tarzı olarak görmektedirler. Stiller ayrıca bizim de kendi davranışlarımızı teşhis etmemiz ve yaptığımızın sonucunun ne olabileceğini anlamamız için bir referans sağlamaktadır. Her ne kadar insanlar değişik çatışma durumlarında onlardan beklenen tepkileri veriyor olsalar da aynı çatışma içinde bile duruma göre ve zaman içinde tepkilerini değiştirmeye ve uyarılma kapasitesine de sahiptirler. İnsanların çatışma ilerledikçe yaklaşımlarını değiştirdiklerini gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Maktav, 2013: 111-112).

Bireysel çatışma yönetimi için atılacak adımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akt. Başak, 2010: 36-37);

#### **Değerlendirme:**

- ✓ Kendinize sakinleşmek ve durumu değerlendirmek için zaman verin.
- ✓ Çatışmanın gerçek kaynağına karar verin.
- ✓ Uygun bilgi ve dokümantasyonu bir araya getirin.
- ✓ Üzerinde uzlaşmaya istekli olduğunuz ve olmadığınız noktaları tayin edin.
- ✓ Diğer tarafın isteklerinin ne olduğunu değerlendirin.
- ✓ Durum için, ilişki için ve çevre için uygun çatışma yönetimi davranışına karar verin.

#### **Tanıma:**

- ✓ Diğer tarafın endişelerini dinleyin.
- ✓ Diğer tarafın bakış açısını anlamaya çalışın.

**Tutum:**

- ✓ Stereotipleştirme ve ön yargıda bulunmaktan kaçının.
- ✓ Objektif kalmaya çalışın.
- ✓ Olabildiğince esnek ve açık olun.

**Davranış:**

- ✓ Kullandığınız dile dikkat edin.
- ✓ Sözsüz iletişiminize dikkat edin.
- ✓ Diğer tarafın sözlü ve sözsüz iletişimini gözleyin.
- ✓ Meseleye odaklanın, teğet geçmeyin.
- ✓ Tutamayacağınız sözler vermeyin.
- ✓ Meseleyi kazanayım- kaybet stratejisi içinde değerlendirmeyin.
- ✓ İçten ve güvene layık olun.
- ✓ Açık fikirli ve esnek kalmaya çalışın.
- ✓ Durum için uygun çatışma yönetimi davranışını kullanın ve ilerleyen etkileşime göre davranışınızı gözden geçirin.
- ✓ Dinleyin, tekrar edin ve bilgiyi tanımlayın.

**Analiz:**

- ✓ Bütün tarafların kaygılarının düşünülmüş ve ifade edilmiş olduğundan emin olun.
- ✓ Özetleyin ve kararları açıklayın.
- ✓ Tüm değişimlerin hayata geçmesi için prosedürleri gözden geçirin.

*'Farklılıktan korkmak, yaşamın kendisinden korkmaktır'* sözüyle Mary Parker Follett, insanlar arasında görülen 'çatışmanın' (conflict) doğal olduğunu ve bu yüzden çatışmayı zarar verici uyumsuzluk olarak algılamamak gerektiğini vurgulamıştır. Çatışma; düzeni sürdürmek ve birlikteliği korumak için ortak amaç (veya çözüm) üretmek üzere, sosyal değere sahip görüşlerin paylaşıldığı normal bir süreç olarak görülmelidir. Mary Parker Follett (1868-1933), farklı görüşlerden kaynaklanan anlaşmazlıkları/çatışmaları gidermenin üç yolu olduğuna işaret etmektedir (Berber, 2013: 343-344):

- 1- Hükmetme (domination): Taraflardan biri, diğer taraf karşısında zafer elde eder. Uzun vadede 'yenilen' taraf, diğer taraf üzerinde zafer elde etmenin yollarını



arayacağı için başarılı bir sonuç vermeyecektir.

- 2- Ödün verme (compromise): Her iki taraf da barışı sağlamak adına bir takım isteklerinden vazgeçmektedir. Anlaşmazlığı ortadan kaldırmada genellikle kabul gören bu seçenekte Follett, her iki tarafın da sonuç olarak bazı isteklerinden vazgeçmek zorunda kaldıklarını vurgulayarak, ödün vermenin olumsuz sonucuna dikkat çekmiştir.
- 3- Bütünleşme (integration): Her iki tarafın isteklerini de içeren, iki tarafın da bir şeyler feda etmediği, ama isteklerini elde ettiği üçüncü yoldur.

Üçüncü yol olan bütünleşme, anlaşmazlığı gidermek için hiç kuşkusuz en rasyonel yoldur. Yöneticilerin bu noktada durum yarasını anlaması ve anlaşmazlığa bu doğrultuda müdahale etmesi önemlidir. Mary Parker Follett, örgütlerde çatışmaların önlenmesi ve bastırılması gibi diğer yollarını da bulmuştur (Rahim, 2002: 216).

Çatışmanın çözümü kavuşturulmasında tarafın tecrübeli olması, sabırlı davranması, empati yapabilmesi, hoşgörülü davranabilmesi, karşı tarafın tutum ve davranışlarını anlayabilmesi, tüm tarafların kazanımlarını gözetebilmesi gerekmektedir (Akt. Yeniçeri, 2009: 197). İnsanın çatışmaları yönetme şekilleri sonsuza kadar sürebilir. Bireyin hangi stratejiyi benimsediği veya uygulayacağı, onun diğerlerine olan düşük ya da yüksek ilgisi ile kendi ile ilgili birleşik (kombine) hissine bağlıdır (De Dreu & Beersma, 2005: 107).

Çatışma çözme eğitim programları kişilerin çatışmanın ne olduğu, yararları ve zararları, kişisel, kurumsal ve yönetsel çatışma nedenlerini anlamalarını ve çatışmaya bilinçli yaklaşımlarını sağlar. Ayrıca kişi, çatışma karşısında nasıl bir davranış sergilediğini farkederek, kendisini daha iyi tanıyan ve farklı yaklaşımları bilen yönetici veya ekip üyesi, beraber çalıştığı kişileri daha doğru bir şekilde analiz eder ve gerektiğinde bu farklılıkları çözüme yönelik olarak kullanır. Çatışmanın aşamalarını bilen kişi, çatışma krize dönüşmeden gerekeni yapmayı ve reaktif davranışlarda bulunmak yerine proaktif bir şekilde çatışmayı yönetme yetisine sahip olur. Farklı çatışma yönetimi yöntemlerinin bilgisine sahip olan kişi her durum karşısında aynı yöntemi kullanmaktansa durumun gerektirdiği yöntemi kullanarak çatışmanın zarar verici boyutlara gelmesini engeller. Ayrıca çatışma yönetimi yöntemlerini kullanarak çatışmaların kurumu ilerleten unsurlar olarak değerlendirilmesini ve kullanılmasını sağlar. Örgütlerde yaşanan çatışmaların gelişim, ilerleme, değişim ve sinerji açısından

önemi düşünüldüğünde, çatışmanın doğru yönetilmesinin örgütün başarısı açısından taşıdığı hayati önem ortaya çıkmaktadır (Alguadiş, 2005).

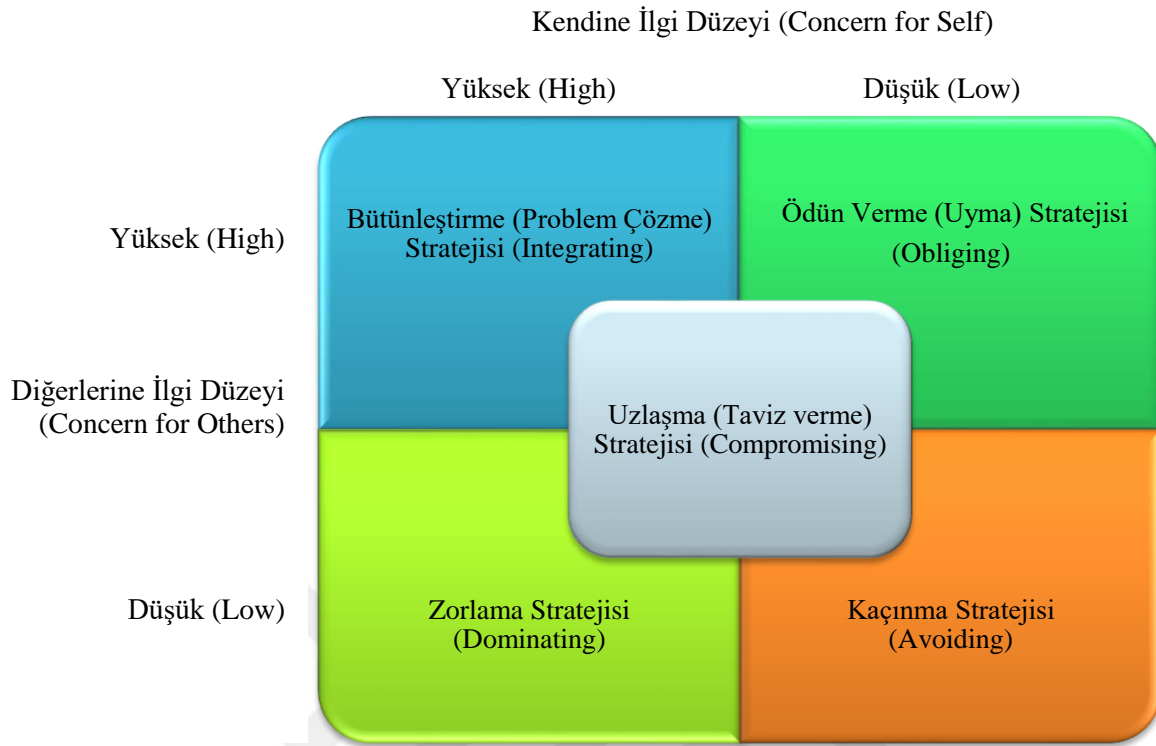
Çatışmanın yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler, entegrasyon, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınmadır. Hangi stratejinin tercih edileceği tarafların kendilerine ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. Rahim ve Bonoma çatışmaların ele alınma biçimlerini kişinin kendisine ilgisi ve diğerlerine karşı ilgisi olmak üzere iki boyut altında beş tane çatışma yönetimi stili bulunmaktadır. Birinci boyutta, kişinin kendi ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye dönük yüksek/düşük ilgi düzeyini, ikinci boyutta ise başkalarının ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye dönük yüksek/düşük ilgi düzeyini açıklar. Bu iki boyut çatışma yönetimi esnasında tarafların çatışma stratejilerini tercih edilmesinde anahtar rolü üstlenir (Karip, 1999: 60).

Kişiler arası anlaşmazlıkların ele alınma biçimleri/çatışmaların yönetim stratejileri beş grupta olmak üzere (literatürde geçen farklı isimleriyle birlikte) Tablo 2.9'da verilmiştir. (Rahim, 2002: 217).

1. Integrating (Bütünleştirici): Hem kendisinin hem de karşı tarafın ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye yönelik ilgi düzeyi yüksek
2. Obliging (Ödün Verici, Uyma): Kendisinin ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye yönelik ilgi düzeyi düşük, diğerleri ilgi düzeyi yüksek
3. Avoiding (Kaçınmacı): Hem kendisinin hem de karşı tarafın ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye yönelik ilgi düzeyi düşük
4. Dominating (Hükmedici): Kendisinin ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye yönelik ilgi düzeyi yüksek, diğerleri ilgi düzeyi düşük
5. Compromising (Uzlaşmacı): Hem kendisinin hem de karşı tarafın ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye yönelik ilgi düzeyi orta

Çatışma yönetme stratejileri olarak çoğunlukla kabul gören 5 temel stratejiye odaklanılmış olup, çalışmanın sınırlandırılması adına diğer yöntemler çalışma alanı dışında tutulmuştur.

**Tablo 2.9:** Rahim ve Bonama'nın kişiler arası çatışma yönetim stillerine ilişkin iki boyutlu modeli



Kaynak: Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13 (3), 206-235.

### 2.1.7.1. Bütünleştirme Stratejisi

Bu strateji (kendine ve başkalarına karşı yüksek derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde integrating ve entegrasyon; yerli literatürde problem çözme, işbirliği, işbirlikçi, birleştirici, tümleştirme, çözüm odaklı yaklaşım, baykuş, kazan-kazan ve herkes kazansın yaklaşımı gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada problem çözme stratejisi tercih edilmiştir.

İnsanların kendi çatışmalarını kendilerinin yönetmesi en iyisidir, çünkü tarafların kendi aralarında beraberce buldukları çözümler, dışarıdaki kimseler tarafından önerilenden genellikle çok daha uygun olmaktadır. Bir çatışmayı yönetmenin en etkili yolu, karşınızdaki ile karşılıklı bir işbirliği oluşturabilmektir ki biz bu süreci bazen “problem çözme” olarak adlandırıyoruz (Maktav, 2013: 228).

Bu tarzın kullanımını açıklık, bilgi alışverişinde bulunma, alternatifler aramak ve farklılıkların incelenmesi ile her iki tarafın razı olabileceği etkili bir çözüme kavuşması için taraflar arasında aktif işbirliğini zorunlu kılar. Eğer taraflardan biri bir sorunu yalnız başına çözemese yani, bir soruna daha iyi çözüm bulmak için her iki tarafında fikir sentezinin gerekli olduğu zamanlarda bu tarzın kullanılması daha uygundur. Bir sorunun tanımlanması veya yeniden tanımlanması ve bunun için etkili alternatif çözümler üretmek için farklı tarafların sahip olduğu beceriler, bilgi ve diğer kaynakları kullanmada ve/veya bir çözümün etkili bir şekilde uygulanması için tarafların işbirliğini gerektirdiği durumlarda da yararlıdır. Birçok karmaşık problemin çözümünde yaratıcı çözüm önerilerine öncülük etmektedir. Bu stilin tercih edilebilmesi için problem çözümü için yeterli zamanın olması koşuluyla uygundur. Problem çözme stilinin nerelerde kullanımının uygun olacağıyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda, bir organizasyonda farklı alt sistemlerin faaliyetlerinin bütünleştirilmesinde ve toplumsal çatışmaların yönetilmesinde en iyi olduğuna dair bazı bulgular bulunmuştur. Bunlara ilaveten işletmelerde örgütsel öğrenmeyi ve etkililiği arttırmak için stratejik çatışmayı yönetmede ve kurumun hedefleri, politikaları, uzun vadeli planları gibi stratejik konularla ilgili çalışmalarda bu stilin kullanılması uygundur için uygundur (Rahim, 2002: 218).

Bütünleşme stratejisinde kişinin kendi istekleri, ihtiyaçları ve ilgileri kadar karşı tarafından isteklerini, ihtiyaçlarını ve ilgilerini hesaba katarak çözüme ulaşma çabası vardır. Empati ikliminin yaygın olduğu, taraflar arasında aktif işbirliği ve iletişim kanallarının açık olduğu, kazan-kazan anlayışının geçerli olduğu stratejidir (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009). İşbirliği yaklaşımı (bütünleştirme, sorun çözme) her iki tarafın da sorunlarına, sorun çözme metodu aracılığıyla çözümler arayan davranış biçimidir. Israr etme ve işbirliği yapma özellikli bu çatışma yaklaşımında, kişi hem kendisi için hem de diğerleri için kaygılanır. Bu yaklaşım karmaşık ve uzun zaman isteyen meseleler için uygun görülmektedir (Özmen, 1997: 45-46). Çatışma halinde olan tarafların problemi tanımlamak ve açık tartışma yoluyla yüz yüze gelmesidir. Bu sayede taraflar arasındaki farklılıklar değerlendirilerek, çatışmaya konu olan fikir ayrılıkları masaya yatırılır ve çözüm aranır. Taraflar arasındaki iletişim ve veri eksikliğinden doğan çatışmaların çözümünde bu yöntemin tercih edilmesi faydalıdır. Burada temel amaç bütün tarafları memnun edecek çözüm yolunun aranmasıdır (Akt. Yeniçeri, 2009: 200).

İşbirlikçi stil; çatışmanın içinde olurlar, daha iyi anlamak ve olası bir bütünleştirici çözümün ne olduğunu bulmak için her bir konuya aktif olarak katılırlar. İşbirliği yapabilmek için, konunun ne olduğu ve tarafların amaçları hakkında çok fazla bilgi sahibi olmak gerekir, bu da ancak açık bir iletişim ortamında yapılabilir. İşbirliği yapabilmek için, aynı zamanda tarafların ortaya çıkan çözümün kontrolünü paylaşmaları gerekir. Taraflar kendileri hakkında pek çok şey öğrenebilirler ve gelecekte başka şeyler için yeni kapılar açılabilir. Başarılı bir işbirliği gerçekleştiğinde çoğu zaman insanlar sonuçtan memnun olurlar. İşbirliği stiline uygulanabilmesi için yeterli vakit ve enerjiye ihtiyaç duyulur. Çünkü yaratıcı çözüm önerileri geliştirebilmek için taraflar uzunca bir süre bilgi alışverişi yapması gerekir. Eğer zaman sınırlaması olduğunda ya da hemen harekete geçmek gerektiğinde işbirliği yapabilmek güçleşebilir. İşbirliği aynı zamanda tarafların beklentilerini de artırabilir ki bu da bir sorun olabilir. Diğer bir sorun olabilecek durum ise; daha güçlü olan taraf, bir süre için işbirliği yapma yanlısı olabilirse de çatışma istediği yönde gitmezse güç kullanmaya başvurabilmektedir. Daha güçlü konumda olan taraf sadece işbirliği yapıyor gibi görünebilir ve daha sonra “güç kullanmanın dışında herşeyi denediğini” savunarak güç kullanmasını haklı göstermeye çalışabilir (Maktav, 2013: 108-138).

İşbirliğinde bireyler kazan/kazan yaklaşımıyla davranır ve çatışmalarının kökenine inerek problemi çözmeye çalışırlar (Bilgin, 2008: 24). Buradaki amaç taraflardan kimin haklı olduğuna karar vermek değil, probleme çözüm üretmektir. Bunun için çatışmanın kökenine inilir ve taraflar sorunu çözmek için bir araya gelirler (Arslan, 2010: 31). İşbirliği stratejisi, bireyin hem kendisinin hem de diğer tarafın isteklerini olabildiğince önemseyen bir tarafa yönlendirilir ve işbirliği sayesinde tarafların konuyla ilgili öncelikleri ve tercihler hakkında bilgi alışverişinde bulunmak, önemli ve önemsiz konular arasında fikir takaslar yapmaktır (De Dreu & Beersma, 2005: 107).

Örgütlerde girdi, işlem ve çıktı faaliyetleri devam ettiği müddetçe, sorunların çıkması kaçınılmazdır. Burada kişilere düşen görev bu sorunlara ideal çözümler getirmektir. Yapılabilecek ilk iş karşı tarafın aynı olaya karşı nasıl yaklaştığı, aynı durum hakkında ne düşündüğü hatta bu durumdan haberdar olup olmadığını bilinmesidir (Özbek, 2005: 383). İnsanlar toplumsal birer varlık olarak hayatları boyunca çevresiyle etkileşim ve iletişim halindedir. Kendini sosyal problemlerin

çözümünde etkisiz olarak algılayan bireylerin, mutsuzluk yaşamada büyük bir risk taşımaktadırlar. Bu kimselerin içine düştükleri mutsuzluk düzeyleri kontrol alınsa dahi düşük problem çözme becerisi algısı ve onun olumsuz yaşam stresinin getirdiği etkileşimi, gerginliğin derecesini arttırmakta ve memnuniyetsizlik yaratmaktadır. İş yaşamında çalışanların iş tatminlerinin çok önem kazandığı günümüzde, aynı paralelde artan problemlerine kendisinin çözüm bulması da bir o kadar önemlidir (Çelik ve Telman, 2013: 48). Türkiye’de yöneticilik yapanların aynı konumda bulunan kişilerle yaşadıkları çatışmaların çözümünde problem çözme stratejisini daha sık kullanırlarken, kendilerinden daha alt düzeyde bulunan kişilerde bu stratejiyi kullanmaktan sakındıkları bilinmektedir. Gerekçe olarak da astları tarafından bunun bir zayıflık veya kararsızlık göstergesi olarak algılanabileceğidir (Karip, 1999: 62). Yönetici konumunda bulunan kimselerin başlıca görevlerinden biri de çalışanlar arasındaki farklılıkları ve çatışmaları yönetebilmektir. Çünkü yöneticiler zamanların büyük bir kısmını örgüt içindeki ve örgütün çevresiyle olan problemleri veya çatışmaları çözme ile geçirmektedirler.

### **2.1.7.2. Ödün Verme Stratejisi**

Bu strateji (kendine düşük, başkalarına karşı yüksek derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde obliging, accomodating, smoothing; yerli literatürde uyma, ödün verme, ödün verici, itaat etme, yatıştırma, yumuşatma, oyuncak ayı gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada uyma stratejisi tercih edilmiştir.

Uyma stili, farklılıkları yıkmaya ve diğer tarafın endişesini tatmin etmek için ortak noktaları vurgulama girişimiyle ilişkilidir. Uyma stilinde kişi, diğer tarafın ilgi düzeyini yüksek tutmak için kendi isteklerini ihmal eder (Rahim, 2002: 219). Çatışma esnasındaki taraflardan biri karşı tarafı sakinleştirmek ve gönlünü almak isteğinde karşı tarafın isteklerini, beklentilerini ve çıkarlarını kendi isteklerinden ve çıkarlarından daha üstün tutmaya ve mevcut ilişkiyi devam ettirmek için taviz vermeye hazır olmasıdır. Bu niyete uyumlu olmak olarak isimlendirebiliriz. Örneğin, kendi çekincelerinize rağmen başka birinin tüm görüşlerini destekliyorsanız, bu uyumlu olmaktır (Erdem, 2012: 460).

Uyma davranışı çıkarılıktan uzak, işbirliği davranışları içerir. Uyma davranışı gösteren kişiler çatışma konusunu önemsiz gibi göstererek problemi çözmeye çalışırlar veya kendi isteklerini görmezden gelerek karşıdakinin isteklerini yapmaya çalışırlar (Bilgin, 2008: 24). Kişiler sürekli olarak uyum sağlayıcı yaklaşımı kullandıklarında giderek kendilerini zayıf görmeye başlarlar, kendilerinin sahip oldukları değerli

kaynaklarını göremez olurlar, uyum sağlama davranışları giderek kendini pekiştiren kısır bir döngüye döner (Maktav, 2013: 108-138).

Ödün verme yaklaşımı (yatıştırma): Yarışmacı davranışın tamamen tersi olarak, işbirliği yapan, ısrarcı olmayan özellikteki bu yaklaşım, kendi çıkarı pahasına, karşı tarafın kaygılarını gidermeye yönelik bir davranış şeklini tanımlar (Özmen, 1997: 45-46). Uyma stratejisinde bir “kaybet-kazan” durumu söz konusudur. Diğer bir anlatımla, uyma davranışını gösteren taraf kaybederken, diğer taraf kazanmaktadır (Zengin, 2009: 52). Taraflardan biri çatışmayla ilgili konulara aşına değilse, diğer tarafın haklı olduğuna inanıyorsa ve konu diğer taraf için çok daha önemli olduğunda bu tarzın kullanılması yararlı olabilir. Ayrıca taraflardan biri, ihtiyaç duyulduğunda diğer taraftan daha fazla fayda sağlamak umuduyla bir şeyden vazgeçmeye istekli olduğunda da bu strateji tercih edilebilir. Bunlara ilaveten taraflardan biri diğer tarafa göre konum olarak daha düşük bir pozisyondaysa veya ilişkinin korunmasının önemli olduğuna inandığı durumlarda da bu strateji uygun olabilir. Tüm bunlara karşın bir çatışma sizin için önemliyse ve haklı olduğunuza inanıyorsanız bu tarzın tercih edilmesi uygun değildir. Bir taraf diğer tarafın yanlış veya etik dışı davrandığına inandığı durumlarda da bu tarzın kullanılması uygun değildir (Rahim, 2002: 219). Bu tarz bir stratejinin uygulama örneklerini daha çok alt-üst arasında yaşanan çatışmaların çözümünde astların “durumu kurtarmak” için kullandıkları görülmektedir. Çoğu zaman bürokratik yapının güçlü olduğu ülkelerde veya örgütlerde alt konumda bulunan kişiler çatışma esansında üst konumundaki kişilerin ihtiyaç ve isteklerini kabul ettikleri görülmektedir (Karip, 1999: 62-63).

### **2.1.7.3. Zorlama Stratejisi**

Bu strateji (kendine yüksek, başkalarına karşı düşük derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde dominating, forcing, competing; yerli literatürde zorlama stratejisi, üstünlük kurma, rekabetçi, köpek balığı, hükmetme, hükmetme tarzı, kazanan-kaybeden gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada zorlama stratejisi tercih edilmiştir.

Bu tarzda güçlü olan taraf kendi isteklerini gerçekleştirmek için genellikle diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelir. Bir çatışmada yer alan sorunlar bir taraf için önemliyse veya diğer tarafın isteklerinin gerçekleşmesi durumunda kendisi bu karardan çok olumsuz etkilenecekse hükmetme stiline kullanılması uygundur. Çatışma

konusu rutin konularla ilgiliyse veya hızlı karar alınması gereken durumlarda amir konumundaki kişiler bu stili kullanabilir. Ayrıca teknik konularda kararlar verecek uzmanlığa sahip olmayan astlarla baş etmek için de hükmetme stili kullanılmak zorunda kalınabilir (Rahim, 2002: 220). Güç kullanma tarzı, işbirliği yapmak istemeyen ancak, atılğan olan kişinin davranış tarzıdır. Çatışma ortamındaki kişilerden birinin, karşı tarafı düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve kendi çıkarlarını arttırmaya çabaladığı durumlardaki davranışdır. Amacı karşı tarafa baskın gelmektir. Özellikle “kazan-kaybet” şeklinde etkileşimlerde ortaya çıkar (Dede, 2004: 56). Hükmetme stratejisinde kazan-kaybet anlayışının hakim olduğu, daha çok yıkıcı etkisi bulunan, işbirliği anlayışının olmadığı, sadece kendi çıkarlarını öne çıkaran bir anlayış mevcuttur (Üngüren vd. 2009).

Çatışma içerisindeki konular karmaşık olduğunda ve iyi bir karar vermek için yeterli zaman olduğunda bu tarzın kullanılması uygun değildir. Ayrıca her iki taraf da eşit konumdaysa veya eşit derecede güçlü olduğunda bu stilin kullanılması tarafları çıkmaza sürükleyebilir ve taraflardan herhangi biri tercih ettiği stili değiştirmedikçe karar alınması zorlaşır. Sorunlar karşı taraf açısından daha önemliyse ve sizin için daha önemsizken bu stilin kullanılmasından kaçınılmalıdır. Yöneticiler tarafından hükmetme stiline sık sık tercih edilmesi işletme içindeki otoriter bir iklim yaratacaktır bu da yüksek derecede yetkinliğe sahip astlar tarafından hoş karşılanmayabilir (Rahim, 2002: 220). Yöneticinin güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmesidir. Bu yolu benimseyen yöneticilerin “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” söylemi benzer ifadeler tercih etmektedir. Yöneticinin verdiği karar emredici ve zorlayıcı nitelikte olup, uyulması zorunludur. Yöneticiler tarafından sürekli bir biçimde zorlama stratejisinin tercih edilmesi, çalışanlarının motivasyon ve moral düzeyinin düşmesine neden olabilir.

Güç kullanma, çatışmaların çözümünde kullanılan en eski metotlardan biridir. Yöneticiler, problemin çözümünde çatışan grupların çözüm istediklerini görürler ve çatışmanın çözüme kavuşturulması için talimat verirler. Hiyerarşik olarak alt kademe yöneticiler üst kademe bulunan yöneticilerin kararlarına çoğu zaman koşulsuz uyarlar. Onlarla aynı düşüncede olup olmamaları önemli değildir (Baykal ve Kovancı, 2008). İçinde bulunulan duruma göre silah kullanımından, işe son vermeye, rütbe indirimine kadar çeşitli yaptırımlar, zorlayıcı güç örnekleri arasında verilebilir. Zorlayıcı gücün



kullanılması gereken en uygun durumlara örnek olarak yasal olmayan eylemler ve kuralların bozulması verilebilir (Akt. Arslan, 2010: 34).

Yarışmacı stil, girişkenlikte yüksek, işbirliğinde düşük düzeydedir. Taraflardan biri kendi isteklerine ve ihtiyaçlarına öncelik verirken, karşı tarafın ihtiyaçları görmezden gelir. Bu eğilimdeki kişilerde karşısındakini yenme ve ona kendi istediğini yaptırma arzusu belirgindir. Yarışmacılar oldukça aktiftirler ve çatışmanın içindedirler. Yarışmacılar agresif bir şekilde kendi kişisel amaçlarının peşinden giderler, buna ulaşmak için de gereken herşeyi yaparlar. Bu stil aynı zamanda “başatlık ya da zorlayıcılık” olarak da bilinmektedir. Yapılan çeşitli çalışmalar bazen yarışmacılık ile ilişkilendirilen olumsuzluğun, ilişkide doyumunu azalttığını göstermektedir (Maktav, 2013: 108-138). Hükmetme stratejisinde tarafların inatlaşması söz konusudur. Birey eğer üst bir pozisyondaydı bu yetkisini kullanarak kendi bildiklerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalışacaktır. Eğer birey örgütte normal bir pozisyonda görev yapıyorsa diğer çalışanlar arasından ön plana çıkmaya çalışacaktır. Belki de bunun için birey hırslı bir yapıya bürünerek, kendi kurumunda kendi meslektaşları ile sıkı bir rekabet ortamına girecektir. Bu yüzden bazı meslektaşlarının başarısız olabilmeleri için bilgi saklamak gibi bir takım hoş olmayan davranışlar sergileyecektir. Böyle bir tutum zaman içerisinde örgüt içi huzursuzlukların artmasına sebep olacağından önerilmemektedir (Özyiğit, 2010: 56).

Organizasyonlarda zorlama stratejisi verilen görevin rutin yapısının olması, yeterli teknik kapasiteye sahip olmayan personelin yönetilmesi veya hızlı karar verme ihtiyacı nedeniyle işçi şefleri tarafından kullanılmaktadır. Zorlama stratejisinin uygulanması daha etkin kararlar almak için yeterli zamanın olduğu durumlarda, görevin gerçekleşmesinin grup için çok önemli olmadığı durumlarda her iki tarafından eşit güce sahip olduğu durumlarda ve çatışmaların karmaşık bir yapı aldığı durumlarda uygun olmayabilir (Akt. Akgün, 2008: 62). Ülkemiz gibi geleneksel bir toplum yapısına sahip ülkelerde kişilerin eğitim ve yetişme tarzları itibarıyla taşıdıkları özellikler nedeniyle de çatışma yönetimi tarzı olarak hükmedici yöntem uygulamasına daha sık rastlanmaktadır (Ersöz, 2010: 43).

#### 2.1.7.4. Kaçınma Stratejisi

Bu strateji (kendine ve başkalarına karşı düşük derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde avoiding, withdrawing; yerli literatürde kaçınmacı, kaçınma, geri çekilme, geri çekilen, kaplumbağa gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada kaçınma stratejisi tercih edilmiştir.

Bütün hayvanlar gibi insanlar da çatışmayı ortadan kaldırmak için izledikleri en doğal yöntem ondan kaçınmadır. Çatışma görmezden gelinir veya gerekli ciddiyet verilmez. Çatışmanın zamanla kendiliğinden çözüme kavuşacağı düşüncesi hakimdir. Çatışmaya direkt olarak müdahale etmeme durumudur. Bu stratejinin tercih edilmesi, çatışmayı çözüme kavuşturmayacağı gibi daha da büyümesine neden olabilir. Kısa süreli çözüm getirirse de uzun vadede organizasyonların başarısını olumsuz etkileyebilir. Başarı şansı çok düşük çatışmalarda kaçınma yöntemi yararlı olabilir, bu sayede taraflar zaman kazanır, daha sakin ve makul düşünme imkanı bulabilirler. Örnek vermek gerekirse çoğu konularda patron ile anlaşmada zorluklarla karşılaşan işçi bu tekniği bir çözüm yolu olarak benimseyebilir (Yeniçeri, 2009: 202). Kaçınmada taraflardan biri hem kendi tarafın hem de diğer tarafın endişesini tatmin edemez. Bu tarz, çatışma durumunda karşı tarafla yüzleşmenin potansiyel olumsuz etkilerinin çatışmanın çözülmesinin getireceği faydalardan daha çok olması durumunda kullanılabilir. Önemsiz ya da küçük bazı sorunlarla baş etmek için kaçınma yönteminin tercih edilebileceği gibi karmaşık bir sorunun etkili şekilde ele alınabilmesi için bir soğutma aracı olarak da kullanılabilir. Çatışma konusu bir taraf için önemliyse, taraflardan birinin karar verme sorumluluğu olduğunda, taraflar beklemek istemediğinde veya acil durumlarda derhal harekete geçilmesi gerektiğinde kaçınma yönteminin tercih edilmesi uygun değildir (Rahim, 2002: 220).

Kaçınmacı stilde bir taraf hem kendi isteklerini hem de karşı tarafın isteklerini yerine getirme konusunda ilgisizdir. Taraflar çoğu zaman kenara çekilme, çatışmayla ilgilenmeme, ihmal etme, çatışmayı kendi haline bırakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlar sergilerler (Solmuş, 2004: 52). Bu stili uygulayan kişilerin duygusuz, izole ya da kaçamak oldukları görülebilir. İstisna olarak da “kaybetmekten” korkulduğu içinde çatışmadan kaçınılabilmektedir. Bu stil için kullanılan bir diğer terim “kaçak”tır. Kaçınma stratejisi kişiler arasındaki problemlerin gün yüzüne çıkması engellenmekte, problemlerin altında yatan gerçek nedenlerle

uğraşılmadığından problemler büyüyerek daha yıkıcı sonuçları ortaya çıkarabilir. Öğrencilerin aralarındaki çatışmada kaçınma stiline kullanılması doyum düzeyini düşürdüğü belirtilmiştir. Ayrıca kaçınmalık stilini tercih etmenin, başkalarının bizim hakkımızdaki izlenimlerinin kötü olmasına yol açabileceği belirtilmiştir (Maktav, 2013: 108-138).

Kaçınma yaklaşımında çatışma yokmuş gibi tüm çıkarlara boş verilir. Israrcı olmayan ve işbirliği yapmayan özellikteki bu çatışma yaklaşımı, sorun çözülmeden kaldığı için genellikle etkili bir yöntem olarak kabul edilmez (Özmen, 1997: 45-46). Kaçınmada çıkarıcı davranış yoktur, ancak işbirliği de yoktur. Bu davranış bazen önemsiz sorunların çözümünde yardımcı olabilir ama sürekli kullanılması kesinlikle doğru değildir (Bilgin, 2008: 24). Çatışma hakkında kendi fikir ve düşünceleri alınmayan, yöneticileri tarafından sürekli olarak emir ve talimatlara boğulan çalışanlar böyle bir çalışma ortamında bulunmaktan keyif almayacaklar ve iş tatmin düzeyleri düşecektir (Özbek, 2005: 392).

Pasif duruş içeren kaçınma stratejisi, çatışma sorunlarının önemini azaltmak ve önemsememek ve bunları düşünmekten sakınmayı içerir (De Dreu & Beersma, 2005: 107). Çatışmalarda sürekli bir biçimde kaçınmacı yöntemin izlenmesi sonucunda; geri çekilerek, iğneleyerek ve gizli gizli şikayet ederek rahatsızlığını ve karşı görüşünü ifade etme biçimi, öfke patlamaları kadar yıkıcı ve sorunlu olabilir. Önemli olan, açık sözlülükle anlaşmazlıkların nedenlerini ortaya koyabilmek ve bunu ortadan kaldıracak çözümler üretebilmektir. Çatışmaları, yıkıcı hale gelmeden belirlemek ve çözmek çok önemlidir. Yöneticiler bunu yapmak için katılım, yaratıcılık ve akıllı karar vermek gibi yolları izleyebilir (Toegel & Barsoux, 2016). Ayrıca girişimcilik ruhu ve liderlik vasfı güçlü bireylerin çatışmadan kaçmadıkları görülmüştür (Tecer, 2016).

#### **2.1.7.5. Uzlaşma Stratejisi**

Bu strateji (kendine ve başkalarına karşı orta derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde compromising; yerli literatürde uzlaşma, uzlaşmacı, taviz verme, karşılıklı ödün verme, tilki gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada taviz verme stratejisi tercih edilmiştir.

Uzlaşmacı stil; bireyin kendi istekleri, ihtiyaçları ve öncelikleri kadar karşı tarafın isteklerini, ihtiyaçlarını ve önceliklerini düşünür. Her iki kesim de ortak bir karar

için kendinden biraz taviz vererek “aradaki farkı bölüşürler”. Uzlaşmacılıkta her iki taraf da bir şeylerden vazgeçerken bazı şeyleri kazanır. Bu tarzın genel özelliği, ne kazanan ne kaybeden mevcuttur. Özellikle de eşit konumda olan taraflar bir çıkmaza düştüklerinde uzlaşmacılık en iyi çıkar yoldur (Maktav, 2013: 108-138). Bu strateji tercih edildiğinde orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış veya kaybetmiş sayılmaz. Ulaşılan nokta hiçbir tarafın idealindeki değildir. İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak verilebilir (Arslan, 2010: 34).

Taviz verme tarzında taraflar, çatışmanın bütün taraflarının kabul edebileceği ortak karar vermek için birşeylerden fedakarlık etmesi gerektiğinin farkındadır. Çatışan tarafların hedeflerinin birbiriyle zıt düştüğünde veya çatışan tarafların (işçi ve işveren ilişkilerinde olduğu gibi) eşit derecede güçlü olduğu veya müzakere sürecinde bir çıkmaza girildiği zamanlarda bu tarzın kullanılması faydalı olabilir. Taraflar arasında fikir birliğine varılamadığında, tarafların karmaşık bir soruna geçici bir çözüm getirmesi gerektiğinde veya diğer stillerin çatışmayla mücadele etmede yetersiz kaldığı zamanlarda bu stil kullanılabilir. Ayrıca bu tarz, uzun süren çatışmalardan kaçınmak için en faydalı stil olarak görülmektedir. Problem çözme yaklaşımına ihtiyaç duyan karmaşık problemlerle başa çıkmak için bu yöntemin kullanılması uygun değildir. Ne yazık ki, yöneticiler çoğu kez karmaşık sorunlarla başa çıkmak için uzlaşma tarzını kullanıyor ve sonuç olarak gerçek sorunları tanımlamakta ve bu sorunlara etkili çözümler getirmekte başarısız oluyorlar. Ayrıca taraflardan biri diğerinden daha güçlü bir konumdaysa veya haklı olduğuna inanıyorsa, bu tarzın kullanılması uygun olmayabilir (Rahim, 2002: 220).

Uzlaşma stratejisinin tercih edilmesi birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Bu stratejinin en önemli özelliği tarafların bir araya gelerek, kendi istek ve ihtiyaçlarından eşit düzeyde fedakarlıkta bulunmalarıdır. Fedakarlık eşit düzeyde olduğundan, taraflar arasında herhangi bir haksızlık söz konusu olmayacaktır. Günümüzde, örgütlerin kalıcılığını sağlayabilmek adına, en çok tercih edilmesi gereken strateji uzlaşma olmalıdır (Özyiğit, 2010: 60). Bireyler arasında ‘uzlaşma’ son derece önemlidir. Nitekim karşılıklı davranışların tam anlamıyla uyumlu olması neredeyse hiçbir zaman mümkün değildir; sonuçta her birey farklıdır ve farklı hedeflere yönelmiştir. Ancak uyulması gereken temel kurallarla birlikte, gerçekte paylaşılan değerleri esas alan bir uzlaşma sosyal sistemin dengeli durumunu sürdürmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir (Berber, 2013: 450).

Çatışma stili seçilirken birden fazla faktörleri dikkate almalıyız. Öncelikle sorulması gereken ilk soru: Önümüzdeki konu bakımından hedefiniz nedir? Öncelikli amacımız kendi isteklerimiz, ihtiyaçlarımız ve çıkarlarımız mı, karşı tarafın istekleri, ihtiyaçları ve çıkarlarını mı yoksa her iki tarafın da istekleri, ihtiyaçları ve çıkarlarını karşılanacaktır? Bu sorunun cevabı belirlendiğinde tercih edilecek çatışma stilini belirlemek kolaylaşacaktır. Dikkate alınması gereken diğer bir husus da seçilen stilin uzun dönemdeki sonucunu hesaba katmaktır. Tercih edilecek stiller sizin diğerleriyle olan ilişkilerinizin iyileşmesine ya da kötüleşmesine sebep olabilir. Hatta çatışmanın taraflarının tercih ettiği stiller zaman içinde değişikliğe uğrayabilir. Bir stil çok sık kullanıldığında alışkanlık haline gelebilir. Dikkate alınması gereken diğer bir husus da içinde bulunulan kısıtlayıcı durum ve şartlardır. Çünkü en önemli değişken, zamandır. Zaman baskısı varsa bir takım stillerin tercih edilmesi uygun olmayacaktır. Diğer kısıt da karşı tarafa ne kadar güvendiğinizdir. Unutulmaması gereken bir nokta da seçilen stilin doğuracağı etik sonuçlardır. Her ne kadar her çatışmada aynı değerler uygun düşmeyecek olsa da siz kendi değerlerinizi o stil bakımından değerlendirmelisiniz. Çünkü, bazıları karşısındaki insanları dikkate almayan stillerde rahat edememektedir (Maktav, 2013: 108-138).

Bir örgütte çatışmaların çözümü için en uygun strateji tercih edilirken, uzun vadede huzurlu bir ortamı örgüte getirebilecek olanın seçilmesinin önemli olduğunu unutmamak gerekmektedir. Kısa vadede sonuçlar veren stratejilerin seçimi, örgütteki çatışmayı tam anlamıyla ortadan kaldıramayacağı için, uygulama için sarf edilen çabalar ve zaman boşa gitmiş anlamına gelmektedir. Böyle bir stratejinin de seçilebilmesi için öncelikle örgütte var olan çatışmanın nedenlerinin çok iyi tespit edilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenlere göre çatışma türünün de ne olduğu tam anlamıyla anlaşılabilir ve uygun çatışma yönetimi stratejisi seçimi için ilk adımlar atılmış olacaktır (Özyiğit, 2010: 61). Çatışma yönetim stratejilerini daha anlaşılır hale getirmek adına Tablo 2.10'da gösterildiği gibi örnek ifadeler verilmiştir (Akt.: Solmuş, 2004: 58-59).

**Tablo 2.10:** Çatışma yönetim stratejileriyle ilgili örnek ifadeler

Kaçınma	"Uygulanması gereken kurallar varsa uygularım. Eğer yoksa, karşımdaki insanı kendi kararını vermesinde özgür bırakırım" "Tartışma yaratacak pozisyonlara girmem" "Arkadaşlarımla tartışma-kavga yaratacak konulara girmekten kaçınırım" "Herşey yolunda. Bu konunun hiçbir önemi yok"
Zorlama	"Herşeyin planlı olmasını isterim. Beğenilsin ya da beğenilmesin söylediklerim yapılacak" "Bir uyuşmazlık sırasında benim konumumun-durumumun göz önüne alınmasında ısrar ederim" "Bir tartışma başladığında benim çözüm önerimin kabul edilmesini beklerim"
Ödün verme (Uyma)	"Çatışma en iyi biçimde, kişisel hedeflerimi, değer verdiğim bir insanla aramdaki ilişkiyi sürdürebilmem için askıya almamla çözülür" "Karşımdaki insanı mutlu edecek herşeyi yaparım" Çatışma esnasında karşı taraf ile aramızdaki sorunların çok önemli olmadıklarını vurgularak, karşı tarafın çözüm önerilerini kabul ederim"
Problem Çözme (İşbirliği)	"Öncelikle karşımdaki insana fikirlerimi açıklar, sonra onun fikirlerini dinler ve her ikimizi de mutlu edecek bir çözüme kavuşmaya çalışırım" "Herkes için iyi olabilecek bir çözüm bulmak için çok çaba gösteririm" "Yeni çözüm önerileri getirmeyi severim ve farklı bakış açılarına değer veririm"
Uzlaşma (Taviz verme)	"Karşımdaki insanın ne hissettiğini bilmek isterim. Eğer zamanlama doğruysa, ne hissettiğimi ve karşımdakinin nerede yanlış olduğunu göstermeye çalışırım. Tabiki, çoğunlukla, bazı ortak noktalarda birleşmek gerekebilir" "Hem kendimi hem de karşımdakinin neler kazanıp neler kaybettiğini gözden geçirmeyi gerekli görürüm" "Yarım ekmek hiç ekmek olmamasından daha iyidir"

Kaynak: Solmuş, T. (2004). İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler (psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi) (1. Baskı). İstanbul: Beta.

Çatışma yönetimi stratejilerinin üzerinde durulması gereken nokta, bahsedilen bu stratejilerinin tümünün çözüm yollarının yapıcı sonuçlar getirmediğidir. Rasyonel olan, örgütsel performansı uzun vadede olumlu yönde etkileyecek çözüm yolunun seçilmesi, sorunların ve anlaşmazlığın kaynağına inerek örgütsel çatışmaların yönetilmesidir. Bütün çatışmalar için geçerli tek bir yol bulunmamaktadır. İçinde bulunulan durum ve şartları iyice değerlendirerek, çatışma yönetimi için uygun stratejinin belirlenmesi ve kullanılmasıdır (Başak, 2010: 40). En iyi çatışma ile başa çıkma tarzı duruma göre değişir; bundan dolayı her farklı durum için uygun tarzı kullanma kapasitesini anlamak ve geliştirmek gerekir (Hacıoğlu, 2016: 202). Hiçbir zaman için bir stil her durumda diğerinden daha uygun ya da üstün değildir, yalnızca duruma bağlı olarak daha uygun olabilir. Örneğin, zaman baskısı çok olduğunda ve şirketin öncelikleri insanlardan daha önde olduğunda zorlayıcılık daha çok işe yaracaktır. Kaçınma, karşı taraf daha güçlü olduğunda ve uzlaşmaya ya da problem

çözmeye eğilimli olmadığında daha uygun olacaktır. Ayrıca, stillerin etkili olması kültürlerle göre farklılık göstereceği de ifade edilmektedir. Bunların yanında, insanların çatışma sırasında stillerini değiştirebileceğini ve değiştirdiğini göstermektedir (Maktav, 2013: 108-138).

Kişiler arası çatışma ile başa çıkma tarzlarının tercih edildiği durumlar ve doğuracağı muhtemel problemler Tablo 2.11’de verilmiştir (Hacıoğlu, 2016: 203).

**Tablo 2.11:** Çatışma ile başa çıkma durumları ve problemler

Başa Çıkma Tarzı	Tercih Edildiği Durumlar	Bu Tarzın Problemleri
Problemleri Çözme	Çıkarlar çatışmıyorsa (ör., kazan-kaybet durumu yoksa) Taraflar arasında güven, açıklık ve bilgi paylaşımı varsa Konular çok karmaşıksa	Paylaşılan bilgiyi diğer taraf kendi çıkarına kullanabilir
Kaçınma	Çatışmada çok fazla duygu yükü varsa Çatışmayı çözmeye çalışmak getirisinden fazla ise	Genellikle çatışmayı çözmez Diğer tarafın gerilimini artırır
Hükmetme	Konumunuzla ilgili inancınız tam ise (ör., diğer tarafın davranışının etik olmadığına inanıyorsanız) Çatışma acil çözüm gerektiriyorsa İşbirlikçi stratejilerden diğer taraf daha çok fayda sağlayacak ise	İlişkisel çatışma riskini artırır Uzun dönemli ilişkileri bozar, gelecekte problem çözmeyi engeller
Ödün verme	Diğer taraf çok fazla güce sahipse Konu sizin için önemli değilse Konumuzun değeri ve mantığı açık değilse	Diğer tarafın gelecekteki beklentilerini artırır
Uzlaşma	Taraflar eşit güce sahipse Çözüm için zaman baskısı varsa Problem çözme için tarafların birbirine güveni yoksa	Ulaşılan çözüm optimal çözümün altında olabilir

Kaynak: Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2016). Organizational Behavior. (2th ed.) McGrawHill. Hacıoğlu, G. (2016). İş ortamında çatışmaları yönetmek. A. Günsel ve S. Bozkurt, (Ed.-Çev.). Örgütsel davranış (2. Baskı) içinde (193-211). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Stratejilerin sonuçları göz önüne alındığında; problem çözme ve uzlaşma stratejilerinin daha çok stratejik problemlerin çözümünde faydalı olabileceği; uyma, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin daha çok taktik sorunların, günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili çatışmaların çözümünde etkili olabileceği vurgulanmaktadır (Karip, 1999: 66). Yönetim bilimcileri kararlar almak, yol göstermek ve motive etmek için her durumda geçerli tek tip bir yaklaşımın geçerli olmadığını kabul etmektedirler. Çağdaş yönetimin temel ilkesini oluşturan ihtiyatlılık yaklaşımı (durumsal yaklaşım olarak da adlandırılır), basit "en iyi" yaklaşımın yerini almıştır. Bazı davranış bilimcileri,

çatışmayı yönetmek için bütünleştirme stilini veya problem çözme stilinin sorunları çözenin en uygun olduğunu önermiş olsa da bir kısım davranış bilimcileri ise, çatışmaların yönetilmesi için işlevsel olarak duruma bağlı olarak bir stil diğerinden daha uygun olabileceğini öne sürmüşlerdir. Genel olarak, stratejik konularla uğraşmak için stilleri birleştiren ve bir dereceye kadar uzlaşma stilleri uygundur. Geriye kalan stiller taktiksel ya da günlük problemlerle uğraşmak için kullanılabilir (Rahim, 2002: 217-218)

## 2.2. İş Tatmini

### 2.2.1. İş Tatmini Kavramı

Çalışma kültürü bir “Amerikan Rüyası” üzerine inşa edilmiştir. İnsanlar; en iyi imkanlara, en iyi eşe ve çocuklara, en iyi kariyere, en iyi arabaya ve eve sahip olmak için yaşamları boyunca çalışma mücadelesi verirler. Çalışmak bu rüyayı gerçekleştirmek için yapılması gereken en önemli iştir. Aristoteles bundan yıllar önce insanlar için en iyi ve mutluluk verici şeyin çalışarak iyi bir yaşama sahip olmak olduğunu söylemiştir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 117). Meslek, yaşam boyunca kişinin doyum kaynağı ve kendini gerçekleştirme aracıdır. İş ve meslek, sadece bir geçim yolu, bir ekmek kapısı değil, aynı zamanda mutluluğunda anahtardır. İnsanın en büyük zevk kaynağı, en değerli övünme konusu, kendini göstermesinin en elverişli olduğu alan, işi ve mesleğidir. İşinden zevk duymayan insanın mutlu olması olanaksızdır (Özgüven, 2016: 57).

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilmek için çalışırlar. Girdikleri bu iş hayatında da maddi ve manevi anlamda çalıştıklarının karşılıklarını almak isterler. Beklentilerini karşılıkları oranda da mutlu olurlar ve tatmin olurlar. İşletmede görev yapan her bir çalışanın işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak zamanla geliştirdiği bir zihinsel tutum oluşur. Bu tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu olması durumu “iş tatmini”, olumsuz olması durumu ise “iş tatminsizliği” şeklinde tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 386-388).

İçinde yaşadığımız çağda nitelikli insan faktörü en çok aranan kavramdır. Nitelikli iş gücüne sahip olabilmek için çalışanların iş ile ilgili değer, tutum ve davranışları yakından takip edilmektedir. Sonuçta insan sadece fiziksel özellikleriyle



değil, duygu, düşünce ve değer yargılarıyla iş hayatında bulunmaktadır. Tüm bunlar ve işin sağladığı olanaklar arasındaki uyum ya da uyumsuzluk sonuçta hem çalışma örgütünü hem de bireyi etkilemektedir (Silah, 2005: 115). İş tatmini endüstriyel ve örgütsel psikolojide en çok çalışılan konulardan birisi olup, iş performansı, devamsızlık ve işten ayrılma gibi işle ilgili davranışlarla arasındaki ilişkiler her zaman incelenmiştir (Bowling & Hammond, 2008: 64). Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak ifade edilen iş doyumu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Günümüzde bu kadar ön plana çıkmasının nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum bireylerin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemesi ve üretkenlikle ilgili olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Bireyin iş hayatında aldığı haz ve mutluluk iş tatmini kavramıyla ölçülür. Birey, iş hayatından eğer haz alıyor ise tatmin olduğu, haz almıyor ise, tatmin olmadığı söylenebilir (Keser, 2014: 140). İş tatmini tanımları genelde duygusal ya da duygusal bir bileşen içermektedir. Başka bir deyişle, iş tatmini, yalnızca birinin düşüncelerini değil, aynı zamanda kendi işiyle ilgili bir kişinin duygularını da içerir (Bowling & Hammond, 2008: 64). Genel iş tatmini kavramı "çalışanların işten memnun ve mutluluk derecesinin genel bir ölçüsüdür" (Hackman & Oldham, 1975: 162). Locke (1976), iş tatminini kişinin iş veya mesleki deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamıştır (De Dreu & Beersma, 2005: 110). İş tatmini genel olarak iş ortamını oluşturan durumlara karşı çalışanların gösterdikleri olumlu ya da olumsuz duygular, tepkilerdir (Özgül, 2016: 127). İş tatmini, bir kişinin kendi işini ve iş çevresini değerlendirmesidir (Mehtap, 2016: 74). İş tatmini kavramı, bireyin işine karşı gösterdiği genel tutum ve davranışları içerir. İş tatmini, işgörenin işi ile ilgili olarak duyduğu iç huzuru ve rahatlığını gösteren bir olgu olup, işe karşı tutumun olumlu haline "iş tatmini", olumsuz haline "iş tatminsizliği" denir (Üçüncü, 2016: 7). İş tatmini, işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu his. İş tatmini yüksek bir kişi, işi hakkında olumlu duygulara sahipken, iş tatmini düşük bir kişi ise, işi hakkında olumsuz duygulara sahiptir (Erdem, 2012: 76-77). İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumdur. İşe karşı olumlu ruh hali iş tatmini olarak tanımlanırken, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkarır (Erdoğan, 1999: 231). İş tatmini, iş görenin yapmaktan duyduğu haz veya hoşnutsuzluktur. Bu; örgütle işgörenin istekleri birbirine

uyduğu zaman gerçekleşir (Kariyer için adımlar, 2015: 31).

İş tatmini kişinin işine karşı olan tutumudur. İşgörenlerin yaptıkları işlerden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak ifade edilen iş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Dinamik bir yapı olan iş tatmini, işletme yöneticilerinin çalışanlar üzerinde bu olguyu gerçekleştirmeleri, işletmenin uyumlu çalışması, etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır (Silah, 2005: 115). Tatmin, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmelidir (Bingöl, 1996: 269; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 164).

İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri aşağıdaki etmenler ile yakın bir ilişki içindedir (Bingöl, 1996: 266-267);

- ✓ Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir,
- ✓ Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir,
- ✓ Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir,
- ✓ Tatmin üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir,
- ✓ Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir,
- ✓ Tatmin, işin akış ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir,
- ✓ Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir,
- ✓ Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir,
- ✓ Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir,
- ✓ Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir.

Bireylerin günlük zaman dilimlerinin büyük bir çoğunluğu işte geçmektedir. Bu yüzden çalışanların iş tatminin, kişilerin beden ve ruh sağlığı üzerinde etkisi kaçınılmazdır. İşinde doyum yaşayan kişiler daha mutlu, daha yaratıcı, daha üretken olabilir. İş tatminsizliği yaşayan bireyler ise hayal kırıklığı, mutsuzluk, olumsuzluk ve saldırganlık gibi davranışlara yol açabilir. Hatta bunlar bireyin iş dışı davranışlarına ve yaşamına yansyarak, etrafındaki kişileri, aile üyelerini veya arkadaşlık ilişkilerini bozabilir. Hatta bireylerin iş tatminsizlik düzeyleri onların fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkileyebilir (Çetinkanat, 2000: 5, 48).

İş tatmini kavramı, bazı teorisyenler tarafından “bir bireyin işine yönelik olumlu duygusal tepkileri ve tutumları olarak” ifade edilirken, bazı teorisyenlere göre ise "içsel" ve "dışsal" memnuniyet boyutlarından veya alternatif olarak "memnuniyet/memnuniyetsizlik" ve "memnuniyetsizlik/memnuniyetsizlik eksikliği" boyutlarından oluşan iki boyutlu bir yapı olarak” ifade edilmektedir. Daha yakın bir tarihte yapılan araştırma, iş tatmininin küresel bir kavram mı yoksa bireyin işinin çeşitli yönleriyle memnuniyet yönlerinden oluşup oluşmadığı konusunda bir tartışma ortaya atmıştır. Yenilerde yapılan farklı bir araştırmada ise işgörenlerin işlerini ilginç bulup bulmadığı, yöneticileri ve meslektaşları ile iyi ilişkiler kurup kuramadığı, yüksek gelirli bir iş olup olmaması, esnek çalışma imkanının olup olmaması ve kariyer ilerleme fırsatları sunulup sunulmamasının iş tatmininin en önemli belirleyicileri olduğunu tespit etmişlerdir (Faragher, Cass & Cooper, 2005: 106).

Genel olarak, iş tatmini kavramı, bir kişinin belirli bir işe olan olumlu duygusal tepkisidir. Kişinin fiili çıktıkları ile arzulanan, beklenen veya hak edilen sonuçlarla karşılaştırıldığında ortaya çıkan işe yönelik olumlu duygusal tepki ve biliş olduğu öne sürülmektedir (Oshagbemi, 1999: 388). İş tatmini duygusu, işin aranan özellikleriyle işgörenlerin isteklerinin örtüştüğü zaman gerçekleşen ve işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanmıştır (Akıncı, 2002: 2-3).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesinin kilit anahtarı işgörenlerinin ortak amaca katkıda bulunmaya istekli oluşlarında saklıdır. Çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmaya yönelik arzuları; çalışanların amaca ulaşma konusunda sergiledikleri çabanın sonunda elde ettikleri tatminle bağlantılıdır. Çünkü çalışanların elde ettikleri doyum katlanılan özveriyi aşarsa, bireylerde ortak amaca katkıda bulunmaya isteklilik görülür ve örgütsel etkililik gerçekleşir (Çetinkanat, 2000: 49). Diğer yandan çalışanlar, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılık görmediğini hissederse iş tatminsizliğine düşebilir. İş tatminsizliği, çalışanın işgücü verimliliğinin düşmesine, işe ve örgüte bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. İş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Akıncı, 2002: 3). Bireyler çalıştıkları örgütlerde üstlerine, astlarına ve aynı konumlarda görev yapan herkese karşı da empatik anlayış gösterebilirler. Bu sayede örgütte sağlıklı ilişkiler kurularak, doğabilecek çatışmalar

önlenmiş olabilir. Tüm bunlar da çalışanların iş tatmin düzeylerine olumlu bir şekilde yansiyabilir (Özbek, 2005: 389).

Teknolojik ve iletişimdeki hızlı gelişmelerin artması örgütleri rekabet yarışında yeni arayışlara yönlendirmektedir. Rekabet avantajının sürdürülmesi sadece teknolojik gelişmeler, iyi bir pazarlama stratejisi veya müşteri tatmini olmadığını anlayan örgütler, başarıyı yakalamada ilk adımı kendi içyapılarını düzenlemeye başlayarak atmaktadırlar. Bu yapısal düzenlemede öncelikle “insan” değerine önem vererek, çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansları ve örgüte bağlılık konularıyla ilgilenmek durumunda kalmışlardır (Örücü, Kılıç ve Şimşir, 2010). Örgütlerin büyümesi, gelişmesi ve güdüleyici bir çalışma ortamının oluşturulmasında işletmenin sahip olduğu fiziksel ve finansal kaynakları kadar, çalışanlarına verdiği değer ve onların yeteneklerinden optimal düzeyde faydalanması da önemlidir. Sahip olduğu çalışanların yeteneklerinden optimal biçimde yararlanmak için onların iş performanslarının, kariyer tatminlerinin, iş tatminlerinin yüksek tutulması, örgütsel bağlılıklarının güçlendirilerek işten ayrılma niyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle çalışanları tanımak; çalışanların doğal yeteneklerini, isteklerini, beklentilerini, fiziksel, sosyolojik ve zihinsel yeteneklerinin ve yaratıcı güçlerini en iyi şekilde kullanabilecekleri güdüleyici bir çalışma ortamının sağlanması şarttır (Özguven, 2003: 8-9).

Yönetici, işgörenleri için tatmin edici çalışma koşulları sağlayabilirse, arzu edilebilir tüm hedeflere ulaşılabilir (Bingöl, 1996: 269). Yöneticiler işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve arttırılması için gerekli ortamı hazırlamalıdır. Bunun yolu da herşeyden önce, işgören tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. İşgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığı, aynı zamanda sosyal yönünün bulunduğu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerin ve ihtiyaçların karşılanması için bir örgütte çalıştıkları unutulmamalıdır. Çalışanların iş tatminlerinin korunması ve arttırılması örgütlerin sosyal bir görevidir (Akıncı, 2002: 2).

İş tatmin düzeyi, örgütsel bağlılık derecesi ve iş bırakma niyeti arasında sıkıca kurulan ilişkiler; net bir şekilde iş bırakma niyetini anlamak için gerekli dayanağı sağlar (Igbaria & Guimaraes, 1999: 150). İş tatmininin arttırılmasıyla, kullanılan değerli insan kaynağı örgüt için daha da değerli bir konumda olacaktır ve işe devamsızlık, işi sabote ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar olmayacaktır. Bu sayede örgütlerin

gelişmesinin önündeki engel kalmayacaktır. İşgörenlerin işlerinden memnun olmaları, işletmelerin hayatta kalmalarını kolaylaştıracak ve işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu yüzden çalışanların iş tatminlerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin çalışanların istekleri doğrultusunda iyileştirilmeleri gerekmektedir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169). Bütün organizasyonlar için iş tatmini kavramı önem arz etmektedir. Çünkü, organizasyon çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının ve işten ayrılma niyetinin önemli bir göstergesi olduğu kabul edilmektedir (Rageb, Abd-El-Salam, El-Samadicy & Farid, 2013: 54).

Çalışanların iş tatmin düzeyleri hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde toplumsal ve ekonomik açıdan sonuçlar doğurmaktadır. Araştırma, çalışanların iş tatmin düzeyleri ile çalışanların performansları, devamsızlık oranları, işten ayrılma niyetleri ve zihinsel ve fiziksel sağlıkları arasındaki korelasyon olduğunu göstermektedir (Yelboğa, 2009: 1066). İşyerinde yaşanan gerginliğin işten tatmin sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmekte ve iş tatminsizliğinin nedeni de sonucu da olsa gerginliğin baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına neden olduğu belirtilmektedir (Sun, 2002: 3).

Bir insanın olaylara diğer insanların gözünden bakabilmesi yani empati gösterebilmesinin yerleşmediği iş ortamlarında çatışmalar, kırılmalar, şikayet etmeler, kavgalar, yüksek işgücü devri gibi istenmeyen sonuçlar sık görülebilir (Özbek, 2005: 393). Bu yüzden çalışanların empati düzeylerinin yükseltilmesi, çatışma ve uyuşmazlık durumlarında bireylerin karşısındaki kişilerin ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olmasına, takım çalışmasının geliştirilmesine ve iş tatmininin yükseltilmesine katkı sağlayacaktır (Cotton, n. d.). Bazı araştırmacılar iş tatmininin, aynı örgüt içinde iş değişikliği ile artırılabilirliğinden ve şartlara özgü olduğu için; örgütsel bağlılık ve güven kavramının, sonradan meydana gelen şirketten ayrılma davranışının daha iyi göstergesi olabileceği fikrini öne sürmüşlerdir (Taşkın ve Dilek, 2010: 40).

İş tatmini ve performans arasında kısmen de olsa pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, işlerine ve işyerlerine karşı daha pozitif tutumlar içinde olduklarında; verimlilikleri de belli bir dereceye kadar artmaktadır (Mehtap, 2016: 76). İş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin görev ve sorumluluklarını daha iyi yapabileceği ve

bunların da bireyin iş performansına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir (Özdemir, Erdem ve Kalkın, 2016). Koşulsuz müşteri memnuniyetinin gerçekleşebilmesi için her işletmenin çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin önemi hakkında tıpkı Marriott otel zincirinin kurucusunun "*Mutsuz çalışanlarla, konuklarınızı mutlu edemezsiniz*" özdeyişi bir çok araştırmada doğrulanmıştır. Çalışanların duygusal tatminleri ile çalışanların algılanan hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, "aşırı rol yükü", "rol çatışması" ve "iş-aile çatışması"yla çalışanların duygusal tatminleri arasında zıt yönlü bir ilişkinin varlığı Slåtten (2008: 370-371) tarafından yapılan çalışmada tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre "rol belirsizliği", "aşırı rol yükü", "rol çatışması" ve "iş-aile çatışması"nın çalışanların duygusal tatminlerini doğrudan etkilediği; çalışan tarafından algılanan hizmet kalitesi ise dolaylı olarak da etkileği bulunmuştur.

İşletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerin kalitesinde işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bunun farkında olan yöneticiler çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yükseltmek adına yeni yönetsel yöntem ve teknik arayışlarına girmektedir. İş tatmin seviyelerini yükseltecek bu uygulamalar neticesinde de, çalışanların performanslarında artışlar beklenmektedir (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009).

### 2.2.2. İş Tatmininin İçeriği

Günümüz işletmelerinde mal ve hizmet üretmek gibi temel amaçları arasında çalışanlarının iş tatmin düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik yeni amaçlar da yer verilmeye başlandı. Çünkü tüm örgütlerin çalışma değer ve ilkelerinde "çalışanlarımız bizim en önemli kaynağımız değil, tek kaynağımızdır" sloganı yer almaya başlanmış ve bu ilke doğrultusunda içyapılarını yeniden şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Çünkü bir örgütü yükseltecek, kâra geçirecek, pazarda mihenk taşı olma seviyesine çıkaracak olanlar o işletmenin çalışanlarıdır. İşgörenlerin işinden veya iş hayatından zevk alması, işiyle olumlu duygusal etkileşime girebilmesi olarak ifade edilen iş tatmini, yapılan işi bir 'angarya' veya bir 'zorunluluk' olarak değil de bir zevk veya tutku haline gelebilmektedir (Üçüncü, 2016: 10).

### 2.2.3. İş Tatmininin Genel Özellikleri

İş tatmini ölçülmesi ve takip edilmesi zor bir süreçtir. Çünkü sabit bir kavram olmaktan ziyade sürekli değişen bir yapıdadır. Çalışanların iş tatmin düzeylerini istenen bir seviyeye getirdikten sonra kendi haline bir bırakılacak bir kavram değildir. Yöneticilerin kısa periyotlarla çalışanların iş tatmin düzeylerini izlemeli ve yeni tedbirler olmalıdır. İş tatmininin üç önemli boyutu vardır:

- 1) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
- 2) İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- 3) İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb. (Üçüncü, 2016: 10).

### 2.2.4. İş Tatmininin Önemi

İşletmelerde işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalar yöneticiler için bir takım faydalar sunar. İlk olarak örgütteki çalışanların genel doyum düzeylerine ilişkin bilgi edinirler. Çalışanların yaptıkları işler hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına ışık tutar. Bu yüzden iş tatminine yönelik yapılacak çalışmalar işgören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşımaktadır (Üçüncü, 2016: 10). İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların, işten ayrılma niyetleri ve devamsızlık oranları daha düşük olduğu görülmektedir (Bingöl, 1996: 271). İş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı tespit edilmiştir (Igbaria & Guimaraes, 1993: 154; Mbah & Ikemefuna, 2012: 275).

Faragher ve diğerleri (2005: 105) tarafından iş tatmini ve sağlık arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan çalışma sonucunda; İş tatmini ile ruhsal/psikolojik problemlerle (tükenmişlik, özsaygı/benlik saygısı, depresyon ve kaygı) arasında güçlü ilişkiler tespit edilirken, bedensel hastalıklar ile arasında daha düşük oranda ilişkiler tespit edilmiştir. Sonuç olarak, iş tatmininin çalışanların sağlığını etkileyen önemli bir faktör olduğunu düşündürmektedir.

Tatmin olmuş çalışanların örgütlerde daha yüksek iş performansı gösterdikleri bilinmektedir. Bir kurum iş tatmini analizleriyle çalışan iş tatmin düzeyi ve iş performansı gibi olumlu çıktıları arttırabilir ve işgören devamsızlığı ve işten ayrılma

niyeti gibi olumsuz sonuçları azaltabilir (Mbah & Ikemefuna, 2012: 275). Yapılan araştırma bulgularına göre, iş tatmini olan çalışanların, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırdığını göstermektedir. Çünkü, hizmet sektöründe müşterinin tutulması veya kaybedilmesi büyük oranda ön saflardaki çalışanların müşteriye davranış şekli ile ilgilidir. İş tatmini olan çalışanlar daha sıcakkanlı, neşeli ve duyarlıdır ki bu da müşteriler tarafından takdir edilir. İş tatmini olan çalışanlarda daha az işten ayrılma durumu olacağından, müşteriler daha çok tanıdık yüzlerle karşılaşmakta ve tecrübeli hizmet almaktadırlar. Bu özellikler müşteri memnuniyeti ve bağlılığını oluşturur. Memnun olmamış müşteriler, çalışanın memnuniyetsizliğini artırır. Düzenli olarak müşterilerle iletişimde bulunan çalışanlar, kaba, düşüncesiz veya makul olmayan düzeyde talepkar müşterilerin iş tatminini ters yönde etkilediğini belirtmektedirler (Ersöz, 2010: 24). Mutluluk seviyesi yüksek olan çalışanların daha üretken olabilecekleri düşünülmektedir. Üç yüzden fazla araştırmanın sonuçlarını değerlendirilerek yapılan bir çalışmada iş tatmini ve performans düzeyi arasında orta derecede güçlü bir korelasyon bulunmuştur. İş performansı ve iş tatmini zaman içinde değerlendiren 16 çalışmanın bir diğer incelemesi de iş tatminini iş performansına bağlamış ve ilişkinin çoğunlukla tek yönlü olduğunu öne sürmüştür. Tatmin büyük oranda daha iyi bir performansın nedenidir, fakat yüksek performans yüksek iş tatmininin nedeni değildir (Erdem, 2012: 84-85).

### **2.2.5. İş Tatmini Değişkenleri ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Çalışanların ihtiyaçlarının engellenmesi yada yeterince karşılanamaması iş tatmin düzeylerini yakından etkileyecektir. Örgütler, çalışanlarından çalışma saatlerine, çalışma kurallara ve verilen emirlere uyma ve toplumsal ilişkiler beklemektedir. Çalışanlar ise işyerlerinden parasal, güvenlik, kendine saygınlık kazandıracak bir görev, hoşlanarak çalışabileceği bir grup gibi kişisel gereksinmelerinin karşılanmasını istemektedir. Örgütlerin amaç, hedef, istek ve beklentileriyle çalışanların amaç, hedef, istek ve beklentileri uyuşmadığında iş tatminsizliği oluşabilir (Özgüven, 2016: 130). İş doyumunun, çalışanın, işyeri ile ilgili bilgi ve deneyimlerin artmasıyla birlikte oluştuğu, belirli koşullar altında artma ya da azalma eğilimi gösteren dinamik bir yapıyı içerdiği ve gelişiminden çok daha hızlı bir biçimde düşme eğilimi göstereceği söylenebilir (Solmuş, 2004: 187-197).



Bir iş durumuna duygusal bir cevap niteliğinde olan iş tatmini, görülemediği gibi, sadece çıkarımda bulunabilir. Luthans iş tatminine ilişkin faktörleri işin yapısı, ücret, yükselme olanağı, yönetim ve iş arkadaşları olmak üzere beş boyutta ele almıştır (Tella, Ayeni & Popoola, 2007: 5). Literatürde iş tatminin ölçümü ile ilgili kullanılan araçlarda, iş tatminini sağlayan beş önemli değişkenden söz edilmektedir. İşin zihinsel çaba gerektirmesi, ödüllendirmede eşitlik ve adalet, kariyerde yükselme için sunulan fırsatlar, destekleyici çalışma koşulları ve destekleyici çalışma arkadaşları iş tatminini biçimlendiren beş temel değişkeni oluşturmaktadır (Kaymaz, 2009: 135).

Araştırmacılar tarafından iş tatminine yönelik farklı sınıflandırmalar yapılmış olup, bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

İş tatmininin genel boyutları arasında aşağıdakiler önemlidir (Şimşek vd. 2014: 164):

- Değer takdiri (appreciation),
- İletişim (communication),
  - İş arkadaşları (coworkers),
  - Ücret dışı haklar ve yararlar (fringe benefits),
  - İş koşulları (job conditions),
  - İşin doğası (nature of the work itself),
  - Örgüt (organization itself),
  - Politika ve prosedürler (policies and procedures),
  - Ücret / maaş (pay),
  - Bireysel gelişim (personal growth),
  - Terfi olanakları (promotion opportunities),
  - Tanınma ve takdir (recognition),
  - Güvenlik (security),
  - İdare / denetim / gözetim (supervision).

Robbins (1986), iş tatmin değişkenlerini örgütsel, grup ve birey düzeyinde ele almıştır (Akt.: Üçüncü, 2016: 12):

*Örgütsel seviyedeki özellikler:*

- ✓ Örgütsel yapı
- ✓ Örgüt kültürü
- ✓ İş tasarımı

- ✓ Fiziki çevre
- ✓ İş yeri tasarımı
- ✓ Stres
- ✓ Performans değerlendirme sistemi
- ✓ Ödüllendirme

*Grup seviyesindeki özellikleri:*

- ✓ Rol çatışması
- ✓ Statü uygunluğu
- ✓ Grup bağlılığı
- ✓ İletişim kesinliği
- ✓ Çatışma

*Birey seviyesindeki özellikleri:*

- ✓ Evlilik durumu
- ✓ Algılama

Örgüt yöneticileri çalışanların iş tatminlerini etkileyebilecek iş ve iş ortamına bağlı değişkenleri bilmelidir. Bu faktörlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2004: 389-390):

- ✓ İşin genel görünümü ve zorluk derecesi (işin çeşitliliği)
- ✓ İşin içsel özellikleri (aranan nitelikler ve özellikler)
- ✓ Ücret, ilerleme olanağı ve uygun ödüllendirme sistemi
- ✓ Organizasyonda geçerli olan insan ilişkileri
- ✓ Organizasyonda kişiler arası iletişim biçimi
- ✓ Kişinin içinde bulunduğu grup veya gruplar (biçimsel/biçimsel olmayan)
- ✓ Organizasyonun sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği

## 2.2.6. İş Tatmininin Sağlayabileceği Katkıların Bireysel ve Örgütsel Etkileri

### 2.2.6.1. İş Tatmininin Sağlayabileceği Katkıların Bireysel Etkileri

İş tatmininin/doyumunun, çeşitli düzeylerde bireysel açıdan sağlayacağı katkılar aşağıdaki gibidir (Akt. Munzur, 2012: 65):

- ✓ Bireyin, çalıştığı kurumda iş doyumunu karşılanabiliyorsa, dengeli bir tempo kazanacaktır.
- ✓ Bireyin işinde doyuma ulaşması, onu mutlu kılacak, işinde kendisini yenileyerek başarılarıyla çevresine olumlu etkilerde bulunabilecektir.
- ✓ İş doyumunu sağlayan birey, yaşam doyumunu da beraberinde elde edecek ve sağlıklı birey olarak yaşayacaktır.
- ✓ Bireyin sosyal çevresine karşı güveni artacak. Başkalarının davranış ve tutumunu daha olumlu biçimde değerlendirip algılayabilecek, diğer kişilere karşı daha sempatik davranabilecektir.
- ✓ Mutlu olan birey, öz eleştirileri yapacak başkalarından gelen olumlu eleştirileri kabul edip iyi bir davranış ve iş birliği ortamı sağlayacaktır.
- ✓ Birey güvendiği bir grubun üyesi olmanın mutluluğunu yaşayacak, böylece çalışma arkadaşlarıyla uyumlu bir ekip halinde işbirliği ruhuna sahip olacaktır.
- ✓ Kurumlardaki sorunların karşısında sadece kendi çıkarlarını düşünmeyip, kurumsal sorunları, diğer kurum çalışanlarını ve kurum yararlarını etraflıca düşünecektir.

### 2.2.6.2. İş Tatmininin Sağlayabileceği Katkılar Örgütsel Etkileri

İş tatmininin/doyumunun, çeşitli düzeylerde kurumsal katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akt. Munzur, 2012: 66):

- ✓ Kurumsal etkinliğin gerçekleşmesinde görevlerini yapmış olacaklarından, birey ve oluşturduğu gruplar, kurumlar için daha verimli olacaklar.
- ✓ İhtiyaçların karşılanması insanlarda mutluluk duygusunu getirecek, insanlar ve gruplar arası ilişkiler iyi bir şekilde yürüyebilecektir.
- ✓ Kurumdaki iletişimin etkili olması sağlanabilecek, haberleşme engelleri ortadan kaldırılarak, kurumsal bütünlük sağlar, kurum üyelerinin birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerini engeller. Kurumsal amaçlara daha iyi hizmet edecek güç birliğinin gelişmesini sağlar.
- ✓ İş doyumunu yüksek, sağlıklı kurum üyeleri sağlıklı çocuklar yetiştirebilecek,

sağlıklı bir çocuğa ise sağlıklı bir toplum ve sağlıklı bir gelecek olarak bakılabilir.

İş tatminini yönetmenin yararlarını üç genel başlık altında açıklamak gerekirse (Gülfıdan, 2009: 213-217):

*Artan üretkenlik:* işlerinde tatmin olan çalışanlar, genellikle yaptıkları işle ilgili olarak bir aidiyet hissedip övünç duyacaklar ve tatmin olmayanlara kıyasla, daha büyük bir heyecan, tutku ve özenle çalışacaklardır. Bu da işe daha erken gelmeleri, daha geç saatlere kadar işte kalmaları, kendi sorumluluk alanları dışındaki işlere de yardım etmeleri, performanslarını iyileştirmenin yollarını aramaları ve tüm bunları kendilerinden istenmeden yapmaları anlamına gelir.

*Çalışanları daha büyük oranda elde tutma ve daha düşük maliyetler:* Çalışanlar, böylesi bir tatmin yaşadıkları bir başka işi bulma imkanlarının oldukça düşük olduğunu bileceklerinden, mutlu oldukları işlerde mümkün olduğunca uzun süre kalmaya gayret gösterirler.

*Sürdürülebilir kültürel farklılaştırma:* bir iş tatmini kültürü oluşturarak rakiplerden farklılaşma gayreti abartılmış bir hedef değildir.

### 2.2.7. İş Tatminsizliğinin Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini iş performanslarının düşmesi, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açması, işçi sağlığına ve iyilik haline etkisi ve yaşam tatmininin düşmesi gibi çeşitli şekillerde görülebilir (Keser, 2014: 164). Sebebi ne olursa olsun iş tatmini düşük olan örgütlerde sıklıkla öne çıkan problemler şunlardır (Şimşek vd. 2014: 165):

- ✓ İşgören devrinde yükseklik,
- ✓ Yüksek devamsızlık,
- ✓ Düşük firma sadakati,
- ✓ Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- ✓ Grevlerin gündeme gelmesi,
- ✓ Hırsızlık oranlarında artış,
- ✓ Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- ✓ Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

Çalışanın iş tatminsizliği yaşadığı zamanlarda işine devam edip etmeyeceği, işine devam edecekse kurumda nasıl davranışlar göstereceği takip edilmelidir. Çünkü iş

tatmininin ya da iş tatminsizliğinin, özellikle, çalışanın performansı, işten ayrılma, işten kaçma, işe geç gelme ve örgütsel yurttaşlık davranışları üzerinde belirgin etkileri olduğu görülmektedir (Solmuş, 2004: 198, 204). İş tatmininin düşük olduğu işyerlerinde, işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu, özellikle otoriter ve geleneksel yönetim yaklaşımlarının bulunduğu örgütlerde, çalışanların sıkça iş değiştirme ve mevcut işinden ayrılma eğiliminde oldukları görülmektedir. Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde statülerine göre bir farklılaşma görülmektedir. Özellikle yönetim kademelerinde bulunan bireylerin işten ayrılma eğilimleri düşüktür (Keser, 2014: 173).

Gülfidan (2009: 213-217) iş tatmini için yönetmede karşılaşılan engelleri üç başlık altında toplamıştır:

*Çalışan engelleri:* çalışanlar çoğu kez, kazandıkları parayı maksimuma çıkarmaya ya da doğru kariyeri seçmeye çok fazla ağırlık verdiklerinden, yaptıkları işten tatmin olmazlar. Yaptığınız işi sevseniz bile, ailenizi doyuramıyorsanız veya yaşanabilir bir maaşınız yoksa bir sorunuz var demektir.

*Kurumsal engeller:* Yöneticiler çoğu zaman, bir çalışan tatminsizliğiyle karşı karşıya olduklarını fark etmekte yavaştlar ve en sonunda durumun farkına vardıklarında da, sorunu yanlış noktaya odaklanarak ele alırlar. Birçok şirket ancak çalışanları işten ayrılmaya başlayınca bir iş tatmini problemleri olduğu gerçeğiyle yüzleşir. Ne yazık ki işten çıkış görüşmelerinde insanlar, yeni işverenleri onlara daha fazla para ödeyeceği için işten ayrıldıklarını söylemek eğilimindedirler. Şirketlerin yapması gereken şey, farklı bir soruyu, çıkış görüşmelerinden çok daha önce sormaktır: Öncelikle, işten ayrılmayı aklınıza dahi getirmenize sebep olan nedir? Yöneticilerin ihtiyacı olan şey, çalışanların iş tatminiyle hem daha az mekanik hem daha duygusal ve işlevsel olarak doğrudan doğruya bağlantılıdır. Anonimliğin (bir birey olarak tanındığınızı ve anlaşıldığınızı hissettiğiniz bir kurumu ya da ekibi (hatta ailenizi) terk etmeye karar vermek epey zor olur), önemsizliğin (o kişiye ihtiyaç duyulmasıyla ve diğerlerinin yaşamları üzerinde bir etkisi olduğunu hissetmesi) ve ölçülemezliğin (Ölçülemezlik temelde bir çalışanın işteki ilerlemesini veya değerlendirmesi için net bir yöntemin olmamasıdır) elimine edilmesi işte burada devreye girer.

*Duygusal engeller:* Çalışanlarına gerçekten ilgi gösteren ve işlerinin anlamlılığını keşfetmeleri için insanlara yardımcı olan türde bir lider olmak için insanın kişisel özgüveni ve duygusal hassasiyeti barındırması gerekir. Her düzeyden çalışanı tam da böyle bir konuşmanın özlemini duyarken, yöneticilerin çoğu kendi doğal

davranışlarındaki yetersizlikle nedeniyle bu ihtiyaca cevap verememektedirler.

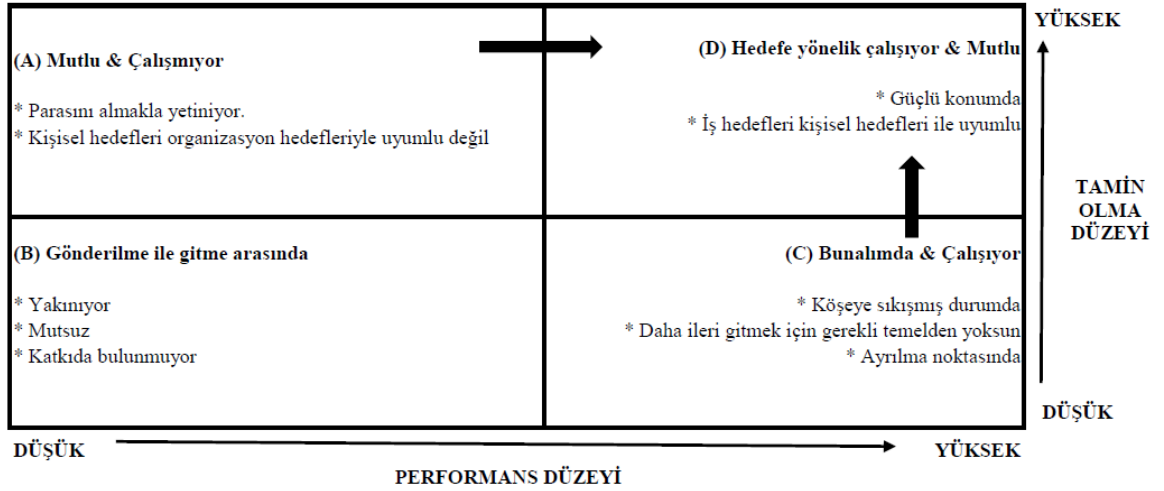
Şirketlerin arkasında mutlu çalışanların varlığının farkında olan başarılı liderler, mutlu çalışan yaratmak için her yolu deniyorlar ve bunlara örnek vermek gerekirse<sup>1</sup>;

- ✓ Deloitte Türkiye CEO'su Hüseyin Gürer, “Ancak, birbirimizi dinlediğimizde çalışanları da memnun edecek inisiyatifleri belirleyebileceğimize inanıyorum, Çalışanlarımızı mutlu etmek için birebir dokunmaların sihrine inanıyorum. Bu sebeple kahvaltı organizasyonları düzenliyorum. Bunların çok verimli ve yakınlaştıran bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Çalışanların motivasyonu, birey, ekip ve şirket performansını direkt etkiliyor” diye anlatıyor.
- ✓ Otokoç Otomotiv Genel Müdürü Görgün Özdemir, “Mutlu çalışan mutlu müşteri demektir” diyerek iş dışında da çalışanlarla bir araya gelmek için fırsat yarattığını ve önümüzdeki dönemlerde de işletmelerin iç iletişim faaliyetlerine ağırlık vereceğini vurguluyor.
- ✓ Toyota CEO'su Ali Haydar Bozkurt'a göre "Her dileği tek tek okudum, değer vermek lazım”diyerek “aslında insan oldukça karmaşık; yönetimi hem en kolay hem de en zor varlık.”. İnsanlara vakit ayırmak, değerli olduklarını hissettirmek ve gerçekten ne düşündüklerine ve hissettiklerine önem vermenin işleri oldukça kolaylaştırdığını vurgulamaktadır.

Tatmin Edici Performans Modeli, organizasyonel etkinlikte, çalışanların performansları ile tatmin olma düzeylerinin birlikte ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Yatay eksen, performans'ı, diğer bir deyişle, görevin çeşitli boyutlarıyla yerine getirilmesinde, çalışanların başarı düzeyini ifade etmektedir. Dikey eksen ise çalışanların, tatmin düzeyini, yani hedeflerini, özlemlerini, iş arkadaşlarına ve organizasyona karşı taşıdığı duyguların niteliğini ifade etmektedir. Bu modelde performans ve tatmin olma düzeylerinin bileşimine göre çalışanlar Şekil 2.3'te görüldüğü gibi dört grupta toplanmaktadır (Barutçugil, 2004: 391-392).

---

<sup>1</sup><https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/motivasyon-taktikleri?sayfa=2>, Erişim tarihi: 13.11.2017.



Şekil 2.3: İş tatmini-performans modeli

- ✓ İş tatmini yüksek-performansı düşük çalışanlar (A grubu), iş ortamında kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın organizasyona katkılarında daha fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu gruptaki kişilerin iyi yönlendirilemedikleri ve denetlenmedikleri söylenebilir.
- ✓ Performansı yüksek-iş tatmini düşük çalışanlar (C grubu), çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Bu gruptaki kişiler bunalım içinde ve ayrılma sınırındadırlar. Beklentilerini karşılayamamanın verdiği rahatsızlıkla kendi değerlerini daha iyi takdir edecek ve ödüllendirecek organizasyonların arayışı içindedirler.
- ✓ Performansı ve iş tatmini düşük çalışanlar (B grubu), huzursuz ve mutsuz iş yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri kimseye bir yarar sağlamamaktadır. Bu kişilerle ilgili disiplin eyleminin yani işten çıkarılmalarının en kısa sürede gerçekleştirilmesi gerekir.
- ✓ Performansı ve iş tatmini yüksek çalışanlar (D grubu), gerek kendileri gerek organizasyon açısından en anlamlı bileşimi ifade etmektedir. Bu insanlar kişisel hedefleriyle organizasyonel hedeflerin uyumunu gerçekleştirdiklerinden işlerinde mutludurlar ve performanslarıyla takdir edilmektedirler.

Yöneticilerin genel olarak, A grubundakileri daha fazla yönlendirerek ve denetleyerek performanslarını artırma yoluyla ve C grubundakileri de daha fazla motive ederek iş tatminlerini artırma yoluyla D bölgesine doğru taşımaları gerekmektedir.

Günümüzde örgütler ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarına ancak görev ve sorumluluklarına gönülden bağlı ve yüksek performans gösterecek işgörenlerle

ulaşabilir. Bağlılık ve yüksek performans ancak iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlarla sağlanabilir. İşgörenlerin hayat evreleri göz önünde alındığında en verimli ve uzun dönemi kapsayan çalışma hayatında iş yerlerine aynı heyecanla gidip çalışması ve en iyi Şekilde ve zamanında işini bitirmeye çalışması için işini severek ve mutlu bir Şekilde yapması büyük bir gerekliliktir. Bu Şekilde hem kendine hem de işletmeye faydalı olacaktır. Çalışanların mutlu ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamayı amaçlayan örgütler daha başarılı olacaktır (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 8,67,74). Ekonomist ve sosyolog Horace B. Drury (1888-1968), yöneticilerin ve işçilerin bilimsel yönetim uygulamalarındaki rolü ile ilgili olarak; İşçi ile işveren arasındaki en önemli bağlantı ücrettir; ancak bilim veya sanatta görülen harika işlerin büyük bölümünün küçük ücretler karşılığı yapıldığı düşünüldüğünde, işçileri çalışmaya yönlendirmek isteyen yöneticilerin para dışında insanı motive eden diğer faktörleri de göz önünde bulundurmasının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Berber, 2013: 161). Örgütlerde alışanların çoğu, yetenek ve becerilerinin ve özellikle zihinsel yeteneklerinin çok önemli bir kısmını kullanmamaktadır. Yani her organizasyonda kullanılmayan büyük miktarlarda insan yetenekleri vardır. Eğer alışanların işe odaklanması, işini sevmesi ve yeterince gayret göstermesi sağlanırsa birçok organizasyonun verimliliği ve başarısı çok yükselecektir. Örgütsel amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çalışanların iş performansını artıracak yolların araştırılması üst yöneticiler açısından bir zorunluluk olarak görülmelidir (Barutçugil, 2004: 371).



## 2.3. Kariyer Tatmini

### 2.3.1. Kariyer Kavramı ve Önemi

Örgütlerin çevresinde meydana gelen gelişmelere karşı alabileceği en güzel önlem nitelikli işgücüne sahip olmasıdır. Bunun yolu da sahip olduğu insan kaynaklarını günün koşullarına göre en iyi biçimde eğitmesi ve yönetmesidir. Ayrıca çalışanlarının temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefler ve örgütsel hedefler arasında eş güdüm sağlanmalıdır. Örgütlerin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için mevcut ve gelecekteki nitelikli iş gücü planlaması yapmalıdır. Bu doğrultuda çalışanların mevcut imkânların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatlarının sunulması şarttır. Bütün bu etmenler kariyer kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 31). Kariyer kavramının ayrıntılarına geçmeden önce kariyer kavramının sözlük anlamı ile tanımını yapmak gerekir. Kariyer sözcüğü, Latince ‘Carrus’ (at arabası) ve ‘Carrera’ (yol), Fransızca “Carriere” (yarış yolu) ve İngilizce ‘Career’ (Meslek) kelimelerinden gelmektedir (Aytaç, 2005: 5). Sözcük Fransa’nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera” (araba yolu) anlamına gelmekte olup, Fransızca’da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlara da gelmektedir. Bu kavramların yanı sıra Meydan Larousse Ansiklopedisi’nde kariyer meslek, diplomatlık, üniversite öğretim üyeliği (akademik kariyer), meslek yaşamı, meslekte başarı kazanma, hız profesyonel sözcükleri ile de tanımlanmaktadır (Bingöl, 2013: 329).

Kariyer kavramı konusunda literatürde birçok tanıma rastlanılmaktadır. Bunlardan bazıları; kariyer, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Akt. Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 212). Kariyerin insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreç olduğunu vurgulamıştır (Aytaç, 1997). Bireyin kamu veya özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır. Farklı bir ifadeyle, kariyer bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu olarak tanımlamıştır (Akt. Bingöl, 2013: 329). Günümüzde kariyer iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Erdoğan, 2003: 12). Özetle, en geniş anlamıyla kariyer, işle ilgili faaliyetlerin bir sıralaması, kişinin bir iş dalındaki gidişatı ve bir kişinin

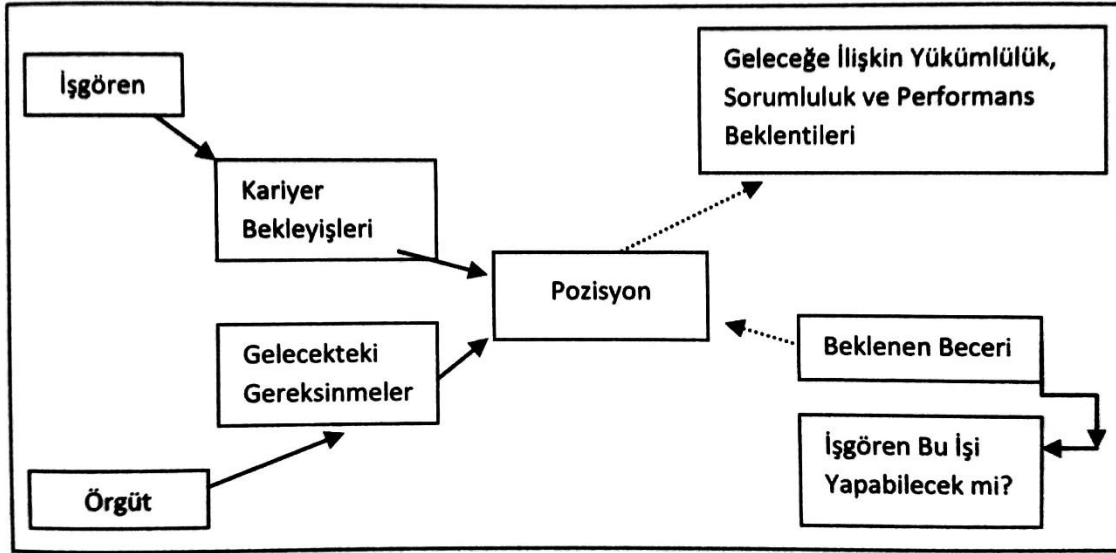
yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerden oluşur (Kitapçı ve Sezen, 2002).

Kariyer, işletmenin sağlayacağı öğrenme ve yetenek geliştirme olanakları karşılığında çalışanın işletmenin ürünlerinin değerini artırması konusunda anlaşmalar yapması olarak algılanmaktadır (Akt. Çelik, 2007: 9). Kariyer kavramı insan hayatında özel bir anlam taşır. Bireylerin iş yaşamında birçok insanla iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü oluştururken, bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 200).

Psikolog Super'a göre "Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları, kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanılmasıdır" şeklinde belirtilmektedir. Bu açıklamadan hareketle kariyer olgusu 3 boyutta ele alınmıştır. Birey, iş ve pozisyon. İş ve pozisyon, işletme veya örgüt aracılığıyla gerçekleştiği için, sonuçta birey ve örgüt bir kariyer sürecinde karşılıklı olarak kalmaktadırlar. Açıktır ki, kariyer kavramı kendini, temelde birey ve örgüt olmak üzere iki boyut olarak gösterecektir. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, iş ve çalışma hayatında ve içinde bulunduğu örgütte yerini bilme ve anlama, ayrıca, gelecekte de nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır (Şimşek, 2002: 352). Bunun için birey çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak işinde ilerlemek ve bunun sonucunda başarılı olmak ister (Kozak ve Dalkıranoglu, 2013). İkinci boyutu, bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi oluşturacaktır. Örgüt kendi temel amaç ve yönetimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerini gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönetimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedeledikten kendine uydurmak zorunda olmalıdır (Akt. Kaynak, 1989: 162-163).

Kariyer genellikle insanların yaşamları boyunca işleri ile ilgili deneyim ve faaliyetleriyle bütünleştirilmiş ve bireysel olarak algılanan tutum ve davranışlar serisi olarak görülmektedir (Bingöl, 2006: 284). Günümüzde kariyer kavramına özellikle büyüyen ekonomiye sahip büyük şirketlerin büyük önem verdikleri ve buna bağlı olarak personellerinin kariyerlerini geliştirmeleri konusunda yönetsel çalışma içine girdikleri görülmektedir. Bu durum kariyer kavramının öneminin gün geçtikçe daha da

artacağıının göstergesidir. Çünkü kariyer geliştirme bireylerin kendi imkânları veya örgütlerin sağlamış olduğu fırsatlarla gerçekleşir. Örgüt personellerine ne kadar önem verir, onların motivasyonlarını yüksek tutar ve onların gelişimlerine destek olursa örgütsel bağlılık ve verimlilikte artacaktır. Bu şekilde örgütün yapısı güçlenecektir.



Şekil 2.4: Kariyer sürecine biçimsel yaklaşım

Kaynak: Kaynak, T. (1998). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: İÜ. İşletme Fak. Yayını, No. 276, İstanbul. (Akt. Soysal, 2014: 297)

Bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları, kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanması olarak ifade edilen kariyer olgusunda birey, iş ve pozisyon olmak üzere üç boyut vardır. İş ve pozisyon zaten işletme ve örgüt aracılığıyla gerçekleştiği için sonuçta birey (işgören) ve örgüt bir kariyer sürecinde karşılıklı ilişki içinde bulunur. Şekil 2.4'te gösterildiği gibi birinci boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, iş hayatında ve içinde bulunduğu örgütte yerini bilme ve anlama, ayrıca gelecekte de nerede ve nasıl bir pozisyonda olmak istediğini belirleme içine girecektir. “Kendini gerçekleştirme” olgusu olarak da ifade edilen bu olgu aynı zamanda “kariyerin içsel boyutu” olarak da tanımlanır. Burada, kişinin kariyer gelişimini kendine özgü bir biçimde algılaması vardır. Kişilerin davranışlarına ve hareketlerine asıl yön veren onların kariyerlerine ilişkin bu algı ve beklentileridir. Sonuçta her birey kendi kariyeri ile ilgili algı ve beklentilerini karşılayacak planlar yapar ve böylece kişi hayatı boyunca yapmış olduğu çalışmalarla ilgili bir değerlendirme yaptığında “iyi-kötü” ya da “hoşlanmadım, mutluyum ya da mutsuzum” gibi sonuçlar çıkaracaktır (Soysal, 2014: 296-297).

Şekil 2.4'te gösterildiği gibi ikinci boyut ise bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi olacaktır. Örgüt kendi temel amaç ve yönetimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefenin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönetimlerine uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Yani örgüt kendi amacını da dikkate alarak bireylerin örgüt içinde nereye ulaşmak istedikleri ile nasıl ulaşacakları konusunda onlarla iyi iletişim kurmalı, gerekli danışmanlık hizmetlerini sağlayarak ilerleyişlerini kolaylaştırmak şeklinde sorumluluğu üstlenmelidir. “Kariyerin dışsal boyutu” olarak da ifade edilen bu boyutun merkezinde birey bulunmasına rağmen, bu aşamada bireylerin amaçlarıyla işletmenin amaçlarının bütünleştirilmesi/uyumlaştırılması vardır. Sağlanan bu uyumla birlikte elde edilecek verim örgütün performansını arttıracaktır (Soysal, 2014: 296-297).

Bireyin başarılı bir kariyer süreci yaşaması için aşağıdaki yollar izlenebilir (Akt. Keser, 2014: 87-88);

- ✓ İyi bir danışmana sahip olmak gerekmektedir. Basamakları ilerlerken ya da doğru kariyer seçimleri yaparken yönlendiren bir kişinin bulunması, tatmini yükseltecektir.
- ✓ Çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişim düzeni sağlamak: Çalışma arkadaşları bireyin iş motivasyonunu arttıracaktır, özellikle grup çalışmasına dayalı işlerde bireyin tatmini grupta yer alan bireylerden etkilenecektir. Ya da iyi bir arkadaş ilişkisinin bulunması örneğin; akademik çalışma ortamında, bireyin daha üretken olmasını sağlayacaktır. Olumsuz ortam ise bireyin üretkenliğini dolayısıyla da kariyer ilerlemesini ve kariyer tatminini olumsuz etkileyebilecektir.
- ✓ Sürekli yeniliklere odaklanmak, plato aşaması yaşamamak: Plato sürecini yaşamaması için bireyin çalıştığı alana ilişkin yenilikleri takip etmesi yararlı olacak, böylece kariyer tatminini koruyabilecektir.
- ✓ Yetkinliğini bilmek ve çalıştığı alanda ilerlemek, çok farklı alanlara yönelmemek: Bireyin kariyer ilerlemesinde başarısı için yetkinliklerini dikkate alarak faaliyette bulunması gerekmektedir. Böylece hem yetkinliğini geliştirecek hem de rekabet ettiği çevreye karşı daha yoğun başarı sağlayabilecektir.
- ✓ Kariyer değiştirmek istiyorsanız, nereye geçiş yapacağınızı bilmelisiniz, aksi takdirde boşlukta kalırsınız, kimi zaman değişim ve yer değiştirmek

yapılabilecek en doğru şeydir. Aksi durumda bireyin tatmin düzeyi düşecektir, ancak doğru zamanda ve doğru yere yapılmayan yer değiştirme bireyin kariyer hedeflerinde sapmalara yol açabilir ki bu da bireyin kariyer tatmininin kaybolmasına yol açacaktır.

Günümüzde kariyer planlama sorumluluğu çalışanlara yüklenmiş ve çalışanlarda bu doğrultuda kendilerini psikolojik olarak tatmin eden işlere yönelmeye başlamışlardır. Bu yolda “kariyer tatmini” kavramı önem kazanmış, örgütler ve bireyler kariyer tatmini yüksek tutmanın arayışı içine girmişlerdir (Gerçek, Atay ve Dündar, 2015). İşgörenlerin kariyer tatmini çok önemli bir konudur; çünkü bu konunun bireyin işine yönelik performans ve tükenme hali gibi birçok konuya etkisi büyüktür. Bireyin kariyerindeki mutluluk işinden elde ettiği mutluluğun önemli bir bileşenidir. İşgörenlerin başarısının ve mutluluğunun örgütün başarısına etkisini bilen yönetim, çalışanı ile kariyer planlaması konusunda karşılıklı iletişim içinde bulunmalıdır. Bireyin tatminini azaltacak ya da tatminsizliğe yol açacak kariyer sorunları bireyin iş yaşamında belirli bir noktaya gelmesiyle gün yüzüne çıkabilmektedir (Keser, 2014: 87-88).

Örgütlerde insan kaynaklarının temel görevi işgörenleri işe alırken yalnızca bilgi ve yeteğe göre uygun adayları seçmek değil, bunun yanında seçilen bu yetenekli kişilerin uzun süre örgütte tutulmaları da önemlidir. Bu amaçla örgüt bünyesindeki çalışanlara ideal çalışma ve yükselme fırsatları sunulmalıdır. Dolayısıyla kariyer planlamasında hem bireyin kendisi ilgilendirirken hem de örgütlerin hangi çalışanların işletme içindeki hangi yönetsel kademelere getirileceği hususunda bir takım görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Yetenekli ve donanımlı çalışanlara örgüt bünyesinde kariyer yapma fırsatı sunulursa, onların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi daha da kolaylaşacaktır (Yüksel, 2007: 23-24).

### 2.3.2. Kariyer Geliştirme Sistemi

Örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanabilmeleri için bünyelerinde kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça önemlidir (Uyargil, 2008: 8).

Kariyer geliştirme sisteminin kariyer planlaması ve kariyer yönetimi olmak üzere Tablo 2.12’de görüldüğü üzere iki boyutu vardır (Akt. Uyargil, 2008: 8).

**Tablo 2.12:** Kariyer geliştirme sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlaması	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi	Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması	Kariyer yollarının belirlenmesi
Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması	Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
Planlarını hazırlaması	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
Planlarını uygulaması	Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	İş deneyimlerinin artırılması
	Eğitim programları düzenlenmesi
	Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Uyargil, C. (2008). İşletmelerde performans yönetimi sistemi (performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi). (2. Baskı). İstanbul: Arıkan.

Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi v.b. faaliyetler nedeni ile performans yönetim sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Performans yönetim sistemi verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Kariyer geliştirme çalışanların iş hayatları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm eylemler ve faaliyetlerdir. En iyi kariyer seçimi, bireyin istek ve ihtiyaçları ile ve yeteneklerini en uygun noktada buluşturan karardır. Böyle bir karar sonucunda çalışan, daha yüksek performansla işini sürdürürken yüksek iş tatmini duygusu elde eder (Uyargil, 2008: 8-9).

Kariyer geliştirme, yetenekli çalışanları öngörülebilir bir şirket merdiveninde yukarı doğru çıkarmaya odaklıdır. Kariyer geliştirmek, profesyonel yeteneklerini güçlendirmek için çalışanları yeni meydan okumalara yönlendirmeye odaklıdır<sup>2</sup>. Sağlıklı bir kariyer geliştirme süreci, kişiler için önemlidir. Onlara gelişme ve ilerleme

<sup>2</sup> Harvard Business School Pres, Pocket Mentor, Çalışanları Geliştirmek s.16.

fırsatları vermesinin yanı sıra bağımsızlığı artıracak, ruhsal kazanç sağlayacak ve asabiyeti azaltacaktır. Ayrıca kariyer geliştirme, çalışma hayatının kalitesini artıracak, yetmiş nitelikli çalışanları kurumda tutacak, kendilerine uygun işlerde çalışmalarına neden olacak ve kadın-erkek çalışanlara eşit iş fırsatları tanıyacaktır (Şimşek ve Öge, 2015: 283).

### **2.3.2.1. Kariyer Planlama**

Kariyer planlama; bireylerin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içerir. Bu süreç kesintisiz olarak devam eder. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Sağlıklı kariyer planlaması yapılabilmesi için bireylerin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Barutçugil, 2004: 320-321). Bireyin örgütte uyum sağlamasına bağlı olarak belli bir süre sonra örgüte bağlılığı artmaya başlayacak ve birey kendini örgütün bir parçası olarak algılamaya başlayacaktır. Bu süreçte birey örgütün bir kariyer politikaları hakkında bilgi edinecek ve kendisine bir kariyer planı oluşturmaya başlayacaktır. Kişi örgütün bir kariyer planlama sistemi olmadığını görürse, bu kez kendisi bu işi üstlenerek, kendi kariyer planını gözden geçirecektir, lakin bireyin tek başına kariyer planlaması yapması yeterli olmayacaktır. Ayrıca herhangi bir değişiklik olmadan aynı pozisyonda kalan çalışanların işinden soğuması veya işten ayrılması muhtemeldir (Keser, 2014: 84).

Kariyer planlaması, bireylerin kendilerini tanımasını ve motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Ayrıca, kariyer planlamasıyla, iş yaşamının kalitesinin artırılması sağlanacak ve gerek örgüt gerekse bireyin belirledikleri amaca ulaşması daha kolay olacaktır (Tunç ve Uygur, 2001: 1). Etkili bir kariyer planlaması; beceri ve zayıflıkların, ihtiyaçların, değer ve amaçların, yetenek ve kişiliğe uygun kariyer olanaklarının, bireyin istediği işi yapmasına bağlı olarak gelişen öz saygının farkına varılmasını sağlayarak; daha tatminkar ve üretken bireyler ortaya çıkmasına yardımcı olur (Kariyer için adımlar, 2015: 29).

Kariyer planlamasında bireyin dikkat ettiği önemli husus, kendisine ilerleme fırsatının verilip verilmeyeceğidir. Çalıştığı işletmenin kariyer anlayışını beğenen çalışanlar, diğer birçok unsur olumsuz olsa dahi (örneğin düşük ücret olsa bile) bulunduğu örgütte kendisine kariyer planlaması yapacaktır. Mevcut koşullar mükemmel değilse bile, kariyer basamaklarında ilerleme sağlandığında şartlarında gelişme olacağına inanmakta ve mevcut işinden ayrılma niyeti veya işinden ayrılma kararı ihtimali daha da düşüktür (Keser, 2014: 86).

Bireysel kariyer planlama; bireyin çalışma hayatıyla ilgili olarak yaptığı planları kapsamaktadır. Kişi kendi kariyer kararını vermeden önce kendini değerlendirip işinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olup olmadığını sorgulamalıdır. Bireysel kariyer planlama süreci şu adımları içerir (Barutçugil, 2004: 320-321):

- ✓ Kendini objektif biçimde değerlendirme, zayıf ve güçlü yönlerin analizi,
- ✓ Sahip olunan ve/veya bulunabilecek fırsatların doğru analizi,
- ✓ Yapılması gereken uzun dönemli planların, uzun dönemli amaçlar dikkate alınarak oluşturulması,
- ✓ Mevcut amaçları gerçekleştirmek için uygun stratejilerin belirlenmesi
- ✓ Belirlenen stratejilerin uygulanabileceği aşamaların seçilmesi
- ✓ Tüm eylemlerin zamana bağlı olarak ve kaynakları etkin kullanarak gerçekleştirilmesi.

Organizasyonel kariyer planlamamın başarılı olabilmesi için en önemli iki nokta; bireylerin kendi kariyer planlanma süreçlerine aktif katılmalarını sağlamak ve bireysel kariyer planlama faaliyetleri ile uyumlu olmaktır. Ayrıca tepe yönetimin desteği de bu faaliyetlerin etkin olarak yürütülmesi açısından büyük önem taşır. Örgütsel kariyer planlamasının işgörenlerin iş doyumunun sağlanması açısından önemli bir role sahiptir. Örgütsel kariyer planlaması yapmanın amaçlarını şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 320-322; Kariyer için adımlar, 2015: 32);

- ✓ Çalışanların yüksek verimde çalışmaları sağlanır,
- ✓ Organizasyonun kendi hedeflerine ulaşması kolaylaşır,
- ✓ Çalışanların iş tatmini ve huzuru sağlanır,
- ✓ Kurumsal bağlılık güçlenir, aidiyet duygusu gelişir,
- ✓ İnsan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılması kolaylaşır,
- ✓ Çalışanların potansiyelleri ve performansları artar.



- ✓ Personel devri ve maliyetlerini azaltmak,
- ✓ Kadınlar, azınlıklar, özürlüler, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyan grupların kariyer gelişimlerinde yardımcı olmak,

### 2.3.2.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi; insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir. Ayrıca yüksek performansı ve rekabet üstünlüğünü amaçlayan organizasyonlarda çalışanların bireysel farklılıklarından yararlanarak onların motivasyonunu artırmaya, iş tatminine ve verimliliğe katkıda bulunmaya çalışır (Barutçugil, 2004: 320-321). Kariyer yönetimi, çalışanların iş ya da meslek hayatlarına ilişkin planlama yapmaktır (Şimşek ve Öge, 2015: 273). Çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri ve kendilerini güvenli hissetmeleri ve organizasyonların da geleceklerini güvenceye almaları için kariyer yönetimi temel nitelikli bir insan kaynakları etkinliği olarak görülmelidir (Barutçugil, 2004: 480).

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın bir üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeniyle performans yönetimi sistemi ile yakından ilgilidir. Pekçok iş performans değerlendirme sistemi, kariyer geliştirme arasında yakın bir ilişki ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Örgütlerde kişilerin terfileri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Sistematik bir kariyer yönetimi olmayan işletmelerde de terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında performans değerlendirme sonuçları etkin veri kaynağı olacaktır (Kariyer için adımlar, 2015: 44).

Kariyer planlaması çalışan bireyin becerileri ile beklentilerini örgütte mevcut olan veya olabilen kariyer fırsatları ile uyumlaştırmayı gerekli kılar. Bu uyumlaştırma süreci, kariyer planlamasından sorumlu olanların farklı işlerin beceri ve yetenek gereklerini bilmelerini gerektirir. Bu durum ise, çalışanların işlerinde mutlu ve tatmin olmalarına imkan yaratır (Şimşek ve Öge, 2015: 100).

Kariyer başarısı, başarı ve güç için ihtiyaçları tamamlamada bir yoldur. Kişinin donanım ve yaşam kalitesini geliştirdiği için ilgi ve değerlerin sebebi ve kimin ilerleyebileceği çalışmasıdır. Kişisel boyutta, kariyer başarısı maddi gelişim elde edilmesini güç ve tatmini ifade eder. Kariyer başarısının bilgisi, kariyer gelişimi için kişisel olarak uygun stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Organizasyon boyutunda, birey ve kariyer başarısı arasındaki ilişkinin bilgisi, insan kaynakları yöneticilerine etkin kariyer sistemleri oluşturmada yardımcı olur (Kariyer için adımlar, 2015: 44).

Kariyer yönetimi ve planlaması, bireyin işteki yaşamını tüm yönleri ile etkileyen hatta iş dışı ilişkileri üzerinde etkili olan, yeteneklerin analiz edilmesi konusunda örgütlerin üyelerine yardımcı olmalarını sağlayan ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır (Şimşek ve Öge, 2015: 271). Kariyer yönetimi, “örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları örgütün sistemi ile bütünleştiren bir süreç”tir. Kariyer yönetiminin organizasyonlarda geçerli ve üzerinde önemle durulan bir uygulama olarak görülmesinde diğer bir etkin düşünce ise, örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun, iş tatmini sağlaması ve çalışanın organizasyonda devam etmesinde temel belirleyici olmasıdır. Birey amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına yani o örgütte kalarak istediği kariyere ulaşacağına inanırsa örgütle işbirliği yapabilecektir (Şimşek ve Soysal, 2007: 51).

Bireysel açıdan kariyer yönetimi kişinin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde biçimlenir. Kişilik, kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren en önemli içsel faktördür. Yaşam boyunca kişiliğin oluşumunda rol oynamış olan duygular, düşünceler, başarılar ve sosyo-psikolojik öğeler ile bunlara dayalı olarak oluşmuş güdüler bireyi kariyer seçim ve sürecinde etkileyecektir (Şimşek ve Öge, 2015: 276).

Kariyer tatmini: çalışanların, yaşları ve mevkilerine bakıldığında değişik seviyede kariyer tatmininin olduğu görülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 197). Yaşanan değişim sonucunda birey özellikle örgütünde kendisine önem verilen bir iş ortamında bulunarak, yaptığı işte motive edilmek istenmektedir. Örgütlerin performans yönetimi uygulamalarıyla kariyer planlaması gereksinimlerinin planlı ve sistematik bir biçimde karşılanması gerekmektedir. Bu bağlamda kariyer konusunun önemi görülmektedir. Kariyer oluşturma ve geliştirme sürecinde istikrarın sağlanması ve

gelişimin sürdürülerek olumlu geribildirim alınması iyi bir kariyer yönetimi ile sağlanmaktadır. Bu aşamada personel istekleriyle örgütsel hedeflerin bir noktada dengelenmesi ve ilerleyişin sağlanması gerekmektedir (Koçer, 2015: 1).

#### 2.4. İş Performansı

İşletmelerin varlıkları insan kaynakları, sermaye, finans, altyapı, yetenekler olarak sıralanırken, bunların içinden öne çıkan öge insandır. İnsan faktörü işletmenin performansını etkileyen önemli bir faktördür. Bu yüzden çalışanların performansını artıracak yol ve yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması işletmeler açısından hayati önem arz eder (Üçüncü, 2016: 3). Hızlı değişim, yenilikçilik ve küreselleşmenin hâkim olduğu çağımızda organizasyonların sürekli olarak bir farklılık ve üstünlük yaratma çabası içerisinde oldukları göz önünde bulundurulduğunda, onların sadece kendilerine has ve kopyalanamaz varlıkları olan insan gücünün önemi ortaya çıkmaktadır. Bu beşeri varlıkların etkin ve verimli yönetilmesinin önemi hergeçen gün artmaktadır (Bulutlar, 2007: 163).

İnsan, fiziki ve zihinsel yapısıyla her türlü üretimi planlayan, kontrol eden; bilim ve teknolojiyi geliştiren, uygulayan ve bütün bunların sebep ve sonuçlarını analiz edebilen, seçkin bir yaratıktır. Bilimin, teknolojinin, devletin, sanayi ve işletmelerin temel amacı da insanın, sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamını “refah düzeyine” ulaştırmaktır. Bütün bunların da gerçekleşmesi, “insan” ve “toplumun” performansı ve verimliliği ile mümkündür. Endüstride “verimlilik” temelde işgücünün “performansına” dayanır. Kişinin performansı artmadan işgücü verimliliği artmaz. Önce, “çalışanların” ve “yöneticilerin” performansının geliştirilmesi, performansı etkileyen olumsuz faktörlerin azaltılması veya ortadan kaldırılması, çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi gerekmektedir (Özgüven, 2016: 157-159).

Yönetim alanındaki tüm araştırmalarda ulaşılan sonuçların ortak paydası insandır. Bireye verilmesi gereken önem, onların organizasyona sağlayacağı menfaatler ile onun organizasyondan sağlayacağı menfaatlerin bir bileşkesini temsil etmektedir. Performans, bireyin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bireyin sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir (Yener, 2007: 1-3). Performans kavramı, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin

davranış biçimi” şeklinde ifade edilebilir (Bingöl, 2003: 273). İş performansı kavramını ifade etmeden önce performans kavramının genel bir tanımını yapmak gerekirse performans; herhangi bir konuda, belli bir süre içerisindeki verimliliğin ölçülmesidir. Yapılan bu ölçme kurum için yapıldığında “kurumsal performans”, çalışanlara yönelik yapıldığında ise “kişisel performans değerlendirmesi” amacını taşır. İşletmelerin varlıkları arasında yer alan işgücünün performansı, örgüt performansını (verimliliğini) etkileyen en önemli unsurdur (Keçecioğlu ve Sun, 2010: 71).

Campbell (1990), bireysel iş performansını "organizasyonun amaç ve hedefleriyle ilgili davranışlar veya eylemler" olarak tanımlamaktadır (Koopmans ve diğerleri, 2014: 160). Bireysel performans, çalışanın yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. İşletmenin erişmek istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ya da nitel anlatımıdır. Örgütsel performans ise sistemin belirli bir zaman aralığındaki çıktısını ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç, örgütün amacının gerçekleştirilme derecesi olarak da ifade edilebilir. Dolayısıyla performans, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi sonucunda tanımlanabilir. Bu çabalar ise örgütlerin sahip olduğu çalışanların gösterdiği performans ile yakından ilişkilidir (Benligiray, 1999: 5-6, 22).

İletişim unsuru olarak geribildirim, çalışanların motivasyonunda önemlidir. Çalışanlar, organizasyonda nasıl performans gösterdiklerini ve yöneticilerinin iş performansını nasıl değerlendirdiklerini öğrenmek istedikleri için geribildirim isterler. Çalışanlar çalıştıkları organizasyonlarda ihtiyaç duyulan bilgilere yeterli oranlarda ulaştıklarında tatmin edici iletişim, organizasyondaki tüm işleri kolaylaştıracaktır. Bu sayede diğer örgüt üyeleriyle olan ilişkilerden de memnun kalacaklardır. İletişim eksikliği çalışanların verimliliğini ve performansını zayıflatacaktır (Fatimah, 2008: 11).

İş performansı, etkili organizasyonlar için önemli bir gösterge olarak kabul gördüğünden örgütsel davranış araştırmalarının en önemli unsurlarından biridir. Dolayısıyla tüm sektörlerde olduğu gibi, bir organizasyonun başarısı çalışanlarının iyi performansına bağlıdır (Yusoff, Ali & Khan, 2014: 35). Örgütün başarısı çalışanlarının gösterdiği performans ile yakından bağlantılıdır. Çalışanların performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindedir. Başka bir deyişle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütün performansını da artıracaktır.

İşgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak ve performansı sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurmaktan geçmektedir. Bu sorumlulukta yöneticilere yüklenmiştir (Çöl, 2008).

Örgütlerde sürdürülebilir başarının sağlanması için bireysel, grupsal ve kurumsal performansın artırılmasıyla mümkündür. Performans artışının odağında ise, örgütün çalışanları öne çıkmaktadır. Örgütlerde yer alan bireylerin performansındaki artış, grup ve kurum performansına da olumlu olarak yansımaktadır. Örgütlerde kaçınılmaz ve hayati olan diğer bir konu ise, çatışmadır. Çatışma bireylerin performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Özmutaf, 2007). İş performansı yalnızca çalışana bağlı bir sonuç değildir. Çalışanın kişisel özellikleri, becerileri, yetenekleri ve başarıma arzusunun yanında yönetimin bu arzuyu hareketlendirme yeteneği ve çalışma ortamı birlikte iş performansını belirlemektedir (Ertan, 2008: 45, 54).

Organizasyonlarda performans derecelendirmelerinin en sık kullanıldığı alanları şu şekilde belirtebiliriz; maaş hesaplama, çalışanların gelişimini takip etmede ve çalışanlara geribildirimlerde, yer değiştirme ve terfi kararlarında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bir motivasyon aracı olarak sıralanabilir (Sonnad, 2003: 2). İş performansı değerlendirilirken dikkate alınması gereken iki boyut (görev performansı ve bağlamsal performans) söz konusudur. Görev performansı çalışanların görevlerini ne kadar iyi yapıp yapmadıklarını gösterirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok görevin dışındaki işlere gönüllü katılım, astlarıyla, üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma ve örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olup olmadığını gösterir (Akt. Ertan, 2008: 44). İş performansının yalnızca işle ilgili usul ve beyan edici bilgi, beceri, deneyim ve teknik görevleri içerirken ana faaliyetleri (görev performansı) ölçmekle kalmamakla birlikte, bu kavramı bütüncül bir şekilde kavrayabilmek için ahlak/etik, işe bağlılık ve işbirliği gibi faktörlere odaklanarak, örgütsel ve sosyal çevreyi de içeren diğer faaliyetleri de (bağlamsal performans) ölçmesi gerektiği vurgulanmıştır (Yusoff ve diğerleri, 2014: 35).

Çalışanların etkin yönetilebilmesi için onların performanslarının doğru değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması açısından organizasyonların etkin bir performans yönetimi sistemine sahip olmaları işletmelere büyük avantaj

sağlamaktadır (Bulutlar, 2007: 163). Örgütler üyelerinden birilerini artan sorumluluklarla bir işe terfi ettireceği zaman mevcut performansı üzerinde odaklanır ve kıdeme daha az ağırlık verirler. Adayların performansı, öğrenim ve gelişimi, eğitimi, ödülleri ve diğer performans bilgileri, çalışanın daha üst bir pozisyondaki başarı şansını öngörmede sıklıkla kullanılır (Kariyer için adımlar, 2015: 43).

Her yönetici, haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemeye çalışır. Performans değerlendirme, bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 426). İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen tüm çabalara rağmen bütün çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Çünkü bireylerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. Yöneticiler çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlemek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2012: 183).

Organizasyonlar nitelikli çalışanlarını ellerinde tutmayı, onları kaybetmemeyi ve ortak çıkarlara en uygun şekilde iş tatminini ve performansı birlikte artırmayı sağlayacak ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmayı ve kullanmayı istemektedirler. Çalışanların görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak aldıkları her türlü ödeme, gerek çalışanın iş tatminini, gerek organizasyonel performansı yakından ilgilendiren önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur (Barutçugil, 2004: 443-444).

İnsanın etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmeye yönelik değerlemelerin yapılması kolay bir iş değildir. Bu zorluğun gerekçesi performans veya başarısının subjektif bir kavram olmasıdır. Tüm bu zorluklara rağmen performans değerlendirme, örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirme faaliyetidir (Fındıkçı, 2006: 297). Performans değerlendirme, astları ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri ve diğer kişisel soruları hakkında bilgi almalarını sağlar (Yatkın, 2008).

Performans yönetimi; performans planlama, performansın gözden geçirilmesi ve performans değerlendirmeyi kapsayan bir şemsiyedir (Öztürk, 2009: 30). Performans yönetimi bir takım faaliyetlerden meydana gelmektedir. Bu faaliyetler çalışanların yerine getirmeleri gereken performansı yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi için tasarlanmıştır (Çetin, Arslan ve Dinç, 2015: 153). Performans yönetimi ve performans değerlendirmesi ayırımına dikkat çekerek, performans değerlendirmesini senede bir, en çok iki kere yapılan ve bireylerin ve/veya takımların görevleriyle ilgili genel bir durum değerlendirmelerini içerir. Buna karşın performans yönetiminin ana hedefinin birey ya da takımların performansının geliştirilmesi için çaba gösterilmesi olduğunu belirterek, bunun için yöneticilerin şirketin belirlediği hedeflere ulaşma süreci içerisinde bireysel performansın yeri ve önemine dikkat çekmelerinin gerekli olduğunu ve çalışanlara performansları hakkında geribildirimde bulunurken özellikle bu konuya odaklanmaları gerektiğini vurgulamıştır (Akt. Bulutlar, 2007: 164).

Performans değerlendirme; etkin ve verimli olan çalışanları ödüllendirmek, aksi durumda olan çalışanların performanslarını arttırmak ve yetersiz performans ortaya koyan çalışanların neden cezalandırılmaları gerektiğine dönük yazılı bir gerekçe sağlamak amacı ile her bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı hakkında bilgi elde etmeyle ilgilidir (Çetin vd. 2015: 153; Şimşek ve Öge, 2015: 99).

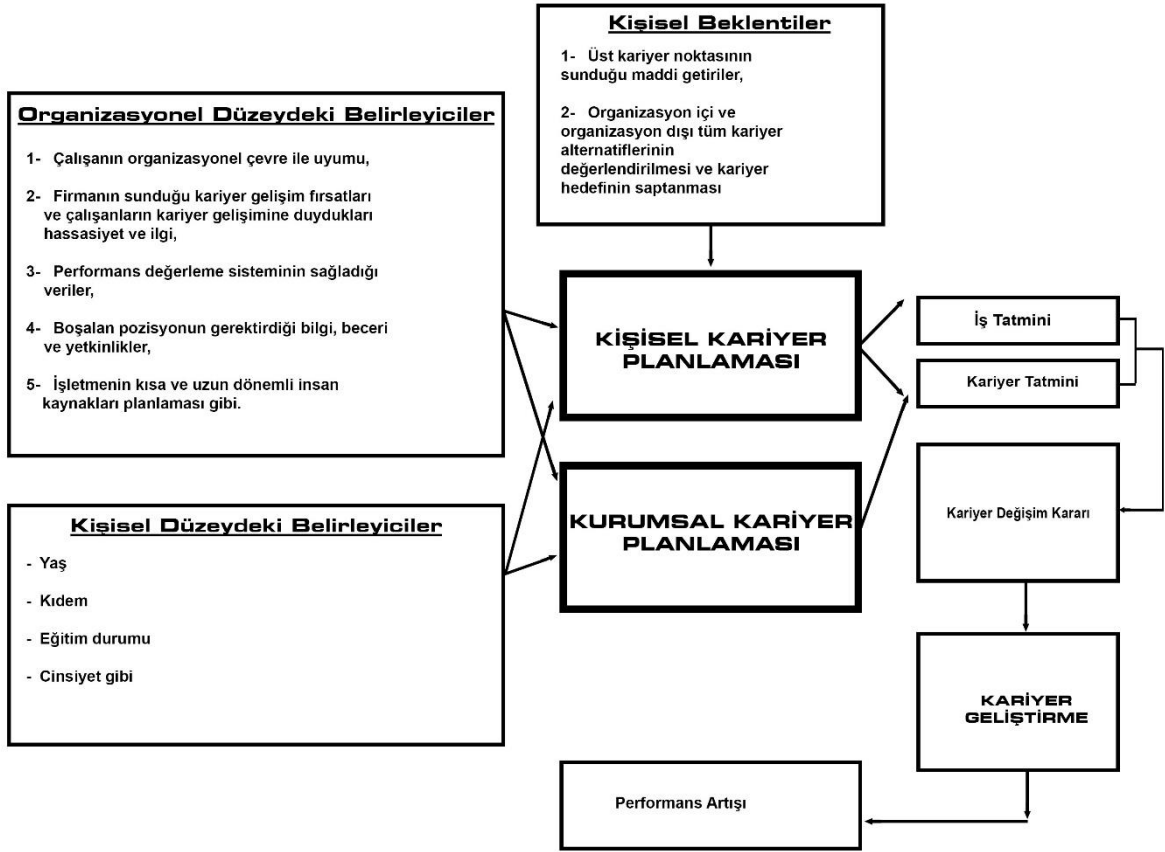
Performans derecelendirmesi, yöneticilere ve denetçilere olduğu kadar çalışanlar için de önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Derecelendirmelerin sonuçları, çalışanların ödüllendirilmesi ve terfi gibi konularda yöneticilerin karar vermesinde yardımcı olur, performans derecelendirmeleri, çalışanların iyileştirme ve büyüme için potansiyel alanları belirlemelerine ve denetçilerin görüşleri ile astlarının iyi bir performans olarak nitelendirilen konulardaki görüşleri arasındaki boşluğu kapatmalarına yardımcı olmak için kullanılabilir. Bu fonksiyonların bir sonucu olarak, yöneticiler çalışanlardan daha yüksek düzeyde verimlilik elde edebilir (Sonnad, 2003: 3). Performans geribildirim görüşmelerinde, yönetici ve ast arasında kurulan pozitif etkileşim çalışan tatminini doğrudan etkilemektedir. Çünkü çalışan ile yönetici arasında iki yönlü bir iletişim kurulmakta, kurulan bu iletişim sayesinde çalışan işle ilgili duygu, beklenti, istek ve şikayetlerini doğrudan yöneticisine iletebilmekte ve bu da çalışanın iş tatmin düzeyinin yükselmesine katkı etmektedir (Kaymaz, 2009: 150). Çalışanların performansları hakkında zamanında olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş

tatminleri artabilir (Barutçugil, 2004: 428)

Ölçülemezlik temelde bir çalışanın işteki ilerlemesini veya değerlendirmesi için net bir yöntemin olmamasıdır. Bu hem bir belirsizliğe yol açar hem de bir çalışanın günlük, haftalık veya aylık başarısına değer biçmesi için bir yöneticiye bel bağlama duygusu yaratır. İyi personel, başarısının diğer insanların öznel görüşlerine veya fikirlerine dayanmasını istemez. Zira bu onları genellikle birtakım politikalar ve duruşlar içine girmeye zorlar ki bu da insanın kendi geleceği üzerindeki kontrolünü kaybetmesi olarak algılanabilecek önemli bir problemdir. Kendi ilerlemesini veya katkılarını ölçebilen çalışanlar, ölçemeyenlere kıyasla daha fazla kişisel sorumluluk ve memnuniyet duygusu geliştireceklerdir (Gülfidan, 2009: 224). İşin yapı ve içeriğinin iş analizi çalışmaları ile açıkça ortaya konulması, firmaya katkı sağlayacak çalışanların işe alınmaları ve doğru işe yerleştirilmeleri, mevcut çalışanların teknik ve davranışsal gelişimini sağlayacak eğitimlere tabi tutulmaları, motivasyonu ve iş tatminini sağlayacak düzeyde ücret temini, rotasyon uygulamaları, doğru bir kariyer planlaması ve her şeyden önemlisi periyodik olarak çalışanların performans seviyelerinin takip edilmesi, insan sermayesinin gelişimini besleyen ana arterleri oluşturmaktadır (Kaymaz, 2009: 82).

Şekil 2.5'te bir çalışanın kişisel ve kurumsal kariyer planı üzerinde rol oynayan çeşitli etkenleri ve performans değerlendirme sisteminin kariyer olgusu üzerindeki etki boyutunu açıklamaktadır. Buna göre, kişisel ve kurumsal kariyer planlaması ilki, organizasyon ve çevreye kişinin uyumu, kariyer gelişimine duyulan hassasiyet ve ilgi, performans değerlendirme sisteminin sağladığı veriler, terfi veya transfer edilecek pozisyonun gerektirdiği yetkinlik düzeyi ve sözkonusu işletmenin kısa ve uzun dönemli insan kaynakları planlaması olarak sıralanabilecek organizasyon düzeyindeki belirleyiciler, ikincisi ise yaş, kıdem, eğitim durumu, cinsiyet gibi faktörlerin bulunduğu kişisel düzeydeki belirleyiciler tarafından biçimlenmektedir (Akt. Kaymaz, 2009: 119). Performans yönetimi, zayıf performansın iyileştirilmesi, performansı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması ve performansı artırmak amacıyla birlikte çalışılması için etkili bir araçtır (Çalık, 2003: 14).





Şekil 2.5: Performans değerlendirme sistemi-kariyer planlama ve geliştirme ilişkisi

Kaynak: Kaymaz, K. (2009). Performans değerlendirme ve çalışan verimliliği (performansta geribildirim). (1. Baskı). Bursa: Dora Yayınları. s.118

#### 2.4.1. Kavram, Sistemin Gerekliliği ve Önemi

İnsan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve yaratıcı güce sahip bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iştir ve daha öteye bir sanattır. Alt basamaklarda yer alan ve daha çok verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa bile, sınırları her zaman kesinlikle çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir (Sabuncuoğlu, 2012: 185). Sosyal reformculuğun simgesi haline gelen Robert Owen (1771-1858) tarafından İskoçya’da kurulan New Lanark Fabrikasında kullanılan “sessiz gözetim” (silent monitor) sistemi adı altında bir kontrol sistemi kullanılıyordu. Bu sistemin ana ögesi makinelerin yanında asılı duran küçük ahşap küplerdi. Küplerin dört yüzü farklı renklerde boyanmıştı; beyaz mükemmeli, sarı iyiyi, mavi sıradanı ve siyah kötüyü temsil ediyordu. Bir işçinin yaptığı işin kalitesini, kullandığı makinenin yanında asılı olan ve herkesin rahatlıkla görebildiği küpün üzerindeki bu renkler gösteriyordu. Bu sayede işini iyi yapmamış olan bir işçi (yöneticinin sözlü uyarıda bulunmasına gerek kalmadan) yaptığı işin kalitesinin farkına

varıyor ve gerekli önlemi alıyordu (Berber, 2013: 56).

Henry Laurence Gantt (1861-1919) tarafından geliştirilen günümüzde “Gantt şeması” olarak anılan çizelgeleme yöntemi, aynı süreçteki operasyonların yerine getirilme zaman ve sürelerini bir arada görme olasılığını sağlayan devrimsel bir buluş olarak üretim yönetimi tarihindeki yerini almıştır. Taylor’a göre günlük ve saatlik ücret sistemi, işçilerin işe katılımlarına ve pozisyonlarına göre ücretlendirmelerini sağlamakta, gösterilen çabayı gözardı etmektedir (Berber, 2013: 102, 137). İş organizasyonlarında çalışanların performanslarının sistematik ve formal olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D’nde kamu hizmeti veren kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Daha sonraları F. W. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları yolu ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi neticesinde performans değerlendirme kavramı iş örgütlerinde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek ve Öge, 2015: 299).

Gantt, Simonds ve Bethlehem işletmelerinde Taylor ile çalışmaya devam ederek 1901 yılında Bethlehem’deki çalışmaları sırasında ‘görev ve prim sistemi’ (task and bonus system) adını verdiği bir ücret sistemi geliştirdi ve bu sistemin üç temel ögesini şöyle sıralamaktadır;

- 1- İşin her parçasının bilimsel olarak incelenmesi ve o işi en iyi şekilde yapmak için gereken yöntem ve sürenin belirlenmesi,
- 2- En iyi yöntemi öğretme becerisine sahip bir eğitmen,
- 3- Eğitim alan kişinin başarılı olması durumunda, eğitim veren ile eğitim alan kişilerin birlikte ödüllendirilmesi.

Yukarıdakilere ek olarak görev ve prim sistemi sayesinde vasat bir işçi, işi giderek daha hızlı yapan bir işçinin kendisinden daha yüksek ücret almasını doğal karşılıyordu. Ayrıca görev ve prim sistemi, işçiler arasındaki birliktelik ve dayanışma anlayışını güçlendirmektedir. Önceki sistemlerde ustabaşı, bildiği işi bir başkasına kaptırma kaygısıyla, işçiye işi öğretme konusunda çekinceli davranırken, yeni sistemde işi bilen bir kişi, bilmeyen işçilere öğrettiği için; işçiler ise işi öğrendikleri ve öğrendiklerini uyguladıkları için prim alıyordu (Berber, 2013: 137-138-139).

Kontrol, değerlendirme ve düzeltme ve geliştirmenin yapılmadığı örgütlerde, verimliliği de ölçmek nerdeyse imkânsız hale gelmektedir. Örgütler, verimliliği hem nitel hem de nicel olarak ölçmeli ve değerlendirmelidir. Verimliliği artırma çalışmaları

ürün üzerinde değil, süreçte artırmaya çalışmak daha rasyonel olacaktır (Çalık, 2003: 66). Hawthorne araştırmalarının seri bağlama gözlem odasında elde edilen iki önemli bulgular şu şekildedir; birincisi bireyin çalışma performansını belirleyen bireysel yeteneklerden çok, sosyal ilişkilerdir, ikincisi ise üretim miktarını belirleyen sosyal örgüttür (Berber, 2013: 289).

Organizasyonların hedeflerine ulaşması, kaliteli hizmetler sunması ve nihayetinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için yüksek performansa sahip personele ihtiyaçları vardır. Performans, çalışanlar için de, zevk ve gurur duyguları ile memnuniyet kaynağı olabileceği için önemlidir. Ayrıca, yüksek tanınmış iş performansı, genellikle finansal ve/veya daha kolay tanıtılmak ve daha iyi kariyer fırsatları edinmek gibi diğer faydalarla ödüllendirilir. Öte yandan, düşük iş performansı, iş tatminsizliğine ya da kişisel başarısızlığa bile yol açabilir (Rageb ve diğerleri, 2013: 54).

#### **2.4.1.1. Örgütsel Açıdan Önemi**

Performans değerlendirme sistemi, örgütsel açıdan birçok avantaj yaratmaktadır. Her şeyden önce, yüksek performans gösteren işletmelerin klasik operasyonel insan kaynakları uygulamaları yerine, performans değerlendirme gibi yüksek katma değer yaratan araçlara daha fazla odaklandıkları görülmektedir. Çoğu işletme bu amaçla, performans hedeflerini organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedefleri ile ilişkilendirmeye yönelmektedir. Ayrıca işletmede başarıya dayalı bir sistem, adil ve kişisel çabalara dayalı bir yarışma kültürünün gelişmesini mümkün kılacaktır. İşletmenin etkinliği ve karlılığı artacak, sunulan hizmet ve üretimin kalitesi gelişecektir. Diğer yandan performans değerlendirme sistemi, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının (eğitim ihtiyacı, ücret artışları, ödüllendirme, işten çıkarma vb.) işlevselliğini de güçlendirmektedir (Akgeyik, 2012: 166-168; Uyargil, 2008: 12).

Performans değerlendirme sisteminin örgüt açısından faydaları şu şekildedir (Argon ve Eren, 2004: 226; Fındıkçı, 2006: 300-301; Uyargil, 2013: 220-221):

- ✓ Örgütün etkililiği ve verimliliği artar,
- ✓ Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- ✓ Personelin eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- ✓ İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde

edilir,

- ✓ Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenir,
- ✓ Devamsızlık, iş gücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

#### **2.4.1.2. Yönetmel Açıdan Önemi**

Yönetmel açıdan hem insan kaynağının etkin yönetimi ve kullanımıyla hem de yasal boyutlarıyla yakından ilişkilidir. Yönetmel açıdan, planlama ve kontrol fonksiyonlarını da daha etkin kılmaktadır. Çünkü sistem, tüm örgütsel hedefleri çalışanlara dağıtabilmekte ve yöneticiler kimin ne yapacağını önceden belirleyebilmektedir. Yöneticiler astlarını daha yakından tanıdıkça, aralarındaki iletişim ve ilişki daha olumlu hale gelecek, yetki devri kolaylaşacaktır. Yönetmel açıdan en önemli katkısı, çalışanın başarısını ölçümlemede objektif bir model kurgulanmasına zemin hazırlamasıdır (Akgeyik, 2012: 166-168; Uyargil, 2008: 12).

Performans değerlendirme sisteminin yöneticiler açısından faydaları şu şekildedir (Argon ve Eren, 2004: 226; Fındıkçı, 2006: 300-301; Uyargil, 2013: 219-220):

- ✓ Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla astların ve birimlerin performanslarını geliştirme,
- ✓ Astlarla iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir hale gelmesi,
- ✓ Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirlenmesi ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunması,
- ✓ Astların değerlendirilmesi sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları,
- ✓ Astların daha yakından tanınması, böylece yetki devrinin kolaylaşması,
- ✓ Yönetmel becerilerin geliştirilmesi.

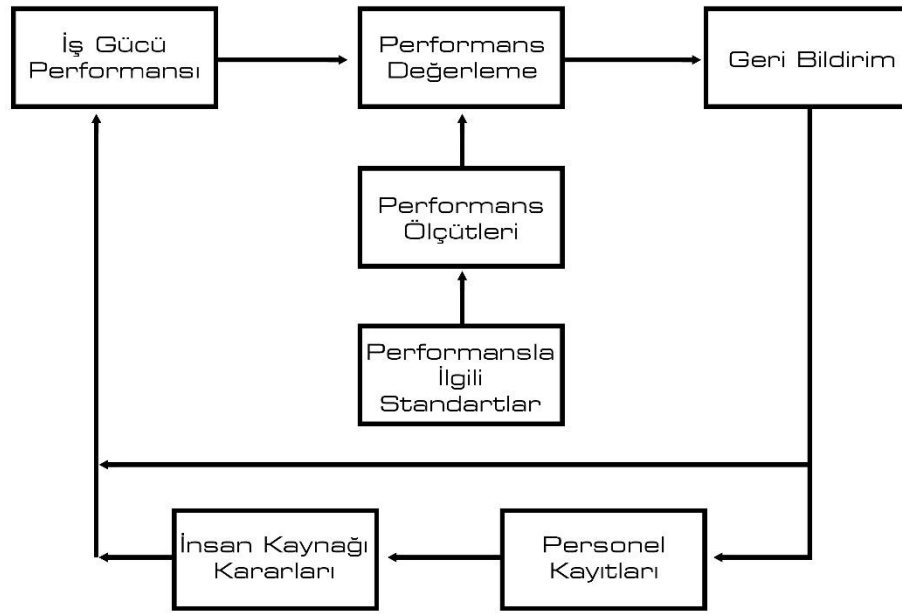
#### **2.4.1.3. Çalışanlar Açıdan Önemi**

Sistemin çalışanlar açısından en temel katkısı, amirlerinin ve işletmenin kendilerinden tam olarak ne beklediğini açık şekilde anlayabilmelerini sağlamasıdır. Performans değerlendirme sisteminin ücret artışlarına, ödüllendirme mekanizmasına ve yükselme kriterlerine bağlandığı durumlarda, çalışanın ücret hakkaniyeti ve adaletine ilişkin algılaması olumlu yönde gelişmekte ve dikey kariyer gelişimini kendisi biçimlendirmektedir. Çalışanların performans düzeylerine ilişkin gelişmelerden

haberdar edilmeleri iş tatmini ve kendine güven duygusu yükselecektir (Akgeyik, 2012: 166-168; Uyargil, 2008: 12). Performans değerlendirme sayesinde; çalışanlar ile üstleri arasında iletişimin kurulması ve geliştirilmesi yanında, çalışanlar, görev tanımları çerçevesinde üstlerinin beklentilerini öğrenme imkânı bulmakta, çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak çalışanların belirlenmesine olan katkısıdır. Örgütten uzaklaştırılacak olan çalışanların belirlenmesinde değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur (Şimşek ve Öge, 2015: 303).

Örgütün değişen dünyaya ayak uydurabilmesi ve kendisini geleceğe taşıyabilmesi bünyesindeki mevcut insan kaynaklarının bireysel ve daha sonra da bir bütün olarak örgütsel amaçlara katkıda bulunabilmesine bağlıdır. Bu nedenle örgüt bünyesindeki her düzeydeki yönetici, üzerlerinde yetki ve sorumluluğa sahip olduğu çalışanlarının beceri düzeylerini, yerine getirdikleri iş ya da görevlere dönük başarı durumlarını, istenilen şekilde çalışıp çalışmadıklarını öğrenme gereği duyar (Şimşek ve Öge, 2015: 298). Performans değerlendirme sisteminin astlar açısından faydaları (Argon ve Eren, 2004: 226; Fındıkçı, 2006: 300-301; Uyargil, 2013: 219-221):

- ✓ Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler,
- ✓ Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar,
- ✓ Örgütsel rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- ✓ Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendilerine güven duyguları geliştirirler.



Şekil 2.6: Performans değerlendirme sisteminin unsurları

Kaynak: Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım. Adana: Nobel. s.218

Şekil 2.6’da gösterildiği gibi performans değerlendirme sisteminin unsurları; performans ölçütlerinin belirlenmesi, personelin performansının bu ölçütler dikkate alınarak değerlendirilmesi, bu ölçütlerden birisi olarak kabul edilen yetkinlerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının, ödüllendirme, işe alıştırma, kariyer planlama vb. alanlarda kullanılmasına ilişkin bir süreç olarak tanımlanabilir (Özgen ve Yalçın, 2010: 215).

Yöneticilerin astlarındaki performans yetersizliklerinin nedenlerini ya astların kendilerinde (içsel atıf) ya da astın çevresinde (dışsal atıf) aradıklarını görürüz. İçsel atıf durumunda yetersizlik nedeni çaba, yetenek ve bilgilerin azlığına bağlanırken, dışsal atıfta işlerin içeriği, şansızlık, organizasyonel ödüllerin yetersizliği gibi faktörler astın başarısızlık nedeni olarak belirlenir. İçsel atıfta yönetici astını değiştirmeye yönelik stratejiler seçerken (eğitim, uyarı, işten çıkarma v.b.), dışsal atıfta çevresel faktörleri geliştirici stratejileri tercih etmektedir (iş dizaynı, iş rotasyonu, esnek çalışma saatleri) (Uyargil, 2008: 128-129).

Orta ve büyük ölçekli şirketlerin yüzde 90’ından fazlası, yöneticilerin ücret ve terfi kararlarını adil olarak vermelerini garanti altına alabilmek için yıllık performans

değerlendirmelerine başvuruyorlar. Bu uygulamada tek hedef en iyi çalışanları belirlemek ve ödüllendirmek değil, ayrıca bu değerlendirmeler bir hukuki kalkan görevini de görüyor. Ayrımcılık davalarıyla karşı karşıya kalan şirketler genelde performans değerlendirme sistemlerinin önyargılı ve taraflı bakış açısını önlediği yönünde savunma yapıyorlar. Ancak araştırmalar, bu değerlendirmeleri yapanların kadınları ve azınlıkları daha düşük değerlendirdiğini gösteriyor. Bazı yöneticiler de herkese yüksek notlar vererek kimseyle çatışmamayı veya terfi zamanında ellerinin güçlü olmasını sağlıyorlar<sup>3</sup>.

Performansın yetersizliğine neden olan faktörleri dört grupta ele alınabilir (Akt. Uyargil, 2008: 129-130)

İşletme politika ve uygulamaları ile ilgili faktörler

- ✓ kadrolama (staffing) hataları
- ✓ yetersiz eğitim
- ✓ yetersiz istihdam uygulamaları
- ✓ politika ve iş standartlarının yerleşmesi konusunda kararlı olmamak
- ✓ ağır ve beceriksiz bir yönetim
- ✓ işgören ihtiyaçlarına karşı ilgisizlik
- ✓ raporlama ilişkilerinin belirsizliği

İş ile ilgili faktörler

- ✓ net ve açık olmayan ya da sık sık değişen iş gerekleri
- ✓ işten sıkılma
- ✓ işin kişiye sağladığı gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği
- ✓ yönetim-işgören çatışması
- ✓ iş arkadaşları ile çatışma
- ✓ tehlikeli çalışma koşulları
- ✓ malzeme ve teçhizatın yetersizliği ya da uygun olmayışı-işi gerçekleştirme yeterliliğine sahip olmamak
- ✓ aşırı iş yükü
- ✓ işin gerektirdiği becerilere sahip olmamak

<sup>3</sup> Çeşitlilik Programları Neden Başarısız Oluyor. HBRT, <http://hbrturkiye.com/dergi/cesitlilik-programlari-neden-basarisiz-oluyor>, Erişim tarihi: 10.11.2016

### Kişisel faktörler

- ✓ aile sorunları (evlilik v.b. konularda)
- ✓ maddi sorunlar
- ✓ duygusal ve ruhsal bozukluklar (depresyon, suçluluk duygusu, yersiz korkular)
- ✓ ailedeki rol ile işteki rolün çatışması
- ✓ işin yapılmasına engel olacak fiziksel kısıtlamalar, özürler
- ✓ iş ahlakının düşük oluşu
- ✓ enerji/çaba yetersizliği

### Dışsal faktörler

- ✓ iş kolundaki aşırı rekabet ya da gerileme
- ✓ yasal sınırlamalar
- ✓ iş gerekleri ve ahlaki standartlar arasındaki çatışma
- ✓ işçi-işveren çatışması

### 2.4.2. Performans Değerlemenin Kullanıldığı Yerler

İş tatmini ile başarımlar arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi bir çok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha fazla performans sergileyeceği öngörülmektedir (Akıncı, 2002: 7-8). Örgütte performans değerlendirme çalışmasından beklenen amaçları şu şekilde özetlenebilir;

#### 2.4.2.1. Stratejik Planlama

Örgütlerin üst yöneticileri tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar (Uyargil, 2008: 5-11).

#### 2.4.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerin insan kaynakları planlaması yapılırken, örgütteki tüm üyelerin, özellikle de kilit konumunda olan yöneticilerin terfi edebilirliklerini ve potansiyellerini ortaya koyan veriler var olmalıdır (Bingöl, 2014: 376). Örgütler insan kaynakları planlamasını gözden geçirirken örgütsel amaçlara ulaşabilecek insan kaynakları ihtiyacının taşınması gereken niteliksel ve niceliksel özelliklerin tespitinde ve mevcut



personelin performans seviyelerine ilişkin verilere de ihtiyaç duyulacaktır (Şimşek ve Öge, 2015: 301).

#### **2.4.2.3. Tedarik ve Seçim**

Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının işe alımlarında başvuran adayların değerlendirilmesinde ve uygun tedarik ve seçim işleminin sağlıklı bir şekilde yapılmasında performans değerlendirme kriterleri önemli rol oynar (Bingöl, 2014: 376).

#### **2.4.2.4. Eğitim ve Geliştirme**

Performans değerlendirme neticesinde elde edilen veriler, bireylerin mevcut bilgi, beceri ve yetenek seviyelerini görme konusunda yöneticilere yardımcı olur. Hatta bu veriler bireylerin kariyer geliştirme yolundaki çabalarının yeterlilik düzeyini de gösterir. Performans değerlendirme çalışanların eğitim ihtiyaçları ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde kritik bir öneme sahiptir (Bingöl, 2014: 373).

#### **2.4.2.5. İşten Ayrılma Kararları**

Performans değerlendirme yapmanın amaçlarından bir tanesi de örgütte kimlerin çalışmaya devam edeceklerine, kimlerin işten çıkarılacağına karar vermeye yardımcı olmasıdır. Özellikle üstün performansa sahip olanların istihdamlarını sürdürmelerine, gücü azalanların veya performans düzeyi düşünlere işten çıkartılmalarına performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda karar verilebilir (Bingöl, 2014: 374).

#### **2.4.2.6. Kariyer Planlaması ve Geliştirme**

Performans değerlendirme neticesinde ortaya çıkan göstergeler doğrultusunda bir yandan çalışanların güçlü yanları, zayıf yanları ve gelişme potansiyellerinin farkına varılması kolaylaşmakta bir yandan da çalışanların kendi kariyer planlarını geliştirmesinde önemli rol oynamaktadır. Hatta buradan elde edilecek bilgiler bireylerin kariyer geliştirme sisteminde de faydalı olacaktır (Uyargil, 2008: 9).

#### **2.4.2.7. Ücret ve Maaş Yönetimi**

Bireysel performans değerlendirme sonuçları örgüt içindeki çalışanların ücret-maaş artışları ile diğer parasal ödüllerin ayarlamaları konusunda kilit rol oynamaktadır. Örgütlerin genelinde performans sonuçlarına göre doğrudan ya da terfi gibi dolaylı olarak kişilerin ücretlerinin şekillenmesinde yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2014: 377).

#### 2.4.2.8. Örgüt İçi Hareketlilik

Örgüt içerisinde çalışanlara yönelik olarak kullanılan terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma ya da atma, nakil gibi örgüt içi hareketlilik uygulamalarında performans değerlendirme verileri karar verilere büyük kolaylıklar sağlar. Başarılı ve başarısız olmayan çalışanları objektif biçimde ayırt etmede, başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesinde, yetersiz durumdaki çalışanların iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan programların uygulanmasında ve tüm çabalara rağmen istenilen düzeye çıkartılmayan çalışanların işten ayrılma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme verileri büyük rol oynar (Şimşek ve Öge, 2015: 301).

#### 2.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri

İşletmede görev yapan bireylerin performanslarının kimler tarafından ve nasıl değerlendirileceği önemli bir konudur. Birileri çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerinin sağlıklı olmayacağını ileri sürerken, birileri de üstlerin değerlendirmelerinin subjektif ve taraflı olabileceğine inanmaktadırlar. Gerçek performansın ölçülmesi çok önemlidir. Performans düzeyi doğru bir şekilde ölçülemediğinde, ücret ve ödül yönetimi, terfi gibi yönetim konularında yanlış kararlar alınabilecektir. Performans ölçüm ve değerlendirmelerinin sağlıklı olması, çalışanların motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir. Bu yüzden nesnel ve gerçekçi bir performans değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Ertan, 2008: 54). Performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern yöntemler olarak veya a, b, c başlıkları gibi farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır.

- a) Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı
  - 1) Basit sıralama yöntemi
  - 2) İkili karşılaştırma yöntemi
  - 3) Zorunlu dağılım yöntemi
- b) Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı
  - 4) Grafik dereceleme ölçekleri
  - 5) Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri
  - 6) Davranışsal gözlem ölçekleri
  - 7) Kritik olaylar yöntemi
  - 8) Ağırlıklı kontrol listesi
  - 9) Amaçlara göre yönetim
  - 10) Doğrudan indeks yöntemi

11) 360 derece performans değerlendirme

c) Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler olarak da gruplandırılmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 231-238; Bulutlar, 2007: 167-172; Fındıkçı, 2006: 306-318; Helvacı, 2002; Öge, 2016: 322-330; Uyargil, 2008: 52-69).

#### **2.4.4. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar**

Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genel başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir (Argon ve Eren, 2004: 239; Bulutlar, 2007: 162-174; Fındıkçı, 2006: 301-304; Helvacı, 2002; Öge, 2016: 330-333; Uyargil, 2008: 102-110);

- ✓ Ölçme aracından kaynaklanan hatalar,
- ✓ Aşırı hoşgörölü ve aşırı katı olmaktan kaynaklanan hatalar,
- ✓ Merkezi eğilim (standart ölçüm) hataları,
- ✓ Yakın zaman etkisi hataları,
- ✓ En son ölçüme bağı kalma,
- ✓ Baskın özellik (halo etkisi),
- ✓ Tek yönlü ölçüm,
- ✓ Tarafli ölçüm,

## 2.5. İşten Ayrılma Niyeti

Sağlıklı insan kaynakları uygulamaları bir firmanın mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmeli, motivasyonlarını arttırabilmeli, işten kaçmalarını azaltabilmeli ve kaliteli çalışanların elde tutulmasını sağlayabilmelidir (Kanyurhi & Akonkwa, 2016: 774). Hem yerel hem de küresel ölçekte rekabet gücünü korumak için şirketler müşterilerine ve bilgi teknolojisinin artan rolüne hızlı bir biçimde cevap vermelidir. Bugünün yönetim anlayışıyla bu değişim taleplerine cevap vermenin bir yolu, çalışanların kendilerini güçlendirerek uygulamaların sayısını kurumlarda arttırmaktır (Appelbaum ve diğerleri, 1999: 63). Bir işletmenin insan kaynakları rakiplerin kolayca kopyalayamayacağı eşsiz bir kaynaktır ve işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlarlar (Kanyurhi & Akonkwa, 2016: 773-774). Diğer yandan ister gönüllü ister gönülsüz olsun işten ayrılmalar iş hayatında sıklıkla görülen bir olaydır. Örgütler için kaç kişinin örgütten ayrılacağı sorusundan ziyade hangi kişilerin örgütten ayrılacağına açıklığa kavuşturulmasına daha fazla ihtiyaç vardır. Çünkü örgütteki en düşük performans gösteren çalışanlar ayrılıyorsa, işten ayrılma aslında organizasyon için yararlı olabilir. Aksine en yüksek performans gösteren nitelikli çalışanlar örgütten ayrılıyorsa, işten ayrılma sonuçları örgütler için yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Allen & Grifeth, 2000: 525).

Örgütlerin belirlenen amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlara ihtiyaçları vardır. Örgüt bünyesindeki nitelikli çalışanların işten ayrılma niyetine girmeleri ya da işten ayrılmaları örgütlerin bu amaçlara ulaşmasını zorlaştırabilir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından bir tanesi de nitelikli çalışanları örgütte tutmasıdır (Çelik ve Telman, 2013: 210). Günümüzde işletmelerin rekabet yarışında kalmasının yolu bünyesindeki nitelikli işgücünün güçlerinden ve yeteneklerinden optimal şekilde faydalanmasıdır (Çelik ve Çıra, 2013).

Nitelikli işgücünün örgütlerden ayrılması durumunda yerinin doldurulması zaman alan ve ek maliyet getiretirir. Hatta örgütten ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü ürün/hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi organizasyon için önemli kayıplara neden olabilir. Dahası, ayrılanların yerine işe alınanların eğitimi, işe alıştırılması, kuruma uyum sağlaması ve müşterileri tanınması için geçen sürede de önemli iş kayıpları söz konusu olacaktır. Bütün bu nedenlerle, yetenekli çalışanların organizasyonda kalmasını sağlamak yöneticilerin ve iş liderlerinin temel bir

sorumluluğu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 467).

İşletmelerin temel varlıkları olan nitelikli ve eğitilmiş işgücünün işletmeden ayrılmaya karar vermesi, işletmeye yönelik olumsuz duygular içerisinde bulunması ya da çalıştığı işyerini hor görmesi son derece sakıncalı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013). İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından yeni maliyetler getirmekte ve zaman kaybına neden olabilmektedir. İşten ayrılma niyeti bir yandan yüksek maliyetle sonuçlanan iş gücü kaybına neden olmakta bir yandan da örgüt içindeki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedelemektedir. Örgütlerdeki pozisyonun gereğini yerine getiren iyi nitelikli bir işgörenin işten ayrılması durumunda o bireyin yetiştirilmesi için yapılan emekler boşa gitmiş olacak ve zarara dönüşmüş olacaktır. Çünkü aynı vasıflara sahip yeni birisinin yetiştirilmesi için hem zaman alacak hem de yeni maliyet kalemleri gerektirecektir. Bu olumsuzlukları en aza indirmek için örgütlerdeki nitelikli bireylerin iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi ve örgüte bağlılıklarının sağlanarak, yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşürülürse, örgütün verimlilik düzeyi ve etkinliği artacaktır. Tüm bu nedenlerden ötürü işten ayrılma kararından bir önceki safha olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri örgütler için önemli bir göstergedir (Çelik ve Telman, 2013: 210).

İşten ayrılma niyeti, kurumdan ayrılmak için bilinçli ve kasti bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Tett & Meyer, 1993: 262). İşten çıkarmalar, zorunlu emeklilik ve ölüm gibi zorunlu işten ayrılmalar yerine gönüllü işten ayrılmaya odaklanmaktadır (Fatimah, 2008: 7-8). Performans değerlendirmenin çalışanlar arasındaki farklılıkları belirlemede objektif ve bilimsel bir yol olduğu düşünülmektedir. Değerlendirme sonucu performansı düşük ya da başarısız olan kişiler belirlenmekte ve bu kişiler eğitim ve geliştirme yoluyla örgüt için yararlı hale getirilmeye çalışılmaktadır. Ancak bu çabaların da sonuç vermediği durumlarda performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler ışığında işten ayrılma kararı verilebilmektedir (Çetin vd. 2015: 153).

Örgütler nitelikli iyi işgücünü korumak ve bu çalışanların işten ayrılma niyetlerini anlamak için yeni arayışlar içindedir. Çalışanları elde tutmak ve işten ayrılmalarını engellemek için stratejileri beş başlık altında toplamıştır (Akt. Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 82):

*Başarılı bir iş ortamı yaratmak:* Çalışanların en iyi performansla çalışmalarını sağlayacak iş ortamı ve verimli iş süreçleri çalışanların beklentisini karşılamalıdır.

*Gelişim olanağı:* Kariyer gelişim olanakları, çalışan bağlılığı ve sadakatini sağlayacak şekilde dizayn edilmelidir.

*Organizasyona ve yöneticilere güven duymak:* Geleceklerini şirketlerine bağlayacak çalışanların şirketlerini iyi yönetilen ve olumlu bir yönde gelişim gösteren yerler olarak görmeleri önem taşımaktadır.

*Yetki ve nüfuz:* Hedef ve amaçlarının sık olarak değiştiği dinamik ortamlar başta olmak üzere iş süreçlerinin optimize edilmesinde, her düzeydeki çalışanın sağladığı katkı ve fikirlerden yararlanmak kritik önem taşımaktadır. Bunun yanında çalışanlar sorumluluklarıyla paralel yetkilere sahip olmak ve kendilerine işin yapılış tarzını şekillendirme fırsatı tanınmamasını da istemektedirler.

*Adil bir alışveriş:* Şirketler çalışanlarının daha fazla katkı yapmasını ve daha fazla çalışarak daha çok kazandırmalarını istiyorlarsa çalışanlarına, insan olarak değer verildiğini, fazladan çabalarının fark ve takdir edildiğini, kabul edilebilir bir ödül-katkı dengesinin olduğunu çalışanlarına göstermelidir.

İşten ayrılma niyetine etki eden etmenler üç başlık altında ele alınmaktadır (Kaya, 2010: 43-44)

*Genel ekonomik nedenler:* Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi, genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi, mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması, özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi.

*İşletme içi nedenler:* İşletmelerin kuruluş yeri, ulaşım olanakları, işin türü ve güçlük derecesi, olumsuz örgütsel koşullar, ücretlendirme sisteminin bozukluğu, kötü iş koşulları, iş görenlerin, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, kötü personel yönetim uygulamaları, üretim sürecinin iyi işlememesi.

*Kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler:* Hayat şartlarındaki değişiklikler, başka bir işe duyulan sempati, aile ilişkilerindeki değişimler, yaşla ilgili zorunluluklar, eğitim ve öğrenim ihtiyaçları, çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler, işle ilgili olarak beklenti ve ideallerin gerçekleşmemesi.

### 2.5.1. Çalışanların Bağlılığını Sağlayan Faktörler

Nitelikli işgücünün örgütlerden ayrılmasının önlenebilmesi çoğu zaman yöneticilerin kontrolündedir. Bu faktörleri Barutçugil (2004: 466-473) şu şekilde sıralamaktadır;

- ✓ Etkili iletişim
- ✓ Olumlu ilişkiler
- ✓ Kariyer
- ✓ Saygınlık
- ✓ İş zenginleştirme
- ✓ Bilgi
- ✓ Kaynaşma
- ✓ Rehberlik
- ✓ Sunulan fırsatlar
- ✓ Tutku
- ✓ Ödül
- ✓ Alan
- ✓ Değerler

### 2.5.2. İşten Ayrılma veya İşe Son Verme Sürecinin Yönetimi

Bireylerin kendi isteğiyle olabildiği kadar bazen de yöneticilerin istekleri sonucunda örgütteki görevlerinden ayrılmaları iş hayatının bir gerçeğidir. Genellikle bir yıllık süre zarfında örgütten ayrılanların toplam sayısı işgücü devir oranıyla ifade edilir. İşgücü devir oranının düşük seviyelerde olmasının faydaları ayrılan çalışanların yerine yenilerini almanın ve yetiştirmenin yüksek maliyetlerinden kaçınmak ve işgücü maliyetlerini kontrol altına almaktır (Barutçugil, 2004: 474).

#### 2.5.2.1. Ayrılmaların Maliyetleri

İşgörenlerin işten ayrılmalarının maliyeti boşalan pozisyonun kaldırılması, boş bırakılması veya ayrılan kişinin yerine yeni bir çalışanın işe alınması kararına bağlı olarak değişir. Yeni bir çalışan temini, mülakat, seçme ve işe alma, eğitime-yetiştirme maliyetleri, ayrılan kişinin yol açtığı çeşitli ayrılma maliyetleri, yetenekli insanların kaybedilmesi, bunlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi ve kalan çalışanların stres düzeyinin artması, kalanların morallerinin düşmesi gibi maliyetler oluşturabilir. Araştırmalar nitelikli bir çalışana kaybetmenin yaklaşık maliyeti, o kişinin 6-18 aylık

ücreti kadardır (Barutçugil, 2004: 468-474).

### **2.5.2.2. Çalışanların Ayrılmasının Yararları**

İşgücü devir oranının düşük olduğu örgütlerde yeni bilgi ve becerilere sahip genç çalışanların işe alınması ve başarılı çalışanların üst görevlere yükseltilmesi zorlaşacaktır. Örgütlerde yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi, daha fazla farklılıklara değer verilmesi, çalışanların yaş, cinsiyet, kültürel ve etnik köken vb. dağılımlarının yenilenmesi, işgücü devir hızının belirli bir oranda tutulmasıyla kolaylaşacaktır (Barutçugil, 2004: 475).

### **2.5.2.3. Ayrılmaların Türleri ve İşten Çıkarmanın Alternatifleri**

İşten ayrılmalar her şeyden önce gönüllü ve gönüllü olmayan olmak üzere iki çeşittir. Gönüllü ayrılmaların (istifaların) bir kısmı önlenebilir niteliktedir. Önlenebilir ayrılmaların çoğu işe almaya ilişkin hatalardan kaynaklanır. İşe alma sürecinde adayın inanç ve değerleri, amaçları ve yaşam/çalışma alışkanlıkları doğru değerlendirilmezse kısa sürede çatışmacı durumlar ve ilişki sorunları çıkabilir. Bu da çalışanın er ya da geç organizasyonu terk etmesiyle sonuçlanacaktır. Önlenemeyen ayrılmalar ise genellikle bireylerin kişisel yaşamlarıyla ilgili verdikleri kritik kararların sonuçlarıdır. İşten ayrılmaya karar veren bir çalışandan bu kararın nedenlerini anlatması istenmelidir. Gönüllü olmayan ayrılmaların (işten çıkarmaların) önemli nedenleri arasında çalışan ile organizasyon arasındaki uyumun zayıflığının yanı sıra ekonomik zorunluluklar da yer almaktadır. İşten çıkarmaya alternatif bir uygulama erken emekliliği özendirme (Barutçugil, 2004: 476).



## 2.6. Kavramlarla İlgili Alanyazında Yapılmış Çalışmalar

Çalışmanın bu kısmında çatışma yönetimi yaklaşımları, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri kavramları ile ilgili alanyazında yer alan bilimsel çalışmalar ulaşılabildiği ölçüde aktarılmaya çalışılmıştır.

### 2.6.1. Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarıyla İlgili Çalışmalar

Karcıoğlu, Gövez ve Kahya (2011) tarafından yapılan Erzurum İli'nde faaliyet gösteren biri devlet ve diğeri özel hastane çalışanı toplam 100 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda hem yöneticiler hem de astlar tarafından tercih edilen çatışma yönetim stiline "tümleştirme stili" olduğu görülmüştür.

Köroğlu (2012: 114) tarafından Tokat Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışan emniyet hizmetleri sınıfı personelinin empatik becerileri, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri ile çatışma çözme tarzları arasındaki ilişki cinsiyet, çalıştığı birim, eğitim durumu ve rütbe değişkenleri açısından 39 kadın ve 391 erkek olmak üzere toplam 430 kişi üzerinde uygulanan araştırma sonuçları şöyledir;

- ✓ Emniyet hizmetleri sınıfı personelinin bir çatışma durumunda en çok bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini, kısmen de uyma stratejilerini kullandıkları, kaçınma ve hükmetme stratejilerini ise kullanmadıklarını göstermektedir. Emniyet hizmetleri sınıfı personelinin bir çatışma durumunda yüksek oranda bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullanmaları çatışmalara çözüm odaklı yaklaşıldığının bir göstergesi olarak açıklanmıştır.
- ✓ Emniyet hizmetleri sınıfı personelinin cinsiyete göre çatışma stilleri incelenmiş, kadın ve erkek personelin bütünleştirme, uzlaştırma ve kısmen de uyma stratejilerini kullandıkları, hükmetme ve kaçınma stratejisini kullanmadıkları, uzlaşma stratejisini kadın personelin erkek personele göre daha yüksek oranda kullandıkları tespit edilmiştir.
- ✓ Emniyet hizmetleri sınıfı personelinin çalıştığı birimlerine göre çatışma stillerine bakıldığında tüm birimlerde çalışan personelin bütünleştirme, uzlaşma ve kısmen de uyma stratejilerini kullandıkları, hükmetme ve kaçınma stratejisini kullanmadıkları, uzlaşma stratejisini asayiş, terör, kaçakçılık, istihbarat, güvenlik şubeleri ile büro (eğitim, pasaport, ruhsat, personel vb. şubeler) hizmetlerinde çalışan personelin diğer birimlerde çalışan personele göre daha yüksek oranda kullandıkları ve yine asayiş, terör, kaçakçılık, istihbarat, güvenlik

şubelerinde çalışan personelin bütünleştirme stratejisini diğer birimlerde çalışan personele oranla daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

- ✓ Emniyet hizmetleri sınıfı personelinin eğitim durumlarına göre çatışma stillerine bakıldığında tüm personelin bütünleştirme, uzlaştırma stratejilerini yoğun bir şekilde kullandıkları, hükmetme ve kaçınma stratejisini kullanmadıkları, kısmen de uyma stratejilerini kullandıkları görülmektedir. Lise mezunu personelin yüksekokul ve üniversite mezunu personele göre daha fazla bütünleştirme stratejisini, üniversite ve üstü mezuniyete sahip personelin de daha fazla uzlaşma stratejisini kullandıkları görülmüştür. Öğrenim durumunun seviyesi arttıkça yaşanan çatışmaların azaldığı, öğrenim durumunun seviyesi azaldıkça ise çatışmaların arttığı tespit edilmiştir.

Gümüşeli (1994: xiv) tarafından İzmir İli ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda hangi çatışma stilini daha çok tercih ettikleri ve tercihlerinin örgütsel ve bireysel özelliklere değişip değişmediğini ortaya çıkarmak için yapılan çalışma sonucuna göre;

- ✓ Hem müdür hem de öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinden en sık tercih ettikleri tümleştirme ve uzlaşma stili iken, en az tercih edilen stil hükmetmedir.
- ✓ Okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü, mezun olunan okul türü, cinsiyet, yaş, meslek kıdemi ve okullardaki kıdemi gibi değişkenlerle müdürlerin çatışma yönetimi stili tercihleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- ✓ Okul müdürlerinin yöneticilikle ilgili katıldığı hizmet içi eğitim sayısı ile müdürlerin çatışma yönetimi stili tercihleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştu. Yöneticilik hakkında hizmet içi eğitime katılan müdürlerin bu eğitimlere katılmamış müdürlere oranla hükmetme stilini daha az tercih ettikleri görülmüştür.
- ✓ Müdürler öğretmenlere göre tümleştirme stilini daha çok tercih ederken kaçınma stilini daha az tercih ettikleri görülmüştür.

Dede (2004) tarafından Türkiye’de konusu yayın satış pazarlama ve dağıtım (gazete-dergi) olan özel bir işletmede çalışanların kişiler arası çatışma ile başetme yöntemlerinin araştırıldığı ve 122 çalışan üzerinde yapılan çalışma sonucunda; kişiler arası çatışma durumunda aynı düzeydeki çalışma arkadaşları arasında en çok tercih edilen çatışma ile başetme yöntemi olarak işbirliği ve ikinci olarak ise uzlaşma

yöntemini kullandığını ortaya koymaktadır. Güç kullanmanın çalışanların en az kullanmış olduğu çatışma ile başetme yöntemi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin işyerindeki unvanları açısından güçlü oranda farklılık gösterdiği, buna göre yönetici seviyesinde çalışanlar kaçınma yöntemini kullanmazlarken, astı olmayan eleman düzeyinde çalışanların ise kaçınma yöntemini tercih ettikleri görülmüştür. Diğer yandan medeni durum, eğitim seviyesi, yaş, çalışılan süre, şuan ki görev yaptığı süre, toplam çalışma tecrübesi gibi demografik faktörler ile çatışma başetme yöntemleri arasında bir bağ bulunamamıştır.

Munzur (2012) tarafından Mersin İli'nde bir kamu kurumunda çalışan iş görenlerin, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algılarını saptamak için yapılan 100 çalışan üzerindeki çalışmada;

- ✓ Eğitim düzeyiyle çatışma yönetimi algılarından problem çözme, hükmetme ve uzlaşma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, ödün verme ve kaçınma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- ✓ İş görenin yaşıyla çatışma yönetimi algılarından ödün verme ve uzlaşma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, problem çözme, hükmetme ve kaçınma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- ✓ Mesleki kıdem ile çatışma yönetimi algılarından sadece ödün verme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- ✓ İşgörenin hizmet yılı çatışma yönetimi algılarından sadece ödün verme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- ✓ İşgörenin cinsiyetiyle çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Şirin (2008: v) tarafından beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerini yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre belirlemek amacıyla 89 yüksekokul yöneticisi ile 521 akademisyen üzerinde yapılan çalışmanın sonucuna göre;

- ✓ Okul yöneticilerinin yaş, unvan, yöneticilikteki kıdem ve yöneticilik konusunda kurs ve/veya seminere katılma grupları algılarıyla çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma dereceleri cinsiyet gruplarında; ödün verme, mesleki

kıdem gruplarında; tümleştirme ve lisans mezuniyet gruplarında; uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılık göstermiştir.

Özmen (1997: 171-178) tarafından akademik personelin örgütsel çatışmaların yaşanma yoğunluğunu ve bu çatışmaların çözümü için başvurulan yaklaşımların düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda;

- ✓ Cinsiyet değişkenine göre çatışmayı yönetme yaklaşımları açısından kadın ve erkek denek grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Araştırmaya katılanların tercih sıralamasında bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme yaklaşımlarını daha sık tercih ederken, hükmetme yaklaşımını orta düzeyde ve en son tercih edilen yaklaşım olarak belirlenmiştir.
- ✓ Medeni durum değişkenine göre çatışmayı yönetme yaklaşımları açısından evli ve bekar denek grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.
- ✓ Unvan değişkenine göre çatışmayı yönetme yaklaşımları açısından kariyer yükseldikçe yapıcı ve kalıcı yaklaşımların kullanım oranları da yükselmektedir.

Baykal ve Kovancı (2008) tarafından imalata yönelik faaliyet gösteren organizasyonlarda yaşanan çatışmaların türü ve çözümünde hangi yöntemlerin kullanıldığını saptamak ve demografik değişkenlerle ilişkini ortaya çıkarmaya yönelik 108 kişi üzerinde yapılan çalışma sonucunda;

- ✓ Astların üstlerle çatışma çözümü tercih ettikleri yöntemlerde en fazla bütünleştirme stratejisini tercih ettikleri görülürken, ardından sırasıyla uyma, uzlaşma, kaçınma ve son olarak hükmetme stratejilerini benimsedikleri tespit edilmiştir. Astların yetkilerinin sınırlı olmasının hükmetme stratejisini en alt düzeyde kullanmalarına sebep oluşturduğu ile açıklanmıştır.
- ✓ Yöneticilerin, astlarla çatışma çözümü yöntemleri olarak hangi stratejileri tercih ettiklerine yönelik analizde; anket katılan yöneticilerin, astlarda olduğu gibi, yine en fazla bütünleştirme stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Daha sonra sırasıyla uzlaşma, uyma, hükmetme ve son olarak kaçınma stratejilerinin benimsedikleri tespit edilmiştir.

Ersöz (2010: 125-128) tarafından İstanbul ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetim stiline, bireylerin işe ve örgüte yönelik tutumlarındaki etkisini 462 çalışan ve 109 yönetici üzerinde araştıran çalışmanın sonuçları şöyledir;

- ✓ Birleştirici çatışma yönetim tarzının, araştırmamızın anakütlesini oluşturan otellerde yaşanan çatışmanın yönetiminde en etkili yöntem olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, birleştirici çatışma yönetimi, görev çatışmasının azalması yönünde, ilişki çatışmasının azalması yönünde ve işlem çatışmasının azalması yönünde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- ✓ Ödün verici çatışma yönetim tarzının uygulanması örgütlerde kısa vadeli bile olsa çatışma olgusuna bir çözüm getirmemektedir.
- ✓ Kaçınmacı çatışma yönetim tarzının da örgütlerde etkisiz bir yöntem olduğu görülmektedir.
- ✓ Hükmedici çatışma yönetim tarzı da sonuç vermeyen ve geçersiz bir tarzdır. Çatışmaların sertlikle çözümü mümkün değildir, sertlik sadece çatışmanın yüzeyde görünen kısmını elimine edecektir. Buz dağının görünmeyen kısmı sabit kalacaktır.
- ✓ Uzlaşmacı çatışma yönetimi, işten kaynaklanan çatışmalara çözüm getiremezken, personel arasındaki ikili ilişkilerden kaynaklanan çatışmalar gidermek için faydalı olmaktadır. Bu durum, yaklaşımın iş odaklı değil, insan odaklı olmasından kaynaklanmaktadır. Kişiler arasındaki problemlerin çözülmesi, çatışmaların tamamen çözüldüğü anlamına gelmez.
- ✓ İşlem çatışması, genellikle süreçlerin yanlış kurgulanmasından ve etkili yönetilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu, doğrudan verimlilik kaybına yol açacağı gibi, çalışanın örgüte bağlılığını ve motivasyonunu de düşürecektir.
- ✓ Bütün çatışma türlerinin (görev, ilişki, işlem çatışması) çalışanların iş tatmini ve örgüte yönelik tutumu üzerinde negatif etkilediği tespit edilmiştir.

Rehber ve Atıcı (2009) tarafından ilköğretim öğrencilerinin empatik eğilim düzeyleriyle çatışma çözme davranışları arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada; empatik eğilim düzeyi düşük olan öğrencilerin saldırganlık davranışları (küfür, kavg, tehdit, susarak saldırma) empatik eğilim düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Empatik eğilim düzeyi yüksek öğrencilerin problem çözme davranışlarının (uzlaşma, işbirliği), empatik eğilim düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum empatik eğilim düzeyi yüksek olan öğrencilerin daha yapıcı problem çözme becerilerine sahip olacakları yönündeki beklentiyi doğrulamıştır. Kız öğrencilerin empatik eğilim düzeylerinin ve problem çözme davranış düzeylerinin erkek öğrencilere oranla yüksek bulunmuştur. Öğrencilerin

sosyo-ekonomik düzeylerine göre çatışma çözme davranışı problem çözme düzeylerinin değişmediği ortaya çıkmıştır.

Özmen ve Aküzüm (2013) tarafından ilköğretim okul yöneticileri ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmanın varlığı, nedenleri ve yönetme yollarının, öğretmen ve yönetici görüşleri temelinde irdelenmesi sonucunda;

- ✓ Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulda öğrenci-öğrenci ve öğrenci-öğretmen arasında yaşanan kültürel farklılık kaynaklı çatışmaları çözümleyebilmek üç yaklaşımda birleştiği (uzlaşma, ödün verme ve işbirliği yaklaşımı) görülmektedir. Ayrıca gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen verilere bakıldığında daha çok yapıcı ve çatışma durumunu ortadan kaldıracı yöntemlerin benimsendiği görülebilir.

Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) tarafından okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihleri ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışma neticesinde okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre;

- ✓ Bireylerin çatışma yönetimi stillerinden en sık tercih edilen stil tümleştirmedir. Ardından sırasıyla uzlaşma stili, ödün verme stili ve kaçınma stili gelmektedir. Okul yöneticilerinin kullanmayı en az tercih ettikleri çatışma yönetim stili hükmetme stilidir.

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla Adana İli'ndeki tekstil ve tekstil hammaddeleri üreten işletmelerden seçilen 89 yönetici üzerinde uygulanan çalışma sonucunda;

- ✓ Çatışma yönetim stilleri modelinde belirtilen rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyma davranışlarının işgörenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği, işbirliği davranışında benzerlik gösterdiği ortaya konulmuştur. Kadınlar örgütsel çatışma durumlarında daha çok uzlaşma, uyum ve kaçınma davranışı ve bunlarla bağlantılı tutular geliştirirken, erkekler rekabetçi davranışa yönelmektedir. İşbirliğine yönelik davranışta ise erkek ve kadınların aynı davranış ve tutumları gösterdikleri görülmektedir.
- ✓ Yöneticilerin medeni durumlarıyla çatışma yönetim stillerinde (rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyma ve işbirliği) arasında farklılık tespit edilememiştir.

Özdemir ve Özdemir (2007: 408) tarafından duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkileri araştırmak ve kişiler arası çatışmaların tercih edilmesinde demografik değişkenlere etkisinin incelenmesi sonucunda;

- ✓ Cinsiyet, yaş ve çalışma süresi gibi değişkenlerle çatışma yönetimi stratejisi tercihleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- ✓ Medeni durum açısından bakıldığında uzlaşma stratejisinde anlamlı farklılık olduğu ve evli çalışanların bekar çalışanlara oranla uzlaşma stratejisini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.
- ✓ Bireylerin bulunduğu pozisyonla çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre akademik personelin bu stratejileri idari personellere oranla daha sık tercih etmekte olduğu görülmüştür.
- ✓ Bireylerin eğitim durumuyla çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş ve doktora mezunları çalışanların işbirliği ve uzlaşma stratejilerini önlisans ve lisans mezunlarına oranla daha sık tercih ettikleri görülmektedir.

Zengin (2009: viii, 83) tarafından tarım sektöründe faaliyet gösteren kobi düzeyindeki özel sektör kurumlarında çalışan kişilerin çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalara neden olan faktörleri tespit etmek, bireylerin hangi yoğunlukta çatışma yaşadıklarını saptamak ve bu çatışmalarla nasıl başa çıktıklarını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre;

- ✓ Bireyler en çok uzlaşma daha sonra ise problem çözme tarzını benimsemektedir. Bireylerin işbirliğine yönelik ilgilerini gösteren bu iki tarzdan sonra zorlama tarzı tercih edilmektedir. Bu sonuca göre, bireyin çatışmanın çözümü için karşı tarafla işbirliği yaptığını, sonuç alamaz ise istediği yönde bir sonuca ulaşmak için otorite ve uzmanlığı ile baskı kurmaya çalıştığı görülmektedir. Daha sonra, çatışmayı görmezden gelen, zamana bırakan ya da sorunları kişinin içine atmasına neden olan kaçınma tarzı benimsenmektedir. Araştırmanın sonucuna göre, bireyin, diğer yöntemlerle çatışmanın üstesinden gelemeyeceğini anladığında, kendi ilgi ve çıkarlarına yönelik tutumundan vazgeçip, karşı tarafın istek ve beklentilerine uyum sağladığı tespit edilmiştir.
- ✓ Medeni durum değişkeninin çatışma başa çıkma tarzları üzerine anlamlı etkisi görülmüştür. Burada, bekar erkeklerin zorlama tarzını evli erkeklere oranla daha

çok tercih ettiği ve çatışma başa çıkma tarzları arasında ise bireylerin işbirliği davranışını ortaya koyan, uzlaşma ve problem çözme tarzlarının çok güçlü bir ilişkisi içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çatışmanın bireysel nedenleri arttıkça, kişilerin işbirliği ve uzlaşma davranışından uzaklaştığı sonucuna varılmıştır.

Topaloğlu (2004: vi) tarafından Muğla İli'ndeki otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların temel nedenleri, genel nedenleri, türleri, nasıl yönetildiği ve otel yöneticilerinin çatışma konusundaki düşüncelerini araştırmak amacıyla yapılan çalışmasının sonucuna göre;

- ✓ Örgüt içi çatışmaların nedeninin otel içindeki yetki ve sorumluluğun tam olarak kesin çizgileri ile belirgin olmamasından kaynaklandığını,
- ✓ Otel işletmelerinde çoğunlukla, bireyler arası, gruplararası ve grup içi çatışmaların yaşandığı,
- ✓ Yöneticilerin çatışmalarda hiyerarşik yapıdan aldıkları güç ve yetkilerini kullanarak yönetme yolunu tercih ettiklerini,
- ✓ Otel yöneticilerinin eğitim seviyesi yükseldikçe kendi içlerinde yaşadıkları amaç çatışmalarının yoğunluğunun da arttığı ve çatışmalara neden olan davranışları düzeltmede, çalışanların eğitilmesine daha fazla önem verdikleri,
- ✓ Otel yöneticilerinin tecrübeleri arttıkça, kaçınma yönetim yaklaşımını daha az tercih ettiklerini,
- ✓ Otel yöneticilerinin işletmedeki pozisyonları yükseldikçe, çatışmaları yönetmede güç ve yetki kullanma yaklaşımını daha fazla uyguladıklarını tespit etmiştir.

Üngüren (2008: 903-904) tarafından konaklama işletmelerinde yaşanan örgütsel çatışmanın nedenleri, çeşitleri ve demografik değişkenlerle olan ilişkisini araştırmak üzere 354 kişi üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre;

- ✓ En sık rastlanan çatışma türü olarak departmanlar arası çatışma bulunmuştur. Çatışma çözümü konusunda tercih edilen stratejilerle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hem kadın hem de erkeklerin çatışma çözümünde ilk tercihlerin bütünleşme stratejisi olduğu gözlemlenmiştir.
- ✓ Çalışanların eğitim düzeyleriyle çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisi dışındaki alt boyutlarla anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre lisans ve lisansüstü eğitimi olan çalışanların en çok tercih ettikleri stratejisi bütünleşme



iken, ilköğretim mezunlarının uyma stratejisi benimsediklerini görülmüştür.

- ✓ Çalışanlardan turizm eğitimi almış olanların daha aktif ve katılımcı bir çözümlerle çatışmaya yaklaştıkları görülürken, turizm eğitimi almamış olanların pasif ve kabullenici bir davranış sergiledikleri gözlemlenmiştir.
- ✓ Çalışanların bulunduğu pozisyon ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Buna göre önbüro, halkla ilişkiler ve muhasebe departmanlarının yapıcı stratejileri, yiyecek-içecek ve güvenlik departmanlarının sorumluluk almaktan kaçınan stratejileri, mutfak ve teknik-servis departmanlarının tahriplere yol açabilecek stratejileri benimsedikleri gözlemlenmiştir.

Basım, Çetin ve Tabak (2009: 31) tarafından kişiler arası çatışma çözme yaklaşımlarına etki eden kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Ankara'da öğrenim gören 302 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan çalışma sonucuna göre;

- ✓ Kişilik özelliklerinden gelişime açıklık ve uyumluluk özelliklerinin çatışma çözme yaklaşımlarını etkilediği görülmüştür. Ayrıca kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve özdisiplin özelliklerinin çatışma çözme süreçlerinde etkin rol oynadığı görülmüştür. Buna karşın, nörotiklik özelliğinin çatışma çözme yaklaşımlarını etkilemediği bulunmuştur.
- ✓ Kişilik yapısı itibariyle gelişime açıklık düzeyleri, özdisiplini, dışadönük ve uyumluluğu yüksek kişilerin, çatışma çözme yaklaşımını benimsedikleri; tersine gelişime açıklığı ve özdisiplini düşük, içedönük, uyumluluğu düşük kişilerin yüzleşmeden kaçtıkları görülmüştür.
- ✓ Cinsiyet değişkeninin çatışma çözme yaklaşımının tercih edilmesinde önemli olduğu görülmüştür. Kadınların erkeklere oranla yüzleşmeye daha fazla önem vermeleri, kendilerini daha çok açmaları ve daha çok duygusal ifade sergilemelerine rağmen, çatışmalarda özel davranış sergiledikleri ve çatışmadan kaçınmacı bir tutum izledikleri ifade edilmiştir.

Eryeşil ve Öztürk (2015: 149) tarafından çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek amacıyla Konya Büyükşehir Belediyesine bağlı Selçuklu Belediyesi'ndeki 278 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre;

- ✓ Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür.

- ✓ Çalışanların çatışma yönetim stratejilerinden en sık olarak problem çözme ve kaçınma yaklaşımlarını tercih ederken, en az tercih ettikleri uzlaşma stratejisi çıkmıştır.
- ✓ Çatışma yönetimi stratejilerinden problem çözme, uyma, kaçınma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü; uzlaşma altboyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çatışma yönetimi stratejilerinden zorlama tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Lin (2003) tarafından Tayvan'daki kamu ve özel sektörden hastanelerde çatışma yönetimi stilleri, takım etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla 327 kişiyle gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre;

- ✓ Tayvanlı yöneticilerin uyma stratejisi (obliging styles), kaçınma stratejisi (avoiding styles) ya da zorlama stratejilerini (dominating styles) kullanmaktan ziyade, problem çözme stratejisini (integrating styles) ve uzlaşma stratejisini (compromising styles) kullanmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur.
- ✓ Tercih edilen çatışma yönetim tarzı özel ve kamu sektörleri arasında farklılık göstermemiştir.
- ✓ Takım etkinliği, iş tatmini ve örgütsel sektör ile pozitif olarak ilişkili değildi.

Ural (1997: iii, iv, 79) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemleri incelemek amacıyla yaptığı çalışma sonucuna göre;

- ✓ Yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları çözmek için problem çözme ve uzlaşma stratejilerini 'her zaman'; kaçınma stratejisini 'genellikle ve arasıra'; ödün verme stratejisini 'arasıra'; hükmetme stratejisini 'hiçbir zaman' kullandıklarını ifade etmişlerdir.
- ✓ Yöneticilik eğitimleri, yöneticilik kıdemleri, çalıştığı okuldaki yöneticilik yılı, çalışan sayısı, okulun bağlı olduğu yerleşim birimine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yöntemleri değişmezken; cinsiyetlerine göre kaçınma yönteminde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Erkek yöneticilerin kadınlara göre kaçınma yöntemini daha fazla kullandıkları bulunmuştur.

Yağcıoğlu (1997) tarafından İzmir'de farklı sanayi kollarında görev yapan 235 çalışanla örgütsel çatışmanın en fazla hangi düzeyde (düzey: kişiiçi, grupiiçi,

gruplararası) yaşandığı ve kişinin astı, üstü ve kendisi ile aynı statüde çalışan akranları ile yaşadığı çatışmada en fazla hangi stilin kullanıldığının araştırıldığı çalışma sonucuna göre;

- ✓ Örgüt içinde en fazla grupiçi çatışma yaşandığı, daha sonra sırasıyla kişiiçi ve gruplararası düzeylerde çatışma yaşandığı gözlenmiştir.
- ✓ Kişiiçi çatışmanın 18 yaş ve daha küçük çalışanlarda, grupiçi çatışmanın hem düşük eğitim düzeyinde hem de astlarda daha yoğun yaşandığı gözlenmiştir.
- ✓ Çalışanların çatışma yönetim yaklaşımlarını kullanım sıklıklarına bakıldığında en çoktan en aza doğru sıralandığında bütünleştirme, uzlaşım, alttan alma, hükmetme ve kaçınma stili gelmektedir.
- ✓ Yöneticilerin alttan alma stilini de kaçınma stiline göre daha fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. Üst yöneticilerin çatışmadan en az kaçtığı, astların ise orta ve üst yöneticilere göre bu stili daha fazla kullandıkları gözlenmiştir. Üstlerle yaşanan çatışmalarda 18-25 yaş grubundaki çalışanların daha fazla alttan alma stilini kullandıkları, çalışanın eğitim seviyesi arttıkça alttan alma tercihlerinin azaldığı ve astların alttan alma stilini daha fazla kullandıkları gözlenmiştir. Örgütte astlarla yaşanan çatışmada üst yöneticilerin hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri saptanmıştır. Akranlarla yaşanan çatışmalarda ise ilkökul, orta okul ve lise mezunu çalışanların alttan alma stilini yüksek okul mezunlarına kıyasla daha fazla kullandıkları gözlenmiştir.

Yaman ve Türker (2011) tarafından öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerini incelemek üzere 321 kişiyle gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre;

- ✓ Öğretmenlerin görev süresiyle çatışma yönetim yaklaşımlarından uyma stratejisi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin uyma düzeylerinin, görev süresi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu ayrıca çatışma yönetim stratejileri içinde en fazla kullanılan 'tümleştirme' olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- ✓ Cinsiyet değişkeniyle çatışma yönetim yaklaşımlarından uzlaşma stratejisi hariç tümleştirme, uyma, hükmetme ve kaçınma stratejileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer yandan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla uzlaşma stratejisini daha sık tercih ettikleri görülmüştür.

Meriç (2012: 74-75) tarafından Gaziantep ilinde işletmelerdeki yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerine göre çatışmayı yönetme tarzlarının incelendiği ve işletme sahibi ve ortaklarının içinde bulunduğu, alt, orta ve üst düzey toplam 310 yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlara göre;

- ✓ Yöneticilerin çatışmayı en çok uzlaşma tarzıyla en az ise kaçınma tarzıyla yönettikleri belirlenmiştir.
- ✓ Araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına göre (işletme sahibi veya ortağı yöneticilerin, alt, orta ve üst düzey yöneticileri), cinsiyetlerine göre, yaşlarına göre, yöneticilerin kurumda ve buldukları pozisyonda çalışma sürelerine göre, yöneticilerin çalıştıkları birimde emrinde görev yapan ast sayısına göre, yöneticilerin firmasında çalışan kişi sayısına göre, çatışma yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür.
- ✓ Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre çatışmayı yönetme tarzları uzlaşma, hükmetme ve ödün verme çatışma stillerini tercih etmeleri açısından istatistiksel olarak farklılaşmazken, kaçınma yoluyla çatışmayı yönetme tarzları eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Buna göre ilk ve ortaokul mezunu yöneticilerin, çatışmaları diğer eğitim durumundaki yöneticilerden daha fazla kaçınma tarzıyla çözümlenmeye çalışmaktadırlar.
- ✓ Yöneticilerin firmalarının faaliyet gösterdikleri süreye göre çatışmayı yönetme tarzları hükmetme ve kaçınma çatışma stillerini tercih etmeleri, istatistiksel olarak farklılaşmazken, uzlaşma ve ödün verme yoluyla çatışmayı yönetme tarzları faaliyet gösterdikleri süreye göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Buna göre firmalarının faaliyet süresi 21-30 yıl arasında olan yöneticiler, çatışmaları firmaların faaliyet süresi daha fazla veya daha az olan yöneticilerden daha çok uzlaşma ve ödün verme stratejisiyle çözümlenmeye çalışmaktadırlar.

Bulut (2005: v) tarafından GSGM merkez örgütünde çalışanların yöneticileriyle yaşadıkları çatışma yönetimiyle ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonucuna göre;

- ✓ İş görenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algıları incelendiğinde problem çözme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini daha fazla tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Eğitim durumu, yaş ve hizmet yılıyla anlamlı ilişkiler bulunurken; mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleriyle anlamlı bir ilişki

bulunamamıştır.

- ✓ İş doyumuna ilişkin bulgular incelendiğinde; çalışanların en fazla doyuma yönetim biçimi boyutunda ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve hizmet yılıyla anlamlı farklılıklar tespit edilirken; cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık görülemediği görülmüştür.
- ✓ Çatışma yönetimiyle iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda da iş doyumunu boyutlarından iş arkadaşları boyutu hariç çatışma stilleri ile iş doyumunu boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Yürür ve Soygüzel (2010: 33) tarafından kamu ve özel sektör yöneticilerinin örgütsel çatışma yönetimi tarzları ve nedenlerini incelemek için 315 yöneticiyle gerçekleştirilen çalışmaya göre;

- ✓ Kamu ve özel sektör yöneticileri arasında çatışmanın örgütsel nedenlerine ilişkin görüş farklılıkları olmazken, kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlere ilişkin görüş ayrılıkları bulunmuştur.
- ✓ Tümleştirme, hükmetme ve kaçınma tarzlarında kamu ve özel sektör yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Tümleştirme ve kaçınma tarzlarını özel sektör yöneticilerinin daha sık kullandıkları görülürken; hükmetme tarzını kamu yöneticilerinin daha sık kullandıkları bulunmuştur.

Bozoğlan (2010: iv) tarafından yapılan ve balkan ülkelerinin üniversite öğrencilerinin çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri ile çatışma çözme stillerini incelemek amacıyla Türkiye, Romanya, Yunanistan, Arnavutluk, Bulgaristan ve Makedonya'dan toplam 454 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre;

- ✓ Çatışma esnasında Türkiye, Bulgaristan, Yunanistan ve Romanya'dan katılanlar öğrencilerin kısmen bütünleştirme, Arnavutluk'tan katılanların kısmen bütünleştirme, uzlaşma ve uyma stratejilerini tercih ettikleri ve Makedonya'dan katılan katılanların bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullandıklarını tespit etmiştir.
- ✓ Çatışma esnasında kadın öğrencilerin çoğunlukla bütünleştirme ve uzlaşma, sonra uyma ve hükmetme stratejilerini tercih ettikleri görülürken, erkek öğrencilerin bütünleştirme, sonra uyma, uzlaşma ve hükmetme stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür.

Şahin (2007: x) tarafından okul müdürlerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan araştırma sonucuna göre; yöneticiler çatışma yönetimi esnasında problem çözme stratejisinin ilk sırada geldiği, ardından uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejileri gelmektedir. Ayrıca kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu bulunmuştur.

Özgan (2006: 132-133) tarafından öğretmenlerin çatışma yaşadıkları durumları ve tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerini belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonuçlarına göre;

- ✓ Öğretmenlerin çoğunluğunun iş performansları, çatışma sonuçlarından etkilenmemektedir. Öğretmenlerin az bir kısmı iş performansları çatışma sonuçlarından olumsuz etkilenmektedir.
- ✓ İlköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğu bütünleştirme stratejisini tercih ederken, öğretmenlerden çok azının kaçınma stratejisini benimsedikleri görülmüştür.
- ✓ Erkeklerin çatışma yönetme yaklaşımlarından hükmetme ve uyma stratejilerini kadınlara oranla daha sık tercih ettikleri görülmüştür.
- ✓ Kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin çatışma yönetme yaklaşımlarından bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerini kıdemi 20 yıl ve altında olan öğretmenlere göre daha sık tercih ettikleri görülmüştür.

Tulunay (1990) yöneticilerin örgütlerde ne tür çatışmalarla karşılaştıkları ve bu çatışmaların çözümünde hangi yöntemleri kullanma eğiliminde olduklarını saptamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre; yöneticiler, uzlaşma, yatıştırma (ödün verme), zorlama (hükmetme) ve sorun çözme (bütünleşme) yöntemlerine hem düşüncelerinde hem de uygulamalarında yer vermektedir. Yöneticilerin hem düşüncelerinde hem de uygulamalarında en az yer verdikleri yöntem kaçınmadır. Ayrıca yöneticiler öncelikle uzlaşma, problem çözme ve zorlama yöntemlerini kullanmak istemekte ancak, uzlaşma, yatıştırma ve zorlama yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Aral ve Kadan (2016) tarafından kişisel çatışma çözme yaklaşımlarının iş doyumlarını nasıl etkilediğini araştırmak amacıyla 148 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırma neticesinde; cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkeniyle kişiler arası çatışma

çözme yaklaşımları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yaş, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumuyla iş doyumu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca kişiler arası çatışma çözme yaklaşımlarıyla iş doyumu arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kişiler arası çatışma çözme ölçeğinin alt boyutlarından olan yaklaşma/kaçınma ve kendini açma sıra ortalamalarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yaklaşma/kaçınma alt boyutunda erkek öğretmenlerin, kendini açma alt boyutunda ise kadın öğretmenlerin sıra ortalamaları yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumu ölçeği sıra ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklı olmadığı belirlenmiştir. İş doyumları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olmamakla birlikte, erkek öğretmenlerin sıra ortalamaları yüksek bulunmuştur.

Topaloğlu (2011: 260) tarafından yapılan çalışma işletmelerde ve örgütlerde çeşitli aşamalarda yaşanan çatışmaların işletmelerin performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çatışmanın bireylerin rekabet duygularını desteklemesi, kendisini yenileme yolunda harekete geçirmesi ve başarıma hazzı duyması, örgüt içinde mevcut sorunların tespiti, içeriği ve çözüm yollarının aranması gibi olumlu etkileri sıralanmıştır. Buna karşın taraflar arasındaki işbirliğinin azalması, karar alma sürelerinin uzaması, çalışanların işe, yöneticilere, işletmeye, kendisine yabancılaşması veya karşı kayıtsız kalması, devamsızlık veya disiplindışı davranışların artması, çatışan tarafların kendi çıkarlarını işletme amaçlarının üstünde tutması gibi olumsuz etkileri olabileceği belirtilmiştir.

### 2.6.2. İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Çalışmalar

Sevimli ve İşcan (2005: 63) tarafından Erzurum İli'nde görev yapan hekimlerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek ve çeşitli sosyo-demografik/ekonomik değişkenlerle hekimlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla 454 hekim üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Bunun sonucunda yaş ve hizmet süresi değişkenleriyle iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, hekimlerin yaş ve hizmet süresi arttıkça iş doyum düzeylerinin de artacağı bulunmuştur.

Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat (2004) tarafından yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme değişkenleriyle iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla Konya'daki tekstil sektöründe çalışan 192 kişiyle yapılan çalışma sonucuna göre; yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş tatminini en fazla arkadaşlık ortamının etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir yönde katkı sağlamak amacıyla işyerlerinin yönetim tarzları kurumsallaşmalı, çalışma koşulları iyileştirilmeli, çalışanlar arasında iyi bir arkadaşlık ortamı tesis edilmeli ve çalışanların işlerinde takdir edilmeleri sağlanmalıdır.

Kurçel (2005) tarafından hekimlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve bunlar üzerinde etkili olan faktörleri incelemek amacıyla 135 hekim üzerinde çalışma yapılmıştır. Bunun sonucunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eşinin çalışıp çalışmaması ve meslekte geçen süre gibi değişkenlerle hekimlerin iş doyumunu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer yandan yönetici konumundaki hekimlerin iş doyum düzeyleri diğer hekimlere oranla yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Oshagbemi (2000) tarafından İngiltere'deki akademisyenler arasında iş arkadaşlarının davranışlarından memnuniyetleri üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılan araştırmada daha yaşlı çalışanların gençlere kıyasla daha fazla memnun oldukları tespit edilmiştir.

Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından farklı alanlarda görev yapan 151 kişiyle gerçekleştirilen çalışma sonucunda; rol çatışmasının iş tatminiyle negatif yönlü, iş tatmininin performansla pozitif yönlü, rol çatışması ve rol belirsizliğinin birbirleriyle



pozitif yönlü bir ilişkisi tespit edilmiştir. Diğer yandan rol çatışması ile performans arasında ve rol belirsizliği ile performans ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Toker (2007) tarafından İzmir’de otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini düzeyinin belirlenmesi ve demografik değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı çalışma sonucunda; yaş, eğitim, turizm eğitimi değişkenleriyle çalışanların iş tatmini arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre;

- ✓ İşgörenlerin yaşları arttıkça iş tatmin düzeylerinde de artışlar görülmüştür.
- ✓ Cinsiyet ve medeni durum değişkenleriyle çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
- ✓ Lise mezunu çalışanların üniversite mezunlarına göre işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmüştür. Gerekçe olarak özellikle üniversite mezunu bireylerin lise mezunu olan çalışanlara göre işler hakkında daha yüksek beklentiler içerisinde olması gösterilmiştir.

Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) tarafından bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven boyut düzeylerini ölçmek ve personel özellikleriyle ilişkini araştırmak üzere Bingöl Devlet Hastanesi’nde görev 516 personel üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları;

- ✓ Çalışanların iş tatmin düzeyleri ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada en yüksek iş tatminin işin kendisi, iş arkadaşları, yöneticiler ve iletişimde görülürken; en düşük iş tatminin boyutları ise yükselme, ek imkânlar ve ücret çıkmıştır. Yükselme ve terfi, çalışanların performanslarını artırıcı bir unsur olarak kullanılabileceği vurgulanmıştır. Ayrıca ek imkânlar ve ücret konusunda tatmin düzeyinin düşük çıkmasının, hastane çalışanlarının kendi aralarındaki ücret farklarından kaynaklanıyor olabileceği belirtilmiştir.
- ✓ İş tatmin boyutları açısından değerlendirildiğinde çalışanların yaşı arttıkça ücret, ek imkânlar ve çalışma koşullarındaki tatmin düzeylerinde de artış görülmüştür.

Aktay (2010: 69) tarafından asker hastanelerinde çalışan hekimlerin iş tatminleriyle örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri araştırmak üzere İstanbul’da faaliyet gösteren Kasımpaşa Asker Hastanesi’nde görev yapan 100 hekim üzerinde uygulanan araştırma sonuçlarına göre; hekimlerin hizmet süreleri ile iş tatminleri düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buna göre hizmet süresi 16-20 yıl

arasında olan hekimlerin iş tatmin düzeyleri hizmet süresi daha düşük olan hekimlere oranla daha yüksek seviyede oldukları belirlenmiştir.

Koç vd. (2009) tarafından iş doyumu veya doyumsuzluğunun çalışanların performansına etkisini araştırmak amacıyla Ordu İli'nde çalışan 432 öğretmenle gerçekleştirilen araştırması sonucunda öğretmenlerin iş doyumu ve doyumsuzluğu ile performansları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca;

- ✓ Cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerinin öğretmenlerin iş doyumu ve performans düzeylerini etkilemediği görülmüştür.
- ✓ Öğretmenlerin gelirlerinden memnun olup olmamasının öğretmenlerin performans düzeylerini etkilemediği görülürken; iş doyumlarını etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre maaşlarından memnun olan öğretmenlerin maaşlarından memnun olmayan öğretmenlere oranla iş doyum düzeyleri daha yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Okulöncesi eğitim ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ortaöğretim ve halk eğitim merkezlerinde çalışan öğretmenlere oranla performansları daha yüksek tespit edilmiştir.
- ✓ Öğretmenlerin iş doyumu ile performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arttıkça performans düzeyleri de artacaktır. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin iş doyum düzeyleri düşüktüğe performans düzeyleri de düşecektir.

Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) tarafından çalışanların iş performansında etkili olduğu düşünülen gelişim kültürü, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve güven faktörlerinin araştırılması amacıyla Ankara'da faaliyet gösteren bir yazılım işletmesinde çalışan 348 kişiyle gerçekleştirilen çalışma sonucunda;

- ✓ Algılanan örgütsel desteğin iş performansı, iş tatmini ve güven değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Güvenin iş performansı ve iş tatmini değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ İş tatmininin iş performansı değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Shu, Gong, Xiong ve Hu (2018) tarafından Çin'deki aile işletmeleri üzerinde iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştırmak üzere 121

aile işletmesiyle gerçekleştirilen çalışma sonucunda; iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin aile üyeleri için önemsiz olduğunu, ancak aile üyeleri olmayanlar için önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinin aile üyeleri için daha az belirgin olduğunu, ancak aile üyeleri olmayanlarda daha önemli olduğunu göstermektedir.

Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015) tarafından hastane çalışanlarının performansı, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Elazığ İli'nde 196 kişiyle gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre;

- ✓ Performans ile iş tatmini değişkeni arasında pozitif yönlü; performans ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.
- ✓ İşten ayrılma niyeti, iş tatmini ve iş stresi gibi değişkenlerin birbirleri arasında anlamlı ilişkiler saptanmamıştır.
- ✓ Çalışanların iş tatmin düzeyleri yükseldikçe, performans algılarının da yükseldiği görülmüştür.
- ✓ Çalışanların iş stres düzeyi yükseldikçe performans algılarının düştüğü ifade edilmiştir.
- ✓ Erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri kadın çalışanlara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
- ✓ Görev süresi 11 yıl ve üstündeki çalışanların iş stres düzeyi görev süresi 1 yıldan kısa olan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Çalışanlardan yaşı 45 ve üstünde olanların performans algıları yaşı daha düşük olanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenleriyle iş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Örücü vd. (2010) tarafından çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri incelemek amacıyla Tekirdağ İli'nde orta ölçekli bir işletmenin 72 çalışanıyla gerçekleştirilen araştırma neticesinde; çalışanların iş tatmini düzeylerinin çalışma yılıyla arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre daha kıdemli çalışanların iş tatmin düzeyleri daha kıdemsiz olanlara oranla yüksek çıkmıştır.

Sonnad (2003: 2) tarafından Ürdün'deki devlet ve özel hastanelerdeki hemşirelerin iş performansları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 303 hemşire üzerinde yapılan çalışma sonucunda;

- ✓ Hemşirelerin genel yeterlilikleri ile hemşirelerin genel tatminleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.
- ✓ Hemşirelerin toplam performansı ile hemşirelerin genel tatminleri arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.
- ✓ Özel hastanelerde hemşirelerin performanslarıyla memnuniyetleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.
- ✓ Hemşirelerin iş tatminleri ile iş güvenliği, çalışma saatleri, sosyal yardımlar ve çalışma koşulları arasındaki pozitif zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Hemşirelerin toplam performansı ile toplam tatminleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.
- ✓ Hemşirelerin genel tatminleri ile hemşirelerin memnuniyeti toplam puanları arasında güçlü bir ilişki.
- ✓ Hemşirelerin genel etkililiği ile hemşirelerin performans toplam puanları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.
- ✓ Hemşirelerin tatmin düzeylerinde, devlet hastaneleri ile özel hastaneler arasında önemli farklar bulundu. Özel hastanelerdeki hemşirelerin tatmin düzeyleri devlet hastanelerindeki hemşire oranla daha yüksek belirlenmiştir.
- ✓ Hemşirelerin toplam performans sonuçlarında, devlet hastaneleri ile özel hastaneler arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Al-Aameri (2000) tarafından hemşirelerin iş tatmin düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek ve bu değişkenlerle demografik değişkenlerin ilişkini araştırmak üzere Suudi Arabistan'ın Riyad şehrindeki bir dizi kamu hastanesinde çalışan hemşirelerle yapılan çalışma sonucunda eğitim düzeyi, deneyim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki görülmezken, daha yaşlı olan hemşirelerin iş tatmin düzeyleri daha genç olanlara oranla anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Ayrıca iş tatmin düzeyi en düşük grubun dul kalan kişilerde olduğu, iş tatmin düzeyi en yüksek grubun ise boşanmış kişiler olduğu görülmüştür.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından çalışanların örgüte yönelik örgütsel adalet algılamalarının ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini incelemek amacıyla Güney Afrika Cumhuriyeti'nde tekstil sektöründe yer alan bir işletmedeki 100 tekstil çalışanıyla yapılan bir çalışma sonucunda;

- ✓ İşgörenlerin örgütsel adalet algılarıyla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adalet faktörlerinin çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı ifade edilmiştir.
- ✓ Eğitim durumu, uyruk ve aylık gelir gibi değişkenlerle örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılıklar tespit edilirken; medeni durum ve yaş değişkenleriyle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
- ✓ Erkeklerin kadınlara oranla işten ayrılma niyeti yüksek olduğu görülmüştür.

Tekingündüz, Seçkin, Yaman, Türk ve Aslan (2016) tarafından performans, iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Elazığ Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görevli 662 hemşire ile yapılan çalışmanın sonucuna göre;

- ✓ Çalışanların performanslarıyla iş tatmini ve iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki; aile-iş çatışması arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.
- ✓ İş tatmini, aile-iş çatışması ve iş-aile çatışmasının çalışan performansındaki değişimin %20'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Çalışan performansını, iş tatmini ve iş-aile çatışması, olumlu yönde etkilerken; aile-iş çatışması olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan performansını etkileyen en önemli değişken iş tatmini olduğu ifade edilmiştir.

Tekingündüz, Kurtuldu ve Öksüz (2015) tarafından iş-aile yaşam çatışması, iş stresi ve iş tatmin değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Ankara'da İli'nde çalışan 201 kişiyle yapılan araştırma sonucunda; iş tatminini aile-iş çatışmasının pozitif yönde, iş stresinin ise negatif yönde etkilediği; iş stresini ise iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının pozitif yönde, iş tatmininin ise negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından psikolojik sermaye, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla 572 çalışanla gerçekleştirilen çalışma sonucunda;

- ✓ Psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif yönlü; işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.
- ✓ Psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut faktörü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca dayanıklılık alt boyutu iş tatmini ve iş performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Öz yeterliliği yüksek olan işgörenlerin iş

performansı daha yüksek bulunmuştur.

Yüksel (2005) tarafından iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş tatmini, kariyer tatmini ve iş davranışları üzerindeki etkisini araştırmak üzere 98 hemşireyle yapılan çalışmada sonucunda;

- ✓ İş-aile çatışmasıyla iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki tespit edilirken; kariyer tatminiyle arasında bir ilişki görülmemiştir.
- ✓ Algılanan ya da yaşanan her iki tür çatışmanın iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisi saptanmıştır. Hemşirelerin algıladıkları ya da yaşadıkları çatışmanın iş tatminiyle anlamlı ilişkisinin bulunup kariyer tatminiyle arasında anlamlı bir ilişkinin görülmemesinin nedenini bu kavramlarının içeriğine bağlanmıştır. Kariyer kavramı içerik olarak iş kavramından daha geniş niteliktedir. Kariyer, henüz tamamlanmamış ya da devam eden bir süreç niteliğinde iken, iş kavramı daha dar bir alandaki faaliyetleri tanımlamaktadır. Dolayısıyla, kariyer tatmini kişinin yaşamının önemli bir kesimindeki etkinliklerin tatmin derecesini ifade ederken; iş tatmini daha dar bir alanı, çoğu kez yürütülen işin yönlerine duyulan memnuniyeti ifade etmektedir.

Gül, Oktay ve Gökce (2008) tarafından iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Tokat İli'nde çalışan 87 sağlık personeliyle yapılan çalışmada sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Üngüren vd. (2009) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen düzeylerin örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin araştırılması için Alanya'da 354 kişiyle yapılan çalışma sonucunda;

- ✓ Çalışanların örgütsel çatışmada uyguladıkları çatışma stratejilerinin iş tatmin durumlarını belirlemede önemli bir ayırıcı fonksiyona sahip olduğu görülmüştür. Yıkıcı örgütsel çatışma stratejilerini uygulayan çalışanların "tatminsizler" kümesi içinde yer aldığı, "yapıcı" stratejiyi uygulayan çalışanların "tatminkârlar" kümesi içinde yer aldığı görülmüştür. Yıkıcı çatışma stratejisi hükmetmeye daha yakın noktada yer almaktadır ve karşı taraf üzerinde tahriplere yol açabilecek stratejiyle çatışmaya yaklaşmaktadır.

- ✓ Çatışmanın etkin bir yönetimle ele alınarak yapıcı stratejilerin geliştirilmesi çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselmesine yardımcı olacağı belirtilmiştir. Bunun sağlanabilmesi için çalışanlara verilecek çatışma yönetimi eğitimleri ve diğer eğitimlerin önemine dikkat çekilmiştir. alınabilir.
- ✓ Ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi konularda yapılacak iyileştirmelerle iyi yönetilen bir çatışma, örgütsel değişme ve gelişmeye yol açarak, iş tatmini yüksek çalışanların varlığını oluşturabilecektir.

Çekmecelioğlu (2007: 79-97) tarafından yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Gebze-Dil Ovası bölgesindeki işletmelerde görev yapan 130 beyaz yakalı personelle yapılan araştırma sonucuna göre;

- ✓ Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetini belirlemede önemli bir etken olduğu görülmüştür.
- ✓ İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.
- ✓ Yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiğinin algılandığı bir iklimde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı saptanmıştır. Çalışanların yaratıcı fikirlerinin cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin pozitif, işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkilendiği bulunmuştur. Ayrıca iklim faktörlerinden olan yönetimin desteği değişkenin iş tatminini pozitif, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmüştür.
- ✓ Takım desteğinin çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. İşletmelerde birlikte görev kişilerin birbirlerinin fikirlerini desteklemesi, amaca ve birbirlerine bağlı olmaları, takım üyelerinin çeşitlilik içermesi iş tatminini pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir.
- ✓ İş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip diğer bir değişken olarak da işin iddialı olması bulunmuştur. Bireylerin yaptıkları işi iddialı, önemli, cezbedici bulması iş tatmin düzeylerini arttırdığı görülmüştür.

Güven, Bakan ve Yeşil (2005) tarafından çalışanların iş tatmini ve ücret tatmini düzeyleriyle demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Kahramanmaraş İli'ndeki bir işletmede 210 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda iş tatmin dereceleri ile eğitim düzeyi arasında, ücret tatmini ile yaş ve eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tütüncü (2002) tarafından İzmir'de faaliyette bulunan seyahat acentalarında iş doyumunu etkileyen faktörlerin (işin kendisi, maaş, terfi, yönetim, iş arkadaşlığı) araştırıldığı çalışmada iş doyumunu üzerinde en etkili değişkenin maaş olmadığı, çalışanların ilk önceliğinin iş yerindeki arkadaşlık ortamı olduğu görülmüştür. Seyahat acentaları yöneticilerine çalışanlarının iş doyumuyla ilgili üzerinde durmaları gereken ana faktörün iş arkadaşlığı boyutu olduğu vurgulanmıştır. Gerekçe olarak iş ortamlarında çalışanlar arasında samimi ve sıcak ilişkilerin sağlanması çalışanların iş doyumlarını arttıracacağı; iş arkadaşlığını ve iletişimini bozacak davranış ve tutumların ise çalışanların iş doyumunu azaltacağı görülmüştür.

Gerçek vd. (2015) tarafından iş-yaşam dengesi, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek ve demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere İstanbul İli'nde 190 beyaz yakalı çalışanla gerçekleştirdiği çalışma neticesinde;

- ✓ İş-yaşam dengesi ile kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan korelasyon analizinde en güçlü ilişki kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bulunmuştur. Çalışanların kariyer tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı ifade edilmiştir.
- ✓ İş-yaşam dengesi ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü; işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların iş-yaşam dengesi arttıkça kariyer tatmini artmakta, işten ayrılma niyeti azalmaktadır.
- ✓ Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma hayatında geçirilen toplam süre gibi değişkenlerle kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
- ✓ Çalışanların yaşıyla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılık görülmezken, kariyer tatmininde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre yaş 48 ve üzerinde bulunan çalışanların kariyer tatmin düzeyleri yaş 48 ve altında bulunan gruplara daha yüksek olduğu görülmüştür.



Sökmen ve Mete (2015) tarafından iş yeri bezdiri davranışlarının sağlık çalışanlarının iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği çalışmanın sonuçlarına göre;

- ✓ Çalışanlara uygulanan bezdiri davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde; performansla anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ İş tatminiyle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki görülürken, iş performansı ile arasında anlamlı olmayan ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
- ✓ Çalışanların cinsiyet ve yaş değişkenleriyle iş performansları arasında bir farklılık görülmezken, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre doktorların iş performans düzeyleri diğer gruplardan (hemşire/hastabakıcı/sağlık teknisyeni, idari personel) daha düşük olduğu görülmüştür.
- ✓ Çalışanların cinsiyet ve yaş değişkenleriyle iş tatmini arasında bir farklılık görülmezken, meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre idari personel sınıfındaki çalışanların iş tatminleri diğer sınıfta yer mesleklere (doktor, hemşire/hastabakıcı) daha düşük olduğu görülmüştür.
- ✓ Çalışanların cinsiyet, yaş ve meslek değişkenleriyle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Şahin (2011: 282-283) tarafından lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisini belirlemek amacıyla Muğla İli'nde yer alan işletmelerde görev yapan 203 kişiyle yapılan araştırma neticesinde;

- ✓ Cinsiyete değişkeniyle çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadın çalışanların işten ayrılma niyeti erkek çalışanlara oranla daha yüksek çıkmıştır.
- ✓ Yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi ve lider-üye etkileşimi kalitesi değişkenleriyle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların yaşı, eğitim seviyesi, bulunduğu örgütte çalışma süresi ve lideriyle olan ilişkisinin kalitesi arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Yelboğa (2006) tarafından kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla 177 kişiyle yapılan çalışma neticesinde cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim

düzeyi ve kişilik özellikleri değişkenlerinin, çalışanın iş performansındaki toplam varyansın %16,3'ünü açıkladığı bulunmuştur.

Hoise, Willemyns ve Sevastos (2012: 271-272) tarafından yöneticilerin mutluluğunun iş performansına etkisini incelemek amacıyla 19 farklı organizasyonda çalışan 400 yöneticiyle yapılan araştırma sonucuna göre, özellikle karmaşık kararları içeren ve üst düzey rol ve sorumlulukları yerine getiren yöneticilerin bireysel olarak mutluluk seviyelerinin performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Drago ve Wooden (1992: 764-778) tarafından yapılan ve işe devamsızlık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada; grup normlarının önemine ilişkin güçlü bulgular bulunmuştur. Buna göre birlikte yakın ve harmoni içinde çalışan bireylerin iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işe devamsızlık düzeylerinin düşük olduğu, iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu durumlarda ise işe devamsızlık oranlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Özel sektör işletmelerindeki masabaşı çalışanların benimsediği kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmanın bu bölümünde araştırma yöntemi hakkında genel bilgiler verilmiştir. Araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama ölçeklerinin oluşturulması, uygulanması ve verilerin analizleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak hakkında görüş bildirebileceği çalışma evrenidir. Çalışma evreni içinden belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümelere de örneklem denilir (Karasar, 2014: 110).

Araştırma evrenini Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nde kayıtlı özel sektör işletmelerindeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada maliyet ve zaman dikkate alınarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde, evreni oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynıdır. Diğer bir anlatımla, birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahiptir (Saldamlı, 2016: 57).

**Tablo 3.1:** Farklı hedef kitle büyüklükleri ve hata düzeyleri için ihtiyaç duyulan örneklem büyüklükleri

Evren Büyüküğü (N)	$\alpha = 0,05$ için örneklem büyüklükleri					
	(+ - ) %3 örnekleme hatası (d)		(+ - ) %5 örnekleme hatası (d)		(+ - ) %10 örnekleme hatası (d)	
	p = 0,5 q = 0,5	p = 0,8 q = 0,2	p = 0,5 q = 0,5	p = 0,8 q = 0,2	p = 0,5 q = 0,5	p = 0,8 q = 0,2
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1023	665	378	244	96	61
50.000	1045	674	381	245	96	61
100.000	1056	678	<b>383</b>	245	96	61
1.000.000	1066	682	384	246	96	61
100.000.000	1067	683	384	245	96	61

Kaynak: Baş, Türker (2006). Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?. 4. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara. s.47

Tablo 3.1'e göre örneklem hatasını azaltmak için çalışmaya katılan 400 (400>383) işgörenden oluşan örneklem sayısı 100.000'lik bir evreni temsil edebilir yeterliliktedir.

**Tablo 3.2:** Örneklem ait betimleyici istatistikler 1

		%	Sayı
Cinsiyet	Kadın	27,8	111
	Erkek	72,3	289
Medeni Durum	Evli	64,5	258
	Bekar	35,5	142
Eğitim Düzeyi	İlkokul	2,3	9
	Ortaokul	3,3	13
	Lise	25,8	103
Eğitim Düzeyi	Üniversite	62,5	250
	Lisansüstü	6,3	25
	Sanayi İşletmesi	56,0	224
İşletme Türüne Göre	Hizmet İşletmesi	44,0	176
	Personel	61,0	244
Mevkii	Şef	9,3	37
	Orta kademe	18,0	72
	Üst kademe	11,8	47
Çalışan Sayısı	1-9 kişi	12,5	50
	10-49 kişi	32,5	130
	50-249 kişi	34,5	138
	250 ve	20,5	82

Araştırmanın örneklemini oluşturan 400 çalışanın cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, firmada çalışan sayısı, çalıştıkları firmadaki mevkileri, işletme türüne göre dağılımları Tablo 3.2’de verilmiştir. Katılımcıların 111’i (%27,8) kadın; 289’u (%72,3) erkek olmak üzere toplam 400 işgörenden oluşmaktadır. Katılımcıların 258’i (%64,5) evli; 142’si (%35,5) bekarlardan oluşmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan işgörenlerin 9’u (%2,3) ilkokul; 13’ü (%3,3) ortaokul; 103’ü (%25,8) lise; 250’si (%62,5) üniversite; 25’i (%6,3) de lisansüstü düzeyde eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Örneklem grubunu oluşturan işgörenlerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımlarına bakıldığında 224’ü (%56,0) sanayi işletmesi; 176’sı (%44,0) hizmet işletmesinden oluşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları firmalardaki mevkii durumlarına bakıldığında; 244’ü (%61,0) personel olarak; 37’si (%9,3) şef olarak; 72’si (%18,0) orta kademe olarak; 47’si (%11,8) üst kademe olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir. Örneklem grubunu oluşturan işgörenlerin 50’si (%12,5) 1-9 arasında çalışan; 130’u (%32,5) 10-49 arasında çalışan; 138’i (%34,5) 50-249 arasında çalışan; 82’si (%20,5) 250 ve üzerinde çalışan sayısı olan firmalarda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.3:** Örneklemeye ait betimleyici istatistikler 2

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ort.	S.S
Yaş	400	18	66	33,97	8,08
Gelir	400	800	25.000	2660,04	1795,18
Hizmet Yılı	400	1	40	5,55	5,31
Toplam Deneyim	400	1	48	10,88	8,09

Araştırmanın örneklemini oluşturan 400 katılımcının yaş, gelir, hizmet yılı, toplam deneyime ilişkin minimum, maksimum değerler, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.3'te sunulmuştur. Yaş dağılımlarında 18 ile 66 arasında olduğu ve yaş ortalaması 34 olarak tespit edilmiş; gelir olarak 800 tl ile 25.000 tl aralığında olup, aylık gelir ortalama 2.660 tl olduğu; çalıştıkları firmalardaki hizmet yılı olarak bakıldığında en düşük hizmet yılı olarak bir yıl ile en çok 40 yıl olup, ortalama 5 yıl gibi belirlenmiştir; toplam deneyimlerine bakıldığında en düşük deneyime sahip bireyler 1 yıl olup, en yüksek 48 yıl deneyime sahip olduğu, ortalama olarak 10 yıl gibi bir süre olduğu ifade edilmiştir.

### 3.2. Kullanılan Ölçme Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılan ölçekler Tablo 3.4'te gösterildiği gibi altı bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgiler formu hariç diğer tüm ölçekler (1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum) 5'li likert formatındadır.

**Tablo 3.4:** Çalışmada uygulanan ölçekler

Ölçek Adı	Ölçeğin Asıl Kaynağı	Ölçeğin Alındığı Kaynak	Ölçeği Oluşturan Madde Sayısı
Demografik Bilgiler Formu	Araştırmacı tarafından oluşturuldu	Araştırmacı tarafından oluşturuldu	10
Kariyer Tatmini Ölçeği	Greenhaus ve diğerleri (1990)	Yüksel (2005), Gerçek, Atay, Dündar (2015)	5
İş Performansı Ölçeği	Kirkman ve Rosen (1999) Sigler ve Pearson (2000)	Çöl (2008).	4
İş Tatmini Ölçeği/İş Doyumu Ölçeği	Tepeci (2005) ve Tepeci (2011)	Tepeci (2005) ve Tepeci (2011)	6
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978)	Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013)	3
Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği (Rahim, ROCI-II)	M. Afzalur Rahim (1983)	Zengin (2009) Özmen (1997)	28
			<b>56</b>

### 3.2.1. Demografik Bilgiler Formu

Demografik bilgiler formu, katılımcıların kişisel bilgilerini tespit etmeye yönelik araştırmacı tarafından oluşturulmuş toplam 10 madde içermektedir. Bu bölümde yer alan değişkenler: cinsiyet, medeni durum, işletme faaliyet türü, eğitim durumu, çalıştığı firmadaki kişi sayısı, çalıştığı firmadaki mevkii, yaş, ortalama aylık gelir, çalıştığı firmadaki hizmet süresi, toplam tecrübe süresi gibi ifadelerle ölçülmüştür.

### 3.2.2. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeği/iş doyumu ölçeği, Tepeci (2005) ve Tepeci (2011) tarafından geliştirilen ölçek 6 ifadeden oluşmakta ve ölçeğin güvenirlik katsayısı .6409 bulunmuştur. Ölçekte yer alan 5. ve 6. ifadeler ters kodlamalıdır. Bu çalışmada ise ölçeğin güvenirlik katsayısı .808 olarak tespit edilmiştir.

### 3.2.3. Kariyer Tatmini Ölçeği

Kariyer tatmini ölçeği, Greenhaus ve diğerleri (1990: 86) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçeğin güvenirlik katsayısı .88 bulunmuştur. Farklı araştırmacılar tarafından benzer çalışmalarda bu ölçeğin güvenirlik katsayısı Yüksel (2005) .83 olarak; Gerçek vd. (2015) .86 olarak; Jiang ve diğerlerinin (2001: 35-36) .82 olarak bulunmuş olup, bu çalışmada ise .90 tespit edilmiştir. Greenhaus ve diğerleri (1990: 86) kariyer tatminini, aşağıdaki beş alandaki hedeflere ulaşma derecesinden duyulan

memnuniyet/memnuniyetsiz derecesini 5'li likert ölçeği ile ele alınmış ve incelenmiştir.

Bu genel başlıklar şunlardır;

- ✓ Kişinin kendi kariyer başarısına ulaşması,
- ✓ Genel kariyer hedefleri,
- ✓ Gelir hedefleri,
- ✓ Terfi hedefleri,
- ✓ Yeni yetenekler geliştirmeye yönelik hedeflere ulaşma düzeyidir.

### 3.2.4. İş Performansı Ölçeği

İş performansı ölçeği önce Kirkman ve Rosen (1999) daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Dört ifadeden oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da 0,70'in üstündedir. Bu ölçeği kullanarak yapılan benzer çalışmalarda ölçeğin güvenirlik katsayısı Çöl (2008) .82 olarak; Tekingündüz vd. (2016) .64 olarak; Çerçi (2013: 54) .80 olarak; Özdemir vd. (2016) .943 olarak; Çelik ve Çıra (2013) .75 olarak; Akkoç vd. (2012) .87 olarak; Sigler ve Pearson (2000) .94 olarak; Koç vd. (2009) 0,83 olarak bulunmuş olup, bu çalışmada ise ölçeğin cronbach alpha değeri .76 bulunmuştur.

### 3.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşgörenlerin iş yerinde kalmak yada istifa etmek için kendini değerlendirme niyetlerinin düzeyini ölçmek için Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ülkemizde bu ölçeği kullanarak yapılan benzer çalışmalarda ölçeğin güvenirlik katsayısı Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) .90 olarak; Sökmen ve Mete (2015) .78 olarak bulunmuş olup, bu çalışmada ise ölçeğin cronbach alpha değeri .86 bulunmuştur.

### 3.2.6. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Ölçeği (ROCI-II)

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerinin kullanıldığını belirlemeye yönelik alan araştırmalarında en çok tercih edilen Rahim (2001) tarafından geliştirilen Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) ölçeğidir. Bu envanter kişiler arası çatışma ile başetme yöntemlerini (FORM A) (kişinin üstü/üstlerle/yöneticilerle/supervisors); (FORM B) (astlarla/subordinates), (FORM C) (aynı statüde çalışan kişilerle/akranlarla/eşdeğer statüde olanlarla/peers) olmak üzere üç versiyonunu geliştirmiştir. Bu araştırmada form C kullanılmıştır. Tüm



versiyonlarda ölçek beş alt boyuttan (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) oluşmakta ve toplamda 28 ifade içermektedir.

Ülkemizde Arslan (2010), Dede (2004), Gümüşeli (1994), Özmen (1997), Karcıoğlu vd. (2011), Üngüren (2008), Üngüren vd. (2009), Şirin (2008), Yıldızoğlu ve Burgaz (2014), Zengin (2009) tarafından yapılan çalışmalarda 5 alt boyuttan oluşan 28 maddelik ölçeğin güvenirlik katsayıları farklı farklı belirlenmiştir. Bu çalışmada Zengin (2009) ile Özmen (1997) çalışmalarında kullanılan ifadelerden yararlanılmıştır.

### 3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırma için, 420 adet anket bastırılmış ve il genelinde çalışanlara bire bir görüşülmüş, anketin amacı ve araştırma konusunda bilgi verilmiş, araştırmaya katılmak isteyenlerle, anket uygulaması 22 Mart 2017-12 Eylül 2017 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Tamamlanan anket verilerinden 20 tanesi eksik veya yanlış doldurulması sebebiyle değerlendirme dışı tutulmuş olup 400 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %95 olarak tespit edilmiştir.

Verilerin analizinde araştırmanın uygulama kısmında ölçeklerle toplanan veriler “Statistical Package for the Social Science” (SPSS-22) paket programı ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programları yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada geçerlilik ve güvenirlik analizleri, tanımlayıcı istatistik, aracılık analizi yapılmıştır. Verilerin homojenliği Bartlett testi ile belirlenirken, örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile değerlendirilmiştir. Öncelikle değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi incelenirken SPSS paket programı kullanılarak iki ayrı grubun aynı niteliklere ait ortalamalarının karşılaştırılmasında Independent T testi ve ikiden fazla grupların ortalamalarının farkını araştırmada One Way ANOVA testleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon analizi yapılmıştır.

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri, bu ilişkilerin yönünü ve kavramların birbirleri üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. İş tatmininin çatışma yönetme yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında ara değişken rolünü ve düzeyini tespit etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırmanın kavramsal modeli

kapsamında araştırma hipotezlerinin doğruluğu test edilmeye çalışılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM): Karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerden dolayı, birçok teorinin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir. YEM yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle yapılabilsede, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, AMOS, Lisrel vb. programlarla gerçekleştirilen analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde (path analysis) ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir. Hatanın devre dışı bırakılması, yapısal eşitlik modellemesine dayalı olan tüm analiz yöntemlerinin en önemli avantajlarından birisidir (Akt.: Çerçi, 2013: 72).

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkileri sınamada kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır. YEM, içsel (bağımsız-exogenous) yapıların dışsal (bağımlı-endogenous) yapılara nasıl bağlı olduğunu betimleyen bir ya da daha fazla doğrusal regresyon eşitliklerini içerir. Katsayıları, path katsayıları ya da çoğu zaman regresyon tartıları olarak adlandırılır. YEM'in temel amacı, bir yada daha fazla gözlenen değişkenler ile gözlenmeyen gizil yapı setleri arasında eş-zamanlı olarak birbiriyle olan bağımlılık ilişkisi örüntüsünü açıklamaktır (Yılmaz, 2004).

Çalışma kapsamında anketlerle elde edilen verilerin normallik sınanmasında çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Normallik dağılıma ilişkin sonuçlar Tablo 3.5'te verilmiştir. Normallik testi verilerin normal dağılıma uyup uymadığını görmek amacıyla yapılan bir testtir. Sosyal bilimlerde normallik için bu değerleri yakalamak çok zor olduğu için bakılabilecek diğer bir gösterge olarak da tanımlayıcı istatistik basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) ölçüleridir. Skewness verinin simetrik dağılıp, dağılmadığının bir göstergesidir. Serilerin dağılımı hakkında ortalamalar ve değişim ölçüleri yardımıyla belli ölçüde bilgi edinebiliriz. Bu iki ölçünün yanında, serilerin simetriden ne kadar uzaklaştığını gösteren “çarpıklık katsayısı” ve serinin yüksekliğinin normal serinin yüksekliğinden ne kadar uzaklaştığını gösteren

“basıklık katsayısı” hesaplanabilir. Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin +1.5 ile -1.5 aralığında olduğunda; George ve Mallery’e (2010) göre bu değerlerin +2.0 ile -2.0 aralığında olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir. Çalışmadaki tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıkta yer almasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş olup, parametrik testlerin uygulamasına karar verilmiştir.

**Tablo 3.5:** Kullanılan ölçeklerin normallik test sonuçları

				Std. Hata
Çatışma Yönetme Yaklaşımları Ölçeği Alt boyutları	Problem Çözme Stratejisi	Ortalama	4,2018	,02544
		Çarpıklık	-,444	,122
		Basıklık	,806	,243
	Taviz Verme Stratejisi	Ortalama	3,7319	,02721
		Çarpıklık	-,283	,122
		Basıklık	,963	,243
	Uyma Stratejisi	Ortalama	3,3346	,03174
		Çarpıklık	-,077	,122
		Basıklık	-,115	,243
	Zorlama Stratejisi	Ortalama	3,4145	,04028
		Çarpıklık	-,406	,122
		Basıklık	,003	,243
	Kaçınma Stratejisi	Ortalama	3,3688	,03639
		Çarpıklık	-,246	,122
		Basıklık	,237	,243
	Kariyer Tatmin Düzeyleri	Ortalama	3,4045	,05116
		Çarpıklık	-,481	,122
		Basıklık	-,407	,243
İş Performansı Düzeyleri	Ortalama	4,2338	,02987	
	Çarpıklık	-,813	,122	
	Basıklık	,977	,243	
İş Tatmini Düzeyleri	Ortalama	3,8067	,04078	
	Çarpıklık	-,627	,122	
	Basıklık	,551	,243	
İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	Ortalama	1,9275	,04854	
	Çarpıklık	,939	,122	
	Basıklık	,102	,243	

### 3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik, KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analiz sonuçları ve Bartlett testi sonuçlarına bilgiler Tablo 3.6’da verilmiştir.

**Tablo 3.6:** Kullanılan ölçeklere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, KMO analiz sonucu ve Bartlett testi sonuçları

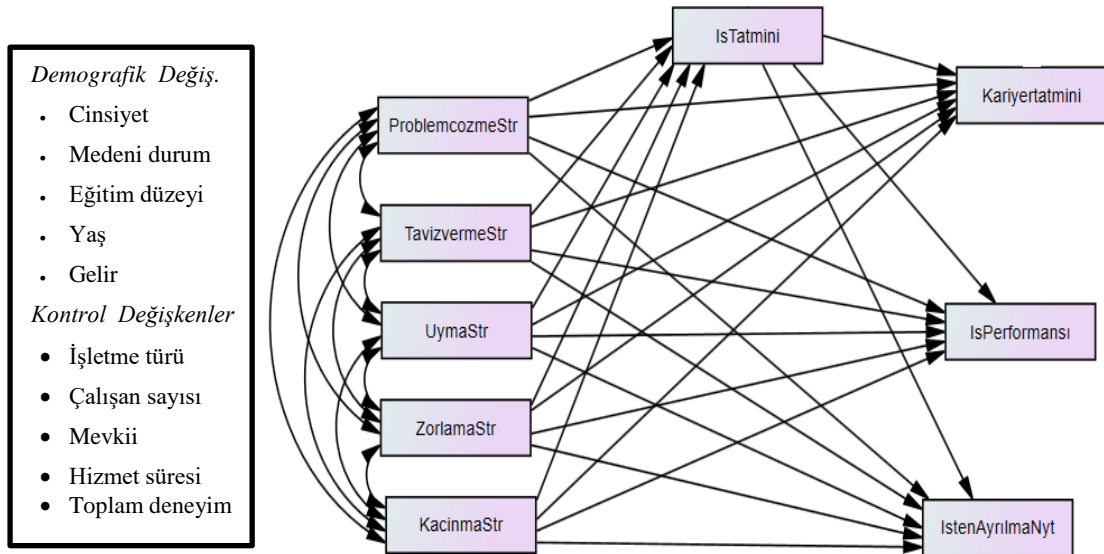
Ölçek Türü	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	KMO Değeri	Bartlett testi anlamlı (p=.000)	
Çatışma Yönetme Yaklaşımları Ölçeği - Altboyutları	<i>Problem Çözme Stratejisi</i>	7	,832	,841	,000
	<i>Taviz Verme Stratejisi</i>	4	,770	,691	,000
	<i>Uyma Stratejisi</i>	6	,701	,738	,000
	<i>Zorlama Stratejisi</i>	5	,726	,777	,000
	<i>Kaçınma Stratejisi</i>	6	,694	,752	,000
Çatışma Yönetme Yaklaşımları Ölçeği	28	,845	,873	,000	
Kariyer Tatmini Ölçeği	5	,898	,865	,000	
İş Tatmini Ölçeği	6	,808	,815	,000	
İş Performansı Ölçeği	4	,757	,760	,000	
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	,858	,725	,000	

Belli bir amaca yönelik, belirli bir konuda ölçüm yapmak için ölçekler geliştirilebilir. Bu ölçeklerle yapılan farklı ölçümlerden elde edilen sonuçların birbirine benzemesi, yakınlığı, kararlılığıdır. Ölçme ile elde edilen sonuçların farklı ölçümler sonucunda aynı olması, sonuçların güvenilirliğinin ve sonuçlarının tesadüfi olmadığını göstergesidir (Gürüş ve Astar, 2014: 245). Güvenirlilik göstergesi olarak 0 ile 1 arasında bir değer alabilen Cronbach  $\alpha$  katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği noktasında genellikle şu aralıklar referans alınmaktadır (Demirgil, 2006: 403-405).

- ✓  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçüm güvenilir değildir,
- ✓  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçüm güvenilirliği düşük,
- ✓  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçüm oldukça güvenilir,
- ✓  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçüm yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilir.

### 3.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, araştırma probleminin en güvenilir bilimsel yolla nasıl çözüleceğini gösteren mantık düzeni ve yoludur. Model kurma; nesnelere, olgular ve olaylar, süreç ve sistemler ile ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkileri betimleme tekniği olarak tanımlanabilir (Saldamlı, 2016: 42). Özel sektör işletmelerindeki masabaşı çalışanların benimsediği çatışma yönetim tarzının, çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ile işten ayrılma niyetiyle ilişkisini araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ve betimsel araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasında ilişkisel tarama yapılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu model genellikle birden çok değişken arasındaki etkileşimin varlığını ve miktarını belirlemede kullanılır. Bu ilişkiler korelasyon, t-testi, varyans analizi ve çoklu regresyon gibi istatistiksel yöntemler yardımıyla belirlenir. İki ya da daha çok değişken arasındaki birlikte değişimi ve bu değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler olgular arasındaki neden-sonuç ilişkisini vermez, sadece ilişkinin olup olmadığını ve yönünü gösterir. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz; ancak o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesinde yararlı sonuçlar verebilir. Değişkenler arasındaki ilişki, karşılıklı bağımlılık ya da kısmi bağımlılık şeklinde olabileceği gibi, her ikisini de etkileyen bir üçüncü değişkenden dolayı da olabilir (Karasar, 2014: 82).



Şekil 3.1: Araştırma modeli

### **Araştırmanın hipotezleri**

Bireylerin bir çatışma durumunda farklı çatışma yönetim yaklaşımlarını kullandığı varsayımından hareketle araştırma kapsamında oluşturulan ve test edilen hipotezler şunlardır;

**H1.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) bireylerin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

**H1.1** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen problem çözme stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H1.2** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen taviz verme stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H1.3** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen uyma stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H1.4** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen zorlama stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H1.5** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen kaçınma stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H2.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) bireylerin kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

**H2.1** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen problem çözme stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H2.2** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen taviz verme stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H2.3** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen uyma stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H2.4** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen zorlama stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H2.5** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen kaçınma stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H3.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) bireylerin iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

**H3.1** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen problem çözme stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H3.2** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen taviz verme stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H3.3** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen uyma stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H3.4** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen zorlama stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H3.5** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen kaçınma stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H4.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) bireylerin işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

**H4.1** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen problem çözme stratejisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde işten ayrılma niyetini etkiler.

**H4.2** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen taviz verme stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H4.3** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen uyma stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H4.4** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen zorlama stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H4.5** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen kaçınma stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H5.** Bireylerin iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde kariyer tatmin düzeylerini etkiler [YEM (AMOS)-Regresyon analizi].

**H6.** Bireylerin iş tatmin düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde iş performans düzeylerini etkiler [YEM (AMOS)-Regresyon analizi].

**H7.** Bireylerin iş tatmin düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde işten ayrılma niyetlerini etkiler [YEM (AMOS)-Regresyon analizi].

**H8.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) kariyer tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmin düzeyleri ara değişken olarak arabuluculuk etkisine sahiptir [YEM (AMOS)- Mediatör (Aracılık) etkisi].

**H8.1** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme stratejisinin kariyer tatmini (H8.1.1), iş performansı (H8.1.2), işten ayrılma niyeti (H8.1.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H8.2** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından taviz verme stratejisinin kariyer tatmini (H8.2.1), iş performansı (H8.2.2), işten ayrılma niyeti (H8.2.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H8.3** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından uyma stratejisinin kariyer tatmini (H8.3.1), iş performansı (H8.3.2), işten ayrılma niyeti (H8.3.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H8.4** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından zorlama stratejisinin kariyer tatmini (H8.4.1), iş performansı (H8.4.2), işten ayrılma niyeti (H8.4.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H8.5** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından kaçınma stratejisinin kariyer tatmini (H8.5.1), iş performansı (H8.5.2), işten ayrılma niyeti (H8.5.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H9.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermekte midir? [t-testi]

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H<sub>9.1</sub>:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).



H9.2:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H9.3:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H9.4:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H9.5:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

H9.6:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların iş performansı ortalamaları arasında fark yoktur).

H9.7:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların iş performansı ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların iş tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

H9.8:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların iş tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark yoktur).

H9.9:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark vardır).

**H10.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti medeni duruma göre farklılık göstermekte midir? [t-testi]

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.1:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.2:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.3:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.4:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.5:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.6:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların iş performansı ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.7:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların iş performansı ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların iş tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.8:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların iş tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.9:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark vardır).

**H11.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir? [ANOVA testi]

**H11.1** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

**H11.2** Bireylerin kariyer tatmini eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

**H11.3** Bireylerin iş performansı eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

**H11.4** Bireylerin iş tatmini eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

**H11.5** Bireylerin işten ayrılma niyeti eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

**H12.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti işletme türüne göre (sanayi işletmesi/hizmet işletmesi) farklılık göstermekte midir? [t-testi]

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.1:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.2:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.3:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.4:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları

arasında fark yoktur).

H12.5:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.6:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin kariyer tatmin ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş performansı ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.7:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş performansı ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.8:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

H<sub>0</sub>:  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.9:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark vardır).

**H13.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir? [ANOVA testi]

**H13.1** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

**H13.2** Bireylerin kariyer tatmin düzeyleri firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

**H13.3** Bireylerin iş performansı düzeyleri firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

**H13.4** Bireylerin iş tatmini düzeyleri firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte

midir?

**H13.5** Bireylerin işten ayrılma niyeti firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

**H14.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları, kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir? [ANOVA testi]

**H14.1** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

**H14.2** Bireylerin kariyer tatmini firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

**H14.3** Bireylerin iş performansı firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

**H14.4** Bireylerin iş tatmini firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

**H14.5** Bireylerin işten ayrılma niyeti firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde; kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleriyle kurulan yapısal eşitlik modelinin AMOS programındaki analiz sonuçları ile SPSS programında yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle araştırma kullanılan ilişkilerin varlığını test etmek, var olan ilişkilerin şiddeti, yönü ve düzeyini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi, iki bağımsız grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında ANOVA testinin analiz sonuçları yer almaktadır. Ayrıca yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkileri sınamada kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır. YEM, içsel (bağımsız-exogenous: çatışma yönetme yaklaşımları: problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) yapıların dışsal (bağımlı-endogenous: kariyer tatmin düzeyleri, iş performansı düzeyleri, iş tatmini düzeyleri ve işten ayrılma niyeti) yapılara nasıl bağlı olduğunu betimleyen bir ya da daha fazla doğrusal regresyon analizlerini, model fit uyum değerleri verilmiştir. YEM'in temel amacı, bir ya da daha fazla gözlenen değişkenler ile gözlenmeyen gizil yapı setleri arasında eş-zamanlı olarak birbiriyle olan bağımlılık ilişki örüntüsünü (iş tatmini) de açıklamaya yardımcı olur. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırmanın kavramsal modeli kapsamında araştırma hipotezlerinin doğruluğu test edilmeye çalışılmıştır.

#### 4.1. Pearson Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile arasında ilişki olup olmadığını kuvvet ve yön açısından test etmede varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılmıştır (Alpar, 2010: 261; Kalaycı, 2006: 115).

**Tablo 4.1:** Verilere ilişkin korelasyon değerleri

		Ortalama	St. Sapma	1 Yaş	2 Gelir	3 HizmetYılı	4 ToplamDnyym	5 Problemczme	6 Tavizverme	7 Uyma	8 Zorlama	9 Kacınma	10 Kariyertmni	11 IsPerformansı	12 IsTatmini	13 IstnAyrılmNyt	
1	r	33,97	8,07	1	,286**	,454**	,857**	,076	-,045	-,122*	-,085	-,114*	,044	,158**	,079	-,094	
2	r	2660	1795		1	,248**	,283**	,024	-,118*	-,113*	,052	-,282**	,203**	,034	,098	-,124*	
3	r	5,55	5,31			1	,529**	,090	,041	,036	-,048	-,008	,008	,131**	,128*	-,149**	
4	r	10,88	8,10				1	,110*	-,023	-,111*	-,080	-,108*	,106*	,165**	,137**	-,146**	
5	r	4,20	0,51					1	,579**	,368**	,141**	,265**	,163**	,427**	,217**	-,206**	
6	r	3,73	0,54						1	,475**	,234**	,349**	,154**	,246**	,098*	-,034	
7	r	3,33	0,63							1	,447**	,434**	,154**	,144**	,052	-,028	
8	r	3,41	0,81								1	,122*	,153**	,188**	,047	-,044	
9	r	3,37	0,73									1	,035	,049	-,027	,050	
10	r	3,40	1,02										1	,231**	,532**	-,369**	
11	r	4,23	0,60											1	,207**	-,172**	
12	r	3,81	0,82												1	-,690**	
13	r	1,93	0,97														1

N= 400 \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmaya konu edilen tüm değişkenler arasındaki değişimler Tablo 4.1’de verilmiştir. Bu tabloya göre hesaplanan korelasyon katsayıları şu şekildedir;

- ✓ Yaş değişkeni ile uyma stratejisi (-,122,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,114,  $p<.05$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; iş performansı (,158,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Gelir değişkeni ile taviz verme stratejisi (-,118,  $p<.05$ ), uyma stratejisi (-,113,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,282,  $p<.01$ ), işten ayrılma niyeti (-,124,  $p<.05$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; kariyer tatmini (,203,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Firmadaki hizmet yılı değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-,149,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; iş performansı (,131,  $p<.01$ ) ve iş tatmini (,128,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Bireyin toplam deneyim yılı değişkeni ile uyma stratejisi (-,111,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,108,  $p<.05$ ), işten ayrılma niyeti (-,146,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; problem çözme stratejisi (,110,  $p<.05$ ), kariyer tatmini (,106,  $p<.05$ ), iş performansı (,165,  $p<.01$ ), iş tatmini (,137,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Problem çözme stratejisi değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-,206,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; zorlama stratejisi (,141,  $p<.01$ ), kaçınma stratejisi (,265,  $p<.01$ ), kariyer tatmini (,163,  $p<.01$ ), iş tatmini (,217,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde; taviz verme stratejisi (,579,  $p<.01$ ), uyma stratejisi (,368,  $p<.01$ ), iş performansı (,427,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Taviz verme stratejisi değişkeni ile uyma stratejisi (,475,  $p<.01$ ), zorlama stratejisi (,234,  $p<.01$ ), kaçınma stratejisi (,349,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde; kariyer tatmini (,154,  $p<.01$ ), iş performansı (,246,  $p<.01$ ), iş tatmini (,098,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Uyma stratejisi değişkeni ile zorlama stratejisi (,447,  $p<.01$ ), kaçınma stratejisi (,434,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde; kariyer tatmini (,154,  $p<.01$ ), iş performansı (,144,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.



- ✓ Zorlama stratejisi değişkeni ile kaçınma stratejisi ( $,122, p<.05$ ), kariyer tatmini ( $,153, p<.01$ ), iş performansı ( $,188, p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Kariyer tatmini değişkeni ile işten ayrılma niyeti ( $-,369, p<.01$ ) arasında negatif yönde orta düzeyde; iş performansı ( $,231, p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde; iş tatmini ( $,532, p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ İş performansı değişkeni ile işten ayrılma niyeti ( $-,172, p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; iş tatmini ( $,207, p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ İş tatmini değişkeni ile işten ayrılma niyeti ( $-,690, p<.01$ ) arasında negatif yönde yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.2. Yapısal Eşitlik Modeli, Regresyon Analizi, Aracılık Etkisi ve Hipotez Testleri

Araştırma modelinde birden fazla bağımsız değişken olarak kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) ve birden fazla bağımlı değişken (kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti) içermesinden dolayı yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

Yapısal eşitlik modellerinin bilimsel çalışmalarda sıkça tercih edilmesinin temel nedeni, verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere (hem bağımlı hem bağımsız) ilişkinin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Yapısal eşitlik modellerinin aksine, geleneksel regresyon analizinde açıklayıcı değişkenlerdeki olası ölçüm hataları göz ardı edilmektedir. Bu nedenle de regresyon analizi sonuçları yanlış ve yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir. Ölçüm hatalarının üstesinden gelmesinin yanı sıra yapısal eşitlik modelleri ayrıca araştırmacıların çok değişkenli kompleks modeller geliştirmesi, tahmin etmesi ve test etmesine de imkân sağlamakta ve verilerin modeldeki değişkenlerin direkt ve dolaylı etkilerini de dikkate almaktadır. Direk ve dolaylı etkilerin kombinasyonu açıklayıcı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini ortaya koymaktadır (Bayram, 2010: 1).

Değişkenler arası ilişkinin tam olarak ortaya konması için, regresyon ve korelasyon, çoğu zaman yeterli olamamaktadır. Çünkü iki değişken arasındaki ilişki, üçüncü bir değişkene bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, incelenen çok değişkenli modelde, bir değişken bazı değişkenlere göre bağımlı, bazı değişkenlere göre de bağımsız değişken durumunda olabilmektedir. Path diyagramı; değişkenlerin diğer değişkenler üzerindeki nedensel değişimi gösterir. Bir path diyagramında oklar bağımsız (belirleyici) değişkenden, kendisine bağımlı olan değişkene doğru çizilir. Değişkenler arasında doğrusal olarak çizilen tek yönlü ok neden sonuç ilişkisi olduğunu gösterir (Karagöz, 2016: 1067-1069).

Path analizi; nicel (sayısal) değişkenler arasındaki yapısal ilişkiyi kestirmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki toplam etkilerinin ne kadarının doğrudan ne kadarının da dolaylı olarak ortaya çıktığını belirlemede kullanılan bir yöntem olarak tanımlanabilir. Path analizi, korelasyon ve regresyon bilgilerini de kullanarak neden-sonuç ilişkisinin incelenmesine yeni bir yaklaşım getirir (Alpar, 2011: 757-758; Akt. Karagöz, 2016: 1067). Analizlerde hangi uyum indekslerinin değerlendirileceğine dair kesinlik yoktur. Bununla birlikte genel olarak ki-kare, CMIN/DF, CFI, GFI, RMSEA vb. indeks değerleri verilmektedir. Uyum indeksleri ve yorumlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.2’de verilmiştir (Akt. Bayram, 2010: 78; Karagöz, 2016: 975).

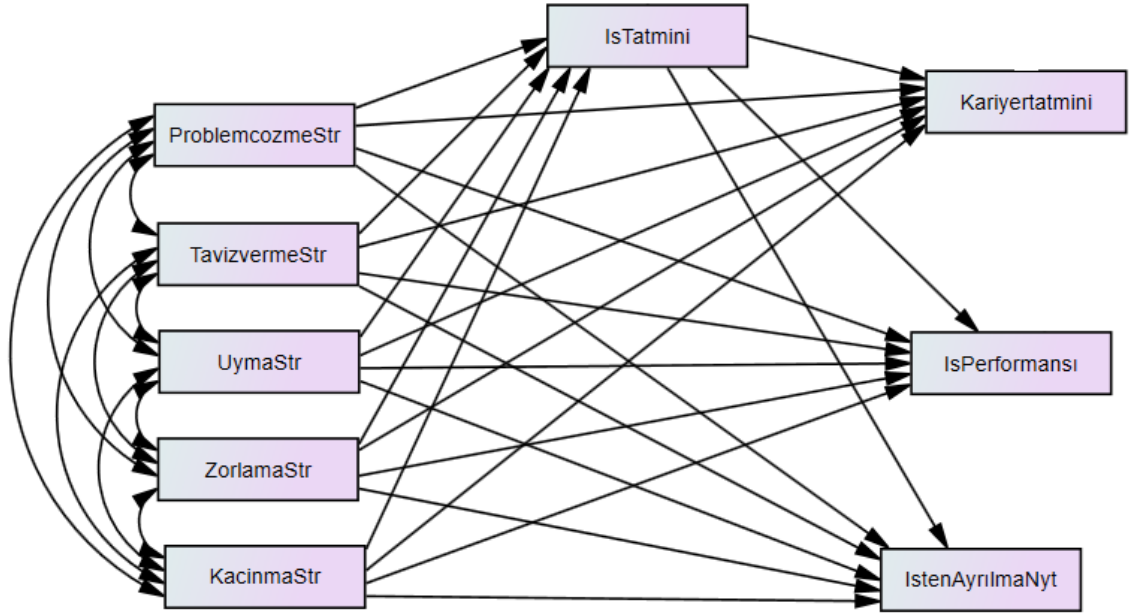
**Tablo 4.2:** Uyum indeksleri ve yorumları

<b>Uyum İndeksleri ve Yorumları</b>		
<b>Model uyum kriteri</b>	<b>İyi uyum</b>	<b>Kabul edilebilir uyum</b>
$x^2$	$0 \leq x^2 \leq 2sd$	$2sd \leq x^2 \leq 3sd$
p-değeri	$0,05 < p \leq 1,00$	$0,01 < p \leq 0,05$
$x^2/sd$	$0 \leq x^2/sd \leq 2$	$2 < x^2/sd \leq 3$
<b>Kalıntılara dayanan uyum indeksleri:</b>		
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
<i>GFI</i>	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
<i>AGFI</i>	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
<b>Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri:</b>		
<i>NFI</i>	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
<i>NNFI</i>	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
<i>CFI</i>	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
<b>Yaklaşık hataların ortalama kare kökü</b>		
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
<b>Bilgi kriterine dayanan uyum indeksleri</b>		
<i>AIC</i>	Hipotez edilen modelin değeri hem bağımsız hem de doymuş modelden daha küçük olmalıdır.	
<i>CAIC</i>		
<i>BIC</i>		

Kaynak 1: Karagöz, Y. (2016). SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları. s.975

Kaynak 2: Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları. (1. Baskı). Ankara: Ezgi Kitabevi Yayınları. s.78

Path analizi, gözlenen ve gizli değişkenlerle yol analizi olmak üzere iki biçimde uygulanabilir. Gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizi, gizli (örtük) değişkenlerle yapılan yol analizinden daha basit olmakla birlikte, daha az avantaj sağlayan bir analiz yöntemidir (Karagöz, 2016: 1075).



Şekil 4.1: Gözlenen değişkenlerle yol analizi (Yapısal Eşitlik Modeli)

Araştırma modelinde gözlenen değişkenler ile yol (path) analizi uygulamasında kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti olmak üzere dokuz değişken ele alınmıştır. Şekil 4.1’de görüldüğü gibi beş tane egzogen değişken (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) ve dört tane endojen değişken (iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti) mevcuttur.

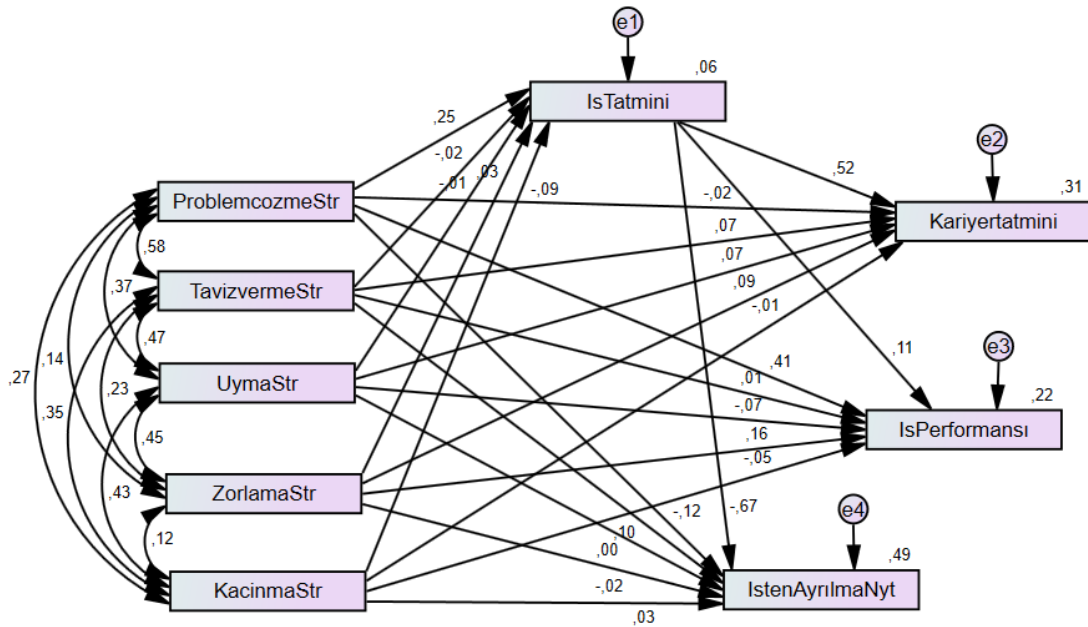
**Tablo 4.3:** Normallik testi sonuçları

Değişkenler	min	max	çarpıklık	c.r.	basıklık	c.r.
KacinmaStr	1	5	-0,245	-2,003	0,219	0,896
ZorlamaStr	1	5	-0,404	-3,302	-0,012	-0,048
UymaStr	1,667	5	-0,077	-0,628	-0,129	-0,525
TavizvermeStr	1,75	5	-0,282	-2,303	0,936	3,82
ProblemcozmeStr	2,143	5	-0,442	-3,61	0,781	3,189
IsTatmini	1	5	-0,624	-5,097	0,529	2,16
IstenAyrılmaNyt	1	5	0,936	7,641	0,086	0,35
Kariyertatmini	1	5	-0,479	-3,912	-0,417	-1,703
IsPerformansı	1,75	5	-0,81	-6,616	0,95	3,879
Multivariate					17,626	12,526

Nicel değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için momentlere dayanan arpıklık (skewness) katsayısı ve basıklık (kurtosis) katsayısı değerlerine bakılır. Çarpıklık (asimetri), basıklık ve diklik için kritik değerler + - olarak alınır. Yani arpıklık, basıklık ve diklik değerleri – 2 değerinden küçük, + 2 değerinden büyük ise dağılım normal dağılmıyor demektir. Mutlak değerce 3'ten büyük olan değerler, aşırı asimetrik olduğu ile ilgili literatürde çalışmalar vardır (Karagöz, 2016: 962).

Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre basıklık (kurtosis) ve arpıklık (skewness) değerlerinin +1.5 ile -1.5 aralığında olduğunda; George ve Mallery'e (2010) göre bu değerlerin +2.0 ile -2.0 aralığında olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir. Tablo 4.3'de gösterildiği gibi çalışmadaki tüm kurtosis ve skewness değerlerinin bu aralığta yer almasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş olup, yapısal eşitlik modelinin uygulamasına karar verilmiştir.

Çalışma 400 veri üzerinden yürütölmüş ve veri ile tahmin edilmek istenen model ve modelin standardize edilmiş regresyon katsayıları ile sonucu şekil 4.2'de yol diyagramında sunulmuştur.



şekil 4.2: Yapısal Eşitlik Modeli için standartlaştırılmış regresyon katsayıları

Modelde geçen değişkenler Tablo 4.4'te sunulmuştur. Modelin doğrulanıp doğrulanmadığı konusunda karar verebilmek için analiz sonuçları incelendiğinde;

**Tablo 4.4:** Değişken özet tablosu

Modele ait olan değişkenler		
IsTatmini	Gözlenen değişken	Endojen değişken
IsPerformansı	Gözlenen değişken	Endojen değişken
Kariyertatmini	Gözlenen değişken	Endojen değişken
IstenAyrılmaNyt	Gözlenen değişken	Endojen değişken
ProblemcozmeStr	Gözlenen değişken	Egzojen değişken
TavizvermeStr	Gözlenen değişken	Egzojen değişken
UymaStr	Gözlenen değişken	Egzojen değişken
ZorlamaStr	Gözlenen değişken	Egzojen değişken
KacınmaStr	Gözlenen değişken	Egzojen değişken
e1	Gözlenemeyen değişken	Egzojen değişken
e2	Gözlenemeyen değişken	Egzojen değişken
e3	Gözlenemeyen değişken	Egzojen değişken
e4	Gözlenemeyen değişken	Egzojen değişken
Modeldeki değişkenlerin sayısı		13
Modeldeki gözlenen değişkenlerin sayısı		9
Modeldeki gözlenemeyen değişkenlerin sayısı		4
Modeldeki egzojen değişkenlerin sayısı		9
Modeldeki endojen değişkenlerin sayısı		4

Model uyumu (model fit): genel olarak bakılan değerler ki-kare/sd, GFI, CFI ve RMSEA değerleridir. Modelin *ki-kare* değeri (CMIN) 6,225 ve ki-kare/sd (CMIN/DF) değeri, serbestlik derecesi (sd) 3 olduğu için 2,075 şeklinde bulunmuştur. Oluşturulan model ile ilgili uyum değerleri Tablo 4.5'te verilmiştir.

**Tablo 4.5:** Model fit değerleri tablosu

CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
2,075	0,997	0,994	0,997	0,052

Modelin doğrulanıp doğrulanmadığı konusunda karar verebilmek için analiz sonuçları Tablo 4.12'de görülmektedir. Buna göre;

$$x^2 / sd = 2,075 \leq 3 \quad GFI = 0,997 \leq 1,00 \quad NFI = 0,994 \leq 1,00$$

$$CFI = 0,997 \leq 1,00 \quad SRMR = 0,0136 \leq 0,05 \quad RMSEA = 0,052 \leq 0,08$$

İncelenen uyum değerlerine göre model, verilerle iyi uyum göstermektedir. Uyum iyiliği indeksi sonuçlarına göre, bu durum teorik olarak belirtilen modelin kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisi arasında fark olmadığını, yani teorik olarak belirtilen modelin örneklem verisine uyduğunu göstermektedir.

Modele ait tahmin sonucu regresyon katsayıları Ek C'de verilmiştir.

Modele ait tahmin sonucu ve standardize edilmiş regresyon katsayıları Ek D'de verilmiştir.

**Tablo 4.6:** Varyans tablosu

Varyanslar	Tahmin	S. Hata	C.R.	p
ProblemcozmeStr	0,258	0,018	14,124	***
TavizvermeStr	0,295	0,021	14,124	***
UymaStr	0,402	0,028	14,124	***
ZorlamaStr	0,647	0,046	14,124	***
KacinmaStr	0,528	0,037	14,124	***
e1	0,626	0,044	14,124	***
e2	0,723	0,051	14,124	***
e3	0,278	0,02	14,124	***
e4	0,481	0,034	14,124	***

Üç yıldız (\*\*\*) gösterimi, p değerlerinin 0,05'ten çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6'da varyans değerlerine ait p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için varyans değerlerinin hepsi de önemlidir.

Tablo 4.7'de istatistiksel olarak anlamlı yollar görülmektedir. Ayrıca modele ait, standardize edilmiş regresyon katsayıları, kovaryans değeri, varyanslar ile  $R^2$  değerlerinin sonuçları görülmektedir.

Path katsayısı, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisini gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayısıdır. Path katsayısı; bağımsız değişkendeki bir birimlik değişime karşılık bağımlı değişkende kaç birimlik bir değişim olacağını gösterir. Örneğin x ile y arasında beta katsayısı 0,60 ise x değişkenindeki bir birimlik artışa karşılık, y değişkeninde 0,60 bir artış olacak demektir. Benzer şekilde beta katsayısı -0,60 ise x değişkenindeki bir birimlik artışa karşılık, y değişkeninde 0,60 birimlik azalma olacak demektir (Karagöz, 2016: 1069).

Regresyon değerleri, değişkenlerin tahmin etme gücünü, yani faktör yüklenimlerini gösterir. Modeldeki her ikili ilişki için "p" değerleri 0,05'ten küçük olması anlamlı olduğunu açıklar. Ek D'de bulunan standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında; Çatışma yönetme yaklaşımların alt boyutları olan problem çözme stratejisi ile taviz verme stratejisi arasındaki korelasyonun .58 olduğu; uyma stratejisiyle arasındaki korelasyonun .37 olduğu; zorlama stratejisiyle arasındaki

korelasyonun .14 olduğu; kaçınma stratejisiyle arasındaki korelasyonun .27 olduğu; taviz verme stratejisi ile uyma stratejisi arasındaki korelasyonun .47 olduğu; zorlama stratejisiyle arasındaki korelasyonun .23 olduğu; kaçınma stratejisiyle arasındaki korelasyonun .35 olduğu; uyma stratejisi ile zorlama stratejisi arasındaki korelasyonun .45 olduğu; kaçınma stratejisiyle arasındaki korelasyonun .43 olduğu; zorlama stratejisi ile kaçınma stratejisi arasındaki korelasyonun .12 olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.7:** Model için tahminlere ilişkin sonuçlar

	Regresyon Ağırlıkları	Tahmin	S. Hata	C.R.	p
<b>IsTatmini</b>	<--- <b>ProblemcozmeStr</b>	0,4	0,097	4,142	***
IsTatmini	<--- TavizvermeStr	-0,03	0,096	-0,307	0,759
IsTatmini	<--- UymaStr	-0,008	0,083	-0,102	0,918
IsTatmini	<--- KacinmaStr	-0,098	0,062	-1,587	0,113
IsTatmini	<--- ZorlamaStr	0,03	0,055	0,55	0,582
<b>IsPerformansı</b>	<--- <b>IsTatmini</b>	0,081	0,033	2,428	<b>0,015</b>
Kariyertatmini	<--- ProblemcozmeStr	-0,05	0,106	-0,472	0,637
<b>IsPerformansı</b>	<--- <b>ProblemcozmeStr</b>	0,487	0,066	7,399	***
<b>IstenAyrılmaNyt</b>	<--- <b>ProblemcozmeStr</b>	-0,233	0,087	-2,696	<b>0,007</b>
IsPerformansı	<--- TavizvermeStr	0,008	0,064	0,117	0,906
<b>IstenAyrılmaNyt</b>	<--- <b>TavizvermeStr</b>	0,172	0,084	2,032	<b>0,042</b>
Kariyertatmini	<--- UymaStr	0,112	0,089	1,26	0,208
IsPerformansı	<--- UymaStr	-0,063	0,055	-1,141	0,254
IstenAyrılmaNyt	<--- UymaStr	0,003	0,072	0,045	0,964
Kariyertatmini	<--- ZorlamaStr	0,109	0,06	1,838	0,066
<b>IsPerformansı</b>	<--- <b>ZorlamaStr</b>	0,118	0,037	3,192	<b>0,001</b>
IstenAyrılmaNyt	<--- ZorlamaStr	-0,027	0,049	-0,551	0,582
IstenAyrılmaNyt	<--- KacinmaStr	0,043	0,054	0,785	0,432
IsPerformansı	<--- KacinmaStr	-0,042	0,041	-1,006	0,315
Kariyertatmini	<--- TavizvermeStr	0,126	0,104	1,216	0,224
<b>Kariyertatmini</b>	<--- <b>IsTatmini</b>	0,656	0,054	12,205	***
Kariyertatmini	<--- KacinmaStr	-0,011	0,067	-0,167	0,868
<b>IstenAyrılmaNyt</b>	<--- <b>IsTatmini</b>	-0,799	0,044	-18,22	***

Üç yıldız (\*\*\*) gösterimi, p değerlerinin 0,05'ten çok küçük olduğunu göstermektedir.

Estimates (tahminler) çıktısı analizdeki değişkenler arasında ilişkilerin sonuçlarını verir. Regresyon, standardize edilmiş regresyon, varyans, korelasyon değerleri ve bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları belirlenir (Karagöz, 2016: 1083).

Çatışma yönetme yaklaşımlarının alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki direk etkilerini (doğrudan etki, direct effect) görmek için Standardize edilmiş regresyon (*Beta*) katsayılarını bakıldığında;



**H1.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) bireylerin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

**H1.1** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen problem çözme stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

[Problem çözme stratejisinin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta=0,25$ ;  $p<.001$ ) görülmektedir. Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi kabul edilmektedir. Yani problem çözme stratejisini daha sık kullanan bireylerin iş tatminleri anlamlı bir şekilde arttığı görülmektedir  $H_0$  red,  $H1.1$  kabul].

**H1.2** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen taviz verme stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Taviz verme stratejisi ile iş tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=-0,02$ ;  $p=.759>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H1.3** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen uyma stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Uyma stratejisi ile iş tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=-0,007$ ;  $p=.918>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H1.4** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen zorlama stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Zorlama stratejisi ile iş tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=0,03$ ;  $p=.582>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H1.5** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen kaçınma stratejisi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kaçınma stratejisi ile iş tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=-0,088$ ;  $p=.113>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

Sonuç: Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi) iş tatmini arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**H2.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) bireylerin kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

**H2.1** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen problem çözme stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Problem çözme stratejisi ile kariyer tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=0,11$ ;  $p=-.025>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H2.2** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen taviz verme stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Taviz verme stratejisi ile kariyer tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=0,067$ ;  $p=.224>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H2.3** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen uyma stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Uyma stratejisi ile kariyer tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=0,069$ ;  $p=.208>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu

iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H2.4** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen zorlama stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Zorlama stratejisi ile kariyer tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta = 0,086$ ;  $p = .066 > .05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H2.5** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen kaçınma stratejisi kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kaçınma stratejisi ile kariyer tatmini arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta = -0,008$ ;  $p = .868 > .05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

Sonuç: Çatışma yönetme alt boyutlarından hiçbirisiyle (problem çözme, taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi) kariyer tatmini arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**H3.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) bireylerin iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

**H3.1** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen problem çözme stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

[Problem çözme stratejisinin iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta = 0,414$ ;  $p < .001$ ) görülmektedir. Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi kabul edilmektedir. Yani problem çözme stratejisini daha sık kullanan bireylerin iş performansları anlamlı bir şekilde arttığı görülmektedir  $H_0$  red, H3.1 kabul].

**H3.2** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen taviz verme stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Taviz verme stratejisi ile iş performansı arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=0,007$ ;  $p=.906>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H3.3** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen uyma stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Uyma stratejisi ile iş performansı arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=-0,067$ ;  $p=.254>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H3.4** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen zorlama stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Zorlama stratejisinin iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=0,159$ ;  $p=.001<.05$ ) görülmektedir. Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi kabul edilmektedir. Yani zorlama stratejisini daha sık kullanan bireylerin iş performansları anlamlı bir şekilde arttığı görülmektedir  $H_0$  red, H3.4 kabul].

**H3.5** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen kaçınma stratejisi iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kaçınma stratejisi ile iş performansı arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=-0,051$ ;  $p=.315>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

Sonuç: Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme stratejisi ve zorlama stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (taviz verme, uyma ve kaçınma stratejisi) iş performansı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**H4.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) bireylerin işten ayrılma niyeti

arasında anlamlı bir ilişki vardır [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

**H4.1** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen problem çözme stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

[Problem çözme stratejisinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta = -0,122$ ;  $p = .007 < .05$ ) görülmektedir. Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi kabul edilmektedir. Yani problem çözme stratejisini daha sık kullanan bireylerin işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azaldığı görülmektedir  $H_0$  red, H4.1 kabul].

**H4.2** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen taviz verme stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

[Taviz verme stratejisinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta = 0,414$ ;  $p = .042 < .05$ ) görülmektedir. Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi kabul edilmektedir. Yani taviz verme stratejisini daha sık kullanan bireylerin işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde arttığı görülmektedir  $H_0$  red, H4.2 kabul].

**H4.3** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen uyma stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Uyma stratejisi ile işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\beta = 0,002$ ;  $p = 0,964 > .05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H4.4** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen zorlama stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Zorlama stratejisi ile işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\beta = -0,022$ ;  $p = 0,582 > .05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

**H4.5** Kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından tercih edilen kaçınma stratejisi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kaçınma stratejisi ile işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $\beta=0,032$ ;  $p=.432>.05$ ). Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi red edilmektedir [ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

Sonuç: Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme stratejisi ve taviz verme stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (uyuma, zorlama ve kaçınma stratejisi) işten ayrılma niyeti arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**H5.** Bireylerin iş tatmin düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde kariyer tatmin düzeylerini etkiler [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

[İş tatminin kariyer tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=0,523$ ;  $p=<.001$ ) görülmektedir. Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi kabul edilmektedir. Yani çalışanların iş tatmin düzeyleri yükseldikçe bireylerin kariyer tatmin düzeyleri anlamlı bir şekilde arttığı görülmektedir  $H_0$  red, H5 kabul].

**H6.** Bireylerin iş tatmin düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde iş performans düzeylerini etkiler [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

[İş tatminin iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=0,111$ ;  $p=.015<.05$ ) görülmektedir. Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi kabul edilmektedir. Yani çalışanların iş tatmin düzeyleri yükseldikçe bireylerin iş performans düzeyleri anlamlı bir şekilde arttığı görülmektedir  $H_0$  red, H6 kabul].

**H7.** Bireylerin iş tatmin düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı ve negatif düzeyde işten ayrılma niyetlerini etkiler [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)-Regresyon analizi].

[İş tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=-0,672$ ;  $p=<.001$ ) görülmektedir. Bu durumda, gözlenen değişkenler arasında her bir bağlantının bir hipotezi göstermesinden hareketle, bu iki gözlenen

değişken arasında ilişkinin olduğu hipotezi kabul edilmektedir. Yani çalışanların iş tatmin düzeyleri yükseldikçe bireylerin işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde azaldığı görülmektedir  $H_0$  red,  $H_7$  kabul].

**Tablo 4.8:** Standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları

Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları			Tahmin	S. Hata	C.R.	p
IsTatmini	<---	ProblemcozmeStr	0,25			
IsTatmini	<---	TavizvermeStr	-0,02			
IsTatmini	<---	UymaStr	-0,007			
IsTatmini	<---	KacinmaStr	-0,088			
IsTatmini	<---	ZorlamaStr	0,03			
IsPerformansı	<---	IsTatmini	0,111			
Kariyertatmini	<---	ProblemcozmeStr	-0,025			
IsPerformansı	<---	ProblemcozmeStr	0,414			
IstenAyrılmaNyt	<---	ProblemcozmeStr	-0,122			
IsPerformansı	<---	TavizvermeStr	0,007			
IstenAyrılmaNyt	<---	TavizvermeStr	0,096			
Kariyertatmini	<---	UymaStr	0,069			
IsPerformansı	<---	UymaStr	-0,067			
IstenAyrılmaNyt	<---	UymaStr	0,002			
Kariyertatmini	<---	ZorlamaStr	0,086			
IsPerformansı	<---	ZorlamaStr	0,159			
IstenAyrılmaNyt	<---	ZorlamaStr	-0,022			
IstenAyrılmaNyt	<---	KacinmaStr	0,032			
IsPerformansı	<---	KacinmaStr	-0,051			
Kariyertatmini	<---	TavizvermeStr	0,067			
Kariyertatmini	<---	IsTatmini	0,523			
Kariyertatmini	<---	KacinmaStr	-0,008			
IstenAyrılmaNyt	<---	IsTatmini	-0,672			

Yorumlamada standarize edilmiş regresyon katsayıları kullanılır. Tablo 4.7’de verilen regresyon ağırlıkları denklemleri aşağıdaki gibi yazılabilir.

- ✓ İş tatmini =  $0,4 * \text{ProblemcozmeStr} + e1$
- ✓ İş performansı =  $0,487 * \text{ProblemcozmeStr} + e3$
- ✓ İşten ayrılma niyeti =  $-0,233 * \text{ProblemcozmeStr} + e4$
- ✓ İşten ayrılma niyeti =  $0,172 * \text{TavizvermeStr} + e4$
- ✓ İş performansı =  $0,118 * \text{ZorlamaStr} + e3$
- ✓ İş performansı =  $0,081 * \text{Istatmini} + e3$
- ✓ Kariyer tatmini =  $0,656 * \text{Istatmini} + e2$
- ✓ İşten ayrılma niyeti =  $-0,799 * \text{Istatmini} + e4$

Bu eşitlikler genel çoklu doğrusal regresyon eşitliklerindeki gibi aynı anlamda yorumlanır. Örneğin;

- ✓ Problem çözme stratejindeki her 1 birimlik artış iş tatmini 0,4 birim ve aynı şekilde iş performansını da 0,487 birim artırırken, işten ayrılma niyetini de -0,233 birim azaltmaktadır.
- ✓ Zorlama stratejindeki her 1 birimlik artış iş performansını 0,118 birim artırmaktadır.
- ✓ Taviz verme stratejindeki her 1 birimlik artış işten ayrılma niyetini 0,172 birim artırmaktadır.
- ✓ İş performansı, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti iş tatminine göre değişmektedir. İş tatminindeki her 1 birimlik artış iş performansını 0,081 birim ve aynı şekilde kariyer tatmini de 0,656 birim artırırken, işten ayrılma niyetini de -0,799 birim azaltmaktadır.

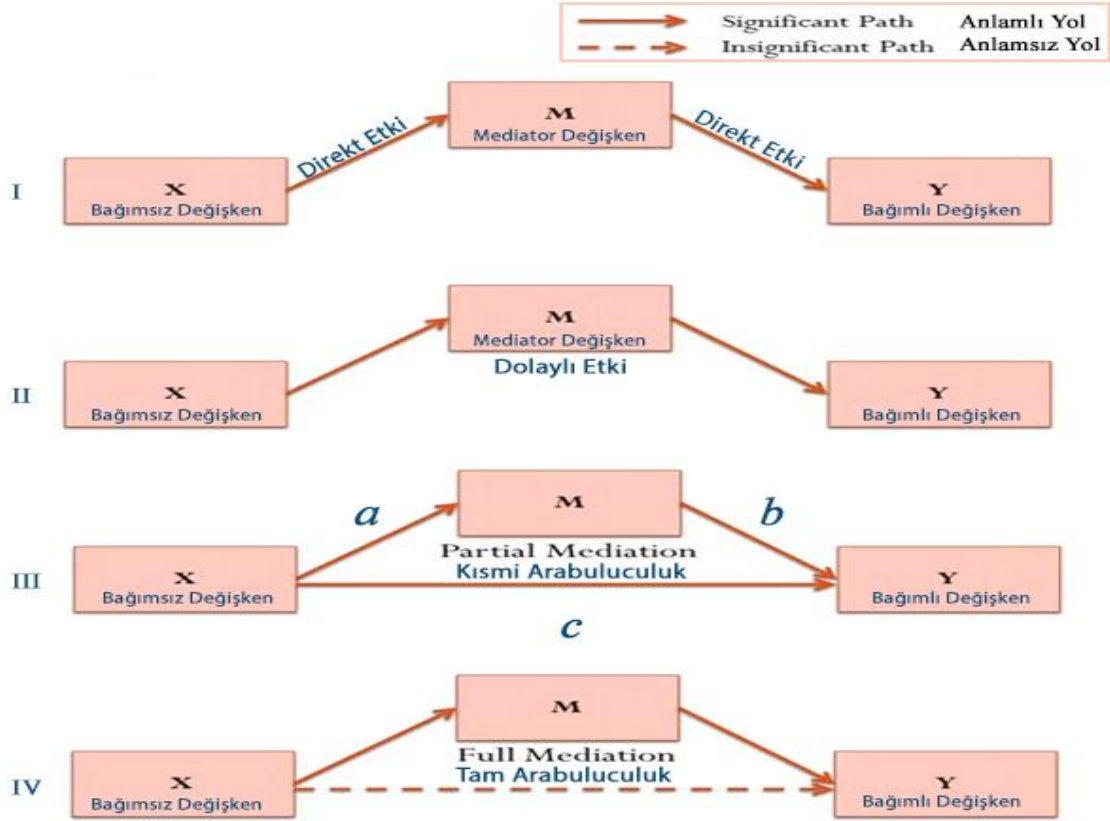
Standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarına bakıldığında, iş performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olanı problem çözme stratejisi (0,414), ikinci olarak zorlama stratejisi (0,159) ve üçüncü olarak iş tatmini (0,111); iş tatmini üzerinde en büyük etkiye sahip olanı problem çözme stratejisi (0,25); işten ayrılma niyeti üzerinde en büyük etkiye sahip olanı iş tatmini (-0,672), ikinci olarak problem çözme stratejisi (-0,122) ve üçüncü olarak taviz verme stratejisi (0,096); kariyer tatmini üzerinde en büyük etkiye sahip olanı iş tatmini (0,523) olduğu görülmektedir.

Squared multiple correlations ( $R^2$ ) çıktısı incelendiğinde; Çatışma yönetme yaklaşımların alt boyutları olan problem çözme stratejisi, taviz verme stratejisi, uyma stratejisi, zorlama stratejisi ve kaçınma stratejisinin iş tatmini ile arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayılarının sırasıyla (0,25), (-0,02), (-0,01), (0,03) ve (-0,09) olduğu ve iş tatmini değişkenindeki toplam değişimin %6'lık kısmının bu değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir.

Mediatör (aracılık) ve Moderatör (etkileşim) değişkenler: Üç veya daha fazla değişkenin nedensel ardışıklığı varsa, aracılık ve etkileşim söz konusu olacaktır. Mediatör (aracılık) değişken: Üç (ya da daha fazla) değişkenin nedensel ardışıklığı söz konusu ise aracılık (mediatör) değişkenlerden söz edilebilir (Karagöz, 2016: 953-954). Arabuluculuk kurmak için, şu koşullar sağlanmış olmalıdır: İlk olarak, Şekil 4.7'de gösterilen (III) numaralı denklemdeki bağımsız değişken ilk denklemdeki aracı değişkeni etkilemelidir (a yolu); ikincisi, bağımsız değişkenin, ikinci (III) numaralı denklemdeki bağımlı değişkeni etkilediği gösterilmelidir (c yolu); üçüncü olarak, aracı



değişken (III) numaralı denklemdeki bağımlı değişkeni etkilemelidir (b yolu). Eğer bu şartların tümü öngörülen yönde tutulursa, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, üçüncü denklemde ikinci değerden daha az olmalıdır (III nolu şekil = partial mediation/kısmi arabuluculuk); arabulucu kontrol edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi olmazsa mükemmel aracılık (IV nolu şekil = full mediation/tam arabuluculuk) sağlanmış olur (Baron & Kenny, 1986: 1176).



Şekil 4.3: Mediator (aracılık, arabuluculuk) değişken ve şekilleri (Kısmi/Tam arabulucu)

İş tatmininin çatışma yönetme yaklaşımlarının alt boyutlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkilerini görmek için standardize edilmiş regresyon (Beta) katsayılarını bakıldığında;

**H8.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) ile kariyer tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide iş tatmini ara değişken olarak arabuluculuk etkisine sahiptir [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)- Mediator (Aracılık) etkisi].

**H8.1** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından

problem çözme stratejisinin kariyer tatmini (H8.1.1), iş performansı (H8.1.2), işten ayrılma niyeti (H8.1.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H8.2** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından taviz verme stratejisinin kariyer tatmini (H8.2.1), iş performansı (H8.2.2), işten ayrılma niyeti (H8.2.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H8.3** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından uyma stratejisinin kariyer tatmini (H8.3.1), iş performansı (H8.3.2), işten ayrılma niyeti (H8.3.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H8.4** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından zorlama stratejisinin kariyer tatmini (H8.4.1), iş performansı (H8.4.2), işten ayrılma niyeti (H8.4.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**H8.5** İş tatmini, bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından kaçınma stratejisinin kariyer tatmini (H8.5.1), iş performansı (H8.5.2), işten ayrılma niyeti (H8.5.3) üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

**Tablo 4.9:** Aracılık analizi sonuçları

No	Hipotez	Doğrudan etki (x-->y)	Dolaylı etki	Açıklama	Sonuç
H14.1	PStr → İT → KT	-,025 *(ns)	,131 ***	Tam arabulucu	Kabul
H14.2	PStr → İT → İP	,414**	,028***	Kısmi arabulucu	Kabul
H14.3	PStr → İT → İAN	-,122**	-,168**	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.4	TStr → İT → KT	,201	-,010*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.5	TStr → İT → İP	,946	-,002*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.6	TStr → İT → İAN	,030**	,013*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.7	UStr → İT → KT	,238	-,003*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.8	UStr → İT → İP	,365	-,001*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.9	UStr → İT → İAN	,974	,004*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.10	ZStr → İT → KT	,062	,016*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.11	ZStr → İT → İP	,002**	,003*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.12	ZStr → İT → İAN	,562	-,020*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.13	KStr → İT → KT	,887	-,046*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.14	KStr → İT → İP	,350	-,010*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red
H14.15	KStr → İT → İAN	,377	,059*	Aracılık ilişkisi tespit edilemedi	Red

\*\*\*=p<0.00; \*\*=p<0.05; \*=p>0.05 ns= "not significant" **PStr:** ProblemcozmeStr, **TStr:** Tavizverme Str, **UStr:** UymaStr, **ZStr:** ZorlamaStr, **KStr:** KacinmaStr **İT:** İşTatmini, **KT:** Kariyertatmini, **İP:** İşPerformansı, **İAN:** İştenAyrılmaNiyeti

Aracılık hipotezlerinin sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme stratejisinin çalışanların kariyer tatmini üzerine etkisinde iş tatminin tam aracılık rolü olduğu (H8.1.1); iş performansı (H8.1.2) üzerine kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiş olup, işten ayrılma niyeti (H8.1.3) üzerine aracılık rolü saptanmamıştır.

**Tablo 4.10:** Dolaylı Etkiler ( Indirect Effects - Two Tailed Significance)

	KacınmaStr	ZorlamaStr	UymaStr	TavizvermeStr	ProblemcozmeStr	IsTatmini
IsTatmini	...	...	...	...	...	...
IstenAyrılmaNyt	,137	,622	,937	,825	,001	...
Kariyertatmini	,136	,627	,935	,844	,001	...
IsPerformansı	,071	,430	,845	,690	,012	...

Tablo 4.10’deki dolaylı etkilerin önemlilik düzeylerine bakıldığında sadece problem çözme stratejisi alt boyutunda [ $p < .05$ ] anlamlılık görülmektedir.

**Tablo 4.11:** Standardize edilmiş dolaylı etkiler

	KacınmaStr	ZorlamaStr	UymaStr	TavizvermeStr	ProblemcozmeStr	IsTatmini
IsTatmini	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IstenAyrılmaNyt	,059	-,020	,004	,013	-,168	,000
Kariyertatmini	-,046	,016	-,003	-,010	,131	,000
IsPerformansı	-,010	,003	-,001	-,002	,028	,000

Tablo 4.11’deki dolaylı etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde Kaçınma stratejisinin işten ayrılma niyetini dolaylı etkileme (yordama) gücünün 0,059 birim, kariyer tatmini dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,046 birim, iş performansını dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,01 birim olduğu görülmektedir.

Zorlama stratejisinin işten ayrılma niyetini dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,02 birim, kariyer tatmini dolaylı etkileme (yordama) gücünün 0,016 birim, iş performansını dolaylı etkileme (yordama) gücünün 0,003 birim olduğu görülmektedir.

Uyma stratejisinin işten ayrılma niyetini dolaylı etkileme (yordama) gücünün 0,004 birim, kariyer tatmini dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,003 birim, iş performansını dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,001 birim olduğu görülmektedir.

Taviz verme stratejisinin işten ayrılma niyetini dolaylı etkileme (yordama) gücünün 0,013 birim, kariyer tatmini dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,01 birim,

iş performansını dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,002 birim olduğu görülmektedir.

Problem çözme stratejisinin işten ayrılma niyetini dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,168 birim, kariyer tatmini dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,05 birim, iş performansını dolaylı etkileme (yordama) gücünün 0,414 birim olduğu görülmektedir.

İş tatmininin işten ayrılma niyetini dolaylı etkileme (yordama) gücünün -0,672 birim, kariyer tatmini dolaylı etkileme (yordama) gücünün 0,131 birim, iş performansını dolaylı etkileme (yordama) gücünün 0,028 birim olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.12:** Doğrudan etkiler (Direct Effects - Two Tailed Significance)

	KacınmaStr	ZorlamaStr	UymaStr	TavizvermeStr	ProblemcozmeStr	İsTatmini
İsTatmini	,137	,624	,933	,839	,001	...
İstenAyrılmaNyt	,377	,562	,974	,030	,011	,001
Kariyertatmini	,887	,062	,238	,201	,690	,001
İsPerformansı	,350	,002	,365	,946	,001	,015

**Tablo 4.13:** Standardize edilmiş doğrudan etkiler (Standardized Direct Effects)

	KacınmaStr	ZorlamaStr	UymaStr	TavizvermeStr	ProblemcozmeStr	İsTatmini
İsTatmini	-,088	,030	-,007	-,020	,250	,000
İstenAyrılmaNyt	,032	-,022	,002	,096	-,122	-,672
Kariyertatmini	-,008	,086	,069	,067	-,025	,523
İsPerformansı	-,051	,159	-,067	,007	,414	,111

Tablo 4.13'teki direk etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde kaçınma stratejisinin iş tatminini direk etkileme (yordama) gücünün -0,088 birim, işten ayrılma niyetini direk etkileme (yordama) gücünün 0,032 birim, kariyer tatmini direk etkileme (yordama) gücünün -0,008 birim, iş performansını direk etkileme (yordama) gücünün -0,051 birim olduğu görülmektedir.

Zorlama stratejisinin iş tatmini direk etkileme (yordama) gücünün 0,03 birim, işten ayrılma niyetini direk etkileme (yordama) gücünün -0,022 birim, kariyer tatmini direk etkileme (yordama) gücünün 0,086 birim, iş performansını direk etkileme (yordama) gücünün 0,159 birim olduğu görülmektedir.

Uyma stratejisinin iş tatmini direk etkileme (yordama) gücünün -0,007 birim, işten ayrılma niyetini direk etkileme (yordama) gücünün 0,002 birim, kariyer tatmini

direk etkileme (yordama) gücünün 0,069 birim, iş performansını direk etkileme (yordama) gücünün -0,067 birim olduğu görülmektedir.

Taviz verme stratejisinin iş tatmini direk etkileme (yordama) gücünün -0,02 birim, işten ayrılma niyetini direk etkileme (yordama) gücünün 0,096 birim, kariyer tatmini direk etkileme (yordama) gücünün 0,067 birim, iş performansını direk etkileme (yordama) gücünün 0,007 birim olduğu görülmektedir.

Problem çözme stratejisinin iş tatmini direk etkileme (yordama) gücünün 0,25 birim, işten ayrılma niyetini direk etkileme (yordama) gücünün -0,122 birim, kariyer tatmini direk etkileme (yordama) gücünün -0,05 birim, iş performansını direk etkileme (yordama) gücünün 0,414 birim olduğu görülmektedir.

İş tatmininin işten ayrılma niyetini direk etkileme (yordama) gücünün -0,672 birim, kariyer tatmini direk etkileme (yordama) gücünün 0,523 birim, iş performansını direk etkileme (yordama) gücünün 0,111 birim olduğu görülmektedir.

Indirect, direct and total effects (dolaylı, direk ve toplam etkiler) incelendiğinde;

**Tablo 4.14:** Toplam etkiler (Total Effects)

	KacinmaStr	ZorlamaStr	UymaStr	TavizvermeStr	ProblemcozmeStr	IsTatmini
IsTatmini	-0,098	0,03	-0,008	-0,03	0,4	0
IstenAyrılmaNyt	0,121	-0,051	0,01	0,195	-0,553	-0,799
Kariyertatmini	-0,075	0,129	0,106	0,106	0,213	0,656
IsPerformansı	-0,05	0,12	-0,063	0,005	0,519	0,081

**Tablo 4.15:** Standardize edilmiş toplam etkiler (Standardized Total Effects)

	KacinmaStr	ZorlamaStr	UymaStr	TavizvermeStr	ProblemcozmeStr	IsTatmini
IsTatmini	-0,088	0,03	-0,007	-0,02	0,25	0
IstenAyrılmaNyt	0,091	-0,042	0,007	0,109	-0,29	-0,672
Kariyertatmini	-0,054	0,102	0,066	0,057	0,106	0,523
IsPerformansı	-0,06	0,162	-0,067	0,005	0,442	0,111

Tablo 4.15'teki toplam etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde kaçınma stratejisinin iş tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün -0,088 birim, işten ayrılma niyetini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,091 birim, kariyer tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün -0,054 birim, iş performansını toplam etkileme (yordama) gücünün -0,06 birim olduğu görülmektedir.

Zorlama stratejisinin iş tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,03 birim, işten ayrılma niyetini toplam etkileme (yordama) gücünün -0,042 birim, kariyer tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,102 birim, iş performansını toplam etkileme (yordama) gücünün 0,162 birim olduğu görülmektedir.

Uyma stratejisinin iş tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün -0,007 birim, işten ayrılma niyetini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,007 birim, kariyer tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,066 birim, iş performansını toplam etkileme (yordama) gücünün -0,067 birim olduğu görülmektedir.

Taviz verme stratejisinin iş tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün -0,02 birim, işten ayrılma niyetini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,109 birim, kariyer tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,057 birim, iş performansını toplam etkileme (yordama) gücünün 0,005 birim olduğu görülmektedir.

Problem çözme stratejisinin iş tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,25 birim, işten ayrılma niyetini toplam etkileme (yordama) gücünün -0,29 birim, kariyer tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,106 birim, iş performansını toplam etkileme (yordama) gücünün 0,442 birim olduğu görülmektedir.

İş tatmininin işten ayrılma niyetini toplam etkileme (yordama) gücünün -0,672 birim, kariyer tatmini toplam etkileme (yordama) gücünün 0,523 birim, iş performansını toplam etkileme (yordama) gücünün 0,111 birim olduğu görülmektedir.

### 4.3. T-testi ve ANOVA Testlerine Ait Bulgular

#### 4.3.1. Cinsiyete Ait Bulgular

Katılımcıların çatışma yönetme yaklaşımlarının (problem çözme stratejisi, taviz verme stratejisi, uyma stratejisi, zorlama stratejisi, kaçınma stratejisi) kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t testi (Independent t Testi) kullanılmıştır.

$\alpha$  önem seviyeleri ve test istatistiğine göre önemlilik durumları Tablo 4.16'da verilmiştir.

**Tablo 4.16:**  $\alpha$  önem seviyeleri ve test istatistiğine göre önemlilik durumları

Koşul	Olasılık (Önem Düzeyi)	Önemlilik	Karar
$\alpha = 0,05$	$p > .05$	Önemsiz	$H_0$ kabul
$\alpha = 0,05$	$p < .05$	Önemli	$H_0$ red, $H_1$ kabul
$\alpha = 0,01$	$p < .01$	Çok Önemli	$H_0$ red, $H_1$ kabul
$\alpha = 0,001$	$p < .001$	İleri düzeyde Önemli	$H_0$ red, $H_1$ kabul

**Tablo 4.17:** Cinsiyete ait bulgular

Boyut	Cinsiyet	N	X $\pm$ SS	F	p
Problem Çözme Stratejisi	Kadın	111	4,15 $\pm$ 0,50		
	Erkek	289	4,22 $\pm$ 0,51		
Taviz Verme Stratejisi	Kadın	111	3,71 $\pm$ 0,55		
	Erkek	289	3,74 $\pm$ 0,54		
Uyma Stratejisi	Kadın	111	3,31 $\pm$ 0,64		
	Erkek	289	3,35 $\pm$ 0,63		
Zorlama Stratejisi	Kadın	111	3,35 $\pm$ 0,85		
	Erkek	289	3,44 $\pm$ 0,79		
Kaçınma Stratejisi	Kadın	111	3,36 $\pm$ 0,77	2,139	,000
	Erkek	289	3,37 $\pm$ 0,71		
<b>Kariyer Tatmin Düzeyleri</b>	Kadın	111	3,00 $\pm$ 1,06		
	Erkek	289	3,56 $\pm$ 0,97		
İş Performansı Düzeyleri	Kadın	111	4,16 $\pm$ 0,65		
	Erkek	289	4,26 $\pm$ 0,57		
<b>İş Tatmini Düzeyleri</b>	Kadın	111	3,67 $\pm$ 0,89	1,806	,033
	Erkek	289	3,86 $\pm$ 0,78		
İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	Erkek	289	1,98 $\pm$ 0,99		
	Erkek	289	1,91 $\pm$ 0,97		

**H9.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme stratejisi, taviz verme stratejisi, uyma stratejisi, zorlama stratejisi, kaçınma stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermekte midir? [t-testi]

Tablo 4.17’de gösterildiği gibi Independent t Testi sonucunda cinsiyete göre;

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H<sub>9.1</sub>:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H<sub>9.2</sub>:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H<sub>9.3</sub>:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H<sub>9.4</sub>:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H<sub>9.5</sub>:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*



$H_0: \mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

$H_{9.6}: \mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

Kariyer tatmini ortalamaları erkeklerde ( $X=3,560$ ), kadınlarda ( $X=2,998$ ) olduğu görülmekte olup, erkekler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

*[ $p < .01$  olduğundan dolayı  $H_0$  red,  $H_{9.6}$  kabul]*

$H_0: \mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların iş performansı ortalamaları arasında fark yoktur).

$H_{9.7}: \mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların iş performansı ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

$H_0: \mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların iş tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

$H_{9.8}: \mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların iş tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

İş tatmini ortalamaları erkeklerde ( $X=3,860$ ), kadınlarda ( $X=3,666$ ) olduğu görülmekte olup, erkekler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur

*[ $p < .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  red,  $H_{9.8}$  kabul].*

$H_0: \mu_E = \mu_B$  (Erkek ve kadınların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark yoktur).

$H_{9.9}: \mu_E \neq \mu_B$  (Erkek ve kadınların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

### 4.3.2. Medeni Duruma Ait Bulgular

**Tablo 4.18:** Medeni duruma ait bulgular

Boyut	Cinsiyet	N	X±SS	F	p
Problem Çözme Stratejisi	Evli	258	4,23±0,48		
	Bekar	142	4,14±0,55		
Taviz Verme Stratejisi	Evli	258	3,73±0,54		
	Bekar	142	3,73±0,55		
Uyma Stratejisi	Evli	258	3,30±0,65		
	Bekar	142	3,41±0,60		
<b>Zorlama Stratejisi</b>	Evli	258	3,35±0,79	,108	,028
	Bekar	142	3,53±0,82		
<b>Kaçınma Stratejisi</b>	Evli	258	3,30±0,74	,636	,016
	Bekar	142	3,49±0,69		
Kariyer Tatmin Düzeyleri	Evli	258	3,46±1,01		
	Bekar	142	3,30±1,04		
İş Performansı Düzeyleri	Evli	258	4,28±0,58		
	Bekar	142	4,16±0,63		
İş Tatmini Düzeyleri	Evli	258	3,86±0,77		
	Bekar	142	3,71±0,88		
İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	Evli	258	1,87±0,92		
	Bekar	142	2,04±1,05		

Katılımcıların kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Tablo 4.18’de gösterildiği gibi Independent t Testi sonucunda medeni duruma göre;

**H10.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti medeni duruma göre farklılık göstermekte midir? [t-testi]

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H<sub>10.1</sub>:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

[ $p > .05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir]

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.2:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir]*

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.3:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir]*

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.4:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

Çatışma yönetme yaklaşımlarından zorlama stratejisinde bekarlar ( $X=3,53$ ), evlilerde ( $X=3,35$ ) olduğu görülmekte olup, bekarlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir *[ $p < .05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> red, H10.4 kabul]*.

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.5:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

Çatışma yönetme yaklaşımlarından kaçınma stratejisinde bekarlar ( $X=3,49$ ), evlilerde ( $X=3,30$ ) olduğu görülmekte olup, bekarlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir *[ $p < .05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> red, H10.5 kabul]*.

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.6:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir]*

H<sub>0</sub>:  $\mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların iş performansı ortalamaları arasında fark yoktur).

H10.7:  $\mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların iş performansı ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir]*

$H_0: \mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların iş tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

$H_{10.8}: \mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların iş tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]

$H_0: \mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekarların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark yoktur).

$H_{10.9}: \mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekarların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark vardır).

[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]

### 4.3.3. Eğitim Düzeylerine Ait Bulgular

Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) ve kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için varyans analizi kullanılmıştır.

**Tablo 4.19:** Eğitim düzeylerine ait bulgular

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Problem Çözme Stratejisi	Gruplar arası	0,58	4	,145	0,559	,693
	Gruplar içi	102,74	395	,260		
	Toplam	103,33	399			
Taviz Verme Stratejisi	Gruplar arası	1,33	4	,332	1,121	,346
	Gruplar içi	116,85	395	,296		
	Toplam	118,18	399			
Uyma Stratejisi	Gruplar arası	1,11	4	,276	0,684	,604
	Gruplar içi	159,70	395	,404		
	Toplam	160,80	399			
Zorlama Stratejisi	Gruplar arası	4,93	4	1,232	1,915	,107
	Gruplar içi	253,99	395	,643		
	Toplam	258,92	399			
Kaçınma Stratejisi	Gruplar arası	3,67	4	0,916	1,743	,140
	Gruplar içi	207,69	395	,526		
	Toplam	211,36	399			
Kariyer Tatmin Düzeyleri	Gruplar arası	2,18	4	0,545	0,518	,723
	Gruplar içi	415,53	395	1,052		
	Toplam	417,71	399			
İş Performansı Düzeyleri	Gruplar arası	0,74	4	,186	0,518	,722
	Gruplar içi	141,65	395	,359		
	Toplam	142,39	399			
İş Tatmini Düzeyleri	Gruplar arası	2,38	4	0,594	0,893	,468
	Gruplar içi	263,00	395	,666		
	Toplam	265,38	399			
İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	Gruplar arası	1,35	4	0,338	0,356	,840
	Gruplar içi	374,66	395	,948		
	Toplam	376,01	399			

Bağımsız gruplar için varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 4.19'da gösterildiği gibi varyans analizi Anova tablosunda medeni duruma göre;

**H11.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmin düzeyleri, iş performansı düzeyleri, iş tatmini düzeyleri, işten ayrılma niyeti düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir? [ANOVA testi]

**H11.1** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

**H11.2** Bireylerin kariyer tatmini eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

**H11.3** Bireylerin iş performansı eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

**H11.4** Bireylerin iş tatmini eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

**H11.5** Bireylerin işten ayrılma niyeti eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

#### **4.3.4. İşletme Türüne Göre Ait Bulgular**

Katılımcıların kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının işletme türüne göre (sanayi/hizmet işletmesi) anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için testi (Independent t Testi) kullanılmıştır.

**Tablo 4.20:** İşletme türüne göre ait bulgular

Boyut	İşletme Türü	N	X±SS	F	p
Problem Çözme Stratejisi	Sanayi İşletmesi	224	4,25±0,48	,636	,049
	Hizmet İşletmesi	176	4,15±0,54		
Taviz Verme Stratejisi	Sanayi İşletmesi	224	3,73±0,56		
	Hizmet İşletmesi	176	3,73±0,52		
Uyma Stratejisi	Sanayi İşletmesi	224	3,32±0,64		
	Hizmet İşletmesi	176	3,36±0,63		
Zorlama Stratejisi	Sanayi İşletmesi	224	3,50±0,81	,091	,015
	Hizmet İşletmesi	176	3,30±0,78		
Kaçınma Stratejisi	Sanayi İşletmesi	224	3,36±0,73		
	Hizmet İşletmesi	176	3,38±0,73		
Kariyer Tatmin Düzeyleri	Sanayi İşletmesi	224	3,53±0,95	6,017	,004
	Hizmet İşletmesi	176	3,24±1,09		
İş Performansı Düzeyleri	Sanayi İşletmesi	224	4,26±0,53		
	Hizmet İşletmesi	176	4,20±0,68		
İş Tatmini Düzeyleri	Sanayi İşletmesi	224	3,93±0,79	,855	,000
	Hizmet İşletmesi	176	3,65±0,83		
İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	Sanayi İşletmesi	224	1,82±0,92	4,406	,014
	Hizmet İşletmesi	176	2,06±1,02		

Tablo 4.20’de gösterildiği gibi Independent t Testi sonucunda işletme türüne göre;

**H12.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti işletme türüne göre (sanayi işletmesi/hizmet işletmesi) farklılık göstermekte midir? [t-testi]

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

$H_{12.1}$ :  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

Problem çözme stratejisinde sanayi işletmelerinde ( $X=4,246$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=4,145$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p < .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  red,  $H_{12.1}$  kabul].

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

$H_{12.2}$ :  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih

ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.3:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının uyma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.4:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının zorlama stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

Zorlama stratejisinde sanayi işletmelerinde ( $X=3,500$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,304$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir *[ $p < .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  red, H12.4 kabul].*

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.5:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının kaçınma stratejisi ortalamaları arasında fark vardır).

*[ $p > .05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]*

$H_0$ :  $\mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

H12.6:  $\mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

Kariyer tatmini ortalamaları sanayi işletmelerinde ( $X=3,533$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,240$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  red,  $H12.6$  kabul].

$H_0: \mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş performansı ortalamaları arasında fark yoktur).

$H12.7: \mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş performansı ortalamaları arasında fark vardır).

[ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]

$H_0: \mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş tatmini ortalamaları arasında fark yoktur).

$H12.8: \mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş tatmini ortalamaları arasında fark vardır).

İş tatmini düzeylerinde sanayi işletmelerinde ( $X=3,932$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,646$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.01$  olduğundan dolayı  $H_0$  red,  $H12.8$  kabul].

$H_0: \mu_S = \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark yoktur).

$H12.9: \mu_S \neq \mu_H$  (Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında fark vardır).

İşten ayrılma niyeti düzeylerinde sanayi işletmelerinde ( $X=1,821$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=2,062$ ) olduğu görülmekte olup, hizmet işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  red,  $H12.9$  kabul].

#### 4.3.5. Çalıştığınız Firmadaki Çalışan Kişi Sayısına Ait Bulgular

Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde firmadaki çalışan sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 4.21'de Anova tablosunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır.



**Tablo 4.21:** Çalıştığınız firmadaki çalışan kişi sayısına ait ANOVA bulguları

		Kareler		Kareler		Anlamlı fark	
		Toplamı	sd	ortalaması	F		p
Problem Çözme Stratejisi	Gruplar arası	0,60	3	,199	0,767	,513	
	Gruplar içi	102,73	396	,259			
	Toplam	103,33	399				
Taviz Verme Stratejisi	Gruplar arası	3,34	3	1,115	3,845	,010	1 ile 3
	Gruplar içi	114,84	396	,290			1 ile 4
	Toplam	118,18	399				
Uyma Stratejisi	Gruplar arası	3,95	3	1,315	3,320	,020	2 ile 3
	Gruplar içi	156,86	396	,396			
	Toplam	160,80	399				
Zorlama Stratejisi	Gruplar arası	3,69	3	1,231	1,910	,127	
	Gruplar içi	255,22	396	,645			
	Toplam	258,92	399				
Kaçınma Stratejisi	Gruplar arası	1,86	3	0,621	1,174	,319	
	Gruplar içi	209,50	396	,529			
	Toplam	211,36	399				
Kariyer Tatmin Düzeyleri	Gruplar arası	3,26	3	1,088	1,040	,375	
	Gruplar içi	414,45	396	1,047			
	Toplam	417,71	399				
İş Performansı Düzeyleri	Gruplar arası	2,53	3	,842	2,385	,069	
	Gruplar içi	139,87	396	,353			
	Toplam	142,39	399				
İş Tatmini Düzeyleri	Gruplar arası	1,68	3	0,559	0,840	,473	
	Gruplar içi	263,70	396	,666			
	Toplam	265,38	399				
İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	Gruplar arası	5,19	3	1,729	1,846	,138	
	Gruplar içi	370,82	396	,936			
	Toplam	376,01	399				

**H13.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir? [ANOVA testi]

**H13.1** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

Bağımsız değişken olan firmadaki çalışan sayıları ile taviz verme stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,845$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 1-9 kişi çalışanlar ( $X=3,935$ ) ile 50-249 kişi çalışanları ( $X=3,670$ ) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği, 1-9 kişi çalışanlar ( $X=3,935$ ) ile 250 ve üzeri kişi çalışanları ( $X=3,649$ ) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi [ $H_0$  red, H13.1 kabul].

Bağımsız değişken olan firmadaki çalışan sayıları ile uyma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,320$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 10-49 kişi çalışanlar ( $X=3,421$ ) ile 50-249 kişi çalışanları ( $X=3,199$ ) arasında 10-49 çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi [ $H_0$  red,  $H13.1$  kabul].

**H13.2** Bireylerin kariyer tatmini firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

[ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]

**H13.3** Bireylerin iş performansı firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

[ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]

**H13.4** Bireylerin iş tatmini firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

[ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]

**H13.5** Bireylerin işten ayrılma niyeti firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermekte midir?

[ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]

#### **4.3.6. Çalıştığınız Firmadaki Mevkiinize Ait Bulgular**

Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde firmadaki mevkii düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 4.22'de Anova tablosunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 4.22:** Çalıştığınız firmadaki mevkiinize ait bulgular

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Problem Çözme Stratejisi	Gruplar arası	0,51	3	,170	0,655	,580	
	Gruplar içi	102,82	396	,260			
	Toplam	103,33	399				
Taviz Verme Stratejisi	Gruplar arası	1,20	3	,399	1,352	,257	
	Gruplar içi	116,98	396	,295			
	Toplam	118,18	399				
Uyma Stratejisi	Gruplar arası	3,03	3	1,009	2,534	,057	1 ile 3 arasında
	Gruplar içi	157,78	396	,398			
	Toplam	160,80	399				
Zorlama Stratejisi	Gruplar arası	6,23	3	2,075	3,252	,022	1 ile 4 arasında
	Gruplar içi	252,69	396	,638			
	Toplam	258,92	399				
Kaçınma Stratejisi	Gruplar arası	8,12	3	2,707	5,274	,001	1 ile 3 arasında
	Gruplar içi	203,24	396	,513			
	Toplam	211,36	399				
Kariyer Tatmin Düzeyleri	Gruplar arası	29,69	3	9,897	10,100	,000	1 ile 3 arasında
	Gruplar içi	388,02	396	0,980			1 ile 4 arasında
	Toplam	417,71	399				2 ile 4 arasında
İş Performansı Düzeyleri	Gruplar arası	1,53	3	,510	1,433	,233	
	Gruplar içi	140,87	396	,356			
	Toplam	142,39	399				
İş Tatmini Düzeyleri	Gruplar arası	8,90	3	2,966	4,580	,004	1 ile 4 arasında
	Gruplar içi	256,48	396	,648			
	Toplam	265,38	399				
İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	Gruplar arası	11,06	3	3,687	4,001	,008	1 ile 4 arasında
	Gruplar içi	364,95	396	,922			
	Toplam	376,01	399				

**H14.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir? [ANOVA testi]

**H14.1** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

Bağımsız değişken olan firmadaki mevkii düzeyi ile uyma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=2,534$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,374$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X=3,155$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $H_0$  red,  $H14.1$  kabul].

Bağımsız değişken olan firmadaki mevkii düzeyi ile zorlama stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,252$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,316$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=3,613$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $H_0$  red,  $H14.1$  kabul].

Bağımsız değişken olan firmadaki mevkii düzeyi ile kaçınma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F= 5,274$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,467$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X=3,1204$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $H_0$  red,  $H14.1$  kabul].

**H14.2** Bireylerin kariyer tatmini firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

Bağımsız değişken olan firmadaki mevkii düzeyi ile kariyer tatmini arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F= 10,10$ ;  $p<.01$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,226$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X=3,650$ ) arasında orta kademe sınıfı lehine; personel sınıfı ( $X=3,226$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=4,012$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine; şef sınıfı ( $X= 3,329$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=4,012$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Personel=3,226), (Şef=3,329), (Ortakademe=3,65), (Üstkademe=4,012) [ $H_0$  red,  $H14.2$  kabul].

**H14.3** Bireylerin iş performansı firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

[ $p>.05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi kabul edilir]

**H14.4** Bireylerin iş tatmini düzeyleri firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

Bağımsız değişken olan firmadaki mevkii düzeyi ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $F=4,580$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,701$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=4,1383$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $H_0$  red,  $H14.4$  kabul].

**H14.5** Bireylerin işten ayrılma niyeti firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık göstermekte midir?

Bağımsız değişken olan firmadaki mevki düzeyi ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=4,001$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevki düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=2,045$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=1,574$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $H_0$  red,  $H14.5$  kabul].



## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE SONUÇ

#### 5.1. Tartışma

Araştırmaya konu edilen tüm değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonucunda;

- ✓ Yaş değişkeni ile uyma stratejisi (-,122,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,114,  $p<.05$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; iş performansı (,158,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan yaş değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme stratejisi, taviz verme stratejisi, zorlama stratejisi, kariyer tatmini, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışanların yaşları arttıkça kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri görülürken, iş performansları artış göstermektedir. Yapılan bu çalışmada yaş değişkeni ile iş tatmini arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Bu çalışmanın sonuçlarıyla yakınlık gösteren Koç vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkeninin iş doyumu düzeylerini etkilemediğini; Sökmen ve Mete (2015) tarafından yapılan çalışmada bireylerin iş tatmininin yaşlara göre farklılık göstermediği görülmüştür. Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782) tarafından yapılan çalışma sonucunda yaş ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak literatürde yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalarda Sevimli ve İşcan (2005: 63) iş doyumu ile yaş arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve yaş arttıkça iş doyumunun da artacağını; Özgüven (2016: 134) çalışmasında işgörenlerin yaşları arttıkça, işlerinden elde ettikleri “doyumun” da arttığını; Oshagbemi (2000: 99) çalışmasında yaş ile çalışma arkadaşlarından memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre daha yaşlı olanların genç olanlara göre daha tatmin oldukları görülmüştür. Chhabra (2013: 34) ve Liu, Liu ve Hu (2010: 620) tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini ile yaş arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Silah (2005: 120) yaş değişkeni ve iş tatmini arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna ilişkiye göre yaş arttıkça, kişilerin

işlerinden daha fazla tatmin oldukları söylenebilir. Gerekçe olarak artan deneyimle birlikte işe ve işletmeye uyumun artması gösterilmektedir. Ayrıca daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıklarını arttırabileceğini ileri sürülmektedir. Al-Aameri (2000: 533) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, daha yaşlı olan hemşirelerin genç hemşirelere göre daha tatmin düzeyleri yüksek olduğu görülmüştür. Gerekçe olarak da genç hemşirelerin organizasyonlara yeni katılmaları ve kariyerlerinin başlangıcında birçok zorlukla karşı karşıya olmaları gösterilmiştir. Toker (2007) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin yaş değişkeni bakımından farklılaşma gösterdiği saptanmıştır. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Gerekçe olarak ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artacağı, diğer yandan daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıklarının yüksek olacağı gösterilmektedir. Diğer yandan Güven vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada çalışanların iş tatmin dereceleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini, iş yaşamına yeni başlayanlar (25 yaşından küçükler) ile iş tecrübesi fazla olanlarda (51 ve daha yukarı yaşa sahip olanlar) düşük düzeyde, buna karşın orta düzeyde iş deneyimine sahip olanlarda (26-50 yaş grubundakiler) ise yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Genel olarak yaş düzeyleri açısından orta yaş grubunda bulunanların ücret tatmin düzeyleri yaş düzeyi en yüksek ve en düşük olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Yapılan bu çalışmada yaş değişkeni ile iş performansı ( $r=,158$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanların yaşları arttıkça iş performanslarının da artış göstermesi beklenmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarıyla yakınlık gösteren Tekingündüz vd. (2015) tarafından çalışmada 45 yaş üzerindeki kişilerin performans konusundaki algıları anlamlı olarak diğer iki alt gruptan daha yüksek bulunmuştur. Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmada yaş ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Chiu, Chen, Lu ve Lee (2006: 138) tarafından yapılan çalışmada iş performansı ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre tepe yöneticiler ne kadar genç ise, iş performanslarını arttırma istekleri de o kadar güçlü olduğu görülmüştür. Ancak literatürde yaş ile iş performansı arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalarda Sökmen ve Mete (2015) tarafından yapılan çalışmada iş performansının yaşlara göre farklılık

göstermediği; benzer şekilde Koç vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenlerinin iş performans düzeylerini etkilemediği görülmüştür. Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782) tarafından yapılan çalışmada yaş ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan bu çalışmada yaş değişkeniyle kariyer tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde Martins, Eddleston ve Veiga (2002: 403-404) tarafından yapılan çalışmada kariyer tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak literatürde yaş ile kariyer tatmini arasındaki ilişkileri araştıran Gerçek vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada kariyer tatmininde yaşa göre anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. 48 ve üzeri yaş grubu (3,57) lehine daha genç gruplara oranla daha yüksek bulunmuş ve yaşın ilerlemesiyle kariyerinde daha doyurucu sonuçlara ulaşan bireylerin tatmin duygusunun artacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Yapılan bu çalışmada yaş değişkeniyle işten ayrılma niyeti arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Bu çalışmanın sonuçlarıyla yakınlık gösteren Gerçek vd. (2015), Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) ve Sökmen ve Mete (2015) tarafından yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyetinde yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak literatürde Khatri, Budhwar ve Fern (1999), Liu ve diğerleri (2010: 620), Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978: 412), Schyns, Torka ve Gössling (2007: 667) tarafından yapılan çalışmalarda yaş ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi (2015: 390) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Buna göre yaş ortalaması yüksek olan çalışanların (36-45, 46-55 ve 56+) işten ayrılma niyetleri yaş ortalaması düşük olan çalışanlara (18-25 ve 26-35) göre çok düşük çıkmıştır. Şahin (2011: 282-283) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyetinin yaş ile negatif yönde ilişkili olduğu yani çalışanların yaşı ilerledikçe işten ayrılma niyetinde azalma olacağı görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada yaş değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi neticesinde; yaş değişkeni ile uyma stratejisi (-,122, p<.05), kaçınma stratejisi (-,114, p<.05) arasında negatif yönde düşük düzeyde bir farklılık tespit edilirken; problem çözme stratejisi, taviz verme stratejisi, zorlama stratejisi ile bir farklılık tespit edilememiştir. Yani çalışanların yaşları arttıkça kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından uyma



stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarıyla yakınlık gösteren Munzur (2012) tarafından yapılan çalışmada işgörenin yaşı ile çatışma yönetimi algıları arasındaki ilişkinin araştırılmasında ödün verme (uyma stratejisi) ve uzlaşma (taviz verme stratejisi) alt ölçekleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu; problem çözme, hükmetme ve kaçınma alt ölçeklerinin yaş değişkeninden etkilenmediği sonucuna ulaşmıştır. Ancak literatürde Dede (2004), Meriç (2012: 74-75), Özdemir ve Özdemir (2007: 408) ve Şirin (2008: v) tarafından yapılan çalışmalarda yaş ile çatışma yönetimi stratejisi tercihleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

- ✓ Gelir değişkeni ile taviz verme stratejisi (-,118,  $p<.05$ ), uyma stratejisi (-,113,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,282,  $p<.01$ ), işten ayrılma niyeti (-,124,  $p<.05$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; kariyer tatmini (,203,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer yandan gelir değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından problem çözme stratejisi, zorlama stratejisi, iş tatmini ve iş performansı arasında bir farklılık tespit edilememiştir.

Çalışanların gelir düzeyleri yükseldikçe kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından taviz verme stratejisi, uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülürken, kariyer tatmin düzeyleri artış göstermektedir. Benzer şekilde Martins ve diğerleri (2002: 403-404) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların ücretleriyle kariyer tatmini arasında önemli ilişkiler bulunmuştur.

Yapılan bu çalışmada gelir değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde düşük düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Yani çalışanların gelirleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin düşmesi beklenmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarıyla yakınlık gösteren Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada aylık gelir değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Gelir durumu düşük olan bireylerin gelir durumu yüksek olanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle düşük gelire sahip bireylerin daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Khatri ve diğerleri (1999) tarafından yapılan çalışmada Gelir düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gelirlerinden tatmin olan

bireylerin işten ayrılma niyetleri düşük tespit edilmiştir. Emiroğlu vd. (2015: 392) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile çalışanların ücretleri arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Buna göre ücretleri düşük olan (1500-1999, 2000-2499 tl) çalışanların işten ayrılma niyetleri ücretleri yüksek olan (2500-2999, 3000-3499, 3500+ tl) çalışanlar göre daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada gelir değişkeni ile iş tatmini ve iş performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Benzer şekilde Koç vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin maaşlarından memnuniyet düzeyinin iş doyumunu ve performans düzeylerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Çalışma sonucunda performans düzeylerini yordamadığı görülürken, iş doyumlarını yordadığı anlaşılmaktadır. Yani maaşlarından memnun olan öğretmenlerin, memnun olmayan öğretmenlere göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

- ✓ Firmadaki hizmet yılı değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-,149,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; iş performansı (,131,  $p<.01$ ) ve iş tatmini (,128,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan firmadaki hizmet yılı ile kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının hiçbirisiyle ve kariyer tatmini arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışanların çalıştıkları firmadaki hizmet yılı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülürken, iş performansları ve iş tatmin düzeyleri artış göstermektedir.

Yapılan bu çalışmada firmadaki hizmet yılı ile kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlarla paralellik gösteren Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin kurumda ve buldukları pozisyonda çalışma sürelerine göre çatışma yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Benzer şekilde Munzur (2012) tarafından yapılan çalışmada mesleki kıdem ile çatışma yönetimi algıları arasındaki ilişkinin araştırılmasında ise sadece ödün verme alt faktörü ile mesleki kıdem değişkeninin anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörlerinin ise çalışan işgörenin mesleki kıdemleriyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada firmadaki hizmet yılı değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-,149,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yani

çalışanların çalıştıkları firmadaki hizmet yılı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azalacağı görülmüştür. Sonuçlar açısından benzer olarak Liu ve diğerleri (2010: 620) ve Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978: 412) tarafından yapılan çalışmalarda görev süresi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Şahin (2011: 282-283) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyetinin hizmet süresi ile ( $r = -.22$ ,  $p < .01$ ) negatif yönde ilişkili olduğu, çalışanların bulunduğu örgütte çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalma olduğu bulunmuştur. Emiroğlu vd. (2015: 390) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile görev süresi arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Buna göre görev süresi yüksek olan çalışanların (5-7, 8-10, 10+ yıl) görev süresi az olanlar (1 yıl ve 1 yıldan az, 2-4 yıl) ile karşılaştırıldığında işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Diğer yandan Gerçek vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyetinin çalışma hayatında geçirilen toplam süre bakımından incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Yapılan bu çalışmada firmadaki hizmet yılı değişkeni ile iş performansı ( $r = .131$ ,  $p < .01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmada kurumdaki hizmet yılı ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı çalışmada toplam iş deneyimi ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan Chiu ve diğerleri (2006: 138) tarafından yapılan çalışmada iş performansı ile görev süreleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre tepe yöneticilerin görev süresi ne kadar kısaysa, iş performanslarını artırma istekleri de o kadar güçlü olduğu görülmüştür. Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782) tarafından yapılan çalışma sonucunda görev süresi ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan bu çalışmada firmadaki hizmet yılı değişkeni ile iş tatmini ( $r = .128$ ,  $p < .05$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Sevimli ve İşcan (2005: 63) tarafından yapılan çalışmada iş doyumunu ile hizmet süresi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuş, hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da artacağı görülmüştür. Aynı şekilde Aktay (2010: 69) tarafından yapılan çalışmada hekimlerin hizmet süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler saptanmış; 16-20 yıl hizmet süresine sahip hekimlerin iş tatmini düzeyi, 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip hekimlere göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Örucü vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada organizasyonlardaki iş tatmininin çalışma yılına

göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş, daha kıdemli olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmada kurumdaki hizmet yılı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Liu ve diğerleri (2010: 620) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile görev süresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782) tarafından yapılan çalışma sonucunda görev süresi ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan bu çalışmada firmadaki hizmet yılı ve kariyer tatmini arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Benzer şekilde Gerçek vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada da kariyer tatminiyle iş hayatında geçirilen toplam süre arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- ✓ Bireyin toplam deneyim yılı değişkeni ile uyma stratejisi (-,111,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,108,  $p<.05$ ), işten ayrılma niyeti (-,146,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; problem çözme stratejisi (,110,  $p<.05$ ), kariyer tatmini (,106,  $p<.05$ ), iş performansı (,165,  $p<.01$ ), iş tatmini (,137,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki bulunmuştur.

Çalışanların çalışma hayatındaki toplam deneyimleri arttıkça kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülürken; problem çözme stratejisini daha çok tercih ettikleri, kariyer tatmin düzeyleri, iş performansları ve iş tatmin düzeyleri artış göstermektedir.

Yapılan bu çalışmada bireyin toplam deneyim yılı değişkeni ile iş tatmini (,137,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçları destekler nitelikte olarak Sevimli ve İşcan (2005: 63) tarafından yapılan çalışmada iş doyumunu ile hizmet süresi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da artacağı bulunmuştur. Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmada toplam iş deneyimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan Aral ve Kadan (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği alt boyutları sıra ortalamalarının mesleki kıdem durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Benzer şekilde

Al-Aameri (2000: 533) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile deneyim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan bu çalışmada bireyin toplam deneyim yılı değişkeni ile uyma stratejisi (-,111,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,108,  $p<.05$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; problem çözme stratejisi ile pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanların çalışma hayatındaki toplam deneyimleri arttıkça kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri görülürken; problem çözme stratejisini daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olarak Topaloğlu (2004: vi) tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin iş deneyimi arttıkça, kaçınma yöntemi yaklaşımını daha az tercih ettiklerini belirtmiştir. Diğer yandan literatürde Aral ve Kadan (2016), Özdemir ve Özdemir (2007: 408) ve Ural (1997: iii, iv, 79) tarafından yapılan çalışmalarda bireyin toplam deneyim yılı ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Benzer şekilde Şirin (2008: v) tarafından yapılan çalışmada tümleştirme stratejisi (problem çözme stratejisi) hariç diğer alt boyutlarda; Munzur (2012) tarafından yapılan çalışmada ödün verme (uyma stratejisi) hariç diğer alt boyutlarda; Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada uzlaşma ve ödün verme hariç diğer alt boyutlarda işgörenin hizmet yılıyla çatışma yönetim stratejileri arasındaki anlamlı bir ilişkisi bulamamışlardır.

- ✓ Problem çözme stratejisi değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-,206,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; zorlama stratejisi (,141,  $p<.01$ ), kaçınma stratejisi (,265,  $p<.01$ ), kariyer tatmini (,163,  $p<.01$ ), iş tatmini (,217,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde; taviz verme stratejisi (,579,  $p<.01$ ), uyma stratejisi (,368,  $p<.01$ ), iş performansı (,427,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Taviz verme stratejisi değişkeni ile uyma stratejisi (,475,  $p<.01$ ), zorlama stratejisi (,234,  $p<.01$ ), kaçınma stratejisi (,349,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde; kariyer tatmini (,154,  $p<.01$ ), iş performansı (,246,  $p<.01$ ), iş tatmini (,098,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Uyma stratejisi değişkeni ile zorlama stratejisi (,447,  $p<.01$ ), kaçınma stratejisi (,434,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde; kariyer tatmini (,154,

$p<.01$ ), iş performansı (.144,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

- ✓ Zorlama stratejisi değişkeni ile kaçınma stratejisi (.122,  $p<.05$ ), kariyer tatmini (.153,  $p<.01$ ), iş performansı (.188,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ Kariyer tatmini değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-.369,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde orta düzeyde; iş performansı (.231,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde; iş tatmini (.532,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ İş performansı değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-.172,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; iş tatmini (.207,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- ✓ İş tatmini değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-.690,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından kullanım sıklıkları göz önüne alındığında yüksekten düşüğe doğru sıralandığında ilk sırada problem çözme stratejisi (4,20), taviz verme stratejisi (3,73), zorlama stratejisi (3,41), kaçınma stratejisi (3,37) ve son olarak uyma stratejisi (3,33) gelmektedir.

Karcıoğlu vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada yöneticiler ve astları tarafından en çok tercih edilen çatışma yönetim stiline “tümleştirme stili” yani “problem çözme stratejisi” olduğu; Özgan (2006: 132-133) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğu bütünleştirme stratejisini tercih ettiğini; Ural (1997: iii, iv, 79) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları çözmeye en sık tercih ettikleri yöntemlerin problem çözme ve uzlaşma (taviz verme) yöntemleri olduğunu; Yağcıoğlu (1997) tarafından yapılan çalışmada kişilerin en fazla bütünleştirme stilini (problem çözme stratejisi) kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yine benzer şekilde Dede (2004) tarafından yapılan çalışma sonucunda kişiler arası çatışma durumunda aynı düzeydeki çalışma arkadaşları arasında en çok tercih edilen çatışma ile başetme yöntemi olarak işbirliği (problem çözme stratejisi) ve ikinci olarak ise uzlaşma (taviz verme stratejisi) yöntemini kullandığını; Şirin (2008: v) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin ve akademisyenlerin en sık kullandıkları çatışma yönetim tarzı olarak tümleştirmeyi (problem çözme stratejisi) tercih ettiklerini; Özmen (1997: 171-178) tarafından yapılan

çalışmada deneklerin en sık kullandığı strateji olarak “bütünleştirme” (problem çözme stratejisi) olduğunu; Ersöz (2010: 125-128) tarafından yapılan çalışmada birleştirici çatışma yönetim tarzının (problem çözme stratejisi), araştırmanın anakütlesini oluşturan otellerde yaşanan çatışmanın yönetiminde en etkili yöntem olduğunu; Rehber ve Atıcı (2009) tarafından yapılan çalışmada empatik eğilim düzeyi yüksek olan öğrencilerin problem çözme davranışlarının (uzlaşma, işbirliği), empatik eğilim düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum empatik eğilim düzeyi yüksek olan öğrencilerin daha yapıcı problem çözme becerilerine sahip olacakları yönündeki beklentiyi doğruladığını; Eryeşil ve Öztürk (2015) tarafından yapılan çalışmada çalışanların çatışmaların çözümünde en fazla problem çözme yöntemini tercih ettiklerini; Şahin (2007: x) tarafından yapılan çalışmada yöneticiler çatışma yönetimi sürecinde en fazla problem çözme stratejisini kullandıklarını; Bulut (2005: v) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algıları incelendiğinde problem çözme yöntemini daha fazla tercih ettikleri; Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılanların tümleştirme stilini (problem çözme stratejisi) diğer çatışma yönetimi stillerine göre daha fazla kullandıkları görülürken, okul yöneticilerinin en az kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim stili olarak hükmetme stili (zorlama stratejisi) olduğunu bulmuşlardır.

Araştırmanın ana hipotezlerine bakıldığında, sonuçlar aşağıdaki gibi bulunmuştur;

**(H1)** Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde;

- ✓ Tercih edilen problem çözme stratejisi ( $\beta=0,25$ ;  $p<.001$ , H1.1 Kabul) istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde iş tatminini etkilediği; taviz verme stratejisi ( $\beta=-0,02$ ;  $p=0,759>.05$ , H1.2 Red), uyma stratejisi ( $\beta=-0,007$ ;  $p=0,918>.05$ , H1.3 Red), zorlama stratejisi ( $\beta=0,03$ ;  $p=0,582>.05$ , H1.4 Red), kaçınma stratejisi ( $\beta=-0,088$ ;  $p=0,113>.05$ , H1.5 Red) ile iş tatmini değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi) iş tatmini arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetim stratejilerinden problem çözme stratejisini daha sık tercih eden çalışanların iş tatmin

düzeyleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde Üngüren vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütsel çatışmada uyguladıkları çatışma stratejilerinin, iş tatmin durumlarını belirlemede önemli bir ayırıcı fonksiyona sahip olduğu saptanmıştır. Yıkıcı örgütsel çatışma stratejilerini uygulayan çalışanların “tatminsizler” kümesi içinde, “yapıcı” stratejiyi uygulayan çalışanların ise “tatminkârlar” kümesi içinde yer aldığı sonucuna varılmıştır. Yıkıcı çatışma stratejisi hükmetmeye daha yakın noktada yer almaktadır ve karşı taraf üzerinde tahriplere yol açabilecek stratejiyle çatışmaya yaklaşmaktadır. Genellikle bu strateji güç mesafesinin yüksek olduğu ortamlarda gücün ve otoritenin kullanılmasıyla çatışmanın çözümlenmesini ifade eder. Aquino (2000: 183-185) tarafından yapılan çalışmada çatışma yönetim stilleri, hiyerarşik yapı ve algılanan mağduriyet arasındaki ilişkileri araştıran çalışmada çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından kaçınma ve ödün verme stratejisi ile algılanan mağduriyet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Aynı çalışmada düşük statülü çalışanlar arasında algılanan mağduriyetle çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından ödün verme stratejisi arasındaki ilişki yüksek statülü çalışanlara oranla daha güçlü olduğu görülmüştür. Ayrıca düşük statülü çalışanlar arasında algılanan mağduriyetle çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından bütünleştirme stratejisi (problem çözme) arasında beklenenin aksine pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Diğer yandan Bulut (2005: v) tarafından yapılan çalışma sonucunda; işgörenlerin yöneticilerinin problem çözme stiline yönelik algıları ile iş doyumunu boyutlarından “yönetim biçimi boyutu”, “çalışma olanakları boyutu” “gelişme ve yükselme olanakları boyutu” arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin yöneticilerinin problem çözme stilini tercih etme düşüncesi azaldıkça, “yönetim biçimi boyutu”, “çalışma olanakları boyutu” “gelişme ve yükselme olanakları boyutu”nda, doyum düzeylerinin arttığı görülmüştür. İşgörenlerin yöneticilerinin hükmetme stili (zorlama stratejisi) ile iş doyumunu boyutlarından “yönetim biçimi boyutu”, “çalışma olanakları boyutu”, “gelişme ve yükselme olanakları boyutu” arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. İşgörenlerin yöneticilerinin uzlaşma stili (taviz verme stratejisi) ile iş doyumunu boyutlarından “yönetim biçimi boyutu”, “çalışma olanakları boyutu” “gelişme ve yükselme olanakları boyutu” arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşgörenlerin yöneticilerinin ödün verme stili (uyuma stratejisi) ile iş



doyumunu boyutlarından “yönetim biçimi boyutu”, “çalışma olanakları boyutu” “gelişme ve yükselme olanakları boyutu”, “ücret ve personel boyutu”, “fiziksel ortam boyutu” arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**(H2)** Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) kariyer tatmini değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde;

- ✓ Tercih edilen problem çözme stratejisi ( $\beta=0,11$ ;  $p=-0,025>.05$ , H2.1 Red) taviz verme stratejisi ( $\beta=0,067$ ;  $p=0,224>.05$ , H2.2 Red), uyma stratejisi ( $\beta=0,069$ ;  $p=0,208>.05$ , H2.3 Red), zorlama stratejisi ( $\beta=0,086$ ;  $p=0,066>.05$ , H2.4 Red), kaçınma stratejisi ( $\beta=-0,008$ ;  $p=0,868>.05$ , H2.5 Red) ile kariyer tatmini değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Çatışma yönetme alt boyutlarından hiçbirisiyle (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) kariyer tatmini arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**(H3)** Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) iş performansı değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde;

- ✓ Tercih edilen problem çözme stratejisi ( $\beta= 0,414$ ;  $p<.001$ , H3.1 Kabul) ile zorlama stratejisi ( $\beta=0,159$ ;  $p=.001<.05$ , H3.4 Kabul) istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde iş performansını etkilediği; taviz verme stratejisi ( $\beta=0,007$ ;  $p=0,906>.05$ , H3.2 Red), uyma stratejisi ( $\beta=-0,067$ ;  $p=0,254>.05$ , H3.3 Red), kaçınma stratejisi ( $\beta=-0,051$ ;  $p=0,315>.05$ , H3.5 Red) ile iş performansı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme ve zorlama stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (taviz verme, uyma ve kaçınma stratejisi) iş performansı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetim stratejilerinden problem çözme stratejisi ile zorlama stratejisini daha sık tercih eden çalışanların iş performans düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**(H4)** Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde;

- ✓ Tercih edilen problem çözme stratejisi (H4.1 Kabul) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif düzeyde işten ayrılma niyetini etkilediği ( $\beta = -0,122$ ;  $p = 0,007 < .05$ );
- ✓ Tercih edilen taviz verme stratejisi (H4.2 Kabul) istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde işten ayrılma niyetini etkilediği ( $\beta = 0,414$ ;  $p = 0,042 < .05$ );
- ✓ Tercih edilen uyma stratejisi ( $\beta = 0,002$ ;  $p = 0,964 > .05$ , H4.3 Red), zorlama stratejisi ( $\beta = -0,022$ ;  $p = 0,582 > .05$ , H4.4 Red), kaçınma stratejisi ( $\beta = 0,032$ ;  $p = 0,432 > .05$ , H4.5 Red) ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme ve taviz verme stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi) işten ayrılma niyeti arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetim stratejilerinden problem çözme stratejisi ile taviz verme stratejisini daha sık tercih eden çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Literatürde Eryeşil ve Öztürk (2015: 149) tarafından yapılan çalışmada çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutları olan problem çözme, uyma, kaçınma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı; uzlaşma (taviz verme) altboyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler olduğu ( $p < .05$ ) tespit edilirken, çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutu olan zorlama tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olmadığı ( $p > .05$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutları olan problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınmanın işten ayrılma niyetini açıklamada önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

**(H5)** Bireylerin iş tatmini ile kariyer tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde;

- ✓ Bireylerin iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde kariyer tatminini etkilediği (H5 Kabul) tespit edilmiştir. ( $\beta = 0,523$ ;  $p = < .001$ ).

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin artması, çalışanların kariyer tatmin düzeylerinin de artacağını göstermektedir. Chen, Chang ve Yeh (2004) tarafından bireylerin kariyer ihtiyaçları, kariyer geliştirme programları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmak için yapılan çalışmada sonucunda bireylerin kariyer ihtiyaçlarıyla kariyer geliştirme programları arasındaki boşluk/fark arttıkça bireylerin işten ayrılma niyeti ve iş tatminsizlikleri de yükselmektedir. Literatürde

işgörenlerin kariyer tatmini çok önemli bir konudur; çünkü bu konunun bireyin işine yönelik performans ve tükenme hali gibi birçok konuya etkisi büyüktür. Bireyin kariyerindeki mutluluk işinden elde ettiği mutluluğun önemli bir bileşenidir. Çalışanın başarısının ve mutluluğunun örgütün başarısına etkisini bilen yönetim, çalışanı ile kariyer planlaması konusunda karşılıklı iletişim içinde bulunmalıdır. Bireyin tatminini azaltacak ya da tatminsizliğe yol açacak kariyer sorunları bireyin iş yaşamında belirli bir noktaya gelmesiyle gün yüzüne çıkabilmektedir (Keser, 2014: 87-88).

**(H6)** Bireylerin iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde;

- ✓ Bireylerin iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde iş performansını etkilediği (H6 Kabul) tespit edilmiştir ( $\beta=0,111$ ;  $p=0,015<.05$ ).

Yapılan bu çalışma sonucunda çalışanların iş tatmin düzeyleri artıkça, çalışanların iş performans düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Yabancı literatürde Babin ve Boles (1996: 69), Bowling ve Hammond (2008: 71), Chen ve Silverthorne (2008: 577) ve Rageb ve diğerleri (2013: 62) tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif ilişkinin olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Latorre, Guest, Ramos ve Gracia (2016: 333) tarafından yapılan çalışmada iş tatminin çalışanların performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Suliman (2007: 303) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile kişinin hem kendisi hem de müdürleri tarafından değerlendirilen performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş tatmini ne kadar yüksek olursa, çalışanın veya onun amiri tarafından derecelendirilen performansı da o kadar yüksek olacağı anlamına gelir. Yerli literatürde Akkoç vd. (2012), Sonnad (2003: 2), Ceylan ve Ulutürk (2006), Gül vd. (2008), Koç vd. (2009), Özdemir vd. (2016), Tekingündüz vd. (2015) ve Tekingündüz vd. (2016) tarafından yapılan çalışmalarda bu çalışmanın sonuçlarındaki gibi çalışanların iş tatmin düzeyleri artıkça, çalışanların iş performans düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Sökmen ve Mete (2015) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı olmayan ( $p>.05$ ) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Diğer yandan Kanyurhi ve Akonkwa (2016) tarafından yapılan çalışma sonucunda çalışanların iş tatminlerinin örgütsel performans üzerinde önemli bir etki yaratmadığı görülmüştür. Tatmin ve motive olmuş çalışanların daha iyi performans göstereceği ortak inancı bu çalışmada

doğrulanmamıştır. Sonuç olarak Mutlu işçilerin üretken işçiler olmaları daha muhtemeldir. Tatmin büyük oranda daha iyi bir performansın nedenidir, fakat yüksek performans yüksek iş tatmininin nedeni değildir. İşten tatmin olan bireylerin bulunduğu kuruluşların işten tatmin olmayan bireylerin bulunduğu kuruluşlardan daha etkin olma eğiliminde oldukları görülmektedir (Erdem, 2012: 84-85).

**(H7)** Bireylerin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde;

- ✓ Bireylerin iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif düzeyde işten ayrılma niyetini etkilediği (H13 Kabul) tespit edilmiştir ( $\beta=-0,672$ ;  $p=<.001$ ).

Katılımcıların iş tatmin düzeyleri arttıkça, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Yabancı literatürde Bowling ve Hammond (2008: 71), Chen ve diğerleri (2004), Dole ve Schroeder (2001: 239-240), Jaramillo, Mulki ve Solomon (2006: 277), Liu ve diğerleri (2010: 620), Medina, Munduate, Dorado, Martínez ve Guerra (2005: 223), Park ve Kim (2009: 32), Rageb ve diğerleri (2013: 62), Riley (2006: 49-50), Saeed, Waseem, Sikander ve Rizwan (2014: 251) ve Vogelzang (2008: 53) tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Benzer şekillerde Bingöl (1996: 269), Çekmecelioğlu (2007: 79-97), Gül vd. (2008), Igarria ve Guimaraes (1993: 154), Mbah ve Ikemefuna (2012: 275), Sökmen ve Mete (2015) ve Susskind, Borchgrevink, Kacmar ve Brymer (2000: 69) tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiş olup, iş tatmininin işten ayrılma niyetinin önemli göstergelerinden biri olduğu görülmüştür. Vroom tarafından incelenen 7 çalışmada, iş tatmini dereceleri ile personel devri arasında tutarlı bir olumsuz korelasyonun olduğu tespit edilmiştir. Bir işgörenin tatmini ne kadar yüksek olursa, onun işten ayrılma olasılığı o kadar az olmaktadır (Bingöl, 1996, 269). Diğer bir ifadeyle yüksek iş tatminine sahip işgörenin, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Diğer yandan Tekingündüz vd. (2015) tarafından çalışmada işten ayrılma niyeti ile iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Benzer şekilde Guðlaugsdóttir (2016) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir korelasyon bulunmasına rağmen, doğrusal regresyon analizinde iş tatmininin işten ayrılma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. İş tatmininin düşük olduğu işyerlerinde, işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu, özellikle otoriter ve geleneksel

yönetim yaklaşımlarının bulunduğu örgütlerde, çalışanların sıkça iş değiştirme ve mevcut işinden ayrılma eğiliminde oldukları görülmektedir. Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde statülerine göre bir farklılaşma görülmektedir. Özellikle yönetim kademelerinde bulunan bireylerin işten ayrılma eğilimleri düşüktür (Keser, 2014: 173).

**H8.** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) ile kariyer tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide iş tatmini ara değişken olarak arabuluculuk etkisine sahiptir [Yapısal Eşitlik Modeli (AMOS)- Mediatör (Aracılık) etkisi].

Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme stratejisinin çalışanların kariyer tatmini üzerine etkisinde iş tatminin tam aracılık rolü olduğu (H8.1 Kabul); iş performansı üzerinde kısmi aracılık rolü olduğu (H8.2 Kabul) görülmüş olup, işten ayrılma niyeti (H8.3 Red) üzerine aracılık etkisi bulunamamıştır. Diğer yandan taviz verme stratejisinin (H8.4 Red), (H8.5 Red), (H8.6 Red); Uyma Stratejisinin (H8.7 Red), (H8.8 Red), (H8.9 Red); zorlama stratejisinin (H8.10 Red), (H8.11 Red), (H8.12 Red); kaçınma stratejisinin (H8.13 Red), (H8.14 Red), (H8.15 Red) kariyer tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatminin aracılık rolü bulunamamıştır.

**(H9)** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi neticesinde [t-testi];

Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının problem çözme, taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H9.1, H9.2, H9.3, H9.4, H9.5 hipotezi red edilir].

Bu çalışmanın sonuçlarına benzer olarak Gümüşeli (1994: xiv), Meriç (2012: 74-75), Munzur (2012), Özmen (1997: 171-178), Özdemir ve Özdemir (2007: 408) ve Üngüren (2008: 903-904) tarafından yapılan çalışmalarda çatışmanın yönetimi stratejilerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Diğer yandan Köroğlu (2012: 114) tarafından yapılan çalışmada uzlaşma (taviz verme) stratejisini kadın personelin erkek personele göre daha yüksek oranda kullandıkları tespit edilirken;

Yaman ve Türker (2011) tarafından yapılan çalışmada uzlaşma (taviz verme) açısından bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre uzlaşma stratejisini (taviz verme) daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Rehber ve Atıcı (2009) tarafından yapılan çalışmada kız öğrencilerin empatik eğilim düzeylerinin ve problem çözme davranış düzeylerinin erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Şirin (2008: v) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini tercih etmeleri üzerinde cinsiyet gruplarında ödün verme stratejisinde anlamlı farklılık bulunurken, Özgan (2006: 132-133) tarafından yapılan çalışmada çatışma durumlarında erkekler hükmetme (zorlama) ve uyma stratejilerini kadınlara göre daha çok tercih ettiğini ifade etmektedir. Aral ve Kadan (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kişiler arası çatışma çözme ölçeğinin alt boyutlarından olan yaklaşma/kaçınma ve kendini açma sıra ortalamalarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yaklaşma/kaçınma alt boyutunda erkek öğretmenlerin, kendini açma alt boyutunda ise kadın öğretmenlerin sıra ortalamaları yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde Ural (1997: iii, iv, 79) tarafından yapılan çalışmada cinsiyetlerine göre kaçınma yönteminde anlamlı farklılık tespit edilmiş olup; erkek yöneticilerin kadınlara göre kaçınma yöntemini daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Basım vd. (2009: 31) tarafından çalışmada kadınların erkeklere göre; yüzleşmeye daha fazla önem vermeleri, kendilerini daha çok açmaları ve daha çok duygusal ifade sergilemelerine rağmen, çatışmalarda özel davranış sergiledikleri ve çatışmadan kaçınmacı bir tutum izledikleri görülmektedir. Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada çatışma yönetim stillerinin işbirliği (problem çözme stratejisi) hariç diğer tüm boyutlarda cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre kadınlar örgütsel çatışmalarda daha çok uzlaşma, uyum ve kaçınma davranışı ve bunlarla bağlantılı tutumlar geliştirirken, erkekler rekabetçi davranışa yönelmektedir. İşbirliğine yönelik davranışta ise erkek ve kadınların aynı davranış ve tutumları gösterdikleri görülmektedir.

Kadınlar ve erkekler arasında çatışma stilleri bakımından farklılık olup olmadığı çok sayıda araştırmada incelenmiştir. Çeşitli araştırmalarda kadın ve erkeklerin çatışmada kullandıkları taktik ve stiller açısından bir farklılık göstermediğine işaret etmektedir. Erkeklerin ve kadınların çatışma davranışlarının birbirinden çok farklı olduğu varsayılıyor olsa da araştırmalar bu farklılıkların çok kesin olmadığını göstermektedir. Yapılan ilk araştırmalarda, bir farklılığın olduğu görülmüşse de

araştırma sonuçları biriktikçe elde edilen sonuçlar çatışma davranışı konusunda cinsiyet bakımından çok az bir farklılığın olduğunu göstermiştir. Kadınların ilişkilere erkeklerden daha fazla önem vereceği, erkeklerin ise daha çok işin yapılmasına odaklanacağı beklentisini oluşturmaktadır (Maktav, 2013: 108-138).

- ✓ Kariyer tatmini ortalamaları erkeklerde ( $X=3,560$ ), kadınlarda ( $X=2,998$ ) olduğu görülmekte olup, erkekler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.01$  olduğu için  $H_0$  red,  $H_{9.6}$  kabul].

Katılımcıların kariyer tatmini ortalamaları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasında erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla kariyer tatmin düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Literatürde Gerçek vd. (2015) ve Martins ve diğerleri (2002: 403-404) tarafından yapılan çalışmalarda kariyer tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- ✓ Erkek ve kadınların iş performansı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p>.05$  olduğu için  $H_{9.7}$  hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada cinsiyet ve iş performansı ortalamaları arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde Chiu ve diğerleri (2006: 138), Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782), Koç vd. (2009), Sökmen ve Mete (2015) ve Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmalarda cinsiyet ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer yandan cinsiyet performans ve çatışma açısından önemli olan diğer bir sosyodemografik faktördür. Dünya geneline bakıldığında kadınlara çalışma hayatına yönelik olarak erkeklerle eşitlik sürecinin tanınması en gelişmiş ülkelerde bile çok yenidir. Çalışma yaşamı içinde kadınların bekarken ortaya koydukları çalışma performansları evlilik ve sonrasında çocuk sahibi olduktan sonra düşebilmektedir. Örneğin bazı çalışma alanlarında denizde, arazide çalışılması ya da diğer bir şehir ya da ülkeye iş gereği seyahatlerin yapılması gibi gerekliliklerde kadınlar (eş baskısı, çocuğunu bırakamama gibi) isteksiz davranabilmektedir. Ayrıca kadınların hamilelik ve çocuklarının bebeklik dönemlerinde zorunlu olarak izinli olmaları gereği iş yükü diğer çalışanların üstüne yıkılabilmektedir. Bu yoğun tempoda çalışan örgütlerde zamanla sorunlara yol açabilmektedir. Yukarıda ortaya konulan tüm olumsuzluklar ister istemez örgütte çatışmalara sebep olmakta ve performans düşüklüğü gündeme gelebilmektedir (Özmutaf, 2007).

- ✓ İş tatmini ortalamaları erkeklerde ( $X=3,860$ ), kadınlarda ( $X=3,666$ ) olduğu görülmekte olup, erkekler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.05$  olduğu için  $H_0$  red,  $H_{9.8}$  kabul].

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasında erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla iş tatmini düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara benzerlik gösteren Tekingündüz vd. (2015) tarafından çalışmada erkek personelin iş tatmin skoru anlamlı olarak kadınlardan daha yüksek bulunmuştur. Aral ve Kadan (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceği sıra ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklı olmadığı görülmekle birlikte, erkek öğretmenlerin sıra ortalamaları yüksek bulunmuştur. Diğer yandan Bulut (2005: v), Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782), Koç vd. (2009), Toker (2007), Sökmen ve Mete (2015) ve Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Genel bir çerçeveden bakıldığında kadın ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olduğu söylenemez. Ancak, kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olur. Kadın işçiler, öncelikle bir işi başarmak için, kullandıkları yöntemlerle ilgilenerek iş uyumu ve huzuru sağlamaktadırlar. Erkek çalışanlar için, geliştirilen çalışma stratejilerinin sonuçtaki kazancı önemli olmaktadır (Silah, 2005: 118-121).

- ✓ Erkek ve kadınların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p>.05$  olduğu için  $H_{9.9}$  hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada cinsiyet ve işten ayrılma niyeti arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Gerçek vd. (2015) ve Sökmen ve Mete (2015) tarafından yapılan çalışmalarda bireylerin işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak Şahin (2011: 282-283) tarafından yapılan çalışmada çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyete göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiş ve kadın çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri, erkek çalışanların görüşlerine göre yüksek çıkmıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıkları bulunmuştur. Diğer yandan Khatri ve diğerleri (1999) ve Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmalarda erkeklerin işten ayrılma niyetleri kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.



**(H10)** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi neticesinde [t-testi];

- ✓ Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme, taviz verme ve uyma stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H10.1, H10.2, H10.3 hipotezi red edilir].
- ✓ Çatışma yönetme yaklaşımlarından zorlama stratejisinde bekarlar ( $X=3,53$ ), evlilerde ( $X=3,35$ ) olduğu görülmekte olup, bekarlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p < .05$ ,  $H_0$  red, H10.4 kabul].
- ✓ Çatışma yönetme yaklaşımlarından kaçınma stratejisinde bekarlar ( $X=3,49$ ), evlilerde ( $X=3,30$ ) olduğu görülmekte olup, bekarlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p < .05$ ,  $H_0$  red, H10.5 kabul].

Katılımcıların evli yada bekar olmalarının tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları üzerinde etkisinin incelenmesinde problem çözme, taviz verme ve uyma stratejisinde bir farklılık görülmezken; hem zorlama hem de kaçınma stratejisinde bekar grubunun ortalaması evli olanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle bekar olan kişiler zorlama ve kaçınma stratejisini evli olanlara göre daha sık kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuçlarla benzerlik gösteren Zengin (2009: viii, 83) tarafından yapılan çalışmada bekar erkeklerin zorlama tarzını evli erkeklerle oranla daha çok tercih ettiği görülmüştür. Özdemir ve Özdemir (2007: 408) tarafından yapılan çalışmada medeni durum açısından bakıldığında uzlaşma (taviz verme) stratejisinde anlamlı farklılık olduğu ve evli çalışanların bekar çalışanlara oranla uzlaşma stratejisini kullanmayı daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Diğer yandan literatürde Dede (2004), Özmen (1997: 171-178) ve Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum değişkenine göre çatışmayı yönetme yaklaşımları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- ✓ Evli ve bekarların kariyer tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H10.6 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada medeni durumun ve kariyer tatmini ortalamaları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Gerçek vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada kariyer tatminin medeni duruma göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak Martins ve diğerleri (2002: 403-404) tarafından yapılan çalışmada kariyer tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, iş-aile çatışmasının kariyer tatmini üzerindeki negatif etkilerinin erkeklere nazaran kadınlarda daha güçlü olduğu görülmüştür.

- ✓ Evli ve bekarların iş performansı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H10.7 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada medeni durumun ve iş performansı ortalamaları arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782), Koç vd. (2009), Tekingündüz vd. (2015) ve Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum ile iş performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Diğer yandan çalışma yaşamı içinde kadınların bekarken ortaya koydukları çalışma performansları evlilik ve sonrasında çocuk sahibi olduktan sonra düşebilmektedir. Örneğin bazı çalışma alanlarında denizde, arazide çalışılması ya da diğer bir şehir ya da ülkeye iş gereği seyahatlerin yapılması gibi gerekliliklerde kadınlar (eş baskısı, çocuğunu bırakamama gibi) isteksiz davranabilmektedir. Ayrıca kadınların hamilelik ve çocuklarının bebeklik dönemlerinde zorunlu olarak izinli olmaları gereği iş yükü diğer çalışanların üstüne yıkılabilmektedir. Bu yoğun tempoda çalışan örgütlerde zamanla sorunlara yol açabilmektedir. Yukarıda ortaya konulan tüm olumsuzluklar ister istemez örgütte çatışmalara sebep olmakta ve performans düşüklüğü gündeme gelebilmektedir (Özmutaf, 2007).

- ✓ Evli ve bekarların iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H10.8 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada medeni durum ile iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782), Koç vd. (2009), Tekingündüz vd. (2015), Toker (2007) ve Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer yandan Aral ve Kadan (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyumu ölçeği alt boyutlarından dışsal

doyum, içsel doyum ve genel doyum puanlarında evli olan öğretmenlerin sıra ortalamaları bekar oranlara oranla yüksek bulunmuştur. Al-Aameri (2000: 533) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile medeni durum (bekar, evli, boşanmış, dul) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, iş tatmin düzeyi en düşük grubun dul kalan kişilerde olduğu, iş tatmin düzeyi en yüksek grubun ise boşanmış kişilerde olduğu görülmüştür.

- ✓ Evli ve bekarların işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H10.9 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada medeni durum ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Gerçek vd. (2015), Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) ve Tekingündüz vd. (2015) tarafından yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyeti üzerinde medeni durum değişkeninin herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

**(H11)** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı düzeyleri, iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi neticesinde [ANOVA testi];

- ✓ Çalışanların eğitim durumlarıyla (okur yazar değil, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü) tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H11.1, H11.2, H11.3, H11.4, H11.5 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada çalışanların eğitim düzeyleri ile çatışma yönetme stratejileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Dede (2004) tarafından yapılan çalışma sonucunda aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada kaçınma stratejisi hariç diğer boyutlarda istatistiksel olarak eğitim düzeyi ile tercih edilen strateji arasında farklılık bulunamamıştır. Diğer yandan Yağcıoğlu (1997) tarafından yapılan çalışmada akranlarla yaşanan çatışmalarda ise ilkokul, orta okul ve lise mezunu çalışanların alttan alma stilini yüksek okul mezunlarına kıyasla daha fazla kullandıkları; Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarıyla kaçınma

stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş ve ilk ve ortaokul mezunu yöneticilerin, çatışmaları diğer eğitim durumundaki yöneticilerden daha fazla kaçınma tarzıyla çözümlenmeye çalışmaktadırlar. Köroğlu (2012: 114) tarafından yapılan çalışmada lise mezunu personelin yüksek okul ve üniversite mezunu personele göre daha fazla bütünleştirme (problem çözme) stratejisini, üniversite ve üstü mezuniyete sahip personelin de daha fazla uzlaşma (taviz verme) stratejisini kullandıkları görülmüştür. Öğrenim durumunun seviyesi arttıkça yaşanan çatışmaların azaldığı, öğrenim durumunun seviyesi azaldıkça ise çatışmaların arttığı tespit edilmiştir. Özdemir ve Özdemir (2007: 408) tarafından yapılan çalışmada eğitim durumu farklılaştıkça, işbirliği ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı bir fark olduğu tespit etmiş ve doktora mezunu çalışanların işbirliği ve uzlaşma stratejilerini, önlisans ve lisans mezunlarından daha fazla kullandıklarını belirtmiştir. Topaloğlu (2004: vi) tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin eğitim düzeyi yükseldikçe kendi içlerinde yaşadıkları amaç çatışmalarının yoğunluğunun da arttığı ve çatışmalara neden olan davranışları düzeltmede, çalışanların eğitilmesine daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir. Üngüren (2008: 903-904) tarafından yapılan çalışmada çalışanların eğitimi durumlarına göre de çatışma yönetimi stratejileri uzlaşma stratejisi haricinde farklılaşmaktadır. Yüksek lisans, üniversite ve lise eğitim almış çalışanların örgütsel çatışma yönetiminde en sık kullandıkları strateji bütünleşme stratejisi iken, ilköğretim mezunlarının uyma stratejisi uyguladıkları gözlemlenmiştir. İlköğretim mezunlarının çatışmada karşı tarafın isteklerine uyararak çözüm bulma, kendi isteklerine değer vermeme, arka planda durarak sorumluluktan kaçma gibi kaybet-kaybet stratejisiyle yaklaştıkları gözlemlenmiştir.

- ✓ Çalışanların eğitim durumlarıyla (okur yazar değil, ilköğretim, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü) kariyer tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H11.6 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada eğitim düzeyi ile kariyer tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Gerçek vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada kariyer tatmininin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- ✓ Çalışanların eğitim durumlarıyla (okur yazar değil, ilköğretim, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü) iş performansı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H11.7 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada eğitim düzeyi ile iş performansı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Chen ve Silverthorne (2008: 577), Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782) ve Tekingündüz vd. (2015) tarafından yapılan çalışmalarda eğitim düzeyleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmada eğitim ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- ✓ Çalışanların eğitim durumlarıyla (okur yazar değil, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü) iş tatmini düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için  $H_{11.8}$  hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Al-Aameri (2000: 533), Kanyurhi ve Akonkwa (2016: 782) ve Tekingündüz vd. (2015) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda çalışanların iş tatmini ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmada eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Chen ve Silverthorne (2008: 577) tarafından yapılan çalışmada bireylerin eğitim geçmişleriyle iş tatmini skorları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, eğitim seviyesi yüksek lisans derecesi olan katılımcıların lise ve lisans derecesi olan katılımcılara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Diğer yandan Toker (2007) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin eğitim değişkeni bakımından farklılaşma gösterdiği görülmüş ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanlar üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatmin elde ettikleri görülmektedir. Bu sonuç, özellikle üniversite mezunu çalışanların lise mezunu olanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları biçiminde yorumlanabilir. Benzer sonuçları Güven vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada görmek mümkündür. Çalışanlarda eğitim düzeyi düşük olanların (ilkokul, ortaokul ve lise mezunlar) yüksek olanlara (yüksek okul mezunları) göre işlerinden daha çok tatmin oldukları ortaya çıkmıştır.

- ✓ Çalışanların eğitim durumlarıyla (okur yazar değil, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü) işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p > .05$  olduğu için H11.9 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Gerçek vd. (2015) ve Tekingündüz vd. (2015) tarafından yapılan çalışmalarda eğitim düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunamamıştır. Ancak Khatri ve diğerleri (1999) tarafından yapılan çalışmada eğitim seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi hem çalışanın performansını hem de çalışma tutumlarını etkiler. Eğitim düzeyinin, çalışanların beklentilerini ve iş algılamasını etkilediğini ve bu etkilemenin eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanın beklentilerinin yükselmesi biçiminde olduğu görülmektedir (Silah, 2005: 122). Diğer yandan Şahin (2011: 282-283) ve Tan (2008: 11-12) tarafından yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyetinin eğitim seviyesi ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuş ve çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe işten ayrılma niyetinde azalma olacağı ifade edilmiştir. Benzer şekilde Özacı ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada ilkokul, lise terk ve lise mezunlarının, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre işten ayrılma niyetleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçların tam aksine Emiroğlu vd. (2015: 390) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Buna göre ilk okul, ortaokul, lise gibi eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar, üniversite ve üstü gibi eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarla karşılaştırıldığında işten ayrılma niyetleri düşük seviyelerde olduğu görülmektedir.

**(H12)** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde işletme türüne göre (sanayi işletmesi/hizmet işletmesi) farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi neticesinde [t-testi];

- ✓ Problem çözme stratejisinde sanayi işletmelerinde ( $X=4,246$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=4,145$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p < .05$ ,  $H_0$  red, H12.1 kabul].

- ✓ Zorlama stratejisinde sanayi işletmelerinde ( $X=3,500$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,304$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.05$ ,  $H_0$  red,  $H_{12.4}$  kabul].
- ✓ Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının taviz verme, uyma ve kaçınma stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p>.05$  olduğu için  $H_{12.2}$ ,  $H_{12.3}$ ,  $H_{12.5}$  hipotezi red edilir].

Katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne göre (sanayi işletmesi/hizmet işletmesi) tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları üzerinde etkisinin incelenmesinde taviz verme, uyma ve kaçınma stratejisinde bir farklılık görülmezken; hem problem çözme hem de zorlama stratejisinde sanayi işletmelerinde çalışanların ortalaması hizmet işletmelerinde çalışanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle sanayi işletmelerinde çalışan kişiler hem problem çözme ve zorlama stratejisini daha sık kullandıkları anlaşılmaktadır. Literatürde taranan çalışmalar içinde bu tarz bir karşılaştırmaya rastlanmamıştır. Farklı bir karşılaştırma Yürür ve Soygüzel (2010: 33) tarafından yapılan çalışmada tümleştirme, hükmetme ve kaçınma tarzları açısından kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticileri arasında farklılık tespit edilmiştir. Tümleştirme ve kaçınma tarzlarını özel sektör yöneticileri daha fazla tercih ettiklerini belirtirken, kamu yöneticileri hükmetme tarzını daha fazla uyguladıklarını belirtmişlerdir.

- ✓ Kariyer tatmini ortalamaları sanayi işletmelerinde ( $X=3,533$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,240$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.05$ ,  $H_0$  red,  $H_{12.6}$  kabul].

Katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne göre (sanayi işletmesi/hizmet işletmesi) kariyer tatmin düzeylerinde farklılık olup olmadığının incelenmesi neticesinde sanayi işletmelerinde çalışanların ortalaması hizmet işletmelerinde çalışanlara oranla daha yüksek bulunmuştur.

- ✓ Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kimselerin iş performansı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p>.05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

Yapılan bu çalışmada katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne göre (sanayi işletmesi/hizmet işletmesi) eğitim düzeyi ile iş performansı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

- ✓ İş tatmini ortalamaları sanayi işletmelerinde ( $X=3,932$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,646$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.01$ ,  $H_0$  red,  $H_{12.8}$  kabul].

Katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne göre (sanayi işletmesi/hizmet işletmesi) iş tatmini düzeylerinde farklılık olup olmadığının incelenmesi neticesinde sanayi işletmelerinde çalışanların ortalaması hizmet işletmelerinde çalışanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Literatürde taranan çalışmalar içinde bu tarz bir karşılaştırmaya rastlanmamıştır. Farklı bir karşılaştırma olarak Sonnad (2003: 2) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin tatmin düzeylerinde, devlet hastaneleri ile özel hastaneler arasında önemli farklar bulundu. Özel hastanelerdeki hemşirelerin tatmin düzeyleri devlet hastanelerindeki hemşire oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

- ✓ İşten ayrılma niyeti ortalamaları sanayi işletmelerinde ( $X=1,821$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=2,062$ ) olduğu görülmekte olup, hizmet işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [ $p<.05$ ,  $H_0$  red,  $H_{12.9}$  kabul].

Katılımcıların çalıştıkları kurumun türüne göre (sanayi işletmesi/hizmet işletmesi) işten ayrılma niyeti düzeylerinde farklılık olup olmadığının incelenmesi neticesinde hizmet işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetleri sanayi işletmelerinde çalışanlara oranla daha yüksek bulunmuştur.

Sanayi işletmelerinde çalışanların hem kariyer tatmin düzeyleri ortalamaları hem de iş tatmini düzeyleri ortalamaları hizmet işletmeleri çalışanlarına göre anlamlı olarak yüksek oranda olduğu görülmekte; diğer yandan iş performans düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmezken işten ayrılma niyetinde ise hizmet işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetleri sanayi işletmelerinde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.



**(H13)** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde firmada çalışan kişi sayısına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi neticesinde [ANOVA testi];

- ✓ Firmadaki çalışan sayıları (1-9 kişi, 10-49 kişi, 50-249 kişi, 250 ve üzerinde kişi) ile taviz verme stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,845$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 1-9 kişi çalışanlar ( $X=3,935$ ) ile 50-249 kişi çalışanları ( $X=3,670$ ) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği, 1-9 kişi çalışanlar ( $X=3,935$ ) ile 250 ve üzeri kişi çalışanları ( $X=3,649$ ) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi H0 red, H13.1 kabul].

Firmadaki çalışan sayıları göz önüne alındığında çalışan sayısı (1-9 kişi) olan işletmelerdeki kişilerin taviz verme stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir.

- ✓ Firmadaki çalışan sayıları (1-9 kişi, 10-49 kişi, 50-249 kişi, 250 ve üzerinde kişi) ile uyma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,320$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 10-49 kişi çalışanlar ( $X=3,421$ ) ile 50-249 kişi çalışanları ( $X=3,199$ ) arasında 10-49 çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi H0 red, H13.1 kabul].

Firmadaki çalışan sayıları göz önüne alındığında çalışan sayısı (10-49 kişi) olan işletmelerdeki kişilerin çalışan sayısı (50-249 kişi) olanlarla karşılaştırılmasında daha az sayıda bulunan işletmelerdeki kimselerin uyma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Ancak firmadaki çalışan sayıları ile problem çözme, zorlama ve kaçınma stratejisi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

- ✓ Bireylerin kariyer tatmini, iş performansı iş tatmini, işten ayrılma niyeti ortalamaları ile firmada çalışan kişi sayısı (1-9 kişi, 10-49 kişi, 50-249 kişi, 250 ve üzerinde kişi) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p>.05$  olduğu için H13.2, H13.3, H13.4, H13.5 hipotezi red edilir].

Yapılan bu çalışmada katılımcıların firmadaki çalışan sayıları (1-9 kişi, 10-49 kişi, 50-249 kişi, 250 ve üzerinde kişi) ile çalışanların kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit

edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Ural (1997: iii, iv, 79) ve Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmalarda çalışan sayısına göre tercih edilen çatışma yöntemleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

**(H14)** Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ortalamaları firmadaki mevkiisine/pozisyonlara göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi neticesinde [ANOVA testi];

- ✓ Firmadaki mevki düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile uyma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=2,534$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevki düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X= 3,374$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X= 3,155$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [H0 red, H14.1 kabul].

Çalışanların firmadaki mevkiisi/pozisyonları göz önüne alındığında personel sınıfı ile orta kademe yönetici sınıfı arasında uyma stratejisi boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup, personel sınıfındaki kişilerin çalışan orta kademe yönetici sınıfına oranla uyma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir.

- ✓ Firmadaki mevki düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile zorlama stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,252$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevki düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin Personel sınıfı ( $X=3,316$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=3,613$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [H0 red, H14.1 kabul].

Çalışanların firmadaki mevkiisi/pozisyonları göz önüne alındığında personel sınıfı ile üst kademe yönetici sınıfı arasında zorlama stratejisi boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup, üst kademe yönetici sınıfındaki kişilerin personel sınıfındaki kişilere oranla zorlama stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Literatürde Topaloğlu (2004: vi) tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin işletmedeki pozisyonları yükseldikçe, çatışmaları yönetmede güç ve yetki kullanma yaklaşımını daha fazla uyguladıklarını ortaya çıkarmıştır. Benzer olarak Yağcıoğlu (1997) tarafından yapılan çalışmada örgütte astlarla yaşanan çatışmada üst yöneticilerin

hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri saptanmıştır.

- ✓ Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile kaçınma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=5,274$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,467$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X=3,1204$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [H0 red, H14.1 kabul].

Çalışanların firmadaki mevkiisi/pozisyonları göz önüne alındığında personel sınıfı ile orta kademe yönetici sınıfı arasında kaçınma stratejisi boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup, personel sınıfındaki kişilerin orta kademe yönetici sınıfına oranla kaçınma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Literatürde Dede (2004) tarafından yapılan çalışma sonucunda çalışanların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin işyerindeki unvanları açısından güçlü oranda farklılık gösterdiği ve yönetici seviyesinde çalışanlar kaçınma yöntemini kullanmazlarken, astı olmayan eleman düzeyinde çalışanların ise kaçınma yöntemini tercih ettikleri görülmüştür. Benzer şekilde Brewer, Mitchell ve Weber (2002) tarafından yapılan çalışmada yüksek statülü çalışanların çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından problem çözme stilini daha çok tercih ettikleri görülürken, düşük statülü çalışanların çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından uyma ve kaçınma stilini daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Diğer yandan Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına göre (işletme sahibi veya ortağı yöneticilerin, alt, orta ve üst düzey yöneticileri) çatışma yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Lin (2003) tarafından yapılan çalışmada Tayvanlı yöneticilerin uyma stratejisi (obliging styles), kaçınma stratejisi (avoiding styles) ya da zorlama stratejilerini (dominating styles) kullanmaktan ziyade, problem çözme stratejisini (integrating styles) ve uzlaşma stratejisini (compromising styles) kullanmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Tercih edilen çatışma yönetim tarzı özel ve kamu sektörleri arasında farklılık göstermemiştir.

- ✓ Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile kariyer tatmin düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=10,10$ ;  $p<.01$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,226$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X=3,650$ ) arasında orta kademe sınıfı lehine; personel sınıfı ( $X=3,226$ ) ile

üst kademe sınıfı ( $X=4,012$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine; şef sınıfı ( $X=3,329$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=4,012$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. (Personel=3,226), (Şef=3,329), (Ortakademe=3,65), (Üstkademe=4,012) [ $H_0$  red,  $H_{14.2}$  kabul].

Çalışanların firmadaki mevkiisi/pozisyonları (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile kariyer tatmin düzeyleri arasında ilişki araştırıldığında kişilerin çalıştıkları sınıf düzeyleri ile kariyer tatmin düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki dikkat çekmektedir. Kariyer tatmin düzeyleri ortalamaları en düşük sınıf personel, sonra şefler, orta kademe yönetici ve en yüksek olarak üst kademe sınıf gelmektedir.

- ✓ Firmadaki mevki düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile bireylerin iş performansı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [ $p>.05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir].

Çalışanların firmadaki mevkiisi/pozisyonları (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile iş performansı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmada iş pozisyonu ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sökmen ve Mete (2015) tarafından yapılan çalışmada iş performansının mesleklerine göre farklılık gösterdiği görülmüş ve doktor grubundakilerin diğer gruplardan (hemşire/hastabakıcı, sağlık teknisyeni) farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

- ✓ Firmadaki mevki düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile iş tatmini düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=4,580$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevki düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,701$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=4,1383$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $H_0$  red,  $H_{14.4}$  kabul].

Çalışanların firmadaki mevkiisi/pozisyonları (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile iş tatmini düzeyleri arasında ilişki araştırıldığında personel sınıfı ile üst kademe yönetici sınıfı arasında anlamlı farklılık görülmüş olup, üst kademe yönetici sınıfındaki kişilerin iş tatmin düzeyleri personel

sınıfındaki kişilere oranla daha yüksek çıkmaktadır. Literatürde benzer sonuçlara Liu ve diğerleri (2010: 620) ve Suliman (2007: 300-302) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların iş tatmini ile pozisyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurçel (2005) tarafından yapılan çalışmada iş doyumunu puan ortalamaları yönetici konumundaki hekimlerde diğer hekimlere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Yine benzer sonuçları içeren çalışmada Silah (2005: 126) iş tatmini üzerinde meslek değişkeni üzerinde yapılan çalışmalarda profesyonel ve yöneticilerin en yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları, buna karşılık kalifiye olmayan ağır endüstri çalışanlarının (otomotiv ya da çelik endüstri çalışanları) en fazla iş tatminsizliğine sahip oldukları görülmüştür.

- ✓ Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiştir (F 4,001;  $p < .05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=2,045$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=1,574$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [H0 red, H14.5 kabul].

Çalışanların firmadaki mevkiisi/pozisyonları (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki araştırıldığında personel sınıfı ile üst kademe yönetici sınıfı arasında anlamlı farklılık görülmüş olup, personel sınıfındaki kişilerin işten ayrılma niyeti üst kademe yönetici sınıfındaki kişilere oranla daha yüksek çıkmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik gösteren çalışmada Keser (2014: 173) çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde statülerine göre bir farklılaşma görüldüğünü ve özellikle yönetim kademelerinde bulunan bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Emiroğlu vd. (2015: 391) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile çalışanların pozisyonları/ mevkileri arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Buna göre yönetici ve yönetici yardımcıları gibi yüksek pozisyonlarda çalışanların işten ayrılma niyetleri şef ve personel gibi düşük pozisyonlarda çalışan kişilere göre daha düşük seviyelerde olduğu görülmüştür.

## 5.2. Sonuç

Çatışmaların çok değişik ortamlarda, değişik şekillerde ve farklı düzeylerde ortaya çıkmasından dolayı kesin bir tanımının yapılması zorlaşmaktadır. Ancak literatürde “çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanmakla birlikte anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 2011: 645-663; Saruhan ve Yıldız, 2009: 289; Şimşek, 2010: 291-292). Çatışma kavramının sadece insanoğlu için geçerli olmadığı, doğadaki tüm canlılar varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak çevresiyle mücadele etmek hatta yeri geldiğinde çatışmak zorunda olduğu ifade edilmektedir. Hayatımızın her evresinde; ilişkilerimiz başta olmak üzere, evliliklerde, arkadaşlıklarda, grup içinde, gruplar arasında, örgüt ve müzakere ortamları gibi çok geniş bir alanda çatışmaların yaşandığına tanık olunmaktadır. Beşerî bir varlık olan insan faktörünün işletmelerde rolü gereği görevlerini yerine getirirken birtakım fikir ayrılıkları, anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmalar, zaman içinde yaşanan olaylardan etkilenecek şekilde, farklı bakış açıları ve anlayışlar tarafından çıkabilmektedir. Bireylerin yaşanan çatışmaların yönetimi konusunda farklı yollar izledikleri bilinen bir gerçektir.

Bu gerçekten hareketle beyaz yakalı konumundaki bireylerin iş arkadaşlarıyla yaşadıkları bir çatışma durumunda daha çok hangi tür çatışma yönetim yaklaşımlarını tercih ettiklerini belirlemek ve tercih edilen çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli kullanılarak araştırılmıştır. Bunlara ilaveten cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çalıştığı kurumdaki kişi sayısı, kıdem, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre, ortalama aylık gelir gibi kontrol değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nde kayıtlı özel sektör işletmelerindeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada maliyet ve zaman kısıtları göz önüne alınarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde araştırmanın uygulama kısmında anket yoluyla elde edilen veriler SPSS-22 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistik, aracılık analizi

yapılmıştır. Verilerin homojenliği Bartlett testi ile belirlenirken, örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile değerlendirilmiştir. Öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde demografik değişkenlerin anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı SPSS paket programı kullanılarak iki ayrı grubun aynı niteliklere ait ortalamalarının karşılaştırılmasında Independent T testi ve ikiden fazla grupların ortalamalarının farkını araştırmada One Way ANOVA testleri yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi bulmak için korelasyon analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri, bu ilişkilerin yönünü ve kavramların birbirleri üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış, kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarıyla kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında iş tatmininin aracılık edip etmediği AMOS programında test edilmiştir.

Araştırma sonucunda;

Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi) iş tatmini arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetim stratejilerinden problem çözme stratejisini tercih eden çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çatışma yönetme alt boyutlarından hiçbirisiyle (problem çözme, taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi) kariyer tatmini arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme stratejisi ve zorlama stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (taviz verme, uyma ve kaçınma stratejisi) iş performansı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetim stratejilerinden problem çözme stratejisi ile zorlama stratejisini tercih eden çalışanların iş performans düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çatışma yönetme alt boyutlarından problem çözme ve taviz verme stratejisi hariç diğer alt boyutlarla (uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi) işten ayrılma niyeti arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetim stratejilerinden problem çözme stratejisini tercih eden çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu; taviz verme stratejisini tercih eden çalışanların işten ayrılma

niyetlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bireylerin iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzeyde kariyer tatminini ve iş performansını etkilediği; istatistiksel olarak anlamlı ve negatif düzeyde işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Yani katılımcıların iş tatmin düzeylerinin artması, çalışanların kariyer tatmin düzeylerinin artacağını göstermektedir. Benzer şekilde çalışanların iş tatmin düzeyleri arttıkça, çalışanların iş performans düzeylerinin de artacağı görülmektedir. Diğer yandan çalışanların iş tatmin düzeyleri arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme stratejisinin çalışanların kariyer tatmini üzerine etkisinde iş tatminin tam aracılık rolü olduğu; iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatminin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma stratejisinin kariyer tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatminin aracılık rolü bulunamamıştır.

Yaş değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından uyma stratejisi (-,122,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,114,  $p<.05$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; iş performansı (,158,  $p<.01$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer yandan yaş değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme stratejisi, taviz verme stratejisi, zorlama stratejisi, kariyer tatmini, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında çalışanların yaşları arttıkça çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri görülürken, iş performansları artış göstermektedir.

Gelir değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından taviz verme stratejisi (-,118,  $p<.05$ ), uyma stratejisi (-,113,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,282,  $p<.01$ ), işten ayrılma niyeti (-,124,  $p<.05$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; kariyer tatmini (,203,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer yandan gelir değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme stratejisi, zorlama stratejisi, iş tatmini ve iş performansı arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında çalışanların gelir düzeyleri yükseldikçe kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından taviz verme stratejisi, uyma



stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve kariyer tatmin düzeylerinin artış gösterdiği görülmektedir.

Firmadaki hizmet yılı değişkeni ile işten ayrılma niyeti (-,149,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; iş performansı (,131,  $p<.01$ ) ve iş tatmini (,128,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer yandan firmadaki hizmet yılı ile kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından hiçbirisiyle ve kariyer tatmini arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında çalışanların çalıştıkları firmadaki hizmet yılı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülürken, iş performansları ve iş tatmin düzeyleri artış göstermektedir.

Toplam deneyim yılı değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından uyma stratejisi (-,111,  $p<.05$ ), kaçınma stratejisi (-,108,  $p<.05$ ), işten ayrılma niyeti (-,146,  $p<.01$ ) arasında negatif yönde düşük düzeyde; problem çözme stratejisi (,110,  $p<.05$ ), kariyer tatmini (,106,  $p<.05$ ), iş performansı (,165,  $p<.01$ ), iş tatmini (,137,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında çalışanların çalışma hayatındaki toplam deneyimleri arttıkça kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülürken; problem çözme stratejisini daha çok tercih ettikleri, kariyer tatmin düzeyleri, iş performansları ve iş tatmin düzeyleri artış göstermektedir.

Katılımcıların kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından kullanım sıklıkları göz önüne alındığında yüksekte düşüğe doğru sıralandığında ilk sırada problem çözme stratejisi (4,20), taviz verme stratejisi (3,73), zorlama stratejisi (3,41), kaçınma stratejisi (3,37) ve son olarak uyma stratejisi (3,33) gelmektedir.

Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi), kariyer tatmin düzeyleri, iş performansı düzeyleri, iş tatmini düzeyleri, işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi neticesinde [t-testi];

Erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme, taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Benzer şekilde erkek ve kadınların iş

performansı düzeyleri ile işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Diğer yandan hem kariyer tatmini ortalamaları erkeklerde ( $X=3,560$ ), kadınlarda ( $X=2,998$ ) hem de iş tatmini ortalamaları erkeklerde ( $X=3,860$ ), kadınlarda ( $X=3,666$ ) olduğu görülmekte olup, erkekler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların hem kariyer tatmini hem de iş tatmini düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasında erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme, taviz verme ve uyma stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Benzer şekilde evli ve bekarların kariyer tatmini, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ortalamaları anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak çatışma yönetme yaklaşımlarından zorlama stratejisinde bekarlar ( $X=3,53$ ), evlilerde ( $X=3,35$ ) olduğu görülmekte olup, bekarlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Aynı şekilde kaçınma stratejisinde bekarlar ( $X=3,49$ ), evlilerde ( $X=3,30$ ) olduğu görülmekte olup, bekarlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların evli ya da bekar olmalarının tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları üzerinde etkisinin incelenmesinde hem zorlama hem de kaçınma stratejisinde bekar grubunun ortalaması evli olanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Bekar olan kişiler zorlama ve kaçınma stratejisini evli olanlara göre daha sık kullandıkları anlaşılmaktadır.

Çalışanların eğitim durumlarıyla (okur yazar değil, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü) tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme, taviz verme, taviz verme, zorlama ve kaçınma stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Benzer şekilde çalışanların eğitim durumlarıyla (okur yazar değil, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü) kariyer tatmin düzeyleri, iş performansı düzeyleri, iş tatmini düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Sanayi işletmesi ve hizmet işletmesinde çalışan kişilerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından taviz verme stratejisi, uyma stratejisi ve kaçınma stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak

Problem çözüme stratejisinde sanayi işletmelerinde ( $X=4,246$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=4,145$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Benzer şekilde zorlama stratejisinde sanayi işletmelerinde ( $X=3,500$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,304$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcılardan sanayi işletmelerinde çalışan kişilerin hizmet işletmesinde çalışan kişilere oranla problem çözüme ve zorlama stratejisini daha sık kullandıkları anlaşılmaktadır. Kariyer tatmini ortalamaları sanayi işletmelerinde ( $X=3,533$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,240$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Benzer şekilde iş tatmini ortalamaları sanayi işletmelerinde ( $X=3,932$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=3,646$ ) olduğu görülmekte olup, sanayi işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların hem kariyer tatmini hem de iş tatmininde sanayi işletmelerinde çalışanların ortalaması hizmet işletmelerinde çalışanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Diğer yandan işten ayrılma niyeti düzeylerinde Sanayi işletmelerinde ( $X=1,821$ ), hizmet işletmelerinde ( $X=2,062$ ) olduğu görülmekte olup, hizmet işletmeleri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Hizmet işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetleri sanayi işletmelerinde çalışanlara oranla daha yüksek bulunmuştur.

Firmadaki çalışan sayıları (1-9 kişi, 10-49 kişi, 50-249 kişi, 250 ve üzerinde kişi) ile taviz verme stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,845$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 1-9 kişi çalışanlar ( $X=3,935$ ) ile 50-249 kişi çalışanları ( $X=3,670$ ) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği, 1-9 kişi çalışanlar ( $X=3,935$ ) ile 250 ve üzeri kişi çalışanları ( $X=3,649$ ) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi. Firmadaki çalışan sayıları göz önüne alındığında çalışan sayısı (1-9 kişi) olan işletmelerdeki kişilerin taviz verme stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Firmadaki çalışan sayıları (1-9 kişi, 10-49 kişi, 50-249 kişi, 250 ve üzerinde kişi) ile uyma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,320$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 10-49 kişi çalışanlar ( $X=3,421$ ) ile 50-249 kişi çalışanları ( $X=3,199$ ) arasında 10-49 çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi. Firmadaki çalışan sayıları göz önüne alındığında çalışan sayısı (10-49 kişi) olan işletmelerdeki kişilerin çalışan sayısı (50-249 kişi) olanlarla karşılaştırılmasında daha az çalışanı bulunan işletmelerdeki kimselerin uyma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Bireylerin kariyer tatmini, iş

performansı iş tatmini, işten ayrılma niyeti ile firmada çalışan kişi sayısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile uyma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=2,534$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X= 3,374$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X= 3,155$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların firmadaki mevkisi/pozisyonları göz önüne alındığında personel sınıfı ile orta kademe yönetici sınıfı arasında uyma stratejisi boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup, personel sınıfındaki kişilerin orta kademe yönetici sınıfına çalışan kişilere oranla uyma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile zorlama stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=3,252$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,316$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=3,613$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların firmadaki mevkisi/pozisyonları göz önüne alındığında personel sınıfı ile üst kademe yönetici sınıfı arasında zorlama stratejisi boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup, üst kademe yönetici sınıfındaki kişilerin personel sınıfındaki kişilere oranla zorlama stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir.

Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile kaçınma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F= 5,274$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,467$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X=3,1204$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Personel sınıfındaki kişilerin orta kademe yönetici sınıfında çalışan kişilere oranla kaçınma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir.

Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile kariyer tatmini ortalamaları arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F= 10,10$ ;  $p<.01$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,226$ ) ile orta kademe sınıfı ( $X=3,650$ ) arasında orta kademe sınıfı lehine; personel sınıfı ( $X=3,226$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=4,012$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine; şef sınıfı ( $X= 3,329$ ) ile üst kademe sınıfı

( $X=4,012$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. (personel=3,226), (şef=3,329), (ortakademe=3,65), (üstkademe=4,012). Çalışmada kişilerin çalıştıkları sınıf düzeyleri ile kariyer tatmini ortalamaları arasında doğrusal bir ilişki dikkat çekmektedir. Kariyer tatmini ortalamaları en düşük sınıf personel, sonra şefler, orta kademe yönetici ve en yüksek olarak üst kademe sınıf gelmektedir.

Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile bireylerin iş performansı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Diğer yandan firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile iş tatmini düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F=4,580$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=3,701$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=4,1383$ ) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların firmadaki mevkiisi/pozisyonları (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile iş tatmini düzeyleri arasında ilişki araştırıldığında personel sınıfı ile üst kademe yönetici sınıfı arasında anlamlı farklılık görülmüş olup, üst kademe yönetici sınıfındaki kişilerin iş tatmin düzeyleri personel sınıfındaki kişilere oranla daha yüksek çıkmaktadır. Firmadaki mevkii düzeyi (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiştir ( $F 4,001$ ;  $p<.05$ ). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda mevkii düzeyi gruplarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ( $X=2,045$ ) ile üst kademe sınıfı ( $X=1,574$ ) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle personel sınıfındaki kişilerin işten ayrılma niyeti üst kademe yönetici sınıfındaki kişilere oranla daha yüksek çıkmaktadır.

Çalışmanın sonuçlarını genel olarak toparlamak gerekirse çalışanların çatışma yönetim yaklaşımlarının tercih edilmesinde yaşın, gelirin, hizmet yılının, toplam deneyim süresinin, cinsiyetin, medeni durumun, işletmenin faaliyette bulunduğu alanın (sanayi/hizmet işletmesi), firmadaki çalışan sayısının, çalışanın firmadaki konumunun önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme stratejisini tercih eden çalışanların iş tatmini ve iş performansı düzeylerinin daha yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.

İş tatmini değişkeninin çatışma yönetim yaklaşımlarının alt boyutu olan problem çözme stratejisiyle kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi saptanmıştır.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular çalışanların işten ayrılma oranlarını veya işten ayrılma niyetlerini azaltmak isteyen örgüt yöneticileri için yararlı olabilir. Çalışanların iş ortamındaki iş tatminlerini ve kariyer tatminlerini artırmak, iş performanslarını yükseltmek, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilir ve böylece istikrarlı ve nitelikli bir işgücünün kurulmasına yardımcı olabilir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler, çatışma kavramını ve çatışma yönetme stratejilerini anlamakta, çalışanların iş tatmini, kariyer tatminini ve iş performans düzeylerini iyileştirmeye yardımcı olmak için ve işten ayrılma niyetlerini düşürmek için nelerin yapılacağıının belirlemelerine yardımcı olabileceğinin farkında olmalıdır.

Öneri olarak sunulabileceklerin başında hem sanayi hem de hizmet işletmelerindeki tüm çalışanlar için çatışma yönetimi eğitimleri verilebilir. Bu eğitimlerle, işgörenlere çatışmaların ortaya çıkış unsurlarına göre nasıl ele alınacağı ile çatışmayla başa çıkma yöntemleri konusunda yeni bakış açıları ve beceriler kazandırılabilir. Bu eğitimler sayesinde çalışanlar arasındaki çatışmaların sağlıklı bir şekilde yönetilmesi sağlanabilir. Alınacak eğitimlerle farklılıklardan doğabilecek çatışmaların iyi bir dengede tutulması, çatışmaya rağmen ortak bir payda da birleşebilmesi gibi konularda yetkinlik kazandırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akbalık, F. G. (2001). Çatışma çözme ölçeğinin üniversite öğrencileri formu geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, II (16).
- Akduman, G. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). *İnsan kaynaklarında yeni bir vizyon mutluluk yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akgeyik, T. (2012). Performans değerlendirme, 7. Bölüm Editör U. Dolgun, (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı) içinde (165-190). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akgün, A. (2008). *Çatışma yönetim stratejilerinin proje başarısına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4), 1-25.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 13 (2), 1-11.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), 105-135.
- Aktay, D. D. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al-Aameri, A. S. (2000). Job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Saudi Medical Journal*, 21 (6), 531-535.
- Aldemir, M. C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Alguadiş, M. (Temmuz-Eylül, 2005). Doğuştan çatışma yönetim uzmanı. *Kaynak Dergisi*, (23). 04 Kasım 2017, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=23&sira=158>.
- Allen, D. G., & Grifeth, R. W. (2000). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 525-548.

- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2011). *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5 (3), 239-253. <https://doi.org/10.1108/eb022745>
- Appelbaum, S. H., Abdallah, C., & Shapiro, B. T. (1999). The self-directed team: A conflict resolution analysis. *Team Performance Management*, 5 (2), 60-77.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization the effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26 (2), 171-193.
- Aral, N. ve Kadan, G. (2016). Öğretmenlerin çatışma çözme becerilerinin iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* 5 (4), 264-278.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, B. (2010). *Çalışanlarda çatışma çözme yöntemlerinin tükenmişlik üzerine etkisi ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aşık, C. (2010). *Örgütlerdeki çatışma nedenleriyle çalışanların performansları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması, gelişimi ve sorunları*. Bursa: Ezgi.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1), 57-75.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34.



- Baş, T. (2006). *Anket nasıl hazırlanır? Anket nasıl uygulanır? Anket nasıl değerlendirilir?*. (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). Moderator-Mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–82.
- Başak, B. (2010). *Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21-38.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. (1. Baskı). Ankara: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi*. Eskişehir: Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi, geleneksel ve klasik paradigmalarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bilgin, A. (2008). *Okullarda şiddeti önlemede bir yöntem çatışma çözme*. (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bingöl, D. (1996). *Personel yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Beta.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6. Baskı). İstanbul: Arıkan.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. (9. Baskı). İstanbul: Beta.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational assessment questionnaire job satisfaction subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2008), 63–77. doi:10.1016/j.jvb.2008.01.004
- Bozoğlan, B. (2010). *Balkan ülkeleri üniversite öğrencilerinin çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri ile çatışma çözme stilleri*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, M. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management* 13 (1), 78-94.

- Bulut, D. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, çatışma ve yönetim algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bulutlar, F. (2007). İşgücü farklılığı, performans değerlendirilmesi ve duygular. B. Dereli, (Ed.), *İşgücündeki farklılıkların yönetimi* (1. Baskı) içinde (163-183). İstanbul: Beta Yayınları.
- Can, H., Azizoglu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (7), 572-582. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730810906326>
- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career Development International*, 9 (4), 424-437. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410544364>
- Chhabra, B. (2013). Locus of control as a moderator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment: A study of Indian IT professionals. *Organizations And Markets In Emerging Economies*, 4, 2(8), 25-41.
- Chiu, J. S. K., Chen, W. C., Lu, F. C., & Lee, S. J. (2006). The linkage of job performance to goal setting, team building and organizational commitment in the High-Tech Industry in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 130-142.
- Chung, N., & Chienwattanasook, K. (2016). *Reducing organizational conflicts by using interpersonal relationship management according to the 4 principles of service (Sangaha-Vatthu 4), A contrast between asian and european – american firms*. International Conference in Innovative Business and Entrepreneurship 2016 May 19th, 2016
- Cotton, Kathleen (n. d.). Developeping, empathy in children and youth, scohool

improvement research series.

- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi, tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi, tanımlar, kavramlar, ilkeler*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 79-97.
- Çelik, A. (2007). Kariyer kavramı, kapsamı ve temel boyutları. (M. Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Akatay, (Ed.), *Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetimi uygulamaları* (2. Baskı) içinde (1-30). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, A. D. ve Telman, N. (2013). *Endüstri/Örgüt psikolojisi alanında kullanılan ölçekler el kitabı*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Çerçi, S. (2013). *İş değerlerinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkisi Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Çetinkanat, A. C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı.
- Çiftçi, B. (2012). Kariyer planlama. U. Dolgun, (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı) içinde (137-164). Bursa: Ekin Yayınevi
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Çulpan, R. (1978). Bireysel ve örgütsel davranış: Beklentiler dengesi modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 11 (1), 12-23.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 105-117. doi: 10.1080/13594320444000227
- Dede, T. (2004). *İşletmelerde kişilerarası çatışmaların çözüm yöntemleri ve bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demirgil, H. (2006). Çok boyutlu ölçekleme. Ş. Kalaycı, (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde* (403-405). Ankara: Pegem Akademi.
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16 (4), 234-245. <https://doi.org/10.1108/02686900110389188>
- Drago, R., & Wooden, M. (1992). The determinants of labor absence: Economic factors and workgroup norms across countries. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (4), 764-778. <http://www.jstor.org/stable/2524592>
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 385–397. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.108
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17–26.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No.5.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Ersöz, F. N. (2010). *Çatışma yönetim tarzının, çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumu üzerindeki etkisi (İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde bir araştırma)*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki, Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Doktora tezi Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2015). Çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi: Selçuklu Belediyesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (1), 137-154.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis, *Occupational and Environmental Medicine*, 62 (2), 05–112. doi: 10.1136/oem.2002.006734
- Fatimah, M. S. (2008). *Effects of communication on turnover intention: A case of hotel employees in Malaysia*. Iowa State University, Graduate Theses and Dissertations. Paper 11164.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Folger, J. P., Poole, M. C., & Stutman, R. K. (2013). *Working through conflict strategies for relationships, groups and organizations* (7th ed.). *Çatışma yönetimi, ilişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler* (F. Akkoyun, Çev.). Nobel.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10th ed.). Boston: Pearson
- Gerçek, M., Atay, S. E. ve DüNDAR, G. (2015). Çalışanların iş-yaşam dengesi ile kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6 (11), 67-86.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M., (1990). Race effects of organizational experience, job performance evaluation, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-86.
- Guðlaugsdóttir, Á. L. (2016). *Turnover intention: What influences turnover among employees in healthcare?* Doctoral dissertation, Reykjavik University.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökce, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (15), 1-11.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güriş, S. ve Astar, M. (2014). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1), 127-151.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Harvard Business Review Türkiye [HBRT], Suzanne M. Johnson Vickberg ve Kim Christfort. Öncüler, iticiler, entegratörler ve koruyucular - Harvard Business Review Türkiye, Mart 2017, s.45.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2).
- Hoise, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 50 (3), 268-287.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1993). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. *Journal of Management Information Systems*, 9 (4). 145-174.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal Journal of Management Information Systems*, 16 (1), 147-164.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1), 167-176.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26 (3), 271-282.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Balloun, J. L., (2001). The joint impact of internal and external career anchors on entry-level is career satisfaction. *Information & Management*, 39 (1), 31-39.
- Kalaycı, Ş. (2006). Faktör analizi. Ş. Kalaycı, (Ed.), *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde* (321-331). Ankara: Pegem Akademi.
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (5), 773-796. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (26. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 327-340.
- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Kariyer için adımlar, yazar yok (2015). (1. Baskı). Ankara: St. Clements University Türkiye Enformasyon Bürosu Yayınları.
- Kaushal, R., & Kwantes C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30 (2006), 579–603. [www.elsevier.com/locate/ijintrel](http://www.elsevier.com/locate/ijintrel)
- Kaya, E. (2010). *İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kaya, Y. (2000). Sosyal farklılaşma ve çatışma sürecinde çalışma ilişkileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 195-207.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans değerlendirme ve çalışan verimliliği (performansta geribildirim)*. (1. Baskı). Bursa: Dora Yayınları.
- Kaynak, T. (1989). *İnsan kaynakları planlaması*. İstanbul: Alfa Basım.
- Keçecioglu, T. ve Sun, D. (2010). *Performans koçluğu performansınızı artırmada yeni bir yol*. Bursa: Ekin.
- Keser, A. (2014). *Çalışma psikolojisi*. (4. Baskı). Bursa: Ekin.
- Khatri, N., Budhwar, P., & Fern, C. T. (1999). Employee turnover: Bad attitude or poor management? *Singapore: Nanyang Technological University*, 12-99.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58–74.
- Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002). Çalışanların tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma: Kariyer süreci örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 219-230.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Koçer, C. (2015). *Kariyer yönetimi-iş stresi ilişkisi ve imalat sektöründe bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Buuren, S. V., Beek, A. J. V. D., & Vet, H. C. W. D. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15 (2), 160-175.
- Kozak, M. A. ve Dalkıranoglu, T. (2013). Mezun öğrencilerin kariyer algılamaları: Anadolu üniversitesi örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 41-52.
- Köroğlu, M. (2012). *Emniyet personelinin empatik becerileri, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalıkları ile çatışma çözme stilleri*. Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kurçel, M. A. (2005). Harran Üniversitesi tıp fakültesi hekimlerinin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 10-15.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34, 328-337. DOI: 10.1016/j.emj.2016.05.005
- Lencioni, P. (2009). *The three signs of a miserable job, a fable for managers (and their employees)*. (Berbat bir işin üç göstergesi yöneticiler (ve çalışanları) için bir öykü) (1. Baskı). (F. Gülfidan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2007.)
- Lin, Su-Mei (2003). Relationship among conflict management styles, employees' job satisfaction and team effectiveness: A comparison between public and private hospitals in Taiwan (China). *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 64(5-A), 1750.
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-Organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior And Personality*, 38(5), 615-626. DOI 10.2224/sbp.2010.38.5.615
- Maktav, S. (2013). Çatışma stilleri ve etkileşim stratejileri/Çatışma etkileşimi ve iklim. F. Akkoyun, (Ed.), *Çatışma yönetimi, ilişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler* (7. Baskı) içinde (108-138)/(207-228). Ankara: Nobel.



- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45 (2), 399-409.
- Mbah, S. E., & Ikemefuna, C. O . (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14), 275-287.
- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2016). *Organizational Behavior*. (2th ed.) McGrawHill. Hacıoğlu, G. (2016). İş ortamında çatışmaları yönetmek. A. Günsel ve S. Bozkurt, (Ed.-Çev.). *Örgütsel davranış* (2. Baskı) içinde (193-211). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2016). *Organizational Behavior*. (2th ed.) McGrawHill. Mehtap, Ö. (2016). İşyerinde duygular, tutumlar ve stres. A. Günsel ve S. Bozkurt, (Ed.-Çev.). *Örgütsel davranış* (2. Baskı) içinde (65-85). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Medina, F. J., Munduate, L. Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 219 – 230. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940510589019>
- Meriç, F. (2012). *İşletmelerde çatışma yönetimi: Gaziantep organize sanayi bölgesinde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/eb022849>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.
- Munzur, Ç. (2012). *Personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü örneği*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multipleitem measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 388-403. <https://doi.org/10.1108/02683949910277148>
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee Relations*, 22 (1), 88-106. <https://doi.org/10.1108/01425450010310815>

- Öge, H. S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda iş tatmini uygulamaları ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8 (13), 1- 14
- Özbek, F. (2005). İşyeri içerisindeki sorunların çözümünde empatik anlayış geliştirmek. A. Keser, (Ed.), *Çalışma yaşamında dönüşümler (örgütsel bakış)* (2. Baskı) içinde (382-395). Ankara: Nobel.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-410.
- Özdemir, L., Erdem, H. ve Kalkın, G. (2016). Kamu çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (15), 59-69.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. Adana: Nobel.
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Sistem Ofset
- Özgüven, İ. E. (2016). *Endüstri psikolojisi*. (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları*. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2013). Okul ortamında kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları-Alipaşa İlköğretim Okulu örneği. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8 (4), 441-459. <http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2013.8.4.1C0598>
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 41-60.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Özyiğit, F. G. (2010). *Kamu kurumlarında örgüt içi çatışma nedenleri ve çatışmanın yönetiminde araç ve teknikler: Kültür ve turizm bakanlığı örneği*. Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Park, J. S., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?, *Leadership in Health Services*, 22 (1), 20–38. DOI 10.1108/17511870910928001
- Rageb, M. A., Abd-El-Salam, E. M., El-Samadicy, A., & Farid, S. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an Egyptian cultural perspective. *The Business & Management Review*, 3 (2), 51-73.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*. 26 (2), 368-374.
- Rahim, M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventories*-Professional Manuel. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*, Westport, Conn. : Quorum Books, USA.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rehber, E. ve Atıcı, M. (2009). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine göre çatışma çözme davranışlarının incelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 323–342.
- Riley, D. (2006). *Turnover intentions: The mediation effects of job satisfaction, affective commitment and continuance commitment*. Master's thesis, The University of Waikato.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. (14th ed.) Pearson.
- Tüz, M. (2012). Çatışma ve müzakere. İ. Erdem, (Ed.-Çev.). *Örgütsel davranış* (14. Baskı) içinde (453-485). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi (uygulamalı)*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4 (2). 242-256. DOI:10.5296/ijld.v4i2.6100

- Saldamlı, A. (2016). *Bilimsel araştırma ve sunum teknikleri*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12 (7), 660–679. DOI 10.1108/13620430710834413
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-65.
- Shu, X., Gong, Y. Y., Xiong, J., & Hu, X. (2018). Job satisfaction, turnover intention and work performance in Chinese Family Enterprises. *Management international*, 22 (2), 84-95.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5 (2000), 27–52.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Slåtten, T. (2008). Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18 (4), 370-386. <https://doi.org/10.1108/09604520810885617>
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler (psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi)* (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Sonnad, S. R. (2003). An analysis of the self-rated Job performance and job satisfaction relationship in Jordanian hospitals.
- Soysal, A. (2014). Kariyer yönetimi ve planlaması. İ. Bakan, (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sökmen, A. ve Mete, E. S. (2015). Bezdininin iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Ankara’da bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 271-295. <http://dergipark.gov.tr/gaziuiibfd/issue/28305/300789> Erişim tarihi: 06 Haziran 2018
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.

- Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace. *Journal of Management Development*, 26 (4), 294–311. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710710740075>
- Sun, Ö. H. (2002). *İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık yeterlilik tezi, Ankara.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., & Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model, *Hospitality Management* 19, 53-77.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277–288.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. (12. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Soysal, A. (2007). Örgütlerde kariyer yönetimi. M. Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Akatay, (Ed.), *Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetimi uygulamaları* (2. Baskı) içinde (31-94). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (8. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor meslek yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tan, F. (2008). Linking career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public*

*Affairs*, 2 (1), 1-20.

- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37-46.
- TDK Sözlüğü, 2016, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59f6679681f1e0.91788438](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59f6679681f1e0.91788438), Erişim tarihi: 29.10.2017
- Tecer, B. (Ocak, 2016). Çatışabiliyor musunuz? *Harvard Business Review Türkiye*, 10 Kasım 2016, <http://hbrturkiye.com/blog/catisabiliyor-musunuz>.
- Tekingündüz, S, Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, 0 (4), 39-64. <http://dergipark.gov.tr/verimlilik/issue/21773/234017>.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, (91), 77-103.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Öksüz, S. (2015). İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 27-42.
- Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I. ve Aslan, S. (2016). Performans, iş tatmini ve iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (42), 1672-1679.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O., (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1-16.
- Temel, E. K. ve Erkanlı, H. (2015). *Çalışma mı çatışma mı? Güncel konular ve örnek olaylarla çalışma hayatı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Tepeci, M. (2005). The dimensions and impacts of organizational culture on employee job satisfaction and intent to remain in the hospitality and tourism industry in Turkey. *Journal of Travel and Tourism Research*, 5 (1/2), 2139.
- Tepeci, M. (2011). The impact of personorganization fit on employee attitudes in the hospitality industry. *Journal of Travel and Tourism Research*, 11, 1935.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

- Tevrüz, S., Erdem, A. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan seçmeler, örgütsel yaklaşım*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Tezcan, M. (1981). *Kuşaklar çatışması okuyan ve çalışan gençlik üzerine bir araştırma*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Toegel, G., & Barsoux, J. L. (Haziran, 2016). Takımlarda Çatışmayı Nasıl Önlersiniz? *Harvard Business Review Türkiye*, 10 Kasım 2016, <http://hburturkiye.com/dergi/takimlarda-catismayi-nasil-onlersiniz>.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Topaloğlu, C. (2004). *Otel işletmelerinde örgütiçi çatışmalar ve yönetimi: 4 ve 5 yıldızlı kıyı otel işletmelerinde uygulama (Muğla örneği)*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), 249-265. 04 Aralık 2017, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/girkal/article/view/5000056142/5000053351>.
- Tulunay, N. (1990). *Örgüt içi çatışmalar ve çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili bir araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme*. Ankara: Gazi kitabevi.
- Tütüncü, Ö. (2002). Seyahat acentelerinde iş tanımlama ölçeği kapsamında iş doyumunun ölçülmesi: İzmir ili uygulaması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 129-138.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi (performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi)*. (2. Baskı). İstanbul: Arıkan.
- Uyargil, C. (2013). Performans değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı) içinde (211-266). İstanbul: Beta. İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri).
- Üçüncü, K. (2016). "İş tatmini ve motivasyon isimli notları", Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yrd. Doç. Dr. Kemal Üçüncü, 2016, Trabzon

- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 36-56.
- Vogelzang, C. (2008). *The complexity of absenteeism and turnover intention: Direct, mediation and moderation effects*. Master's thesis, University of Waikato.
- Yağcıoğlu, B. D. (1997). *Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri*. Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yaman, E. ve Türker, S. (2011). İlköğretim öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejileri ve öfke ifade düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (23).
- Yatkin, A. (2008). Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196-211.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6, 1066-1072.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 195-209. 26 Aralık 2017, <http://dergipark.gov.tr/kosbed/issue/25708/271276>.
- Yener, H. (2007). *Personel performansına etki eden faktörlerin yapısal eşitlik modeli (yem) ile incelenmesi ve bir uygulama*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabıncılaştırma yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık: 340, Araştırma-İnceleme Dizisi: 293.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 29 (2), 295-310.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 77-90.
- Yusoff, R. B. M., Ali, A. M., & Khan, A. (2014). Assessing reliability and validity of job performance scale among university teachers. *Journal of Basic and Applied*



*Scientific Research*, 4 (1), 35-41.

Yüksel, İ. (2005). İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 301-314.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Gazi kitabevi.

Yürür, Ş. ve Soygüzel, H. (2010). Örgütsel çatışma yönetimi açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkların analizi. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (01), 31-47.

Zengin, A. (2009). *Örgütlerde yaşanan çatışmaların algılanan nedenleri ve başa çıkma tarzları: Antalya İli tarım sektöründe faaliyet gösteren kobi'lerde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.



## EKLER

### Ek A Anket

#### *Sayın Katılımcı,*

Bu anketin amacı, “Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma” konulu doktora tezi için bilgi toplamaktır. Vereceğiniz cevaplardan elde edilecek bulgular bilimsel amaçlarla kullanılacağından anketi dolduranların kimliği hiçbir şekilde sorulmamaktadır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi soruların tümüne vereceğiniz içten ve nesnel cevaplara bağlıdır.

Zaman ayırarak çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Anket yaklaşık 5 dakika sürmektedir.

**Öğr. Gör. Abdurrahman AKMAN**  
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
Bahçe Meslek Yüksek Okulu

**Yrd. Doç. Dr. Emre YAKUT**  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

#### İrtibat için

Mail: abdurrahmanakman@osmaniye.edu.tr  
Tel: (0328) 861 22 82 Dahili: 5204

**AÇIKLAMA:** Size yöneltilen her soru için, durumunuza uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

- D1- Cinsiyetiniz?** (1) Kadın (2) Erkek
- D2- Medeni Durumunuz?** (1) Evli (2) Bekâr
- D3- Lütfen, çalıştığınız firmanın İşletme türü hangisidir?** (1) Sanayi işletmesi (2) Hizmet işletmesi
- D4- Eğitim Durumunuz?**  
(1) Okur yazar değil (2) İlkokul (3) Ortaokul (4) Lise (5) Üniversite (6) Lisansüstü
- D5- Çalıştığınız Firmadaki çalışan kişi sayısı kaçtır?**  
(1) 1-9 kişi (2) 10-49 kişi (3) 50-249 kişi (4) 250 ve üzerinde kişi
- D6- Çalıştığınız Firmadaki mevkiiniz nedir?**  
(1) Personel (2) Şef (3) Orta Kademe Yönetici (4) Üst Kademe Yönetici (5) Diğer .....
- D7- Lütfen, yaşınızı yazınız** ..... yıl
- D8- Lütfen, çalıştığınız firmadaki aylık ortalama gelirinizi yazınız** ..... tl
- D9- Lütfen, çalıştığınız firmadaki hizmet süreniz ne kadardır** ..... yıl
- D10- Lütfen, toplam çalışma tecrübeniz ne kadardır, yıl olarak yazınız** ..... yıl

Hiç katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Tamamen Katılıyorum 5
-----------------------	-------------------	-----------------	------------------	-----------------------------

<b>K1</b>	Kariyerimde ulaştığım başarımlar beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
<b>K2</b>	Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
<b>K3</b>	Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
<b>K4</b>	Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
<b>K5</b>	Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5

<b>P1</b>	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
<b>P2</b>	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
<b>P3</b>	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
<b>P4</b>	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

<b>T1</b>	Yaptığım işten memnunum.	1	2	3	4	5
<b>T2</b>	Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>T3</b>	Her yönüyle düşünüldüğünde, işimi seviyorum.	1	2	3	4	5
<b>T4</b>	Bana kalırsa, gelecek üç yılda burada çalışıyor olacağım.	1	2	3	4	5
<b>T5</b>	Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5
<b>T6</b>	Burada çalışmaya başladığımdan beri, ciddi olarak işimi değiştirmeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5

<b>N1</b>	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>N2</b>	Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.	1	2	3	4	5
<b>N3</b>	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	1	2	3	4	5

*İşimle ilgili konularda **İş arkadaşlarımla** aramda oluşan bir farklılık, uyumsuzluk, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;*

<b>CP Problem Çözme</b>							
CP1	1	Kabul görecektir bir çözüme ulaşmak için meseleyi iş arkadaşlarımla birlikte ele alırım.	1	2	3	4	5
CP2	4	Ortak bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
CP3	5	Her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
CP4	12	Sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımınla açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
CP5	22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
CP6	23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
CP7	28	Sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımınla birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.	1	2	3	4	5

<b>CT Taviz Verme</b>							
CT1	7	İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
CT2	14	Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.	1	2	3	4	5
CT3	15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meseleyi iş arkadaşım ile müzakere ederim.	1	2	3	4	5
CT4	20	Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm " politikasını kullanırım.	1	2	3	4	5
<b>CU Uyma</b>							
CU1	2	Çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim.	1	2	3	4	5
CU2	10	İş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
CU3	11	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
CU4	13	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.	1	2	3	4	5
CU5	19	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın önerilerine çoğunlukla uyarım.	1	2	3	4	5
CU6	24	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
<b>CZ Zorlama</b>							
CZ1	8	Fikirlerimi kabul etmesi için iş arkadaşımı etkilemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
CZ2	9	İstediğim yönde bir karara varılması için yetkimi/otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
CZ3	18	İstediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemi kullanırım.	1	2	3	4	5
CZ4	21	Kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.	1	2	3	4	5
CZ5	25	Rekabet sözkonusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
<b>CK Kaçınma</b>							
CK1	3	İş arkadaşım ile olan çatışmamı kendime saklar, işi zora sokmaktan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
CK2	6	İş arkadaşım dan farklı düşündüğüm konuları açıkça tartışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
CK3	16	İş arkadaşım ile anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
CK4	17	İş arkadaşım ile anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
CK5	26	Kırgınlığa meydan vermemek için iş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.	1	2	3	4	5
CK6	27	İş arkadaşlarımla tatsız sözlerin söylenebileceği konuşmalardan kaçınırım.	1	2	3	4	5

## Ek B Yapısal Eşitlik Modeli için uyum indeksi sonuçları

Amos Output

3 7 0

Parameter Summary  
Assessment of normality  
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis c  
Notes for Model  
Estimates  
Modification Indices  
Minimization History  
Miscellaneous  
Model Fit  
CMIN  
RMR, GFI  
Baseline Comparisons  
Parsimony-Adjusted Measures  
NCP  
FMIN  
RMSEA  
AIC  
ECVI  
NCP TEST

Group number 1

Default model

Miscellaneous

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	42	6,225	3	,101	2,075
Saturated model	45	,000	0		
Independence model	9	1005,042	36	,000	27,918

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,008	,997	,949	,066
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,147	,608	,510	,487

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta 2	TLI rho 2	CFI
Default model	,994	,926	,997	,960	,997
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,083	,083	,083
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3,225	,000	14,528
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	969,042	869,351	1076,135

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,016	,008	,000	,036
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,519	2,429	2,179	2,697

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,052	,000	,110	,394
Independence model	,260	,246	,274	,000

## Ek C Yapısal Eşitlik Modeli için tahmin sonuçları 1

Amos Output

3 7 0

Parameter Summary  
Assessment of normality  
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis c  
Notes for Model  
Estimates  
Scalars  
Matrices  
Modification Indices  
Minimization History  
Miscellaneous  
Model Fit  
CMIN  
RMR, GFI  
Baseline Comparisons  
Parsimony-Adjusted Measures  
NCP  
FMIN  
RMSEA  
GFI

Group number 1

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IsTatmiri	<--	ProblemcozneStr	,400	,097	4,142	***	
IsTatmiri	<--	TavizvermeStr	-,030	,096	-,307	,759	
IsTatmiri	<--	UymaStr	-,008	,083	-,102	,918	
IsTatmiri	<--	KacirmaStr	-,098	,062	-1,587	,113	
IsTatmiri	<--	ZordamaStr	,030	,055	,550	,582	
IsPerformansi	<--	IsTatmiri	,081	,033	2,428	,015	
Kariyertatmiri	<--	ProblemcozneStr	-,050	,106	-,472	,637	
IsPerformansi	<--	ProblemcozneStr	,487	,066	7,399	***	
IstenAynlmaNyt	<--	ProblemcozneStr	-,233	,087	-2,696	,007	
IsPerformansi	<--	TavizvermeStr	,008	,064	,117	,906	
IstenAynlmaNyt	<--	TavizvermeStr	,172	,084	2,032	,042	
Kariyertatmiri	<--	UymaStr	,112	,089	1,260	,208	
IsPerformansi	<--	UymaStr	-,063	,055	-1,141	,254	
IstenAynlmaNyt	<--	UymaStr	,003	,072	,045	,964	
Kariyertatmiri	<--	ZordamaStr	,109	,060	1,838	,066	
IsPerformansi	<--	ZordamaStr	,118	,037	3,192	,001	
IstenAynlmaNyt	<--	ZordamaStr	-,027	,049	-,551	,582	
IstenAynlmaNyt	<--	KacirmaStr	,043	,054	,785	,432	
IsPerformansi	<--	KacirmaStr	-,042	,041	-1,006	,315	
Kariyertatmiri	<--	KacirmaStr	-,011	,067	-,167	,868	
Kariyertatmiri	<--	TavizvermeStr	,126	,104	1,216	,224	
IstenAynlmaNyt	<--	IsTatmiri	-,799	,044	-18,220	***	
Kariyertatmiri	<--	IsTatmiri	,656	,054	12,205	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Üç yıldız (\*\*\*) gösterimi, p değerlerinin 0,05'ten çok küçük olduğunu göstermektedir.

## Ek D Yapısal Eşitlik Modeli için tahmin sonuçları 2

Amos Output

Model1.amw

- Analysis Summary
  - Notes for Group
- Variable Summary
- Parameter Summary
- Assessment of normality
- Observations farthest from the centroid (Mahalanobis dista
- Notes for Model
- Estimates
- Modification Indices
  - Minimization History
  - Miscellaneous
- Model Fit
  - Execution Time

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
IsTatmini	<---	ProblemcozneStr	,250
IsTatmini	<---	TavizvermeStr	-,020
IsTatmini	<---	UymaStr	-,007
IsTatmini	<---	KacirmaStr	-,088
IsTatmini	<---	ZorlamaStr	,030
IsPerformarsi	<---	IsTatmini	,111
Kariyertatmini	<---	ProblemcozneStr	-,025
IsPerformarsi	<---	ProblemcozneStr	,414
IstenAyrilmaNyt	<---	ProblemcozneStr	-,122
IsPerformarsi	<---	TavizvermeStr	,007
IstenAyrilmaNyt	<---	TavizvermeStr	,096
Kariyertatmini	<---	UymaStr	,069
IsPerformarsi	<---	UymaStr	-,067
IstenAyrilmaNyt	<---	UymaStr	,002
Kariyertatmini	<---	ZorlamaStr	,086
IsPerformarsi	<---	ZorlamaStr	,159
IstenAyrilmaNyt	<---	ZorlamaStr	-,022
IstenAyrilmaNyt	<---	KacirmaStr	,032
IsPerformarsi	<---	KacirmaStr	-,051
Kariyertatmini	<---	TavizvermeStr	,067
Kariyertatmini	<---	IsTatmini	,523
Kariyertatmini	<---	KacirmaStr	-,008
IstenAyrilmaNyt	<---	IsTatmini	-,672

## Ek E Yapısal Eşitlik Modeli için tahmin sonuçları 3

Amos Output

Model1.amw

- Analysis Summary
- Notes for Group
- Variable Summary
- Parameter Summary
- Assessment of normality
- Observations farthest from the centroid (M)
- Sample Moments
- Notes for Model
- Estimates
  - Scalars
    - Regression Weights:
    - Standardized Regression Weights:
    - Covariances:
    - Correlations:
    - Variances:
    - Squared Multiple Correlations:
  - Matrices
  - Modification Indices
  - Minimization History
  - Miscellaneous
  - Model Fit
  - Execution Time

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
ProblemcozmeS tr <-> TavizvermeS tr	,160	,016	10,015	***
TavizvermeS tr <-> UymaS tr	,164	,019	8,569	***
UymaS tr <-> ZorlamaS tr	,228	,028	8,155	***
ZorlamaS tr <-> KacinmaS tr	,071	,029	2,424	,015
UymaS tr <-> KacinmaS tr	,200	,025	7,952	***
TavizvermeS tr <-> ZorlamaS tr	,102	,022	4,554	***
ProblemcozmeS tr <-> UymaS tr	,119	,017	6,906	***
TavizvermeS tr <-> KacinmaS tr	,138	,021	6,579	***
ProblemcozmeS tr <-> ZorlamaS tr	,058	,021	2,795	,005
ProblemcozmeS tr <-> KacinmaS tr	,098	,019	5,120	***

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
ProblemcozmeS tr <-> TavizvermeS tr	,579
TavizvermeS tr <-> UymaS tr	,475
UymaS tr <-> ZorlamaS tr	,447
ZorlamaS tr <-> KacinmaS tr	,122
UymaS tr <-> KacinmaS tr	,434
TavizvermeS tr <-> ZorlamaS tr	,234
ProblemcozmeS tr <-> UymaS tr	,368
TavizvermeS tr <-> KacinmaS tr	,349
ProblemcozmeS tr <-> ZorlamaS tr	,141
ProblemcozmeS tr <-> KacinmaS tr	,265

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ProblemcozmeS tr	,258	,018	14,124	***	
TavizvermeS tr	,295	,021	14,124	***	
UymaS tr	,402	,028	14,124	***	
ZorlamaS tr	,647	,046	14,124	***	
KacinmaS tr	,528	,037	14,124	***	
e1	,626	,044	14,124	***	
e2	,723	,051	14,124	***	
e3	,278	,020	14,124	***	
e4	,481	,034	14,124	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Is Tatmini	,056
Is tenAynimaNyt	,488
Karivertatmini	,308

Group number 1

Default model

Üç yıldız (\*\*\*) gösterimi, p değerlerinin 0,05'ten çok küçük olduğunu göstermektedir.



## ÖZGEÇMİŞ

ABDURRAHMAN AKMAN  
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ



E-Posta Adresi : abdurrahmanakman@osmaniye.edu.tr  
Telefon (İş) : 3288271000-5260  
Telefon (Cep) : 5444491135  
Adres : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bahçe Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Programı Bahçe/ OSMANİYE

### Öğrenim Bilgisi

Doktora (2014-2018) Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İşletme ABD İşletme BD  
Yüksek Lisans (2012-2014) Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
Tez adı : Erasmus değişim programının öğrencilerin dil yeterliliği, kişisel gelişim ve kariyer planlamalarına etkisi: OKÜ uygulama örneği (2014) Tez Danışmanı:(MURAT TÜRK)  
Lisans (2003-2008) Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme

### Görevler

Öğretim Görevlisi (2015- devam ediyor) Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi /Bahçe Meslek Yüksekokulu /Dış Ticaret Bölümü/ Dış Ticaret Pr.)

### Projelerde Yaptığı Görevler:

- ✓ Turizmin Yörüngesini Değiştiriyoruz: Oyuncak Müzesi, Planetarium ve Gözlemevi Projesi, Kalkınma Bakanlığı, Uzman, 01/07/2015-21.01.2017 (ULUSAL)
- ✓ 5. Doğu Akdeniz Üniversiteleri Ar-Ge Proje Pazarı ve Proje Yarışması, TÜBİTAK PROJESİ, Araştırmacı, 29/04/2015 - 29/04/2015 (ULUSAL)
- ✓ Osmaniye İli Tarım Stratejisi ve Eylem Planı (2014-2018) (OTSEP), Kalkınma Bakanlığı, Araştırmacı, 01/01/2014 - 16/01/2015 (ULUSAL)

### Sertifika

- ✓ Erasmus Personel Eğitim Alma Hareketliliği, Erasmus Personel Eğitim Alma Hareketliliği, Letonya, Sertifika, 09.06.2013 -15.06.2013 (Uluslararası)
- ✓ Erasmus Personel Eğitim Hareketliliği , Erasmus Personel Eğitim Hareketliliği, Çek Cumhuriyeti, Sertifika, 07.04.2014 -11.04.2014 (Uluslararası)

**Kurs**

- ✓ Genel Girişimcilik Programı, KOSGEB ve Selçuk Üniversitesi işbirliği kapsamında Girişimcilik ve İş kurma Süreçleri, Yapılabilirlik Raporu Hazırlama, Pazarlama Planı Hazırlama, İş Planı Hazırlama konularında kursa katıldım, KONYA, Kurs, 01.04.2013 -30.04.2013 (Ulusal)
- ✓ Dış Ticaret Elemanı Yetiştirme Kursu, Konya Büyükşehir Belediyesi Meslek Edindirme kursları kapsamında Dış Ticaret İşlemleri ile ilgili kursa katıldım, KOMEK, Kurs, 06.02.2012 - 23.10.2012 (Ulusal)
- ✓ Öze Dil-Bil İngilizce ve Bilgisayar Kursu, Bilgisayarlı Muhasebe Kursları (ETA, VEGA, LOGO) eğitimi aldım, Öze Dil-Bil İngilizce ve Bilgisayar Kursu, Kurs, 02.01.2012 -07.06.2012 (Ulusal)

**Çalıştay**

- ✓ LDV Bilgilendirme Çalıştayı, AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı Türk Ulusal Ajansı Leonardo da Vinci Programı İl Bilgilendirme Çalıştayı, Kahramanmaraş/Safran Otel, Çalıştay, 05.11.2012 -05.11.2012 (Ulusal)
- ✓ Hayatboyu Öğrenme Ve Gençlik Programları İl Bilgilendirme Toplantısı, AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı Türk Ulusal Ajansı Hayatboyu Öğrenme Ve Gençlik Programları İl Bilgilendirme Toplantısı, Osmaniye/Büyük Osmaniye Otel, Çalıştay, 12.11.2012 -12.11.2012 (Ulusal)
- ✓ Ulusal Farabi Kongresi ve Eğitim ÇalıştayıI, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından düzenlenen 6. Ulusal Farabi Kongresi ve Eğitim Çalıştayı'na katıldım., Kars Sarıkamış Toprak Otel, Çalıştay, 14.03.2013 -15.03.2013 (Ulusal)
- ✓ Ulusal Farabi Kongresi ve Eğitim Çalıştayı, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından düzenlenen 7. Ulusal Farabi Kongresi ve Eğitim Çalıştayı'na katıldım., İzmir Çeşme, Çalıştay, 14.11.2013 -15.11.2013 (Ulusal)
- ✓ 5. Ulusal Farabi Kongresi ve Eğitim Çalıştayı, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından düzenlenen 5. Ulusal Farabi Kongresi ve Eğitim Çalıştayı'na katıldım., Antalya Kervansaray Otel, Çalıştay, 22.11.2012 -23.11.2012 (Ulusal)

**Verilen Dersler**

Dönem	Fakülte / Program	Ders Kodu	Ders Adı	T+U	Krd
2015-2016 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ103	Genel Hukuk Bilgisi	2+0	2
2015-2016 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ115	Girişimcilik 1	2+0	2
2015-2016 G	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IYP107	Genel Hukuk Bilgisi	2+0	2
2015-2016 G	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IYP205	Finansal Yönetim	3+1	4
2015-2016 G	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IYP217	Mesleki Yabancı Dil 1	2+1	3
2015-2016 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP107	Genel Hukuk Bilgisi	2+0	2
2015-2016 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP201	Finansal Yönetim	3+1	4
2015-2016 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP227	Mesleki Yabancı Dil 1	2+0	2
Dönem	Fakülte / Program	Ders Kodu	Ders Adı	T+U	Krd
2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ104	Ticaret Hukuku Bilgisi	2+0	2
2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ116	Girişimcilik 2	2+0	2
2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - İşletme (İ.Ö.)	IST216	Elektronik Ticaret	4+0	4

2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IYP104	Ticaret Hukuku Bilgisi	2+0	2
2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IYP214	Elektronik Ticaret	2+1	3
2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.(İ.Ö.)	MHS122	Ticaret Hukuku Bilgisi	2+0	2
2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP104	Ticaret Hukuku	2+0	2
2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP110	Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği	3+1	4
2015-2016 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	STJ102	Staj	0+0	
Dönem	Fakülte / Program	Ders Kodu	Ders Adı	T+U	Krd
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ103	Genel Hukuk Bilgisi	2+0	2
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ115	Girişimcilik 1	2+0	2
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ203	Uluslararası Finansman	3+0	3
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IYP107	Genel Hukuk Bilgisi	2+0	2
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IYP205	Finansal Yönetim	3+1	4
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP107	Genel Hukuk Bilgisi	2+0	2
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP201	Finansal Yönetim	3+1	4
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP225	E-Ticaret	2+0	2
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	YON201	Yönlendirilmiş Çalışma 1	1+1	2
2016-2017 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	YON201	Yönlendirilmiş Çalışma 1	1+1	2
Dönem	Fakülte / Program	Ders Kodu	Ders Adı	T+U	Krd
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ104	Ticaret Hukuku Bilgisi	2+0	2
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ116	Girişimcilik 2	2+0	2
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ210	E-Ticaret	2+1	3
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ212	Mesleki Yabancı Dil 2	3+1	4
2016-2017 B	İk. ve İd.Bil.Fak. - İşletme	ISL224	Çağdaş Yönetim Teknikleri	3+0	3
2016-2017 B	İk. ve İd.Bil.Fak. - İşletme (İ.Ö.)	ISL224	Çağdaş Yönetim Teknikleri	3+0	3
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IST122	Ticaret Hukuku Bilgisi	2+0	2
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - İşletme Yönetimi	IYP104	Ticaret Hukuku Bilgisi	2+0	2
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP104	Ticaret Hukuku	2+0	2
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP110	Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği	3+1	4
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	YON202	Yönlendirilmiş Çalışma 2	1+1	2
2016-2017 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	YON202	Yönlendirilmiş Çalışma 2	1+1	2
Dönem	Fakülte / Program	Ders Kodu	Ders Adı	T+U	Krd
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ115	Girişimcilik 1	2+0	2
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ203	Uluslararası Finansman	3+0	3
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP 121	Genel İşletme	3+1	4
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP 127	İletişim	2+0	2
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP103	Genel İşletme	3+1	4
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP201	Finansal Yönetim	3+1	4
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP225	E-Ticaret	2+0	2
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP229	İş Sağlığı ve Güvenliği	2+0	2
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP231	Finansal Okuryazarlık	2+0	2
2017-2018 G	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy. Bil. ve Kamu Yön.	SKY 111	BİLİMSEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ	3+0	3
2017-2018 G	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy.Bil. ve Kamu Yön.(İ.Ö)	SKY 111	BİLİMSEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ	3+0	3
2017-2018 G	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy.Bil. ve Kamu Yön.(İ.Ö)	SKY 207	YÖNETİM VE ETİK	3+0	3
2017-2018 G	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy. Bil. ve Kamu Yön.	SKY 207	YÖNETİM VE ETİK	3+0	3
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	YON201	Yönlendirilmiş Çalışma 1	1+1	2
2017-2018 G	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	YON201	Yönlendirilmiş Çalışma 1	1+1	2
Dönem	Fakülte / Program	Ders Kodu	Ders Adı	T+U	Krd
2017-2018 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	DTİ210	E-Ticaret	2+1	3
2017-2018 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP110	Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği	3+1	4
2017-2018 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP128	Davranış Bilimleri	2+0	2
2017-2018 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP224	Meslek Etiği	2+0	2
2017-2018 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	MVP230	İnsan Kaynakları Yönetimi	2+1	3
2017-2018 B	Bahçe M.Y.O. - Muh.ve Vergi Uyg.	YON202	Yönlendirilmiş Çalışma 2	1+1	2

2017-2018 B	Bahçe M.Y.O. - Dış Tic.	YON202	Yönlendirilmiş Çalışma 2	1+1	2
2017-2018 B	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy.Bil. ve Kamu Yön.(İ.Ö)	SKY 306	Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi	3+0	3
2017-2018 B	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy. Bil. ve Kamu Yön.	SKY 306	Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi	3+0	3
2017-2018 B	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy. Bil. ve Kamu Yön.	SKY 410	Kamu Yönetiminde Yazışma Teknikleri	3+0	3
2017-2018 B	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy. Bil. ve Kamu Yön.	SKY 412	Kriz Yönetimi	3+0	3
2017-2018 B	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy.Bil. ve Kamu Yön.(İ.Ö)	SKY410	Kamu Yönetiminde Yazışma Tek.	3+0	3
2017-2018 B	İk. ve İd.Bil.Fak. - Siy.Bil. ve Kamu Yön.(İ.Ö)	SKY412	Kriz Yönetimi	3+0	3



OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih:15/10/2018

Tez Başlığı / Konusu: Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 268 sayfalık kısmına ilişkin, 15/10/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %29'dur.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.



Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Abdurrahman AKMAN

Öğrenci No: 14DRISL3104

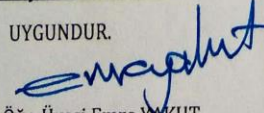
Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

  
Dr. Öğr. Üyesi Emre YAKUT

**ENSTİTÜ ONAYI**

UYGUNDUR.

  
Arş. Gör. Emre KURKLÜ  
Doç. Dr. Müdat AVCI