

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLE ÇALIŞANLARIN
ROLE DAYALI PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ**

Doktora Tezi

İLKNUR TAŞTAN BOZ

İSTANBUL - 2012

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLE ÇALIŞANLARIN
ROLE DAYALI PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ**

Doktora Tezi

İLKNUR TAŞTAN BOZ

DANIŞMAN: PROF. DR. NEVİN DENİZ

İSTANBUL - 2012

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

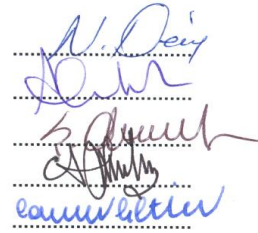
İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Doktora öğrencisi İLKNUR TAŞTAN BOZ' nın tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011 tarih ve 2011-14/27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çekişmesi ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 09.03.2012

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. NEVİN DENİZ
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. İBRAHİM ANIL
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. ŞEBNEM ARIKBOĞA
4) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SİNAN ÜNSAR
5) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN



ÖZET

DOKTORA TEZİ

TEZİN ADI “YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLE ÇALIŞANLARIN ROLE DAYALI PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ”

Çatışmaların iş yaşamının bir gerçeği ve kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla yaşanan bu çatışmaların örgüte ve çalışana bazı etkileri olmaktadır. Çatışmaların örgüte ve çalışana olabilecek olumsuz ve yıkıcı etkilerden kaçınabilmek, olumlu ve yapıcı sonuçlar elde edebilmek için çatışmanın ne şekilde yönetildiği önemli olmaktadır. Örgütler için çalışan performansı rekabet ve genel başarıyı sağlayacağı için en temel konuların başında gelmektedir. İlgili literatür çatışmaların çalışan performansına olan etkisini doğrulamıştır. Çalışanların örgüte karşı hislerini gösteren algılanan örgütsel destek, bu iki değişken arasında ilişkiyi etkileyebilecek bir ara değişkendir. Bu nedenle bu çalışmada, yöneticilerin çatışma yönetim tarzı, algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 11 özel bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Bu bankalarda çalışan 359 kişiyle yüzyüze anket gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilerin analizi için, Cronbach's Alfa analizi, Keşfedici Faktör Analizi, Doğrusal Regresyon, Basit Doğrusal Regresyon ve Tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin çatışmaları yönetirken kullandığı tarzların kaçınma tarzı hariç çalışanların role dayalı iş performansına olumlu etkisi görülmektedir. Algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkiler literatürün büyük çoğunluğunda olduğu gibi anlamlı ve pozitifdir. Araştırmada yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim tarzı ile örgütsel destek algısını etkileyebileceği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, bütünleştirici uzlaşma tarzı ve işbirliği tarzı örgütsel destek algısını olumlu etkilerken, kaçınma ve uymanın çatışma yönetim tarzının etkisi görülmemiştir. Araştırmada bütünleştirici uzlaşma tarzı ve işbirliği çatışma yönetim tarzı, çalışanların role dayalı performans boyutlarını doğrudan etkilemekte, bununla birlikte çalışanların örgütsel destek algılamasını arttırmakta ve

bu artış sayesinde yeniden çalışanların role dayalı performansları üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği görülmüştür.

Ayrıca araştırmada demografik faktörlerden iş deneyimi ile role dayalı performansın organizasyona katkı boyutunu algılamada farklılıklar görülmüştür.11 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar diğerlerine göre organizasyona katkı rol performansını daha yüksek algılamıştır. Bir diğer farklılık da cinsiyet ve algılanan örgütsel destek arasında tespit edilmiştir. Bu farklılık erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel desteği daha yüksek algılamasından kaynaklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma yönetimi; Algılanan örgütsel destek; Role Dayalı Performans

ABSTRACT

PHD THESIS

NAME OF THE THESIS “THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT STYLE OF MANAGERS AND THE ROLE BASED PERFORMANCE OF EMPLOYEES AND ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT”

It is known that conflicts are a fact of business life and they are unavoidable, so these conflicts have some effects on the organization and the employee. Conflict management style is important in order to avoid the negative and destructive effects of conflicts on the organization and the employee and to obtain positive and constructive results.

The employee performance is the premier of fundamental issues as it provides a general success and competition for organizations. The related literature has confirmed the effect of conflicts on the employee performance.

The perceived organizational support that shows the feeling about the organization of the employees is an intermediate variable which can affect the relationship between these two variables. Hence, the relations of conflict management styles of managers, perceived organizational support and job performance were examined in this research.

The population of research area is the employees of the 11 private banks in Istanbul. Face to face questionnaire was applied to 359 employees in those banks. For analyzing the data of the research, Cronbach's Alfa Analysis, Exploratory Factor Analysis, Linear Regression, Simple Linear Regression and one way ANOVAs were used.

According to the research results, conflict management styles except avoidance behaviors have a positive effect on role-based performance of employees. The relationship between perceived organizational support and job performance is positive and significant as most of the literature. In the research, it is confirmed that managers can affect the organizational support perception via the conflict management style they used. According to this result, while integrative reconciliation and cooperation conflict management styles affect the organizational support perception positively, avoidance behavior and adjustment have no effects. It was understood from the research that integrative reconciliation and cooperation

conflict management styles affect the role-based performance directly and in addition to this, they increase the employees' organizational support perception and positive effects on the employees' role-based performance occur again by the means of this increase.

Furthermore, there were differences in perceiving the business experience which is a demographic factor and the contribution of role-based performance to the organization in the research. Those who have 11 years experience or more had higher perception of role performance contributing to organization than the others. Another difference was confirmed between sex and the perceived organizational support. This difference was caused because of the fact that male employees have a higher perception of organizational support than female employees.

Key Words: Conflict Management; Perceived Organizational Support; Role-Based Performance

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın konusunun belirlenmesinde ve alıőmanın yşrştşlmesinde sşrekli yardım ve tavsiyelerde bulunan, alıőma sşresince gřrřő ve nerilerini benimle paylaőan her alanda kendisinden son derece faydalandığım danıőmanım Prof. Dr. Sayın Nevin Deniz'e teőekkřr ederim.

Tezimin uygulama aşamasında anketleri yaparken desteklerini hissettiğim arkadaőlarıma ve aileme teőekkřrř bir borç bilirim. Tezim ile ilgili çeşitli konularda destek olan sayın Yrd.Doç. Dr. Recep Baki Deniz'e ve arkadaşlarımla Gřlőah Alcan, Gőkhan Cintamur, Orkun Demirbağ'a yine ayrıca teőekkřr etmeyi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
TEŞEKKÜR.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XVII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.Çatışma Kavramı.....	3
1.2.Çatışma Süreci	5
1.3.Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	6
1.3.1. Geleneksel Yaklaşım.....	7
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	7
1.3.3. Etkileşimsel Yaklaşım.....	8
1.4.Çatışmanın Önemi.....	11
1.4.1.Örgüt Açısından Önemi.....	11
1.4.2. Birey Açısından Önemi.....	13
1.5.Çatışmaların Türleri.....	14
1.5.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışmalar.....	14
1.5.1.1 Bireyin kendisiyle çatışması (intrapersonal conflict)	14
1.5.1.2.Kişilerarası çatışma (interpersonel).....	15
1.5.1.3.Grup içi /Takım-içi Çatışma (intragroup conflict).....	18

1.5.1.4. Gruplar arası Çatışma (intergroup conflict).....	19
1.5.1.5. Örgütler arası Çatışmalar.....	20
1.5.2. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	21
1.5.2.1. Dikey Çatışma.....	21
1.5.2.2. Yatay Çatışma.....	22
1.5.2.3. Emir-komuta ve Kurmay Çatışması.....	23
1.5.3. Ortaya Çıkış Nedenlerine Göre Çatışmalar.....	24
1.5.4. Örgüt İçindeki İşlevlerine Göre Çatışmalar.....	25
1.5.4.1. İşlevsel Çatışma.....	25
1.5.4.2. İşlevsel Olmayan Çatışma.....	25
1.6. Örgütlerde Çatışmalara Neden Olan Faktörler.....	26
1.6.1. İşler ve Kişiler Arasında Karşılıklı Bağımlılık.....	29
1.6.2. Belirli Kaynakların Paylaşılması.....	30
1.6.3. Amaç Farklılıkları.....	30
1.6.4. Yönetimsel Belirsizlikler ve Örgüt Yapısı.....	31
1.6.5. İletişim Engelleri.....	31
1.6.6. Kişilik Farklılıkları.....	32
1.6.7. Ödül ve Ceza Sistemleri.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI

2.1. Çatışma Yönetimi Kavramı.....	34
2.2. Örgütlerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler.....	39
2.2.1. İletişimin İyileştirilmesi.....	39
2.2.2. Yapısal ve Örgütsel İlişkilerde Değişiklik Yapmak.....	40

2.2.3.Üst Hedefler Belirlemek.....	40
2.2.4. Üçüncü Tarafın Müdahalesi.....	41
2.3. Çatışma Yönetim Tarzları.....	42
2.3.1. Rahim'in Çatışma Yönetim Tarzları Modeli.....	46
2.3.1.1. "Bütünleştirme" (Problem Çözme) Çatışma Yönetim Tarzı.....	46
2.3.1.2. "Uyma" (Ödün Verme) Çatışma Yönetim Tarzı.....	47
2.3.1.3. "Kaçınma" Çatışma Yönetim Tarzı.....	48
2.3.1.4. "Hükmetme" Çatışma Yönetim Tarzı.....	49
2.3.1.5. "Uzlaşma" Çatışma Yönetim Tarzı.....	50
2.3.2.Çatışma Yönetimi İle İlgili Literatürde Yapılan Araştırmalar.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

3.1.Örgütsel Destek Kavramı.....	58
3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Temel Kuramlar ve Özellikleri.....	60
3.3. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler.....	62
3.3.1.Örgütsel Faktörler.....	62
3.3.1.1. Örgütsel Adalet.....	62
3.3.1.2. Yönetici Desteği.....	64
3.3.1.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları.....	66
3.3.2. Kişisel Faktörler.....	66
3.4.Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	67
3.4.1.Örgütsel Bağlılık.....	67
3.4.2.İş Tatmini.....	68
3.4.3.İşten Ayrılma Niyeti.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

4.1. İş Performansı Kavramı.....	70
4.2. İş Performansının Önemi.....	71
4.3. İş Performansının Etkileyen Faktörler.....	72
4.3.1. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler.....	72
4.3.2. Bireysel Faktörler.....	73
4.4. İş Performansının İçeriği	74
4.5. İş Performansı Kriteri Olarak Role Dayalı Performans.....	77
4.5.1.Çalıştığı Pozisyon İçin, İş Rolü.....	78
4.5.2. Çalıştığı Örgüt İçin Organizasyon (Örgütsel Vatandaşlık) Rolü.....	78
4.5.3. Kariyer Rolü.....	78
4.5.4. Takım Üyesi Rolü.....	79
4.5.5.Yenilikçilik Rolü.....	80
4.6. Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişki.....	81
4.7. İş performansı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki.....	82

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLE ÇALIŞANLARIN ROLE DAYALI PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ

5.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	85
5.2. Araştırmanın Amacı.....	86
5.3. Araştırmanın Varsayımları.....	87
5.4.Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları	87

5.5. Araştırmanın Metodolojisi.....	89
5.5.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri.....	89
5.5.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	91
5.5.3. Örneklem Yöntemi	94
5.5.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....	94
5.5.5. Anket Formunun Oluşturulması.....	94
5.5.6. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler.....	95
5.6. Bulgular.....	96
5.6.1. Demografik Yapıya İlişkin Bulgular.....	96
5.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	97
5.6.2.1. Çatışma Yönetim Tarzı Güvenilirlik Analizi.....	98
5.6.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Güvenilirlik Analizi.....	102
5.6.2.3. Role Dayalı Performans Güvenilirlik Analizi.....	103
5.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yapılarının Belirlenmesi.....	106
5.6.4. Güncellenmiş Araştırma Modeli ve Değişkenleri.....	110
5.6.5. Araştırma Hipotezlerinin Testi.....	112
5.6.5.1. Basit ve Çoklu Regresyon Analizleri.....	112
5.6.5.2. Farklılık Testleri.....	136
5.7. Bulguların Değerlendirilmesi.....	150
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
KAYNAKÇA.....	156
EK 1.....	167

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. 1. Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	10
Tablo 1. 2 . Çatışma Nedenleri.....	27
Tablo 2. 1. Bireysel Ve Kollektivist İlişkilerde Çatışma Yönetimi.....	38
Tablo 2. 2. Çatışma Yönetimi Tarzlarının Kullanılmasının Uygun Olduğu Ve Uygun Olmadığı Durumlar.....	51
Tablo 5. 1. Türkiye'deki Bankaların Dağılımı.....	87
Tablo 5. 2. Türkiye'deki Mevduat Bankalarının Dağılımı.....	88
Tablo 5.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	96
Tablo 5.4. Çatışma Yönetimi Tarzı Ölçeği ve Boyutları.....	98
Tablo 5.5. Çatışma Yönetim Tarzı Öl. İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	100
Tablo 5.6. Çatışma Yönetimi Tarzı Öl. İlişkin Nihai Güvenilirlik Sonuçları.....	101
Tablo 5.7. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Soruları	102
Tablo 5.8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğini Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 5.9. Role Dayalı Performans Ölçeğine İlişkin Boyutlar ve Soruları.....	104
Tablo 5.10. Role-Dayalı Performans Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Sonuçları.....	105
Tablo 5.11. Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Analizi.....	107
Tablo 5.12. Role Dayalı Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	109
Tablo 5.13. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın Kariyere ve Yeniliğe Katkı Boyutu Üzerindeki Etkisinin İlişkin Regresyon Analizi.....	113
Tablo 5.14. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	114
Tablo 5.15. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın İşe Katkı Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	115
Tablo 5.16. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın Organizasyona Katkı Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	116
Tablo 5.17. Çalışanların Algıladığı Örgütsel Desteğin, Role dayalı Performansın Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizleri Özet Tablosu.....	118

Tablo 5.18. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının, Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla, Çalışanların Role Dayalı Performansının Kariyere ve Yeniliğe Katkı Boyutu Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Özet Regresyon Tablosu.....	122
Tablo 5.19. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının, Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla, Çalışanların Role Dayalı Performansının Takım Çalışmasına ve İşin Niteliğine Katkı Boyutu Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Özet Regresyon Tablosu.....	126
Tablo 5.20. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının, Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla, Çalışanların Role Dayalı Performansının İşe Katkı Boyutu Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Özet Regresyon Tablosu.....	131
Tablo 5.21. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının, Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla, Çalışanların Role Dayalı Performansının Organizasyona Katkı Boyutu Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Özet Regresyon Tablosu.....	134
Tablo 5.22. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarını Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bağımsız T Testi Analiz Özet Tablosu.....	136
Tablo 5.23. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Performans Boyutları Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu.....	137
Tablo 5.24. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Destek Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu.....	138
Tablo 5.25. Katılımcıların Medeni Durumlarına göre Çatışma Yönetimi Tarzı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu.....	139
Tablo 5.26. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Role Dayalı Performans Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu.....	140
Tablo 5.27. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Destek Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu.....	140
Tablo 5.28. Eğitim Düzeyine Göre Çatışma Yönetimi Tarzı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Özet Tablosu.....	141
Tablo 5.29. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Role-Dayalı Performans Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	142
Tablo 5.30. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Destek Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	143

Tablo 5.31. Toplam İş Deneyimine Göre Katılımcıların Çatışma Yönetimi Tarzı Algılamaları arasındaki farklılıklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu	144
Tablo 5.32. Toplam İş Deneyimine Göre Bankacıların Role Dayalı Performans Boyutlarını Algılamalarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	145
Tablo 5.33. Toplam İş Deneyimine Göre Örgütsel Destek Algılamalarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	146
Tablo 5.34. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çatışma Yönetimi Tarzı Algılamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	147
Tablo 5.35. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Role Dayalı Performans Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablo.....	148
Tablo 5.36. Katılımcıların Şu An Buldukları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Destek Algılamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Çatışma Oluşum Süreci.....	5
Şekil 1.2.Kişilerarası Çatışma Modeli.....	17
Şekil 2.1.Çatışma Yönetim Süreci.....	36
Şekil 2.2.Blake Ve Mouton'un İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli.....	43
Şekil 2.3.Thomas Çatışma Yönetim Tarzı Modeli.....	44
Şekil 2.4. Rahim'in İki Boyutlu Kişilerarası Çatışma Yönetim Tazları Modeli.....	45
Şekil 5.1. Araştırmanın modeli.....	89
Şekil.5.2 Revize Edilmiş Araştırma Modeli.....	111
Şekil 5.3. Genel Anlamda Doğrudan ve Dolaylı Etkiler.....	120
Şekil 5.4.Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla Kariyere Ve Yeniliğe Katkı Boyutu Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı etkileri.....	121
Şekil 5.5. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla Takım Çalışmasına Ve İşin Niteliğine Katkı Boyutu Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri.....	125
Şekil 5.6.Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla İşe Katkı Boyutu Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri.....	130
Şekil 5.7. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla Organizasyona Katkı Boyutu Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri.....	133

GİRİŞ

Bankacılık sektörünün başarısını belirleyen temel etkenlerden biri çalışanlarının niteliği ve dolayısıyla onların müşteriye sunduğu hizmetin kalitesidir. Hizmet işletmelerinde önemli olan faktörlerden biri müşterilerin tatmin olmasıdır. Müşterilerin tatmin olması çalışanların göstereceği yüksek performans ile ilgilidir. Ayrıca hizmet sektörünün içinde önemli bir yeri olan bankacılık sektöründe yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Hem söz konusu rekabet nedeniyle hemde sektör çalışanları üzerinde son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışmaların sayısında önemli bir artış gözlenmektedir. Belirtilen bu konular, sektör çalışanlarının bir takım sorunlarının olduğunun ve çatışmalar yaşandığının bir göstergesidir.

Çatışma kelimesinin ilk olarak akılda olumsuz bir durumu çağrıştırdığı gerçek olsa da, bazı araştırmacılara göre, çatışmanın varlığı engellenemez ve başarılı bir çatışma yönetiminin, çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak yerine, bunu doğru bir şekilde yöneterek, yararlı bir rekabet türüne dönüştürülmesi de mümkündür. Bununla birlikte, örgüt içindeki bireyler arası uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları ya da zıtlıkları ifade eden çatışma olgusu birçok araştırmacının da bulgularına göre yöneticileri en çok meşgul eden konuların başında gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın bağlı olduğu bir üst yönetici ile yaşayabileceği çatışmalar bunlar arasında en önemlilerinden biridir.

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarını ne derece önemseydiğine dair o örgütte çalışanların geliştirdikleri inançlardır. İlgili literatür çalışanların örgütsel destek algısı arttığında çalışanların iş performansları arasında olumlu ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Ayrıca algılanan örgütsel destek, çatışma yönetim tarzı ile iş performansı arasındaki ilişkide önemli bir rolü olacağı ve bu ilişkiyi güçlendirebileceği varsayılmaktadır.

Bu nedenle bu araştırmanın temel amacı bankacılık sektöründe yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının çalışanın role dayalı performansı etkileyip etkilemediğini belirlemek ve bu iki değişken arasında, algılanan örgütsel desteğin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çatışma kavramına ilişkin literatür taraması yapılmış çatışmanın tanımı, nedenleri, türleri, örgüte etkileri ve çatışmaya yaklaşımlar üzerinde durularak çatışma kavramı derinlemesine incelenmiştir.

İkinci bölümde çatışmanın yönetilmesi üzerine odaklanarak, çatışma yönetiminin gelişimi, çatışma yönetim tarzları ve ilgili araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde algılanan örgütsel destek kavramı, örgütsel desteği etkileyen faktörler, örgüte etkileri ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde iş performansı ile ilgili olarak literatür taraması yapılmıştır. İş performansı bilindiği gibi, nitel olarak ölçümü zor olan konuların başında gelmektedir. Bu nedenle bu bölümde, iş performansı kavramı, iş performansının önemi ve bir iş performansı kriteri olarak role dayalı performans açıklanmıştır. Bölümün sonunda ise iş performansı ve algılanan örgütsel destek ve çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin yapılmış araştırmalara değinilmiştir.

Beşinci bölümde ise araştırmanın uygulama aşamasına geçilmiş olup, bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisi, kullanılan analizler, bunların sonucu olarak bulgulara ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Altıncı bölümde araştırma ile ilgili olarak sonuçlar ve öneriler kısmı yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Çatışma ve çalışan performansının arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için, çatışma ve çatışma ile ilgili kavramların genel olarak bilinmesinde fayda vardır. Her ne kadar literatürde birçok tanımı yapılmış olsa da çatışma, en genel haliyle çeşitli düzeylerde ve şekillerde yaşanan anlaşmazlıklar olarak görebiliriz.

1.1.Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı literatürde sadece yönetim biliminin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır. Bu nedenle çatışma kavramının kesin ve tek bir tanımını yapmak zordur.

Erdoğan'a göre (1999,s.146) çatışma, genel olarak bireylerin buldukları sosyal ortamlarda, istemedikleri durumlarla karşılaşarak zorlanmaları sonucunda ortaya çıkan davranışlar ile ilgili duygusal durumlarını ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre çatışma, iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde ya da farklı statüler, amaçlar, değerler ve algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık olarak nitelendirilebilir (Stoneer ve Freeman, 1984,s.391).

Çatışmaya ilişkin yapılan diğer bir tanım, bireyler arasında var olan anlaşmazlıkların veya sorunların çözümündeki yetersizlikle ilgili bir olgu olduğudur (Özalp ve Kirel, 2001,s.386). Çatışmanın başka bir ifade şeklide, birbirleriyle iş ilişkisi ya da duygusal ilişki içinde bulunan birbirinden bağımsız iki taraf arasında; ihtiyaç, çıkar, amaç kaynaklı ortaya çıkan uyuşmazlık ve kişilerarası iletişimde değişik şekillerde görülen farklılıklar olarak yer almaktadır (Rahim, 1985,s.80).

Çatışma kavramı yukarıda da belirtildiği gibi, pek çok farklı sosyal bilimlerde de yer bulan, oldukça kapsamlı bir konudur. Bu nedenle farklı disiplinlerin tanımlamalarında benzer olan ve olmayan yönler bulunmaktadır. Sosyal bilim alanında yer alan birçok farklı disiplinde yer alan tanımların ortak noktası, ihtiyaçlar, amaçlar ve çıkarlardaki değişimler ile birlikte taraflardan birinin bu ihtiyaçları karşılarken ve amaçları gerçekleştirirken karşı tarafın

aynı ihtiyaçlar ve amaçlar için müdahale etmesi ya da öyle algılanmasıdır (Waitchalla vd. 2006,s.1905). Çatışmaya anlaşmazlık sonucu müdahale olarak bakan Deutsch'da çatışmayı "bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme veya daha az etkili hale getirme süreci" şeklinde tanımlamıştır (Tjosvold,1989,s.43). Çatışma kavramının günlük dildeki kullanımına bakıldığında, genellikle şiddet, yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamların yüklendiği görülse de, çatışma sürecinde tarafların amacı, kendi tecrübelerinin kabul edilmesini sağlamak veya bir kaynağın ya da gücün kullanımında öncelikli konuma geçmek gibi şiddet içermeyen bir nitelik de gösterebilirler (Karip, 2003,s.1-2). Dolayısıyla, çatışmanın sadece eylemsel ya da görünür bir maddi anlam taşımasına gerek yoktur. Mobbing gibi pek çok farklı güç gösterme ve sindirme türü de çatışmanın psikolojik ya da sosyal olarak ortaya çıkmasına neden olabilir.

Allyn ve Bacon, çatışmayı birey açısından değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmeye göre çatışma, fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına engel olan koşullar sebebiyle bireyde ortaya çıkan gerginlik durumlarıdır (Allyn ve Bacon, 1992,s.46). Ayrıca çatışma kavramı çevre ile etkileşim açısından da tanımlanmıştır. Bu bakış açısı çatışmayı bireysel ihtiyaçlar ile çevrenin sağlayabileceği olanakların birbirine yetmemesi sonucu ortaya çıkan durum olarak görmektedir (Oesterlink ve Broekaert,2003,s.223).

Çatışmaya ilişkin tanımlar incelendiğinde, her ne kadar ortak bir tanımın olmayışı ve farklı disiplinlerce farklı tanımların yapıldığı görülse de, bu tanımların bazı ortak noktaları bulunmaktadır. İpek (2000,s.221)'e göre bu ortak noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

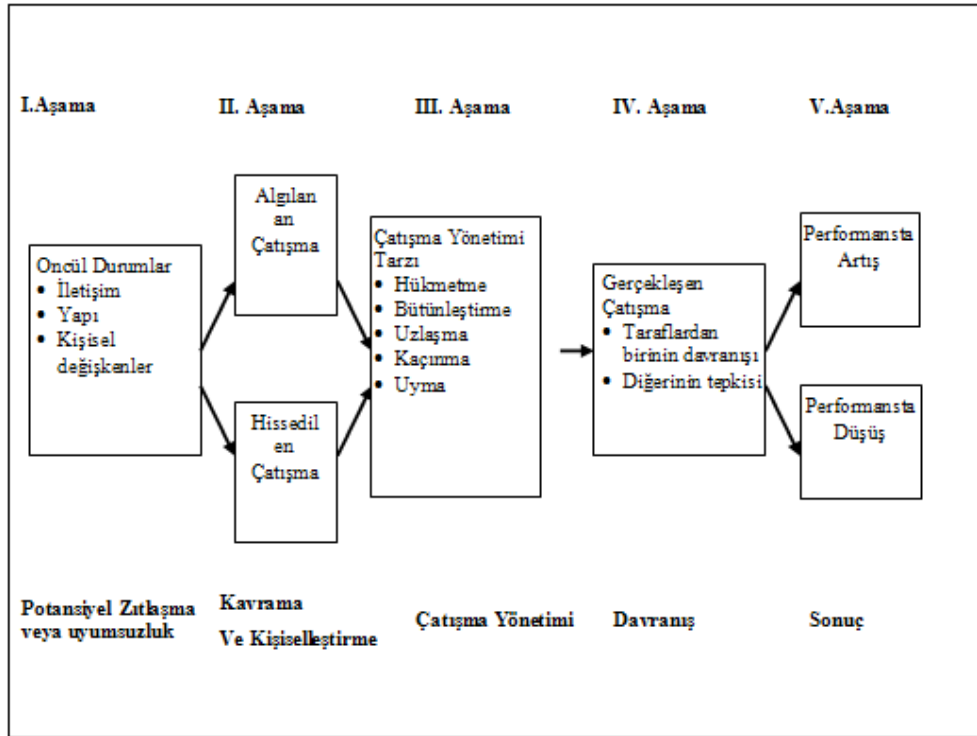
- Çatışma, bir süreç niteliği taşır,
- Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir,
- Çatışma, olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur,
- Çatışma, iki ya da daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğünü taşır,
- Çatışmanın amaç, düşünce, görüş, çıkar ve statü farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık olduğu kabul edilir.

Genel olarak çatışmaya ilişkin tanımlar değerlendirildiğinde, çatışmanın bireyler arası çıkarların karşı karşıya geldiği noktada başladığı ve bu çıkarların boyutuna göre çatışmanın da derecesinin değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla çatışmanın tanımının yapılması için,

bireylerin çıkarlarının ve bu çıkarların kapsamlarının da değerlendirilmesi gereklidir. Yönetimsel olarak ise bu kapsam ve sınırlılıkların bilinmesi, örgütte var olan çatışma türüne yönelik strateji geliştirmede önem arz etmektedir. Bu nedenle de, her örgüt kendi örgütsel ikliminin çerçevesinde çatışmanın tanımını yapmalı ve bu tanım doğrultusunda hareket etmelidir.

1.2.Çatışma Süreci

Çatışma süreci genel olarak beş aşamada incelenebilir. Robins'in (1994) çizdiği ve literatürde genel olarak kabul gören bu çerçeve, aşağıdaki Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1. 1. Çatışma Oluşum Süreci

Kaynak: Stephen Robbins, Örgütsel Davranışın Temeleri (Çev.Sevgi Ayşe Öztürk), Etam Yayınları, 1994,s.172

Şekil 1.1'de de görüldüğü gibi, Robins'e göre çatışma, beş aşamada gerçekleşir. Öncül durumlar çatışma durumunun ilk aşaması, çatışmanın ortaya çıkmasına olanak tanıyan şartların varlığıdır. Bu koşullar iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. Çatışmanın ortaya çıkması için bu şartların varlığı gereklidir.

Çatışmayı kavrama ve kişiselleştirme, çatışma sürecinde ikinci aşamadır. Potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamına gelen bir aşamadır. Birinci aşamadaki koşullar(iletişim, yapı ve kişisel değişkenler) hayal kırıklığı veya engelleme yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Ancak bir veya daha fazla taraf çatışmadan etkilenirse ve çatışmanın bilincine varırsa o zaman çatışma ortaya çıkabilir. Bu aşamadaki çatışma algılanan çatışma ve hissedilen çatışma olarak ele alınmaktadır;

Davranış aşamasında çatışma belirginleşir. Çatışmanın yansımaları dolaylı ve yüksek oranda kontrol edilebilen veya kontrol edilemeyen mücadele şeklinde olabilir. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve zorlama gibi değişik şekillerde ortaya çıkabilir.

Sonuç aşaması ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Birey sorunlar hakkında olumlu ya da olumsuz kararlar vermiştir. Bu sonuçlar grubun başarısını artırıcı ya da azaltıcı nitelikte olabilir. Burada, grubun kuruluşunun ilk safhalarında çatışma varlığının, ilerleyen gruplara göre görülmesinin daha avantajlı olduğu da ifade edilebilir. Çünkü yönetici, grubun ilerleyen işlevlerinde çatışma sürecinden nasıl etkilenebileceğini bilmektedir (Jehn ve Bendersky, 2003,s.226). Dolayısıyla, çatışma sürecinin genelinin analizinin yanında, bu sürecin grup ya da örgüt içerisindeki çıkış zamanlaması ve sürecinin de önemi büyüktür.

1.3.Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışmaya farklı açılardan yaklaşım mümkündür. Bu yaklaşımlar çatışmanın nedeni, etkisi, gibi konulara göre değişebilmektedir. Örneğin geleneksel yaklaşımda daha çok çatışmanın etkileri üzerinde durulurken, davranışsal yaklaşım nedenler üzerine odaklanmakta, etkileşimsel yaklaşım ise iletişimi ön plana çıkarmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, istenmeyen etkilerinin kontrolünde, gerekse bireylerin etkileşimlerinin işletme açısından yönlendirilmesinde, çatışma yönetiminin önemli olduğu görülmektedir. Başarılı bir çatışma yönetimi için ise, bu belirtilen yaklaşımların bilinmesi gerekir. Bu sebeple, bu bölümde çatışmaya ilişkin günümüze kadar gelişen yaklaşımlara yer verilmiştir.

1.3.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışmanın daha çok sonuçları üzerinde duran geleneksel yaklaşımda, bütün çatışmalar organizasyondaki sorunların bir göstergesi olarak ve zararlı olduğu düşünülmektedir (Darling ve Walker, 2001,s.230). Bu yaklaşım 1940'ların ortasına kadar ağırlığını sürdürmüş (Robbins, 1978,s.68) olup, klasik organizasyon teorilerine dayanmaktadır. Klasik organizasyon teorilerinin öncülerinden Frederick Taylor (1911) ve Max Weber (1947) çatışmanın olumsuz sonuçları olacağını ve organizasyonun bütününde ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu yaklaşıma göre, örgütsel çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması ve önlenmesi gerekir. Zayıf iletişim ve bireyler arasında güvenin olmaması, yöneticilerin çatışan tarafların ihtiyaç ve isteklerine duyarsız kalması gibi nedenlerle çatışma ortaya çıkmakta ve örgüt açısından işlevsel olmamaktadır (İpek, 2000,s.227). Bu yaklaşımın temsilcilerinden Lunbergde (1939) çatışmanın işlevsel olmayan sonuçlarını engellemek için tamamen ortadan kaldırılmasını ileri sürmüştür.

Bu yaklaşıma dayalı olarak, çatışmanın önlenmesinde hiyerarşik güç dengesinden söz edilmektedir. Geleneksel yaklaşım çatışmanın önlenmesi için, yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip bir örgüt şekli önermektedir. Örgütte uyum ve işbirliği ancak böyle bir yapı ile sağlanabilir (Karip, 2003, s. 6).

Geleneksel yaklaşım genel olarak değerlendirildiğinde, geleneksel yönetim anlayışına paralel bir yaklaşımın söz konusu olduğu görülmektedir. Tüm çatışma türlerini ve etkilerini zararlı olarak kabul eden, bu zararın engellenmesi için ise tüm çatışma türlerinin engellenmesini ya da ortadan kaldırılmasını isteyen sözkonusu yaklaşım, uzun yıllar etkinliğini sürdürmüştür. Günümüzde oldukça fazla eleştiri alan bu yöntem, yerini modern anlayışa bırakmıştır.

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımın aksine, davranışsal yaklaşıma göre çatışmanın yıkıcı etkileri kadar yapıcı etkileri de vardır. Davranışsal yaklaşım, çatışmayı örgütte ortaya çıkan bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunların daha sağlıklı çözümler geliştirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle işlevsel çatışma şeklinde nitelendirilmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005,s.3). Modern işletmecilik ve kamu yönetim

anlayışına biraz daha yakın olan bu anlayış, çatışmanın engellenmesi konusunda da geleneksel yaklaşımdan ayrılır.

Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak çatışmanın engellenemeyeceğini ve doğal bir olgu olarak kabul edilmesini gerektiğini savunur (Alguadiş, 2005,s.23). İlk etapta anlamlı gibi görünen bu düşüncenin tenkit edilebilecek en önemli yanlarından birisi, çatışmanın engellenmesi konusudur. Zira bu yaklaşıma göre çatışma bir davranış bileşeni olarak önlenemez bir olgu olup, bireylerin doğasında var olan bir durumdur. Dolayısıyla, “can çıkar, huy çıkmaz” sözüne de atıfta bulunarak, kişilerin yapılarının değiştirilmesinin mümkün olmadığı, çatışmanın ise bu yapının bir parçası olarak kabul edilmesi gerektiğini öne sürer.

Günümüz modern yaklaşımında ise, her ne kadar çatışma davranışın bir parçası olarak kabul edilse de, yetenek ve davranış yönetimi anlayışı çerçevesinde, bu olgunun istenilen faydayı elde etme doğrultusunda yönetilmesinin mümkün olduğu kabul edilmektedir. Çünkü davranışların değiştirilmesi mümkün olmasa da, işletme faaliyetlerine fayda sağlayacak şekilde bu davranışların yönetilmesi mümkündür.

1.3.3. Etkileşimsel Yaklaşım

Etkileşimsel yaklaşımda ise çatışmanın daha fazla önem kazandığı ve daha çok yararları üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu yaklaşımın öncülerinden birisi olarak bilinen Robbins (1978), çatışmanın bütün yöneticilerin en büyük sorumluluğu olarak etkin yönetimini dolayısıyla örgütün etkin olması için gerekliliğini vurgulamıştır. Öte yandan hiç çatışmanın olmadığı uyumlu bir örgüt içinde yenilik ve değişim olmayacağını, durağan bir yapının hüküm süreceği de belirtilmektedir.

Günümüz modern yönetim anlayışı tarafından da kabul edilen bu yaklaşım, çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da bastırmak yerine örgütteki çatışmaların yönetim tarafından tanınmasını ve örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kezsbom, 1989). Etkileşimsel yaklaşıma göre (Akkirman, 1999, s.3):

-Örgütsel çatışmaların, örgüt yapısındaki bozuklukların ya da üst yönetim hatalarının bir göstergesi zorunluluğunun olmaması

-Çatışmanın örgütün bir parçası olduğunu, bunun temel nedenlerinin bireyler ve gruplar arası farklılıklardan oluştuğunu; bu farklılıkların ortadan kaldırılmasının olanaksızlığını belirterek, çatışmaların tanınması ve çözümlenmesi gerektiğini,

-Kontrol altına alınabilen ya da yönetilebilen çatışmaların hem örgütsel, hem de bireysel amaçlar için yararlı olacağı, bastırılan ya da kontrol altına alınamayan çatışmaların örgüte ve bireylere zararlı olacağı temellerine dayanılarak geçerlilik bulmuştur.

Etkileşimsel yaklaşım, davranışsal yaklaşım gibi çatışmayı kabul ederken, uygulama ve kabullenme aşamasında, davranışsal yaklaşımdan ayrılmaktadır. Modern yönetim ve örgüt anlayışı içerisinde yer alan etkileşimsel yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan şu noktalardan ayrılır (Şahin ,2006, s.555):

- Çatışmanın gerekliliğini kabul eder,
- Karşı koymayı / aykırılığı açıkça teşvik eder,
- Çatışma yönetimini, çözüm yöntemlerini ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlar
- Çatışma yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Görüldüğü gibi, tarihsel olarak incelendiğinde de, yaklaşımların klasik anlayıştan modern yaklaşıma doğru değiştiği, bu değişimin ise yetenek ve davranış yönetimini ön plana çıkardığı görülmektedir. Şimşek'e göre (2002,s.290), çatışmayla ilgili olarak açıklanan bu yaklaşımlardan ilk ikisinin klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, etkileşimsel yaklaşımın ise modern yönetim anlayışına denk düştüğü söylenebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşım “geleneksel”, üçüncü yaklaşımı da “modern” yaklaşım başlığı altında toplayarak aşağıda Tablo 1.1.'de karşılaştırmalı olarak ifade edilmektedir.

Tablo 1. 1. Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

GELENEKSEL YAKLAŞIM (KLASİK VE NEOKLASİK)	MODERN YAKLAŞIM (ETKİLEŞİMSSEL MODEL)
Çatışma kaçınılabilir	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanların algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) 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 şekilde yönetmektir.
Optimal iş başarımını çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımını makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını kabul eder.

Kaynak: Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**,2002,s:290.

Yukarıdaki Tablo 1.1.'de görüldüğü gibi örgütsel çatışmalara zaman içinde değişen bakış açısını daha net göstermektedir. Buna göre geçmişte ortaya çıkan yaklaşımlarda çatışmadan kaçınılabileceği, her zaman performansı olumsuz etkilediği ve yapılması gerekenin onu tamamen ortadan kaldırmak olduğu görülmektedir. Geçmişten günümüze gelindiğinde Tablo 1.1.'de Modern Yaklaşımın özellikleri incelendiğinde artık çatışmaların örgütün bir gerçeği olduğunu ve kaçınılmaz olduğunu, yönetimin görevinin onu kabul edip

etkin bir şekilde yönetmek için çabalaması gerektiği bu dönemin özellikleri arasında yer almaktadır.

1.4.Çatışmanın Önemi

Çatışmanın önemi konusuna değinmeden önce, bu önemin yaklaşımlara göre değişebileceğini belirtmek gerekir. Çatışmayı olduğu gibi, bir davranış olarak kabul eden davranışsal yaklaşım ya da bu davranışın yönetilebileceğini öne süren etkileşimsel yaklaşıma göre çatışmanın olumlu yönden önemlerinden söz etmek mümkün iken, klasik yaklaşımda bu önem sadece olumsuz yönlerini takip etme ve engelleme üzerine odaklanmıştır. Bunun yanında çatışmanın önemini incelerken, bireysel ve örgütsel bazda da bir değerlendirme mümkün olabilmektedir.

Her ne kadar klasik yaklaşım çatışmayı zararlı olarak görse de, çatışmayı önemli bir sorun olarak değerlendirmektedir. Diğer iki yaklaşıma göre ise, çatışma olgusu hem bir sorunsal olarak, hem de rekabeti arttıracak önemli bir ekipman olarak faydaları açısından önem arz etmektedir. Çatışmanın öneminin tam olarak anlaşılması için, çatışmanın örgüt ve birey üzerindeki etkilerinin bilinmesi gerekir.

Üç yaklaşımda da farklılara rağmen görülen ortak nokta, çatışmanın hem bireyler, hem de örgüt açısından büyük önem taşımasıdır. Kişilerarası çatışma genel olarak proje ve çalışan performansını (Liu vd., 2011; Zhuang vd., 2010; Goncalo vd., 2010), müşteri memnuniyetini ve hizmet geri dönüşünü (Mazaheri vd., 2011), takım performansını (Greer vd., 2011), işyerindeki rol performansını (Haun vd., 2011), üretim kararları ve şirket performansını (Ehie, 2011), alıcı-satıcı arasındaki güven ilişkisini (Celuch vd., 2010) ve benzeri önemli konuları etkilemek suretiyle, işletmeler ve örgütler açısından ciddi bir konu olmaktadır.

1.4.1.Örgüt Açısından Önemi

Örgütlerin büyük önem kazandığı günümüzde, birey üzerinde etkili olan her durumun, örgütü de etkilediği öne sürülebilir. Çatışmanın bireyler arası etkileşim kadar, örgüt içerisinde de etkisinin olduğu görülmektedir. Olumlu ve olumsuz olmak üzere bu etkiler örgütlerde meydana gelen çatışmalar yöneticilerin büyük çaba harcadıkları, zamanının önemli bir bölümünü ayırdıkları konulardan biridir. Çatışma hemen hemen her iş çevresinde insanın

olduğu her yerde içinde buldukları amaçlar, gereksinimler, arzular, sorumluluklar, algılar ve fikirlerdeki farklılıklardan dolayı kaçınılmaz olarak görülmektedir (Sims, 2002,s.245; Almost, 2006,s. 444). Dolayısıyla, örgütlerde beşeri sermayeden (insanlardan) oluştukları için, çatışmanın kaçınılmaz olduğu düşünülebilir. Ancak örgütlerdeki çatışmalar, bireyler arası çatışmalara göre farklı ve kapsamlı olabilir. Etkileşimsel olarak çatışmanın örgüt üzerinde hem olumlu, hem de olumsuz etkilerinin olduğu düşünülebilir.

Bir örgütün yada grubun üyeleri arasında optimum düzeydeki bir çatışma, motivasyon, yaratıcılık, gelişim, girişim ve performans artışını harekete geçirebileceği, aşırı çatışmanın ise düşmanlık ve performans düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçları ortaya çıkarabileceği ifade edilir (Baykal ve Kovancı, 2008,s. 21-22). Çatışmanın birey ve örgüt için sağlayacağı olumlu etkileri şu şekilde sıralayabiliriz (Karip, 2003; Uysal, 2004,s.28):

- Farklı hatta zıt fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzey fikirler üretilir.
- Örgüt kaynaklarının daha dengeli dağıtılması sağlanır.
- Tarafları, birbirlerine bakış açılarını bilmeleri ve anlamaları yönünde motive eder.
- Yeni fikir ve yaklaşımların ele alınmasını cesaretlendirir.
- Bireyler çabalarını daha iyi sonuç elde edecekleri alanlara yönelterek işlerin etkinliği artırılır.
- Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması, kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkinliğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Karşıt görüşlerin tartışılması farklı bakış açılarını dikkate alarak düşüncelerin birleştirilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.
- Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması dolayısıyla örgütsel değişimin sağlanması için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

Çatışmanın örgüte sağladığı bu yararların yanı sıra, etkin olarak yönetilmediğinde bir dizi olumsuz sonuçlarının da olduğu görülmektedir. Pek çok farklı açıdan değerlendirilebilecek bu olumsuzluklar genel olarak şu şekilde özetlenebilir (Karip, 2003; Uysal 2004: 29);

- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar,
- Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması,
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığını azalması,
- Örgütte emek, zaman ve para savurganlığının artması.

Genel olarak değerlendirildiğinde çatışma, örgütler içerisinde olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

1.4.2. Birey Açısından Önemi

Çatışmanın kuşkusuz en büyük etkileri birey üzerindedir. Ancak bu etkilerin duygusal boyutta olması, nicel olarak değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.

Örgütlerde olduğu gibi bireylerde de, çatışmanın bireye sağladığı bu yararların yanı sıra, bir dizi olumsuz sonuçlarınının olduğu görülmektedir. Pek çok farklı açıdan değerlendirilebilecek bu olumsuzluklar genel olarak şu şekilde özetlenebilir (Karip, 2003; Uysal 2004,s.29);

- Stres ve işten bıkkınlık,
- Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması
- İş doyumu ve performansın düşmesi
- Değişime karşı direnmenin artması,
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması,

Görüldüğü gibi çatışma, olumsuz açıdan değerlendirildiğinde bireylerde stres, bıkkınlık, güvensizlik, iletişimde güçlük gibi her birisi örgüt için ayrı konu olan ve çok büyük önemi olan alanlarda etkiler yaratabilmektedir. Bunun yanında, iyi bir şekilde yönetilen çatışmanın birey üzerinde de, rekabetçi bir getirisinin olabileceği ifade edilebilir.

1.5.Çatışmaların Türleri

Örgütlerde görülen çatışma türleri incelendiğinde değişik şekilde sınıflandırılmaktadır. Literatür incelendiğinde çatışma türlerinin; çatışmaya taraf olanlara göre, örgüt içindeki yerlerine göre, ortaya çıkış nedenlerine göre ve örgüt içindeki işlevlerine göre olmak üzere dört ana başlık üzerinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Aşağıda söz konusu sınıflandırma ayrıntılı incelenmektedir.

1.5.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışmalar

Örgüt içi çatışmada taraf olanlara göre değerlendirme, örgütteki taraflara göre şekillenmektedir. Büyük örgütlerde takımlar ve gruplar oluşturmak suretiyle taraflar artarken, küçük örgütlerde ise daha küçük grupların varlığı söz konusudur. Bir örgütte taraflarla ilgili beş tür çatışma yaşanabilir. Bunlar;

- Bireyin kendisiyle çatışması
- Kişiler arası çatışma
- Grup içi /Takım İçi Çatışma
- Gruplar arası Çatışma
- Örgütler arası çatışma şeklinde olabilir. Devam eden bölümde bu çatışma türlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.5.1.1 Bireyin Kendisiyle Çatışması (intrapersonal conflict)

Bireyin kendisiyle çatışması, kişinin kendi içinde meydana gelen çatışmadır. Kişinin yerine getirmesi gereken görevler ve üstlenmesi gereken roller, kişinin amaçları, değerleri, uzmanlığı, ilgi ve çıkarları örtüşmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kişi kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmediği veya yapabileceğinden daha fazlasının beklenmesi halinde de sözkonusu çatışmanın ortaya çıkabileceği ve kişide strese yol açabileceği ifade edilmektedir (Ertürk, 2000,s.219). Ayrıca çalışanın sahip olduğu roller birbiri ile çatışıyor ise bu çatışmayı algılayan kişi birey içi anlaşmazlıklarla karşı karşıya kalır.

Bu tarz rol çatışmalarında birey üç tür anlaşmazlıkla karşı karşıya kalabilir (Uysal, 2004,s.15):

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Birey her ikisi de kendisi için olumlu olan alternatiflerden birini seçmek durumunda kaldığında bu tarz çatışmayı yaşar. Bir bireyin çalışmak istediği her iki işletmeden iş teklifi aldığı ve birey için karar vermesi ve çözümlenmek zorunda kaldığı en zor çatışma türüdür.

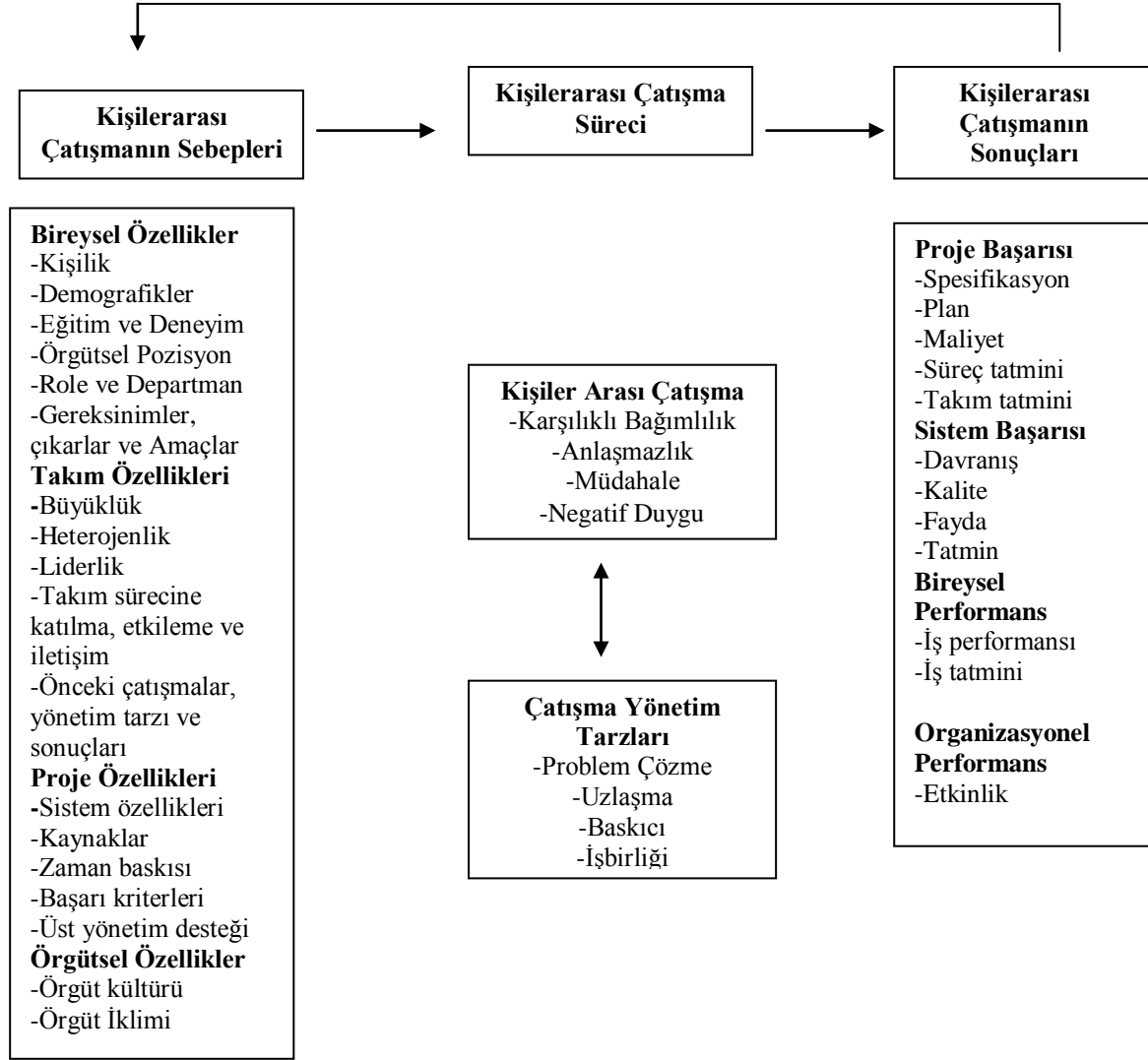
Yaklaşma-Kaçınma Çatışması: Bireyin kendisi için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir karar vermesi durumunda yaşadığı çatışma türüdür. Örneğin bir işletmenin çalışanı çok daha iyi maaş karşılığında başka bir yerleşim bölgesine göndermek istediğinde bireyin içine düştüğü anlaşmazlık durumudur.

Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Bireyin her ikisi de kendisi için olumsuz sonuçlar doğuracak iki alternatiften birini seçmek durumunda kaldığında yaşadığı çatışma türüdür. Yeni işe başlayacak kişiye bir işletmenin hem düşük maaş hem de şehir dışına yolculuk yapmasını gerektirecek bir iş önermesinde bireyin yaşadığı anlaşmazlık durumudur.

1.5.1.2.Kişilerarası Çatışma (interpersonel)

Bu çatışma türü örgüt içerisinde en yaygın görülen çatışmaların başında gelmektedir. Örgüt içerisindeki kişilerin birbirinden farklı amaç, bilgi, metod ve değer yargılarına sahip olması nedeniyle meydana gelen çatışma olarak tanımlanmaktadır (Tanıl ve Kılınç,2007,s.78). Reave ve arkadaşlarına göre kişiler arası çatışma, aynı veya farklı hiyerarşik seviyelerde organizasyonun üyeleri arasında meydana gelir. Kişilerarası çatışmalara sebep olabilecek kritik faktörleri ise işin içeriği, iş koşulları, iş İlişkileri, istihdam koşulları, İşin değerlendirilmesi olduğu ifade edilmiştir (Rahim, 2008,s.98-99). Tanıl ve Kılınç (2007) ise kişilerarası çatışmanın sebeplerini bireysel ve örgütsel sebepler olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Bireysel sebepler içerisinde kişilik yapıları, eğitim farklılıkları, kültürel farklılıklar, duygu ve algılamadaki farklılıklar, karşılıklı iletişim düzeyleri, değer ve inanç farklılıkları, kişilerin birbirlerini tanıma ve ilişki seviyeleri olarak sıralanmıştır. Örgütsel sebepler arasında ise örgütün büyüklüğü, bürokratik yapısı, istihdam politikası, ücret ve ödüllendirme politikası, denetim sistemi, örgütsel kültür ve iklim, statü ve rol farklılıkları olarak belirtmişlerdir. Genel olarak bu konularda yapılabilecek olası bir adaletsizlik davranışı, kişilerin birbirlerini rakip olarak görmelerine neden olabilir ve çatışmaya yol açabilir.

Barki ve Hartwick (2001), aşağıdaki şekil 1.2’de görüldüğü gibi, çatışma yönetim tarzları ile kişiler arası çatışma sebepleri ve sonuçları arasındaki ilişkilere dayalı bir model kurmuştur. Pondy (1967); Pruitt, Rubin ve Kim (1994); Putnam ve Poole (1987); Thomas (1976, 1992) ve Wall ve Callister (1995) gibi daha önceki araştırmaların çalışmalarına dayanarak geliştirilen bu modelde, kişiler arası çatışma ve yönetim tarzları arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Modelde, çatışmayı ele alma biçimleri çatışma sürecinin bir parçası olarak görülmüş ve araştırmacılar bu iki olgunun birbirini etkileyen iki kavram olduğunu öne sürmüştür. Modelde, kişilerarası çatışmanın sebepleri ve sonuçları arasında ilişki vurgulanırken, bireysel özellikler, takım özellikleri ve proje özellikleri başlıca kişilerarası çatışma sebebi alanları olarak görülmüştür.



Şekil 1. 2. Kişilerarası Çatışma Modeli

Kaynak: Barki, H. & Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development. *MIS Quarterly*, 25 (2).

Yine şekil 1.2.'de gibi, kişilerarası çatışma karşılıklı, bağımlılık yapıcı, anlaşmazlık, müdahale ve negatif duygu gibi şekillerde kendisini göstermektedir. Bunun yanında, çatışma yönetim tarzlarının da bu sürece doğrudan katkısının olduğu düşünülmektedir. Genel olarak çatışmanın olumlu sonuçlarına değinen modelde, çatışma bireysel düzeyden çok örgütsel çapta ele alınmıştır.

1.5.1.3. Grup İçi Çatışma (intragroup conflict)

Adından da anlaşılacağı gibi grup içi çatışma, bir grup üyeleri veya grup içindeki alt gruplar arasında görülmekte olup, grup üyeleri veya liderleri arasında uyumsuzluk ve anlaşmazlığın sonucu olarak meydana gelmektedir. Jehn (1995: 257), grup-içi çatışmayı, “grup üyeleri tarafından algılanan uyumsuzluk veya tarafların farklı bakış açılarının veya bireyler arası uyumsuzluğun oluşunu algılaması” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla grup içindeki adaletsizlik, rekabet, kişisel farklılıkların ön plana çıkması gibi pek çok neden grup içi çatışmaya neden olabilir.

Ayrıca üyelerin arasında amaç, görev veya usuller ile ilişkili oluşan çatışmadır (Rahim, 2002, s. 5). Bunlar arasında kişiler arası farklılıkların hissedileceği her türlü durumun kaçınılmaz olarak çatışmaya yol açabileceği düşünülebilir.

Jehn’e göre (1992), grup üyelerinin yaşadığı çatışmaları, ilk etapta görev odaklı ve ilişki odaklı çatışmalar olmak üzere iki biçimde ifade etmiştir. Daha sonrasında ise bu sınıflandırmaya üçüncü olarak süreç odaklı çatışma eklenmiştir. Grup içinde görülen bu çatışma türlerini kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Görev Odaklı Çatışma: Grup üyelerinin odaklandığı görev ya da yerine getirmeleri gereken proje ile ilgili olarak anlaşmazlığın ve fikir ayrılıklarının görüldüğü çatışma türüdür.

Genellikle kontrol edildiği takdirde, görevin başarısını arttırabileceği gibi, aksi durumda ise olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Görevin yerine getirilmesinde başarıya odaklanmış bir çatışma görevin kalitesini arttırırken, görevin yerine getirilmesinde angarya olarak görüldüğü durumlarda ise grubun başarısını düşürebilecektir. Dolayısıyla görev odaklı çalışmanın görevin değerine bağlı olarak değiştiği ifade edilebilir (Zhao vd., 2011).

Duygu Ya da İlişki Odaklı Çatışma: Spesifik bir fikir veya işle ilgili sorunlardan çok kişisel kırgınlıklar, uyumsuzluklar ve tartışmalardan kaynaklanan anlaşmazlıktır (Cheung ve Chuah, 2000, s.29). Ayrıca görevle ilgili olmayan dedikodular, toplumsal olaylar v.b. bu tarz çatışmaya yol açan konular olarak görülmektedir. Bu tür çatışmanın bireyler arasındaki farklılıkları, düşmanlığı ve gerginliği de kapsadığı ifade edilmektedir (Jehn, Clint, Sherry, 1997: 288 Aktaran Sarometova 2007, s.12) .

Süreç Odaklı Çatışma: Bu çatışma türü görevin yapılma şekli, kimin neyden sorumlu olduğu, grup içerisindeki üyelerin ne kadar sorumluluk taşıyacaklarını ve görev dağılımının nasıl olması gerektiği gibi konularla ilişkilidir.

1.5.1.4. Gruplar arası Çatışma (intergroup conflict)

Gruplar arası çatışma, bir organizasyondaki iki veya daha fazla bölüm ve grup arasında oluşur. Bu çatışmalar genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan grupların birbirleriyle mücadeleye girmesi sonucu oluşan anlaşmazlıklar nedeniyle çıkabilmektedir (Silah,2001,s.249). Bu çatışma türünün ortaya çıkabilmesi için, örgüt içerisinde farklı grupların bulunması gereklidir. Bu çatışma türünde farklı işlevleri yerine getiren grupların, grup çalışması sürecine yönelik olarak yatay, yani aynı görevi yerine getiren statüdeki grupla ya da dikey, ya da diğer bir ifadeyle, farklı hiyerarşik yapıdaki gruplar arasında olabilir.

Hogg ve Vaughan'a göre (2007,s.436), gruplar arası davranışın temel bir özelliği etnik merkezilik olarak ifade edilmiştir. Etnik merkezilik, kişinin kendi grubunu her şeyin merkezinde görmesi, başka herkesi buna göre ölçeklendirip değerlendirmesi olarak tanımlanmıştır. Her grup kendisiyle gurur duyar, kendisinin üstün olduğunu düşünür, kendi kutsallarını yüceltir ve yabancıları hakir görür. Gruplar arası rekabetten farklı olarak ortaya çıkan bu olumsuz düşünce ve davranışlar ise gruplar arası çatışmalara neden olmaktadır.

Sherif, grupların kıt kaynaklar üzerinde birbirleriyle rekabet ettiği ortamlarda gruplar arası ilişkilerin çatışma doğurduğunu ve etnik merkeziliğin yükseldiğini belirtmiştir. Sherif gruplar arası davranışa ilişkin olarak gerçek çatışma kuramını ortaya atmıştır. Buna göre birey ve gruplar arasındaki hedefe dönük ilişkilerin doğası, gruplar arası ve bireylerarası ilişkilerin doğasını belirlemektedir. Sherif, ortak hedefe ulaşmak için birbirlerine bağımlı olan bireylerin işbirliği yapma ve grup oluşturma eğilimi taşıdıklarını, bununla birlikte birbirini dışlayan özel hedeflere sahip olan bireylerin birbirleriyle rekabete girdiklerini, bunun da grup oluşumunu engellediğini ya da mevcut bir grubun çöküşüne katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Gruplar arası düzeyde, birbirini dışlayan hedeflerin gruplar arasında gerçek bir çatışma ve etnik merkezilik doğurduğunu, grupların birbirine bağımlılığını gerektiren ortak hedeflerin

ise çatışmayı aza indirgediği ve gruplar arasındaki uyumu teşvik ettiği belirtilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007,s.436).

Literatürde gruplar arası çatışma, çoğunlukla gruplar arası rekabetten farklı olarak değerlendirilmekte ve önlenmesinin gerekli olduğu savunulmaktadır. Schein, gruplar arası çatışmaların yok edilmesi için önemli noktaları vurgulamıştır. Bu noktaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Schein, 1978,s. 126):

- Toplam örgütsel etkililiğe ve ona katkıda bulunulmasında bölümlerin rolüne görece olarak daha fazla önem verilmesi; bölümlerin, bireysel etkililikten çok toplam çabaya katkılarına göre değerlendirilip ödüllendirilmesi,
- Grupların, gruplar arası eşgüdüm ve yardımlaşma sorunları üzerinde çalışmalarını için aralarında ileri derecede karşılıklı etkileşme ve yoğun bir haberleşmenin teşvik edilmesi; örgütsel ödüllerin, kısmen, grupların birbirine yardım etme derecesine göre verilmesi,
- Üyelerin, birbirlerinin sorunlarına karşı ileri derecede bir karşılıklı anlayış ve ilgiyle bakabilmeleri için gruplar ya da bölümler arasında sık sık rotasyon uygulanması
- Herhangi bir kazanma – kaybetme durumu yaratmaktan kaçınılması; grupların herhangi bir örgütsel ödül için birbirine rakip durumuna asla getirilmemesi; örgütsel etkililiği en yüksek düzeye çıkarmak üzere kaynakların bir araya getirilmesine her zaman önem verilmesi; ödüllerin bütün grup ve bölümlere eşit olarak paylaşılmasıdır.

1.5.1.5. Örgütler arası Çatışmalar

Örgütler arası çatışma, daha büyük ölçekli ve birden fazla örgütü olan işletme ya da kurumlarda olabileceği gibi, farklı işletmelerin örgütleri arasında da olabilir. Örgütler arası çatışmada, bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. Günümüzde açık sistem anlayışı içinde çalışan örgütler ilişkide buldukları diğer örgütler ile de çatışmaya girerler. Örnek olarak satıcı firma ile alıcı firma, sendika ile işletme yönetimi arasında ortaya çıkabilecek çatışmalar sayılabilir (Ertürk, 2000,s. 221). Dolayısıyla örgütler arası çatışma, sadece aynı işlevi yerine getiren örgütlerin görev odaklı çatışmalarını değil,

aynı zamanda, farklı görevi yerine getiren örgütlerin duygusal odaklı çatışmalarını da içerebilir.

1.5.2. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmaları, ortaya çıktıkları yere göre de sınıflandırmak mümkündür. Örgüt içindeki çatışmalar genelde yatay, dikey ve emir-komuta ve kurmay çatışması olarak sınıflandırılmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde, örgüt içerisindeki yerlerine göre ortaya çıkabilecek olan çatışma türlerine yer verilmiştir.

1.5.2.1. Dikey Çatışma

Dikey kelimesi, bilindiği gibi birbirinden farklı iki durum arasındaki mesafe olarak algılanabilir. Örgüt içinde, ast-üst ilişkisi, personel-yönetici ilişkisi, müşteri odaklı işletmelerde ise müşteri-çalışan ilişkisi gibi hiyerarşik durumları ifade etmektedir. Dikey çatışma, örgüt içerisindeki değişik seviyelerin çıkar, ödül ya da güç çekişmelerinden kaynaklanmaktadır (Ertürk, 1994,s.222).

Pondy dikey çatışmaların ortaya çıkışında etkili olan sebepleri şöyle belirtmiştir (Pondy 1993, s 22).

- Örgütün büyüklüğünün artmasıyla birlikte hiyerarşik olarak kademe sayısının da çoğalması sonucunda ast-üst arasındaki iletişimin engellemesi
- Üstlerin yetkilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları
- Astların sadece birer uygulayıcı olarak görülmesi ve örgütteki güçlerinin azalması

Dikey çatışmalarda, güç dengesizliği önemli bir etmendir. Örgütlerde bu tarz çatışmaların daha çok üstlerin, astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları sonucunda ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Kırel ve Özkalp, 1996: 329). Yönetim kurulu ile tepe yönetim çalışanları arasında gerçekleşen anlaşmazlıklar bu tarz çatışmalar arasındadır (Luthans,1995,s.462). Ancak sadece tepe yönetim ve çalışanlar arası çatışma türü olarak düşünülmemelidir. Yönetim kademesinin her düzeyinde bu tarz çatışmanın görülebilmesi mümkündür.

1.5.2.2.Yatay Çatışma

Yatay çatışma anlamı itibariyle aynı kademe veya hiyerarşik düzeyde yer alan bireyler arasında meydana gelen çatışma türüdür. Yatay çatışma, örgüt içerisinde aynı organizasyon kademesinde bulunan bireyler arasındaki çatışmadır (Koçel,2005,s.668). Kişilerarası çatışma açısından değerlendirilen bu çatışma türünde, yönetimin sorunu çözmesi her ne kadar basit gibi görünse de, ortaya çıkarılması en güç çatışma türlerinden birisi olarak görülebilir.

Kişiler arası çatışma bölümünde değinildiği gibi, kişiler arası farklılıklar, iş dağılımındaki adaletsizlikler, sosyal çevre ve statü farklılıkları bu tür çatışmaya neden olabilmektedir. Örgüt içinde sınırlı kaynakları kullanan, amaçları farklı olan ve birbirleriyle rakip durumda bulunan eşit hiyerarşik düzeydeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler (Ertürk, 1994,s.222).

Pondy aynı kademede bulunan bireylerin aralarındaki ilişkilerde aşağıdaki noktaların etkili olduğunu belirtmiştir (Pondy,1998,s.22).

- Örgüt kaynaklarının ortak kullanımı
- Yönetim tarafından belirlenen süreçler ve bilgi akışı aşamaları
- Birlikte yapılan işlerle ilgili kararlarda farklı yaklaşımlar

Kaynakların sınırlı olması veya ortak kullanımı, bu kaynaklardan yararlanma farklılıkları bu türlü çatışmaya neden olabilir. Bu nedenle, kaynak ile ilintili sorunların çözümü, direkt kaynak artırımı yerine, kullanımın adaletinin sağlanması da olabilir. İş ve süreçlerde kullanılan bilginin akışında yaşanan gecikmeler, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları tetikleyebileceği gibi, ortak yapılan çalışmalarda işlerdeki farklı kararların bulunması da karmaşaya sebep olabilir. O nedenle, bu çatışma türünde, nedenlerin iyi bir şekilde bilinmesi gerekir.

Yatay çatışmaya bir diğer neden, kişilerarası rekabettir. Aynı kademede bulunan kişiler ve birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşebilen yatay çatışma, iyi yönetilirse organizasyona dinamizm kazandırabilen önemli bir eylemdir (Seval, 2006,s.249). Ancak sözkonusu dinamizmin sağlanabilmesi için yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı unsurlar gereklidir. Bu unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Rekabet koşullarının net bir şekilde belirlenmesi ve tarafların eşitlik hissini sağlaması,
- Ödüllendirme sisteminin iyi analiz edilmesi ve rekabeti ikinci plana bırakacak büyük ödüllerin ya da rekabet isteği uyandırmayacak küçük ödüllerin seçiminden kaçınılması,
- Değerlendirme sisteminin tarafsızlığı ve bu tarafsızlığın çalışanlar tarafından algılanması,
- Değerlendirme sistemi ve geri bildirimini iyi bir şekilde analiz edilmesi gereklidir.

1.5.2.3.Emir-komuta ve Kurmay Çatışması

Örgütlerde güç dağılımına paralel olarak görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay iş görenler arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir. Kurmay birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir ve emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur (Kirel ve Özalp, 1996,s.329). Ancak kurmay personelin yönetimce daha fazla hiyerarşik güce sahip olması, doğrudan olmasa da, dolaylı olarak bir yaptırım gücünü de beraberinde getirmekte ve çatışmaya neden olabilecek bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Emir-komuta ile kurmay arasında çıkan çatışmaların temelinde dört unsur vardır. Bu unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şimşek, 1996,s.311):

1. Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi, aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.
2. Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmektedirler. Çünkü işin yapılışı ile ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadırlar. Getirilen öneriler uygulanamayabilir.
3. Kurmay elemanlar sahip oldukları güçleri baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. Olumlu sonuçları kendilerine mal ederken, olumsuz sonuçları çalışanlara mal ederler.
4. Kurmaylar belirli alanda uzmanlaştıkları için dar bakış açısına sahiptirler. Örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar.

1.5.3. Ortaya Çıkış Nedenlerine Göre Çatışmalar

Çatışma türlerini, ortaya çıkış yerlerinin yanında, çıkış nedenlerine göre de sınıflandırmak mümkündür. Rahim (1992), ortaya çıkış sebepleri bakımından çatışmaları 11 şekilde sınıflandırmıştır. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Duygusal Çatışma (Affective Conflict): İki ya da daha fazla birey veya sosyal grubun bir problemi çözmeye çalışırken varolan problemle ilgili olarak diğerlerinin duyguları ve hisleri arasında oluşan bir uyuşmazlıktır. Psikolojik çatışma olarak da isimlendirilmektedir (Rahim,1992,s.19). Bu çatışma bireylerde stresin artmasına, üretkenliğin ve tatminin azalmasına yol açmaktadır (Barki ve Hartwick, 2001,s.198).

Çıkar Çatışması (Conflict of Interest): İki grup arasında kaynakların dağıtımı ve yetersizliği ile ilgili olarak ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanır (Rahim,1992,s.19).

Değer Çatışması (Conflict of value): Bu tür çatışma belirli sorunların çözümünde iki grup arasında değerler veya ideolojiler farklılığı olduğunda oluşmaktadır.

Bilişsel Çatışma: İki grup arasında bir konu hakkındaki düşünceler, algılar veya karar süreçleri farklı olduğunda oluşmaktadır.

Amaç Çatışması (Goal Conflict): Tarafların tercih ettikleri sonuçlar veya durumlarda uyumsuzluk olduğu zaman meydana gelmektedir.

İçerik Çatışması (Substantive Conflict): İki veya daha fazla organizasyonun üyeleri arasında görev ve içerik sorunları ile oluşan çatışmadır.

Gerçekçi ve Gerçekçi Olmayan Çatışma (Realistic and Nonrealistic Conflict): Yerine getirilmesi gereken görevler, hedeflenen amaçlar, sahip olunan değerler gibi rasyonel temellere dayanan sorunlar çerçevesinde oluşan gerçekçi çatışmadır. Rasyonel temellere dayanmıyor ise gerçekçi olmayan çatışmadır.

Kurumsallaşmış ve Kurumsallaşmamış Çatışma: İçerisinde kesin kurallara sahip olan, tahmin edilebilir davranışlar sergileyen, ilişkilerinde süreklilik gösteren kişilerin bulunduğu ortamlarda kurumsallaşmış çatışma oluşmaktadır. Kurumsallaşmayı oluşturan koşulların bulunmadığı ortamlarda kurumsallaşmamış çatışma oluşur.

Cezalandırıcı Çatışma (Retributive Conflict): Birey, rakibini cezalandırmak amacıyla çatışmayı olması gerekenden daha fazla uzatıyorsa bu cezalandırıcı çatışmadır.

Nedeni Yanlış Anlamaya Dayalı Çatışma (Misattributed Conflict): Bireyler, yanlış anlamaya dayalı olarak çatışma içerisinde bulunabilirler.

Yer Değiştirilmiş Çatışma (Displaced Conflict): Çatışma nedeniyle ortaya çıkan düşmanlık ve kızgınlığın çatışma ile ilgisi olmayan kişilere yöneltildiği veya ikinci dereceden sorunlar hakkında tartışma eğiliminin bulunduğu durumlarda yer değiştirilmiş çatışma görülmektedir.

1.5.4. Örgüt İçindeki İşlevlerine Göre Çatışmalar

Örgüt içerisinde konumuna ve nedenine göre çatışmaları ayırmak mümkün olduğu gibi, işlevlere dayalı olarak bir çatışma ayırımına gitmekte mümkündür. Bu ayırma göre ise çatışma, işlevsel ve işlevsel olmayan çatışma şeklinde ele alınmaktadır. İşlevsel ve işlevsel olmayan çatışma genel olarak değerlendirildiğinde, her ikisinin de davranışsal ve etkileşimsel yaklaşıma dayalı olarak yapıldığı görülmektedir. Klasik yaklaşımda işlevsel olmayan çatışmanın modern yaklaşımda ise işlevsel çatışmanın daha çok vurgulandığı görülmektedir.

1.5.4.1. İşlevsel Çatışma

İşlevsel ya da diğer bir ifadeyle fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalar olarak nitelendirilmektedir. İşlevsel çatışmalar, organizasyonun bazı bölümlerinde çeşitli sorunlara yöneticilerin dikkatini çekme suretiyle, örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırarak, örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır (Şimşek, 2002,s.294).

1.5.4.2. İşlevsel Olmayan Çatışma

İşlevsel olmayan çatışma, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını engelleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları işlevsel olmayan çatışmalar olarak ele almıştır (Koçel, 2005,s.665). Söz konusu yaklaşımlarda çatışmalar, örgüt için istenmeyen sonuçlar üretir ve örgütte bazı sorunların varlığının göstergesidir.

İşlevsel olmayan çatışmalar, genelde olumsuz bir durum olarak görülmektedir. Bununla birlikte klasik yaklaşımda tüm çatışma türleri işlevsel olmayan çatışma türüne

girerken, kimi araştırmacılar işlevsel olmayan çatışmayı, olumsuz olan çatışmadan da ayırmak suretiyle, farklı bir sınıflandırma da yapabilmektedir.

1.6.Örgütlerde Çatışmalara Neden Olan Faktörler

Örgütlerde çatışmaların etkin bir şekilde çözülebilmesi için, çatışmalara neden olan faktörlerin anlaşılması önem arz etmektedir. Birçok araştırmacı ve uygulamacı çatışmaların nedenleri ile ilgili olarak farklı sınıflandırmalar yapmıştır. Örgütlerde çatışmalara neden olan faktörler ilerleyen bölümde ifade edildiği gibi birçok sınıflandırma olmasına rağmen birçoğunda ortak olan özellikler, adaletsizlik, eşitsizlik, farklılık, rakebet ve iletişimle ilgili problemlerdir.

March ve Simon (1975), örgütsel çatışmayı, örgüt içindeki gruplar arasında meydana gelen çatışma olduğunu belirterek bunun nedenleri üzerinde durmuştur. Buna göre örgütte çatışmalara neden olan faktörleri üç değişken açısından incelemişlerdir. Bu değişkenler farklı bir ifade ile örgütte çatışma neden olan faktörler; ortak karar almak için duyulan ihtiyaç, örgüttekilerin aralarındaki amaç farklılıkları ve gerçeği algılamadaki farklılıklardır. Bahsedilen üç değişkenden en az ikisinin var olması örgütte çatışmaları meydana getireceği ifade edilmiştir.

Farklı bir sınıflandırma da aşağıdaki Tablo 1.2.'de gösterildiği gibi Karip'in çatışma nedenlerine ilişkin boyutlar ve kaynaklar olarak yer alan sınıflandırmadır.

Tablo 1. 2 . Çatışma Nedenleri

Kaynağın Boyutu	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	<ul style="list-style-type: none">-Aşırı duygusallık-Yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar-İletişim bozukluğu/zayıflığı-Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	<ul style="list-style-type: none">-Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi-Verilerin farklı yorumlanması-Değerlendirme süreçlerinin farklılığı-Neler önemli /ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	<ul style="list-style-type: none">-Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet-İşlemsel çıkar farklılıkları-Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Öğeler	<ul style="list-style-type: none">-Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi-Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler-Yetki ve güç dengesizlikleri-İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler-Zaman Sınırlılıkları
Değerler	<ul style="list-style-type: none">-Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları-Manevi değeri olan amaç ayrılıkları-Yasam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak: Karip, Emin,2003, **Çatışma Yönetimi**. Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.10.

Yukarıda Tablo 1.2.'de Karip'in yaptığı sınıflandırmaya göre çatışmaların nedenleri kaynağın boyutu ve bu boyutların hangi kaynaklardan oluştuğunu göstermektedir. Bu boyutlar veriler, çıkarlar, yapısal öğeler ve değerler olmak üzere belirtilmiştir. Yine Tablo 1.2.'de her bir boyutun kaynakları yani hangi sebepleri içerdiği görülmektedir.

Çatışmanın nedenlerine ilişkin bir diğer sınıflandırma, Rubin ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Rubin, Pruitt ve Kim (1994) örgütlerde çatışmaya neden olabilecek ve çatışmayı arttıracak sekiz sebep ileri sürmüştür. Bu nedenleri anlamak uygulamaya katkı ve iyi yönetim stratejileri için önemlidir. Bu nedenler aşağıda belirtilerek açıklanmıştır (Rubin, Pruitt ve Kim, 1994):

Hızla genişleyen başarı: Bireyler olumlu şeylerle sürekli karşılaştığında yükselmeye ve büyümeye daha tutkulu ve umutlu olmaktadır; başarıda bir azalma ya da yavaşlama bu durum arasında çatışma ile sonuçlanabilir.

Yetki Belirsizliği: Kişilerarası çatışma bir grubun diğerinden daha çok yetki sahibi olduğu durumda meydana gelmesi olası.

Bireysel Karşılaştırma: Bir taraf diğer tarafı eşit konumda algılıyor ve daha fazla ayrıcalık sağlanıyor ise bireylerarası çatışma ile sonuçlanır.

Pozisyon Uyumsuzluğu: Bireyin değerlendirilmesi ile ilgili çok farklı kriterler olduğunda pozisyon uyumsuzluğu ile sonuçlanmaktadır ve bir grubun kriteri diğerinden daha yüksektir.

Kurallarda Azalan Uyum: Çatışma ve huzursuzluk oluşturulan normlar, kurallar ve süreçler zayıfladığında veya süreç değişimlerinde ortaya çıkabilir.

Kazan-Kaybet Düşüncesi: Bir kaybederse başka birisi kazanır. Bu düşünce birçok çatışmanın temelini oluşturmaktadır.

Grup Üyeleri Arasındaki İletişim: Grup üyeleri birbirleriyle yakın olarak çalıştığında, iletişim teknolojileri kullanıldığında; büyük ölçüde yanlış anlama ve bilgiyi yanlış yorumlamaya sebep olması çatışmalara sebep olmaktadır.

Liderlik: Bir grup içinde kötü liderlik veya eksik olması çatışmaların çatışmaları artır çünkü grup yeni bir lider araştırır veya mevcut lideri indirmeye teşebbüs eder.

Yukarıda görüldüğü gibi çatışmaların nedenleri farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar ile açıklamaktadır. Genel olarak birçok araştırmacının aşağıdaki sebeplerde birleştiği görülmektedir.

1.6.1.İşler ve Kişiler Arasında Karşılıklı Bağımlılık

İlişkiler bağlamında ele alınabilecek olan işler ve kişiler arası bağımlılık, örgütte yer alan bir bölümün görevini yerine getirebilmesinin, diğer bir bölümün görevini yerine getirebilmesine bağlı olmasıdır. İşlevsel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ileri gelir. İşlevsel olarak birbirine bağlı bölümlerden birinin işlevini zamanında yerine getirememesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur. Zamanlama nedeniyle meydana gelen aksamalar örgütün amacına ulaşmasını güçleştirir. Görsel ve işlevsel üstünlük diğer birimler üzerinde ve personel üzerinde zaman zaman anlaşmazlıklara veya çatışmalara neden olur. (Ertürk, 2000,s. 225). Örgütlerde üç türlü işlevsel bağımlılık vardır. Bunlar; bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık, karşılıklı bağımlılıktır.

Bütüne bağımlılık: Bu bağımlılık türü, birimlerin ayrı ayrı çalıştığı fakat her birimin örgütsel bütünlüğe katkıda bulunduğu ve karşılığında da bütünden destek aldığı bir durumdur (Thompson, 1976,s.74).

Sıralı bağımlılık: Sıralı bağımlılık, örgüt içerisinde bir grubun isini yapabilmesinin başka bir grubun isini yapmasına bağlı olduğu bir durumdur. Bir grubun çalışma verilerinin diğer bir grubun çalışmalarının sonucu olduğu bir durumda çatışma potansiyeli de yüksektir (Ivancevich ve Matteson, 1990,s.307).

Karşılıklı bağımlılık: Her birimin çıktısının karşılıklı olarak birbirinin girdisi olarak kullanıldığı, iki veya daha fazla grubun işlerini tamamlamak için diğerine bağlı olduğu durumlardır. Bir ameliyat sırasındaki ameliyathanedeki, anestezi uzmanları, hemşireler, cerrahlar, teknik kadro arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılıktır. Bu ise çatışma potansiyelinin en yüksek olduğu bağımlılık şeklidir (Ivancevich ve Matteson, 1990,s.307).

Kişiler ve işler arası bağımlılık, örgüt içerisinde çatışmaya neden olan tutumlardan birisidir. Ancak burada önemli olan nokta, bağımlılık türünün yönüdür. Bağımlılığın yönetilmesiyle, çatışmanın işlevsel ya da işlevsel olmayan çatışma türüne dönüşebilmesi mümkün olabilirken, bağımlılığın türü ise çatışmanın derecesini ve türünü etkilemektedir.

1.6.2.Belirli Kaynakların Paylaşılması

Paylaşım kavramı, beraberinde kural ve sınırlar taşınması açısından, genel olarak çatışmaya her zaman mümkün olabilecek bir imkân taşıyabilmektedir. Örgütlerdeki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir zemin hazırlamaktadır (Koçel, 2005,s.670). Burada kaynakların yeterli olup olmaması kadar, kullanımının da çatışmaya neden olabildiği durumlar söz konusu olabilir.

Paylaşımın neden olduğu çatışmalar genellikle paylaşım eşitliği üzerinde odaklanırken, örgüt içerisinde kaynakların paylaşımında eşitlik olmadığı zaman çatışma ortamının olması kaçınılmaz olarak değerlendirilir. Ayrıca örgüt içindeki birimlere gerekenden az kaynak aktarmakta bir çatışma nedeni olarak görülmektedir (Yatkın, 2008,s.11). Kaynağın azlığı paylaşımındaki dengeleri etkilerken, kaynağın çokluğunun her zaman kaynak nedeni çatışmaları engellemeyeceğine de dikkat etmek gerekir.

Kaynak yetersizliğinin dışında, kaynakların yanlış kullanımı, yanlış organizasyon ve yetersiz denetimin de kaynak nedeni çatışmalara neden olabileceği düşünülebilir. Bu noktada yönetimin, başarılı bir çatışma yönetimi sağlama için, kaynakların iyi değerlendirmesi, paylaşımındaki adaleti sağlaması, geri bildirimini takip etmesi ve sürekli olarak çalışanların gereksinimlerine göre güncellemeleri gerekir.

1.6.3.Amaç Farklılıkları

Bir örgütte ve takımda çalışan personelin genel olarak ortak amaçları olsa da, bunun dışında da bir takım amaçların varlığı, çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir. Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan nedenler arasındadır. Yöneticiler işletmenin veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenlerin amaç farklılıkları da çatışma nedeni olarak görülmektedir (Koçel, 2005,s. 670). İşletme ve örgüt içindeki faaliyetlere bağlı amaçların dışında, bireysel yapılardan ve inançlardan kaynaklanan farklılıkların da çatışmaya neden olduğu söylenebilir. Amacı kazandığı parayı hak etmek olan bir çalışanla, amacı yükselmek ve bunun için ne gerekiyorsa yapmak olan çalışan arasında kuşkusuz, amaç farklılığına bağlı bir çatışmanın olması kaçınılmazdır. Bu nedenle, amaca bağlı çatışmaların

yönetiminde, sadece görünen amaçların değil, genel yapının da dikkate alınmasında fayda vardır.

1.6.4.Yönetimsel Belirsizlikler ve Örgüt Yapısı

Belirsizlik, belki de paylaşım ve adaletsizlikten sonra en fazla karşılaşılan çatışma sebebidir. Çalışanların sorumlu olduğu alan ve görevlerde, belirsizlikler var ise kimin hangi alan ve görevde olduğu açık olarak belli olmadığı için, birden çok kişi aynı görevlerle ilgilenebilir ve bu durum çatışmalara sebep olabilir (Yatkın, 2008,s.12). Burada sadece görevin yerine getirilmesinden kaynaklanan bir çatışma söz konusu olmayıp, aynı zamanda, sorumluluk belirsizliği de çatışmaya neden olabilir. Nitekim olası bir olumsuz sonuç karşısında verilecek müeyyide eşit bölüşülecek, sorumlu davranan kişi ile sorumlu olan kişi arasında bir adaletsizlik sağlanacak, bu durum ise çatışmaya neden olabilecektir.

Organizasyonun yapısının belirsizlikle yakından ilişkisi vardır. Daha büyük örgütlerin organizasyon yapısı, daha karmaşık ve daha fazla belirsizlik içeriyor olabilir. Yönetimin bu konuda zayıf olması da belirsizliği arttırarak, belirsizliğin neden olduğu çatışmaları arttırabilir. Bu nedenle, örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik gözlenmektedir. Organizasyon büyüdükçe çatışma olasılığı da artar. Çünkü organizasyon yapılarının büyümesi amaçların karmaşıklaşması, hiyerarşik kademelerin artması, iletişim kanallarının sayıca çoğalması ve iletişim araçlarının çokluğu anlamına gelmektedir (Robbins, 2001,s.387). Başarılı bir yönetimin kuracağı sistem tüm bu olumsuzlukların üstesinden gelebilecekken, kontrol gücünün azalmasının da çatışmaya neden olabileceği göz önüne alınmalıdır.

1.6.5.İletişim Engelleri

Örgütlerde çatışmaya neden olabilecek bir diğer husus ise iletişimdir. Örgütsel iletişim, günümüzde işletme biliminin de en önemli konularından birisidir. Örgüt içerisinde iletişim sürecinde meydana gelen aksaklıklar çatışmaların nedenleri arasındadır. Fiziksel farklılıklar, iletişim engelleri, bireyler arasında yaşanan lisan farklılıkları ve önyargılar mesajların doğru anlaşılmasına sebep olmaktadır. Bu engellerin örgütlerde birey ve grup arasında yaşanan çatışmalara yol açtığı görülmektedir (Akyön, 2008,s.31). İletişim eksikliğinin yanı sıra, iletişimin yanlış olması da çatışmaya neden olabilir.

İki yönlü bir süreç olan iletişimde mesajı gönderen ve mesajı alacak olan birey arasındaki değer yargıları, eğitim düzeyleri, bireyin bulunduğu ortam farklılığı olabilir. Bununla birlikte iletilen mesajların açık ve anlaşılır olmaması ile mesajın gönderildiği iletişim kanalının mesajı istenenden farklı bir şekilde ve zamanda ulaştırması algılamada farklılığa ve dolayısıyla da çatışmalara yol açabilir (Yatkın, 2008,s.12). Görüldüğü gibi iletişimin sadece eksikliği değil, aynı zamanda zamanı, yönü ve etkinliğinin de çatışmalara neden olabileceği düşünülebilir.

İletişimde bir diğer husus, teşvik konusudur. İletişim kanalları, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, çatışmayı teşvik aracı olarak kullanılabilir. Örgüt içindeki haberleşme kanalları kullanılarak çatışmalar teşvik edilebilir. Bireyleri ya da grupları normal olarak aldıkları rutin bilgilerden yoksun bırakmak, örgüt içinde doğru olmayan haberler yaymak ya da haberleşme zincirine yeni gruplar eklemek, örgüt içinde yeni çatışmaların çıkmasına neden olabilir (Akkirman,1999,s.9).

1.6.6.Kişilik Farklılıkları

Kişilik farklılıkları, bir diğer çatışma nedeni olarak görülmektedir. Bilindiği gibi kişilik, bir kişinin fiziksel ve sosyal ortamıyla etkileşme tarzını tanımlayan, düşünce, duygu ve davranışın ayırt edici ve karakteristik örüntüleri olarak tanımlanır (Atkinson v.d. 2008,s.433). Kişilik, davranışa ilişkin parametreleri içermektedir. Dolayısıyla bu karakteristik özelliklerin her birisi, potansiyel birer çatışma sebebi olarak görülebilir.

Bir bireyi diğerinden ayırt eden bu örüntüler insanın yaşantısına da etki etmekte olup, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı davranmalarının ve algılamalarının sebebi olarak, bireylerin kişiliği görülebilir. Birçok araştırmada bazı kişilik özelliklerinin çatışmaya daha yatkın olduğu görülmektedir (Trimmer v.d. 2002; Dijkstra v.d. 2005). Benzer şekilde, çatışmaya daha uzak kişiliklerin de olduğunu ifade edebiliriz. Bu nedenle, başarılı bir çatışma yönetiminde, kişilik ve karakteristik özelliklerin de iyi bir şekilde analiz edilmesinde büyük yarar vardır.

1.6.7.Ödül ve Ceza Sistemleri

Ödül ve ceza sistemleri de, adalet ve eşitlik kavramlarına vurguda bulundurmasından dolayı, potansiyel çatışma kaynağı olabilir. İşletmelerde ödüllendirme sistemi, çalışanların

gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Ödüllendirme sistemi adil olsa da, kişileri psikolojik açıdan birbirleriyle mücadele ve çekişme ortamına itmektir. Çalışanlar birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirlerini engellemeye çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler (Ertürk, 2000,s.230). Bu durum ise kişiler arası çatışmayı arttıracak, işletmede istenmeyen çatışma sonuçları görülebilecektir.

Ceza sisteminde de benzer durum söz konusu iken, burada da sindirme, korkutma gibi amaçların varlığı çatışmayı arttırmaktadır. Ceza sisteminin genel olarak caydırıcı ve engelleyici bir yapıya sahip olması gerekir. Ancak bu amaçların dışında hareket eden, bunların dışına çıkan sistemlerde, adalet ve eşitlik sağlansa da, genel olarak bir çatışma durumunun görülmesi söz konusu olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI

Çatışma yönetimi konusu, geleneksel, davranışsal ve etkileşimsel yaklaşımların her üçünde de, işletme açısından son derece önemli ve gerekli bir yönetim konusudur. Önceki bölümde değinildiği gibi, çatışmanın birey ve örgüt bazında bazı etkileri söz konusudur. Araştırmanın bu bölümünde, çatışma yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve, çatışma yönetimine yaklaşımlar, çatışma yönetimi tarzları ve literatürdeki araştırmaların sonuçları üzerinde durulmuştur.

2.1.Çatışma Yönetimi Kavramı

Bilindiği gibi örgütsel çatışma kavramı ile çatışmanın örgütün etkinlik ve verimliliğini artıracak bir biçimde yönetilmesi sorunu, yönetim bilimi alanında çalışan araştırmacılar, uygulayıcılar ve özellikle yöneticiler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar çatışma yönetiminin yöneticiler için önemine işaret etmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin en öncelikli işleri arasında çatışma yönetiminin yerinin ilk on iş içinde yedinci sırada olduğu, yöneticilerin zamanlarının %21'ini çatışmaları çözmeye ve çatışmaların olumsuz sonuçlarına harcamak zorunda kaldıkları saptanmıştır(Caudron, 1999,s.26; Thomas ve Schmidt 1976,s. 316; Carstein ve diğerleri, 2001,s. 645).

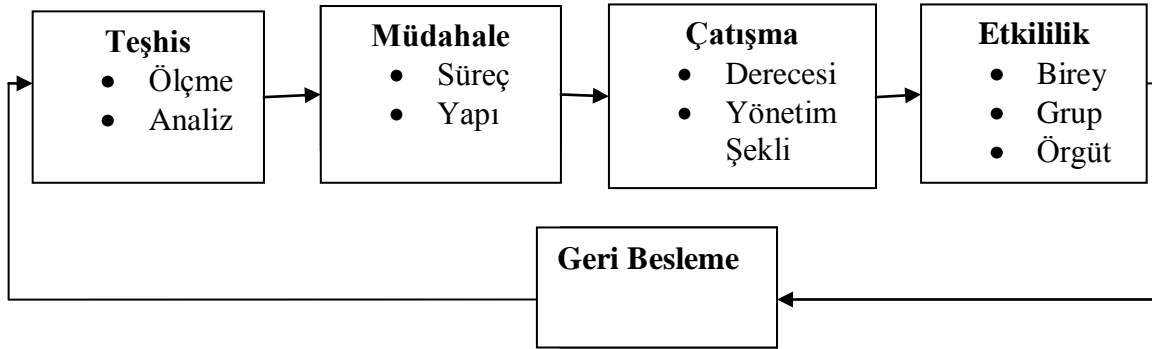
Genel olarak örgütlerde çatışma, düşük düzeyli çatışmalardan, yüksek düzeyli çatışmalara kadar yaşanabilmektedir. Çatışma yönetiminde önemli olan husus, çatışmayı örgütlerde optimum düzeye getirerek yapıcı bir forma sokmaktır. Bunun için çatışma nedenlerinin iyi bir şekilde anlaşılıp, analiz edilmesi gerekir. Çatışmalar yönetilme şekline göre yapıcı veya yıkıcı sonuçlar doğurabileceğinden dolayı çatışma yönetimi önemli bir konu olarak yönetim biliminde yer almaktadır. Çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilerek işlevsel konuma gelmesinde yöneticinin rolü önemli görülmektedir (Üngüren, 2008,s.888). Yöneticinin takınacağı tavırla ilintili olarak şekillenen çatışmanın etki yönü, işletme içerisinde

bütünlüğü sağlamaya yardımcı olabileceği gibi, örgütsel yalnızlık durumuna düşen bireylerin de ortaya çıkmasına neden olabilir.

Çatışma kelime anlamı itibariyle olumsuz bir durum olduğunu hissettirmesine karşın, çatışma yönetimi sadece “kötü” durumları engelleyici bir yönetsel tavır olarak görmemek gerekir. Çatışma yönetimi, çatışmayı “iyi” ve “kötü” olarak ayırt edip, çatışmayı önemli bir engel olarak görmektense, çatışmanın gözükmeyen faydalı ve yaratıcı yönünü görmeyi amaçlamaktadır (Kahn ve Boulding, 1964,s.76). Bu nedenle etkili bir çatışma yönetiminin elde edilmesi için, olumlu ve olumsuz dengesinin kurulması gerekir. Etkin çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilmektedir (Akkirman, 1998,s.3). Rahim (2002)’de çatışma yönetiminin çatışmadan kaçınma ve çatışmayı azaltma olmadığını belirterek çatışma yönetimi kavramını, örgütteki etkinliği ve öğrenmeyi geliştirmek için çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp ve olumlu yönlerini artırarak macro seviyede etkili stratejiler geliştirmek olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla çatışma yönetiminde, ne sadece olumsuz yanları dikkate alan, ne de çatışmadan salt fayda bekleyen bir tutum izlememeli, aradaki dengenin işletmeye optimum fayda sağlayacağı bir noktaya çekilmesi amacını gütmelidir.

Çatışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, bu sürecin sadece yönetim odaklı değil, aynı zamanda örgütsel ve personel odaklı olduğu da görülecektir. Zira çatışma yönetimi, kişisel huzuru ve örgütsel performansı etkiler. Örgütte, gruplarda ve bireysel işlerde etkinlik işyerlerinde kişiler arası çatışmanın etkin yönetimine bağlıdır. Yöneticiler zamanlarının yaklaşık %21’sini çatışma yönetimine ayırmaktadır. Çatışma yönetimi, çatışmayı belirli sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın eylemde bulunmasıdır. Ancak sözkonusu eylem sonunda elde edilecek sonuç çatışmanın bitimi olmayabilir. Elde edilecek sonuç olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi bir tarafın üstünlük kurmasına yönelik de olabilir.

Çatışmanın yönetimi örgütün etkililiğinin sağlanmasında önemli bir faaliyet olduğuna göre, bu faaliyetin nasıl bir süreç içerisinde geçerek yönetildiği önemlidir. Aşağıda çatışma yönetim süreci Şekil 2.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 2. 1.Çatışma Yönetim Süreci

Kaynak: Rahim, M.A., “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”, The International Journal of Conflict Management, Vol.13, 2002, s.222.

Çatışma yönetim süreci, şekil 2.1.'de de görüldüğü gibi çatışmanın **teşhis** edilmesi ile başlamaktadır. Herhangi bir müdahalede bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir.

Çatışmaya **müdahale** aşamasında 2 yaklaşım izlenmektedir. Birincisi olan süreç yaklaşımında örgütsel etkililiği artırmak için çatışmada tarafların çatışma yönetim stratejilerinin değiştirilmesine kültür, iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla çatışan tarafların yönetim becerileri geliştirilir. İkincisi ise yapısal yaklaşım, örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilebileceği kabul edilir. Yapısal özellikler örgütsel hiyerarşi, işbölümü, işlemler, ödüllendirme sistemi gibi öğeleri içermektedir.

Çatışma sürecini yönetecek olan yöneticinin, belirtilen noktalara da riayet ederek, çatışma ile ilgili bilgi düzeyini artırması gerekir. Çünkü yöneticilik bir anlamda çatışmayı yönetebilmeyi gerektirir.

Çatışma yönetiminin temel amacı şekil 2.1.'de görüldüğü gibi çatışmaların bireysel, grupsal ve örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılmasını sağlayacak bir şekilde çözümlenmesidir (Harvey ve Brown, 1996, s.302). Yaşanan çatışmaları örgüt amaçlarına uygun olarak yönetemeyen bir yöneticinin o örgütte uzun süre kalmasının örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı ifade edilmektedir (Guoquan v.d. 2005,s.279). İyi yönetilemeyen ya da üzerinde durulmayan bir çatışmanın varlığı, örgütün işletme faaliyetlerini yerine getirmesini dahi engelleyebilir. Dolayısıyla yöneticinin, hem süreci iyi bir şekilde yönetmesi, hem de uygun tavrı koymada bilgi sahibi olması gerekir.

Çatışmayla ilgili literatür incelendiğinde çatışmayı çözmek ve çatışmayı yönetmek kavramlarının karıştırıldığı, hatta birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Oysa bu kavramlar birbirinden farklıdır. Çatışma yönetiminde, örgütsel başarıyı ne yönde etkilediğine bakılarak çatışma, “işlevsel veya işlevsel değildir” şeklinde nitelendirilir (Rahim ve diğerleri., 1999,s. 155). Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözme faaliyetleri örgüt içerisinde her durumda ve koşulda çatışmayı çözmenin en doğru karar olduğunu savunur. Çatışmayı çözme ile yönetme arasındaki temel farklılıklar şunlardır (Rahim ve diğerleri 1992, s. 423):

- Çatışmayı çözme, çatışma yönetiminin bir parçasıdır. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir.
- Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.
- Çözme faaliyetlerinde müdahalenin amacı, bir sorun olarak nitelendirilen çatışmayı minimize etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını arttırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler.

Yöneticilerin çatışma yönetiminde kültürün de etkisi bulunmaktadır. Bireysel ve kolektivist toplumların çatışmaya yaklaşımlarında farklılıklar görülmektedir. Bireysel kültürün ağırlıklı olduğu toplumlarda bireyler kendi amaç, ihtiyaç ve başarılarını ön planda tutmaya çalışırlar. Dolayısıyla söz konusu kültürlerde çatışma yönetim tarzı olarak genelde hükmetme ya da uyma tarzlarının kullanıldığı ifade edilirken kolektivist kültürde grubun çıkarı bireyden önemli olduğu için bütünleştirme ve uzlaştırma tarzlarının ağırlıklı olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (Üngüren, 2008, s.890). Bununla birlikte Trubisky, Ting-Tommey ve Lin (1991) bireysel kültüre sahip toplumlardaki kişilerin hükmetme, bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yönetim tarzlarını kolektivist kültürdeki kişilere göre daha fazla kullandığını öne sürmektedirler. Aşağıda Tablo 2.1.'de bireysel ve kolektivist toplumlarda çatışma yönetiminde sergilenen davranışlar karşılaştırılmıştır.

Tablo 2. 1. Bireysel Ve Kolektivist İlişkilerde Çatışma Yönetimi

Bireysel İlişkide Çatışma Yönetimi	Kollektivist İlişkide Çatışma Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • Sonuç Odaklı • Olguların detayına(kesite) odaklı • Amaca dayalı içerik • Somut kaynaklara odaklı • Çatışmanın faydasına odaklı • Gerçeklere ve Kanıtı dayalı • Rekabete ve kontrol esasına dayalı davranış • Doğrudan çatışma stratejisi • Kendine Odaklı 	<ul style="list-style-type: none"> • Süreç Odaklı • Bütüne Odaklı • İlişkiye dayalı içerik • Manevi kaynaklara odaklı • Çatışmanın uygunluğuna odaklı • Sezgiye ve tecrübeye dayalı • Kaçınma ve uyma esasına dayalı davranış • Dolaylı yoldan çatışma stratejisi • Diğerlerine odaklı

Kaynak: Boonsathorn, 2007, s.201 (Aktaran: Üngüren, 2008,s. 890)

Yukarıda yer alan Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi bireyin çıkarlarının ön planda olduğu bireysel toplumlarda çatışmalarda bireylerarası rekabet her şeyin üstünde olduğu için

ilişkilerde çatışma yönetimi buna göre şekillenmektedir. Kollektivist toplumlarda ise, toplumların çıkarları bireyin çıkarlarının önünde olduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan çatışma yönetimine yaklaşımda bu değerler önemlidir.

2.2. Örgütlerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

Örgütlerde çatışma yönetimi sadece çatışma ortamlarında verilen tepkilerden oluşmamaktadır. Çatışmaların yönetimi ile ilgili olarak bazı stratejilerde bulunmaktadır. Bu stratejiler bazı araştırmacılar tarafından çatışmaların çözüm yöntemi, bazılarında çatışma yönetiminde kullanılacak taktikler, bazılarında ise stratejiler olarak ifade edilmektedir. Araştırmamızda stratejiler terimini kullanılmıştır. Ortak özellikler gösteren stratejiler aynı başlık altında toplanarak 4 gruba ayrılmıştır. Çatışma yönetiminde kullanılan sözkonusu stratejiler: iletişimin iyileştirilmesi, yapısal ve örgütsel ilişkilerde değişiklik yapmak, üst hedefler belirlemek ve üçüncü tarafın müdahalesidir.

2.2.1 İletişimin İyileştirilmesi

İletişim bazı araştırmacılara göre çatışma yönetimi sürecinin merkezinde ve çatışmanın yapıcı bir şekilde yönetilmesinde önemli yeri olan bir kavramdır. Çatışmaların nedenlerini açıklarken iletişim ile ilgili eksikliklerin etkili olduğu açıklanmıştır. Çatışmanın örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin arttırılmasıyla örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlaşılmalarda azalacak, beklentilerde netlik sağlanarak önyargılı davranışlar azalma eğilimine girecektir (Türkel, 2000).

Örgütlerde iletişimin iyileştirilmesi için, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarının değiştirilmesi gerekebilir. Davranış değişikliğinin gerçekleştirilmesi için eğitim önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Duyarlılık eğitimi, takım kurma, etkili iletişim gibi eğitim yöntemleri ile insan ilişkilerinde açıklık, kendini tanıma, karşılıklı anlayış gibi becerilerin kazandırılması yoluyla yanlış anlama ve algılama farklılıklarından kaynaklanan sorunlar çözülebilir (Kılınç, 1986: 154). Belirtilen eğitim türleri beraberinde dinleme, empati ve etkili iletişim kurma gibi becerilerin yerleşmesini sağlayarak, çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır.

Çatışmaların yönetiminde bir strateji olarak iletişimin iyileştirilmesi için hem ikna kabiliyetini artırmak ve hem edinilen doğru bilgi ile birlikte eskilerini yeniden gözden geçirme alışkanlığı kazandırmak gereklidir.

2.2.2.Yapısal ve Örgütsel İlişkilerde Değişiklik Yapmak

Örgüt içerisinde çatışmaları azaltmak için bazı yapısal ve örgütsel değişiklikler yapılabilmektedir. Sozkonusu değişiklikler arasında: iş tanımlarında değişiklik, kaynakların dağıtımında değişiklik, bazı birimlerin azaltılması ya da yeni birimler eklenmesi sayılabilir (Koçel, 2005, s.676). Bu değişiklikler uygulamada rotasyon, koordine edici mevkiiler oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme, grup ya da örgütün sınırlarını genişletme, iş tanımlarının netleştirilmesi şeklinde yer bulabilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996). İş tanımlarının yeniden yapılması ve netleştirilmesi örgüt yapısında yapılabilecek önemli bir değişikliktir. Bu sebeple iş tanımları çatışmanın ortaya çıkmasını azaltan etkenler arasındadır. Görev belirsizliğinin olduğu durumlarda çatışmanın ortaya çıkması çok daha muhtemeldir. İşlerin açıkça tanımlanıp yapılandırılması belirsizlikleri de bertaraf edeceğinden çatışma ortamını azaltmaktadır (Akatay,2003, s.65). Bu şekilde örgüt içerisinde çatışma yaşayan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek, birbirleriyle ilişki biçimleri ve düzeyleri kontrol altına alınabilmektedir. Örgütsel yapıda yapılabilecek belirtilen değişiklikler sonucunda çatışma yönetimi kolaylaşmaktadır.

2.2.3.Üst Hedefler Belirlemek

Örgüt içerisinde çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları ortadan kaldırmak için daha bütünsel ve önemli hedefler belirleyerek bütünleşmelerini ve yardımlaşmalarını sağlamakla da çatışmaları yönetmek mümkündür (Koçel, 2005, s. 675). Bu strateji ile ben yerine biz duygusu oluşturularak çatışan tarafların önemli ölçüde birlikte hareket etmeleri sağlanabilir.

Üst hedefler belirleyerek çatışmaları azaltmak özellikle işletmelerin zor dönemlerinde uygulanabilecek bir yaklaşımdır. Söz konusu yaklaşımda çatışmalar kesin olmamakla birlikte belli bir süre için kontrol altına alınarak ertelenmektedir. Çatışma içerisinde olan tarafları birleştirerek üst bir hedef bulmak özellikle kişilerin değer yargılarından kaynaklanan çatışmalar da zor uygulanabilecek bir yöntemdir (Ertürk, 2000,s.234).

Bu stratejinin kullanılabilmesi için öncelikle ortak bir hedefin oluşturulması ve çatışmadaki tarafların bunu ancak birlikte güç birliği yaptıklarında gerçekleştirebileceğini bilmeleri gerekir. Bu bilinç ile birlikte taraflar bu hedefi gerçekleştirmek için işbirliğine girerlerdir.

2.2.4. Üçüncü Tarafın Müdahalesi

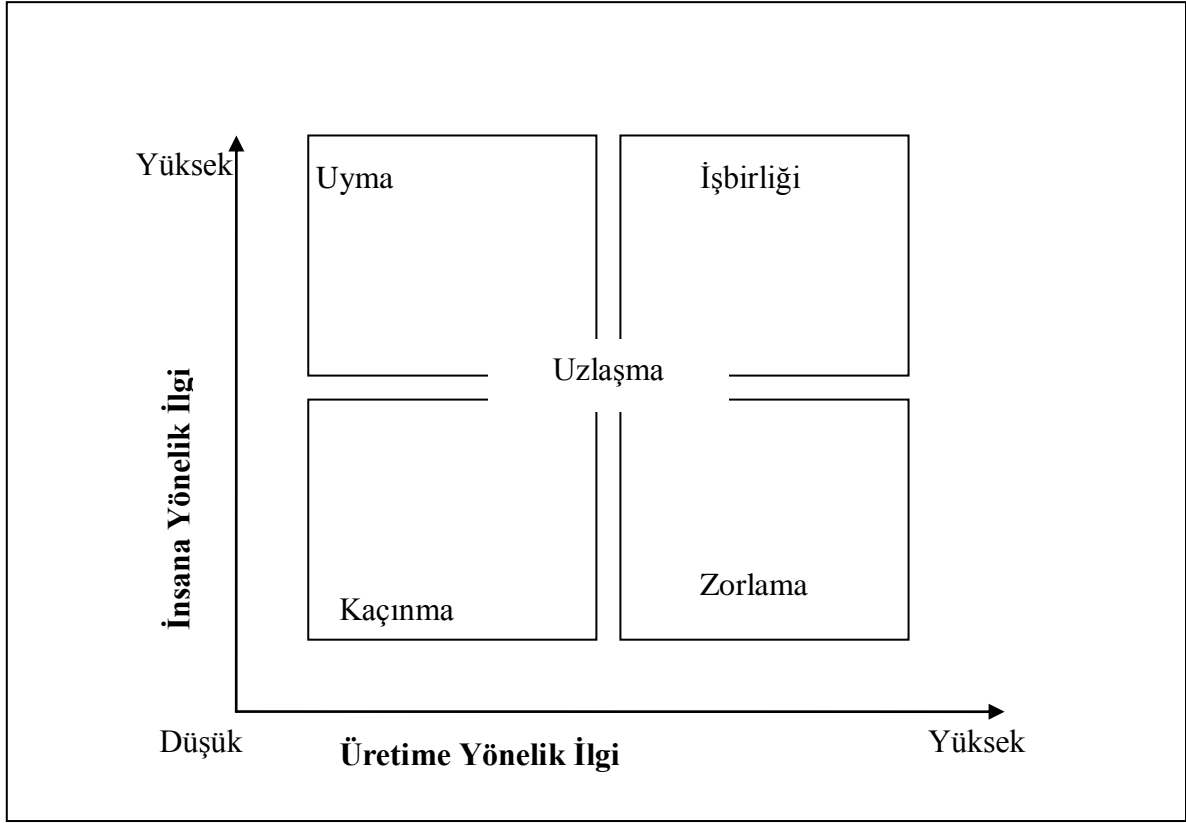
Hakame başvurma olarak da isimlendirilen üçüncü tarafın müdahalesi, çatışmaya taraf olanlar aralarında ortaya çıkan anlaşmazlığa çözüm bulamıyorsa tercih edilebilecek stratejidir. Bu stratejide görüşüne başvurulmuş hakemin, her iki tarafında güvenini kazanan kişi olması önemlidir. Hakemin kararı ne olursa olsun çatışmadaki tarafların bu kararı saygı ile karşılamaları çatışmanın çözümünde önemli olarak görülmektedir (Akatay,2003,s.71). Hakemin verdiği karar taraflardan birinin lehine olduğu zaman kaybeden taraf hakemle ilgili olarak olumsuz yargılara varabilmektedir. Bu durumda hakemin aynı zamanda ikna kabiliyeti olan kişilerden seçilmesi başarıyı artıran bir unsur olarak görülmektedir (Kılınç, 1986,s.157).

2.3. Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma yönetim tarzı ya da stili bireylerin çatışma durumlarında kullandıkları davranış kalıbı için kullanılan bir kavramdır (Moberg, 2001,s. 49). Bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarında yüz yüze geldikleri anlaşmazlık, uzlaşmazlık veya uyumsuzluk gibi durumlarda gösterdikleri davranışlar, çatışma yönetimi tarzını ifade etmektedir (Stroth v.d. 2002,s.127). Kuhn (2000,s.560) çatışma yönetim tarzını diğer taraf ve çatışma sorunlarına belirli davranışları model olması ve ortak özellikleri göstermek için genel ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlar.

Günümüze kadar çatışma yönetim tarzları ile ilgili olarak birçok model geliştirilmiştir. Örgütlerde çatışmaları yönetme tarzları konusunda ilk çalışmaları yapanlardan biri Follet'tır. Follet farklılıkları kabul etmenin çatışmayı olumlu yolda yönetmenin ilk ve en önemli adımı olduğunu ifade etmiştir. Çatışmayı etnik bir ön yargılama, bir savaş olarak değil, farklılıkların bir görüntüsü, fikirlerin farklılığı ve farklı ilgiler olarak ifade etmektedir. Follet (1940) Çatışmayı yönetme tarzının, üç tane olduğunu öne sürmüştür. Bunların “güç kullanma (hakimiyet-domination)”, “uzlaşma (compromise)” ve “bütünleşme (integration)” olduğunu belirtmiş ve en basit ve genellikle kısa dönemler için başarılı olan çözümün “güç kullanma”, en ideal ve işletmeyi başarıya götürecektir, sinerjik bir güç oluşturacak çözümün ise “bütünleşme” olduğunu savunmuştur (Üngüren, 2008,s. 888).

Çatışma yönetimi tarzı konusunda yaygın olarak kullanılan temel modellerden biri Blake ve Mouton'nun 1964 yılında geliştirdikleri modeldir. Bu modele göre bireyler çatışmaları yönetirken “insana yönelik ilgi” ve “üretime yönelik ilgi” olmak üzere iki farklı boyut içerisinde yer almaktadır. Bu yaklaşım, aynı zamanda literatürde ikili ilgi modeli (Dual Concern Model) olarak ifade edilmektedir (Jansen vd., 1996,s.101). Bu modelde yöneticilerin çatışma yönetim tarzları “üretime yönelik ilgi” (concern for production) ve “insanlara yönelik ilgi” (concern for people) boyutlarına yüksek ya da düşük önem vermesine göre çatışma yönetim tarzları şekillenmektedir. Blake ve Mouton, bu iki boyutlu yapıdan yararlanarak kişilerarası çatışmaları yönetme tarzlarını “zorlama” (competing), “kaçınma” (withdrawing), “Uzlaşma” (Compromising), “Uyma” (Accommodating), ve “İşbirliği” (Collaborating) olarak 5 tarzda sınıflandırmışlardır. Söz konusu model aşağıda Şekil 2.2.'de gösterilmektedir.



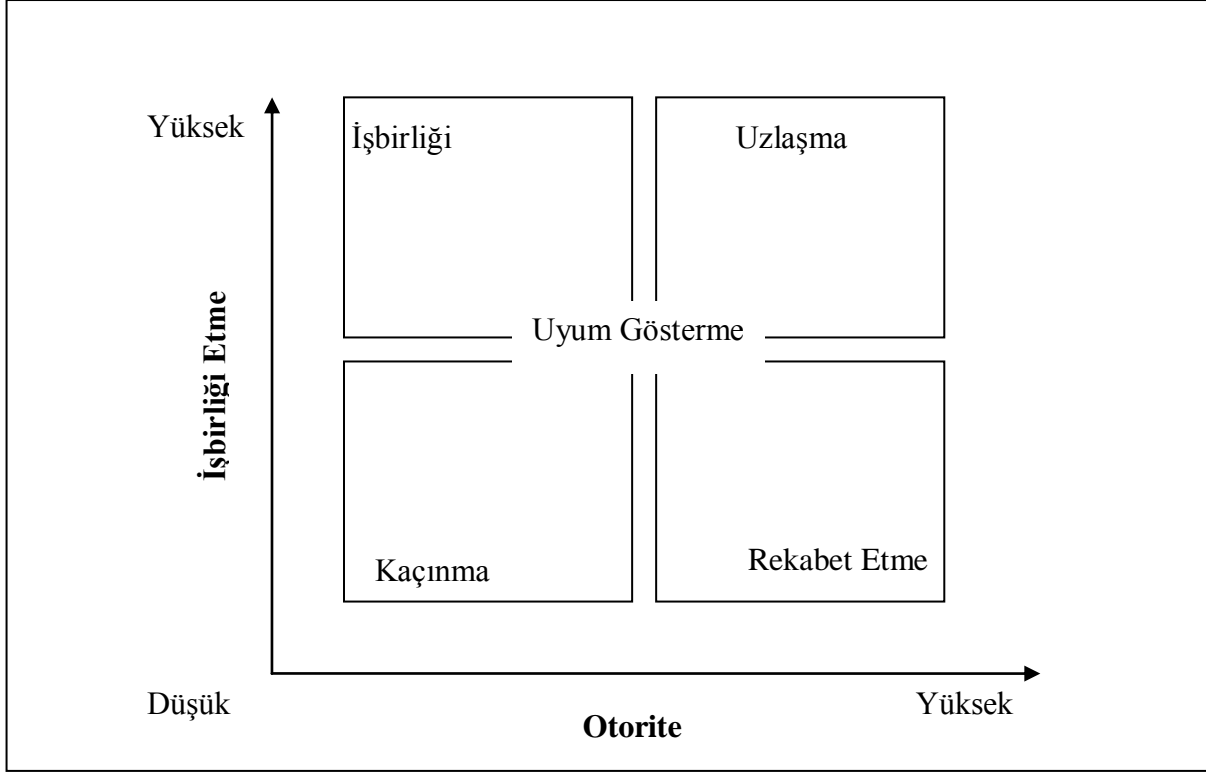
Şekil 2. 2 . Blake Ve Mouton'un İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli

Kaynak: Evert Van De Vliert ve Boris Kabanoff, "Toward Theory-Based Measures Of Conflict Management, Academy of Management Journal, vol 1. s.200,1990.

Yukarıda Şekil 2.2.'de görüleceği üzere hem üretime hem de insana yönelik ilgisi düşük olan kişinin kaçınma çatışma yönetim tarzını, her ikisine de yüksek ilgi gösteren kişinin işbirliği tarzını, sadece insana yönelik ilgisi yüksek olan kişinin uyma tarzını, sadece üretime yönelik ilgisi yüksek olan kişinin ise zorlama tarzını kullandığı söylenebilir.

Thomas (1976; 1979), Blake ve Mouton'un yukarıda açıklanan çatışma yönetimi modelini yeniden yorumlamıştır. Blake ve Mouton'un modelinde çatışma yönetimi tarzlarını oluşturan unsur üretime yönelik ve insana yönelik ilginin yüksek yada düşük olmasıdır. Thomas ise modelini şekil 2.3.'de görüldüğü gibi daha çok davranış şekli üzerine kurmuştur. Thomas, bireyin çatışma yönetiminde "işbirliği etme" (cooperativeness) ve "otoritesini zorla kabul ettirme" (assertiveness) olmak üzere iki davranıştan yola çıkarak çatışma yönetimi tarzının geliştiğini savunmaktadır. Buna dayalı olarak Thomas, beş çatışma yönetim tarzı

geliştirmiştir: “uyum gösterme” (accommodating), “kaçınma” (avoiding), “işbirliği ” (collaborating), “rekabet etme” (competing), ve “uzlaşma” (compromising). Thomas’ın modeli şekil 2.3.’de gösterilmektedir.

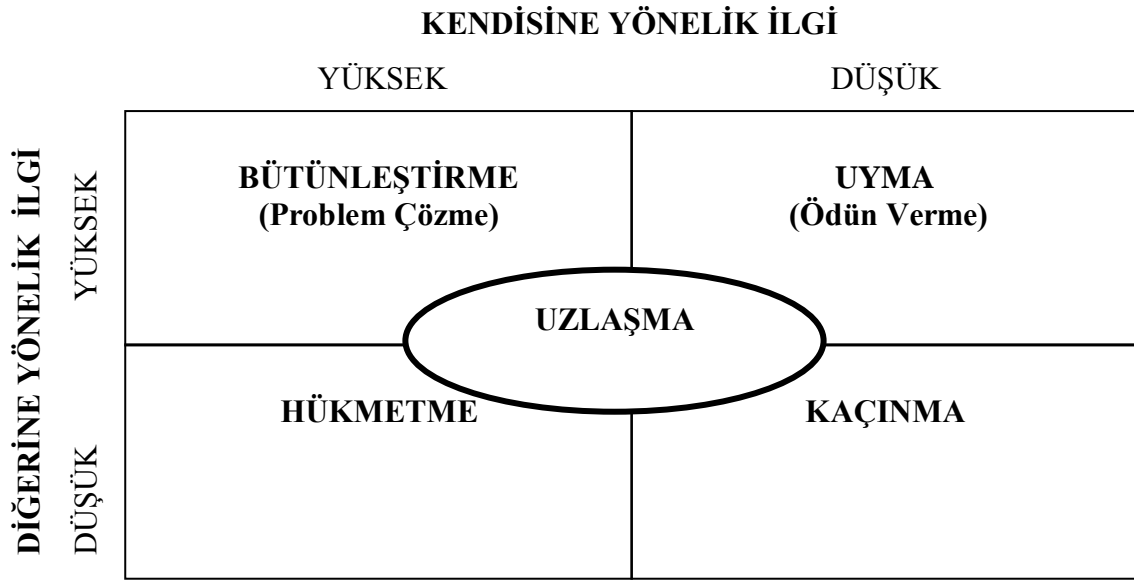


Şekil 2. 3. Thomas Çatışma Yönetim Tarzı Modeli

Kaynak: Thomas (1976) Aktaran: Zhenzhong Ma,(2007), Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours, International Journal of Cross Cultural Management, vol 7, s.104.

Thomas’ın modelinde, Şekil 2.3’e bakıldığında çatışma durumunda bireyin hem işbirliği etme hemde otoritesini kabul ettirme davranışı yüksek derecede ise uzlaşma çatışma yönetim tarzı, her iki boyutta düşük ise kaçınma çatışma yönetim tarzı sergileyebileceği anlaşılmaktadır. Otoriteyi kabul ettirmeye yönelik ilgi düşük, işbirliği etme davranışı yüksek ise işbirliği çatışma yönetim tarzı sergilenebileceği görülmektedir. Tam tersi durumda ise rekabet etme, her ikisine yönelik ilgisi orta seviyede ise uyum gösterme çatışma yönetimi tarzı kullanılabileceği anlaşılmaktadır.

Günümüzde çok yaygın olarak kullanılan çatışma yönetimi modellerinden birisi de , “Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II” olarak bilinen bir ölçek geliştiren F. Aflazur Rahim’in modelidir. Bu model kişinin kendisine yönelik ilgisi ve başkalarına yönelik ilgisi olmak üzere iki boyutludur. Boyutlardan biri kişinin kendisine yönelik ilgisinin yüksek ya da düşük olmasını göstermektedir. Diğer boyut ise başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına verilen önemin düşük yada yüksek olması halidir. Söz konusu boyut Şekil 2.4.’de gösterilmektedir.



Şekil 2. 4. Rahim’in İki Boyutlu Kişilerarası Çatışma Yönetim Tazları Modeli

Kaynak: Rahim,M.Aflazur,**Managing Conflict in Organizations**,1992, s.24

Bu iki boyut birlikte düşünüldüğünde çatışma yönetiminde tarafların kullanacağı tarzlar beş tanedir. Bunlar bütünleştirme/problem çözme (integrating/problem solving), uyma/Ödün Verme (accommodating), uzlaşma (compromising), hükmetme/baskın olma (forcing/dominating) ve kaçınma (avoiding) olarak ifade edilmektedir (Rahim, 2002,s.216). Bu tarzlardan bütünleştirme yapıcı boyut olarak isimlendirilmektedir. Bu boyut, her iki tarafın ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olarak sağlanan doyumun derecesini ölçmektedir. İkinci boyut başkalarına yönelik ilgi, başkalarının gereksinimlerini karşılama (concern for others) yönünde çabasının derecesini ölçmektedir.

Yapıcı boyutun taraflarca yüksek derecede kullanılması (yüksek-yüksek) her iki taraf içinde kabul edilebilir ortak çözüm yolları aradıkları ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına ilişkin elde edilen doyumun artması konusunda çaba gösterildiği anlamını taşır.

Yıkıcı boyut (destructive dimension) olarak adlandırılan hükmetme boyutu, diğer tarafın zararı pahasına kendi ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olarak sağladığı doyumun derecesini ölçer.

Rahim'in Modeli en bilinen ve en fazla kullanılan modeldir. Ayrıca bu model araştırmamızda da kullanıldığı için aşağıda her bir çatışma yönetimi tarzı ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

2.3.1. Rahim'in Çatışma Yönetim Tarzları Modeli

Araştırma modelimizde kullandığımız ve Rahim tarafından önceki yaklaşımlarla revize edilerek geliştirilen ve literatürde geniş ölçüde kabul gören çatışma yönetimi tarzları ile ilgili genel bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

2.3.1.1. “Bütünleştirme” (Problem Çözme) Çatışma Yönetim Tarzı

Bireyin, hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek olduğu çatışma yönetimi tarzıdır. Her iki tarafın da kabul edebileceği etkili bir çözüme ulaşabilmek için taraflar arası farklılıkların incelendiği, bilgi alışverişi ve açıklık davranışının ağırlığını hissettirdiği bir çatışma yönetimi tarzıdır. Bu tarz, tarafları yaratıcı çözüm yollarına yönlendirdiğinden dolayı “problem çözme tarzı” olarak da ifade edilmektedir. Bu durumda amaç iki tarafın da kazanması anlamına gelmekte olup, aynı zamanda “kazan-kazan” olarak ifade edilmektedir (Rahim vd., 2001,s.195). Tjsoold bütünleştirme tarzının aşamalarını şu şekilde sıralamıştır:

- İlk aşama; tarafları bir araya getirerek çatışma nedenlerinin tartışılması, karşılıklı istek ve beklentilerin ortaya çıkması ve çatışma konusunun yeniden değerlendirilmesini sağlamaktır. Burada dikkat edilecek en önemli husus; çatışmaya sebep olan nedenlerin yanında gizli nedenlerin olup olmadığının da

belirlenmesidir. Bu açıdan tarafların yüzleştirilmesinde açıklık güven ve dürüstlük çok önemlidir.

- İkinci aşama; karşılıklı olarak ortaya atılan görüşlerin irdelenerek yorumlanması ve başarı şansının tartışılmasıdır.
- Son aşamada yapılacak iş ise; tarafların istek ve beklentileri doğrultusunda, her iki tarafı da tatmin eden bir çözüm yolu bulmaktır.

Bu stratejide kimin kazandığı, kimin kaybettiği veya kimin haklı kimin haksız olduğu tartışmalarına izin verilmez. Amaç; fikir ayrılıklarını belirleyerek, her iki taraf için de en iyi çözümü bulabilmektir. Taraflar fikirlerini açıkça ortaya koyarlar, karşı tarafın görüş ve düşüncelerini dinlerler. Bu durum, anlaşmaya varılıncaya kadar devam eder. Aranılan çözüm her iki tarafı da tatmin etmeye yönelik olduğundan, bütünleştirme stratejisinin kazan-kazan stratejisi olduğunu söylemek mümkündür.

Çatışmayı bütünleştirme tarzıyla yönetme yolunu seçen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Bunlar;

- Bilgi paylaşımını sağlamak
- Çatışmaların çözümünde sorunların temeline inmek
- Her zaman her iki tarafında kazanabileceği çözümler aramak
- Bireylerin, anlamadan önce yargılamaktan, değerlendirmekten ve eleştirmekten kaçınmalarını sağlamak,
- Yeni yol ve tekniklere açık olmak,
- Ulaşılan kararı yeniden gözden geçirerek doğruluğundan emin olmak (Keçecioğlu, 1999).

2.3.1.2. “Uyma” (Ödün Verme) Çatışma Yönetim Tarzı

Bu tarzda taraflardan birisinin taraflar arasındaki farklılıkları yok sayma ve sürekli ortak çıkarları vurgulama davranışı göstermesi, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün vermesi sonucu kaybetmesi ve buna bağlı olarak karşı tarafın kazanmasını sağlaması söz konusudur.

Bu tarz “kazan-kaybet” olarak ifade edilmektedir. Bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşerken, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir (Rahim vd., 2001,s.196). Ancak bu dengesizliğin, başka çatışma alanlarına yönelmeye sebebiyet vermemesi gerekir. Paylaşım adaletsizliği, kaynak kullanımı gibi konularda çatışmaya neden olabilecek bu yaklaşım, genellikle yönetimde az tercih edilen bir tarzdır.

Uyma çatışma yönetim tarzı, rekabetin tam tersi bir davranıştır. Bireyler çatışmanın büyümesi olasılığını önlemek için kendi çıkarlarından çok, karşı grubun çıkarlarını üstün tutabilirler. Bu çatışma yönetim tarzını gösteren kişiler, karşı tarafla pozitif ilişkilerini sürdürülebilirliğe, kendi amaçlarından çok karşı tarafın isteklerine uymanın en iyi yol olacağını düşünmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008,s.25). Bu durum ise yönetimin mutlak gücüne duyulan güveni sarsabileceği için, oldukça etkili olsa da, bir o kadar da sakıncalı bir çatışma yönetim tarzı olarak görülebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde uyma çatışma yönetim tarzı, duruma göre büyük getiriler ya da götürüler sağlayabilir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi, bireylerin ihtiyaçları sürekli olarak artmaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında uyma çatışma yönetim tarzı, taleplerinin yerine getirildiğini gören tarafların talepleri artarken, yönetimin ise giderek zayıflaması söz konusu olabilir. Bu durum ise, kısa dönem çatışmaları engellerken, uzun vadede ciddi çıkar çatışmalarına neden olabilir.

2.3.1.3. “Kaçınma” Çatışma Yönetim Tarzı

Çatışmanın varlığı durumunda, yönetici her zaman bu çatışmaya karşı aldığı tutumu net bir şekilde ortaya koymayabilir. Taraflar arasında ciddiye alınmayan bir durum gibi görülen bu çatışmalar, büyütülmeden önlenemez. Ancak bu yöntemin de, ciddiye alınmama, katılım eksikliği gibi istenmeyen ve yeni çatışma alanları açan sonuçları olabilir.

Kaçınma çatışma yönetim tarzı, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu tarzıdır. Bu durumda taraflar, geri çekilme, kazanmama ve sorumluluğu üzerinden atma gibi davranışlar içindedir. Sonuçta her iki tarafında kaybettiği bir durum ortaya çıkar. Bu durum “kaybet-kaybet” şeklinde ifade edilmektedir (Rahim vd., 2001,s.196). Ancak ortada kaybedilecek bir durumun olmadığı gösterildiği durumlarda ise yöntem oldukça etkili olabilir. Nedensiz ve gereksiz çatışmalarda,

bu yöntem oldukça etkili olurken, kültürel farklılıklar, paylaşım adaletsizliği gibi bir tarafın sürekli olarak zarar gördüğü durumlarda ve ciddi nedenlere dayalı çatışmalarda oldukça zararlı sonuçlara yol açabilir.

Genel olarak kaçınma çatışma yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlar arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelme tutum ve davranışını gösterdikleri bir yöntemdir. Zaman içinde, çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür ve çatışma ile ilgili kararlar geciktirilebilir (Koçel, 2005). Yöneticiler kaçınmacı çatışma yönetim tarzını uyguladıkları zaman çatışma işlevsiz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Yöneticinin çatışmanın sebeplerini öğrenmekten kaçınması halinde durumun genelde daha kötüye gittiği ifade edilmektedir (Gordonis,2003, s.30). Dolayısıyla çatışma, taraflar arasında çözülemezse büyüyebilir ve farklı yeni çatışma alanları ortaya çıkabilir. Bu nedenle kaçınma çatışma yönetim tarzında, çatışmanın çözümünün taraflara bırakılması durumunda da süreç yakından izlenmeli, çözümsüzlüğe gidilen durumlarda ise yönetimin diğer çatışma yönetim tarzlarına göre müdahale etmesi gerekmektedir.

2.3.1.4. “Hükmetme” Çatışma Yönetim Tarzı

Hükmetme çatışma yönetim tarzı, bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin düşük olduğu çatışma yönetim tarzıdır. Bu çatışma tarzı “kazan-kaybet” şeklinde ifade edilmektedir (Rahim vd., 2001,s.196).

Hükmetme çatışma yönetim tarzı, daha çok büyük örgütlerde başvurulan bir yöntemdir. Çatışmaların çözümünde büyük işletmelerdeki yöneticilerin söz konusu tarzı yaygın olarak kullanmakta olduğu, özellikle ast-üst arasındaki ilişkilerde üstlerin, kolay bir yöntem olarak bu yöneme başvurduğu bilinmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008,s.26). Ancak çözümün sürekliliği açısından çok fazla etkili olmayan bu yöntemde, çatışmanın yönetiminde güç kullanma eğilimi fazladır ve sorunların nedenlerine inilmediğinden sağlıklı çözümlere ulaşılamamaktadır.

2.3.1.5. “Uzlaşma” Çatışma Yönetim Tarzı

Tarafların hem kendi, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına gösterdikleri önemin orta derecede olduğu bir durumdur. Tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almasına yönelik “verme ve alma” (give-and-take) ve bazı şeylerden vazgeçme davranışı üzerine kurulu bir çatışma çözme tarzıdır. Taraflardan hiçbirinin tercih ettikleri sonuçları elde edemedikleri, kazanan veya kaybeden tarafın bulunmadığı, kısaca “kaybeden-kazanan yok” olarak açıklanan bir durum söz konusudur (Rahim vd.,2001,s.196). Bu tarz ile her iki tarafda karşılıklı olarak isteklerinden ödün vermektedir. Çatışmada taraflardan biri kendi birkaç isteğinden vazgeçerken, diğer tarafında bazı isteklerini kabul eder. Bu durumda her iki tarafında fedakarlık yapması esastır.

Uzlaşma çatışma yönetim tarzında içinde olan tarafların sorunu masaya yatırmadan ve tartışmaya girmeden çözme yoluna gidilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Uzlaşmayı sağlamak için bazı taktikler önerilmektedir. Bunlar Bumin’e (1990) göre (aktaran Baykal ve Kovancı, 2008; s.25) söz konusu taktikler;

- Taraflar arasında işbirliğinin arzu edildiğinin açıklanması,
- Karşı tarafı tebrik etme ve başarı dileme,
- Karşı tarafı suçlayıcı ifadelerden kaçınma,
- Her iki tarafın ortak menfaatlerini vurgulama,
- Değer ve normlardaki farklılıkları gündeme getirmeme

Aşağıda Tablo 2.2.’de çatışma yönetim tarzlarının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Görüldüğü gibi çatışma yönetim tarzının hangisinin kullanılacağı daha çok durumlara ve seçilen stratejiye göre değişmektedir. Dolayısıyla en uygun çatışma yönetim tarzı durumdan duruma değişmektedir. Durumsal koşullar göz önüne alınmadan çatışma yönetim tarzına karar vermek doğru bir yaklaşım olmayabilir. Nitekim Rahim (2004,s.60) durumsal faktörlerin etkisini gösterirken örneğin “Bütünleştirme” ve “Uzlaşma” tarzlarını stratejik sorunları çözümünde uygun görürken, çok hızlı müdahale edilmesi ve karar verilmesi gereken durumlar için kullanımını uygun görmemektedir.

Tablo 2. 2. Çatışma Yönetimi Tarzlarının Kullanılmasının Uygun Olduğu Ve Uygun Olmadığı Durumlar

Çatışma Yönetim Tarzı	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
BÜTÜNLEŞTİRME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Olayların karmaşık olduğu durumlarda 2. Daha iyi çözüm üretebilmek için fikirlerin sentezinin gerekli olduğu durumlarda 3. Başarılı uygulama veya çözüm için karşı tarafa ihtiyaç duyulduğu durumda 4. Problem çözme için zamanın yeterli olduğu durumlarda 5. Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözemeyeceği durumlarda 6. Ortak sorunların çözümü için farklı tarafların sahip olduğu imkan ve olanaklara ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu yada problemin basit olduğu durumlarda 2. Acil kararların gerekli olduğu durumlarda 3. Diğer tarafların sonucu umursamaz olduğu durumlarda 4. Diğer tarafların problem çözme becerilerine sahip olmadığı durumlarda
UYMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haksız olabileceğinize inanıyorsanız 2. Konu diğer taraf için daha önemli ise 3. Karşı taraftan gelecekte bir şey elde edebilmek için ödün vermeye istekli olduğunuz durumda 4. Diğer tarafa göre zayıf olduğunuz durumlarda 5. İlişkinin korunmasının önemli olduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu sizin için önemli ise 2. Haklı olduğunuza inanıyorsanız 3. Karşı tarafın yanlış ve etik olmadığını düşünüyorsanız
HÜKMETME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konunun önemsiz olduğu durumlarda 2. Hızlı karar vermenin gerektiği durumlarda 3. Hoşa gitmeyen olaylar geliştiği zaman 4. Direnmeci ve saldırgan astların üstesinden gelmenin gerekli olduğu durumlarda 5. Astlarla baş edebilmek için zorunlu ise 6. Diğer tarafın alacağı hoş olmayan bir kararın size daha pahalıya mal olacağı durumlarda 7. Astların teknik konularda karar verebilecek kadar uzman olmadıkları durumlarda 8. Konunun sizin için önemli olduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Olayların karmaşık olduğu durumlar 2. Konunun sizin için önemli olmadığı durumlarda 3. Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda 4. Kararların hızlı verilmesinin gerekmediği durumlarda 5. Astların yüksek derecede yeterliğe sahip oldukları durumlarda
KAÇINMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konunun önemsiz olduğu durumlarda 2. Yüzyüze gelmenin potansiyel olumsuz etkilerinin çözümün yararlarından daha fazla olduğu durumlarda 3. Sakinleşmeye ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konunun sizin için önemli olduğunda 2. Karar verme sizin sorumluluğunuzda olduğunda 3. Tarafların çatışmayı erteleme konusunda isteksiz olduğu ve olayın çözülmesi gerektiği durumlarda 4. Acil ilginin gerekli olduğu durumlarda
UZLAŞMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarafların amaçları karşılıklı olarak birbirini dışlayıcı ise 2. Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda 3. Görüş birliği sağlanamadığı durumlarda 4. Bütünleştirme ve hükmetme tarzlarının başarılı olmadığı durumlarda 5. Karmaşık bir soruna ilişkin geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taraflardan birisinin daha güçlü olduğu durumlarda 2. Sorunun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık olduğu durumlarda

Kaynak: Rahim, M.A., “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”, The International Journal of Conflict Management, Vol.13, 2002, s.219.

Çatışmaların yönetiminde özellikle beklenmedik durumlarda ortaya çıkan çatışmaları yönetebilmek için bazı ilkeler önerilmektedir. Bu ilkelerin daha çok hızlı hareket edilmesi gerektiğinde, zamanın kısa ve risklerin büyük olduğu anlar için uygun olduğu kabul edilmektedir. Söz konusu ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Gerzon, 2006,s.299-300):

- 1.Zamanın ve çatışma yönetimine yardımcı müttefiklerin seçimi,
2. Sakinliğin korunması,
- 3.Hedefleri belirleyip hedefe odaklanma,
- 4.Çatışma konusu olan taraflara doğrudan hitap,
- 5.Suçlamaktan ve sıfat yakıştırmaktan kaçınma,
6. Sahip olunan otoritenin uygun olarak taraflara yansıtılması,
- 7.İyi bir şekilde dinleme ve seçici cevaplar verme,
8. Tepki vermeden önce detaylı olarak inceleme,
- 9.Taraf tutmadan önce durum değerlendirmesi yapma,
- 10.Daha çok dinleyip, daha az konuşma,
11. Karşıdakinin dilini anlayarak ona göre hitap etme ve
12. Genel ahlak kurallarına riayet etme.

2.3.2.Çatışma Yönetimi İle İlgili Literatürde Yapılan Araştırmalar

Erkuş ve Tabak (2009) “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların çatışma yönetimi tarzlarına etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma” adlı çalışmalarını savunma sanayi işletmelerinde çalışan 304 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada çatışma yönetim tarzını ROCI II(Rahim Örgütsel çatışma envanteri) ile ölçmüşlerdir. Bu araştırmada uyumluluk kişilik özelliği ile işbirliği çatışma yönetim tarzı arasındaki ilişki pozitifdir. Araştırmada diğer çatışma yönetim tarzları ve diğer kişilik özellikleri arasında da ilişkiler incelenmiştir.

Yürür (2009) “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmasını 314 kamu ve özel sektör yöneticisi ile gerçekleştirmiştir. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ROCI II(Rahim Örgütsel çatışma envanteri) ile ölçülerek kişilik özellikleri ile çeşitli ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar arasında kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk özelliklerinin bütünleştirme çatışma yönetim tarzı ile ilişkili olması, duygusal dengesizlik ve geçimlilik kişilik özelliklerinin kaçınmacı çatışma yönetim tarzı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmaktadır. Hükmetme çatışma yönetim tarzı ile açıklık ve geçimlilik özelliklerine sahip yöneticilerin bu tarzı uygulamadıkları görülmektedir. Uyma çatışma yönetim tarzı ile sadece dışa dönüklük kişilik özelliği arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı ile kişilik özellikleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Üngüren v.d. (2009) İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” isimli çalışmalarında çalışanların çatışma yönetim tarzlarının kullanımının iş tatmin düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Çalışanların çatışma yönetim tarzları iş doyumunu yüksek veya iş doyumunu düşük olanları belirlemede önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Yıkıcı çatışma yönetim tarzı uygulayanların tatminsizler grubunda, yapıcı çatışma yönetim tarzlarını uygulayanların tatminkârlar grubunda olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Geçmez (2009) “Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma” adlı tez çalışmasında kimya sektöründe çalışan 142 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın analiz sonuçlarına

göre dönüşümcü liderlik stili ile bütünleştirme ve uyma çatışma yönetim tarzı arasında pozitif anlamlı ilişki görülürken, kaçınma ve hükmetme tarzı ile negatif ilişki, hükmetme, uzlaşma ile herhangi bir ilişki gözlenmemiştir. Etkileşimsel liderlik stili ile uzlaşma arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır. Ayrıca hükmetme tarzı sadece etkileşimsel liderliğin tek boyutu ile pozitif anlamlı ilişkili bulunmuştur.

Akyön 2008 yılında, “İşyerinde Şiddete Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” adlı doktora tezinde sağlık sektöründe çalışanların çatışma yönetimi tarzları (yaklaşımları) ile işyerinde yaşadıkları şiddet arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışmada çalışanların çatışma yönetimi tarzları ve işyerinde yaşadıkları şiddet arasında çeşitli ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgulardan biri, kaçınma yönetim tarzını daha fazla tercih eden kişi daha fazla yönetici kaynaklı şiddet görmektedir .

Akgün (2008) yılında yaptığı “Çatışma Yönetim Stratejilerinin Proje Başarısına Etkisi” adlı çalışmasında Marmara bölgesinde üretim sektöründeki işletmelerde rol belirsizliği, görev çatışması, çevresel belirsizlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler incelenerek proje başarısına etkisi üzerinde durulmuştur. Sonuçlar arasında en önemlilerinden biri proje başarısına artıran bütünleştirme(problem çözme) olarak isimlendirilen çatışma yönetim tarzıdır.

Baykal ve Kovancı (2008) “Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmalarında üretim yapan işletmelerde hangi tür çatışmaların yaşandığını, bunların nedenleri, yaşanan çatışmaların çözümünde hangi yöntemlerin kullanıldığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmalarının sonuçlarına göre, örneklem olarak alınan üretim işletmelerinde aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur;

İşletmelerde en çok yaşanan çatışma türleri kişinin kendi içindeki çatışması, daha sonra grup içi ve gruplar arası çatışmalar olduğu tespit edilmiştir.

Bu işletmelerde yöneticilerin kullanmayı en çok tercih ettikleri çatışma yönetimi tarzları ilk sırada bütünleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma olarak bulunmuştur.

Araştırmanın diğere bir sonucu, çatışmaların çözümünde katılım, çalışma ortamı, astlar ve üstler arasındaki iletişim engelleri ve ücret politikasının çalışanlar açısından önem arzettiğidir.

Üngüren (2008) “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmasında, turizm sektöründeki konaklama işletmelerinin çeşitli kademelerinde çalışan 354 kişi baz alınmıştır. Çalışanların yaşadıkları çatışma nedenleri, türü, stratejileri ve demografik değişkenler ile aralarındaki farklılıklar incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler arasında ROCI II(Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri) de bulunmaktadır. Araştırmanın sonuçlarından bazıları şöyledir;

-Eğitim durumu ile çalışanların çatışma yönetim tarzı arasında sadece uzlaştırma çatışma yönetim tarzını kullananlarda farklılık bulunmamıştır. Diğer tarzlar’ın seçimi eğitim durumuna göre değişmektedir. Yüksek lisans, üniversite ve lise mezunu çalışanların en çok kullandıkları çatışma yönetim tarzı bütünleştirme olmasında karşın ilköğretim mezunlarının en çok kullandıkları uyma olarak bulunmuştur.

Araştırma çalışanların çalıştıkları pozisyon ve departmanlar ile kullanılan çatışma yönetim tarzları arasında istatistiksel anlamda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Halkla ilişkiler, muhasebe ve ön büro departmanları çalışanları çatışmayı daha yapıcı yani kazan-kazan yaklaşımlarıyla yönettiği, aynı zamanda halkla ilişkiler departmanının karşı tarafın isteklerine uyma eğilimi gösterdiği araştırmanın sonuçları arasındadır. Ayrıca mutfak, teknik servis ve yiyecek içecek departmanlarında çalışanların kaçınma çatışma yönetim tarzını daha çok kullandıkları gözlenmiştir.

Niederauer’ın 2006 yılında yaptığı “Üniversite Üst Düzey Yöneticilerin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri” adlı doktora tez çalışmasındaki araştırmasının amacı üniversitede görevli yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri ve bunun bireysel özellikler ve kişilik özellikleri ile ilişkisini incelemektir. Araştırma ege bölgesinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan 349 üst düzey yönetici üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre Üniversitede yöneticilerin çatışmaları çözmede birinci sırada bütünleştirme, ikinci sırada uzlaşmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bunları kullanma dereceleri ile cinsiyet, medeni durum, unvan vb. durumlara göre herhangi bir farklılık görülmemektedir. Bu çalışmada yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma çözme tarzı arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Özgan'ın 2006 yılında yaptığı ve “ İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)” isimli doktora tez çalışmasının amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri(tarzları)'nı belirlemektir. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, çalıştıkları ilköğretim kademesi ve branş değişkenleri ile çatışma yaşadıkları taraflar, çatışma konuları ve nedenleri arasında ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğu bütünleştirme stratejisini kullandığı bulunmuştur. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çok az bir kısmı kaçınma stratejisini kullanmaktadır. Ayrıca çatışma durumlarında erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre hükmetme ve uyma stratejilerini daha çok kullandığı bulunmuştur.

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) “Thomas Model Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” isimli çalışmalarında tekstil işletmelerinde çalışan 89 orta ve üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilerin analizinde yöneticilerin cinsiyetleri, medeni durumları ve tercih edilen çatışma yönetim tarzları arasında farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre yöneticilerin cinsiyetleri ile kullandıkları çatışma yönetim tarzlarından rekabet, uzlaşma, kaçınma ve uyma arasında farklılık bulunurken işbirliği tarzında bulunmamıştır. Bir diğer sonuç yöneticilerin medeni durumu ile çatışma yönetim tarzlarının hiçbirisiyle bir farklılık olduğu bulgusuna rastlanmamıştır.

Asunakutlu ve Safran (2004), “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Arastırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği) adlı çalışmaları farklı kültürlerin bir arada çalışmaları nedeniye ortaya çıkan çatışmaları etkileyen faktörleri ortaya koymak amaçlamıştır. Araştırma Marmariste bulunan turizm sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada farklı kültürlerde kişilerin bir arada çalışmasının çatışmalara sebep olduğu ve bunun doğru yönetildiği zaman performansı artırabileceği bulunmuştur.

Gross ve Guerrero (2000), “Uygun ve Etkili Bir Şekilde Çatışma Yönetimi: Rahim'in Örgütsel Çatışma Tarzı Yeterlilik Modelinin bir Uygulaması” adlı çalışmalarında çatışma

yönetimi tarzlarının nasıl algılandığını ortaya kaymayı amaçlamışlardır. Araştırma Amerikada yönetim ve iş ilişkileri hakkında kurs olan 200 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın verilerine göre bütünleştirme çatışma yönetim tarzının öğrenciler tarafından en etkili olarak algılandığı, hükmetmenin ilişkilerde uygun olmadığı, kaçınmanın etkisiz olduğu ve uzlaşmanın ise orta düzeyde etkili olduğu araştırma örneklemindeki öğrencilerin temel algıları arasındadır.

Rahim ve Psenicka (2002) 'de "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries" adlı çalışmalarında duygusal zekanın boyutları ile çatışma yönetimi tarzları ile anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Özellikle çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği ile duygusal zeka boyutları arasında pozitif ilişki görülürken uzlaşma tarzı ile negatif ilişki ortaya çıkmıştır.

Xie vd.'nin 1998 yılında yaptıkları çalışmalarında departmanlararası meydana gelen çatışmaları baz olarak, kullanılan çatışma yönetim tarzlarını yeni ürün geliştirme başarısı arasında ilişkiyi 4 farklı kültüre sahip örgütte incelemişlerdir. Araştırmada bu örgütlerde çalışan 968 kişi üzerinde anket yapılmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları arasında kaçınmacı çatışma yönetim tarzı ile yeni ürün başarısı arasındaki ilişki negatiftir. Uzlaşmacı ve uyma olarak isimlendirilen çatışma yönetim tarzları ile yeni ürün başarısı üzerinde pozitif yani uzlaşma ve uyma tarzları yeni ürünlerin başarısını artırmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Günümüz örgütsel yaklaşımları incelendiğinde, genel olarak bireylerden çok algıların üzerinde durulduğu görülmektedir. “Tüm bildiğiniz, karşınızdakine aktarabildiklerinizle sınırlıdır” felsefesinin hakim olduğu bu görüşe göre, diğer örgütsel bileşenler gibi, örgütsel desteğin de algı boyutu büyük önem arz etmektedir. Yeterince anlaşılmayan ya da tam olarak çalışanlar tarafından benimsenmeyen örgütsel desteğin, zaman ve sermaye kaybına neden olacağı açıktır.

Algılanan örgütsel destek çalışanın iş performansı üzerinde oldukça etkilidir. Bu nedenle çalışanların algıladığı örgütsel desteği yükseltmek önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütsel destek algısı yüksekse, çalışanların daha etkili iş davranışları geliştirdiğini ve bunu yükseltmeye çabaladığını söyleyebiliriz. Bunun en önemli sebeplerinden biri sosyal değişim kuramı ile açıklanabilmektedir. Burada örgütün çalışanlarına verdiklerinin karşılığını çalışanlar gösterdiği çaba ile vermektedir. Ayrıca örgüt çalışanlara eğitim, kaynak ve yönetim desteği verdiği zaman çalışan daha yetenekli ve işleri daha iyi yapabilir durumda olacaktır.

Araştırmamızın bu bölümünde yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim tarzının iş performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü açıklayabilmek için örgütsel destek literatürüne yer verilmiştir. Bu amaçla örgütsel destek kavramı, özellikleri, örgütsel desteği etkileyen faktörler ve örgüte etkileri üzerinde durulmuştur.

3.1.Örgütsel Destek Kavramı

Örgütsel destek kavramı, örgütün çalışanların emeklerinin karşılığı olarak verdiği değer olarak özetlenebilir. Örgütsel destek teorisinde Eisenberger ve diğerleri (1986) örgütün çalışanların göstermiş oldukları çabalarına değer vermesi ve onların mutluluklarını önemseme derecesine göre çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturduklarını belirtmişlerdir (Eisenberger, 1986,s.501). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütüyle yapmış olduğu psikolojik sözleşmedir (Aselage ve Eisenberger, 2003,s. 491). Dolayısıyla bir anlamda vicdani yükümlülükleri ön plana çıkaran bu kavram, bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi diğer psikolojik sözleşmelerini de etkilemektedir.

Algılanan örgütsel destek, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtmaktadır. Bu ilişkinin kalitesi, bireyin, örgütü çalışanların katkılarına değer veren ve onların iyiliğini düşünen bir örgüt olarak görmesi ile ilgilidir (Yürür, 2005,s.96). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını, örgütün onların katkılarına değer vermesi ve huzurlarıyla ilgilenmelerini kapsayan evrensel inançları belirttiği için önemlidir (Zagenczyk, 2001,s.13). Bu teoride çalışanlar açısından bakıldığında, örgüt faaliyetlerinin kendileri için faydalı olduğuna duydukları inanç ile eşdeğer bir şekilde bağlılık ve performans artışı gösterdikleri ifade edilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002,s.699).

Kraimer ve Wayne (2004,s.210-218) algılanan örgütsel destek kavramını üç boyutta sınıflandırmışlardır. Bu boyutları; uyum sağlama örgütsel destek algısı, kariyer örgütsel destek algısı ve maddi örgütsel destek algısı şeklinde belirtmişlerdir:

Uyum sağlamada örgütsel destek algısı: “Çalışanın örgütte bir bölümden başka bir bölüme ya da bölgeye transferi sonucunda çalışanın işine uyum sağlaması için, örgütün gösterdiği ilgi” olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda, uyum sağlama örgütsel destek algısı, örgüt politikaları ve uygulamaları içerisinde gerçekleştiği gözlenmektedir. Bu destek ile birlikte, yabancı bir ülkeye ya da örgütlerine uyum sağlamak ve eylemsel geçiş yapmak kolaylaşmaktadır.

Kariyer geliştirmede örgütsel destek algısı: “Çalışanların kariyer ihtiyaçları ile bağlantılı örgütün gösterdiği ilgi” olarak tanımlanmıştır. Kariyer geliştirmede örgütsel destek algısında, uyum sağlamada örgütsel destek algısında olduğu gibi örgüt politikaları ve uygulamaları içerisinde gelişmektedir. Bu destek algısı ile yabancı çalışanlar, yabancı bir ülkedeyken kariyer geliştirme fırsatlarını almaya devam etmektedirler. Ayrıca kariyer geliştirmede örgütsel destek algısı uygulamaları, uzun dönemli kariyer planlamalarını, kariyere yönelik performans tahminlerini ve yabancı bir görevde çalışan işgörenin danışmanlığı gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla yabancı bir görevde çalışan kişilerde danışmanlık yaparak, örgütsel desteğe önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Maddi örgütsel destek algısı: Çalışanların maddi-finansal ihtiyaçlarına örgütün gösterdiği ilgidir. Çalışanın yaptıkları katkıların karşılaştırılarak ödüllendirilmesini kapsamaktadır.

Çalışanlarını destekleyici bir örgütte bulunması gereken bir takım özellikler mevcuttur. Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği etkileyen bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özdevecioğlu, 2003,s.117-118) :

- Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak: Çalışanlar kendi önerilerinin dikkate alındığını ve uygulamaya aktarıldığını gördüklerinde desteği algılayacaktır.
- Çalışanların iş güvenliğine önem vererek devamlı olacakları duygusunu hissettirmek: Çalışanlar örgütte kalacaklarına dair inançları olduğunda gerekli çabayı gösterdiklerinde işletmenin yanında olacağını algılayacaklardır.
- Örgüt içindeki iletişimin olumlu olmasını sağlamak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, aynı düzeydekilerin ilişkilerininin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.
- Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.
- Çalışanları önemsemek, başarılarını taktir etmek: İşletmelerin beşeri sermaye unsuru olan çalışanlar yöneticileri tarafından onaylanma ve taktir beklentisi içindedir. Yönetici bu beklentileri karşılarsa, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Temel Kuramlar ve Özellikleri

Örgütsel desteğin açıklanması çeşitli teorilere dayandırılmaktadır. Örgütsel desteği açıklayan teorilerin en önemlilerinden biri sosyal değişim teorisidir.

Çalışanlar örgütlerine sadık olarak, örgütleri için emek harcayarak ve çaba göstererek; yöneticiler de çalışanlarını bunun karşılığında ödüllendirerek kaynak sağlamaktadırlar. Karşılıklı kaynağın değiş-tokuşu sonucunda sosyal değişim ilişkileri oluşmaktadır (Zagenczyk, 2001,s. 10). Blau (1964) tarafından geliştirilen bu kuram ihlal edildiğinde örgütte olumsuz sonuçlar doğuracağını fakat kurama uygun davranıldığında ve çalışanlar

bunu doğru bir şekilde algıladığında sosyal değişimi başlatıp devam etmesini sağlayacağı varsayılmaktadır (Turunç ve Çelik 2010, s185).

Algılanan örgütsel desteğin dayandığı diğer temel teori karşılıklılık normudur. Karşılıklı ilişki norm kuramının söz konusu olabilmesi için, öncelikle bireylerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar vermemeleri gerekmektedir (Gouldner, 1960,s.171-173). Bu teoriye göre örgütte verimliliği, başarıyı ve güveni sağlamada önemli olan örgütsel destek çalışanlarda duygusal bir zorunluluk yaratacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütsel destek ile önemsendiğini ve değer verildiğini hissettiği için sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002 s.702).

Algılanan örgütsel desteğin oluşmasını sağlayan kuramların yanında, örgütsel desteğin temel özellikleri çeşitli araştırmalarda aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Eisenberger ve diğerleri, 2004,s.211; Laschinger, Purdy, Cho ve Almost, 2006,s.21; Rhodes ve Eisenberger, 2002,s.699).

- Örgüt, işgörenlerinin mutluluğunu önemsemektedir. Böylece örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak kolaylaşmaktadır. Örgüt, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İşgörenlerin örgütsel desteği algılayabilmeleri için, saygı, onaylanma ve insancıl davranış gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.
- Algılanan örgütsel destek çalışanların örgüte inançlarını güçlendirmektedir.
- Örgüt, çalışanların katkılarına değer vermektedir. Çalışanların katkılarına değer verilmesiyle birlikte çalışanların örgüte bağlılıkları ve performans düzeyleri yükselmektedir
- Yöneticiden gelen destek, işgören ve örgüt arasında uyumlu bir ilişki oluşmasını sağlamaktadır.
- İşgörelere fırsat ve bilgi verildiği takdirde, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek artmaktadır.

3.3. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Algılanan örgütsel desteği pek çok faktör etkilemektedir. Bu faktörler örgütsel ve kişisel boyutta ele alınabilir. Her bir boyutun da kendi içinde birçok alt bulunmaktadır. Aşağıda söz konusu faktörler açıklanmıştır.

3.3.1.Örgütsel Faktörler

Bir bireyin günlük aktivitelerini, yemek, uyku, yol gibi zorunlu ihtiyaçlarına harcadığı süre çıkarıldığında, bireyin zamanının büyükçe bir kısmının işyerinde geçtiği görülmektedir. Dolayısıyla bireyin özel yaşamında ya da sosyal çevresinde karşılaşacağı olumsuzlukların etkisi bir yere kadar tolere edilebilirken, iş yaşamı ve örgüt içerisinde bu olumsuzlukların etkisi daha şiddetli olabilir.

Algılanan örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörler, örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel koşullar, ödüllendirme ya da cezalandırma sistemlerinden oluşmaktadır. Çalışanlar örgütlerinden belirtilen bu faktörler konusunda beklenti içine girmektedir. Algılanan örgütsel desteğin gelişimi bu faktörlerin pekiştirilmesiyle oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bahsedilen faktörler açıklanmaktadır.

3.3.1.1. Örgütsel Adalet

Konusu gereği adalet, bireysel olarak kişinin kendisini güvende ve haklarını koruyabilecek konumda hissetmesini sağlayan önemli bir konudur. Adaletin olmadığı bir ortamda, engellenmemiş olan hakların dahi engellenmiş gibi algılanması mümkündür. Bir anlamda adaletin, güven duygusuyla paralel bir etki gösterdiği düşünülebilir. Örgütsel desteği en fazla etkileyen faktör örgütsel adalettir. Çalışanlardaki örgütsel adalet algılarının şekillenmesindeki psikolojik süreçleri ilk olarak ortaya çıkaran teorilerden biri, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisidir (Equity Theory). Bu teoriye göre, çalışanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlerken ilk olarak örgüte sağladıkları girdiler (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri çıktılar (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) arasındaki farkı diğerleriyle karşılaştırma yaparak girdi-çıktı oranına göre belirlemektedirler (Cropanzano vd. 2001,s.167). Ancak sözkonusu teoride daha çok maddesel değişkenler üzerinde durulurken, bireysel etkileşim ve algının ikinci planda olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısını etkileyen diğer faktörlerin başında çalışanların

yönetime olan güvenleri, işten ayrılma niyetleri, yöneticilerin değerlendirmeleri, iş ortamındaki uyum ve iş tatmini gelmektedir. Bu faktörlerin etkisi altında çalışanlar örgütsel adalet algıları şekillenir (Greenberg, 1990, s.406).

Örgütsel adalet yazınında, örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalara gidilmiştir. Bunlardan en yaygın kabul gören sınıflandırma dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde örgütsel adaleti ele almaktadır.

Dağıtım Adaleti: Örgütlerde dağıtım adaleti temel adaletin başlangıcı olmaktadır. Dağıtım adaleti kaynakların örgütteki çalışanlar arasında paylaşımı ve bu paylaşımın bu çalışanlar tarafından algılanan adaleti olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005, s.22) Ayrıca dağıtım adaleti ödül ve cezaların derecesini performans sonuçlarıyla ilişkilendirir. Çalışanların örgütten elde ettikleri gelir, terfi vb. sonuçlar karşılığında örgütün adaletli ve adaletsiz olduğuna karar vererek davranışlarını o yönde yönlendirdiği ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003,s.78). Dağıtım adaleti kavramının temellerini, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Leventhal' in Adalet Yargılama Modeline dayandırılmaktadır. Adams'ın Eşitlik teorisinde kişiler kendi kazanımlarını başkalarının statü, kıdem, eğitim v.b. yönden yakın olan kişilerin kazanımlarıyla karşılaştırarak bu durumun adillliğini değerlendirmektedir. Leventhal'in modeli ise Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adillliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değil, aynı zamanda eşitlik ve ihtiyaçlarda bu dağıtım kurallarının şekillenmesinde önemli olduğudur. Eşitlik kuralı kazanımların belirlenmesinde herkesin aynı derece dağıtılmasını ifade ederken ihtiyaç kuralı fazla ihtiyacı olan fazla kazanım elde etmesi gerektiğini savunur (Aykut, 2007,s.11-12). Örgütlerde örgütsel adaletin şekillenmesine temel oluşturan dağıtım adaleti çalışanlar açısından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticileri çalışanlarına dağıtım adaleti algısının olumlu oluşması için bazı kurallara ve ilkelere dikkat etmesinin önemi anlaşılmalıdır.

Prosedürel Adalet: Bu adalet türü, hem örgütün biçimsel süreçleri hem de karar alma süreçlerine katılma dereceleri ile ilişkilidir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002,s.34-35). Grenberg'ge göre (1990, s 409-410) çalışanlarda prosedürel adalet algılarının şekillenmesinde aşağıdaki faktörler önemlidir:

- Karar alma sürecindeki objektiflik,
- Karar vericilere duyulan güven düzeyi,
- Taraflar arasındaki ilişkilerdeki iyi niyet, saygı ve yardımlaşma düşüncesinin olup olmaması

Yukarıdaki faktörler açısından durum değerlendirildiğinde örgüt içerisinde prosedürel adaletin olumlu bir şekilde oluşumu için örgüt çalışanlarının karar süreçlerinin mümkün olduğu kadar açık olduğunu hissetmesi, kararları sorgulayabileceği ve olumlu örgüt ilişkilerinin yürütüldüğünü görmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Etkileşim Adaleti: Etkileşim adaleti prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerin algıladıkları bireyler arası davranışların niteliğine dayanmaktadır. Bu adalet türünde çalışanlar ile yöneticiler arasında oluşan iletişim adaleti şekillenmektedir (Özdevecioğlu, 2003,s.79). Ve bu adalet kavramı dört boyutun bileşiminden oluşmaktadır. Bu boyutlar sebep, doğruluk, ilişkilerdeki saygı ve nezakattir. Sonrasında bu boyutların kişiler arası ilişkilerde duyarlılık (kişiler arası adalet) ve resmi kararlarla ilgili yapılan açıklamaların yeterliliği(bilgisel adalet) olmak üzere ikiye düşürüldüğü bilinmektedir. Kişilerarası ilişkilerdeki duyarlılık boyutunu saygı ve nezaket ölçütleri içerirken, resmi kararlarla ilgili yapılan açıklamaların yeterliliğini ise olayların sebepleri ile ilgili bilgi ve gerekçeleri içermektedir (Önderoğlu 2010, s.7).

Yukarıda belirtilen adalet türleri ile algılanan örgütsel destek üzerindeki etkilerini ortaya tespit etmek amacıyla çeşitli araştırmalarda kurulan hipotezler test edilmiştir. Araştırmacıların beklentileri doğrultusunda adalet türleri(prosedürel,dağıtım) ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ilişkiler olduğu çeşitli araştırmaların sonuçlarında görülmektedir(Cropanzano, Pehar,Chen,2002, Wayne v.d.,2002, Asgari v.d .2010).

3.3.1.2. Yönetici Desteği

Örgütsel destek algısını etkileyen bir diğer önemli örgütsel faktör, yönetici desteğidir. Çalışanlar, örgüt katkılarına değer verildiğine dair genel inançlar oluşturdukları gibi yöneticilerin onların mutluluğu ile ilgilenmesi ve onların katkılarına değer vermesiyle ilgili olarak da genel görüş geliştirirler. Bir örgütün yöneticisi olan kişi ya da liderin, örgütün çalışanlar tarafından temsilcisi olarak kabul edilmesi nedeniyle davranışları örgütsel destek

algısını etkilemektedir (Eisenberger, 2002:565). Çünkü yöneticilik mesleği gereği çalışanların faaliyetlerini yönlendirme, planlama ve değerlendirme gibi çalışmalarını yürütmekte ve bu çalışmaların çalışanların algısını etkilemektedir (Chandra, 2005,s.7).

Algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteği arasında pozitif bir ilişkinin bulunması genellikle algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteği etkilediğinin göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2002). Örgütlerde yönetici desteğini aynı zamanda, lider-üye arasındaki etkileşimle oluşmaktadır. Buna göre lider ya da yönetici her çalışan ile farklı ilişkiler geliştirmek suretiyle, sahip olduğu pozisyonundan kaynaklanan gücü kullanır. Dolayısıyla lider-üye etkileşim teorsisi, yöneticinin çalışanlarının hepsine aynı yöneticilik biçimi ile yaklaşmadığını, her birine farklı davrandığını varsayarak (Çevrioglu, 2007,s.21) yönetici desteğinin güçlü ve zayıf olmasında belirleyicidir. Üstleriyle etkileşim düzeyi yüksek kalite olan çalışanların performanslarının yöneticileri tarafından daha yüksek değerlendirildiği, motivasyonlarının daha yüksek, streslerinin ve çatışmaların daha az olduğu (Lagace v.d. 1993, s.56) bilinmektedir. Dawley v.d. (2007, s 238) yönetici desteğinin güçlü ya da zayıf olmasının çalışanı farklı şekilde etkileyebileceğini belirtmiştir. Örneğin yönetici desteği güçlü olduğunda tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinde bir azalma olacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla çalışanları yönetici desteklediğinde örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesi sebebiyle örgütsel destek algısında yükselecektir.

Bhathumnavin'e (2001) göre algılanan yönetici desteği üç boyut olarak sınıflandırılmıştır:

1. Duygusal destek: Önemseme, sevgi gösterme, empati, kabullenme, stres, çatışma ve işle ilgili sorunlarla baş edebilmede yardımda bulunma desteğidir.
2. Bilgisel destek: İş performansına yönelik geri bildirim verme, bilgiyi değerlendirme ve iş ile ilgili olarak bilgilendirme ve öneride bulunmak olarak ifade edilir.
3. Maddi destek: Araç-gereç kaynakları, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal destek olarak yapılandırılmaktadır.

Yukarıda ifade açıklanan bilgilerin genel bir sonucu çıkarılırsa, çalışanlar ile ilişkilerinde destekleyici olan yönetici bu davranış şekli ile algılanan örgütsel desteğide artırabileceği kanısına varılabilir.

3.3.1.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları

Örgütsel ödüller ve iş koşulları, örgütsel desteği etkileyen faktörler arasında görülse de, özellikle örgütsel ödülleri, bir anlamda örgütsel destek ekipmanı olarak da görülebilir. İş koşulları da, örgütsel desteğin algısını yönetmede önemli alanlardan birisidir. Çalışma hayatını etkileyen önemli değişkenlerden biri olarak ödüller ve iş koşulları, özellikle ücret düzeyi yetersizse çalışanların performanslarında olumsuzluklar görülecektir. Bu durum aynı zamanda örgütte çatışmaları da artıran bir faktör olarak görülmektedir. Yöneticinin tarzı bu durumu yumuşatıp performansa pozitif katkı sağlayabilecektir (Costley ve Todd,1991,s.58). Rhoaades ve Eisenberger (2002) yaptıkları meta analizi çalışmalarında itibar, ücret ve terfinin algılanan örgütsel desteği artırdığını bulmuşlardır.

3.3.2. Kişisel Faktörler

Burada daha çok, kişilerin algılarının yönetiminin söz konusu olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteği etkileyen kişisel faktörler ilgili literatür incelendiğinde; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve kişilik olarak belirtilmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde algılanan örgütsel destek ile yaş arasındaki ilişki değişkenlik göstermektedir. Bu araştırmalardan bir kısmı yaş ilerledikçe çalışanın örgütsel destek algısının arttığını (Rhoades ve Eisenberger,2002,Selçuk 2003, Yoon ve Thye 1998) bir kısmı da ise örgütsel destek algısı yaş ile negatif ilişkili (Currie ve Dollery, 2005, Yoshimura, 2003) olduğunu bulmuşlardır. Yaşın artışı ile örgütsel destek arasında paralel sonuçlar bulan çalışmalara bakıldığında, yaşın ilerlemesi çalışanların hem çalıştıkları örgütte daha güçlü sosyal bağlar inşa ettiği hem de daha ilerideki statülere ulaşma imkanı olduğu için örgütsel destek düzeylerinin de yükselebileceği belirtilmiştir (Selçuk, 2003, s.61).

Cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilere bakıldığında araştırmaların bir kısmında herhangi bir ilişki görülmezken bir kısmında da erkeklerin örgütsel desteği daha yüksek algıladığı (Yoon ve Thye, 1998; Yoon ve Lim 1999) görülmektedir.

Hizmet süresi ile örgütsel destek arasındaki ilişkilere bakıldığında, deneyim arttıkça algılanan örgütsel desteğin yükseldiğini gösteren çalışmalar yer alırken (Rhoades ve

Eisenberger,2002;Selçuk,2003) bazılarıda bu ilişkinin negatif olduğunu bulgulamışlardır (Loi v.d. 2006; Yoshimure,2003) .

Rhodes ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek ile ilgili birçok makalenin sonuçlarının inceleyerek olurturdukları meta analiz çalışmasında eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Farklı bir ifade ile çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel destek algısında artış görüleceği sonucunu çıkarabiliriz.

Kişilik ile örgütsel destek algısı farklılık göstermektedir. Bir kişilik özelliği olarak güven eğilimi değerlendirildiğinde; güven eğilimi yüksek kişilerin algılanan örgütsel desteği daha yüksek algıladığı görülmektedir (Eser, 2011) . Algılanan örgütsel destek kişilik özelliklerinden vicdanlılık ile pozitif, olumsuz ruh hali ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Kişilik özelliklerini açıklayan birçok teori bulunmaktadır. Herbir teorinin ifade ettiği kişilik özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle kişiliğin algılanan örgütsel destek ile ilişkisinde bir tutarlılığa rastlanmamıştır.

3.4.Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışanların örgütten göreceği destek karşılığında örgüte gösterdiği çabayı örgütsel desteğin sonuçları olarak ifade edebiliriz. Algılanan örgütsel desteğin örgütteki başlıca sonuçları performans, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetidir.

Algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkileri gösteren literatür sonuçları, bir sonraki iş performansı bölümünde açıklanacağı için bu bölümde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine ilişkin sonuçlar yer alacaktır.

3.4.1.Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen (1996, s.255) örgütsel bağlılık kavramını “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış” olarak tanımlamışlardır

Rigle v.d. (2009) yılında algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu literatürdeki birçok çalışmayı inceleyerek tespit etmişlerdir. Bu durum Örgütsel destek algısının artışının örgütsel bağlılığında artıracığı sonucunu göstermektedir. Bunun dışında algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı artırdığını tespit eden başka

çalışmalarda bulunmaktadır (Eisenberger ve Aselage, 2003, Özdevecioğlu 2003). Algılanan örgütsel destek kurumda çalışanları bağlılıklarını artırmada önemli araçlardan biri olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

3.4.2.İş Tatmini

Algılanan örgütsel desteğin artması, çalışanların iş taminini yükselten bir unsur olarak görülmektedir. İş tatmini çalışanın işinden elde ettikleri ile beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına göre oluşan bir tepki olarak görülmektedir (Oshagbemi, 1997, s.108).

Shore ve Tetrick (1991) büyük ölçekli bir firmanın 330 çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel destek ve iş tatmini arasında pozitif ilişkinin olduğunu göstermektedir (Aktaran Yıldız, 2008, s.36). Özdevecioğlu (2004) 858 çalışan üzerinde yürüttüğü çalışmasında iş tatmini ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ilişkilerin varlığını tespit etmiştir.

3.4.3.İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışanların iş koşullarından memnun olmadığında başvurduğu yöntemlerden biri olarak görülmektedir. Turunç ve Çelik (2010) savunma sanyında çalışan 350 kişi üzerinde yaptıkları çalışmalarında algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Güzel ve Arkadaşları (2010) algılanan örgütsel desteği kariyer ve finansal örgütsel destek algısı olmak üzere 2 boyutta ele alarak işten ayrılma niyetiyle ilişkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu araştırmanın sanucunda kariyer destek algısının isten ayrılma niyetini artırdığı, finansal destek algısının ise işten ayrılma niyetini azaltığı bulunmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

Özellikle son yıllarda ön plana çıkan ve değerlendirmeler üzerinde pek çok farklı görüşlerin öne sürüldüğü performans kavramı, maddesel ve zihinsel bileşenlere sahip olması bakımından tanımlanması ve değerlendirilmesi incelik isteyen bir konudur. Performansın belirlenmesinde en önemli faktörlerden birisi değerlendirme kriterleri ve kıstas alınacak olan referanslardır. Söz gelimi bir işgörenin performansını olduğundan çok daha fazla gösteren bir değerlendiricinin, kıyas değerlendirme açısından kullanılabilir olduğunu düşünmek gerekir. Performans ölçümlerinde ve çalışmalarında da, sürecin başından sonuna bir algının beraberinde devam ettiği ifade edilebilir.

Sosyal bilimlerde performans ölçümlerinde bir özneliliğin sürekli olduğu varsayılmaktadır. Bir makine ya da bir cihazın performansının ölçülmesi oldukça basittir. Verilen enerji ile alınan sonuç kıyaslanarak, basit bir mantıkla bu performansı ölçmek mümkündür. Ancak söz konusu olan bir insan ya da insanların oluşturduğu örgüt ya da takım olduğunda, duygu, düşünce, algı gibi kavramların da dikkate alınması gerekir. Bu nedenle, çalışanlarda verilenlere karşın elde edilenlere “performans” terimi kullanılırken, objektif ölçümlerin olduğu maddesel karşılıklara ise “verim” terimlerinin daha çok kullanıldığı görülmektedir.

Çalışanların iş yapma düzeylerinin ne derece etkin ve verimli olduğundan söz etmek için performans kavramı çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışanların performanslarının belirlenmesi hem örgütü amaçlarına ulaştırmasında hemde hemde çalışanın gelişimi açısından çok önemlidir. Araştırmanın bu bölümünde iş performansı kavramı, önemi, etkileyen faktörler, içeriği ve bir iş performansı kriteri olarak role dayalı performans modeli açıklanmıştır. Ayrıca iş performansı ile algılanan örgütsel destek ve çatışma yönetimi tarzı arasında yapılan araştırmaların yazın taraması yapılmıştır. Araştırmamızda performans

değerlendirme ve yöntemleri ile ilgili alan yazın önceki çalışmalarda çok işlendiğinden tekrarı yapılmamıştır.

4.1. İş Performansı Kavramı

İş performansı kavramı, içerisinde pek çok öznel konuları barındıran ve ölçümü oldukça zor olan bir konudur. Bilindiği gibi örgütlerde her çalışan belirli bir işi yerine getirmek için yer almaktadır. Her çalışanın başarısından söz edebilmek için onun iş performansına bakılmaktadır. İş performansı kavramı, “belirli bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması” (Chiu, 2004: 82); “görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi için ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce” (Ritchie, Thompson 1988,s.191); “bir iş görenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar” (Bingöl,2003,s.273) anlamlarında kullanılmaktadır.

Yukarıda belirtilen iş performansı tanımları bir işin yerine getirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütler üzerinde yaşanan sosyal ve ekonomik değişimlerinde etkisiyle, iş performansı kavramının tanımlama şeklinin de değiştiği görülmektedir. Günümüzde çalışanın iş performansı, sadece yerine getirdiği görevler üzerinden değil, kişisel özellikleri, yetenekleri ve çalıştığı örgüte sağladığı katkılarla da tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu açıdan yaklaşanlar performans kavramını farklı bir şekilde tanımlamaktadır. Bu grupta yer alan bir kısım araştırmacı tarafından iş performansı, bireyin yetenekleri ve motivasyonu arasındaki etkileşimden ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilmektedir (Mauree, 1999,s.231; Mathis ve Jackson, 2000,s.280). Bir kısmı ise performans kavramını, çalışanların belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik olarak tanımlanmaktadır. Boyazits'e (1982,s.21) göre yetkinlik; bireyin işinde etkin ve üstün performansa yol açan motiv, özellik, beceri, öz imajı veya sosyal rolü gibi özellikleridir. Bu yetkinlikler işe yönelik görevleri tamamlama olabileceği gibi, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içerebilir (Barutçugil, 2002). Bu açıdan yaklaşan bir başka tanım da çalışanların, örgütsel hedeflere bağlı olan ve bu hedeflere katkı sağlayan, yaptıkları veya dahil oldukları iş sonuçları olarak ifade edilmektedir (Viswesran ve Öneş, 2000,s.236).

Son yıllarda yapılan çalışmalar ve yukarıdaki tanımlamalar ışığında günümüzde iş performansının iki temel yönü içerdiği anlaşılmaktadır. Bunları görevsel performans ve davranışsal (bağlamsal) performans olarak nitelendirilir.

Görev performansı, çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp tamamladığı; bağlamsal performans ise görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır. Motowidlo (2000) iş performansında her iki boyutun da belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. Yapılan tanımlamalarda da anlaşılacağı üzere performans kavramına yüklenilen anlam geçmişten günümüze farklılaşmaktadır.

4.2. İş Performansının Önemi

Performans kavramı genel olarak verilen değer ile elde edilen değer arasındaki fark olarak düşünüldüğünde, iş performansını genel olarak beşeri sermayeyi kullanabilme etkinliği olarak nitelendirmek mümkündür. İş performansı, araştırmacılar için önemli olmasının yanında örgütler yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve buldukları sektör içinde rekabet gücünü kazanabilmeleri, çalışanların işlerinde yüksek performans göstermesi ile mümkündür (Yelboğa, 2006,s. 200).

İşletmelerde kişisel başarının örgütsel başarıyı etkilemesi sebebiyle insan kaynaklarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla iş performansı ve performansın değerlendirilmesi örgütsel başarıyı etkilemesi sebebiyle daha önemli hale gelmektedir (Yatkin, 2008,s. 7). Ayrıca örgütlerin rekabet gücü kazanabilmeleri, ürün ve hizmetleri ile ilgili görevleri ve amaçları yerine getirebilmek için yüksek performans gösterebilen çalışanlara gereksinimi vardır. Yüksek iş performansı çalışanlar açısından da çok önemlidir. Görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışan bunun sonucunda gurur ve tatmin hissetmektedir. Diğer örgüt üyeleri tarafından yüksek performans fark edildiği zaman çalışanların daha iyi ücret, kariyer, sosyal itibar ve ek faydalar gibi birçok beklentisi karşılanabilmektedir (Sonntag ve Freese,2002,s. 4). Çalışanın iş performansı hem elde edeceği haklar hem de örgütü amaçlarına ulaştırmasındaki rolü nedeniyle önemlidir.

İş performansı çalışan ve örgüt açısından bu önemine rağmen iş performansını ölçmek kolay bir faaliyet değildir. Kıstas alınan unsurun insan olması ve subjektifliği içermesi

nedeniyle zordur. Bu nedenle iş performansını etkileyecek bireysel ve örgütten kaynaklanan unsurların bilinmesi önem arz etmektedir.

4.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Örgütsel bir bileşen olması ve insana ait özellikleri ölçmesi nedeniyle, iş performansını etkileyen faktörleri de genel olarak örgütsel ve kişisel faktörler olarak ele almak mümkündür. Örgütsel faktörleri genel olarak örgüt-birey etkileşimini sağlayan faktörler bütünü olarak ele almak mümkünken, kişisel faktörleri ise, bireylerin sahip oldukları sosyal ve demografik ve psikolojik özellikler olarak tanımlamak mümkündür. Bu bölümde, iş performansını belirleyen örgütsel ve bireysel faktörlere kısaca yer verilmiştir.

4.3.1. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler

İş performansını etkileyen örgütsel ve yönetimsel faktörler üzerinde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu faktörler arasında liderlik tarzı, performans değerlendirme sistemi, geri bildirim, ücret düzeyi ve sistemi, örgüt kültürü yer almaktadır.

İş performansının üzerinde liderin davranışlarının etkilerini açıklamak için yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik tarzları ile ilgili farklı yaklaşımların almasına bağlı olarak ilişki değişkenlik arz etmektedir. Bir liderlik sınıflandırması demokratik ve otokratik liderliktir. Bu liderlik türlerinden demokratik liderlik türünün iş performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Sikander, 2010: 34). İş performansı ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, çalışan adaklı, vizyona odaklı, riske odaklı ve kontrole odaklı liderlik davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Vizyon adaklı liderlik iş performansını en fazla etkileyen liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz ve Karahan,2010) .

Çalışanın iş performansını etkileyebilen bir diğer faktör performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirmede, sistemi geliştirenlerin, değerlendirme yapanların ve değerlendirilenlerin eğitimi, uygulamaların etkinliği açısından oldukça önemlidir. Sistemi geliştirenlerin gerek kuramsal yönden, gerekse uygulama açısından personel değerlendirme konusuna hakim olma dereceleri, kuşkusuz sistemin başarıyla yürütülmesini etkileyecektir. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin personel değerlendirmeyi genel hatlarıyla doğru olarak

tanımları ve işletmelerindeki sistemin özelliklerini iyi bilmeleri açısından, bu konularda eğitim programlarına tabi tutulmaları gerekmektedir (Özdaban, 2010,s. 41-42). Performans değerlendirme sonucunda çalışana verilen geribildirim niteliği iş performansının geliştirilmesinde oldukça önemli bir unsurdur. Geri bildirim ile çalışan elde ettiği verileri kullanarak teknik veya davranışsal performansını artırma çabası içinde olduğunu, bu sebeple örgütteki tüm işler ve süreçlerde geri bildirim kullanımının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Kaymaz 2006,s.141). Ansel v.d. (2009) geri bildirim iş performansına etkisini test etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarını çeşitli sektörlerde çalışan 640 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmada etkili bir şekilde geribildirim verilmesi iş performansının yükselmesine önemli katkısı olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanın performansını etkileyecek bir diğer değişken örgüt tarafından oluşturulan ücret sistemidir. İş performansının artmasında örgütte kurulan ücret sistemi ve çalışanın bunun sonucu olarak algıladığı eşitlik arasında ilişki görülmektedir (Uen ve Chien,2004). Bu ilişkinin görülebilmesi için, çalışanlar kurulan bu ücret sistemiyle yüksek performans gösterdiğinde bunun aynı zamanda bazı ödülleri getireceği algısının oluşması önemli görülmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi, bu bilinç olduğunda ve değerlendirme kriterleri iyi seçildiğinde iş performansını artıracak sistemlerden biri olarak görülmektedir.

Örgüt içerisinde yönetim tarafından şekillenen örgüt kültürü ve iklimide çalışanın performansını etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Tutar ve Altınöz (2010) örgüt kültürü ve çalışan performansını olumlu ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütlede iş performansını geliştirmeye yönelik birçok strateji uygulanabilmektedir. Bunlara örnek olarak rol ve beklentilerin netleştirilmesi, eğitim ve geliştirme, reorganizasyon, iş dizaynı ve zenginleştirilmesi, etkili geri bildirim, yönetim geliştirmesi gibi uygulamalar gösterilmektedir (Alexander,2000,s.19-22).

4.3.2. Bireysel Faktörler

İş performansını etkileyen faktörlerden bir diğeri de, bireysel faktörlerdir. Campel(1990) çalışanın performansını etkileyecek bireyden kaynaklanan faktörleri, 3 unsur altında toplayarak model geliştirmiştir. Buna göre birinci unsur, bireyin yetenekleri, kişiliği, ilgileri, eğitim ve deneyimden oluşmaktadır. İkinci unsur bilişsel ve psikomotor beceriler, fiziksel beceri, kendini yönetme becerisi ve kişilerarası becerilerden oluşmaktadır. Üçüncü

unsurda motivasyondur (Sonntag ve Frese,2001, 9). Campel geliştirdiği bu modelde çalışanın performansını etkileyen bireysel faktörler ile ilgili olarak bir referans oluşturmuştur.

Bu unsurlar göz önüne alındığında işletmeler bireyden kaynaklanan unsurların büyük bir kısmını etkili bir personel seçim politikasıyla olumluya çevirebileceğini söyleyebiliriz. İşletmelerde personel seçim aşamasında uygulanan test ve mülakat teknikleri aracılığı ile bireyin kişiliğini, bilgisi, deneyim ve motivasyon yönünden çalışanın ne durumda olduğunun sinyallerini önceden elde ederek doğru eleman seçimini yapabilmelidir.

Çalışanların kişilik özellikleri iş performansını etkileyen unsurlardan birdir. (Yelboğa,2006,Selengil 2004, Barrick ve Mount,1991). Bu araştırmaların bulgularında bazı kişilik özelliklerinin performansı etkilediği yönünde bulgulara rastlanmaktadır. Kişilik ve performans arasındaki ilişkileri inceleyen meta analizi çalışmalarında hepsinde anlamlı bir ilişki çıkmasa da büyük bir kısmında kişilik özelliklerinden duygusal denge ve vicdanlılık boyutlarının performans ile ilişkisinin çok güçlü ilişki bulunduğu vurgulanmaktadır (Sonntag ve Frese, 2001,s.10) .

Çalışanın işine karşı sahip olduğu motivasyon, iş performansı üzerinde etkili olan diğer bir faktördür. Motivasyon çalışanın performansına yön verebilecek önemli kavramlardan biridir. Motivasyon bir anlamda çalışanın işini istekli ve severek yapması sağlayabilecek bir araçtır. İşini anlamlı bulmayan çalışanın işe olan ilgisinin düşük olacağı söyleyebiliriz.

4.4. İş Performansı İçeriği

Günümüzde iş performansının doğru değerlendirilmesi hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından çok önemlidir. Geleneksel performans değerlendirme modellerinden farklı olarak iş performansı ile ilgili olarak farklı modeller öne sürölmektedir. Bu temel modeller aynı zamanda performansın ölçölmesinde belirleyici olmaktadır.

Performans modelleri göze alındığında İş performansı çok boyulu bir faaliyet olarak görölmektedir. Borman ve Motowidlo (1997) nin geliştirdiği modelde, iş performansı kavramının en temel iki boyutlu yapısını ortaya koymaktadır.

1.Görev performansı, bir çalışanın, çalıştığı örgütün teknik yönüne katkıda bulunan faaliyetlerde ortaya koyduğu iş sonuçlarını kapsamaktadır. Bu katkı, bir üretim işçisinde

olduğu gibi doğrudan veya bir yöneticide olduğu gibi dolaylı gerçekleşebilir (Sonntag ve Freese,2002).

2.Ortam bağımlı performans, örgütün teknik yönüne katkı sağlamayan, ancak örgütsel hedeflerin yürütüldüğü kurumsal, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen etkinlik ve faaliyetleri kapsamaktadır. Ortam bağımlı performans, çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgütün güvenilir bir elemanı olmak, yaptığı işi geliştirmek için önerilerde bulunmak ve kurumsal hedeflere ulaşılması için sorumlu olduğu işlerin dışında gönüllü olarak görevler üstlenmek gibi davranışları kapsar (Sonntag ve Freese, 2002). Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde davranışların önemi artmaktadır. Davranışların iş performansını yordamasında önemli olması sadece işin görev tanımındaki teknik faaliyetlerin değerlendirilmesi yönüne ağırlık veren değerlendirme kriterleri tek başına büyük anlam ifade etmemektedir.

Bortman ve Motowidlo (1997) görev ve ortam bağımlı performansı birbirinden ayırt eden üç temel varsayım öne sürmüşlerdir:

- 1) Görev performansı ile ilişkili faaliyetler, pozisyonlar arasında farklılık gösterirken, ortam bağımlı performansla ilişkili faaliyetler pozisyonlar arasında nispeten benzerlik gösterir.
- 2) Görev performansı, daha çok kişinin yetenekleri ve bilgi düzeyi ile ilişkiliyken; ortam bağımlı performans çalışanın kişiliği ve motivasyonu ile ilişkilidir.
- 3) Görev performansı, daha çok talimatlara bağlı ve tanımlanmış(in-role) özellikler taşımaya rağmen, ortam bağımlı performans gönüllü yapılan ve iş tanımlarının ötesindeki davranışları içeren (extra-role) özellikler içerir.

Performans değerlendirme sistemleri 60 yıldır gelişmektedir. Geçmişteki performans değerlendirme sistemleri oldukça basit ve bireylerin birbirleriyle kıyaslanmasına dayanmaktadır. Bireylerin kıyaslanmasına dayalı bu sistemler beraberinde birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucu olarak yetkinliklere dayalı performans değerlendirme modeli önem kazanmıştır

Çalışanların performansının değerlendirmesinde insan kaynakları uygulayıcıları ve araştırmacıların önerdiği bir diğer model de yetkinlik esaslı yaklaşımdır. Yetkinlik kavramını ilk tanımlayanlardan biri boyatzıdır. Buna göre yetkinlik çalışanın işte iyi performans

göstermesini sağlayan davranış örüntüleridir (Boyatsiz,2008). Yetkinlik kavramını daha kapsamlı olarak kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile iletilebilen bilgi, beceri ve özellik grupları şeklinde tanımlanmaktadır.

Yetkinlikler temel davranışlar olarak görülmemektedir. Çünkü temel davranışlar ortalama ve ortalamanın üstü çalışanlar arasında yaygın olan bir davranış olarak görülmektedir. Temel davranışları dışarıda bırakarak mükemmel üzerine odaklanmayı sağlamaya çalışmanın önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle yetkinliklerin çalışanlara mükemmel performansla sonuçlanacak davranış tarzlarını tanımlayan bir yol haritası sağladığı ifade edilmektedir(Barutçugil, 2002,s.20-21). Günümüzde insan kaynakları yaklaşımı, bireylerin örgütlere sağladıkları kişisel katkıları, bireysel yetkinlikleri ve çalışma rollerini ön plana çıkarmaktadır.

Bir sınıflandırma şekli yetkinlikleri 3'e ayırmaktadır. Birincisi temel yetkinlikler, örgütün temel stratejilerini oluşturmaktadır. İkincisi liderlik yetkinlikleri de insanları ve organizasyonu yönetmek için gerekli olan ilişki yetkinlikleri olarak görülmektedir. Üçüncüsü ise fonksiyonel (iş özellikli) yetkinlikler olup, iş rolünü gerçekleştirmeyi tanımlamaktadır (Özçelik ve Ferman, 2006, s.71-72).

Örgütler küreselleşen ekonomi içerisinde rekabet gücü kazanmak amacıyla, toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma takımları, kazanç-paylaşım planları gibi uygulamalar geliştirmektedir. Bu uygulamalar, örgütün performansını işyerinde çalışanların davranışlarını etkileyerek yükseltmeyi hedeflemektedir (Welbourne ve Arkadaşları, 1998,s.540).

Sosyal bilim dalında yapılan araştırmalar, sosyal rollerin toplumsal yapı içerisinde önemli bir yeri olduğunu ortaya koymuştur. Benzer bir şekilde, çalışma rolleri, yine sosyal bir ortam olan örgütler için de merkezi bir öneme sahiptir. Rol teorisine göre, bir bireyin rolüyle ilgili beklentileri hem bireysel özelliklerinden hem de içinde bulunduğu ortamın durumsal koşullarından etkilenmektedir. Bunun anlamı bir çalışanın performansı, kişinin kendisini veya içinde bulunduğu örgütün bir fonksiyonudur. Rol teorisinin bireysel performansın açıklanmasına yaptığı en önemli katkı, psikolojik (kişinin kendisi) ve sosyolojik (örgütsel

çerçeve) yaklaşımlarını birleştirmesi ve her iki boyutun eşzamanlı etkisini bir arada değerlendirmesidir. (Welbourne v.d.,1998).

Bu yaklaşım tarzı ile Wellbourne ve Arkadaşları (1998, s.541) iş performansının çok boyutlu yapısını açıklamayı hedefleyen ve çalışma rollerini ön plana çıkartan, rol-esaslı bir performans modeli geliştirmişlerdir.

Çalışma yaşamı içerisinde işle ilgili olarak birçok rol olabilmektedir. Her örgütün çalışanlarından beklentileri farklı olduğu için, çalışma rollerinin önem düzeyi örgütler arasında değişebileceği gibi yapılan işin niteliği ve tipiyle de farklılık gösterebilir. Bu durumda çalışma rolleri ve bunlara verilen önem düzeyi ortam bağımlı olduğu ifade edilmektedir (Wellbourne ve v.d.,1998). Bununla birlikte Welbourne ve arkadaşlarının geliştirdiği role dayalı performann modeli içeriği ve değerlendirme kriterleri göz önüne alındığında bir çok iş için kullanılabilir özellikte olduğu gözlenebilmektedir.

4.5. İş Performansı Kriteri Olarak Role Dayalı Performans

Welbourne ve arkadaşları (1998) iş performansının ölçülmesinde 5 boyuttan oluşan ve birçok iş için genelleştirilebilir özellikte olan iş rolleri önermiştir. Rol teorisi psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yöneticisi araştırmacılar tarafından 1930'lu yıllardan beri etkili bir şekilde kullanılmaktadır.

Farklı alanlardan birçok araştırmacı sosyal yapıda rolün çok önemli bir yeri olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca rol organizasyonlarda, çalışan davranışını anlamak için merkezi olarak kabul edilmektedir. Rol teorisine göre bireylerin rol beklentileri kendi kişisel özellikleri ve buldukları örgüt tarafından şekillenir. Bir anlamda iş performansı sadece çalışana bağlı sonuç olarak değilde yönetimin çalışanı harekete geçirme yeteneği ve çalışma ortamı birlikte performansı belirlemektedir. Bu sebeple çalışanın iş performansı birey ve örgütün fonksiyonu sonucunda oluşur.

Welbourne ve arkadaşlarının belirlemiş olduğu 5 boyutan oluşan performans rolleri iş rolü, organizasyon rolü, kariyer rolü, takım üyesi rolü ve yenilikçilik rolüdür. Çalışanın performans alanlarında gösteren bu roller izleyen bölümde tek tek açıklanmaktadır.

4.5.1.Çalıştığı Pozisyon İçin, İş Rolü

İş rolü geleneksel olarak, çalışan performansını belirtir ve birçok araştırmacının çok yaygın olarak kullandığı rolüdür. Bu rol birisinin görevinin net olarak tanımlanmasını gerektirir. Çalışların iş rolünün performans değerlendirilmesi yapılırken yapması gereken görevi yerine getirirken görevin niteliği, niceliği, hata oranı ve müşteriye sunduğu hizmetin yeterliliği gibi faaliyetlere bakılarak değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla belirtilen bu faaliyetler çalışanın iş rolünü oluşturmaktadır (Wellbourne v.d. 1998). İş rolü aynı zamanda Borman ve Motowilo' un görev performansı kavramı ile aynıdır. Her çalışanın iş tanımında yer alan spesifik görevler bu rolün temelini oluşturmaktadır.

4.5.2. Çalıştığı Örgüt İçin Organizasyon (Örgütsel Vatandaşlık) Rolü

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüte katkıda bulunmak ve örgütü geliştirmek için, belirlenmiş iş rollerinin ötesinde gösterdikleri davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır (Wellbourne v.d. 1998). Lievens ve Ansel (2004)'e göre bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına çalışanın katkısını ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan bireysel davranışları ifade etmektedir (Sezgin, 2005, s.319) . Bu davranışlar arasında işe gelemeyen iş arkadaşına yardımcı olma, iş tanımının içerisinde olmasa dahi işe yeni giren kişinin sosyalleşmesine yardımcı olma, işe gereğinden fazla katılım gösterme ve işe gelemeyeceği zamanı önceden bildirme gösterilmektedir (Kelloway v.d., 2002).

Bu rol, işin formal tanımlarından farklı olarak rol fazlası davranışlar olarak görülebileceği gibi önceki bölümlerde belirtilen bağlamsal performansın bir unsuru olarak da düşünülmektedir. Bu rol açısından çalışanın performansının değerlendirilmesi için, içerisinde kurumun çalışmak için daha iyi bir yer olmasına katkısı, görev tanımının dışındaki işleri yaparak diğerlerine yardımcı olması, kurumun tanınması ve genel yararı için çalışması gibi faaliyetlerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

4.5.3. Kariyer Rolü

Kariyer kelimesi günlük yaşantımızda sık kullandığımız kavramlardan biridir. Genelde kariyer, seçilen iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç, saygınlık elde etmek olarak

tanımlanmaktadır (Can v.d.1998: 153). Günümüzde kariyerin belirtilen bu geleneksel anlamı değişmeye başlamıştır. Bu değişimin altında yatan sebepler içerisinde küreselleşme, artan işten çıkarmalar, teknolojideki değişim, organizasyon yapılarının basıklaşması gibi faktörler bulunmaktadır (Greenhaus v.d. 2000,s.9). Belirtilen sebepler nedeniyle kariyerde esnekleşme ve kariyer ilerlemesinde çalışanın sorumluluğunda artış meydana geleceğini söyleyebiliriz.

İş yaşamında meydana gelen bu değişimler çalışanların kariyere yaklaşımlarını da değiştirmektedir. Yeni kariyer yaklaşımlarının en belirgin özelliklerinden birisi, örgütsel sınırları aşan bir olgu olmasıdır. Bu sebeple kariyer bir örgüte özgü bilgi ve beceri kazanmak yerine, başka örgütlerde ve sektörlerde de istihdam imkanı sağlayacak bilgi ve becerileri kazanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bird 1994,s.335). Daha genel anlamda kariyer, insanın yaşam süreci boyunca işle ilgili deneyimlerinin bir modeli olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus, 2000,s.9).

Örgütler açısından çalışanlarını kariyer hedeflerini bilmesi önem arz etmektedir. Çünkü gelecekte boşalabilecek pozisyonlar için şimdiden birtakım önlemler alması gerekebilir. Bu sebeple, gelecekteki yönetim kademeleri için hazırlanma zorunluluğu, mevcut çalışanların kendileri için belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşabileceklerini bilmesi ve geçmiş başarı dereceleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Kariyer rolü kişinin organizasyonda ve kariyerinde ilerlemesi için gerekli becerileri elde etmesini içermektedir. Terfi sistemleri, ve beceriye dayalı ücretlendirme sistemleri bireyleri, kariyer amaçlarını gerçekleştirmek için ödüllendirme yollarını göstermektedir. Sözkonusu ücret programları çalışanları yeni eğitimler aldığını ve yeni beceriler kazandığında ücretlerinin artması ile sonuçlanır. Bu nedenle örgütler ve çalışanlar kariyerin karşılıklı bu sorumluluğunun kabulü ile kariyer rolü, performans modeli içerisinde önemlilerinden biridir (Welbourne v.d., 1998:543). Bu rolün performansının değerlendirilmesi çalışanın kariyer hedefleri edinme düzeyi, kariyeri için gelecekte ihtiyacı olan becerileri geliştirme ve kariyer fırsatlarını araştırabilme yönünden yaptığı davranışların performans düzeyini içermektedir.

4.5.4. Takım Üyesi Rolü

Ekip ya da takım özel bir amacın başarılmasında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki kişi veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir(Keçecioğlu,1998: 69). Takımlarda liderlik rolü de dahil olmak üzere her üye için bir görev ve rol tanımlaması yapılmaktadır.

Takım üyeleri, amaca ulaşma çabasına hizmet edecek olan rollerini ve buna bağlı sorumluluklarını bu tanımlamalar ışığında yerine getirmektedir. Takım çalışması organizasyonda bilgi paylaşımı ve iletişim ile gerçekleşmektedir. Takım çalışması örgütte daha güçlü bir enerji, yenilik ve yaratıcılığı ortaya çıkarması sebebiyle önem taşımaktadır (Aktan, 1999: 4). Bu özel rol açısından performansının değerlendirilmesi, çalışanın iş arkadaşlarını destekleme düzeyi, onların iş problemlerine yardım etme düzeyi, takım arkadaşlarıyla uyumlu çalışma düzeyi, takım arkadaşlarının başarılı olması için gereken çabayı gösterme düzeyi gibi davranışlarda çalışanın katkısını ölçmektedir (Weulbourne v.d., 1998). İş yaşamında meydana gelen değişimler, performans modellerinde takım çalışmasının rolü artırmaktadır. Çünkü örgütlerin yapıları ve iş yapış şekilleri hızlı bir değişim içine girmiştir. Bu yaşanan değişim süreci örgütlerin ve projelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucu olarak takım çalışmasına ve takım üyesi rolünün öneminde görülmektedir.

4.5.5.Yenilikçilik Rolü

Günümüzde işletmelerin yeni ürün yaratabilmesi veya süreçleri iyileştirmesi, müşteri tercihlerine bağlı olarak bir takım yenilikler yapması her geçen gün önemi artan faaliyetlerdir. Bu açıdan yaklaşıldığında çalışanların performanslarının belirlenmesinde önemli olan boyutlardan biri de yenilikçilik rolüdür. Yenilikçi iş performansı veya yenilikçi iş davranışı rolü, iş grubu ya da organizasyonda, yeni fikirlerin ve süreçlerin yaratılması, desteklenmesi ve uygulanmasına yönelik davranışlardır. Yenilikçi iş performansı veya yenilikçilik rolü, yeni fikir ve süreçlerin oluşturulması, desteklenmesi ve uygulanması olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bazen bu tarz davranışlar rol beklentilerini ve formal ödül sisteminin dışında ekstra rol davranışlar şeklinde de gerçekleşebilmektedir (Janssen,2000, 2003). Bir işletmenin yenilik yapabilmesi çalışanlarının bu alandaki performanslarını geliştirmesi ile sağlanabilmektedir. Çalışanların yenilik performanslarını geliştirebilmek için, çalışanlara fikir geliştirme olanağı verilerek farklı açıdan bakabilmeleri sağlanmalıdır.

Çalışanların yenilikçilik rol performansını gösteren davranışlar içerisinde; iş yapış şekli ve süreçlerini iyileştirme düzeyi, yeni fikirlerin uygulanmasına yapılan katkı, yeni fikirler ileri sürme ve işleri yapmak için yeni yollar keşfetme düzeyi yer almaktadır.

4.6. Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişki

İlgili literatür incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin örgütteki sonuçlara etkilerini araştıran çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini (Çakar and Yıldız, 2009), (Poon vd. 2007), örgütsel bağlılık (Uçar ve Ökten, 2010; Loi vd. 2006), işten ayrılma niyeti (Turunç ve Çelik, 2010; Guzzo, Noonan ve Elron, 1994) ve iş performansı (Muse ve Stamper 2007, Rhoades ve Eisenberger, 2002) üzerine etkilerini ortaya koyan araştırmalar yoğunluktadır.

Algılanan örgütsel desteğin yukarıda belirtildiği gibi çalışanların iş performansına etkisi önemli etkilerinden biridir. Algılanan örgütsel destek, örgütte oluşan ödül vb. durumlar karşısında çalışanlarda oluşan sosyal ve duygusal beklentilerin performanslarını artırdığı ifade edilmektedir (Chen vd., 2008:120). Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran 20 çalışmanın incelemesini yaptıkları meta analiz çalışmasında istatistiki olarak anlamlı olarak algılanan örgütsel destek ve performans arasında oldukça yüksek ilişki bulmuşlardır.

Shanock ve Eisenberger (2006) da perakende sektöründe tam zamanlı çalışanlar ile onların yöneticileri üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışanın algıdığı örgütsel desteği, yönetici desteği ve ekstra rol performansı ile yöneticinin algılanan örgütsel desteği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre;

-Yöneticinin algıladığı örgütsel desteği, çalışanın algıladığı yönetici desteği ile pozitif yönde ilişkilidir.

-Çalışanın algıdığı yönetici desteği de algılanan örgütsel destek, rol performansı ve ekstra rol performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Farklı bir ifade ile, örgütten destek aldığını hisseden yönetici bunun karşılığı olarak çalışanlarına karşı daha destekleyici davranışlarda bulunacağı öngörülmektedir.

Riggle ve diğerlerinin (2009) algılanan örgütsel destek ve iş çıktıları arasındaki sonuçları araştıran ve birçok çalışmanın derlemesinden oluşan meta analizi araştırmalarının temel amacı, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla ilgili değişkenler ile ilgili olarak son 20 yılda yapılanlar değerlendirilmiştir.

Araştırmacıların bu çalışmada buldukları sonuçlar şöyledir:

-Algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı ve iş tatminini şiddetli bir şekilde ve pozitif yönde etkilemektedir.

-Algılanan örgütsel destek ve çalışan performansı arasında pozitif bir etki sözkonusudur.

-Algılanan örgütsel destek şiddetli bir şekilde ve negatif olarak işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir.

Miao ve Kim (2010)'in çalışmalarının amacı, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu araştırma 130 çalışan ve onların 34 orta düzey yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın bulguları arasında algılanan örgütsel destek ve performans arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğudur.

Turunç ve Çelik (2010) “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi” adlı çalışmalarını savunma sanayinde çalışan 172 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarında, algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırmacılar araştırma sonucunun literatürdeki bulguların tersine bu şekilde oluşmasının sebebini, algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisini dolaylı yoldan yani örgütsel özdeşleşme aracılığı ile gerçekleştirmiş olmalarına bağlamışlardır.

4.7. İş performansı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Araştırmamızda banka yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarının, çalışanın performansına olan etkilerinin tespit etmenin önemli olmasından dolayı iki değişken arasında ilişki kuran önceki çalışmalar ve buldukları ilişkiler incelenecektir. Çalışmanın izleyen bölümünde bu iki değişken arasında direkt ilişki kuran literatürün genel bir özeti yer almaktadır.

Burke (1970) bütünleştirme ve uzlaştırma çatışma yönetim tarzlarının çatışmanın etkin yönetimini sağladığını, hükmetme, kaçınma tarzlarının ise etkin olmayan çatışma yönetimi ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca literatürde azda olsa iş performans ve çatışma yönetimi arasında ilişkiyi araştıran birkaç tane çalışma bulunmaktadır.

Song ve arkadaşları çalışmalarında (2006) çatışma yönetim tarzı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi araştırma ve geliştirme departmanlarında çalışan 290 kişi ve yöneticileri üzerinde yapmışlardır. Bu çalışmanın bulguları arasında şunlar yer almaktadır. İşbirliğine dayalı olarak çatışma yönetme tarzı kullanıldığında örgütte olumlu iş sonuçları yaratacağını tespit etmişlerdir. Ayrıca bu araştırmada bütünleştirme ve uzlaştırma çatışma

yönetim tarzlarının örgütteki çatışmalara daha yapıcı bir şekilde yaklaşmayı sağladığı tespit edilmiştir. Bu araştırma bulguları arasında literatürle tutarlı olan yeni bir sonuçta ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi çatışma yönetim tarzı ile olumsuz organizasyonel sonuçlar arasında pozitif ilişki görülmektedir. Zorlama ve kaçınmacı çatışma yönetim tarzının ise yıkıcı çatışma yönetim tarzı olduğu ve olumsuz sonuçlar yaratabileceği belirtilmiştir. (Song vd. 2006, 351).

Meyer S. (2004) Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sözkonusu araştırmada bir üst yöneticinin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların işe devamsızlık, fazla mesai ve iş kazaları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. En çarpıcı bazı sonuçlar şöyledir;

- Yönetici astları ile aralarındaki çatışmalarda, uzlaşma çatışma yönetim tarzını kullanması durumunda iş kazalarının azalacağı tespit edilmiştir. Ayrıca uzlaşma çatışma yönetim tarzı fazla mesai, devamsızlık gibi örgütsel sonuçları ve bütün olarak iş sonuçlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

- Yönetici astları ile olan çatışmaları yönetirken rekabetçi bir tarz kullanımı ile iş sonuçları negatif korolesyon görülmüştür. Bu durumda söz konusu çatışma yönetim tarzı kullanıldığında iş kazalarını, devamsızlık ve fazla mesai gibi örgütsel sonuçlarında artacağı öngörülebilir.

Weider-Hatfield ve John Hatfield (1995) Çatışma Yönetim Tarzı, Çatışma Seviyesi ve İş Sonuçları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ve örgütsel sonuçlar arasında çeşitli ilişkiler tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar yer almaktadır.

-Bütünleştirme çatışma yönetim tarzı kullanımı ile iş performansı arasından pozitif bir korelasyon bulunmuştur.

-Bütünleştirme çatışma yönetim tarzı ile incelenen diğer örgüt değişkenleri veya çıktıları(iş tatmini, sistem çıktıları, eşitlik, kişilerarası çıktılar ve performans) ile anlamlı ilişkiler görülmektedir.

-Hükmetme çatışma yönetim tarzı düşük iş tatmininde ve kazanılan ödüllerde azalma ile ilişkili bulunmuştur.

-Bütünleştirme ve uzlaştırma çatışma yönetim tarzı kişilerarası çıktıları pozitif etkilerken, kaçınma ve hükmetme negatif ilişkili olarak bulunmuştur.

Literatürde çatışma yönetim tarzı ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından kabul edilen, bütünleştirme çatışma yönetim tarzının hem bireysel hem de örgütsel çıktıları olumlu olarak etkilediğidir. Son olarak bütünleştirme çatışma yönetim tarzının ile verimlilik ve müşteri hizmetinde ilerlemelere sebep olduğu ifade edilen diğer sonuçlar arasındadır (Tjosvold, Dann, ve Wong, 1992) .

Yukarıda yer alan çalışmalar genel olarak analiz edildiğinde görülmektedir ki çatışmaların çalışanın iş performansına olan etkisinde önemli olan unsurlardan birinin çatışma yönetimi tarzı olduğudur. Ancak sınırlı sayıda yapılan bu çalışmaların hemen hemen hepsi yurt-dışı kaynaklı olduğu görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLE ÇALIŞANLARIN ROLE DAYALI PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ

5.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Bu araştırmanın konusu bankalarda çalışan yöneticilerin çatışma yönetim tarzının çalışanların performansı üzerindeki etkisi ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Çatışma ile ilgili literatür ve genel olarak iş yaşamının gerçekleri incelendiğinde, çatışmanın kaçınılmaz olduğu, verimlilik için olması gerektiği konusunda bir uzlaşma vardır. Böyle olmakla birlikte çatışmaların örgüte ve bireye olabilecek olumsuz ve yıkıcı etkilerden kaçınabilmek, olumlu ve yapıcı sonuçlar elde edebilmek için çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir.

Çatışma yönetimi tarzı ile ilgili olarak önceki bölümlerde açıklanan araştırmalar incelendiğinde, bazı araştırmacılar bu tarzların kullanılmasında kişiliğin, kültürün ve duygusal zekanın etkisini irdelerken, bazıları bu tarzların hangisinin kullanıldığına göre örgüte ve bireye olan etkilerini irdelemektedir.

Örgüte etkilerini inceleyen araştırmalar çatışmaları yönetilirken kullanılan tarzların verimlilik, yenilik ve olumlu iş çıktılarını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Song ve arkadaşları (2006) çeşitli üretim işletmelerinin araştırma ve geliştirme departmanlarında yürüttükleri çalışmalarında, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim tarzına göre yeniliklerde ve olumlu iş sonuçlarında değişiklik görülmektedir. Söz konusu araştırmada işbirliği, bütünleştirme ve uzlaştırma çatışma yönetim tarzları olumlu çıktılarla ilişkili bulunmuştur. Diğer yandan, zorlama ve kaçınmacı çatışma yönetim tarzının daha yıkıcı sonuçlar doğurduğu araştırmanın bulguları arasındadır. Hatfield ve Hatfield (1995) çalışmalarında yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemiş bütünleştirme çatışma yönetim tarzının daha iyi iş performansı ile sonuçlandığı sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye'deki literatürde çatışma yönetim tarzının örgüte etkilerini inceleyen çalışmalara bakıldığında bunlardan iş tatmini ve proje başarısına etkisi incelenmiştir. Ayrıca, çalışmaların uygulandığı sektörler genellikle oteller, eğitim kurumları ve sağlık kuruluşları gibi hizmet sektörü ve üretime dayalı çeşitli sektörlerde kümelenmiştir. Hizmet sektörü içinde yer alan bankacılık sektöründe ise çatışmaların yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Bu nedenle bu araştırmada, bankacılık sektöründe yöneticilerin çatışmaları yönetirken kullandığı tarzların çalışanların performansları üzerinde etkisinin olup olmadığı oluyorsa ne yönde bir etkinin olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışanların performanslarını etkileyebilecek birçok değişken bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı örgütten, bir kısmı da bireyden kaynaklanan unsurlardır. Dolayısıyla bu araştırmada, çatışma yönetim tarzının çalışanın iş performansına etkisi araştırılırken, örgütten kaynaklanan etkinin önemli bir kısmını oluşturan örgütsel destek boyutu, ara değişken olarak seçilmiştir. Böylece yöneticilerin örgütün etkinliği ve verimliliğini artırmada hem çatışma yönetim tarzı hem de algılanan örgütsel destek üzerine neler yapabileceği belirlenmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Günümüz işletmelerinin rakip işletmeler karşısında rekabet avantajı elde etmeleri çalışanların performanslarını etkin yönetmeleri ile yakından ilgilidir. Beşeri sermayenin hizmet sektörü açısından özellikle bankacılık sektörü açısından önemi büyüktür. Bu nedenle araştırmamızda iki temel amaç vardır. Araştırmamızın temel amacı, Türk Bankacılık sektöründe yöneticilerin kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları ile çalışanların performansları arasındaki etkiyi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin rolünü ortaya koymaktır.

Böylece çalışanların performansını arttırmak için yöneticilerin hangi çatışma yönetim tarzını kullanmaları gerektiği, algılanan örgütsel desteğin rolünün etkisi belirlenecektir. Bu temel amacı gerçekleştirmek üzere aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

- Yöneticilerin çatışma yönetimi tarzlarının, çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri ve algıladıkları performans düzeylerinin belirlenmesi

- Yöneticilerin çatışma yönetim tarzının çalışanların algıladıkları örgütsel destek üzerine etkisinin belirlenmesi
- Yöneticilerin çatışma yönetim tarzının çalışanların performanslarına etkisinin belirlenmesi
- Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin onların performanslarına etkisinin belirlenmesi

Araştırmamızın ikincil amacı ise çalışanların demografik özelliklerine göre çatışma yönetim tarzı, algılanan örgütsel destek ve performans algıları arasında farklılıkların olup olmadığının incelenmesidir.

5.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada, idari kadroda çalışanların bir üst amirlerinin davranışları ve kendi performanslarıyla ilgili olarak sağlıklı değerlendirme yapabilecek düzeyde oldukları varsayılarak araştırmaya beyaz yakalı olarak ifade edilen banka çalışanları yani idari konumundaki çalışanlar dahil edilmiştir.

5.4. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Beşeri sermayenin yoğun rekabet ortamında sürekli güçlendirildiği, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanıldığı, sürekli yenilikçi olmanın gerektiği ve müşteri odaklı değişim programlarının son yıllarda arttığı bir sektör olduğu için bankacılık sektörü araştırmanın kapsamına alınmıştır. Türkiye'deki bankacılık sektöründe toplam banka sayısı 45'dir. Bu bankalardan 32 tanesi Mevduat Bankası, 13 tanesi Kalkınma ve Yatırım Bankası'dır. Bu dağılım Tablo 5. 1'de gösterilmiştir.

Tablo 5. 1. Türkiye'deki Bankaların Dağılımı

BANKALAR	SAYI
Mevduat Bankası	32
Kalkınma ve Yatırım Bankası	13
Toplam	45

Kaynak: <http://www.tbb.org.tr>, 20.06.2011

Bu 32 adet Mevduat Bankasının 3'ü Kamusal Sermayeli, 11'i Özel Sermayeli, 17'si Yabancı Banka, 1'i ise Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankadır. Mevduat bankalarının dağılımı Tablo 5. 2'de verilmiştir.

Tablo 5. 2. Türkiye'deki Mevduat Bankalarının Dağılımı

MEVDUAT BANKALARI	SAYI
Kamusal Sermayeli	3
Özel Sermayeli	11
Yabancı	17
Tasarruf Mev. Sig. Fon.	1
Toplam	32

Kaynak: <http://www.tbb.org.tr>, 20.06.2011.

Bankalar Birliğinin haziran 2011 tarihli raporuna göre 45 bankanın yurtiçi şube sayısı 9712, çalışan sayısı ise 181588'dir. Bu şubelerin 8799'u mevduat bankası, 52'si ise kalkınma ve yatırım bankası iken çalışanların 165959'u mevduat bankası, 5296'sı ise kalkınma ve yatırım bankası çalışandır.

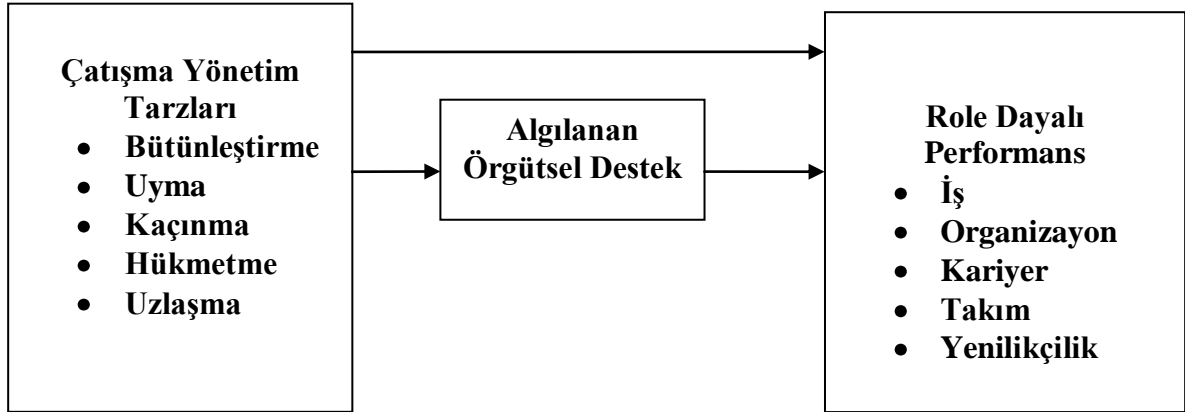
Ülkemizde bulunan 11 adet Özel Sermayeli Mevduat Bankasının toplam şube sayısı 4309, çalışan sayısı ise 82080'dir. 3 adet Kamusal Sermayeli Mevduat Bankasının şube sayısı 2458, çalışan sayısı ise 43689'dur. 17 Yabancı Bankanın şube sayısı 2031, çalışan sayısı ise 39924 iken Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankanın şube sayısı 1, çalışan sayısı ise 266'dır. Görüldüğü gibi Türkiye'deki mevduat bankaların toplam şube ve çalışan sayılarının yaklaşık %50'si özel sermayeli mevduat bankalarına aittir. Diğer taraftan, kamu sermayeli olan bankalarda araştırma yapabilmek için alınması gereken izinler ve bu sürecin uzunluğu ile bu çalışmanın bir doktora tezi olması nedeniyle sahip olduğu zaman kısıtı göz önünde bulundurulduğunda, katılımcılara daha kısa sürede ve daha az zahmetle ulaşılabilmemesine imkan tanıdığı için, araştırmamızda özel sermayeli mevduat bankaları incelenmiştir.

Araştırmanın sadece bankacılık sektörüne özgü olması sektörel kısıttır. Araştırmanın zaman ve parasal kısıt nedeniyle analizde kullanılan veriler 2011 yılının Mart, Nisan, Mayıs ve Haziran Aylarında toplanmıştır. Araştırmanın diğer bir kısıtı değişkenlerin çalışanların algılarına göre ölçülmesidir.

5.5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırma hipotezleri, örnekleme yöntemi, veri toplama aracı ve yöntemi ile anket formunun oluşturulmasına yer verilmiştir.

5.5.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 5.1.'de görüldüğü gibi araştırmanın modeli 3 değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan çatışma yönetim tarzı literatürde yaygın olarak kabul gören F. Aflazur Rahim tarafından geliştirilen 28 maddelik bir ölçek ile ölçülmüştür. Buna göre Bütünleştirme, Uyma, Kaçınma, Hükmetme ve Uzlaşma olmak üzere 5 çatışma yönetimi tarzı bulunmaktadır. Bütünleştirme çatışma yönetim tarzının kullanıldığı durumlarda, her iki tarafında kabul edebileceği bir çözüme ulaşmak için, karşılıklı bilgi alışverişi ve açıklık

davranışı yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tarz aynı zamanda problem çözme olarak isimlendirilmektedir. Uyma çatışma yönetim tarzını kullanan kişi, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine önem verip, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını ikinci planda tuttuğu bir davranış tarzını sergilemektedir. Kaçınmacı çatışma yönetim tarzı, çatışmayı görmezden gelme yada umursamama davranışı göstererek net bir tutum göstermekten uzak bir davranıştır. Hükmetme çatışma yönetim tarzı, kendi ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması yönünde daha yüksek talepte bulunulması ve karşı tarafı yok saymaya yönelik tutumların görüldüğü bir tarzdır. Uzlaşma çatışma yönetim tarzında ise kişi hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarına hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına orta düzeyde önem veren bir yaklaşım içinde bulunulabilmektedir.

Araştırmada yer alan diğer değişken algılanan örgütsel destektir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların çalıştıkları kurumun çabalarına değer vermesi ve önemseme derecesine göre çalışanlarda kuruma karşı oluşan bir algıdır. Çalışanların için örgütsel destek algısı yükseldiği zaman, kurumun onların beklenti ve ihtiyaçlarını önemseddiği düşünülmektedir.

Araştırmamızda kullanılan bağımlı değişken ise çalışanların iş performansıdır. Şekil 5.1.'de araştırma modelimizde de görüldüğü gibi çalışanın iş performansının ölçülmesinde "role dayalı performans" ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte çalışanın iş performansının belirlenmesinde roller değerlendirilmektedir. Role-dayalı performans olarak isimlendirilen bu değişkende, çalışma yaşamı içinde çalışanın rolleri 5 farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu roller iş, organizasyon, kariyer, takım ve yenilikçilik rolüdür. İş rolü, çalışanın bir görevi yerine getirmesi için nitelik, nicelik ve sunduğu hizmetin yeterliliğini gösteren performans göstergesidir. Organizasyon rolü, çalışanların örgüte katkıda bulunmak için, belirlenmiş temel iş rollerinin ötesinde gösterdikleri davranışlarının performansını belirlemek için kullanılmaktadır. Kariyer rolü, çalışanların kariyerinin sorumluluğu örgüt ve çalışana birlikte yüklenilmesi sebebiyle, kariyer hedefleri edinme, kariyeri için gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri edinme ve kariyer fırsatlarını araştırma yönünden yapılan davranışlar ile ilgili performans düzeyini göstermektedir. Takım üyesi rolü, çalışanın iş arkadaşlarını destekleme, onlarla uyumlu çalışma, onlara gerekli katkıyı yapabilmesiyle ilgili olarak performans düzeyini göstermektedir.

Araştırma modelinden de anlaşılacağı gibi bu araştırma neden-sonuç araştırması kapsamına girmektedir. Neden- sonuç araştırmaları iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri nedensellik boyutuyla açıklayan araştırmalardır (Kurtuluş, 2010, s. 21).

5.5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacımızı gerçekleştirmek üzere oluşturulan hipotezler izleyen kısımda yer almaktadır. Bu hipotezler ilerleyen bölümde görüleceği gibi faktör analizi sonucu oluşan yeni modeldeki role dayalı performans boyutları dikkate alınarak revize edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezler temel hipotezler ve alt hipotezleri olmak üzere aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Hipotez 1: H1: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansını üzerinde, anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1a: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1b: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansının, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1c: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansının, işe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1d: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansının, organizasyona katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek, çalışanların role dayalı performansını üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2a: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının, kariyer ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2b: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2c: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının, işe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2d: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının, organizasyona katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3a: Çalışanların algıladıkları çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3b: Çalışanların algıladıkları çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performansının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3c: Çalışanların algıladıkları çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3d: Çalışanların algıladıkları çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performansının organizasyona katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Çatışma Yönetim Tarzları/Algılanan Örgütsel Destek/ Role Dayalı Performans Düzeylerini Algılamaları Arasında Anlamlı Farklılıklar Vardır.

H4a: Katılımcıların cinsiyetlerine göre çatışma yönetim tarzını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4b: Katılımcıların cinsiyetlerine göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4c: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H4d: Katılımcıların medeni durumlarına göre çatışma yönetim tarzını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4e: Katılımcıların medeni durumlarına göre role dayalı performans boyutları algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4f: Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H4g: Katılımcıların eğitim düzeyine göre çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4h: Katılımcıların eğitim durumuna göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır,

H4j: Katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H4k: Katılımcıların toplam iş deneyimlerine göre çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır,

H4L: Katılımcıların toplam iş deneyimlerine göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4m: Katılımcıların toplam iş deneyimlerine göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır,

H4n: Katılımcıların şu an buldukları kurumdaki çalışma süresine göre çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4p: Katılımcıların şu an buldukları kurumdaki çalışma süresine göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H4r: Katılımcıların şu an buldukları kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

5.5.3. Örnekleme Yöntemi

Araştırmanın anakütlesi, İstanbul ilinde bulunan özel bankalarıdır. Araştırmanın kapsamı ve kısıtlarında ifade edildiği gibi özel sermayeli 11 özel bankada anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemidir. Düzgün bir biçimde uygulanması durumunda, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri, tesadüfi örnekleme yöntemlerine göre daha geçerli ve pratik sonuçlar sağlayabilmektedir (Yükselen, 2003, s.75) .

Bilindiği gibi tesadüfi örnekleme yöntemlerinde örnek büyüklüğü kullanılan istatistikî analiz yöntemine göre belirlenmektedir. Araştırma kullanılan analizler arasında keşfedici faktör analizi, basit doğrusal ve çok değişkenli regresyon analizleri ile fark testleri yer almaktadır. Bunlar içerisinde, örnek büyüklüğü belirlenirken, daha karakteristik nitelikte olan faktör analizi dikkate alınmıştır. Faktör analizi ideal olarak kullanılan değişken sayısının en az on katı kadar bir örnek büyüklüğü ile çalışmayı önermektedir (Hair, 1998, s.99). Bu doğrultuda, araştırmada yer alan ve 28 değişkenle en fazla değişkene sahip olan çatışma yönetim tarzı ölçeği dikkate alınmıştır. Buna göre minimum örnek büyüklüğü 280 olarak belirlenmiş; ancak daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek adına, 380 kişiye anket uygulanmıştır. Toplanan anketlerden eksik ve hatalı olanlar elenmiş ve 359 adet anket analizlerde kullanılmıştır. Başka bir ifadeyle araştırmanın örnek büyüklüğü 359'dur.

5.5.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil veri toplama yöntemlerinden yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır.

5.5.5. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada kullanılan anket formu oluşturulmadan önce literatür taraması yapılmış, kullanılan ölçekler belirlenerek araştırmanın amaçları doğrultusunda Türkçe'ye uyarlanmıştır. Anket formu 4 temel bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde Rahim F. Aflazur tarafından geliştirilen ve Türkçe yazında pek çok araştırmacı tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ROCI II olarak isimlendirilen 28 maddelik çatışma yönetim tarzı ölçeği bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde Eisenberger v.d. (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeğinin 8 maddelik tek boyutlu kısa formu

bulunmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise iş performansını Role- dayalı olarak ölçen Welbourne ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen 20 maddelik iş performansı ölçeği bulunmaktadır. Anket formunun son bölümünde ise demografik bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. Anket formu Ek 1’de bulunmaktadır.

5.5.6.Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilmiştir. İlk başta araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Her bir ölçeğin içsel güvenilirliklerini belirlemek için Cronbach’s Alfa analizinden yararlanılmıştır. Araştırmadaki ölçeklerin örneklem tarafından nasıl algılandığını ortaya koyabilmek için, temel bileşenler yöntemi ve varimax rotasyonu kullanılarak, keşfedici faktör analizi yapılmıştır. H1a, H1b, H1c, H1d, H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezlerini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılırken; H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezlerini test etmek için ise basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. H4a, H4b, H4c, H4d, H4e ve H4f, hipotezlerini test etmek için bağımsız t testi kullanılmıştır. H4g, H4h, H4j, H4k, H4l, H4m, H4n, H4p ve son olarak da H4r hipotezini test etmek için, tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış, farklılık bulunması durumunda ise bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek üzere ise Post-hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

5.6. Bulgular

5.6.1. Demografik Yapıya İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bankacıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 5.3.'de yer almaktadır.

Tablo 5.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	211	58,8
Erkek	148	41,2
Toplam	359	100,0
Medeni Durum		
Bekar	172	47,9
Evli	187	52,1
Toplam	359	100,0
Eğitim Durumu		
Lise	41	11,4
Önlisans	44	12,3
Lisans	232	64,6
Yüksek lisans/Doktora	42	11,7
Toplam	359	100,0
Yaş		
20-25	53	14,8
26-31	174	48,5
32-37	92	25,6
38-43	27	7,5
44 ve Üzeri	13	3,6
Toplam	359	100
İş Deneyimi		
0-3 Yıl	68	18,9
3-7 Yıl	119	33,1
8-11 Yıl	75	20,9
12 ve Üzeri	97	27
Toplam	359	100
Bankadaki Çalışma Süresi		
0-3 Yıl	147	40,9
4-7 Yıl	107	29,8
8-11 Yıl	54	15,0
12 ve Üzeri	51	14,2
Toplam	359	100

Araştırmaya katılan bankacıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için, anket envanterinin kişisel bilgiler bölümüne verilen yanıtlar frekans analizi ile incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, toplam iş deneyimi ve buldukları bankadaki çalışma süresi Tablo 5.3.'te verilmiştir. Tablo 5.3.'te yer alan veriler incelendiğinde örneklemin % 58.8'i kadın, % 41.9'u erkeklerden oluşurken, medeni durumlarına bakıldığında % 47.9'unun bekar, % 52.1'inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında % 11.4'ünün lise, % 12.3'ünün ön lisans, %64.6'sının lisans, %11.7 sinin ise yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında % 14.8'inin 20-25 yaş aralığında, % 48.5'inin 26-31 yaş aralığında, % 25.6'sının 32-37 yaş aralığında, %7.5'inin 38-43 yaş aralığında, % 3.6'sının ise 44 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma hayatında buldukları toplam süre açısından durumlarına bakıldığında % 18.9'unun 0-3 yıl arasında, % 33.1'nin 4-7 yıl arasında, % 20.9'unun 8-11 yıl arasında, % 27'sinin ise 12 yıl ve üzeri deneyimleri bulunmaktadır. Katılımcıların şu an çalışmış oldukları bankadaki çalışma sürelerine bakıldığında % 40.9'unun 0-3 yıl arasında, % 29.8'inin 4-7 yıl arasında, % 15.0'mın 8-11 yıl arasında, % 14.2'sinin ise 12 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir.

Araştırmamıza katılan bankacıların demografik yapıları genel olarak değerlendirildiğinde kadınların ağırlıkta olduğu, büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu ve genç olduğu söylenebilir.

5.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir. Çünkü, güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kayış, 2008, s.403). Farklı bir ifadeyle güvenilirlik deyimi, toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan veya örnekleme hatasından arındığını gösterir. Bunun ölçüsü de araştırmada kullanılan ölçeğin, farklı zamanlarda veya farklı gruplarda benzer sonuçları ne ölçüde verdiği (Kurtuluş, 2008, s.168-169).

Bir ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymak için kullanılan pek çok yöntem olmakla birlikte, bunlar arasında en sık kullanılan yöntem Cronbach Alpha yöntemidir. Bu yöntem, bir

ölçekte yer alan k tane sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanmasıyla elde edilir. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Kayış, 2008, s.405).

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemede Cronbach Alpha analizinden yararlanılmıştır.

5.6.2.1. Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların yöneticilerinin çatışma yönetim tarzını kullanma derecelerini belirlemek için kullanılan ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği II” ölçeğinin boyutları ve güvenilirlik sonuçları aşağıda verilmektedir. Bu ölçek literatürde “The Rahim Organizational Conflict Inventory II” adıyla çoğu zamanda ROCI II olarak isimlendirilmektedir.

Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği ve boyutlara göre içerdiği sorular tabloda 5.4.'te olduğu gibidir:

Tablo .5.4. Çatışma Yönetimi Tarzı Ölçeği ve Boyutları

Bütünleştirme (Problem Çözme)
Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu astları ile birlikte gözden geçirmeye çalışır.
Ortak bir karara ulaşabilmek için astları ile fikir birliği sağlamaya çalışır
Sorunların çözümünde ortak beklentileri karşılayacak bir biçimde astları ile işbirliği yapmaya çalışır.
Bir sorunu astları ile birlikte çözmesi gerektiğinde onlarla bilgi alışverişinde bulunur.
Sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için herkesin endişelerini açığa çıkması için çalışır.
Kabul edilebilir çözümler üretebilmek için astları ile işbirliği yapar.
Sorunların doğru ve tam olarak anlaşılması için astları ile birlikte çalışmaya gayret eder.
Uyma (Ödün Verme)

Astlarının ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterir.
Astlarının isteklerini dikkate alır.
Astlarının isteklerini koşulsuz benimser.
Genellikle astlarına ödün verir
Genellikle astlarının önerileri doğrultusunda hareket eder.
Astlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.
Uzlaşma
İçinden çıkılmaz durumlarda orta yol bulmayı dener.
Genellikle çözülemeyen anlaşmazlıkları aşmak için orta bir yol önerir.
Uzlaşma sağlamak için astları ile görüşmelerde bulunur.
Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunur.
Kaçınma
Astları ile olan anlaşmazlıkları kendine saklar
Astları ile olan görüş ayrılıklarını ortaya koymaktan kaçınır.
Genellikle astlarıyla anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.
Herhangi bir sorunla ilgili olarak astlarıyla karşı karşıya gelmekten kaçınır.
İnciten duygulara yol açmamak için astları ile olan anlaşmazlıklarını kendine saklar.
Astlarıyla tatsız konuşmalar yapmaktan kaçınmaya çalışır.
Hükmetme
Kendi düşüncelerini astlarına kabul ettirmek için baskı yapar.
Bir kararı kendi lehine çevirmek için yetkisini kullanır.
Bir kararı kendi lehine çevirmek için bilgi ve becerilerini kullanır
Genellikle sorunun kendisiyle ilgili olan bölümünü yakından takip eder.
Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanır.

Yukarıda Tablo 5.4.'de orijinal ölçekte yer alan çatışma yönetimi tarzları ve bunların hangi ifadeleri içerdiğini göstermektedir. Bu ölçeğin güvenilirlik düzeyini tespit etmek amacıyla güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Aşağıda Tablo 5.5.'te Çatışma Yönetimi Tarzı” ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi yer almaktadır.

Tablo 5.5. Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Bütün Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Çat 1	86,3101	224,3602	,5892	,8621
Çat 2	86,3212	222,5212	,6443	,8607
Çat 3	86,7542	231,9674	,3438	,8686
Çat 4	86,4078	222,1525	,6710	,8601
Çat 5	86,3603	224,5337	,6485	,8612
Çat 6	87,2709	238,8199	,1584	,8737
Çat 7	86,4190	222,8828	,6498	,8607
Çat 8	87,3436	258,5511	-,3175	,8872
Çat 9	87,1955	258,0401	-,3149	,8864
Çat 10	86,3771	223,9778	,6352	,8612
Çat 11	87,6899	234,2873	,2912	,8700
Çat 12	86,2542	222,6551	,6643	,8604
Çat 13	87,6732	238,6240	,1952	,8720
Çat 14	86,6034	224,7442	,6326	,8615
Çat 15	86,4358	221,5071	,7063	,8594
Çat 16	87,0307	230,5677	,3898	,8674
Çat 17	87,3212	236,8685	,2201	,8718
Çat 18	86,6201	236,8469	,2304	,8714
Çat 19	87,4106	230,6573	,4097	,8668
Çat 20	86,3240	222,6271	,6474	,8607
Çat 21	86,3240	235,5418	,2582	,8708
Çat 22	86,6453	227,5181	,4998	,8645
Çat 23	86,5056	222,5364	,6639	,8603
Çat 24	86,6508	221,6116	,6597	,8602
Çat 25	86,6480	243,0130	,0574	,8758
Çat 26	87,0754	226,0923	,4982	,8644
Çat 27	86,7263	223,6279	,5758	,8623
Çat 28	86,5028	222,9846	,6564	,8606
N	359			
Cronbach Alpha	0,8710			

Tablo 5.5’te görüldüğü gibi, 28 değişkenden oluşan çatışma yönetim tarzı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,871 olarak elde edilmiştir. Değişken bütün korelasyonu sütununa bakıldığında, hükmetme boyutuna ait iki ifadenin ölçekle negatif korelasyon gösterdiği görülmektedir. Bu sütunda yer alan ifadelerin negatif değer göstermesi ölçeğin toplanabilirlik

özelliğinin bozulduğunun bir işaretidir (Kayış, 2008, s.412-413). Söz konusu ifadeler karşılık gelen, değişken silindiğinde ölçeğin güvenilirliği sütununda yer alan değerlere bakıldığında, bu değerlerin, ölçeğin Alpha değerinden yüksek oldukları görülmektedir. Bu nedenle söz konusu ifadelerin ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi ve ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozması gerekçesiyle, ölçekten çıkarılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. İlgili ifadeler, çıkarıldıktan sonra yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5.6.'da olduğu gibidir:

Tablo 5.6. Çatışma Yönetimi Tarzı Ölçeğine İlişkin Nihai Güvenilirlik Sonuçları

	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Bütün Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Çat 1	80,8771	247,6543	,6274	,8963
Çat 2	80,8883	245,5897	,6864	,8951
Çat 3	81,3212	257,0310	,3443	,9022
Çat 4	80,9749	245,1730	,71,48	,8946
Çat 5	80,9274	247,9499	,6867	,8955
Çat 6	81,8380	265,6151	,1252	,9055
Çat 7	80,9860	246,5404	,6762	,9069
Çat 10	80,9441	247,1677	,6777	,8954
Çat 11	82,2570	260,4436	,2663	,8954
Çat 12	80,8212	245,9175	,7022	,9037
Çat 13	82,2402	265,0066	,1683	,8949
Çat 14	81,1704	247,8616	,6798	,9052
Çat 15	81,0028	244,8935	,7391	,8942
Çat 16	81,5978	255,4288	,3936	,9011
Çat 17	81,8883	263,5337	,1859	,9054
Çat 18	81,1872	263,5251	,1946	,9050
Çat 19	81,9777	256,0499	,3989	,9009
Çat 20	81,3128	246,2660	,6736	,8954
Çat 21	80,8911	261,6548	,2361	,9043
Çat 22	81,2123	251,9604	,5106	,8987
Çat 23	81,0726	245,9387	,6973	,8949
Çat 24	81,2179	245,1737	,6861	,8950
Çat 25	81,2151	270,5839	,0084	,9087
Çat 26	81,6425	250,8130	,4992	,8989
Çat 27	81,2993	247,3507	,5999	,8967
Çat 28	81,0698	246,7990	,6786	,8954
N	359			
A	0,9027			

Tablo 5.6. incelendiğinde, ölçeğin güvenilirliğinin 0,9027'ye yükseldiği ve değişken bütün sütununda yer alan bütün ifadelerin, ölçekle korelasyonlarının pozitif olduğu görülmektedir. Elde edilen 0.9027'lik Alpha değeri 0.8'in üzerinde olduğu için, söz konusu ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu söylenebilir (Kayış, 2008, s.405). Diğer taraftan değişken silindiğinde, ölçeğin Alpha değerlerinin yer aldığı sütundaki ifadeler incelendiğinde; Çat6, çat11, Çat17, Çat 21 ve çat 25 ifadelerinin Alpha değerlerinin, ölçeğin Alpha değeri olan 0,9027'den yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu fark çok yüksek bir fark olmadığından, ilgili ifadelerin ölçekte bırakılmasının yerinde olacağı düşünülmüştür.

5.6.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada, çalışanların yer aldıkları örgütün kendilerini ne kadar dikkate aldığı, esenlik ve mutluluklarına ne kadar önem verdiği ile ilgili algıları ise Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilmiş olan Algılanan Örgütsel Destek ölçeği (POS) ile ölçülmesi hedeflenmiştir. Tek boyutlu olan ölçeğin kısa versiyonunun algının ölçülmesinde yeterli olduğu ile ilgili ifadeler de dikkate alınarak, ölçeğin 8 ifadeli kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçekteki yüksek skor yüksek seviyede örgütsel desteği göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin ifadeler Tablo 5.7.'de görülmektedir.

Tablo5.7.Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Soruları

Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser
Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir.
Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum yardıma hazırdır
Çalıştığım kurum yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.
Çalıştığım kurum fırsat bulursa beni istismar eder.
Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor.
Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.

Tablo5.8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Bütün Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
A.ö.d.1	21,1142	35,2802	,7213	,8316
A.ö.d.2	21,2451	34,2023	,7713	,8249
A.ö.d.3	21,3955	34,3906	,8139	,8209
A.ö.d.4.	21,1811	34,7856	,7689	,8260
A.ö.d.5.	21,0891	38,1261	,5716	,8490
A.ö.d.6.	20,8217	39,8508	,3505	,8750
A.ö.d.7	20,9359	38,6747	,4557	,8622
A.ö.d.8	21,1532	39,3312	,4619	,8603
N	358			
Cronbach Alpha	0,8616			

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin güvenilirlik sonuçlarına tablo 5.8.'de görüldüğü gibi Cronbach Alpha değeri 0,8616 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilen sınırların üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, düzeltilmiş değişken bütün korelasyonu sütununa bakıldığında, tüm değerlerin pozitif olduğu ve bu nedenle ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmadığı görülmektedir. Değişken silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı sütununda sadece “Çalıştığım kurum fırsat bulursa beni istismar eder.” Şeklindeki ifade ölçekten çıkarıldığında, alfa değerinin 0,8750 ' ye yükseldiği görülmektedir. Ancak bu değer 0,8616'ın çok üzerinde bir değer olmadığından, veri korumak adına hiçbir değişkenin ölçekten çıkarılmamasının uygun olduğu düşünülmüştür.

5.6.2.3. Role Dayalı Performans Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Role Dayalı Performans Ölçeğinde toplam 20 ifade bulunmakta olup, iş, kariyer, yenilikçilik, takım ve organizasyon rolü olmak üzere toplam beş boyut incelenmektedir. Her ifade için çalışanların kendilerini beşli skala ile ölçmeleri ve değerlendirmeleri istenmiştir. Takip eden kısımda hem ölçeğin boyutlarına ilişkin ifadeler hem de güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Araştırmada iş performansını ölçmek amacıyla kullandığımız Role-dayalı performans ölçeğinin boyutları ve içerdiği sorular Tablo 5.9. daki gibidir.

Tablo 5.9. Role Dayalı Performans Ölçeğine İlişkin Boyutlar ve Soruları

İş Rolü
Yaptığım işin miktarı
Yapılan işin niteliği (kalitesi)
Yaptığım işin olabildiğince hatasız olması
Müşteriye sunduğum hizmet (iç ve dış)
Kariyer Rolü
Belirlediğim kariyer hedeflerine ulaşmak
Kariyer hedeflerimi belirlemek
Kariyerime ilişkin fırsatları değerlendirebilmek
Kariyerimde gelecekte ihtiyaç duyacağım becerileri geliştirmek
Yenilik Rolü
İş yapış şekli ve iş süreçlerini iyileştirmek (daha etkin iş süreçleri yaratma)
Yeni fikirlerin uygulamasına katkı
Yeni fikirler öne sürmek
İşleri yapmak için yeni yollar geliştirmek
Takım Rolü
Ekip arkadaşlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek
Ekip Arkadaşlarımdan bilgi elde etmek
Ekip arkadaşlarımla başarılı olması için üzerine düşeme düşeni yapmak
Ekip arkadaşlarımla uyumlu çalışmak
Organizasyon Rolü
Kurumun çalışılacak daha iyi bir yer olması için katkıda bulunma
İşimle ilgili olmayan görevleri yerine getirerek diğerlerine yardımcı olma
Kurumumun tanınması için çalışma
Kurumun genel yararı için çalışma

Aşağıda Tablo 5.10’da araştırmamızda kullandığımız role dayalı performans ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.10. Role-Dayalı Performans Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Sonuçları

	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Bütün Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Per 1	73,8301	110,4264	,4654	,9122
Per 2	73,6574	111,1141	,5180	,9109
Per 3	73,7744	108,3931	,6259	,9084
Per 4	74,1838	106,3460	,5998	,9090
Per 5	73,9499	106,2824	,6516	,9076
Per 6	73,6657	110,7092	,5014	,9112
Per 7	73,9248	108,6172	,6135	,9087
Per 8	73,9025	109,3843	,5080	,9112
Per 9	73,6657	111,3125	,4938	,9114
Per 10	74,0724	106,1512	,6386	,9079
Per 11	74,0000	108,2346	,5915	,9091
Per 12	73,9777	108,5246	,5058	,9115
Per 13	73,6769	109,6104	,6054	,9090
Per 14	73,5014	110,7926	,5453	,9103
Per 15	74,0557	106,7902	,5861	,9094
Per 16	73,7465	107,0948	,6833	,9070
Per 17	73,3928	110,6135	,5703	,9099
Per 18	73,5209	111,7195	,4580	,9122
Per 19	73,5794	110,7751	,5275	,9107
Per 20	73,7827	107,7013	,5883	,9092
N	359			
Cronbach Alpha	0,9140			

Yukarıdaki tablo 5.10.’da görüldüğü gibi Role dayalı performans ölçeğinin güvenilirlik değeri olan Alpha değeri 0,9140 oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, düzeltilmiş değişken bütün korelasyon sütununa bakıldığında, tüm değerlerin pozitif olduğu ve bu nedenle ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmadığı görülmektedir. Değişken silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı sütununda hiçbir değer 0,9140’ın üzerinde olmadığı görülmektedir. Bu nedenle ölçekten hiçbir değişkenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

5.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yapılarının Belirlenmesi

Faktör analizi genel anlamda bakıldığında 2 şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar keşfedici ve doğrulamayı faktör analizi olarak isimlendirilmektedir. Keşfedici faktör analizinde araştırmada kullanılan değişkenlerin aralarındaki ilişkiler bakımından kaç faktör altında toplanacağı önceden bilinmeyip, araştırmacı değişkenlerin anlamlı ilgi düzeyleri ile gruplanması sonucu oluşan faktörleri içerikleri ve güçleri bakımından değerlendirerek faktörlere isim vererek tanımlamaktadır. Bu yöntemde kaç faktör oluşacağını faktörlere ait öz değer büyüklükleri belirlemektedir. Ayrıca faktörlerin içeriklerinin teori ile uyumlu ve tutarlı olması önemlidir. Doğrulamayı faktör analizinde ise araştırmacı teoriye dayalı olarak belirli sayıda faktörün oluşmasını ummaktadır. Bir anlamda doğrulamayı faktör analizinde araştırmacı önceden oluşacak faktör sayısına ilişkin beklentisi bulunmaktadır (Kurtuluş, 2010, s.189-190).

Araştırmada kullanılan çatışma yönetim tarzı ölçeği, asal bileşenler yöntemine göre, varimax rotasyonu yapılarak, keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda oluşan faktör skorları incelenmiş ve kararsız kalan bazı ifadelerin olduğu görülmüştür. Kararsız kalan bu ifadeler çıkarılarak tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Nihai faktör analizine ait KMO ve Barlett Testi'ne ait değerler, elde edilen faktörler, bu faktörlerin yükleri ve her bir faktörün güvenilirlikleri Tablo 5.11'da olduğu gibidir:

Aşağıdaki Tablo 5.11'de yer alan çatışma yönetimi tarzı ölçeğine ilişkin soruların başlangıçları yazılıp, sonları belirtilmemiştir. İlgili soruların tamamı Ek 1 'de yer alan anket formu kısmında yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin faktörlerin tek sayfada yer almasını sağlamak amacıyla, soruların cümle sonları silinmiştir.

Çatışma yönetimi tarzı ölçeği için uygulanan faktör analizi sonucunda, düşük güvenilirliğe sahip bazı faktörler elde edilmiş, daha sonra bu faktörlere ait değişkenler ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmış ve elde edilen nihai faktör analizi sonuçlarına ise Tablo 5.11'de yer verilmiştir.

Tablo 5.11. Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Analizi

KMO: ,925 Barlett's Test Ki-Kare: 4538,942 Sig:0,000 Df:300 Açıklanan Toplam Varyans: % 66,515	Bütünleştirici Uzlaşma (Alfa Değeri=0,937)	İşbirliği (Alfa Değeri=0,864)	Uyma (Alfa Değeri=0,677)	Kaçınma (Alfa Değeri= 0,684)
2.Astlarının ihtiyaçlarını	,794			
7.İçinden çıkılmaz durumlarda....	,789			
10.Astlarının isteklerini dikkate ...	,788			
1.Kabul edilebilir bir çözüm ...	,787			
15.Uzlaşma sağlamak için ...	,773			
12.Bir sorunu astları ile birlikte..	,765			
4.Ortak bir karara ulaşabilmek	,764			
5.Sorunların çözümünde ortak ...	,749			
14.Genellikle çözülemeyen ...	,745			
23.Kabul edilebilir çözümler		,746		
28.Sorunların doğru ve tam...		,746		
24.Astlarının beklentilerini ...		,729		
27.Astlarıyla tatsız konuşmalar...		,645		
26.İnciten duygulara yol ...		,633		
22.Sorunların en iyi şekilde....		,615		
13.Genellikle astlarına ödün verir.			,806	
11.Astlarının isteklerini ...			,734	
19.Genellikle astlarının			,712	
17. Herhangi bir sorunla ilgili....				,819
16.Genellikle astlarıyla.....				,802
Açıklanan Varyans (%)	30,844	17,568	9,425	8,685

Tablo 5.11'deki değerler incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin oranının 0,925 olduğu ve bu değer kabul edilen ortalama değer olarak bilinen 0,70'in çok üzerinde olduğu için verilerin faktör analizi uygunluğunun göstergelerinden biridir. Buna ilaveten Barlett's testinin önem seviyesinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu iki değere göre, verilerin faktör analizi uygulanması için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 5.11'da görüldüğü gibi, çatışma yönetimi tarzı ölçeğinin 4 boyut altında toplandığı ve bu dört boyutun toplam varyansın % 66'sını açıkladığı görülmektedir. Bu değer istenilen değer olan %60'ın üzerindedir.

Her bir faktörün isimlendirilmesi için içerikleri değerlendirilmiş ve bu doğrultuda faktörler isimlendirilmiştir. Birinci faktör ve içeriği incelendiğinde, 2 adet değişkenin orijinal ölçekteki uyma boyutuna, diğer kalan 7 adet değişkenin bütünleştirme ve uzlaşma boyutlarına ait oldukları görülmektedir. Birinci faktör ağırlıklı olarak bütünleştirme ve uzlaşma boyutlarından oluştuğu için, birinci faktör Bütünleştirici Uzlaşma olarak isimlendirilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir.

Araştırmamızda oluşan İkinci faktör ve içeriği incelendiğinde, bu içeriğin iş birliğine ilişkin çeşitli çağrışımlar yaptığı görülmüş ve söz konusu faktör İşbirliği olarak isimlendirilmiştir.

Üçüncü faktöre ait içerik incelendiğinde, orijinal ölçekteki uyma boyutuna ait ifadeleri içerdiği görülmüş ve bu nedenle Uyma olarak isimlendirilmiştir.

Dördüncü ve son faktör ise orijinal ölçekteki kaçınma boyutuyla ilgili iki ifadeden oluştuğu için, Kaçınma olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan çatışma yönetim tarzı ölçeği faktör analizinde orijinal ölçekteki gibi olmadığı, özellikle dikkati çeken önemli bir konu olduğu söylenebilir. Orijinal ölçekte Hükmetme boyutunu oluşturan ifadelerin bir kısmı ölçeği oluşturan ifadelerin 0,40'ın altında değerler alması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmada yer alan analizler bu son oluşan durumdaki faktörlerle yapılarak, araştırmaya özgünlük kazandırılmıştır.

Araştırmamızda hükmetme boyutuna ilişkin ifadeler faktör yapıları içerisinde oluşmamasının çeşitli sebepleri olabileceğini söyleyebiliriz. Bu sebeplerin dayanak noktaları araştırmanın literatür kısmında da belirtildiği gibi kolektivist kültürde hükmetme boyutunun daha düşük düzeyde kullanıldığına ilişkin çeşitli araştırma sonuçlarının bulunmasıdır. İçerisinde bulunduğumuz toplumsal yapının kolektivist özellikler ağırlıkta olduğunu söyleyebiliriz. Bu sebeple hükmetme boyutuna ilişkin ifadeler faktör yapıları içerisinde oluşmadığı kanısına varılabilir. Bir diğer sebep bilindiği gibi bankacılık sektörü hem çalışanları hem yöneticileri yoğun eğitimlere tabi tutulmaktadır. Bu eğitimler sebebiyle sözkonusu tarzın kullanmayı tercih etmeyebilirler.

Role dayalı performans ölçeği faktör analizine tabi tutulmuş, güvenilirliği düşük olan faktörleri oluşturan değişkenler ve faktör 0,4'ın altında kalan değişkenler ölçekten çıkarılarak analizler tekrarlanmış ve nihai olarak elde edilen sonuçlar Tablo 5.12'de toplanmıştır

Tablo: 5.12. Role Dayalı Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

KMO: ,902 Bartlett's Test Ki-Kare: 3245,483 Sig: 0,000 Df: 190 Açıklanan Toplam Varyans: % 59,550	Kariyere ve Yeniliğe Katkı (Alfa Değeri = 0,87)	Takım Çalışması na ve İş Niteliğine katkı (Alfa Değeri=0,81)	İşe Katkı (Alfa Değeri=0,793)	Organizasyona Katkı (Alfa Değeri=0,648)
10. Kariyer hedeflerimi belirlemek	,822			
4. Belirlediğim kariyer hedeflerine ulaşmak	,768			
15.Kariyerime ilişkin fırsatları değerlendirebilmek	,746			
20. Kariyerimde gelecekte ihtiyaç duyacağım becerileri edinmek	,722			
11.Yeni fikirler öne sürmek	,688			
16. İşleri yapmak için yeni yollar geliştirme	,499			
5.Yeni fikirlerin uygulanmasına katkı	,480			
8.İşimle ilgili olmayan görevleri yerine getirerek diğerlerine yardımcı olmak		,675		
17.Ekip arkadaşlarımla uyumlu çalışmak		,669		
13. Ekip arkadaşlarımla başarılı olması için üzerime düşeni yapmak		,641		
6. Ekip arkadaşlarımdan bilgi elde etmek		,571		
14. Yaptığım işin olabildiğince hatasız olması		,507		
7.Bankamın çalışılacak daha iyi bir yer olması için katkıda bulunma		,485		
9.Yaptığım işin niteliği		,463		
1.Yaptığım işin miktarı			,833	
2.Ekip arkadaşlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek			,785	
3.İş yapış şekli ve iş süreçlerini iyileştirmek			,653	
18.Müşteriye sunduğum hizmet				,705
12.Bankamın tanınması için çalışmak				,660
19. Bankamın genel yararı için çalışmak				,640
Açıklanan Varyans (%)	19,911	16,798	11,903	10,937

Tablo 5.12 incelendiğinde, KMO değerinin 0,902 ile arzu edilen değer olan 0,7'in çok üzerinde ve Bartlett testinin önem seviyesinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, eldeki verinin faktör analizi uygulanması için uygun yapıya ve büyüklüğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5.12 incelenmeye devam edildiğinde, role dayalı performans ölçeğinin dört boyuttan oluştuğu ve bu dört boyutunun da toplam varyansın %59,55'ini açıkladığı görülmektedir. Söz konusu bu değer arzu edilen değer olan % 60'a oldukça yakın bir değer olup, kabul edilebilir bir değerdedir.

Her bir faktörün isimlendirilmesi için yine içerikleri incelenmiş ve bu doğrultuda isimlendirme yapılmıştır. Birinci faktörün içeriği incelendiğinde, bu faktörün, orijinal ölçekteki kariyer ve yenilik boyutlarının ifadelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle söz konusu faktör Kariyere ve Yeniliğe Katkı olarak isimlendirilmiştir.

İkinci faktör ve içeriği incelendiğinde, orijinal ölçekte yer alan takım ve iş boyutunda yer alan ifadelerin birleşiminden oluşması ve içeriklerine göre değerlendirilip, ikinci faktör Takım Çalışmasına ve İş Niteliğine Katkı olarak isimlendirilmiştir.

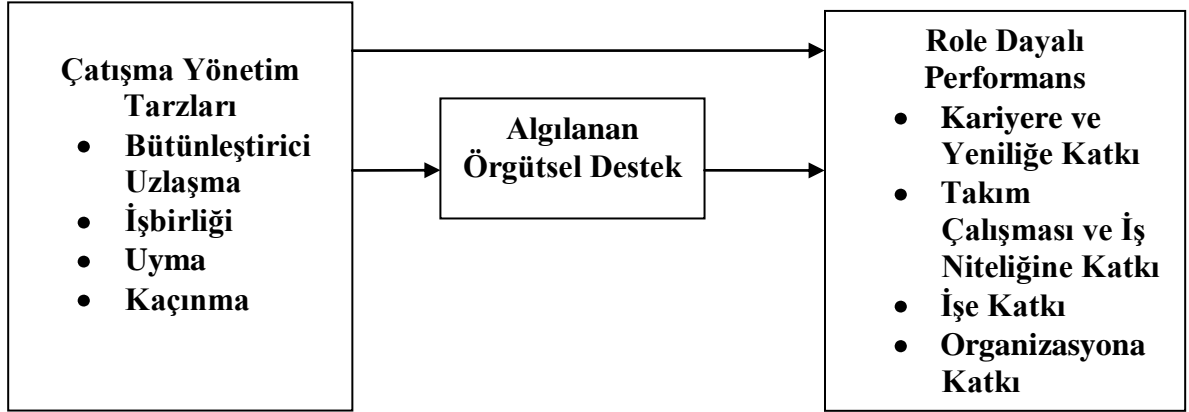
Üçüncü faktörün ise orijinal ölçekteki iş rolüne ilişkin ifadeler ağırlıkta yer alması nedeniyle isimlendirme yapılmıştır.

Dördüncü ve son faktör ise orijinal ölçekte yer alan organizasyon ile ilgili değişkenlerden oluştuğundan, Organizasyona Katkı olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan role dayalı performans ölçeği orijinal ölçekteki verilerin hiçbirinin kaybolmadığı fakat sadece bazı ifadelerin birbirine girdiği ve bu nedenle 4 faktör olarak oluşmuştur.

5.6.4.Güncellenmiş Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenleri, katılımcılar tarafından teoride ön görülen biçimde algılanıp algılanmadığını belirlemek üzere varimax rotasyonu kullanılarak, asal bileşenler yöntemi ile keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizler sonucunda, teorik olarak ifade edilen yapı ile katılımcılar tarafından algılanan yapı arasında farklılıkların olduğu görülmüştür. Bahsedilen bu yapı farklılıkları önceki bölümde açıklanarak faktörler ve isimlendirme içeriklerine göre yapılmıştır. Bu nedenle de daha önce önerilen araştırma modeli içerisinde yer alan değişkenlerin bu doğrultuda revize edilmesi gerekmiştir. Revize edilmiş araştırma modeli şekil 5.2'de olduğu gibidir:



Şekil.5.2 Revize Edilmiş Araştırma Modeli

Şekil 5.2’de yer alan revize edilmiş araştırma modeli incelendiğinde, modelin Çatışma Yönetim Tarzı, Algılanan Örgütsel Destek ve Role Dayalı Performans olmak üzere üç temel değişkenden oluştuğu görülmektedir.

Çatışma Yönetim Tarzı, önceki araştırma modelinde teorik olarak ifade edilen beş boyut yerine dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ise Bütünleştirici Uzlaşma, İşbirliği, Uyma ve Kaçınma olarak isimlendirilmiştir. Diğer taraftan Role Dayalı Performans değişkeni ise yine teorik olarak ifade edilen beş boyuttan farklılaşarak, Kariyere ve Yeniliğe Katkı, Takım Çalışmasına ve İşin Niteliğine Katkı, İşe Katkı ve Organizasyona Katkı şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır. Algılanılan Örgütsel Destek değişkeni ise teorik olarak ifade edildiği gibi tek boyuttan oluşmaktadır.

Revize edilmiş araştırma modelinden görüldüğü üzere, Çatışma Yönetim Tarzlarının, Role Dayalı Performans üzerinde hem doğrudan hem de Algılanan Örgütsel Destek aracılığıyla dolaylı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yine revize edilen model, bir neden-sonuç araştırma modeli olarak kurgulanmıştır. Araştırma hipotezleri, revize edilmiş araştırma modeli ve bu modelde yer alan değişkenler esas alınarak, araştırmanın amaç ve beklentilerini sınavacak şekilde oluşturulmuştur.

5.6.5. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırma için kurulan hipotezleri test etmek üzere çeşitli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler regresyon analizleri ve farklılık testlerinden oluşmaktadır. İzleyen bölümde bu analizlere ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

5.6.5.1. Basit ve Çoklu Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma modelinde ön görülen ilişkileri ifade eden hipotezlerin testini gerçekleştirmek üzere basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Doğrusal regresyon analizi, bir ve daha fazla bağımsız değişkene ilişkin bilgilerden yararlanarak, bir bağımlı değişkendeki değişimi belirli varsayımlar altında analiz eden bir yöntemdir (Gegez, 2008, s. 352) Doğrusal regresyon analizi, modele dahil olan bağımsız değişken sayısına göre basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi olarak isimlendirilmektedir.

İki değişkenli ya da doğrusal regresyon analizi olarak adlandırılan basit doğrusal regersyon analizi, biri bağımlı diğeri bağımsız değişken olmak üzere iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisini inceleyen bir analiz olup, değişkenler arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye çalışır (Nakip, 2006, s.310). Buna karşılık çoklu regresyon analizin de ise birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisi incelenmektedir.

Araştırma modelinde belirtilen ilişkileri test etmek amacıyla izleyen bölümde her bir alt hipotez tekrar belirtilerek akabinde yapılan analizlere yer verilmektedir.

H1a: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Belirtilen araştırma hipotezi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet veriler Tablo 5.13’de olduğu gibidir.

Tablo 5.13. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın Kariyere ve Yeniliğe Katkı Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	Kariyere ve Yeniliğe Katkı						
	B	T	p	R	R2	F	P
Bütünleştirici Uzlaşma	,186	2,732	,000	0,372	0,138	14,182	0,000
İşbirliği	,143	2,036	,042				
Uyma	,164	3,034	,003				
Kaçınma	-,024	-,449	,654				

Tablo 5.13’de yer alan veriler incelenecek olursa, öncelikle elde edilen regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek, farklı bir ifadeyle elde edilen regresyon modelin tahminlerde kullanılıp, kullanılmayacağını belirleyebilmek üzere F değerinin ve bu değere ait önem seviyesinin incelenmesi gerekmektedir. Modele ait F değerinin 14,182 olduğu ve bu değere ait önem seviyesinin 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanılabilmesi söylenebilir.

Tablo 5.13 incelenmeye devam edildiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu arasında zayıf düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($R=0,372$). Diğer taraftan role dayalı performansın, kariyere ve yeniliğe katkı boyutunda meydana gelen değişikliğin %13,8’i, çatışma yönetimi tarzlarından kaynaklanmaktadır ($R^2=0,138$).

Tablo 5.13 incelenmeye devam edildiğinde, çatışma yönetim tarzlarına ait boyutlardan “Bütünleştirici Uzlaşma”, “İşbirliği” ve “Uyma” boyutlarına ait t değerlerinin önem seviyelerinin 0,05’ten küçük ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre elde edilen regresyon modelinde bu üç değişkenin de yer alması gerekmektedir. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, role dayalı performans boyutlarından biri olan kariyere ve yeniliğe katkı üzerinde olan etkileri şöyledir; “Bütünleştirici Uzlaşma” boyutu (0,184) ile “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutu üzerinde en etkili boyut olduğu söylenebilir. “Uyma” boyutu (0,164) ile “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutu arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu ve “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutu üzerinde ikinci sırada bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Çatışma yönetimi tarzlarından “İşbirliği” (0,143) ile “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutu arasında yine pozitif yönde bir ilişki olduğu ve “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutu üzerinde üçüncü sırada bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Buradan hareketle, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarından “Bütünleştirici Uzlaşma”, “İşbirliği” ve “Uyma” ağırlıklı kullanıldığında, çalışanların role dayalı performans boyutlarından, “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutunda da bir artışın meydana geleceğini ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak *H1a* araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

H1b: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansının, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Belirtilen araştırma hipotezi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet veriler Tablo 5.14’te olduğu gibidir:

Tablo 5.14 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı						
	B	T	p	R	R ²	F	P
Bütünleştirici Uzlaşma	,307	4,495	,000	0,368	0,135	13,816	0,000
İşbirliği	,087	1,244	,214				
Uyma	-,020	-,367	,714				
Kaçınma	-,001	-,010	,992				

Tablo 5.14’te yer alan veriler incelenecek olursa, yine öncelikle elde edilen regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek, farklı bir ifadeyle elde edilen regresyon modelin tahminlerde kullanılıp, kullanılmayacağını belirleyebilmek üzere F değerinin ve bu değere ait önem seviyesinin incelenmesi gerekmektedir. Modele ait F değerinin 13,816 olduğu ve bu değere ait önem seviyesinin 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanılabileceği söylenebilir.

Tablo 5.14. incelenmeye devam edildiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile role dayalı performansının “Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı” boyutu arasında zayıf düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,368). Diğer taraftan role dayalı

performansın, “Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı” boyutunda meydana gelen değişikliğin %13,5’i, yöneticilerin çatışma yönetimi tarzından kaynaklanmaktadır ($R^2=0,135$).

Tablo 5.14 incelenmeye devam edildiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarına ait boyutlardan sadece “Bütünleştirici Uzlaşma” boyutuna ait t değerinin önem seviyesinin 0,05’ten küçük ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre elde edilen regresyon modelinde sadece bu değişkenin yer alması gerekmektedir. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzının, role dayalı performansın “Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı” boyutu üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, “Bütünleştirici Uzlaşma” boyutu (0,307) ile “Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı” boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı zamanda “Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı” üzerine etkisi olan tek çatışma yönetimi tarzı olduğunu söyleyebiliriz. Buradan hareketle, yöneticiler çatışma yönetim tarzlarından “Bütünleştirici Uzlaşma” ağırlıklı kullandığında, çalışanların role dayalı performans boyutlarından, “Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı” boyutunda da bir artışın meydana geleceğini ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak *H1b* araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

H1c: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansının, işe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Hipotezini test etmek üzere kullanılan regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5.15’de olduğu gibidir:

Tablo 5.15 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın İşe Katkı Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	İşe Katkı						
	B	T	p	R	R ²	F	P
Bütünleştirici Uzlaşma	,193	2,788	,006	,329	,108	10,731	0,000
İşbirliği	,156	2,197	,029				
Uyma	,027	,487	,627				
Kaçınma	-,001	-,009	,993				

Tablo 5.15’de yer alan veriler incelenecek olursa, elde edilen regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını gösteren, F değerinin 10,731 olduğu ve bu değere ait önem seviyesinin 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanılabilmesi söylenebilir.

Tablo 5.15 yine incelenmeye devam edildiğinde, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim tarzları ile role dayalı performansının “İşe Katkı” boyutu arasında zayıf düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($R=0,329$). Diğer taraftan role dayalı performansın, “İşe Katkı” boyutunda meydana gelen değişikliğin %10,8’i, çatışma yönetimi tarzlarından kaynaklanmaktadır ($R^2=0,108$).

Tablo 5.15 incelenmeye devam edildiğinde, çatışma yönetim tarzlarından “Bütünleştirici Uzlaşma” ve “İşbirliği” boyutlarına ait t değerlerinin önem seviyelerinin 0,05’ten küçük ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre elde edilen regresyon modelinde bu iki değişkenin yer alması gerekmektedir. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının çalışanların role dayalı performans boyutlarından “İşe Katkı” üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, “Bütünleştirici Uzlaşma” (0,193) ile “İşe Katkı” boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. “İşe Katkı” yönünden de performansı en çok etkileyen çatışma yönetim tarzıdır. “İşbirliği” çatışma yönetim tarzı (0,156) ile “İşe Katkı” boyutu arasında yine pozitif yönde bir ilişki olduğu ve “İşe Katkı” boyutu üzerinde ikinci sırada bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, yöneticiler çatışma yönetim tarzlarında “Bütünleştirici Uzlaşma” ve “İşbirliği” boyutlarını ağırlıklı kullandığında, çalışanların role dayalı performans boyutlarından, “İşe Katkı” boyutunda da bir artışın meydana geleceğini ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak *H1c* araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

H1d: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, çalışanların role dayalı performansının, organizasyona katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, şeklindeki araştırma hipotezi çoklu regresyon analizi test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet veriler Tablo 5.16’te olduğu gibidir:

Tablo 5.16. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzının, Role Dayalı Performansın Organizasyona Katkı Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	Organizasyona Katkı			R	R ²	F	P
	B	T	p				
Bütünleştirici Uzlaşma	,125	1,769	,078	0,275	0,076	7,209	0,000
İşbirliği	,167	2,297	,022				
Uyma	,018	,319	,750				
Kaçınma	,005	,096	,923				

Tablo 5.16’te yer alan veriler incelenecek olursa, elde edilen regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını gösteren, F değerinin 7,209 olduğu ve bu değere ait önem seviyesinin 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanılabilmesi söylenebilir.

Tablo 5.16 incelenmeye devam edildiğinde, çalışanların algıladıkları çatışma yönetim tarzları ile role dayalı performansın “Organizasyona Katkı” boyutu arasında zayıf düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($R=0,275$). Diğer taraftan role dayalı performansın, “Organizasyona Katkı” boyutunda meydana gelen değişikliğin %7,6’sı, çatışma yönetimi tarzından kaynaklanmaktadır ($R^2=0,076$).

Tablo 5.16 tekrar incelendiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarına ait boyutlardan sadece “İşbirliği” boyutuna ait t değerinin önem seviyesinin 0,05’ten küçük ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre elde edilen regresyon modelinde sadece bu değişkenin yer alması gerekmektedir. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, role dayalı performansın “Organizasyona Katkı” boyutu üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, “İşbirliği” çatışma yönetim tarzı (0,167) ile “Organizasyona Katkı” arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve “Organizasyona Katkı” üzerinde tek etkili çatışma yönetim tarzı olduğu söylenebilir.

Buradan hareketle, yöneticiler çatışma yönetim tarzlarından “İşbirliği” ni ağırlıklı kullandıklarında, çalışanların role dayalı performans boyutlarından, “Organizasyona Katkı” boyutunda da bir artışın meydana geleceğini ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak *H1d* araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

H2a: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının, kariyer ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2b: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2c: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının, işe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2d: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının, organizasyona katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Belirtilen hipotezlerin her biri basit regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırmamızda yukarıda belirtilen *H2a*, *H2b*, *H2c*, *H2d* hipotezlerini test ederek oluşturduğumuz özet tablo 5.17’de olduğu gibidir. Tablo 5.17’de görüleceği üzere algılanan örgütsel desteğin role dayalı performansın; Kariyere ve Yeniliğe Katkı, Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı, İşe Katkı ve Organizasyona Katkı olmak üzere her bir boyuta olan etkilerini göstermektedir. Bu etkilerin izleyen bölümde neyi ifade ettiği açıklanmaktadır.

Tablo 5.17 Çalışanların Algıladığı Örgütsel Desteğin, Role Dayalı Performansın Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Yapılan Basit Regresyon Analizleri Özet Tablosu

Kariyere ve Yeniliğe Katkı							
	B	T	p	R	R ²	F	P
Algılanan Örgütsel Destek	,331	6,624	,000	0,331	0,109	43,876	0,000
Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı							
	B	T	p	R	R ²	F	P
Algılanan Örgütsel Destek	,238	4,623	,000	0,238	0,056	21,359	0,000
İşe Katkı							
	B	T	p	R	R ²	F	P
Algılanan Örgütsel Destek	,157	2,998	,003	0,157	,025	8,989	,003
Organizasyona Katkı							
	B	T	p	R	R ²	F	P
Algılanan Örgütsel Destek	,316	6,287	,000	0,316	0,100	39,525	0,000

Tablo 5.17 incelendiğinde, elde edilen dört regresyon modelinin ayrı ayrı geçerliliğini gösteren F değerlerinin sırasıyla; 43,876; 21,359; 8,989; 39,525 ve hepsine ait önem seviyelerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların algıladığı örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performans boyutları üzerindeki etkisini gösteren

dört farklı regresyon modelinin gerçerli ve tahminlerde kullanılabilir olduğunu söylemek mümkündür.

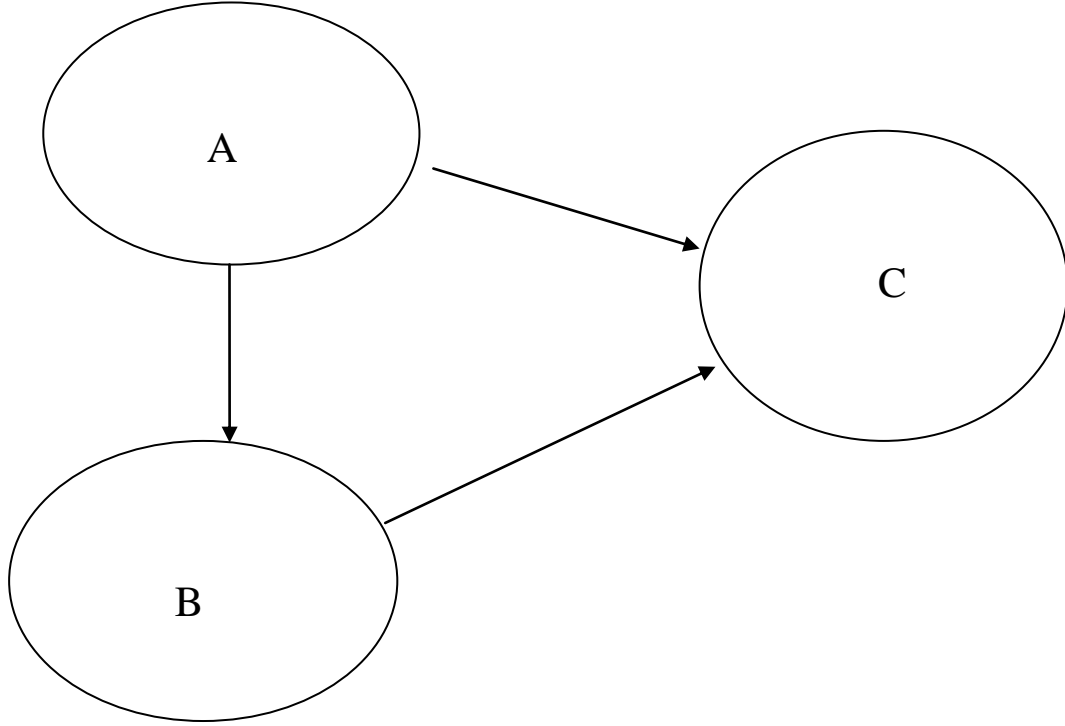
Tablo 5.17'deki veriler, her bir regresyon modeli için ayrı ayrı değerlendirecek olursak, algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performanslarından “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” boyutu arasında zayıf ve pozitif bir ilişki ($R=0,331$) görülürken, “Kariyere ve Yeniliğe Katkı” olarak isimlendirilen performans alanındaki değişmelerin %10,9'u algılanan örgütsel destekteki değişiklikten kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde, algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performanslarından “Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı” boyutu arasında yine zayıf ve pozitif bir ilişki ($R=0,238$) mevcutken, çalışanların role dayalı performanslarından “Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı” boyutunda meydana gelen değişmelerin %5,6'sı, algılanan örgütsel destekteki değişiklikten kaynaklanmaktadır. Algılanan örgütsel destek ile role dayalı performansın “İşe Katkı” boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde, söz konusu değişkenler arasında zayıf ve pozitif bir korelasyonun ($R=0,157$) olduğu, “İşe Katkı” boyutunda meydana gelen değişikliğin %2,5'inin algılanan örgütsel destekten kaynaklandığı görülmektedir. Son olarak algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performansının “Organizasyona Katkı” boyutu arasında zayıf ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ($R=0,316$) ve söz konusu bu boyutta meydana gelen değişikliğin %10'unun algılanan örgütsel destekten kaynaklandığını ifade etmek mümkündür. Böylece *H2a*, *H2b*, *H2c* ve *H2d* araştırma hipotezlerinin hepsinin kabul edildiğini ifade etmek mümkündür.

H3a, *H3b*, *H3c* ve *H3d* araştırma hipotezleri, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performanslarının boyutları üzerindeki dolaylı etkilerinin olup olmadığını test etmek adına oluşturulmuş hipotezlerdir. Yukarıdaki araştırma hipotezlerini test etmek için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılarak aracılık testleri yapılmıştır.

Bu nokta doğrudan ve dolaylı etki kavramlarından ve bu etkilerin test edilmesi ile ilgili kısa teorik bilgilerin verilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Doğrudan etki söz konusu olduğunda, bir veya daha fazla sayıdaki bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerinde, arada başka değişken olmadan, etkisinden bahsedilir. Dolaylı etki ise öncelikle bir bağımsız değişkenin, başka bir bağımsız değişkeni

etkilemesi, etkilenen bu bağımsız değişkenin de bağımlı değişkeni etkilemesi durumunda söz konusu olmaktadır. Bu şekilde dolaylı etkilerin söz konusu olduğu durumlarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişkenlere aracı (mediator) değişken adı, bu ilişki türüne de aracılık etkisi adı verilmektedir (Şimşek, 2007, s.22).

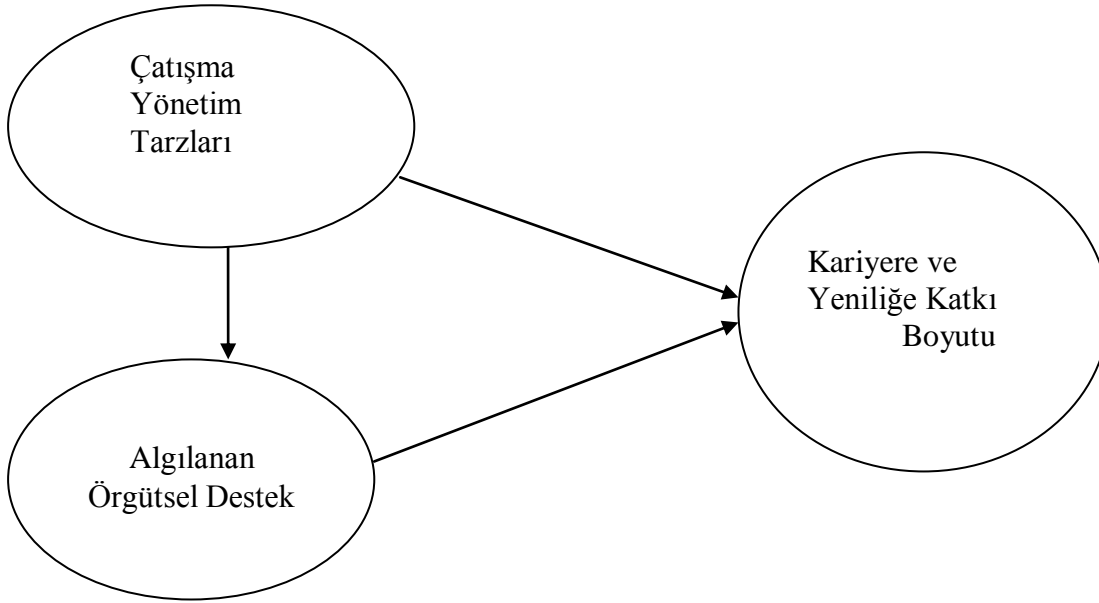


Şekil 5.3. Genel Anlamda Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Regresyon analizinden faydalanarak aracılık etkisinin test edilmesini şekil 5.3'ten yararlanarak kısaca şu şekilde ifade etmek mümkündür. Şekil 5.3'den de görüldüğü üzere, A değişkenin, C değişkeni üzerinde doğrudan, B değişkeni aracılığı ile de dolaylı bir etkisinin olduğu varsayılmaktadır. Bu durumun böyle olduğunu gösterebilmek için, öncelikle A değişkeninin B değişkeni üzerinde doğrudan etkisinin olup olmadığına, buna ilave olarak B değişkeninin de C değişkeni üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Çünkü A değişkeninin C değişkeni üzerinde dolaylı bir şekilde etkili olabilmesi için, öncelikle B değişkeni üzerinde etkili olması, B değişkeninin de C değişkeni üzerinde etkili olması gerekir. Ardından A değişkeninin doğrudan C değişkeni üzerinde etkiye sahip olup olmadığı değerlendirilir. Son olarak da A ve B değişkeninin bağımsız değişkenler olarak birlikte C değişkeninin üzerindeki etkisi değerlendirilir. Eğer A ve B değişkenlerinin bağımsız değişkenler olarak birlikte analiz edildiğinde elde edilen A değişkenine ait beta katsayısı, A

değişkeninin tek başına bağımsız değişken olarak C değişkeni üzerindeki etkisini gösteren beta katsayısından küçük ve anlamlı ise bu durumda yarı dolaylı etkiden bahsetmek gerekir. Ayrıca eğer, A ve B değişkenlerinin bağımsız değişkenler olarak birlikte analiz edildiğinde elde A değişkenine ait beta katsayısı anlamsız olursa, bu durumda da tam dolaylı etkiden bahsetmek gerekir(Şimşek, 2007, s.25-33).

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında, *H3a* hipotezini test etmek, şekil 5.4.'ten yararlanmak mümkündür.



Şekil 5.4. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla Kariyere Ve Yeniliğe Katkı Boyutu Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı etkileri

Yukarıdaki şekil 5.4.'e göre, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek aracılığıyla çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerindeki dolaylı etkisinin var olup olmadığını söyleyebilmek için; öncelikle çalışanların algıladığı çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin varlığını çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Ardından, algılanan örgütsel desteğin çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerindeki etkisi ise basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılarak ortaya konulmuştur. Buna ilave olarak yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların role dayalı performansın kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerindeki etkisi yine çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Son olarak da yöneticilerin çatışma yönetim tarzları

ve algılanan örgütsel destek bağımsız değişkenler olarak birlikte, çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerindeki etkileri, çoklu doğrusal regresyon analiz ile ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular özet halinde Tablo 5.18’de verilmiştir.

Tablo 5.18. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının, Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla, Çalışanların Role Dayalı Performansının Kariyere ve Yeniliğe Katkı Boyutu Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Özet Regresyon Tablosu

	Çatışma Yönetim Tarzı Algılanan Örgütsel Destek	Algılanan Örgütsel Destek Kariyere ve Yeniliğe Katkı Boyutu	Çatışma Yönetim Tarzı Kariyere ve Yeniliğe Katkı Boyutu	Çatışma Yönetim Tarzı/ Algılanan Örgütsel Destek Kariyere ve Yeniliğe Katkı Boyutu
R	0,414	0,331	0,372	0,420
R²	0,172	0,109	0,138	0,176
F	18,289	43,876	14,182	15,089
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Regresyon Katsayısı		0,331 (Algılanan Örgütsel Destek)		0,216 (Algılanan Örgütsel Destek)
t Değeri		6,624		4,033
Sig.		0,000		0,000
Regresyon Katsayısı	0,159(Bütünleştirici Uzlaşma)		0,186(Bütünleştirici Uzlaşma)	0,167(Bütünleştirici Uzlaşma)
t Değeri	2,575		2,732	2,502
Sig.	0,010		0,000	0,013
Regresyon Katsayısı	0,230(İşbirliği)		0,143(İşbirliği)	0,081(İşbirliği)
t Değeri	3,591		2,036	1,149
Sig.	0,000		0,042	0,251
Regresyon Katsayısı	0,081(Uyma)		0,164(Uyma)	0,129(Uyma)
t Değeri	1,621		3,034	2,396
Sig.	0,106		0,003	0,017
Regresyon Katsayısı	-0,008(Kaçınma)		-0,024(Kaçınma)	-0,024(Kaçınma)
t Değeri	-0,198		-0,499	-0,469
Sig.	0,843		0,654	0,639

Tablo 5.18’de yer alan veriler incelendiğinde, çatışma yönetim tarzları ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve orta şiddette(R=0,414) bir ilişkinin olduğu, algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişikliğin %17.2’lik kısmının, çalışanların algıladıkları çatışma

yönetim tarzında meydana gelen değişikliklerden kaynaklandığı söylenebilir. Elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F_{18,289}$; $\text{sig}=0,000$), algılanan çatışma yönetim tarzlarından “bütünleştirici uzlaşma” ($\text{beta}:0,159$; $t: 2,575$; $\text{sig}:0,010$) ve “işbirliği” ($\text{beta}: 0,230$; $t: 3,591$; $\text{sig}: 0,000$) çatışma yönetim tarzının, algılanan örgütsel destek üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bunun dışında yer alan “uyma” ve “kaçınma” boyutlarının regresyon katsayılarının t değerlerine ait önem seviyelerinin hepsi 0,05’ten büyük olması nedeniyle, anlamsız ve dolayısıyla, çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde etkisi yoktur. Bu bilgiler beraber değerlendirildiğinde, çalışanların algıladığı çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğundan bahsetmek mümkündür. Tablo 5.18’deki veriler incelenmeye devam edildiğinde, algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu arasında yine pozitif yönde orta şiddette ($R= 0,331$) bir ilişkinin olduğu ve çalışanların role dayalı performanslarının kariyere ve yeniliğe katkı boyutunda meydana gelen değişimlerin %10,9’unun, algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişikliklerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Ayrıca elde edilen regresyon modelinin anlamlı ($F:43,876$ $\text{sig}=0,000$) olduğu söylenebilir. Buna göre, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yine veriler incelenmeye devam edildiğinde, algılanan çatışma yönetim tarzları ile çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu arasında orta şiddette ve pozitif yönde ($R=0,372$) bir ilişki olduğu ve çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutunda meydana gelen değişimlerin %13,8’inin, çatışma yönetim tarzlarında meydana gelen değişiklikten kaynaklandığı görülmektedir. Diğer taraftan elde edilen regresyon modeli anlamlı olup ($F: 14,182$; $\text{sig}: 0,000$), “bütünleştirici uzlaşma” ($\text{beta}: 0,186$; $t: 2,732$; $\text{sig}: 0,000$), “işbirliği” ($\text{beta}: 0,143$; $t: 2,036$; $\text{sig}: 0,042$) ve “uyma” ($\text{beta}: 0,164$; $t: 3,034$; $\text{sig}: 0,003$) boyutlarının regresyon katsayılarının anlamlı olduğu ve çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kaçınma boyutunun ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($\text{beta}: -0,024$; $t: -0,499$; $\text{sig}: 0,654$). Son olarak, çatışma yönetim tarzı/ algılanan örgütsel destek- kariyere ve yeniliğe katkı boyutu incelenecek olursa, çatışma yönetim tarzı ve algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu arasında orta şiddette ve pozitif yönde ($R=0,420$) bir ilişkinin olduğu bağımlı değişkendeki değişimin %17,6’sının bağımsız değişkenlerdeki değişimden ileri geldiğini

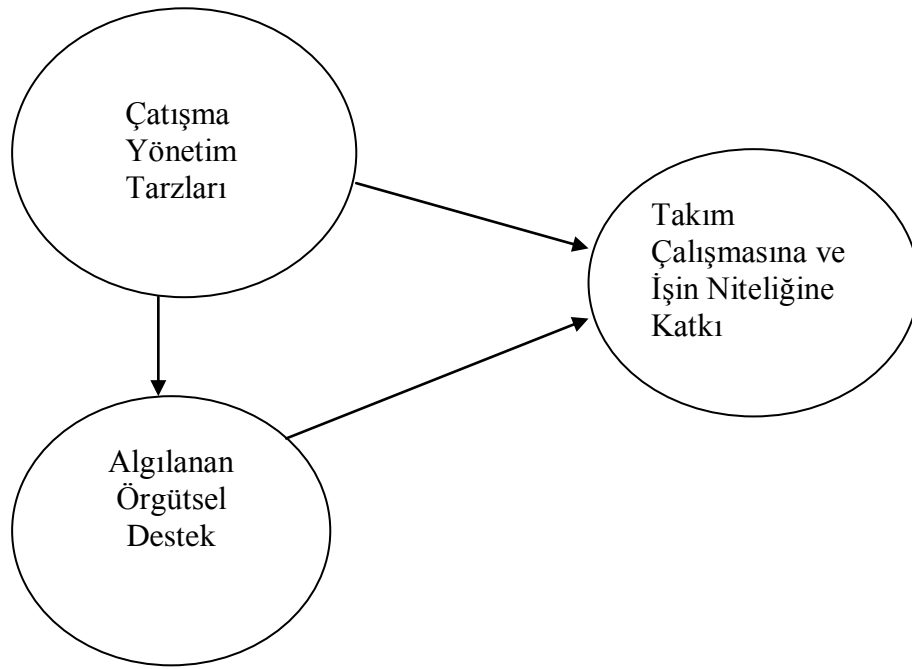
ifade etmek mümkündür. Elde edilen regresyon modeli (F:15,089; sig: 0,000) anlamlı olup, sadece kaçınma boyutu(beta:-0,024; t: -0,496; sig: 0,639) ile işbirliği boyutuna(beta: 0,081; t: 1,149; sig: 0,251) ait regresyon katsayıları anlamsızdır. Bunun dışında yer alan algılanan örgütsel destek, “bütünleştirici uzlaşma”, ve “uyma” boyutlarına ait bütün regresyon katsayıları anlamlıdır. Dolayısıyla bu boyutların, çalışanların role dayalı performanslarının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerindeki dolaylı etkisi belirlemek için, çatışma yönetim tarzlarının tek başına, çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayıları ile çatışma yönetim tarzlarının ve algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerindeki etkisinin ortaya konulmasında elde edilen, çatışma yönetim tarzlarına ait regresyon katsayılarının birbiri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Buna göre bütünleştirici uzlaşma boyutuna ait ikinci olarak elde edilen regresyon katsayısı(0,167), ilk olarak elde edilen regresyon katsayısından(0,186) küçük ve anlamlı olduğu için, çatışma yönetimi tarzlarından bütünleştirici uzlaşma boyutunun, çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde yarı dolaylı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, işbirliği boyutuna ait ikinci olarak elde edilen regresyon katsayısı(0,081), ilk olarak elde edilen regresyon katsayısından(0,143) küçüktür; ancak ikinci elde edilen regresyon katsayısı anlamsızdır. Bu nedenle buradaki dolaylı etki yarı dolaylı etki değil; tam bir dolaylı etkidir. Farklı bir anlatımla, çatışma yönetim tarzlarından işbirliği'nin, çalışanların role dayalı performansının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde, algılanan örgütsel destek aracılığıyla tam dolaylı etkisi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda *H3a* hipotezi kabul edilmiştir.

Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken bir konu mevcuttur. Biraz önce ifade edilen bilgilerden de hatırlacağı üzere, çatışma yönetiminin, kaçınma ve uyma boyutlarının, algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan bir etkilerinin olmadığı görülmüştür. Algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan etkili olmayan değişkenlerin, algılanan örgütsel destek aracılığıyla başka bir değişken üzerinde dolaylı etkilerinin olması mümkün değildir. Buradan hareketle, çatışma yönetim tarzlarından uyma ve kaçınma boyutlarının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde doğrudan etkilerin olması beklenmelidir. Ancak yine hatırlanacağı üzere, kaçınma boyutunun, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde doğrudan etkisinin

olmadığı (beta: -0,024; t: -0,499; sig: 0,654) görülmüştür. Sonuç olarak, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirici uzlaşma ve işbirliği boyutlarının, çalışanların role dayalı performanslarının kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde, algılanan örgütsel destek aracılığı ile yarı dolaylı ve tam dolaylı bir etkiye sahipken; uyma boyutunun ise doğrudan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

H3b: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performansının takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Hipotezi test için 5.5' ten yararlanmak mümkündür.



Şekil 5.5. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla Takım Çalışmasına Ve İşin Niteliğine Katkı Boyutu Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri

Buna göre, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek aracılığıyla çalışanların role dayalı performansının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerindeki dolaylı etkisinin var olup olmadığını söyleyebilmek için; öncelikle yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin varlığını çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Ardından, algılanan örgütsel desteğin çalışanların takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı rol performansı üzerindeki etkisi ise basit doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Buna ilave

olarak yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı rol performansına etkisi yine çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Son olarak da yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve algılanan örgütsel destek bağımsız değişkenler olarak birlikte, çalışanların role dayalı performansının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerindeki etkileri, çoklu doğrusal regresyon analiz ile ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular özet halinde Tablo 5.19’de verilmiştir.

Tablo 5.19. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının, Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla, Çalışanların Role Dayalı Performansının Takım Çalışmasına ve İşin Niteliğine Katkı Boyutu Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Özet Regresyon Tablosu

	Çatışma Yönetim Tarzı Algılanan Örgütsel Destek	Algılanan Örgütsel Destek Takım Çalışması ve İşin Niteliğine Katkı Boyutu	Çatışma Yönetim Tarzı Takım Çalışması ve İşin Niteliğine Katkı Boyutu	Çatışma Yönetim Tarzı/ Algılanan Örgütsel Destek Takım Çalışması ve İşin Niteliğine Katkı Boyutu
R	0,414	0,238	0,368	0,331
R²	0,172	0,056	0,135	0,151
F	18,289	21,359	13,816	12,508
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Regresyon Katsayısı		0,238		0,138 (Algılanan Örgütsel Destek)
t Değeri		4,623		2,535
Sig.		0,000		,012
Regresyon Katsayısı	0,159 (Bütünleştirici Uzlaşma)		0,307 (Bütünleştirici Uzlaşma)	0,295(Bütünleştirici Uzlaşma)
t Değeri	2,575		4,495	4,341
Sig.	0,010		0,000	,000
Regresyon Katsayısı	0,230 (İşbirliği)		0,087(İşbirliği)	0,048 (İşbirliği)
t Değeri	3,591		1,244	,669
Sig.	0,000		0,214	,504
Regresyon Katsayısı	0,081(Uyma)		-0,02 (Uyma)	-0,042 (Uyma)
t Değeri	1,621		-0,367	-,780
Sig.	0,106		0,714	,436
Regresyon Katsayısı	-0,008(Kaçınma)		-0,001 (Kaçınma)	-0,001 (Kaçınma)
t Değeri	-0,198		-0,01	-,016
Sig.	0,843		0,992	,987

Tablo 5.19’de yer alan veriler incelendiğinde, çatışma yönetim tarzları ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve orta şiddette ($R=0,414$) bir ilişkinin olduğu, algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişikliğin %17.2’lik kısmının, yöneticilerin çatışma yönetim tarzında meydana gelen değişikliklerden kaynaklandığı söylenebilir. Elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F_{18,289}$; $sig=0,000$), yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarından “bütünleştirici uzlaşma” ($beta:0,159$; $t: 2,575$; $sig:0,010$) ve “işbirliği” ($beta: 0,230$; $t: 3,591$; $sig: 0,000$) çatışma yönetim tarzının, algılanan örgütsel destek üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bir anlamda yöneticiler bütünleştirici uzlaşma ve işbirliği tarzlarını kullandığında çalışanların örgütsel destek algılarında artış meydana gelecektir. Bunun dışında yer alan “uyuma” ve “kaçınma” boyutlarının regresyon katsayılarının t değerlerine ait önem seviyelerinin hepsi 0,05’ten büyük olması nedeniyle, anlamsız ve de dolayısıyla, çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde etkisi yoktur. Bu bilgiler beraber değerlendirildiğinde, çalışanların algıladığı çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğundan bahsetmek mümkündür. Tablo 5.19’deki veriler incelenmeye devam edildiğinde, algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performansının, takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutu arasında yine pozitif yönde zayıf şiddette ($R= 0,238$) bir ilişkinin olduğu ve çalışanların role dayalı performanslarının takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutunda meydana gelen değişmelerin %5,6’sının, algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişikliklerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Ayrıca elde edilen regresyon meodelinin anlamlı ($F:21,359$ $sig=0,000$) olduğu söylenebilir. Buna göre, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yine veriler incelenmeye devam edildiğinde, çatışma yönetim tarzları ile çalışanların role dayalı performansının takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutu arasında orta şiddette ve pozitif yönde ($R=0,368$) bir ilişki olduğu ve çalışanların role dayalı performansının takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutunda meydana gelen değişmelerin %13,5’inin, çatışma yönetim tarzlarında meydana gelen değişiklikten kaynaklandığı görülmektedir. Diğer taraftan elde edilen regresyon modeli anlamlı olup ($F: 13,816$; $sig: 0,000$), bir tek “bütünleştirici uzlaşma” ($beta: 0,307$; $t: 4,495$; $sig: 0,000$), boyutunun regresyon katsayısının anlamlı olduğu ve çalışanların role dayalı performansının, takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Son olarak, çatışma yönetim tarzı/ algılanan örgütsel destek- kariyere ve yeniliğe katkı boyutu

incelenecek olursa, çatışma yönetim tarzı ve algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performansının takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutu arasında orta şiddette ve pozitif yönde ($R=0,331$) bir ilişkinin olduğu bağımlı değişkendeki değişikliğin %15,1'inin bağımsız değişkenlerdeki değişmeden ileri geldiğini ifade etmek mümkündür. Elde edilen regresyon modeli ($F:12,508$; sig: 0,000) anlamlı olup, sadece algılanan örgütsel destek (beta: 0,138; t: 2,535; sig: 0,012) ve bütünleştirici uzlaşma boyutlarına (beta:0,295; t: 4,341; sig: 0,000) ait regresyon katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu boyutların, çalışanların role dayalı performanslarının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların role dayalı performansının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerindeki dolaylı etkisi belirlemek için, çatışma yönetim tarzlarının tek başına, çalışanların role dayalı performansının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayıları ile çatışma yönetim tarzlarının ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların role dayalı performansının, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerindeki etkisinin ortaya konulmasında elde edilen, çatışma yönetim tarzlarına ait regresyon katsayılarının birbiri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Buna göre bütünleştirici uzlaşma boyutuna ait ikinci olarak elde edilen regresyon katsayısı (0,295), ilk olarak elde edilen regresyon katsayısından (0,307) küçük ve anlamlı olduğu için, çatışma yönetimi tarzlarından bütünleştirici uzlaşma boyutunun, çalışanların role dayalı performansının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde, örgütsel destek aracılığı ile yarı dolaylı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

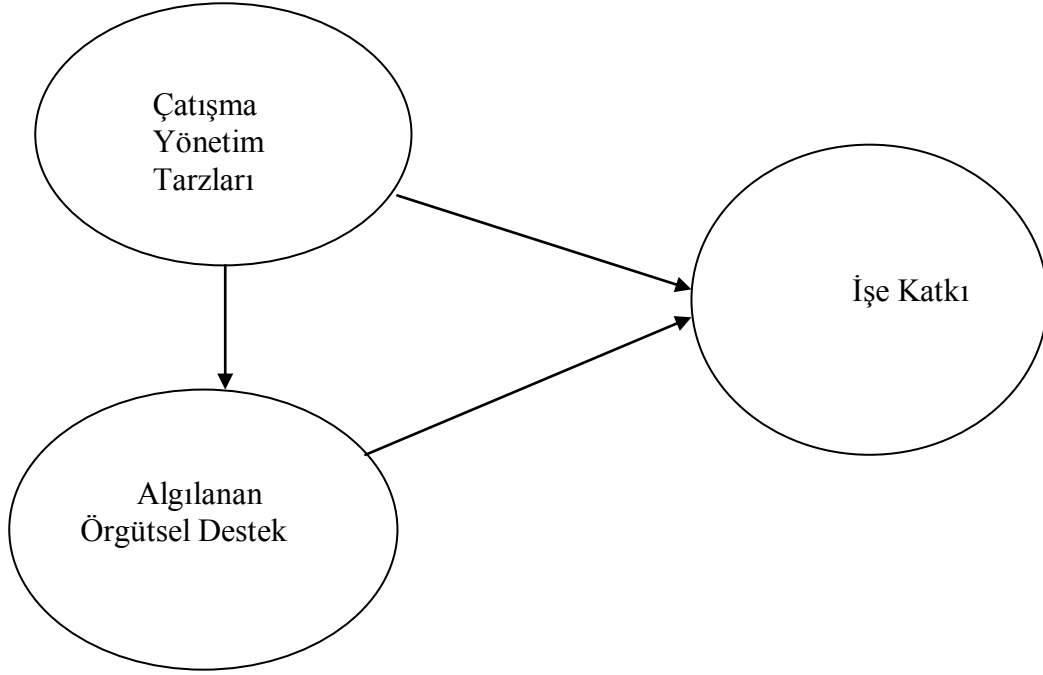
Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken bir konu mevcuttur. Biraz önce ifade edilen bilgilerden de hatırlanacağı üzere, çatışma yönetiminin, kaçınma ve uyma boyutlarının, algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan bir etkilerinin olmadığı görülmüştür. Algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan etkili olmayan değişkenlerin, algılanan örgütsel destek aracılığıyla başka bir değişken üzerinde dolaylı etkilerinin olması mümkün değildir. Buradan hareketle, çatışma yönetim tarzlarından uyma ve kaçınma boyutlarının, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde doğrudan etkilerin olması beklenmelidir. Ancak, çatışma yönetim tarzlarının tek başına bağımsız değişken olarak, çalışanların role dayalı performanslarının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerindeki etkileri

değerlendirildiğinde, işbirliği, uyma ve kaçınma boyutlarının etkisiz oldukları bulunmuştur. Buna göre, uyma ve kaçınma boyutlarının, çalışanların role dayalı performanslarının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde doğrudan etkilerinin olmadığı söylenebilir.

Diğer taraftan çatışma yönetim tarzının işbirliği boyutu, algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan etkiye sahip iken, çatışma yönetim tarzları ve algılanan örgütsel destek bağımsız değişkenler olarak birlikte analize sokulduğunda, çalışanların role dayalı performansının takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde, algılanan örgütsel destek etkili bulunmuştur. Fakat işbirliği çatışma yönetim tarzının etkili olmadığı bulunmuştur. Daha öncede söz konusu bu değişkenin, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde doğrudan bir etkisinin olmaması bilgisinden de hareket ederek, çatışma yönetiminin iş birliği boyutunun, çalışanların role dayalı performansının, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı boyutu üzerinde tam bir dolaylı etkisinin olduğu söylenebilir.

Yukarıda ifade edilen bulguları özetleyecek olursak, çatışma yönetimi tarzlarından bütünleştirici uzlaşma, çalışanların role dayalı performansının “takım çalışması ve işin niteliğine katkı” boyutu üzerinde, algılanan örgütsel destek aracılığı ile yarı dolaylı bir etkiye sahiptir. Çatışma yönetim tarzlarından işbirliği boyutu ise yine algılanan örgütsel destek aracılığı ile çalışanların role dayalı performansının takım çalışmasına katkısı üzerinde tam bir dolaylı etkiye sahiptir. Buna göre *H3b* hipotezi kabul edilmiştir.

H3c: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için şekil 5.6.’den yararlanmak mümkündür.



Şekil 5.6. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla İşe Katkı Boyutu Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri

Yukarıda şekil 5.6.'ya göre, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek aracılığıyla çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerindeki dolaylı etkisinin var olup olmadığını söyleyebilmek için; öncelikle yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin varlığını çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Ardından, algılanan örgütsel desteğin çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerindeki etkisi ise basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılarak ortaya konulmuştur. Buna ilave olarak yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların role dayalı performansın işe katkı boyutu üzerindeki etkisi yine çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Son olarak da çalışanların algıladığı çatışma yönetim tarzları ve algılanan örgütsel destek bağımsız değişkenler olarak birlikte, çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerindeki etkileri, çoklu doğrusal regresyon analiz ile ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular özet halinde Tablo 5.20'de verilmiştir.

Tablo 5.20. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının, Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla, Çalışanların Role Dayalı Performansının İşe Katkı Boyutu Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Özet Regresyon Tablosu

	Çatışma Yönetim Tarzı Algılanan Örgütsel Destek	Algılanan Örgütsel Destek İşe Katkı Boyutu	Çatışma Yönetim Tarzı İşe Katkı Boyutu	Çatışma Yönetim Tarzı/ Algılanan Örgütsel Destek İşe Katkı Boyutu
R	0,414	0,157	,329	0,331
R²	0,172	0,025	,108	0,109
F	18,289	8,989	10,731	8,640
Sig.	0,000	0,003	0,000	0,000
Regresyon Katsayısı		0,157		,033(Algılanan Örgütsel Destek)
t Değeri		2,998		,595
Sig.		0,003		,552
Regresyon Katsayısı	0,159(Bütünleştirici Uzlaşma)		0,193 (Bütünleştirici Uzlaşma)	,190 (Bütünleştirici Uzlaşma)
t Değeri	2,575		2,788	2,737
Sig.	0,010		,006	,007
Regresyon Katsayısı	0,230(İşbirliği)		0,156 (İşbirliği)	,147 (İşbirliği)
t Değeri	3,591		2,197	2,012
Sig.	0,000		,029	,045
Regresyon Katsayısı	0,081(Uyma)		0,027 (Uyma)	,021 (Uyma)
t Değeri	1,621		,487	,382
Sig.	0,106		,627	,703
Regresyon Katsayısı	-0,008(Kaçınma)		-0,001 (Kaçınma)	-,001 (Kaçınma)
t Değeri	-0,198		-,009	-,011
Sig.	0,843		,993	,991

Tablo 5.20’de yer alan veriler incelendiğinde, çatışma yönetim tarzları ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve orta şiddette($R=0,414$) bir ilişkinin olduğu, algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişikliğin %17.2’lik kısmının, yöneticilerin çatışma yönetim tarzında meydana gelen değişikliklerden kaynaklandığı söylenebilir. Elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F_{18,289}$; $sig=0,000$), yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarından “bütünleştirici uzlaşma” ($beta:0,159$; $t: 2,575$; $sig:0,010$) ve “işbirliği” ($beta: 0,230$; $t: 3,591$; $sig: 0,000$) çatışma yönetim tarzının, algılanan örgütsel destek üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Bunların dışında yer alan “uyma” ve “kaçınma” boyutlarının regresyon katsayılarının t değerlerine ait önem seviyelerinin hepsi 0,05’ten büyük olması nedeniyle, anlamsız ve de

dolayısıyla, çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde etkisi yoktur. Bu bilgiler beraber değerlendirildiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğundan bahsetmek mümkündür.

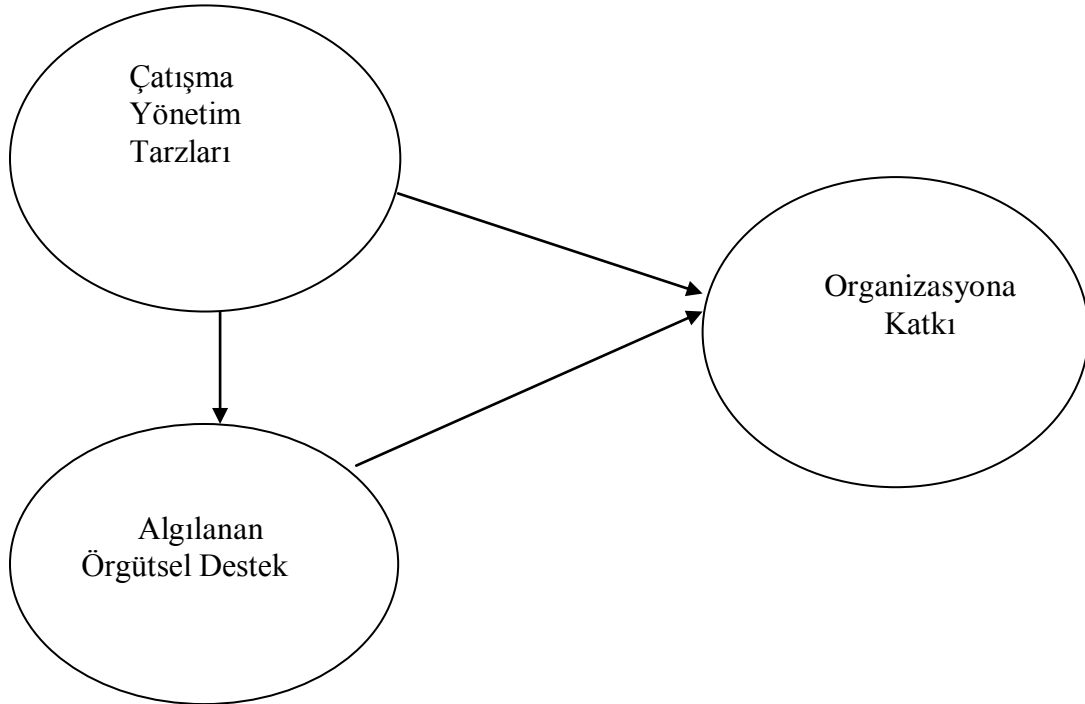
Tablo 5.20'deki veriler incelenmeye devam edildiğinde, algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performansının, işe katkı boyutu arasında yine pozitif yönde ancak zayıf şiddette ($R= 0,157$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna ilaveten çalışanların role dayalı performanslarının işe katkı boyutunda meydana gelen değişmelerin sadece %2,5'inin, algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişikliklerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Ayrıca elde edilen regresyon modelinin anlamlı ($F:8,989$ sig= $0,000$) olduğu söylenebilir. Buna göre, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yine veriler incelenmeye devam edildiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu arasında orta şiddette ve pozitif yönde ($R=0,329$) bir ilişki olduğu ve çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutunda meydana gelen değişmelerin %10,8'inin, çatışma yönetim tarzlarında meydana gelen değişiklikten kaynaklandığı görülmektedir. Diğer taraftan elde edilen regresyon modeli anlamlı olup ($F: 10,731$; sig: $0,000$), “bütünleştirici uzlaşma” (beta: $0,193$; t: $2,788$; sig: $0,006$) ve “işbirliği” (beta: $0,156$; t: $2,198$; sig: $0,029$) boyutlarının regresyon katsayılarının anlamlı olduğu ve çalışanların role dayalı performansının, işe katkı boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Uyma(beta: $0,027$; t: $0,487$; sig: $0,621$) ve kaçınma(beta: $-0,001$; t: $-0,009$; sig: $0,993$) boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Son olarak, çatışma yönetim tarzı/ algılanan örgütsel destek-işe katkı boyutu incelenecek olursa, çatışma yönetim tarzı ve algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu arasında orta şiddette ve pozitif yönde ($R=0,331$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle role dayalı performansta meydana gelen değişikliğin %10,9'unun bağımsız değişkenlerdeki değişmeden ileri geldiğini ifade etmek mümkündür. Elde edilen regresyon modeli ($F:8,640$; sig: $0,000$) anlamlı olup, sadece bütünleştirici uzlaşma (beta: $0,190$; t: $2,737$; sig: $0,007$) ve işbirliği (beta: $0,147$; t: $2,012$; sig: $0,045$) boyutlarına ait regresyon katsayılarının anlamlı olduğu, bunun dışındaki uyma ve kaçınma gibi boyutların ise anlamsız oldukları görülmektedir.

Çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerindeki dolaylı etkisi belirlemek için, tablo 5.20'ye bakıldığında, dolaylı etkinin ilk şartı olan, çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan etkili olan boyutların olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ikinci şart olan algılanan örgütsel desteğinde tek başına çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutunu etkilediği görülmektedir. Ancak, çatışma yönetim tarzının ve algılanan örgütsel desteğin bağımsız değişkenler olarak birlikte analize sokulması durumunda, algılanan örgütsel desteğin (beta: 0,33; t: 0,595; sig: 0,552), çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Bu nedenle de algılanan örgütsel desteğin, bir aracılık rolünün olmayacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle *H3c* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H3d: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, çalışanların role dayalı performansının organizasyona katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, şeklinde araştırma hipotezini test etmek için aşağıdaki şekilden yararlanmak mümkündür.



Şekil 5.7: Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla Organizasyona Katkı Boyutu Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri

Şekil 5.7.'ye göre, belirtilen dolaylı etki için öncelikle yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin varlığını çoklu doğrusal regresyon

analizi ile ortaya konulmuştur. Ardından, algılanan örgütsel desteğin çalışanların role dayalı performansının organizasyona katkı boyutu üzerindeki etkisi ise basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılarak ortaya konulmuştur. Buna ilave olarak çalışanların algıladığı çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların role dayalı performansın organizasyona katkı boyutu üzerindeki etkisi yine çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Son olarak da yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve algılanan örgütsel destek bağımsız değişkenler olarak birlikte, çalışanların role dayalı performansının organizasyona katkı boyutu üzerindeki etkileri, çoklu doğrusal regresyon analiz ile ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular özet halinde Tablo 5.21’de verilmiştir.

Tablo 5.21 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının, Algılanan Örgütsel Destek Aracılığıyla, Çalışanların Role Dayalı Performansının Organizasyona Katkı Boyutu Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Özet Regresyon Tablosu

	Çatışma Yönetim Tarzı Algılanan Örgütsel Destek	Algılanan Örgütsel Destek Organizasyona Katkı Boyutu	Çatışma Yönetim Tarzı Organizasyona Katkı Boyutu	Çatışma Yönetim Tarzı/ Algılanan Örgütsel Destek Organizasyona Katkı Boyutu
R	0,414	0,316	0,275	0,357
R²	0,172	0,100	0,076	0,128
F	18,289	39,525	7,209	10,292
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Regresyon Katsayısı		0,318		0,253 (Algılanan Örgütsel Destek)
t Değeri		6,287		4,581
Sig.		0,000		0,000
Regresyon Katsayısı	0,159 (Bütünleştirici Uzlaşma)		0,125 (Bütünleştirici Uzlaşma)	0,103 (Bütünleştirici Uzlaşma)
t Değeri	2,575		1,769	1,494
Sig.	0,010		0,078	0,136
Regresyon Katsayısı	0,230 (İşbirliği)		0,167 (İşbirliği)	0,094 (İşbirliği)
t Değeri	3,591		2,297	1,303
Sig.	0,000		0,022	0,193
Regresyon Katsayısı	0,081 (Uyma)		0,018 (Uyma)	-0,024 (Uyma)
t Değeri	1,621		0,319	-0,427
Sig.	0,106		0,750	0,670
Regresyon Katsayısı	-0,008 (Kaçınma)		0,005 (Kaçınma)	0,005 (Kaçınma)
t Değeri	-0,198		,096	,088
Sig.	0,843		,923	,930

Tablo 5.21’de yer alan veriler incelendiğinde, çatışma yönetim tarzları ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve orta şiddette ($R=0,414$) bir ilişkinin olduğu, algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişikliğin %17.2’lik kısmının, çalışanların algıladıkları çatışma yönetim tarzında meydana gelen değişikliklerden kaynaklandığı söylenebilir. Elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F_{18,289}$; $\text{sig}=0,000$), algılanan çatışma yönetim tarzlarından “bütünleştirici uzlaşma” ($\text{beta}:0,159$; $t: 2,575$; $\text{sig}:0,010$) ve “işbirliği” ($\text{beta}: 0,230$; $t: 3,591$; $\text{sig}: 0,000$) çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bunun dışında yer alan “uyuma” ve “kaçınma” boyutlarının regresyon katsayılarının t değerlerine ait önem seviyelerinin hepsi 0,05’ten büyük olması nedeniyle, anlamsız ve de dolayısıyla, çalışanların role dayalı performansının, kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde etkisi yoktur. Bu bilgiler beraber değerlendirildiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğundan bahsetmek mümkündür. Tablo 5.21’deki veriler incelenmeye devam edildiğinde, algılanan örgütsel destek ile çalışanların role dayalı performansının organizasyona katkı boyutu arasında yine pozitif yönde orta şiddette ($R= 0,316$) bir ilişkinin olduğu ve çalışanların role dayalı performanslarının işe katkı boyutunda meydana gelen değişimlerin sadece %10’luk kısmının, algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişikliklerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Ayrıca elde edilen regresyon modelinin anlamlı ($F:39,525$ $\text{sig}=0,000$) olduğu söylenebilir. Buna göre, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların role dayalı performansının işe katkı boyutu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çatışma yönetim tarzının, çalışanların role dayalı performansının organizasyona katkı boyutu üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, sadece iş birliği boyutunun ($\text{beta}:0,167$; $t:2,297$; $\text{sig}:0,022$) regresyon katsayısının anlamlı olduğu ve bir tek bu boyutun, organizasyona katkı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, çatışma yönetim tarzı ve algılanan örgütsel desteğin birlikte, çalışanların role dayalı performansının organizasyona katkı boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde, bir algılanan örgütsel desteğin ($\text{beta}: 0,253$; $t: 4,581$ $\text{sig}: 0,000$), organizasyona katkı boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olurken; diğer boyutların olmadığı görülmektedir.

Tablo5.21’de yer alan bilgiler ve yukarıda yapılan açıklamalar birlikte değerlendirildiğinde; çatışma yönetimi tarzının bir tek işbirliği boyutunun, çalışanların role dayalı performansının organizasyona katkı boyutu üzerinde, algılanan örgütsel destek

aracılığıyla tam dolaylı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle *H3d* araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

5.6.5.2.Farklılık Testleri

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan bankacılara anket envanterinin kişisel özellikler bölümünde sorulan cinsiyet, yaş, bankada çalışma süresi ve toplam çalışma sürelerine göre, katılımcıların her bir ölçeğin alt boyutlarına verdikleri yanıtların fark analizine yer verilmiştir. Fark analizlerinde cinsiyet için $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde Bağımsız T-Testi; medeni durum, eğitim durumu, yaş, bankada çalışma süresi ve toplam çalışma süresi için $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans Analizinde bulunan farkların, hangi gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek için ise Post Hoc testlerinden Tukey's HSD testi kullanılmıştır.

H4a: Katılımcıların cinsiyetlerine göre çatışma yönetim tarzını algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Belirtilen hipotezi test etmek için bağımsız T-Testi'nden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.21.de olduğu gibidir:

Tablo 5.22. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarını Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bağımsız T Testi Analiz Özet Tablosu

N: Kadın =211 Erkek= 148	Bütünleştirici Uzlaşma		İşbirliği		Uyma		Kaçınma	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Ortalama	3,5714	3,6314	3,2780	3,3322	2,3902	2,4032	2,8152	2,8007
Standart Sapma	0,939	0,909	0,892	0,959	0,943	0,854	1,034	1,103
t değeri	-,604		-,549		-,133		,127	
Önem Seviyesi	,546		,583		,894		,889	

Tablo 5.22'deki veriler incelendiğinde, katılımcıların çatışma yönetim tarzı algılamalarına ait bütün boyutlara ilişkin önem seviyelerinin hepsinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir.

Buna göre; katılımcıların çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında, cinsiyete göre bir farklılığın olmadığı ifade edilebilir. Farklı bir ifadeyle katılımcıların, bütünleştirici uzlaşma, işbirliği, uyma ve kaçınma şeklindeki çatışma yönetim tarzlarına ilişkin kadın ve erkeklerin algılamaları arasında farklılık gözlenmemektedir. Dolayısıyla *H4a* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

“*H4b*: Katılımcıların cinsiyetlerine göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır”, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için bağımsız T-Testi’nden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.23 ’ te olduğu gibidir:

Tablo5.23.Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Performans Boyutları Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu

N: Kadın =211 Erkek= 148	Kariyer ve Yenilik Performansı		Takım Çalışması ve İş Niteliği		İşe Katkı		Organizasyona Katkı	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Ortalama	3,7420	2,6564	4,0251	3,96672	3,9336	3,9077	4,0032	3,9572
Standart Sapma	,70131	,78261	,55944	,57363	,68762	,76173	,65545	,70339
t değeri	1,086		,955		,337		,634	
Önem Seviyesi	,278		,340		,736		,526	

Tablo 5.23.’deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan bankacıların performans boyutlarına ait bütün önem seviyelerinin hepsinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan bankacıların cinsiyetlerin göre performans boyutları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Dolayısıyla *H4b* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

“*H4c*: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır”, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için bağımsız T-Testi’nden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.24’te olduğu gibidir:

Tablo 5.24. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Destek Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu

N: Kadın =211 Erkek= 148	Algılanan Örgütsel Destek	
	Kadın	Erkek
Ortalama	2,9354	3,1326
Standart Sapma	,84457	,86777
t değeri	-2,153	
Önem Seviyesi	,032	

Tablo 5.24.’deki veriler incelendiğinde, önem seviyesinin=0,032<0,05 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, araştırmaya katılan kadınlar ile erkekler arasında, örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre, erkek katılımcıların, bayan katılımcılara göre, çalıştıkları kuruma ilişkin daha fazla örgütsel destek algıladıklarını ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak *H4c* araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıdaki T-Testi sonuçları birlikte değerlendirilecek olursa, katılımcıların çatışma yönetim tarzı algılamaları ve role dayalı performanslarına ilişkin boyutları arasında, cinsiyete göre her hangi anlamlı bir farklılık olmadığı; buna karşılık, katılımcıların cinsiyetlerine göre, örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

H4d: Katılımcıların medeni durumlarına göre çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Belirtilen araştırma hipotezini test etmek için bağımsız T-Testi'nden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.25 ' te olduğu gibidir:

Tablo 5.25.Katılımcıların Medeni Durumlarına göre Çatışma Yönetimi Tarzı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu

N: Bekar =172 Evli= 187	Bütünleştirici Uzlaşma		İşbirliği		Uyma		Kaçınma	
	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli
Ortalama	3,6738	3,5247	3,3236	3,2790	2,4341	2,3601	2,8052	2,8128
Standart Sapma	,94205	,90830	,90316	,93606	,91988	,89596	1,04776	1,07751
t değeri	1,526		,459		,772		-,068	
Önem Seviyesi	,128		,646		,440		,946	

Tablo 5.25'deki veriler incelendiğinde, katılımcıların çatışma yönetim tarzı algılamalarına ait bütün boyutlara ilişkin önem seviyelerinin hepsinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre; katılımcıların çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında, medeni durumlarına göre bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle bekar ve evli katılımcıların, bütünleştirici uzlaşma, işbirliği, uyma ve kaçınma şeklindeki çatışma yönetim tarzlarına ilişkin algılamaları arasında farklılık gözlenmemektedir. Dolayısıyla *H4d* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H4e: Katılımcıların medeni durumlarına göre role dayalı performans boyutları arasında farklılıklar vardır. Belirtilen araştırma hipotezini test etmek için yine bağımsız T-Testi'nden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.26. te olduğu gibidir:

Tablo 5.26. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Role Dayalı Performans Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu

N: Bekar =172 Evli= 187	Kariyer ve Yenilik Performansı		Takım Çalışması ve İş Niteliği		İşe Katkı		Organizasyona Katkı	
	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli
Ortalama	3,7400	3,6761	4,0291	3,9756	3,9128	3,9323	3,9457	4,0196
Standart Sapma	,70117	,76736	53873	,58888	,74284	,69659	,69128	,65962
t değeri	,822		,896		-,256		-1,034	
Önem Seviyesi	,412		,371		,798		,301	

Tablo 5.26'teki veriler incelendiğinde, katılımcıların performans boyutlarına ait bütün önem seviyelerinin hepsinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle katılımcıların medeni durumlarına göre, role dayalı performans boyutlarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Dolayısıyla *H4e* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H4f: Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için yine bağımsız T-Testi'nden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.27'de olduğu gibidir:

Tablo 5.27. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Destek Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Analiz Özet Tablosu

N: Bekar : 172 Evli: 187	Algılanan Örgütsel Destek	
	Bekar	Evli
Ortalama	2,9826	3,0481
Standart Sapma	,87613	84314
t değeri	-,722	
Önem Seviyesi	,470	

Tablo 5.27'deki veriler incelendiğinde, önem seviyesinin yine 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, araştırmaya katılan bekar ve evli katılımcılar arasında, örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak *H4f* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H4g: Katılımcıların eğitim düzeyine göre çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.28 de olduğu gibidir:

Tablo 5.28. Eğitim Düzeyine Göre Çatışma Yönetimi Tarzı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Özet Tablosu

	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
N	41	44	232	42
Bütünleştirici Uzlaşma				
Ortalama	3,6423	3,5303	3,6398	3,3783
Standart Sapma	1,0284	0,9409	0,8798	1,0509
F Değeri	1,055			
Önem Seviyesi	0,363			
İşbirliği				
Ortalama	3,5447	3,2197	3,3096	3,0952
Standart Sapma	1,0027	0,9616	0,8819	0,9684
F Değeri	1,795			
Önem Seviyesi	0,148			
Uyma				
Ortalama	2,6341	2,5379	2,3391	2,3254
Standart Sapma	0,9798	0,8603	0,8805	0,9999
F Değeri	1,700			
Önem Seviyesi	0,167			
Kaçınma				
Ortalama	3,0488	2,8409	2,8341	2,4048
Standart Sapma	0,1911	0,1298	0,0699	0,1535
F Değeri	2,825			
Önem Seviyesi	0,039			

Tablo 5.28'deki veriler incelendiğinde, eğitim durumlarına göre, çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında farklılığı gösteren veriler incelendiğinde bütünleştirici uzlaşma, işbirliği ve uyma boyutlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Ancak kaçınma boyutuna yönelik

algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın (önem seviyesi=0,039<0,05) olduğu görülmektedir. Buna göre *H4g* araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre lisansüstü eğitime sahip olanlar ile lise mezunu olanlar arasında (önem seviyesi=0,039<0,05) çatışma yönetimi tarzının, kaçınma boyutuna ilişkin ortalamaları arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Lise düzeyinde eğitime sahip olanlar kaçınma boyutunu daha yüksek algıladığı tespit edilmiştir.

H4h: Katılımcıların eğitim durumuna göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Sonuçlar Tablo 5.29’da olduğu gibidir:

Tablo 5.29. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Role-Dayalı Performans Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
N	41	44	232	42
Kariyere ve Yeniliğe Katkı				
Ortalama	3,9686	3,7078	3,6675	3,6667
Standart Sapma	0,8014	0,6506	0,7242	0,7911
F Değeri	2,009			
Önem Seviyesi	0,112			
Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı				
Ortalama	4,2892	4,0260	3,9655	3,8912
Standart Sapma	0,5877	0,7240	0,5011	0,6255
F Değeri	4,546			
Önem Seviyesi	0,004			
İşe Katkı				
Ortalama	4,0081	3,8485	3,9353	3,8492
Standart Sapma	0,7940	0,8228	0,6682	0,7798
F Değeri	0,518			
Önem Seviyesi	0,670			
Organizasyona Katkı				
Ortalama	4,3252	3,9773	3,9181	4,0238
Standart Sapma	0,5400	0,7167	0,6770	0,6559
F Değeri	4,401			
Önem Seviyesi	0,005			

Tablo 5.29 'daki veriler incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumu açısından role dayalı performans boyutlarına ilişkin algılamaları arasında, takım çalışması ve işin niteliğine katkı boyutu (önem seviyesi=0,004<0,05) ile organizasyona katkı (0,005<0,05) boyutları arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, role dayalı performans boyutlarından takım çalışması ve işin niteliğine katkı ile organizasyona katkı boyutları bakımından katılımcıların eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre *H4h* araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Tukey HSD testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre takım ve işin niteliğine katkı boyutu açısından lise mezunu(4,28) olanlar lisans(3,96; sig:0,004) ve lisansüstü(3,89; sig:0,007) mezun olanlardan daha yüksek organizasyona katkı yaptıkları algılamalarına sahip olduğu görülmektedir. Organizasyona katkı boyutu açısından ise lise mezunu olanlar lisans mezunu olanlardan daha çok organizasyona katkı yaptıklarını algılamaktadır.

H4j: Katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.30' da olduğu gibidir:

Tablo 5.30.Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Destek Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
N	41	44	232	42
Algılanan Örgütsel Destek				
Ortalama	3,1982	2,9261	3,0404	2,8036
Standart Sapma	0,8440	0,8016	0,8586	0,9065
F Değeri	1,706			
Önem Seviyesi	0,166			

Tablo 5.30 'daki verilerden görüldüğü gibi, teste ilişkin önem seviyesi 0,05'ten büyük olarak bulunmuştur. Bu nedenle, katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilebilir. Sonuç olarak *H4j* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H4k: Katılımcıların toplam iş deneyimlerine göre çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Belirtilen hipotezi test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.31’de olduğu gibidir:

Tablo 5.31. Toplam İş Deneyimi’ne Göre Katılımcıların Çatışma Yönetimi Tarzı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Boyutlar	N	ORTALAMA	F	ANLAMLILIK
<i>Bütünleştirici</i>				
<i>Uzlaşma</i>				
0-3 yıl	68	3,6716	0,870	0,457
4-7 yıl	119	3,5201		
8-11 yıl	75	3,5289		
12 yıl ve üstü	97	3,6884		
<i>İşbirliği</i>				
0-3 yıl	68	3,0980	1,500	0,214
4-7 yıl	119	3,3291		
8-11 yıl	75	3,4067		
12 yıl ve üstü	97	3,3247		
<i>Uyma</i>				
0-3 yıl	68	2,3382	1,713	0,164
4-7 yıl	119	2,3922		
8-11 yıl	75	2,5911		
12 yıl ve üstü	97	2,2887		
<i>Kaçınma</i>				
0-3 yıl	68	2,6544	0,920	0,431
4-7 yıl	119	2,7941		
8-11 yıl	75	2,9467		
12 yıl ve üstü	97	2,8299		

Tablo 5.31’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, bütün önem seviyelerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıların toplam iş deneyimine göre, çatışma

yönetimi tarzı algılamaları arasında herhangi bir farklılığın olmadığı ifade edilebilir. Dolayısıyla, *H4k* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H4L: Katılımcıların toplam iş deneyimlerine göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.32’ de olduğu gibidir:

Tablo 5.32. Toplam İş Deneyimine Göre Bankacıların Role Dayalı Performans Boyutlarını Algılamalarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Boyutlar	N	ORTALAMA	F	ANLAMLILIK
<i>Kariyere ve Yeniliğe Katkı</i>				
0-3 yıl	68	3,6387		
4-7 yıl	119	3,7923		
8-11 yıl	75	3,6914	0,863	0,460
12 yıl ve üstü	97	3,6613		
<i>Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı</i>				
0-3 yıl	68	3,9895		
4-7 yıl	119	3,9820	1,229	0,299
8-11 yıl	75	3,9295		
12 yıl ve üstü	97	4,0084		
<i>İşe Katkı</i>				
0-3 yıl	68	3,8578		
4-7 yıl	119	3,9104	0,350	0,789
8-11 yıl	75	3,9733		
12 yıl ve üstü	97	3,9450		
<i>Organizasyona Katkı</i>				
0-3 yıl	68	3,7549		
4-7 yıl	119	4,0196	3,351	0,019
8-11 yıl	75	4,0400		
12 yıl ve üstü	97	4,0584		

Tablo 5.32'ye bakıldığında, katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre, çalışanların role dayalı performans boyutlarına ilişkin algılamaları arasında, sadece organizasyona katkı boyutu açısından farklılık göstermektedir (önem seviyesi= $0,019 < 0,05$). Dolayısıyla *H4L* araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için, Tukey HSD testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testine göre farklılık, 12 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahip olanlar, 0-3 yıl iş deneyimine sahip olanlara göre daha yüksek organizasyona katkı gösterirken; 4-7 yıl arası deneyime sahip olanlar yine 0-3 yıl toplam iş deneyimine sahip olanlar göre daha yüksek organizasyona katkı sağladıkları görülmüştür.

H4m: Katılımcıların toplam iş deneyimlerine göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.33'de olduğu gibidir:

Tablo 5.33. Toplam İş Deneyimine Göre Örgütsel Destek Algılamalarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Algılanan Örgütsel Destek	N	ORTALAMA	F	ANLAMLILIK
0-3 yıl	68	3,2096		
4-7 yıl	119	2,9884		
8-11 yıl	75	2,9850	1,480	0,220
12 yıl ve üstü	97	2,9407		

Tablodaki sonuçlardan görüleceği gibi, katılımcıların toplam iş deneyimine göre örgütsel destek algılamalarına ilişkin anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir (önem seviyesi= $0,220 > 0,05$). Buna göre *H4m* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H4n: Katılımcıların şu an buldukları kurumdaki çalışma süresine göre çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.34 ' te olduğu gibidir:

Tablo 5.34. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çatışma Yönetimi Tarzı Algılamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Boyutlar	N	ORTALAMA	F	ANLAMLILIK
<i>Bütünleştirici</i>				
<i>Uzlaşma</i>				
0-3 yıl	147	3,6410	1,244	0,294
4-7 yıl	107	3,4631		
8-11 yıl	54	3,6049		
12 yıl ve üstü	51	3,7364		
<i>İşbirliği</i>				
0-3 yıl	147	3,3186	0,239	0,869
4-7 yıl	107	3,2461		
8-11 yıl	54	3,2932		
12 yıl ve üstü	51	3,3693		
<i>Uyma</i>				
0-3 yıl	147	2,4082	0,101	0,959
4-7 yıl	107	2,3614		
8-11 yıl	54	2,4383		
12 yıl ve üstü	51	2,3856		
<i>Kaçınma</i>				
0-3 yıl	147	2,8469	0,812	0,488
4-7 yıl	107	2,7336		
8-11 yıl	54	2,7037		
12 yıl ve üstü	51	2,9706		

Tablo 5.34'te görüleceği gibi, teste ait bütün önem seviyeleri 0,05'ten büyük olarak bulunmuştur. Buna göre, katılımcıların şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süresine göre çatışma yönetim tarzı algılamaları arasında herhangi bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak *H4n* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H4p: Katılımcıların şu an buldukları kurumdaki çalışma süresine göre role dayalı performans boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.35 ' te olduğu gibidir:

Tablo 5.35. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Role Dayalı Performans Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Boyutlar	N	ORTALAMA	F	ANLAMLILIK
<i>Kariyere ve Yeniliğe Katkı</i>				
0-3 yıl	147	3,7259		
4-7 yıl	107	3,6782	0,087	0,967
8-11 yıl	54	3,7116		
12 yıl ve üstü	51	3,7019		
<i>Takım Çalışması ve İş Niteliğine Katkı</i>				
0-3 yıl	147	4,0010		
4-7 yıl	107	3,9212	1,986	0,116
8-11 yıl	54	4,0159		
12 yıl ve üstü	51	4,1541		
<i>İşe Katkı</i>				
0-3 yıl	147	3,8844		
4-7 yıl	107	3,9128	0,756	0,519
8-11 yıl	54	3,9198		
12 yıl ve üstü	51	4,0588		
<i>Organizasyona Katkı</i>				
0-3 yıl	147	3,9524		
4-7 yıl	107	3,8972	2,546	0,056
8-11 yıl	54	4,0432		
12 yıl ve üstü	51	4,1961		

Tablo 5.35 incelendiğinde yine teste ilişkin bütün önem seviyeleri 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, katılımcıların şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süresine göre role dayalı performans boyutlarını algılamaları açısından her hangi bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak *H4p* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

H4r: Katılımcıların şu an buldukları kurumdaki çalışma göre örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı farklılık vardır, şeklindeki araştırma hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin özet bilgiler Tablo 5.36'da olduğu gibidir:

Tablo 5.36. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Destek Algılamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Algılanan Örgütsel Destek	N	ORTALAMA	F	ANLAMLILIK
0-3 yıl	147	3,1641		
4-7 yıl	107	2,9042		
8-11 yıl	54	2,8194	3,069	0,028
12 yıl ve üstü	51	3,0368		

Tablo 5.36'ten görüldüğü üzere, teste ilişkin önem seviyesi 0,05'ten büyük olara bulunmuştur. Buradan hareketle, katılımcıların şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel destek algılamaları arasında her hangi bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak *H4r* araştırma hipotezi reddedilmiştir.

5.7.Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışma yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Örgüt açısından çalışanın performansını yükseltmek genel verimliliği arttıran unsurların başında yer almaktadır. Bu nedenle bu araştırmada performansı etkileyecek unsurlar göz önüne alınarak önemli olduğunu düşündüğümüz bazı bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmada bankacılık sektöründe yöneticilerin kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları ve çalışanların role dayalı performansları arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde her bir rol performansında farklılıklar görülmektedir. *Bütünleştirici uzlaşma* çatışma yönetimi tarzının; kariyere ve yeniliğe katkı, takım çalışması ve iş niteliğine katkı, işe katkı olmak üzere role dayalı performansın üç boyutunu olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, yöneticiler bütünleştirici uzlaşma ile çatışmaları yönettiğinde belirtilen role dayalı performans üzerinde olumlu etkileri olacağı söylenebilir. Araştırmamızda ulaşılan bu sonuç Song ve arkadaşlarının (2006) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Song ve arkadaşlarının çalışmasında, bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yönetim tarzları, çalışanların yenilik performansını anlamlı ve olumlu etkilemiştir.

Araştırmamızda, çalışanın örgütün genel yararına olan katkısını gösteren ve rol performansının boyutlarından birisini oluşturan “organizasyona katkı” açısından, *işbirliği* çatışma yönetim tarzının, kariyere ve yeniliğe katkı rol performansı açısından ise, *uyum* çatışma yönetim tarzının olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

Araştırmamızda *bütünleştirici uzlaşma*, *işbirliği* ve *uyum* çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sonuçların olumlu ve anlamlı çıkmasında, belirtilen tarzların çatışmaların çözümünde karşılıklı fikir alışverişinde bulunmayı sağlaması ile bizzat işi yapan kişinin çatışmaları yönetirken bu çözümlerde etkili olması rol oynamaktadır.

Çatışma yönetim tarzlarının role dayalı performans üzerine etkileri değerlendirildiğinde yöneticinin *kaçınma* çatışma yönetim tarzını kullanmasının role dayalı performansın hiçbir alanına anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu bulgu önceki araştırmalar ile

karşılaştırıldığında Song v.d. (2006) ve Chen, Liu ve Tjisvold (2005)'nin çalışmaları ile çelişmektedir. Söz konusu araştırmalarda kaçınmacı çatışma yönetim tarzının olumsuz sonuçlar doğurabileceği bilinse de, araştırma yaptığımız bankalarda bu sonuç doğrulanmamıştır. Araştırmamızın sonucunun bu şekilde çıkmasının nedeni, kaçınma çatışma yönetim tarzının çok düşük düzeyde kullanılması ya da sektör çalışanlarınca bu tarzın çok düşük düzeyde kullanıldığının algılanması olabilir. Bu durumda Hipotez 1'in kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Algılanan örgütsel destek ile performans boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, örgütte yönetici desteği, olumlu iş koşulları ve adalet gibi faktörlerin sağlanması sonucu oluşan algılanan örgütsel destekteki artışın, çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediği Shock ve Eisenberger (2006), Rhoades ve Eisenberger (2002)'in araştırmalarında saptanmıştır. Çalışmamızın sonuçlarında algılanan örgütsel desteğin role dayalı performansının her bir boyutunu pozitif ve anlamlı etkilediği saptanmıştır. Bu veriler doğrultusunda araştırmamızda hipotez 2 kabul edilmiştir. Beklenen bu sonuç bankacılık sektöründen oluşan örneklemimizde doğrulanmıştır.

Çalışanların örgütsel destek algısının yüksekliği örgüte bağlılık ve iş tatmininde artışı sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüte avantaj sağlayacak bu algının yönetilmesi önem arz etmektedir. Söz konusu algının gelişimine katkı sağlayabilecek bir diğer faktör, çatışma yönetim tarzıdır. Araştırmada yöneticilerin kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki incelendiğinde, yöneticiler "*bütünleştirici uzlaşma*" ve "*işbirliği*" çatışma yönetimi tarzını kullandığında algılanan örgütsel desteğin arttığı görülmektedir. Yöneticinin, bütünleştirici uzlaşma ve işbirliği çatışma yönetim tarzlarını kullanarak çalışan ile karşılıklı işbirliğine dayalı bir bilgi alışverişine girmesi olasıdır. Dolayısıyla, çalışanın örgütün kendisini desteklediğine yönelik algısı da yükselmektedir. Uyuma ve kaçınma çatışma yönetim tarzının böyle bir ilişkiyi göstermemesi ise, yöneticinin çatışmalarda sergilediği davranışın belirsiz ve destekleyici olmamasından kaynaklanmaktadır. Bulunan bu sonuç araştırmadaki hipotez 3'ün kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Araştırmanın bulgularından çıkarabileceğimiz diğer önemli bir sonuç ise, çatışma yönetim tarzlarının algılanan örgütsel destek aracılığıyla role dayalı performans üzerindeki etkileridir. Bu etkiler değerlendirildiğinde, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim tarzları ile, algılanan örgütsel desteği etkileyerek, çalışanların performanslarının yükseltilebileceği belirtilebilir. Çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirici uzlaşma ve işbirliği tarzları, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyerek, role dayalı performansın bazı boyutlarına (takım çalışması ve iş niteliğine katkı..) daha etkili katkıda bulunmaktadır.

Bu sonuçların ayrıntılarına inildiğinde, çatışma yönetim tarzı boyutlarından bütünleştirici uzlaşma, role dayalı performansın kariyere ve yeniliğe katkı boyutu üzerinde yarı dolaylı, iş birliği boyutunun ise tam dolaylı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, iş birliği boyutundaki bir artış ise ancak algılanan örgütsel destek üzerinden tam dolaylı bir şekilde kariyere ve yeniliğe katkı performans düzeyini arttırmaktadır.

Bütünleştirici uzlaşmanın, takım çalışmasına ve işin niteliğine katkı rol performansı üzerinde -algılanan örgütsel destek aracılığıyla- yarı dolaylı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre, bütünleştirici uzlaşma tarzını kullanan bir yönetici, hem takım çalışması ve işin niteliği katkı yönünden, hem de söz konusu tarzın algılanan örgütsel desteği artırması aracılığıyla, söz konusu rol performansında bir artış sağlayacaktır. Dolayısıyla, bütünleştirici uzlaşma çatışma yönetim tarzının, role dayalı performansın takım çalışması ve işin niteliğine katkı yönünden performansının artmasında, etkili bir araç olduğu belirtilebilir.

Çatışma yönetim tarzlarının, algılanan örgütsel destek aracılığıyla, role dayalı performansın *işe katkı boyutuna* dolaylı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Çünkü işe katkı yönünden çalışanın performansı, görev tanımında yer alan temel faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle, çalışanın zorunlu görevleri olarak nitelendirebilecek bu faaliyetleri gerçekleştirmesinde, algılanan örgütsel desteğin herhangi bir ara değişken etkisinin söz konusu olmadığı ifade edilebilir.

Çatışma yönetim tarzlarından iş birliği, role dayalı performansın *organizasyona katkı* boyutu üzerinde, algılanan örgütsel destek aracılığı ile tam dolaylı etkiye sahiptir. Buna göre, çatışma yönetim tarzlarında iş birliğinin kullanılması, öncelikle çalışanların algıladıkları

örgütsel desteği arttırmakta, örgütsel destekteki artış ise organizasyona katkı yönünden performans düzeyini yükseltmektedir.

Araştırmada banka çalışanlarının yöneticilerinin çatışma yönetim tarzını algılamaları açısından; cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve iş deneyimi yönünden anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Fakat eğitim düzeyi ile çalışanların yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarını algılamaları arasındaki farklılık, sadece kaçınma boyutunda görülmektedir. Lise düzeyinde eğitime sahip olanların, lisansüstü mezunlarına göre kaçınma boyutunu daha yüksek algıladığı görülmektedir.

Banka çalışanlarının iş deneyimi göz önüne alındığında role dayalı performans düzeyi arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Söz konusu farklılığın kaynağını, 12 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip olanların organizasyona katkı yönünden rol performansını daha yüksek düzeyde algılamaları oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde, çalışanın iş deneyimi arttıkça, performansının da -işe daha hakim olacağı için- arttığını gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Bu sonuç, araştırmamızda organizasyona katkı rol performans düzeyi ile paralel niteliktedir.

Araştırmamızda erkeklerin örgütsel desteği kadınlara nazaran daha yüksek algıladığı görülmüştür. Bu sonuç aynı zamanda kadınların kendilerine eşit davranılmadığını düşünmesinden kaynaklanmış olabilir. Bu durum, kadınların örgütsel destek algılamalarını artıracak başka düzenlemelerin de yapılması gereğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde çatışma olgusu ve çalışan performansı gün geçtikçe daha fazla dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Bunun nedenleri arasında, ilk olarak, çatışmaların örgüt içerisinde kaçınılmaz olması, ikinci olarak da örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların hem çalışanlara hem de örgütün bütününe etkileri yer almaktadır.

Çalışan ile yönetici arasında yaşanan çatışmaların çalışana olan etkilerinin analizi için kullanılan iş performansı değişkeni, örgütler açısından incelenebilecek en önemli değişkenlerden biridir. Bilindiği kadarıyla iş performansı kriteri olarak *role dayalı performans* Türkiye de ilk kez araştırmamızda kullanılarak literatüre önemli bir katkıda bulunduğumuz kanısındayız. İş performansının roller açısından değerlendirilmesinin, çalışmaya hem özgünlük hem de iş performansını oluşturan unsurların daha detaylı incelenmesini sağladığı belirtilebilir.

Çalışmaya ilişkin uzun yıllardır gelişen yaklaşımlar değerlendirildiğinde varılan noktada çatışmaların nedeni ne olursa olsun etkinlik ve verimliliğin sağlanmasının, iyi yönetilmesine bağlı olduğu kabul edilmektedir. Çalışmada bu söylem role dayalı performans açısından düşünüldüğünde kullanılan çatışma yönetim tarzına göre, çalışanın iş performansının farklılaştığı görülmüştür. Diğer yandan, istenilen etkinin sağlanması için bazı çatışma yönetim tarzlarının kullanımının önemli olduğu kanısına varılmıştır. Ayrıca araştırmada *algılanan örgütsel desteğin* çatışma yönetim tarzı ve role dayalı performansın bazı boyutları arasında ilişkiyi güçlendiren bir ara değişken olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Araştırmada bütünleştirici uzlaşma ve işbirliği çatışma yönetimi tarzlarının role dayalı performansı olumlu etkilediği görülmektedir. Bunun nedeni, yöneticinin çalışan ile arasındaki ilişkinin kalitesini yükseltmesi, açık iletişimde bulunması, farklılıkları kabul etmesi ve motivasyonu harekete geçirmesidir. Aynı zamanda belirtilen çatışma yönetim tarzlarının, yöneticinin çalışan ile ilişkisinde görüş alanını genişleterek, sorunları derinlemesine irdelemesine ve daha tarafsız yaklaşıma sahip olma potansiyeli nedeniyle de role dayalı performansı anlamlı ve olumlu olarak etkilediği ifade edilebilir.

Yöneticilere Öneriler

- Yöneticiler astları ile aralarında ortaya çıkan çatışmaları yönetirken *bütünleştirici uzlaşma ve işbirliği* tarzını kullanmalıdır. Çünkü, söz konusu boyutlar çalışanların örgütsel destek algısını arttırarak, role dayalı performansları üzerinde daha güçlü etkiler meydana getirmektedir.
- Yöneticiler çatışmaları yönetirken bütünleştirici uzlaşma ve işbirliği tarzlarının hangi davranışları gerektirdiğine ilişkin bilgi düzeylerini arttırmalıdır. Yöneticilerin belirtilen konularda bilgi düzeylerini artıracak faaliyetlerden en önemlisi ise bu konulara ilişkin eğitim faaliyetlerine katılmalarının sağlanmasıdır.
- Örgütsel destek algısının, çeşitli nedenlerle, kadınlar tarafından erkeklerden daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Kadınların örgütsel destek algısının düşük olması yöneticiler tarafından analiz edilerek, söz konusu algıyı artırabilecek örgütsel düzenlemeler de gündeme getirilmelidir.

Diğer Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu araştırmanın evrenini hizmet sektöründe yer alan özel bankalar oluşturmaktadır. Araştırmadaki ilişkiler üretim sektöründe de araştırılarak karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırmada, yönetici-ast arasında yaşanan çatışmalarda yöneticinin çatışma yönetim tarzı üzerinde durulmuştur. Bu kapsam genişletilerek çalışanların aynı düzeydeki iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmalar da dahil edilebilir.
- Bu araştırmada, çatışmaların ortaya çıkmasında etkili olan nedenler teorik olarak incelenmiş, fakat çalışmanın uygulama kısmını oluşturan bankacılık sektöründe söz konusu nedenler ele alınmamıştır. Dolayısıyla diğer araştırmalarda her sektöre ilişkin olarak çatışmaların ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerin araştırmaya dahil edilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akatay, A., “Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Teknikleri” Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Aralık, 2003, s. 55-75.
- Akkirman, Ali Deniz, “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:13, Sayı 2, 1999, s 1-11.
- Aldemir C., Ataol A., ve Budak G., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- Alexander, M., “Employee Performance Discipline Problems: A New Approach” , Industrial Relations Centre Pres, Queen’s University, Kingston-Ontario, 2000, s.1-24.
- Alguadiş, I.M., “Önlemek, Çözmek ve Yönetmek” , Kaynak Dergisi, Sayı 23, 2005.
- Almost, J.,“Coflict within nursing work environments: Concept Analysis” *Journal of Advanced Nursing*, 53,4,2005,s. 443-452.
- Andres, R.D. , García-Lapresta J.L., González-Pachón ,L, “Performance appraisal based on distance function methods” *European Journal of Operational Research* 207 , 2010, 1599–1607.
- Atay, K., “Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen, Okul Müdürü ve Denetmen Algıları” *Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(25),2001,21–31.
- Avolio, B.J. Ve Bass, B.M. “Individualised Consideration Viewed At Multiple LevelsOf Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership”, *Leadership Quarterly*, 6,1995,s. 199-218.
- Aykut, S., “Örgütsel Adalet, Birey Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları” Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul, 2007.
- Barki, H., Hartwick J., “Interpersonal Conclit and Its Management in Information System Development”, *MIS quarterly*, Vol.25, No 2,2001,s.197-198.
- Baron, J.N., Kreps, D.M., Strategic Human Resources, Frameworks for General Managers. Wiley & Sons, New York,1999.

- Barrick, M. R.; Mount K. M., “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis”, *Personel Psychology*,1-26 Volume 1, Edited by: Cary L. Cooper, Sage Publications,,1991,s.133-154.
- Barutçugil, İ., “ **Performans Yönetimi**”, İstanbul, Kariyer Yayıncılık,2002.
- Baykal, K., Kovancı A.,“Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma” *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, cilt 3, sayı 3, 2008, s.21-38.
- Bingöl, D. ,**İnsan Kaynakları Yönetimi** (5. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları,2003.
- Bird, A.,“Careers As Repositories of Knowledge: A New Perspektive On Boundaryless Careers” , *Journal Of Ormanizational Behavior*,1994.
- Boyatzis, D. E.,” Competencies in the 21th century”, *Journal of Management Development*. Vol. 27,no. 1,2008, s. 5–12
- Boyatzis, R.E. **The competent Manager: A Model for Effective Performance**, Jonh Wiley and Son, New York,1982.
- Can H., v.d. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi** , Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.
- Carsten K.W. De Dreu, Evers Arne, Beersma Bianca, Kluver Esters S. Ve Nauta Aukje, “ A Theory-based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace” , *Journal of Organizational Behaviour*, April, 2001,s. 645-668.
- Catt, S.E., Miller, D.S., *Supervision: Working with People* , Richard D. Irwin Inc., N.Y.,1991.
- Celuch K., Bantham J.H., Chicker J.K., “The role of trust in buyer–seller conflict management” *Journal of Business Research* ,2010,s.1-7.
- Cheung C.C. ve Chuah K.B., “Intergroup conflict management framework for Hong Kong's manufacturing industry”*Engineering Management Journal*; Vol 12, No 3, 2000, s. 26-33.
- Chiu, Shan – Kou, *The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan* , H . Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration (yayınlanmamış doktora tezi),2004.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R., Williams, R., Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology* 74,1989, s.130–135.

- Cropanzano R., Byrne Z.S., Bobocel R., Rupp D.E., “Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 58, 2001, s.173-174.
- Çakmak, A.F., “Performans Değerlendirme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi” , İstanbul Teknik Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2005.
- D’Oosterlinck ve Broekaert F. “ Intedrating School-Based and Therapeutic Conflict Management Models at Schools”, *The Journal of School Health*, 73,6,2003,s.222-225.
- Darling J.R. Walker W.E. “Effective conflict management: Use of the behavioral style model”*Leadership & Organization Development Journal*, 22, 5/6, 2001, s.239-242.
- Dawley D. Davis, Andrews M.C., Bucklew N.S., “Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 3, 2008, s. 235-247.
- Deniz M.,ve Çolak M., “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,Kış* ,V. 7, N.23, 2008, s. 304-332.
- Dijkstra, Maria T.M; Direndonck, Dirk Van; Evers, Arne; De Dreu, Carsten K.W; “Conflict and Well-Being at Work: The Moderating Role of Personality,” *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 4, Sayı 2,2005,s.87–104.
- Ehie I.C., “The impact of conflict on manufacturing decisions and company performance” *Int. J. Production Economics*, 126,2010, s.145-157.
- Eisenberber R., HuntingtonS. Hutchison and D Sowa, 1986, “Perceieved OrganizationalSupport” *Journal of Applied Pschology* 71, 1986, 500-507.
- Erdil O., “İsgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz. Ün.v.İ.İ.B.F.Yayını, Antalya, 1998.
- Erdoğan, İ. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul,1999.

- Erkuş A., Tabak, A., “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetimi Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, s.213-242.
- Ertürk, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.
- Ertürk, M., “Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi Ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması” *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:11, S.125,1994.
- Eser, G. “Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi”, *Marmara Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1, 2011, s.365-376.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B., **Human Resources Management**. Houghton Mifflin Company, Boston, 2006.
- Fletcher, C., “ Performance appraisal and management: The developing research agenda”, *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 74, 2001, s.473-487 .
- Gegez, E., **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, 2008.
- Gerzon, M., **Çatışmalı Ortamlarda Liderlik**, Ahmet Kardam (Çev) Mess Yayın No: 507, İstanbul, Acar Y. 2006.
- Goncalo J. A., Polman E., Maclach C., “Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,113, 2010, s.13-24.
- Güzel B.,Perçin Ş.N., Tükeltürk A., “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm İle İlişkisi Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs, 2010.
- Greenberg, J., “Organizational Justice:Yesterday, Today and Tommorrow”, *Journal of Management*, cilt:16, s:2, 1990, ss.399-432.
- Greenhaus, J. Callanan, G. Godshalk M.V. v.d., **Career Management**, The Dryden Pres,2000.
- Greer L. L., Heather M. C., Karen A.J., “The Bigger They are, The Harder They Fall: Linking Team Power, Team Conflict, and Performance” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,2011, s.1-13.

- Gross, M.A; Guerrero, L. K., Managing conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles, *The International Journal of Conflict Management*. 11(3),2000,s. 200–226.
- Harvey, Don; Brown, Donald R; **An Experimental Approach to Organization Development**. Prentice Hall, New Jersey, U.S.A,1996.
- Haun S., Steinmetz H., Dormann C., “Objective Work–Nonwork Conflict: From Incompatible Demands to Decreased Work Role” *Journal of Vocational Behavior* ,2011, s.1-32.
- Hogg M.A., ve Vaughan G.M., **Sosyal Psikoloji**, (Çev: İbrahim Yıldız-Aydın Gelmez), Ankara,Ütopya yayınları, 2007.
- Janssen, O., “ Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior” , *Journal of Occupational an Organizational Psychology*, 73,2000,s.287-302.
- Janssen, O., “Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of and Less Satisfactory Relations with Co-Workers” ,*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76,2003, s.347-364.
- Jarman, M., Complete turnaround 360-degree evaluations gaining favour with workers management. Arizona Republic, 1999.
- Jehn, K. A. “ A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict”, *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995, s.256–282.
- Jehn, K. A. The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict. *Unpublished doctoral dissertation*, Northwestern University, 1992.
- Jehn K.A., Bendersky C. “Intragroup conflict in organisations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship” *Research in Organizational Behavior*, 25, 2003, s.187-242.
- Kahn, Robert L., Boulding E., **Power and Conflict in Organizations**, London, 1964
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Kaushal, R., Ve Kwantes C.T. “The Role Of Culture And Personality in Choice Of Conflict Management Strategy”, *International Journal Of Intercultural Relations*, 30, 2006, s.579-603.

- Kelloway, E. K.; Loughlin, C.; Barling, J. ve Nault, A., “Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs”. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), March/June, 2002, 143-151.
- Keçecioğlu, Tamer; (1999) “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi” *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi*, İstanbul.
- Kezsbom, D. “Managing The Chaos: Conflict Among Project Teams. American Association of Cost Engineers”. *Transactions of the American Association of Cost Engineers*, 1989.
- Khalid A. Aldakhilallah- Parante H. Diane, “ Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals” ,*Total Quality Management*, Cilt: 13, Sayı: 1, 2002.
- Kırel, Ç., Özkalp, E. **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:111, Eskişehir,1996.
- Koçel T., **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayın, 10.Basım, İstanbul, 2005.
- Kraimer, M.L. and Wayne, S.J., “An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment”, *Journal of Management*, 30(2), 2004, s. 209–237.
- Kuhn, T. , “Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study”, *Human Communication Research*, 26(4), 2000, s. 558-590.
- Kurtuluş, K., **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2010.
- Liu J.Y.C. v.d. “Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance” *International Journal of Project Management* 29,2011, s.547–556.
- Loi R., Hang-Yue N., Foley S., Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support , *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Mar 79,2006,s. 101-120
- Lori A. M., Stamper C.L. “ Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work performance” *Journal of Managerial Issues*; Winter 19, 4 ,2007, s. 517-535.

- Luthans, Fred, Organizational Behavior. Mc Graw-Hill International Editions, Singapore,1995.
- Mathis, R. L.; Jackson J.H.,Human Resource Management, Ninth Edition, South-Western Collge Publishing ,2000.
- March G.J., Simon A. H., **Örgütler** (Çev: Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran) , Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara,1975.
- Mauree L.Ambrose, “Old Friends, New Faces,”*Journal of Management*, Vol.25. No.3,1999.
- Aktan, C., 2000 li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Sinerjik Yönetim, Tügiad Yayınları,1999.
- Mazaheri E., Basil D., Yanamandram V., Daroczi Z., “The impactofpre-existing attitude and conflict management styleon customer satisfaction with service recovery” *Journal of Retailing and Consumer Services* 18,2011,s.235-245.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen “Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996,s.252-276.
- Nakip, M., **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Ankara:Seçkin Yayınları, 2006.
- İpek, C. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları (Editör C. Elma; K Demir. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar), Anı Yayıncılık Ankara,2000.
- Osagbemi, T. “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, *Journal of Managerial Psychology*, 12(8),1997,s. 511-519.
- Önderoğlu, S., Örgütsel Adalet Algısı, İş-Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), 2010.
- Özbenli, Ş., The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi),1999.
- Özçer,S., “Bugünün ve Geleceğin Örgütleri için Çözüm: YaratıcılığınYönetimi”, Ankara, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:6 Sayı:5, Mayıs, 2002.

- Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2),2003, s.113-130.
- Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri” *M. Amme İdare Dergisi*, Cilt 37, sayı 4, 2004, s. 97-115.
- Özkalp E. Ve Kirel, Ç., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149, Eskişehir,2001.
- Pfau, B., Kay, I., “ Does 360-degree feedback negatively affect company performance?” *HR Magazine* 47, 2002,s.56-60.
- Poon J. M.L. Hanim A., Salleh M., Senik Z. C., “Propensity To Trust As A Moderator Of The Relationship Between Perceived Organizational Support And Job Satisfaction” *International Journal of Organization Theory and Behavior*; Fall 10, 3, 2007, s.350-365.
- Psenicka, C., & Rahim,A., “A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries”*The International Journal of Organizational Analysis*, (10) 4, 2002,302-326.
- Rahim M.Afzalur, “Toward a Theory of Managing Organizational”, *International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No:3,2002
- Rahim, M.A. **Managing Conflict in Organizations**, Praeger Publishers, Second Edition,1992.
- Rahim, M A . "A strategy for managing conflict in complex organizations", *Human Relations*, 38(1),1985,s. 81-89.
- Rhoades,L., ve Eisenberger, R., “Perceived Organizational Support: A Rewiev of The Literature”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, s.698-714.
- Ritchie, J.B ve Thompson, P., **Organization and People**, Fourth Edition, West Publishing Company, 1998.
- Rigle R.J. Edmondson D.R., Hansen J.D., “A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research” *Journal of Business Research* 62 ,2009,s. 1027–1030
- Rubin, J., Pruitt, D.,ve Kim, S. **Social conflict: Escalation, stalemate and settlement**. New York: McGraw-Hill,1994.

- Robbins, S. **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk) Etam Yayınları, Eskişehir,1994.
- Sabuncuoğlu, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi kitabevi, Bursa,2000.
- Schein, Edgard, H.: **Örgüt Psikolojisi**, Çeviren: Tosun, Mustafa, Ankara, Todaie Yayınları, No:172, 1978.
- Seval, H., “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi,” *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, 2006, s. 246–255.
- Sezgin F., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar” *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1,2005,s. 317-339.
- Shanock, L, R, ve Eisenberger, R., “When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates’ Perceieved Supervisors Support, Perceieved Supervisor Support, Perceieved Organizational Support and Performance” *Journal of Applies Psychology*, Vol: 91(3), 2006, 689-695.
- Sikander, W., Impact Of Leadership Styles On Emplpyee’s Performance And Their Health In SME Sector, Superior University, Master Thesis MBA, Unpublication, 99,2010,s. 20-34.
- Silah, M.,**Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi, 2001.
- Sims, R.,R.,, **Managing Organizational Behavior**, Quorum Boks, 2002.
- Solmuş, T., “Örgütlerde Kişilerarası- Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi” , *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı:20, Mart, 2001,s.40-49.
- Song M., Dyer B. Thieme R.J. “Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective” *Academy of Marketing Science, Journal*, 34, 3, 2006, 341-356.
- Sökmen A.,Yazıcıoğlu İ.,“Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yöntemi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* , Sayı: 1,2005,s.1-19.
- Stoneer, J.E., Freeman R.E. **Management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- Şahin A. “Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”,*S.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 2006.

- Şimşek, Ş. **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset,2002.
- Şimşek, M. S., **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 1996.
- Şimşek, Ö.F., **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks, Ankara, 2007.
- Thompson, James D., **Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli** (Çev: Ural Sözen, Cengiz Üçok), Ankara: Kalite Matbaası, 1976.
- Tjosvold, D. **Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations, Managing Conclit: An Interdiciplinary Approach** (Editör: M.Afzalur Rahim) Praeger Publishers, New York,1989.
- Turunç Ö., ve Çelik M., “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi” *Yönetim Ve Ekonomi* , Cilt:17 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 2010.
- Türkel A., **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, 2000.
- Trimmer, Kenneth J., Madeline A. Domino Ve J. Ellis Blanton “The Impact Of Personality Diversity On Conflict In Isd Teams”, *The Journal Of Computer Information Systems*, 42.(4), 2002,s.7-14.
- Trubisky, P., Ting-Toomey, S., ve Lin,S.L. “The Influence Of İndividualizm-Collectivism And Self-Monitoring On Conflict Styles” *International Journal Of Intercultural Relations*, 15, s.65-84.
- Uysal, İ.,“Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama” Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Subat (Uzmanlık Yeterlilik Tezi),2004.
- Üngüren, E., “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama Sektöründe Bir Araştırma” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Volum 1, 2008,s.880-908.
- Üngüren E., Cengiz F., Algür S., “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, No 27, 2009, s.36-56.
- Waitchalla R.R.V. Suppiah ve Raduan Che Rose, “A Competence-based View to Conflict Management” , *American Journal of Applied Sciences* 3(7),2006,s.1905-1909.

- Weider-Hatfield D., Hatfield, J.D., “Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work”, *Journal of Social Psychology*, 6, 1995, s. 687-698.
- Welbourne M.T., Johnson D.E., Erez A., “The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure” *Academy of Management Journal*, 41, 5, 1998; s. 540-555.
- Yatkin A., “Örgütsel Çatışmanın Ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri” *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* ,2008, s 6-18.
- Yelboğa, A. “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, Haziran, 2006.
- Yılmaz H., Karahan A. “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 17, Sayı 2, 2010, s 145-158.
- Yıldız S., Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi : Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, A.İ.B. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) 2008.
- Yükselen, C., **Pazarlama Araştırmaları**, Detay Yayınevi, İzmir, 2003.
- Yoon, J., and Thye, S., “Supervisor Support in Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity”, *The Journal of Social Psychology*, 140 (3), 1998, s. 295-316.
- Zhuang G. V.d “ Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels” *Industrial Marketing Management*, 39,2010,s.137-149
- w.w.w.tbb.org.tr

EK1

Değerli katılımcı,

Bu araştırma Marmara Üniversitesinde yürütülmekte olan bir doktora tez çalışması için gerçekleştirilmektedir. Lütfen cevaplama öncesi her bölüm başındaki açıklamayı dikkatlice okuyunuz ve ekteki tüm bilgileri eksiksiz bir şekilde sırayla doldurunuz.

Bu çalışmada sizin fikirleriniz bizim için çok önemlidir. Vereceğiniz bilgiler saklı tutulacak ve bu çalışma haricinde kullanılmayacaktır. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımla
İlknur Taştan Boz

Açıklama: Aşağıda bir üst yöneticinizin astları ile olan ilişkilerinde nasıl davranabileceğini gösteren ifadeler vardır. İfadelere katılma derecenizi işaretleyiniz. Yöneticim;	(1:Katılmıyorum)----- (5: Katılıyorum)				
	1	2	3	4	5
1.Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu astları ile birlikte gözden geçirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
2.Astlarının ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
3.Astları ile olan anlaşmazlıkları kendine saklar.	1	2	3	4	5
4.Ortak bir karara ulaşabilmek için astları ile fikir birliği sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
5.Sorunların çözümünde ortak beklentileri karşılayacak bir biçimde astları ile işbirliği yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
6.Astları ile olan görüş ayrılıklarını ortaya koymaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
7.İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmayı dener.	1	2	3	4	5
8.Kendi düşüncelerini astlarına kabul ettirmek için baskı yapar.	1	2	3	4	5
9.Bir kararı kendi lehine çevirmek için yetkisini kullanır.	1	2	3	4	5
10.Astlarının isteklerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
11.Astlarının isteklerini koşulsuz benimser.	1	2	3	4	5
12.Bir sorunu astları ile birlikte çözmesi gerektiğinde onlarla bilgi alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5
13.Genellikle astlarına ödün verir.	1	2	3	4	5
14.Genellikle çözülemeyen anlaşmazlıkları aşmak için orta bir yol önerir.	1	2	3	4	5
15.Uzlaşma sağlamak için astları ile görüşmelerde bulunur.	1	2	3	4	5
16.Genellikle astlarıyla anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
17. Herhangi bir sorunla ilgili olarak astlarıyla karşı karşıya gelmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
18.Bir kararı kendi lehine çevirmek için bilgi ve becerilerini kullanır.	1	2	3	4	5
19.Genellikle astlarının önerileri doğrultusunda hareket eder.	1	2	3	4	5
20.Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunma yoluna başvurur.	1	2	3	4	5

Yöneticim; (Her bir ifadeyi bir üst yöneticinizi göz önüne alarak uygun ifadeyi işaretleyiniz)	(1: Katılmıyorum)----- (5: Katılıyorum)				
21. Genellikle sorunun kendisiyle ilgili olan bölümünü yakından takip eder.	1	2	3	4	5
22. Sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için herkesin endişelerinin açığa çıkması için çalışır.	1	2	3	4	5
23. Kabul edilebilir çözümler üretebilmek için astları ile işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
24. Astlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanır.	1	2	3	4	5
26. İnciten duygulara yol açmamak için astları ile olan anlaşmazlıklarını kendine saklar.	1	2	3	4	5
27. Astlarıyla tatsız konuşmalar yapmaktan kaçınmaya çalışır.	1	2	3	4	5
28. Sorunların doğru ve tam olarak anlaşılması için astları ile birlikte çalışmaya gayret eder.	1	2	3	4	5

Açıklama: Aşağıdaki ifadeler kurumunuzu değerlendirmeye yöneliktir. Çalıştığınız bankayı göz önüne alarak;	(1: Katılmıyorum)----- (5: Katılıyorum)				
1. Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser					
2. Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir.					
3. Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.					
4. Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum yardıma hazırdır.					
5. Çalıştığım kurum yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.					
6. Çalıştığım kurum fırsat bulursa beni istismar eder.					
7. Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor.					
8. Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.					

Açıklama: Bu bölümde yaptığınız işle ilgili olarak kendinizi değerlendiriniz. Her bir ifadeye kendinizin yeterlilik düzeyini belirleyerek işaretleyiniz.	(1: Yetersiz)----- (5: Mükemmel)				
1. Yaptığım işin miktarı (çıktı miktarı)	1	2	3	4	5
2. Ekip arkadaşlarımdan ihtiyaçlarına cevap vermek	1	2	3	4	5
3. İş yapış şekli ve iş süreçlerini iyileştirmek (daha etkin iş süreçleri yaratma)	1	2	3	4	5
4. Belirlediğim kariyer hedeflerine ulaşmak	1	2	3	4	5
5. Yeni fikirlerin uygulanmasına katkı	1	2	3	4	5
Açıklama: Her bir ifadeye işinizle ilgili olarak kendinizi değerlendiriniz	(1: Yetersiz)----- (5: Mükemmel)				
6. Ekip arkadaşlarımdan bilgi elde etmek	1	2	3	4	5

7.Bankamın çalışılacak daha iyi bir yer olması için katkıda bulunma	1	2	3	4	5
8.İşim ile ilgili olmayan görevleri yerine getirerek diğerlerine yardımcı olmak	1	2	3	4	5
9.Yaptığım işin niteliği(kalitesi)	1	2	3	4	5
10.Kariyer hedeflerimi belirlemek	1	2	3	4	5
11.Yeni fikirler öne sürmek	1	2	3	4	5
12.Bankamın tanınması için çalışmak	1	2	3	4	5
13.Ekip arkadaşlarımla başarılı olması için üzerime düşeni yapmak	1	2	3	4	5
14.Yaptığım işin olabildiğince hatasız olması	1	2	3	4	5
15.Kariyerime ilişkin fırsatları değerlendirebilmek	1	2	3	4	5
16.İşleri yapmak için yeni yollar geliştirmek	1	2	3	4	5
17.Ekip arkadaşlarımla uyumlu çalışmak	1	2	3	4	5
18.Müşteriye sunduğum hizmet	1	2	3	4	5
19.Bankamın genel yararı için çalışmak	1	2	3	4	5
20.Kariyerimde gelecekte ihtiyaç duyacağım becerileri geliştirmek	1	2	3	4	5

Açıklama: Aşağıdaki kişisel bilgileri belirtiniz	
Yaşınız (belirtiniz):	Bankadaki Göreviniz:
Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek	Su anki Bankanızdaki Çalışma Süreniz (yıl) :
Medeni Durum () Bekar () Evli	Toplam iş hayatındaki çalışma süreniz (yıl):
En Son Aldığınız Diploma () Lise () Ön-Lisans (2 yıllık) () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora	