

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE ÇATIŞMA
STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

AHMET BALA

EYLÜL 2018

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE ÇATIŞMA
STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

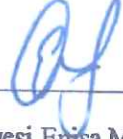


AHMET BALA

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECEİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

EYLÜL 2018

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Dr. Öğr. Üyesi Emisa MEDE
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA
Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN
Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA (BAU)

Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN (BAU)

Dr. Öğr. Üyesi Betül TARHAN ALKAN (KSBÜ)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad :Ahmet BALA

İmza :



ÖZ

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE ÇATIŞMA STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bala, Ahmet

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

Eylül 2018, 106 sayfa

Bu çalışma, bir kuruma bağlı öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile öğretmenlerin demografik değişkenleri göz önünde bulundurarak çatışma stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmıştır. Araştırma deseni nicel araştırmadır ve tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili ile sınırlandırılıp devlet ve özel ilk ve ortaokullarında çalışan ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile ulaşılan 390 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak için kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Meyer ve Alan, 1984) ve Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği (Karadağ ve Tosun, 2014) alt düzeyleri için Kolmogorov-Smirnov normallik testi yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken, cinsiyet ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyet ve çatışma düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise karşı koyucu ve kolaylaştırıcı çatışma stil düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlanmazken erkeklerin kaçınmacı çatışma stili düzeyinde anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Başka bir demografik değişken olarak yaş ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Çatışma stillerinden kolaylaştırıcı ve karşı koyucu çatışma stilleri düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır; ancak yaş ile kaçınmacı, zorlayıcı ve uzlaştırıcı çatışma stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim durumu ile

duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmazken kaçınmacı, zorlayıcı ve karşı koyucu çatışma stilleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Katılımcı ğretmenlerin şu an olan iş yerlerindeki çalışma suresi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde kaçınmacı, zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırıcı ve karşı koyucu boyutların hepsi ile çalışma suresi arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Mesleki kıdem ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak atışma stilleri ile kıdem arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Aylık gelir ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir bağ bulunmaktadır. Ancak aylık gelir ile kaçınmacı, zorlayıcı ve kolaylaştırıcı çatışma stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmada son olarak örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma stilleri düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre duygusal bağlılık ile kaçınmacı çatışma stili arasında negatif düzeyde bir ilişki varken; duygusal bağlılık ile zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırıcı ve karşı koyucu düzeylerle pozitif düzeyde bir ilişki vardır ve kaçınmacı, zorlayıcı ve uzlaştırıcı düzeyler ile devam bağlılığı örgütsel düzeyi arasında olumlu yöne giden bir ilişki de mevcuttur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, atışma, atışma Yönetim Stilleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES

Bala, Ahmet

Master's Thesis, Educational Administration and Planning Program

Supervisor: Associate Prof. Dr. Sinem VATANARTIRAN

September 2018, 106 Pages

The design of the study is quantitative research and survey model was used in this study. The sample of the study was limited to Istanbul city and composed of 390 teachers working for private and public primary and secondary schools, sampled by random sampling method. Organizational Commitment Scale (Meyer ve Alan, 1984)) and Conflict Management Styles (Karadağ ve Tosun, 2014) were used to collect data and Kolmogorov-Smirnov normality test was implemented. There was no significant relationship between gender and organizational commitment according to the results of the research, whereas a significant relationship between gender and emotional attachment level was found. No relationship was found between gender and the levels of confrontational and facilitating conflict styles, whereas a significant difference was found in the level of avoidable conflict styles of males. A significant relationship was found between age and emotional attachment, and continuance commitment, and normative attachment as different demographic variables. No significant difference was found between age and aggressive and confrontational conflict style levels among conflict styles, whereas a significant relationship was found between age and avoidant, compelling, and specializing conflict styles. No relationship was found between educational status and emotional attachment and normative attachment, whereas a significant difference was found between educational status and avoidant, compelling, and counter-persuasive conflict styles.

There was a relationship between the duration of work at participating teachers' current workplaces and their emotional and continuing commitment. Similarly, a relationship was found between all dimensions as avoidant, compulsive, facilitating, specializing and confronting dimensions and the duration of work. There was a significant relationship between occupational seniority and emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment. However, no relation was found between conflict styles and seniority. There was a relationship between monthly income and emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment. However, no significant relationship was found between monthly incomes and avoidant, compelling, and facilitating conflict styles. Finally, the relationship between organizational commitment levels and conflict styles levels was investigated in the study. As a result, there was a negative relationship between emotional attachment and avoidant conflict style whereas there was a positive relationship between emotional attachment and compulsive, facilitating, specializing, and counter-revolutionary levels. Also, there was a positive relationship between avoidant, compulsive, specialist levels and continuing attachment organizational level.

Key Words: Organizational Commitment, Conflict, Conflict Management Styles.

TEŞEKKÜR

Uzun uğraşlar sonunda ortaya çıkarmış olduğum yüksek lisans tezimde benden fikirlerini, zamanını esirgemeyen ve daima yol gösterici olan başta danışman hocam Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA'ya, Dr. Öğr. Üyesi Betül TARHAN ALKAN'a ve bu çalışmayı hazırlamamda benden desteğini esirgemeyen eşim Büşra Aybüke BALA'ya, annem Necla BALA'ya ve babam Lütfi BALA'ya sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER TABLOSU	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Genel Bakış	1
1.2 Problem Durumu	2
1.3 Araştırmanın Amacı	3
1.4 Araştırmanın Sorusu.....	3
1.5 Araştırmanın Önemi	5
1.6. Terimlerin İşlevsel Tanımı	6
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	7
2.1 Örgüt Tanımı ve Kavramı	7
2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı	9
2.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	11
2.4 Örgütsel Bağlılığın Önemi	14
2.5 Çatışma Tanımı	16
2.6 Çatışma Yaklaşımları	20
2.6.1 Geleneksel Yaklaşım.....	21

2.6.2 Davranışsal Yaklaşım.....	24
2.6.3 Etkileşimci Yaklaşım	25
2.7 Çatışma Kaynakları	27
2.8. Çatışma Yönetim Stilleri.....	30
2.8.1 Tümlleştirme	31
2.8.2 Ödün Verme	32
2.8.3 Hükmetme	34
2.8.4 Kaçınma	35
2.8.5 Uzlaşma	37
2.9 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Ve Çatışma Stilleri Üzerine Araştırmalar.....	38
Bölüm 3: Yöntem.....	41
3.1 Araştırmanın Deseni.....	41
3.2 Evren ve Örneklem.....	41
3.3 Veri Toplama Araçları	43
3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	46
3.5 Araştırma Varsayımları	46
3.6 Veri Analizi	46
Bölüm 4: Bulgular.....	48
4.1 Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular	48
4.1.1 Araştırma alt sorusu bir ve ikiye ilişkin bulgular	49
4.1.2 Araştırma alt sorusu üç ve dörde ilişkin bulgular.....	51
4.1.3 Araştırma alt sorusu beş ve altıya ilişkin bulgular	54
4.1.4 Araştırma alt sorusu yedi ve sekize ilişkin bulgular	56
4.1.5 Araştırma alt sorusu dokuz ve ona ilişkin bulgular.....	59
4.1.6 Araştırma alt sorusu on bir ve on ikiye ilişkin bulgular	61
4.1.7 Araştırma alt sorusu on üç ve on dörde ilişkin bulgular	63
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar	66

5.1 Araştırma Bulgularının Tartışılması.....	66
5.2 Sonuçlar.....	73
5.3 neriler.....	75
KAYNAKÇA.....	77
EKLER.....	85
A. ANKET	85
B. ÖZGEÇMİŞ	90



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar.....	20
Tablo 2 Araştırma Evrenini Oluşturan Kadın ve Erkek Öğretmen Sayısı	41
Tablo 3 Demografik Özelliklerin Dağılımı	42
Tablo 4 Katılımcı Öğretmenlerin Branş Dağılımı	43
Tablo 5 Güvenilirlik Analizi	45
Tablo 6 Ölçek Alt Düzeylerinin Normal Dağılım Testi.....	47
Tablo 7 Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi	48
Tablo 8 Cinsiyete Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi	49
Tablo 9 Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi	51
Tablo 10 Yaşa Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi	52
Tablo 11 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi	54
Tablo 12 Eğitim Durumuna Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi	55
Tablo 13 Şu Anki İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi.....	56
Tablo 14 Şu Anki İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi.....	57
Tablo 15 Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi	57
Tablo 16 Mesleki Kıdeme Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının incelenmesi İçin Kruskal Wallis H testi.....	59

Tablo 17 Aylık Gelire Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi	61
Tablo 18 Aylık Gelire Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi	63
Tablo 19 Eğitim Verdiği Seviyeye Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi	63
Tablo 20 Eğitim Verdiği Seviyeye Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi	64
Tablo 21 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Çatışma Stilleri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi İçin Yapılan Korelasyon Analizi	48



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	11
Şekil 2 Bireyler Arası Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin İki Boyutlu Model.....	30



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TDK	Türk Dil Kurumu
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu



Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde, araştırma konusunun genel olarak değerlendirilmesi, problemin tanımı, araştırmanın amacı, araştırma soruları, araştırmanın amacı ve sınırlılıkları başlıkları bulunmaktadır.

1.1 Genel Bakış

Örgütsel bağlılık kavramı pek çok düşünür tarafından tartışılan ve bireylerin çalıştıkları kurumda bulunmalarının dinamiklerini içeren kompleks bir sistemdir. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde en çok sözü geçen düşünür Meyer'dir. Meyer'e göre örgütsel bağlılık bir örgütün niyetlerini ve değerlerini benimsemiş olmanın yanı sıra örgütün amaçlarını da yapabilmek için üstün bir çaba sarf etme eylemine örgütsel bağlılık denmektedir (Herscovitch ve Meyer, 2002).

Bir bireyin yetişebilmesi ve gelişebilmesi için öğretmenler okullarda eğitim vermektedirler. Pek çok çocuk öğretmenini rol model olarak görmektedir. O sebeple bir öğretmenin çalıştığı kuruma destek vermesi, çalıştığı kuruma bağlılık göstermesi son derece önemlidir. Eğer öğretmen kurumuna karşı bir örgütsel bağlılık hissederse hem bireysel mutluluğu artacaktır hem de çocuklara daha faydalı olabilecektir (Köse ve Demir, 2014). Bu sebeple öğretmenlerin örgütlerine bağlılıkları birçok açıdan eğitimi etkilemektedir.

Öğretmenlerin bireyler üzerindeki etkisi ve bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramı düşünüldüğünde bağlılığı etkileyen birçok durumdan bahsedilebilir. Öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını – yani örgüte olan bağlılıklarını etkileyen pek çok durum mevcuttur. Her bireyin olduğu gibi öğretmenlerin de kendilerine ait bir yaşamları bulunmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen olumlu ve olumsuz durumlar olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan literatür taraması bu durumları çatışma stilleri olarak adlandırır ve çatışma stillerinin bireylerin yaşantısını ve mesleki verimlerini etkilediği yönündedir. Pek çok düşünür, farklı ama aslında özünde birbirine benzer çatışma stilleri belirlemiştir. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin örgütlerine bağlılık hissetmede çatışma stillerinin etkisi olduğundan

bahsedilebilir.

1.2 Problem Durumu

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı yeni bir kavram değildir ve pek çok farklı tanımı mevcuttur. Bir tanıma göre örgütsel bağlılık bir kişinin belli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği olarak geçmektedir. Çalışma yaşamında ise çalışanın sahip olduğu örgüt ile kimlik birliğine girmesi ve o örgütün aktif bir üyesi olarak devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlanabilir. Meyer ise örgütsel bağlılık kavramını daha da geliştirmiştir. Ona göre örgütsel bağlılık bir örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemenin yanı sıra o amaçları yerine getirmek için üstün bir çaba sarf etme durumudur (Herscovitch ve Meyer, 2002).

Dünyanın en kutsal mesleklerinden sayılabilecek olan öğretmenlik, bir toplumun temelini oluşturmaktadır. Çünkü öğretmenler, yarınların bireylerini bugünden hazırlamaktadırlar. Bu sebeple de öğretmenlerin mutlu ve huzurlu olması son derece önemlidir. Öğretmenlerin çalıştıkları yerde mutlu ve huzurlu olmaları pek çok etkene bağlıdır.

Öğretmenler çalışma hayatlarında en çok okul yöneticileriyle iletişim halindedir. Okul yöneticileri, okulun idaresinden sorumlu olan kişilerdir. Okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişki ne kadar olumlu ise okulun başarısı ve verimliliğinin artması o kadar ihtimal dahilindedir. Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları okul yöneticileri ile kurdukları iletişimle doğru orantılıdır.

Maalesef her okulda her zaman yöneticiler ile öğretmenler arasındaki ilişki olumlu olmamaktadır. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin arasındaki iletişim negatif yönde olduğu durumlarda çatışma meydana gelecektir. Çatışma kelimesini inceleyecek olursak, bir konu üzerinde yaşanan anlaşmazlıktır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Bireylerin istekleri, değerleri vs. ortaya çıktığında çatışmalar yaşanmaktadır. Bireyler, çatışma ile başa çıkabilmek amacıyla bazı stratejiler geliştirirler. Yaşanan çatışma ve çatışma ile baş etme süreci, verimliliği azaltan bir problem olarak görülmektedir.

1.3 Araştırmanın Amacı

Öğretmenlerin çocuklarla ilgili olabilmesi, onlarla sağlıklı ilişki kurabilmesi için öğretmenlerin yaptıkları işe bağlı olması ve okul ortamında mutlu ve huzurlu olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları birçok değişkenle ilişkilidir. Buluç (2012) yapmış olduğu çalışmada, Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ile okul müdürlerinin öğretim liderlikleri arasında orta düzey pozitif anlamlı ilişki olduğunu ve Gören ve Sarpkaya (2014) öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterdiğini (cinsiyet, hizmet süresi, medeni durumu) tespit eden çalışmalar yapmışlardır. Öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını etkileyen değişkenler toplum yapısının ve eğitim yapısının değişmesi ile birlikte zaman içerisinde farklılıklar göstermesi ve doğal bir durumdur bu nedenle mesleki bağlılık kavramı öğretmenlik mesleği için sürekli olarak ve farklı değişkenler ile olan ilişkileri incelenmesi gereken bir durumdur.

Çatışma ise, örgütlerde kaçınılmaz bir süreçtir. Çünkü örgütler insanlardan meydana gelmektedir ve her birey başka bir bireye benzemeyen özelliklere, düşüncelere ve davranış kalıplarına sahiptir. Bu sebeple de gruplardan meydana gelen örgütlerde çatışma olacaktır; ancak çatışma ismi gibi olumsuz olmayabilir. Kimi zaman örgüt dinamiği için olumlu sonuçlar verebilecek bir olgudur.

Çatışmanın olumsuz veya olumlu olması örgütte çalışanların çalışma performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyecektir. Her bireyin çatışma ile baş etme konusunda kendince bazı stiller geliştirdiği gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık durumları ve tercih ettikleri çatışma stillerinin belirlenerek, her iki durum arasındaki ilişkinin çeşitli demografik değişkenlerle incelenmesi amaçlanmıştır.

1.4 Araştırmanın Sorusu

Araştırmanın amacına göre geliştirilen araştırma sorusu şudur:

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma stilleri düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.4.1 Araştırmanın Alt Başlıkları

1. Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin cinsiyete göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin yaşa göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin yaşa göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin şu anki iş yerinde çalışma süresine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?
8. Öğretmenlerin şu anki iş yerinde çatışma süresine göre çalışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?
9. Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?
10. Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?
11. Öğretmenlerin aylık gelire göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?
12. Öğretmenlerin aylık gelire göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?
13. Öğretmenlerin eğitim verdiği seviyeye göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

14. Öğretmenlerin eğitim verdiği seviyeye göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?
15. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma stilleri düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.5 Araştırmanın Önemi

Türkiye’de ilköğretim okulları gerek yapısı gerek nüfus içerisinde okul, öğrenci ve öğretmen sayısı açısından en yüksek orana sahiptir. Bunun yanı sıra ilköğretim okulları eğitimin yapı taşı ve ilk basamağı olarak görülmesi sebebiyle ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle ilköğretim okulları üzerine birçok çalışma yapılmaktadır.

Okulların genel misyonuna baktığımızda, değerleri, sorumluluk bilincini, kendini geliştirip yararlı birer birey olmayı ve demokratik değerlere sahip çıkmayı öğretmeye programlanmıştır. Böyle bireylerin yetişebilmesi için onları yetiştirebilecek donanımlı ve bulunduğu örgüte bağlı öğretmenlere ihtiyaç vardır. Bu sebeple öğretmenlerinde hem örgüte bağlılıklarını hem de yetkilendirme ile gelişimlerini sağlamak, başarı ve verimlilik açısından son derece önemlidir. Bu şekilde öğretmenlerin eğitim kurumuna bağlılıkları artarak motivasyonlarında yükselme görülecektir.

Çatışma bir bireyin hayatı boyunca her zaman yaşadığı bir durum olurken, insan hayatını olumsuz etkileyen bir süreçtir. Her insanın hayatını olumsuz etkilediği gibi elbette öğretmenlerin de örgüt için de yaşadıkları çatışma onların mesleki hayatlarını ve bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir.

Öğretmenlerin toplumlar üzerindeki etkisi düşünüldüğünde eğitimde kalite yaratmak istiyorsak öncelikle öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini geliştirmek ve çatışma stillerini bilinçli kullanmasını sağlamak gerekmektedir. Bu açıdan bu araştırma önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırmaya özel ve devlet ilköğretim okullarında göre yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık görüşleri ve çatışma stilleri arasındaki ilişkiyi görebilmek için ihtiyaç duyulmuştur. Yapılan araştırmalar, literatürde bu konudaki çalışmaların oldukça yetersiz olduğu bulgusuna varılmıştır. Bu sebeple bu çalışma, literatüre katkı

yapmasının yanı sıra ilköğretim okullarındaki verimliliği artırma ve başarıyı yükseltmeye yönelik uygulamaların planlanmasına katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma ileri ki yıllarda yapılacak olan çalışmalar için bir rehber özelliği taşıyacaktır.

1.6 Terimlerin İşlevsel Tanımı

Alan yazına girmeden önce, literatürde kullanılan terimlerin açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık: İş görenin, kendi örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bir biçimde duyduğu bağlılığı ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Çatışma: Bir bireyin ya da grupların içinde meydana gelen anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlama gibi eylemlerden meydana gelen bir zıtlama sürecidir (Topaloğlu ve Avcı, 2008).

Çatışma Yönetimi Stilleri: örgütte yaşanan çatışma durumları ile başa çıkma ve Örgütlerdeki her yönetici, bir çatışma çözümleyicisidir. Bu nedenle yöneticiler çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra, çatışma için en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermek durumundadır. Çatışma yönetim olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapılarının verimliliğini arttırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını taşır (Akat ve Budak 2002).

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

2.1 Örgüt Tanımı ve Kavramı

Kamu Yönetimi Sözlüğünün yorumlarına göre örgüt, bir amaç veya amaç grubuna yönelik, birbiri ile bağlantılı edimlerin gerçekleşebilmesi amacı ile bireylerin, önceden belli olan kalıplar, görevler ve sorumlulukların bir araya gelmesi ile olup, süreklilik arz eden toplumsal bir yapılandırma (Yağmurlu, 2004).

Örgüt yapısını oluşturmak için gerekli olan etkinlikler süreci örgütlenmedir. Bu durum, etkinlikleri gruplar haline getirmek ve grupları örgütsel bir şekilde kademeleştirmek ve bu kademelere uygun olan bireyleri yerleştirmek gibi aşamalara sahiptir. Örgütü iyi bir şekilde tanımlayabilmek için ise örgütün dizaynından bahsetmek gerekmektedir. Bu dizaynın içinde;

- a. İşletmeyi, amacına ulaştırarak olan işlerin ne olduğunun belirlenmesi
- b. İşletmede var olan esas iş bölümünün kararlaştırılması
- c. İş bölümü içinde yer alacak olan ünitelerin hangilerinin olacağının belirlenmesi
- d. Üniteler arası yetkilerin ve iş ilişkilerin belirlenmesi
- e. Temel koordinasyonu elinde tutan mekanizmanın nasıl olacağının kararlaştırılması
- f. Örgütün kılavuzunun hazırlanması son derece önemlidir (Genelbilge, 2010).

Örgütler, hangi toplumun içindeler ise, o toplumun kültürel özelliklerinden ister istemez etkilenmektedirler (Sengupta ve Sinha, 2005; akt. Meydan, 2010). Aynı zamanda kendilerine ait bir özel çevre, farklı girdi ve eylemlere sahip oldukları için de kendileri de bir kültür meydana getirirler (Luthans ve Morey, 1985; akt. Erdem ve Özen İşbaşı, 2001).

Bir örgütün temel yapısını belirleyen unsurlar aşağıda sıralanmıştır:

- a. Amaç: Her bir örgüt ulaşmak istediği bir amaç için etkinlikte bulunur ve buna göre şekillendir. Örneğin, rutin işlerin var olduğu örgütlerde yapılanma klasik

- b. bir şekilde dizayn edilirken, değişken işlerin yapıldığı örgütlerde yapılanma organik bir şekilde olmaktadır.
- c. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi: Uzmanlaşma en genel tanımı ile önceden belli olan bir işin çok küçük parçalara ayrılıp, her parçayı devamlı olarak bir kişinin yapması şeklindedir. Bir organizasyonda var olan bölümlerde, ne seviyede uzmanlaşmanın olduğu o organizasyonu doğrudan olumlu veya olumsuz olarak etkiler. Örneğin, klasik teoride işlerin nasıl yapılacağı önceden bellidir ve kişilerin bu plana göre hareket etmesi istenmektedir; ancak sosyo-teknik anlayışa bakıldığında, verimin artması için işler ve çalışanlar birlikte ele alınmalıdır.
- d. Formalleşme Derecesi: Bu derece sayesinde yapılan işler esnasında belirlenen ilkeler ve yöntemlerin uygunluğu kontrol edilir. Eğer işlerin nerede, ne zaman ve kim tarafından eyleme geçireceği daha önceden açıklayıcı bir şekilde belirli, bunun yanı sıra bu düzene uyma konusu örgüt içinde mecburi ise formalleşme derecesi bu örgütte yüksek demektir.
- e. Denetim Alanı: Örgüt içinde, üste bağlı olması gereken ast sayısı ile alakalı bir alandır. Çeşitli düşünürler, bir yöneticinin denetimini sınırlayan kişinin kaç kişi olacağı üzerine farklı görüşlere sahiptirler; ancak ortalama olarak genelde bu sayı 3-10 arasında değişmektedir (Ürgen, 1997).
- f. Örgütteki Kademe Sayısı: Kontrol alanı uygulandığı zaman bu etken ortaya çıkar ve bu etken sayesinde örgüt basık/sivri hale gelir. Basık yapı içinde iletişim hızlı bir şekilde sağlanır, sivri yapıda ise personel ihtiyacı fazladır.
- g. Merkezileşme Derecesi: Bu faktör, bir organizasyon içinde alınan kararların hangi statüdeki çalışanlar tarafından verildiğini göstermektedir. Eğer kararları üst yönetim veriyorsa, örgüt merkeziyetçi olur. Alınan kararlar alt kısma doğru indirgenmişse ise adem-i merkeziyetçi bir anlayış hakimdir.
- h. Çapraşıklık Derecesi: Örgütte var olan yatay ve dikey yayılma derecesi ile ilgilidir. Bu derecenin artması sonucunda koordinasyon, haberleşme, iletişim ve kontrol açısından bir sürü sorun ortaya çıkabilir.
- i. Departmanlaşma: Bu faktör ile örgütten yapılacak etkinlikler, bu etkinliklerin bir araya gelmesi ile görevler ve bunu takiben işler, bölümler ve pozisyonlar ile alakalı bir ögedir. Bu bölümlerin meydana gelmesi sırasında dikkat edilecek kriterler departmanlaşmayı etkilemektedir.

- j. Emir-Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması: Bu şekilde görev yapacak örgütlerin aralarındaki ilişkinin belirlenmesi son derece önemlidir. Çünkü başta bu konu üzerinde durulmasa ilerde ciddi sorunlar meydana gelebilir.
- k. Haberleşme Kanalı ve Şekli: Haberleşme ilişkilerinin türleri ve niteliği de örgüt yapısını etkilemektedir (Genelbilge, 2010).

Bir örgütün inanç, değer ve tutumları örgüt içi unsurlara, örgütün içinde bulunmuş olduğu çevresel faktörlere ve örgütün tarihine bağlı bir şekilde gelişmekte ve değişmektedir. Bir örgüt için hem iç hem de dış çevresel faktörler son derece önemlidir. Bir örgütün kurucuları, örgütün yaşı, yaptıkları iş ve her örgüt üyesinin özellikleri iç çevre faktörleri iken; örgütün içinde bulunmuş olduğu toplumsal ve sektörel nitelikler dış çevre faktörleridir.

2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı

İlk olarak bağlılık kavramını Harold Guetzkov incelemiştir ve ona göre bir bireyi belli bir düşünce, kişi veya gruba karşı önceden hazırlayan davranış bağlılık kavramı olarak tanımlanabilmektedir. Bu davranış, belli bir amaca süreklilik kazandıran hisler ve amacın oluşmasına yönelik eylemlerden meydana gelmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Bir kavram ve anlayış şekli olarak bağlılık, toplum duygusunun var olduğu her yerde var olan, toplumsal içgüdünün duygusal olarak anlatım biçimi olarak da tanımlanabilmektedir. Kölenin efendisine, askerin yurduna, memurun görevine bağlılığı, aslında bir sadakat durumunu göstermektedir. Genel olarak bağlılık, bireydeki en yüksek dereceli duygulardan biridir. Bir kişi, başka bir kişiye, bir kuruma ya da kendinden daha büyük gördüğü bir olguya karşı bağlılık gösterebilir ve bu bağlılık onun bazı sorumluluklar üstlenmesine sebep olmaktadır (Çöl, 2004).

Pek çok tanıma sahip olan bağlılık kavramı ile örgütsel bağlılık pekiştirildiğinde, bir iş görenin, kendi örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bir biçimde duyduğu bağlılığı ifade etmektedir. Bağlılığa sahip bir iş gören, içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerine son derece güçlü bir şekilde inanıp, emir ve beklentilere yürekten itaat etmektedir (Balay, 2000; akt. Doğan ve Kılıç 2007).

Örgütsel bağlılık üzerinde tam anlamı ile bir uzmanlaşma sağlanamamıştır. Çünkü örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi çok farklı uzmanlık alanları da işin içine girmiştir. Bağlılık her araştırmacı tarafından farklı şekilde ele alınmıştır bu sebeple de örgütsel bağlılık ile ilgili birbirinden çok çok farklı disiplinler ortaya çıkmıştır. Her araştırmacı kendi tanımını örgütsel bağlılığa uyarlamak istediği için de örgütsel bağlılık alanında bir karışıklık meydana gelmiştir (İnce ve Gül, 2005; akt. Seyhan 2014).

Örgütsel bağlılık kavramı pek çok araştırmacı tarafından ele alınan bir olgu olmuştur. İlk olarak 1965 yılında Whyte tarafından irdelenen konu daha sonra en başta Porter olmak üzere, Steers, Allen, Becker, Meyer ve Mowday gibi birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Usta ve Küçükaltan 2012).

Bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık kavramı sadece bir kuruma bağlılık olarak ele alınmıştır. Çalışanları duymuş olduğu kurumsal bağlılık, kurumda sahip oldukları rollerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları kişi grup ve kurumun huzurunu sağlamaya yönelik yapmış oldukları davranışlar ile alakalıdır. Bu tür davranışlar bireyin etrafında var olan diğer bireylerin bütünlük ve huzurunu sağlamak ve bu durumu daim kılmak amacı ile sergilemiş olduğu pozitif sosyal davranışlardır (Özsoy, Ergül ve Bayık 2004).

Örgütsel bağlılık kavramı, en genel hali ile kişilerin belirli bir örgüte karşı hissetmiş olduğu bütünleşme ve özdeşleşme derecesini betimlemektedir (Gürkan 2006). Bu şekilde incelendiğinde örgütsel bağlılık üç önemli ögesi olduğu gözlemlenmiştir. Bunlar:

- a. Kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara son derece güçlü bir şekilde inanması
- b. Kişinin örgüt için çaba sarf etmesi
- c. Kişinin örgütte kalmaya devam etmesi konusunda kesin kararlı ve istikrarlı olması şeklinde sıralanabilir (Balay, 2000; akt. Seyhan 2014).

Liou (2008) ise bu üç unsuru çeşitlendirerek ve çeşitli tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılığın özelliklerini belirlemiştir. Bu özellikler:

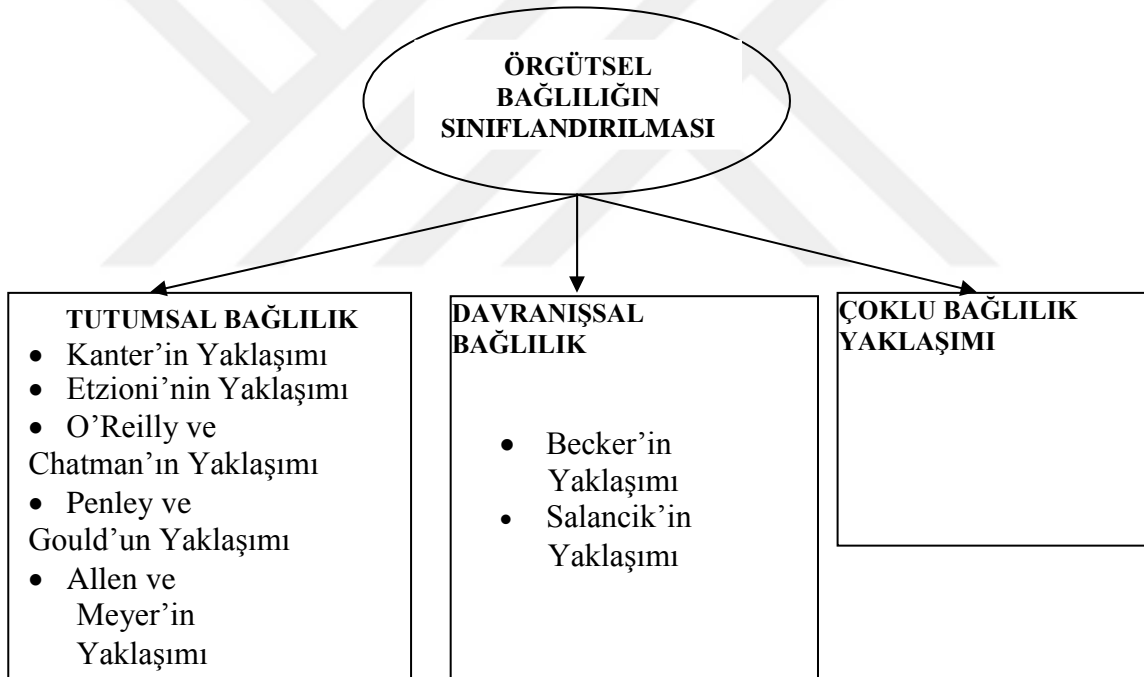
- a. Örgüte ve amaçlara bağlı kalma
- b. Örgüt üyelerinin kendilerini karşılıklı iletişim yolu ile ifade etmeleri
- c. Üyelerin amaçları kabul edip uygulaması

- d. Gönüllü katkı
- e. Daimi bağlılık şeklinde sıralanabilir (Tekingündüz, 2012).

Son zamanlarda örgütlerin ifade ettiği anlam, yapılan güçlü motivasyonlar ve içsel sebepler nedeni ile örgütsel bağlılık kavramı çok önemli araştırma konularından biri olarak literatüre geçmiştir (Kaya ve Selçuk 2007).

2.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında yaşanan sorunlar, aslında bu olgunun sınıflandırılmasında ortaya çıkan bir sorundur. Çeşitli araştırmacılar, değişik kriterleri önemseyerek farklı yaklaşımların incelenebileceği sınıflandırmalar önermişlerdir.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Gül, 2002, 40)

Huang (2000; akt. Gül 2002), bağlılıkla ilgili kuramları dört farklı gruba (sosyolojik, davranışsal, moral ve tutumsal) ayırmıştır; ancak literatürde Şekil 1'de gösterilen üç sınıflandırma daha çok ön plana çıkmaktadır.

Tutumlar, bilişsel, davranışsal ve duygusal olarak 3 unsura sahiptir:

- a. Duyusal unsur, tutum nesnesi ile güdülenen duyusal davranımlar, başka bir anlatım ile tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilere denmektedir.
- b. Bilişsel unsur, kişinin bir nesne, olay veya başka kişiler hakkında sahip olduğu inançlarıdır.
- c. Davranışsal unsur, tutum doğrultusunda yapılan eylemdir (Can, 1997; akt. Gül 2002)

Bireyin, kendi ile örgüt arasındaki bağıya yönelen tutumsal davranışları, bireyin belli başlı bazı davranışlarda bulunmasını veya göstermiş olduğu bu davranışları sergileme eğilimi içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu eğilimler içerisinde, örgütten ayrılma veya ayrılmama, örgüt yararına çaba gösterme veya göstermeme ve devamsız olma veya olmama davranışları vardır (Porter vd., 1974; Mottaz, 1989 ve Gül, 2002). Tutumsal bağlılık ile ilgili pek çok araştırmacı farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur.

Kanter'in Yaklaşımı: Kanter bağlılığı, Devamlılık (continuance commitment), uyum bağlılığı, (cohesion commitment) ve denetim (control commitment) olmak üzere üç boyutlu modeli ile açıklamaya çalışmıştır (Yağcı, 2007). Kanter'in düşüncesine göre bağlılık iki ayrı sistem içerisinde meydana gelmektedir. Bu sistemler içinde kişilerin bağlılıkları ise sosyal kontrol, sistem devamlılığı ve grup birliği ile sağlanmaktadır. Örgüt tarafından üyelere empoze edilen talepler farklı bağlılık türlerini ortaya çıkarırken, bunun sonucunda da yukarıda bahsedilen üç bağlılık çeşidi oluşur (Kanter, 1968; akt. Gül, 2002).

Etzioni'nin Yaklaşımı: Ona göre örgütsel bağlılık, üyelerin örgüte olan bağlılıkları açısından üçe ayrılmaktadır: İlk olarak en olumsuz olan negatif yabancılaştırıcı, sonrasında nötr-hesapçı ve en sonda ise pozitif moral bağlılığı mevcuttur. Yabancılaştırıcı veya hesapçı bağlılık şeklinde bireyler bağlılık durumlarını güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Moral bağlılık çeşidine bakıldığında ise, standart ve değerler içsel haline geldiğinde gerçekleşen bir bağlılık çeşididir. Örgüte bağlılık ödül ile orantılı bir hal olmaktan çıkmaktadır (Gürkan, 2006).

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı: O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık üzerinde çalışırken, çalışmalarını üçe ayırmışlardır. Bu üç grup, uyum, özdeşleşme

ve içselleştirme olarak düzenlenmiştir. Örgüte bağlılığın ilk aşaması uyumdur. Kişi, örgüte karşı belli bir bağlılık hisseder ve kişiye göre örgüt, ödüllerin alınıp, kazanımlara sebep olan yerlerdir. İkinci evre ise özdeşleşmedir. Bu evrede kişi, örgüt onun beklentilerini ne kadar karşılıyorsa, örgüte o kadar bağlı kalır. Üçüncü evre olan içselleştirme evresinde ise kişinin örgüt değerleri ile kendi değerleri arasında şaşmaz bir uyum vardır (Güzelbayram, 2013).

Penley ve Gould'un Yaklaşımı: Bu yaklaşım, Etzioni'nin üç boyutlu yaklaşımına dayandırılan bir yaklaşım türüdür. Ancak, Etzioni'den farklı olarak Penley ve Gould, yabancılaştırıcı kavramı ele almazlar; onun yerine diğer ikisine yoğunlaşmışlardır. İşe düşkün olma, iş saatleri dışında da ayrıca çalışma ve eve iş götürme gibi ahlaki bağlılık ile ilişkilendirilirken; kendini sunma, üstlerden daha fazla sorumluluk isteme, kendini gösterme gibi davranışlar ise çıkarıcı bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005; akt. Aslan ve Ağiroğlu Bakır 2014).

Allen ve Meyer'in Yaklaşımı: Allen ve Meyer (1997; akt. Taşkın ve Dilek, 2010), örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üçe ayırmıştır. Duygusal bağlılıkta, çalışanlar örgütte bulunmaktan dolayı çok memnurdurlar, hedefleri gönüllü olarak desteklerler; yani bu bağlılığın temelinde arzu ve istekler vardır. İkinci başlık olan devam bağlılığında, çalışanlarda örgütten ayrıldıkları durumda karşılaştıkları maliyet durumunu düşünerek örgütten kalırlar. Eğer çalışan, örgütte kalmak ile gitmek arasında sıkışmışsa maliyet kazancı yüksek olan durumu tercih ederse devam bağlılığına uymuş olur (Allen ve Meyer, 1990; akt. Aslan ve Ağiroğlu Bakır 2014). Son boyut olan normatif bağlılıkta ise, çalışan ahlaki sebeplerden dolayı örgütten kalmayı seçmektedir (Meyer ve Allen, 1991; akt. Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2014). Kişinin burada, kişisel bir çıkar gütmeye durumu mevcut değildir. Ahlaki açıdan doğru bulduğu için burada kalmak istemektedir (Balay, 2000; akt. Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2014).

Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmişte yaşadıkları deneyimler ve örgüte uyum sağlama durumlarına bağlı olarak örgüte bağlı hale gelip/gelmeme durumları ile alakalıdır. Bu bağlılıkta, eğer kişiler belirli bir örgüte çok çok uzun süre bağlı kalırsa yaşanan sorunlar ve bu sorunlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda ilgilenir. Davranışsal bağlılık durumu içinde olan çalışanlar, örgütün kendinden ziyade, yaptıkları etkinliğe karşı bağlılık duyarlar (Bayram, 2005).

Becker'in Yaklaşımı: Becker'e göre, örgüt üyeleri bazı yan bahislere girerler ve tutarlı olan bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlar ile ilişkilendirmektedir (Becker, 1960; akt. Gül, 2003). Yani davranışsal bağlılık, birey tutarlı bir davranış sergilemekten vazgeçince kaybedeceği yatırımları düşünerek onun bir davranış eyleminde kalmasını devam ettirmesi durumudur. (Gökmen, 1996; Porter and et al., 1974; Becker, 1960; akt. Gül 2003).

Salanicik'in Yaklaşımı: Salancik'e göre davranışsal bağlılık, kişilerin tutum ve davranışları arasında meydana gelen tutarlı durumu koruma eğiliminde olma durumudur; çünkü davranışlar ile tutumlar arasında bir tutarsızlık olduğunda birey kendini gergin hisseder. Bu gerilimin yok olması veya azalması için ise, tutarsız olan davranış veya tutumdan birini diğeri ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir (Gündoğan, 2009).

Çok bağlılık yaklaşımına göre, bir örgüt ortamında çalışan kişiler etkileşim halinde oldukları gruplarla (birbirinden farklı gruplar) çoklu bir bağlılık geliştirebilirler. Buna örnek olarak, çalıştıkları örgütün yanı sıra aynı zamanda bir sendikaya bağlı kişiler örnek verilebilir. Başka çoklu bağlılık grubu örnekleri, yöneticiler, çalışanlar, çeşitli gruplar veya en genel anlamı ile kamuoyu olabilir. Belli çalışmalara göre kimi yöneticiler veya çalışanların kendileri de bir örgüte bağlı üyelerin çoklu rol eğilimlerinin bilincindedirler (Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005; akt. Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2014).

Reichers'in (1985) çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bir örgüte duyulan bağlılığın nedeni herkes için farklı olabilir. Bu sebeple de kimi insan için bir örgüte duyulan bağlılık ürün kalitesi yüzünden olabiliyorken, bir başkası için örgütün üyelerine gösterdiği yakın ilgi ya da samimiyet olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005; akt. Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2014).

Bu bilgilerden anlaşılabilceği gibi bağlılık çok boyutlu ve kompleks bir sistem olabilir. Ancak hemen hemen her bireyin bağlılık duygusuna sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bağlılık sadakat çerçevesinde gelişen bir olgudur.

2.4 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Tüm dünya ekonomisinde örgütler, başarı ile rekabet etmek amacı ile dengede tutmak zorunda oldukları çok fazla karmaşık sorun ile karşılaşmaktadırlar. Bu

örgütler, devamlı olarak maliyetleri düşürüp performansı arttırmalı, süreçler ile ürünleri daha iyi hale getirmeli, aynı zamanda da kalite ve verimliliğin artmasını sağlamalıdır. Bu açıdan da işletmeler için örgütsel bağlılık çok önemlidir (İnce ve Gül, 2005; akt. Çetin Gürkan, 2006).

Örgütsel başarıya ulaşabilmek için çalışanların bağlılığı en kritik etkenlerden biri olarak görülmektedir. Bunun sebebi örgütsel bağlılığın çalışanları problem çıkaran değil, tam tersi problemleri çözen insanlar haline getirdiği düşüncesi hakimdir. Eğer örgütler refah seviyelerini hep aynı şekilde tutmak istiyorlarsa üyelerini her daim örgüte bağlılık konusunda yeterli kılmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005; akt. Budak, 2009).

Modern insan, özellikle iş yaşamı başta olmak üzere toplumsal yaşamına çok fazla çeşitlilik katma niyetine girer. İş yerlerinde de artık bireylerin kişisel özellikleri çok fazla dikkate alınmaktadır. Bu sebeple modern insan, teknolojik olarak gelişmiş ve mali sorunları olmayan bir hayat isteyerek iş ve örgütün gelişmesine katkıda sağlamak isterler (Balay, 2000; akt. Çetin Gürkan 2006). Bu açıdan bakıldığında modern birey paradan daha çok özerk bir alan, kişisel seçim hakkı ve özgürlük istemektedir.

1950’li yıllardan günümüze kadar bakıldığında, örgütsel bağlılık konusunda pek çok araştırmacı bu olguyu farklı boyutlarda ele almıştır – ki bu çalışmalar küreselleşen dünyada giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a. Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi
- b. Örgütsel bağlılığın isten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili araştırmalara ortaya konması,
- c. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleridir (Bayram, 2005).
- d. Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- e. İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- f. Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- g. Çalışanların kişisel özellikleri,

h. Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricileri ile örgütsel bağlılığın yakından ilişkisi (Bayram, 2005; Boylu, Pelit ve Güçer, 200; İmamoğlu, 2011; Özsoy, 2004; Karataş ve Güleş, 2010, Balay, 2000; akt. Aslan ve Ağıroğlu Bakır, 2014).

Çalışanların, içinde buldukları örgütün değer ve amaçlarını kabullenmiş olmaları ve bunlara karşı son derece güçlü bir bağ duymaları oluşturulması zor bir güdüdür. Ama bu durum çalışanlara manipüle edilirse, devamsızlık yapma ve istifa etme davranışları oldukça azalacak, örgütün başarıısı için üst düzeyde bir çalışma, yaratıcılık ve verimlilik oldukça artacaktır (Bakan ve diğerleri, 2012; akt. Aslan ve Ağıroğlu Bakır, 2014). Elbette ki her örgütün çalışanlarının ayrılmasına ilişki göstereceği reaksiyon aynı olmaz. Kimi örgütler çalışanların ayrılmasına ilişkin durumlarda bu durumdan pek etkilenmez, kimileri ise ciddi anlamda etkilenebilir (Başaran, 1982).

Gündelik hayatta iş yaşamı, düşük iş güvenliği ve teknoloji ile hepsinin toplamından kaynaklanan stres ile gittikçe kötüye gitmektedir. Bu sebeple, yöneticiler iş güvenliğini korumak için örgüte bağlılığı her zamankinden daha yoğun bir hale getirmelidirler (İnce ve Gül, 2005; akt. Çetin Gürkan, 2006).

Son yıllarda, örgütsel bağlılığın küresel dünyada hızla gelişen çevre için son derece pratik bir sistem olduğundan endişe duymaya başladılar. Çalışanların yeniliklere odaklanıp örgüte bağlılık için çok fazla çaba sarf etmediğinden bahsetmişlerdir. Çalışanlar örgüte değil, kariyerlerine bağlı hale gelmektedirler. Bunun zıttı olarak ise diğer araştırmacılar 2000'li yılların örgütsel bağlılığın sultanlık dönemi olacağını savunmaktadırlar (Suliman ve Iles, 2000b, 71; akt. Çetin Gürkan 2006).

2.5 Çatışma Tanımı

İşletme içinde yaşanan gerginlikler, huzursuzluklar, kararsızlıklar, açık veya gizli olarak yaşanan karşı koymalar, bunlara sebep olan etkenleri ve bunlardan etkilenen kişilerin davranışları ile tutumlarını açıklamada kullanılan terim çatışmadır (Barutçugil, 1989; akt. Topaloğlu ve Avcı 2008). Her bilim insanı çatışma kavramını farklı boyutlarda ele almıştır (Lewicki vd., 1992, Korkmaz, 1994; akt. Topaloğlu ve Avcı 2008). Bunun en büyük sebebi de çatışmanın çok farklı ortamlarda düzeylerde

ve biçimlerde ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır (Slabbert, 2004; akt. Topaloğlu ve Avcı 2008)

TDK'ya (2017) göre çatışma, “çatışmak işi (1); silahlı büyük kavga, arbede, askerlik (2); savaş maksadıyla düşmana karşı ilerleyen bir birliğin karşı tarafın keşif ve güvenlik kollarıyla arasındaki ilk silahlı vuruşma (3) ve türlü yönlerden uzanan kıvrımlı dağ sıralarının, bir yerde dar bir açı ile birbirine yaklaşıp kaynaşması veya düğümlemesi (4)” şeklinde tanımlanmaktadır.

Aslında İngilizce'de “conflict” olarak kullanılan bu terimin Türkçe'de tam anlamı ile bir karşılığı yoktur. “Conflict” olarak ele alınan kavram çelişki, çatışma, anlaşmazlık, sürtüşme, uyuşmazlık gibi anlamlar taşımaktadır. Çatışma ise bireyin ya da grupların içinde meydana gelen anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlasma gibi eylemlerden meydana gelen bir zıtlasma sürecidir (Kılıç, 2001; akt. Çatakdere 2014). Çatışma sebebiyle, birbirine uymayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilemesi durumu oluşmaktadır (Cüceloğlu, 2000; akt. Çatakdere 2014). Erdoğan'a (1996, 146; akt. Çatakdere 2014) göre ise çatışma bir kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği durumlarla karşılaşması sonucu, kendini bir nihai sonuca varmaya zorlaması halinde yapmış olduğu eylem davranışlarıdır (Erdoğan, 1996; akt. Çatakdere 2014).

En genel anlamı ile çatışma “savaşlardan endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesinde toplamaktadır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar” şeklinde tanımlanabilir (Tunç; akt. Atiker, 2006).

Çatışma, bireylerin birbirinden farklı olmasından beslenmektedir. Aslında toplumda bir dinamizmin sağlanması ve gelişmesi için de oldukça önemli bir durumdur; çünkü çatışan bireyler alternatif düşünceler ya da eylem ile karşılaşacağı için kendisi de alternatif düşünce ya da eylem üretecektir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve var olan hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için farklı özelliklere sahip çok sayıda bireyi bir araya getirmeleri gerekmektedir. Oluşturdukları birlik içerisinde ise örgütün amaçları, departman, bölüm ve örgüt dahilinde var olan diğer grupların amaçları ile insanların bireysel çıkarlarını dengede tutma sorunu yaşanır. Yaşanan her dengede tutma

sorunu, çatışmanın başlamasına sebebiyet verebilir ki bu da modern örgüt açısından en çok sorun teşkil eden durumlardan biridir. Örneğin, çok uluslu firmalar ve stratejik nedenlerle yapılmış ortaklıklar gibi büyük örgütlerin içindeki iş görenler kültürel, eğitim ve yaş grubu bakımından çok fazla çeşitlilik gösterirler. Bu farklı kişileri bir araya getiren küresel ekonomi ile çatışma günümüz literatüründe ayrılmaz bir hale gelmiştir (Holt ve DeVore; akt. Değirmenci, 2008).

Hem bireyler hem de örgütler sürekli büyümeyi de değişmeyi amaçlamaktadırlar. Örgütlerin, bireylerin ve grupların var olma sebepleri, yaşam ile değişim stillerinin farklılığı çatışmayı doğuracağı gibi bütünleşmeye de sebep olabilmektedir. Bu üç olguyu da canlı bir organizma olarak algılamak gerekirse, örgütler, bireyler ile gruplar arasında bir analogi meydana getirebilir. Üçü arasında yaşanan çatışma büyümeyi de doğurabilir (Bumin, akt. Değirmenci 2008). Çünkü çatışma grup içinde yaratıcılığı arttırabilir. Grup üyelerinin belli sınırlar içerisinde birbirleri ile yaşadıkları fikir ayrılıkları, yeni ve ilginç düşüncelerin yaratılması açısından çok önemli olabilir. Yani örgütlerde yaşanan çatışma anormal karşılanmamalı ve doğal bir durum olarak görülmelidir (Taştan, 2005; Değirmenci 2008).

Çatışmanın olumlu yönleri şöyle sıralanabilir (Erol, 1996; akt. Değirmenci, 2008):

- a. Çatışmalar, radikal değişim dönemlerinde örgütün ihtiyaç duyduğu değişimin yolunu açabilmektedir.
- b. Çatışma sürecinde taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacı ile yaratıcılık potansiyellerini kullanacak; bunun sonucunda da, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacaktır.
- c. Geniş aralıklı bir zamanda var olan ve çözüme ulaştırılamayan bireysel ve örgütsel problemler ortaya konulup çözüm yolları aranacak ve bunun sonucunda da örgütsel gerilim azalacaktır.
- d. Bazı bireyler çekimser olabilir ya da görüşlerini bildirme eğiliminde olmayabilirler, bu şekilde bu bireylerin de düşüncelerinin ortaya çıkması sağlanacaktır.

- e. Örgütün etkinliğini ve verimli olmasını uzun vadede negatif bir biçimde etkileyen pek çok sorun ortaya çıkacak bu da örgütün motivasyonunun artmasını sağlayacaktır.
- f. Kişilerin yeni yaklaşım ve buluşlar için araştırma isteği artacak veya yeni yaklaşımları destekleyen veriler toplayabileceklerdir.
- g. Çatışma taraflarından birini oluştururken, kendi yetenek, bilgi ve kapasitelerini de değerlendirebileceklerdir. Bu değerlendirmenin sonucuna göre de noksan taraflarını bilebilecek ve bunları yok etmek için gerekli önemleri alabileceklerdir.

Çatışmanın olmadığı veya göz ardı edildiği örgütlerde yenilikçilik, değişim, yaratıcılık ve sonunda da performans olumsuz yöne gidebileceği gibi, sürekli devam eden ve dışı dokunur çatışmaların yaşandığı örgütlerde ise kararların gecikmesi veya verilmemesi, verilen tavizlerin sorun çözmeye yeterli olmaması gibi nedenler de performansı olumsuz bir şekilde etkileyip örgütün varlığını tehdit altına sokabilir.

Örgütsel çatışmanın olumsuz yönleri ise aşağıda sıralanmaktadır (İbicioğlu, 2001):

- a. Çalışanların ruh sağlığı bozulmaktadır ve bu durum örgüt açısından tehlikeli bir durumdur.
- b. Örgütün verimliliği düşmektedir.
- c. Örgütten bulunan insanların iş gücü, zamanı ve örgütün kaynakları örgütsel amaç için değil çatışmanın çözümü için kullanılacağından bu durum örgüt için olumsuz bir durumdur.
- d. Örgüt amaçlarında çeşitli sapmalar olabilmektedir.
- e. Kişiler, ortaklaşa olan çalışmalara karşı aktif veya pasif bir direniş gösterebilirler.

2.6 Çatışma Yaklaşımları

Tablo 1

Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
<p>-Çatışmadan kaçınılabılır</p> <p>-Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.</p> <p>-Çatışma, örgütün düzenli bir katkıda bulunabileceği gibi optimal iş başarımını engeller.</p> <p>-Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.</p> <p>-Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kalmasını gerektirir.</p>	<p>-Çatışma kaçınılmazdır</p> <p>-Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. Nedenlerden kaynaklanır.</p> <p>-Çatışma değişik derecede örgütsel başarıya katkıda bulunacağı gibi onda azalmaya da neden olabilir.</p> <p>-Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.</p> <p>-Optimal örgütsel düzeyde bir iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.</p>

Kaynak: Günay Salih, (Editör). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım; akt. Seval, 2006, s. 251.

Çatışma literatürüne bakıldığı zaman bu olguya ilişkin görüşlerin zaman içerisinde değiştiği görülmektedir. Bilhassa son yirmi ile otuz yıl içinde çatışma araştırmalarına ilgi bir hayli artmış ve çatışmaya yönelik tutumlar da oldukça değişmiştir.

Örgütsel çatışma, yönetim bilim oluşturulduğundan beri ilgi noktalarından biri olmuştur ve pek çok düşünür tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır (Kılıç, 2006).

Eski çağlardan bugüne kadar geçen süreçte önemli bir yere sahip olan çatışma her zaman gündemde olmuştur. Yönetim kuramcılarının çatışmaya bakışları ise yıllar

geçtikçe farklı bir hal almıştır. Bunun ana nedenlerinden biri, zamanla toplum içinde yaşayan insanların değer yargılarının, bakış açılarının değişmesi ve buna bağlı olarak örgütün içinde de yönetim yaklaşımlarının farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çatışmaya yönelik yaklaşımlar yönetim yaklaşımları ile paralel bir hale gelir (Kirişçi, 2010).

Yönetim kuramcılarını, örgüt içinde ortaya çıkabilecek çatışmaları üç temel yaklaşımla irdemişlerdir. Bunlar tarihsel gelişimine göre ele alındığında bu yaklaşımlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci olarak üçe ayrılır. (Gümüseli, 1994).

2.6.1 Geleneksel Yaklaşım

En başta Taylor (1913), Fayol (1949) ve Weber (1947)'in geldiği bu yaklaşımın temsilcileri çatışmayı olumsuz bir durum olarak algılamışlardır. Onlara göre çatışma örgüt sağlığı için zararlı ve asgariye inmesi gereken bir durumdur veya çatışma tamamen yok edilmelidir (Rahim, 1992; akt. Kirişçi, 2010).

Geleneksel yaklaşımın içinde üç adet ana yaklaşım vardır. Bunlardan ilki öncülüğünü Taylor'un yapmış olduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşıma göre eğer örgütün işleyiş sürecinde bilimsel ilkeler uygulanırsa örgüt olumlu yönde ilerler. Bilimsel yöntemin ilkelerinin kapsadığı alan standart ve prosedür geliştirme, bir kişiyi uygun işe yerleştirme, çalışanların en yüksek verimi için doğru şekilde güdüleme gibi durumları içerir (Yağcıoğlu, 1997). Genel olarak bu yaklaşım şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 2004):

- a. İş görenler ile yöneticiler, örgütsel etkinlerin yerine getirilmesi konusunda gelişi güzel değil, bilimsel ilkelere uygun bir şekilde çalışmalarını yapmalıdır.
- b. Örgütsel faaliyetler birbirleri ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır; kesinlikle başıbozuk ve rastgele olmamalıdır.
- c. Bireyler, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda birbirlerinden bağımsız değil, karşılıklı yardımlaşma ve iş birliği içinde bulunmalıdırlar.
- d. Örgüt ve örgüt yönetimleri düşük verimliliği normal karşılamamalı, bu durumu reddederek en yüksek verimliliği hedeflemelidirler.
- e. Örgütün tüm üyeleri, en iyi verimlilik seviyesine ulaşabilmek için iş başında da sürekli eğitim görmelidirler.

Yönetim süreci yaklaşımında ise Fayol öncü olup, temel olarak akılcılık ve ekonomik etkinlikler temel alınmaktadır. Bu yaklaşım özellikle üretim sürecinde verimlilik ve etkinliklerin artması için bazı ilkeler geliştirir. Yaklaşım bir yönetimin tüm alanını kapsar ve örgütün ilkelerini geliştirmeye çalışır (Ülgen, 1989; aktaran Kara, 2007; akt. Kirişçi, 2010). Fayol, 14 temel yönetim ilkesi belirlemiştir. Bunlar (Şeker, 2014):

1. İş bölümü: Fayol'a göre, bir organizasyondaki insan kaynağı iş konusunda başarılı olabilmek için uygun bir şekilde işlerin başına getirilmelidir.
2. Otorite: Yöneticiler gerekirse emir verme hükmüne sahip olmalıdırlar. Bu hakkı da onlara otorite tanımaktadır. Çünkü sorumluluk duygusu otoritenin uygulanması sayesinde gerçekleşir.
3. Disiplin: Her çalışan organizasyon içinde önceden belli olan kurallara uyup saygı göstermelidir. İyi bir liderlik sonucu iyi bir disiplin meydana gelir.
4. Komutların teklifi (Unity of Command): Her çalışanın bir amirden emir almalıdır.
5. Hedef teklifi: Organizasyonu oluşturan her grubun amacı ortak olmalı, gruplar tek bir yönetici tarafından yönetilip bu amacı belli bir plan çerçevesinde gerçekleştirmeye çalışmaları gerekmektedir.
6. Genel amaçların bireysel amaçlara üstünlüğü: Organizasyondaki bir bireyin kişisel amaçları organizasyonun genel amacını asla geçmemelidir.
7. Ücret: Her çalışana hizmet şekline göre hak ettiği ödeme yapılmalıdır.
8. Merkezileştirme: Merkezileştirme, hangi çalışanın hangi oranda kararlara dahil olacağını belirlemek anlamına gelir.
9. Sabit zincir: Sabit zincir, en tepedeki yöneticiden en alttaki çalışana kadar uzanmış olan ve sabit duran bir uzantıyı tanımlamak için kullanılır. Her türlü iletişim bu zincirden geçmektedir.
10. Sıra: Bir örgüt içinde yer alan ürünler, kişiler vs. belli bir sıra içinde olması gerekmektedir. Yani her şeyin yeri belli olmalıdır.
11. Özkaynak: Yöneticiler, astlarına nazik ve anlayışlı davranmalıdır.
12. Dengeli çalışma süreleri: İşe girip çıkmaların yüksek olduğu bir iş yeri verimsizdir. Yönetim, düzgün bir şekilde personel planlaması yapmalı ve ayrılan personelin yerini uygun şekilde doldurmalıdır.

13. Girişim Birlikleri: Planları yapacak ve uygulayacak olan çalışanların yüksek seviyede gayret göstermesi gerekir.
14. Takım ruhu: Organizasyondaki takım ruhunun ödüllendirilmesi, yüksek uyum ve birlik getirecektir.

Weber ise sosyolojide çok önemli bir yere sahip olan Bürokrasi yaklaşımının öncüsüdür. Yarattığı ideal bürokrasi kavramı ile olanı değil olmasını gerekeni anlatmaya çalışır. Bu şekilde de örgütsel problemlerin aşılabileceğinden bahseder. Bürokratik bir yönetim ve buna bağlı olan ilkelerin işlenmesi ile örgütte bir birlik sağlanabilecek, üstlerin ve astların eylemleri denetlenebilecek ve örgüttekiler bu ilkelere göre çalışacaktır (Weber,1993; Kara, 2007; akt. Kirişçi, 2010). Weber, örgütlerin yapısı ve işlemleri üzerinde yaptığı incelemeler sonucu geliştirdiği bürokrasi modelini, “ideal tip” olarak kavramlaştırmıştır. Burada kullanılan “ideal” kavramı, “arzulanan”, “olması istenilen”, şu ya da bu şekilde “iyi” veya “üstün” anlamına gelmez. Dolayısıyla ideal tip, gerçek tipin üstün hali değil, yalnızca gerçekte tam örneği bulunmayan “saf” demektir. İdeal tip bürokrasi ise, realitede saf ve eksiksiz yönüyle gözlemlenebilen bir biçim değil, daha çok zihni bir tanımlama ve nitelendirme kavramsal bir çerçeve ve kalıptır. Mevcut örgütler bu ideal tipe yaklaştıkları ölçüde bürokratiktir. Weber, bürokrasiyi doğrudan tanımlamak yerine, onun unsurlarını ve özelliklerini belirtmekle yetinmiştir. Weber’in ideal bürokrasi kavramı, yapısal ve işlemsel özelliklerden meydana gelmektedir. Bu özellikler şunlardır (Siyasal Alan, 2006):

- a. Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı
- b. Otorite hiyerarşisi
- c. Yönetimin yazılı belgelere dayanması
- d. Uzmanlaşma
- e. Gayrişahsilik
- f. Kariyer yapısı
- g. Kurallar sistemi
- h. Kamu ve özel hayatın ayrışması

Genel olarak bakıldığında, 1940’lı yıllara kadar süregelen bu bakış açısında çatışma istenmeyen bir duru olarak görülmüş ve akıldışı, yıkıcı ve bozguncu

terimleri ile eş değer olarak algılanmıştır (Can, 2002; akt.Kılıç, 2006). Bu bakış açısı artık günümüzde çok da kullanılan ve olması gerekenmiş gibi algılanan bir bakış açısı olmamalıdır.

2.6.2 Davranışsal Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımı savunanlar, her türlü çatışma oluşumunun örgüte zarar vereceğini düşünürken, davranışsal yaklaşımı savunanlar, tüm çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup içinde yaşanan çatışmaların toplumsal bir işlevi olduğunu savunurlar (Aydın, 2000; akt. Kılıç, 2006).

1900'lerin başında ortaya çıkan geleneksel kuram, 1930'lara kadar örgütleri yapı ile işleme şekillerine yön veren yegane kuram olarak işlemiştir. Ama, ekonomik bir bunalım dünyayı sararken örgütlenme sorunları artmış ve geleneksel kuramın eksiklikleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu sırada ise ABD'de ortaya çıkan ve öncülüğünü Mayo'nun yaptığı Hawthorne Araştırmaları'nın sonucu olarak yeni bir akım doğmuştur (Şimşek, 2005; akt. Kirişçi, 2010).

Mayo (1933) tarafından incelenen bu yaklaşımda Mayo, örgütsel etkinliğin artırılması için çatışmanın azaltılmasından yana olmuştur. O'na göre çatışma ekonomik de kaçınılmaz da değildir. Hawthorne çalışmalarından sonra da Mayo, çatışmanın kötü olduğuna ve sosyal becerilerin eksik olmasından dolayı yaşandığına yürekten inanmıştır. Klasik kuramcılara oldukça benzeyen Mayo sadece çatışmayı "sosyal sistem" çevresinde inceleyerek davranışçılara yaklaşmıştır (Rahim, 1992: akt: Yağcıoğlu, 1997).

Bu yaklaşıma göre, örgütte ortaya çıkan çatışmaların bazıları elbette bazı sorunların varlığını göstermektedir. Bu sorunların çözülebilmesi için de yönetim harekete geçer. Yani bu yaklaşımı savunanlara göre bu özellikleri taşıyan çatışmalar "işlevsel bir çatışma" özelliği göstermektedirler. Bunun yanı sıra aynı geleneksel yaklaşımları savunanlar gibi, ortaya çıkar çıkmaz çatışmanın çözümlenmesi, aksi halde sorunun daha da büyüüp örgüte zarar vereceği düşüncesini benimseme eğilimi de göstermişlerdir (Simsek vd., 2001; akt. Kılıç, 2006).

Gelenekselcilerin aksine, işten daha çok işçiye yönelen amaçlar doğrultusunda şekillenen bir yaklaşım türüdür. Örgütsel etkinlikte iş birliği yapmak çok önemlidir

ve grup bu sebeple onlara göre ön plana çıkmalıdır. Davranışçılar çatışmayı doğal bir süreç olarak kabul ederken bunun için çeşitli çözüm yolları geliştirmeye çalışmışlardır. Karmaşık örgütlerde çatışma olması çok normaldir.

Bu görüşü savunanlara göre çatışma bireyler ve gruplar arasında meydana gelen ayrışmadan dolayı doğmaktadır. Çatışma ortadan kaldırılırsa bireyler ve gruplar arasındaki ayırım yok olacak demektir ki örgütün olduğu yerde bunun olması imkansızdır (Aydın, 31; akt. Tokat, 1999).

Bu görüşün temsilcilerinden Katz ve Kahn (1978) ve Bennis (1966) da karmaşık yapılı örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu savunmaktadırlar. Onlara göre çatışmanın mantığı “bizim bütün çatışmaların kötü olduğunu düşünmediğimiz ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir. Grup çatışmasının olumlu sosyal işlevleri vardır” sözleri ile açıklanabilir (Robbins, 1974; akt. Gümüşeli, 1994).

Toparlamak gerekirse bu görüş 1940’lar ile 1970’ler arasında etkili olmuş, çatışmaların kötü olmadığını; ancak yönetilirse örgütün performansına katkı sağlayacağını savunan bir yaklaşımdır. Aynı zamanda birey ve grup arasındaki çatışmadan kaynaklandığı için de ortadan kaldırıldığında birey ve grup kalmayacağı için örgüt kavramı da ortadan kalkacaktır. Çünkü örgütün temel ilkelerinden biri ast-üst ilişkilerinin varlığıdır.

2.6.3 Etkileşimci Yaklaşım

Bu yaklaşım, işbirlikçi ve uyumlu bir grubun yenilik ve değişime kayıtsız kalacağı görüşünü savunarak çatışmayı olumlu gösteren bir yaklaşımdır. Bu sebeple de etkileşimci yaklaşımın yaptığı en büyük katkı çatışmayı bir grubun kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlikle çatışmayı kendi içinde yaratıcı bir model olarak kullanabildiği bir ortam olarak görmektir. Sorunlar çözülmeye mecbur olduğu için çalışanlar yeni ve farklı çözümler aramaya yöneleceklerdir. Bu durum da örgüt için faydalı olabilir (Not Oku, 2010).

Etkileşimci yaklaşım, diğer iki yaklaşıma göre çatışmaya daha akliyanane bir tavırla yaklaşmaktadır. Etkileşimci yaklaşım, çatışmayı tümüyle benimseme, aykırı olanı açık bir şekilde kuvvetli hale getirme, çatışmayı tüm yöneticilerin ana

sorumluluğu olarak algılama özellikleri ile davranışçı görüşten ayrılmaktadır (Gümüşeli, 1994).

Etkileşimci yaklaşım modern yönetim ve örgüt anlayışı içerisinde hayli yer edinip; davranışçı yaklaşımdan şu noktalarda ayrılmaktadır (Kılınç, 1985; Doğrusöz, 1987; akt. Tengilimoğlu 1991; akt. Şahin, Emimi ve Ünsal, 2006):

- a. Çatışmanın gerekli olduğunu kabul eder.
- b. Grup içinde karşı koyma veya aykırı olmayı açıkça teşvik eder.
- c. Çözüm yöntemleri ve güdülemeyi de içine alarak çatışma yöntemini tanımlar.
- d. Çatışma yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Bu yaklaşıma göre çalışanlar, çatışmayı doğal bir olay olarak görüp kabullenmenin yanı sıra, belli bir dereceye kadar etkili bir başarı için çatışmanın yaşanması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu sebeple de çatışmayı teşvik durumu söz konusudur.

Rico'ya göre eğer çatışma yoksa örgütte durgunluk, monotonluk ve baskı hakim iken; çatışma varsa örgütte hakim olan olgular demokrasi, gelişme, farklılık ve kendini gerçekleştirme olacaktır (Doğrusöz; akt. Tengilimoğlu, 1991).

Etkileşimci yaklaşıma göre, barış, uyum ve iş birliği içinde olan sakin yapıları gruplar vurdumduymaz, durağan ve olaylara karşı tepkisiz olurlar. Bu sebeple de bu grupların örgütsel gelişime ve yeniliklere katkıları neredeyse hiç yoktur (Can, 2002; akt. Kılıç, 2006). Yaklaşımda amaç, örgütsel ortamı meydana getirmek değil, örgütün karşılaştığı problemleri kavrayıp çözebilme yeteneğini meydana getirmektir.

Bu yaklaşıma göre yöneticinin görevi çatışmaları bastırmak değildir; olan çatışmayı başarılı bir şekilde yönetmektir. Böylece, çatışmanın zararları unsurları en aza indirilebilir ve çatışmanın yararları yönleri gün yüzüne çıkabilir. Etkileşimci yaklaşım bu açıdan bakıldığında, çatışmanın uyarılmasına da önem vermektedir. Çatışma çok yüksek düzeyde ise azaltılmalıdır, çok düşük düzeyde ise uyarılmalıdır (Düşükcan, 2008; akt. Çatakdere 2014). Yani değişmeye ve yeniliğe kapalı olan durağan örgütlerde çatışma güdüsü uyarılmalıdır (Atay, 2001). Bunun için de yöneticiler çatışma konusunda bilgi sahibi olmalı ve oluşan çatışmaları örgütün

çıkarlarına yönelik kullanma becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Bakan ve Yeşil, 2006; akt. Çatakdere, 2014).

2.7 Çatışma Kaynakları

Hiçbir insan birbirine benzemediği için, her insan ortak konularda farklı düşünce ve yaklaşımlara sahip olabilmektedir. Örgütün içinde var olan bir çatışmanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için de çatışmanın altında yatan nedenlerin bilinmesi gerekmektedir.

Bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde çatışmanın altında yatan nedenler rutinleşme, uzmanlaşma, standartlaşma olarak görülebilir (İbicioğlu, 2001); ancak çatışmanın kaynakları bu kadarla sınırlı kalmayacaktır. Çatışma potansiyelinin varlığından saldırganlığına kadar her türlü ilişki çatışma nedeni olabilmektedir. Çatışmanın kaynakları hakkında sağlıklı bilgiye sahip olabilmek için yöneticiler çok dikkatli davranmalıdır (Erdoğan; akt. Değirmenci, 2008). Bazı çatışmaların kaynağı kişisel olabilirken bazıları birimler arası sorunlardan kaynaklanabilir (Bumin; akt. Değirmenci, 2008).

Çatışma nedenleri sayılamayacak kadar çok olabilir. Kişilerarası ilişkilerden başlayıp bireyin davranış, tutum, kişilik yapısından içinde bulunduğu ortama kadar birçok neden sayılabilir. Ancak çatışma, modern toplumsal yaşamın bir gerçeği ve vazgeçilmez bir unsur olarak yer alır.

Çatışmaya yol açan nedenleri, çok genel anlamda bazı başlıklar altında incelenebilir:

1. Özerklik Sorunu

Örgüt içinde bir birimin bir diğer birime ait faaliyetleri denetlemeye kalkışması çatışmaya yol açabilir.

2. Görüş Ayrılığı Sorunu

Örgüt içinde, iki tarafın birlikte çalışmasını-karar almasını gerektiren durumda, işlerin nasıl yürütüleceği konusunda tarafların farklı görüşlere sahip olması çatışma nedeni olabilir (Arısoy, 2017).

3. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar

Yöneticinin kabullenmiş olduğu yönetim tarzı ile astların yöneticiden farklı bir tarzda yönetim beklemesi sonucunda, yönetim konusunda örtüşmeme durumunda yaşanan çatışmadır (Koçel; akt. Seval, 2006). Yöneticiler bu konuda, her yerde geçecek ve genelleme yapılacak bir yönetim şeklinin olmayacağını bilmeli ve duruma göre bir çerçeve oluşturmalarıdır.

4. İşbölümü

Örgüt içinde, eğer bir iş toplu bir çaba sonucu olacaksa, farklı bireyler tarafından yönetilebilmesi şeklinde düzenlenmektedir. Yani işbölümü olmak zorundadır. Ama yaşanan bu paylaşım sonucunda, her birim kendi özel kural, değer yargısı ve davranış şekillerini geliştireceği için bu birimler arasında bir farklılaşma ortaya çıkar. Bu da örgütsek bir çatışmaya sebebiyet vermektedir (İpek, 2003; akt. Çatakdere, 2014).

İşbölümü örgütün kaçınılmaz bir parçasıdır. Çünkü rasyonellik içinde işlerin belirli parçalara ayrılması gerekmektedir. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış çalışanlar genellikle kendi yaptıkları işi diğer gruptan daha önemli ve öncelikli olarak düşünmeye başlarlar (Ertürk, 2000; akt. Çatakdere, 2014).

5. Ortak Karar Verme Sorunu

Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağımlılıkları arttıkça, söz konusu kaynağa ilişkin olarak ortak karar verme gereksinimleri artar. Kısaca, sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaşılması zorunluluğu ortak karar vermeyi gerektirir. Bu durum, söz konusu birimler arasında çatışma doğmasına yol açar. Aynı şekilde örgütteki etkinliklerin zamanlandırılması süresinde ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda da çatışma doğar (Arısoy, 2017).

6. İletişim Sistemi Sorunu

Kelimelere yüklenen farklı anlamlar, karşı tarafta hakkında yapılan ön yargılar, yaşanan fiziksel ve psikolojik gürültü, fazla bilgi iletişim kanallarının tek taraflı olması gibi durumlar iletişimde sorunlara yol açacaktır. Koçel'e (1982; akt. Seval, 2006) göre "Organizasyonlardaki en önemli çatışma nedenlerinden birisi de haberleşme eksiklikleridir. Haberleşme kesildikçe çatışmalar daha da şiddetlenmekte, çatışmalar şiddetlendikçe de haberleşme kesilmektedir. Bu nedenle çatışmaları

yönetmek durumunda olan yönetici ilk olarak çatışan taraftar arasında haberleşmeyi sağlamalıdır”.

7. Kişilik Farklılıkları

Bireylerin duygu düşünce ve davranışları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla da sosyal bir grup olan örgüt içerisinde de buna bağlı olarak farklı görüş ayrılıkları olması çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır.

Farklı görüşteki bireyler geldikleri yerin de etkilerini grup içine taşıyarak çatışmaya sebebiyet verebilirler. Aynı şekilde grup içinde benzer özelliklere sahip olan bireylerin toplaşması da grup için de çatışmaya sebebiyet verebilir. Buna ilave olarak da, bir örgüte yeni giren bir bireyin grubun normlarına adaptasyon sorunu yaşaması sonucu da çatışma yaşanabilir (Değirmenci, 2008).

8. Denetim Biçimi Sorunu

Örgütlerde yakından denetim çatışmayı arttırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların kendi kendini denetlediği ve kendi işlerini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma oranı azalmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi örgütsel çatışmanın birden çok sebebi ve kaynağı mevcuttur. Gerek işverenlerin gerekse işçilerin tüm bu problemleri görmesi ve kabul etmesi sonucunda iş yerinde huzur ve barış sağlanabilir. Aksi bir durumda ise mevcut işletmenin var olan hedeflerine ulaşması mümkün değildir. Çünkü işletmelerde bir “yönetici-işçi” entegrasyonu veya ilişkisi vardır. Bu ilişkiler zamanla bozulur ve işletme bunu kavrayamazsa çöküş (collapse) gerçekleşir (Arisoy, 2017)

9. Örgütün Büyüklüğü

Çatışma, örgütlerin büyümesi ile doğru orantılıdır. Çünkü örgütlerin büyümesi sonucu örgütte yabancılaşma olmakta, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında bir çatışma meydana gelmeye başlamaktadır. Diğer bir yandan ise büyüyen örgütlerde uzmanlaşma da artmaktadır; iletişim ile koordine sorunlar meydana gelmektedir (Seval, 2006).

Buradan da anlaşılacağı gibi, örgüt çeşit çeşittir, bireylerin örgüte duyduğu bağlılık da çeşit çeşit olmaktadır. Bu sebeple de bireylerin örgüt içinde yaşadıkları sorunlar – yani çatışma nedenleri de birbirinden farklı olmaktadır.

2.8 Çatışma Yönetim Stilleri

Geleneksel anlayış, çatışmanın örgütleri için zararlı ve mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini savunurken, modern anlayıştaki çatışmanın doğal bir süreç olduğu anlayışı örgütlerin çatışma çözümü anlayışından uzaklaşarak çatışma yönetimi anlayışına yönelmelerine sebep olmuştur.

Hem olumlu hem de olumsuz yönleri bünyesinde barındıran, ikiyüzlü madalyon misali olan çatışma olgusunda örgüt içinde işlevsel bir durumda olması için çatışma anlayışında “çözüm” değil; “yönetim” önemlidir. Bu açıdan bakıldığında iş gören kişilerin de çatışmanın doğasını kavramaları, benimsemeleri ve kişisel farklılıktan kaynaklanan negatif tepkileri (Rahim, 2001; akt. Tunç ve Kutanis, 2013) bir kenara bırakarak, görev esasına dayalı (Rose et al. 2007; akt. Tunç ve Kutanis, 2013) nitelik gücü yüksek çalışmaları en üst düzeyde yaşatabilmek için çatışma yönetim stillerini en iyi seviyede öğrenmeleri gerekmektedir.

Bireyler arası çatışmaların yönetimi, yöneticilerin oldukça zaman ayırması gereken bir kısımdır. Bu olguyu inceleyen Blake ve Mouton, çatışmaların çözümü için beş adet yöntem üzerinde durmuşlardır. Oluşturulan beş boyutlu model iki boyutludur; ilk boyutu ürüne ilgi, ikincisini ise insana ilgi oluşturmaktadır. Rahim ve Bonoma ise Blake ve Mouton’un modelini geliştirmişlerdir ve boyutların yorumlarını farklılaştırmışlardır (Moberg, 1998; akt. Yıldızoğlu, 2013).



Şekil 2. Bireyler Arası Çatışma Yönetim Stillere İlişkin İki Boyutlu Model

Rahim ve Bonoma (Rahim 2000; akt. Yıldızoğlu, 2013), bireylerin arasındaki çatışma yönetimi stillerini iki boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlardan biri “kendine ilgi”, diğeri ise “başkalarına ilgidir”. Kendine ilgi boyutunda, bireyin kendine olan ilgisini doyurma derecesi tanımlanırken; başkalarına ilgi boyutunda ise bireyin başkalarına olan ilgisini doyurma tanımlanmıştır. İki boyutun keşiştiği yerde ise Şekil 2’de gösterildiği gibi tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş adet bireyler arası çatışma stili ortaya konmuştur.

2.8.1 Tümleştirme

Tunç ve Kutanis’in (2003, s.21) tanımı ile tümleştirme “Bireyin kendisine ve başkalarına yüksek ilgisini ifade eder. Bu stil, taraflar arasında işbirliği, açıklık, bilgi değişimi ve her iki tarafça kabul edilebilecek bir çözüme ulaşabilmek için farklılıkların birlikte incelenmesini gerektiren kazankazan stilidir” şeklinde tanımlanabilir.

Tümleştirme, işbirlikçi bir şekilde problemin zm üzerine yoğunlaşmıştır. Bu boyutu kullanan bireyler çatışma ile doğrudan karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sebeple de kendi ihtiyaçları ile birlikte diğerlerinin de ihtiyaçları üzerine yoğunlaşırlar, sorunları yeni ve daha önce denenmemiş yaratıcı zmler ile halletmeye çalışırlar (Uğurlu, 2001; akt. Otrar ve vn, 2013).

Bunun için de ilk adım olarak çatışmayı aleni bir şekilde ortaya koymak, tanımak ve tartışmasını yapmak gerekmektedir. Böylelikle, tarafların istekleri direkt olarak açığa çıkmış ve revize edilmiş olur. Son aşamada ise çatışmayı zmmeye yarayacak cevabın veya yolun bulunması gerekmektedir. Bu stilin uygulanma esnasında tarafların ortak alakaları ve fikirlerinin ortaya çıkması karşılıklı bir doyuma sebep olur ve ilişkilerini kuvvetli bir hale getirir. Tümleştirme sayesinde her iki taraftan sahip olduğu yetenek ve bilgiler kullanılabilir (Gümüşeli, 1994; akt. Otrar ve vn, 2013).

Tümleştirme problemi bütünleştirme olarak da adlandırılabilereği gibi, taraflar karşı karşıya gelir, gerçek problemin ne olduğunu tartışır ve problemi samimi bir şekilde zmmeye çalışırlar. Aralarındaki farklılıklara rağmen her iki taraf için de olabilecek makul bir zm stratejisi ararlar. Bu durumda temel kural “kartların ortaya konması” olarak nitelendirilebilir (Karip, 2010; akt. atakdere, 2014).

Genel olarak bakıldığında, çatışma yönetimi stilleri arasındaki en ideal yöntem olarak tümleştirme görülmektedir.

Ancak bu stilin uygulanmasında bazı sınırlılıklar da vardır. Örneğin değer yargılarındaki ayırmadan kaynaklanan çatışmalarda bu stil etkisiz kalmaktadır (Robbins; Aydın, 2000; akt. Kirişçi 2010). Fakat gene de tümleştirme stili katılıma olanak sağladığı ve örgütsel çatışmanın temeline inerek çatışmayı örgütün ve bireylerin yararına olacak şekilde sonuçlandırmayı amaçladığı için çatışma yönetiminde kullanılabilecek en faydalı ve çağdaş stil olarak anılmaktadır (Gümüşeli, 1994).

2.8.2 Ödün Verme

Bu stile uyan bireyler, diğer bireylerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymaktadırlar. Bu stili araştıran Hocker ve Wilton'a göre, bireyler bu durumda çatışma yaşandığında, kendi ihtiyaçlarını arkaya iterler ve diğerlerini hoşnut etmeyi, kendi ihtiyaçlarını reddetme veya anlatmayı becerememe, uzlaştırıcı olan davranışlar gibi bir takım eylemler sergilemektedirler (Uğurlu, 2001; akt. Otrar ve Övün, 2013).

Rahim'e (1985; akt. Gümüş Özkubat, 2013, s. 17) göre bu stil "çatışma yönetim sürecindeki taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını bir yana bırakarak karşısındaki kişinin ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana alması, kendisine düşük karşısındaki kişinin ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek ilgi göstermesi biçiminde uygulanmaktadır."

Eğer birey bir tarafın ya da kendisinin haksız olabileceğini veya sorunun karşı taraf için daha hayati bir önem taşıdığını düşünüyorsa yararlı olacak bir stildir. Bir taraf karşılığında bir şeyler elde etmek amacı ile bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü olma durumu var ise son derece yararlıdır (Gümüşeli,1994; akt. Otrar ve Övün 2013).

Diğer isimleri yumuşatma ya da uyma olan bu stilde, çatışan tarafların ortak özellik, çıkar ve beklentileri dikkate alınmaktadır. Taraflar arasındaki farklılıklar ikinci derece önemli olup, örgütün yöneticileri de kendilerine düşük, diğerlerine ise yüksek bir derecede ilgi göstermektedirler. Yöneticilerin görevi farklılıkları ikinci plana iterek ortak yönleri önemli bir hale getirmek ve karşı tarafın çıkarlarını tatmin

etmeye çalışmaktır. Koçel'in (2005; akt. Yıldızoğlu, 2013) "Biz burada bir aileyiz" sözü bu durumu en iyi anlatan sözdür.

Owens'e göre (1998; akt. Gümüş Özkubat, 2013, s.17) "Kendi ilgilerini ihmal eden ve çözümü karşı tarafa bırakan bu tip kişiler, karşı tarafın ilgisini doyurmak için onların bütün isteklerine uyarak çatışmadan kaçabileceklerini ve çatışmaların ilişkiye zarar vermeden kendiliğinden çözülebileceğini düşünmektedirler". Çünkü ödün verme stratejisini kendine yakın bulan bir kişi isteğini söylese çatışmanın daha da büyüyeceğini düşünmektedir. Karip (2000; akt. Gümüş Özkubat, 2013, s.17) ise Owens'e ek olarak bu stili "Bu durum, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşması olarak belirtilmektedir" sözleri ile ifade etmiştir.

Bu stilde bir tarafın çatışma çözümü için fedakarlık yapması gerekmektedir. Bu stilin kullanımında amaç örgüt ilişkilerinin iyi halini devam ettirmektir (Özkalp ve Kırel 2005; akt. Yıldızoğlu 2013).

Eğer bu stili sürdürmek, karşı taraf ile olan ilişkilere zarar veriyor ise ve her iki tarafı da memnun edecek bir çözüme ulaşılamıyor ise karşı tarafın isteklerini öncelikle kabul edip onları tatmin edecek bir duruma sokmak en iyi çözüm olabilir (Karip, 2003; akt. Yıldızoğlu 2013)

Bu stil en çok astlar ile üstler arasında yaşanan çatışmalarda kullanılır. Astlar durumu kurtarmak amacı ile kimi zaman bu yönetim stilini uygularlar. Özellikle Türkiye gibi geleneksel bir bürokratik yapıya sahip olan işletmelerde ast ve üst arasındaki güç dengesinin mesafesi bir hayli fazla olduğu için astların çatışma durumunda üstlerin isteklerine boyun eğme ihtimali yüksektir (Karip, 2003; akt. Kirişçi 2010).

Sevilmeyen faaliyetlerin yerine getirilmesi zorunlu olduğu durumlarda, üstlerin formüle ettiği birtakım strateji ve politikaların hızlı bir şekilde uygulanabilmesi ya da süren çatışmaların durdurulması için de bu stil gerekli olabilmektedir.

Eğer yönetici yasal güç yerini uzmanlık gücünü kullanarak çatışmaları yönetmeye çalışıyorsa, bu çözüm geçici olacaktır. Çünkü hükmetme stili genellikle

çatışmayı durdurmaz, stilin doğasında var olan korku sebebi ile çatışmalar açıktan gizli bir hale geçerler ancak halen orada var olurlar (Başaran, 1998; akt Kılıç 2006).

2.8.3 Hükmetme

Literatürde zorlama, kazan-kaybet ya da güç kullanma olarak da tanımlanan hükmetme stilinde bireyin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Bu stil; kazan-kaybet yönelimi ile ya da bir diğerinin durumunu zorlayan davranışlarla karakterizedir (Tunç ve Kutanis, 2013).

Bu stratejiyi temel alan bireyler, karşıtlarını “açık fikirli” olmamakla suçlama eğilimindedirler. Karşıtların ileri gördüğü görüş ve düşüncelerde sürekli hata aramaktadırlar ve o fikirleri çürütüp kendi fikirlerini uygulamaya koymaya çalışırlar. Bu sebeple de karşıtların otoritelerini zayıf hale getirmek için her şeyi yapabilirler. Gümüşeli’ne (1994; akt. Gümüş Özkubat, 2013, s.18) göre bu kişiler “Kendilerinin en yeterli kişiler olarak gördükleri için en üst yetkiyi kullanma hakkına sahip olduklarını düşünürler. Bunun için sürekli olarak kendi çözümlerini diğerlerine empoze etmeye çalışırlar”.

Bu stratejide, taraflardan biri kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya oldukça fazla önem verir ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ikinci planda tutar. Bir nevi rekabet olan bu stratejide taraflardan biri kazanmak için “her yol mubahtır” anlayışını benimseyebilir. Yetkici yönetsel kurumlarda sıklıkla kullanılan bir stratejidir (Karip 2003; akt. Otrar ve Övün, 2013).

Eğer çatışma ast-üst ilişkisi arasında oluyorsa, üst astı kendi isteklerine ikna edebilir hatta verdiği emirlere uyma konusunda astı zorlayabilir. Bu stil en çok çatışma konularının pek önemli olmadığı veya hızlı karar alma gerekliliği durumunda kullanılabilir. Bunun yanı sıra sevilmeyen etkinliklerin yerine getirilmesi durumlarında ya da üst düzey yöneticiler tarafından formüle edilmiş stilleri yürütmek için de kullanılabilir (Gümüşeli, 1994; Otrar ve Övün, 2013).

Yöneticiler ya da bireyler kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek, kendi çıkarlarını ön planda tutmak ve kendi ihtiyaçlarını karşılamak için diğerlerinin istek, beklenti ve düşüncelerini dikkate almaz. Yani yöneticiler kendilerine yüksek; diğerlerine düşük düzeyde ilgi göstermektedir. Yöneticiler çatışmayı çözmek veya

kazanan taraf olmak için kendi güçlerini ve otoritelerini kullanmaktadırlar. Yani yönetici “patron burada benim ve ben ne dersem o olacak” şeklinde bir anlayış benimsemektedir. Yönetici tarafından hükmetme stilini kullanıldığı durumlarda genelde çatışan iki taraf da memnun olmaz, taraflar arasında bir anlaşma olmayabilir. Ancak her iki taraf da yönetici tarafından verilen karara uymak zorundadır. Eğer uymazlarsa yönetici kendi otorite ve yetkisini kullanacaktır ve işler daha da içinden çıkılmaz bir hal alacaktır (Koçel, 2005; akt. Yıldızoğlu, 2013).

Yöneticiler tarafından bu stil eğer sıklıkla kullanıyorsa, örgüt içindeki çalışanlar üstünde bu durum olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu sebeple de çalışanlarda daha az özverili olup, motivasyonları düşer ve örgüte duydukları bağlılık azalır (Genç, 2004; akt. Yıldızoğlu, 2013).

Genel olarak bakıldığında, stilin temel dayanağı formal yetki olup; örgütlerdeki çatışma durumlarında formal bir şekilde kazanılmış yetki ve güç tehdit yolu ile çatışan taraflara uygulanmaktadır (Owens, 1998; Sargut, 1994; akt: Türnüklü, 2005). Aslında bu kadar rahat kullanılan bu stili kullanırken çok dikkatli olmak gerekmektedir. Bu yetki ideolojide herkesin onayı ile kullanılmalıdır. Aksi halde örgüt içinde yığın ve sınırlı bir grup ortaya çıkabilir (Aydın, 2000; akt. Kılıç 2006). Çünkü çatışmaları yönetmek için yetki kullanmak kaybeden bir taraf olmasına sebep olur ki bu kaybetmeyi yaşayan kişi veya grup da bu durumdan memnun kalmayacaktır ve bu memnuniyetsizlik ilerleyen zamanlarda daha büyük çatışmalara sebep olabilir.

Bunun yanı sıra formal olarak zorlama veya emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, daha üst aracılığı ile karşı tarafı zorlama veya yanıltma yoluna da gidebilir. Bu stili kullanarak başarılı olan kişi, sadece üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumdaki diğer kişilerin gözünde de var olan gücünü arttırdığını düşünür (Owens, 1998; Sargut, 1994; akt: Türnüklü, 2005).

2.8.4 Kaçınma

Gümüseli’ne (1994, s.99) göre bu yöntem “çatışmayı görmezden gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel görüşünü ifade etmeme ile ilgilidir. Bu yöntemle hareket eden bir yönetici, hangi tarafta olduğunu belli etmez, çatışmaya müdahale etmekten kaçınır ve çatışmayla ilgili kararları erteler”.

Hocker ve Wilton'un araştırmalarına göre kaçınma veya geri ekilici strateji insanların kendilerini yaşanan çatışmadan veya çatışma durumunda fiziksel veya psikolojik olarak çekmeleri sonucunda oluşur. Bu stil çatışmayı reddetmeyi, baştan savmayı ve çatışmaya uzak olmayı içermektedir (Uğurlu, 2001; akt. Otrar ve vn, 2013).

Genel olarak bakıldığında tmleştirmenin tam tersi davranışları içeren kaçınmada yönetici tarafsızdır ve direkt olarak hiçbir Őeye etki etmez. Bu durum çatışma ile ilgili kararları geciktirmektedir (Koçel, 2001; akt. Kılıç 2006).

Eğer tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önem düşük ise çatışma göz ardı edilir veya çatışmadan kaçınılır. Bu stil kenara çekilme, ihmal etme, kadere bırakma, ilgilenmeme veya olumsuz hiçbir Őeyle yzleşilmek istenmediği durumlarda ortaya çıkar. Bu stil, çatışma ile uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da çatışan taraflardan birinin sahip olduğunu konumunu iyileştirmesi için zaman kazanma amacı ile kullanılabilir. Kaçınma stilinde taraflar çatışmanın farkındadırlar; ancak çözüm üzerinde çalışabilmek amacı ile bir "soğuma" dönemine ihtiyaç duyarlar. Bazen de kaçınma davranışı karşı tarafı ciddiye almama veya önem vermeme izlenimi oluşturmak için de kullanılabilir (Karip, 2003; akt. Şentürk, 2006)

Bu stratejinin etkili olabilmesi için strateji kontrollü ve belli bir amaca yönelik olarak kullanılmalıdır. Kaçınma eğer zamanla problemin ortadan kalktığını varsayarak uygulanıyorsa sorunlar çözümsüz bir halde kalırlar (Karip, 2010; akt. atakdere, 2014).

Bu stilde yönetici açık olarak bir taraf almaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmez. Çatışma ile ilgili gerekli kararlar geciktirilir, elbette bu durum çatışmanın çözüme ulaşmasını da geciktirir. O sebeple bu stil kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkinliğini oldukça azaltacaktır. Ancak atışmanın önemsiz olduğu gibi durumlarda zaman ve enerji harcaman gereksiz olacağı için bu yöntem işe yarayabilmektedir (Koçel, 2003, akt. atakdere, 2014)

Özellikle eğitim örgütleri gibi bireylerin birbirleri ile ilişki içerisinde oldukları ve takım olarak çalışma durumunun zorunlu olduğu bir çalışma yeri söz konusu olduğunda, bireylerin birbirleri ile ilişkilerini kesmeleri hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan çok zor bir durum olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında,

kaçınma stilinin kullanılması eğitim örgütlerinde tümleştirmeden çok daha yüksek bir maliyete sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca, yaşanan fiziksel uzaklaşma genellikle iletişim kopukluğunu da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda da bireyler birbirlerine karşı giderek daha fazla olumsuz tutum sergilerler. İletişimin olmadığı yerde eğitimden söz etmek saçma olacaktır; bu sebeple de eğitim yuvalarında bu stilin etkili olması beklenemez (Gümüşeli, 2001; akt. Kılıç, 2006).

Bu yöntem pek çok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler genelde personel arasında yaşanan çatışmayı bilmemezlikten gelmektedir. Böylelikle zaman içerisinde personelin kendi problemlerini aralarında çözeceğini düşünmektedir. Küçük problemler kendiliğinde çözülsede, eğer çatışma sebebi önemli ise bu çatışma artarak örgütte daha büyük sorunlara yol açabilmektedir (Ertürk, 2000; akt. Çatakdere, 2014).

2.8.5 Uzlaşma

Uzlaşma stili, bireyin kendisi ve başkalarına karşı orta düzeyde bir ilgili olduğunda ortaya çıkmaktadır. Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir sonuca varabilmek amacı ile işbirliği içinde olur ve bazı şeylerden feragat ederler. Bu stratejide, birey hem kendine hem de karşısındakinin isteklerine karşı duyarlıdır. Var olan farklılıklar arasında çatışan iki tarafın da isteklerinin tatmin olmasını sağlayacak ve fikir birliği sağlanacak bir çözüm aranır (Özer, 2003; akt. Şentürk 2006).

Bu stil, çatışan tarafların amaçlarının her iki tarafın da yararına olduğu veya her iki tarafın da güçlerinin eşit olduğu durumlarda kabul edilebilir. Çatışan gruplardan biri diğerinden çok güçlü veya daha iyi durumda ise güçlü olan grup tek yanlı çözüm konusunda ısrar etme hakkını kendinde bulacaktır; bu durum da bu stilin kullanılmasını imkansız kılacaktır. Bu türden oluşan çatışmalara genelde sonuçlanmamış gözü ile bakılır; çünkü yapılan özveri tarafları rahatsız edebilir ve başka çatışmalara sebep olabilir. Genel olarak bakıldığında bu çatışma yönetimi stili sıklıkla geçici bir çözüm sağlar (Gümüşeli, 1994; Otrar ve Övün, 2013).

Şimşek'e göre (2002; akt. Yıldızoğlu, 2013) bu yaklaşımda kullanılan belli başlı yollar şu şekilde sıralanabilir:

- a. Çatışan taraflar, kesin bir çözüme ulaşıncaya kadar birbirlerinden ayrı yerlerde tutulurlar.
- b. Çatışan taraflar arasındaki anlaşmazlığı çözmek için, üçüncü bir kişinin ya da grubun arabuluculuğuna başvurulur.
- c. Çatışan taraflar kurallara sığınabilir.
- d. Çatışan taraflardan biri diğer tarafın çatışmaya son vermesi için ona bir bedel ödemeyi tercih edebilir.

2.9 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Ve Çatışma Stilleri Üzerine Araştırmalar

Gümüşeli'nin 1994 yılında yaptığı çalışmada, İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetim biçimlerini incelemiştir. Araştırmaya İzmir ili sınırları içindeki 107 orta öğretim kurumunda görev yapan 87 okul müdürü ve 249 öğretmen olmak üzere toplam 336 kişi örneklem olarak alınmıştır. Araştırmanın sonucunda ise okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede, en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinin izlediği görülmüştür. Ayrıca okul türü, çevresi, büyüklüğü; okul müdürünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kıdemi ve okuldaki kıdemi gibi demografik değişkenler açısından çatışma yönetimi stilleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı buna karşın okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı ile tümleştirme stilinin tercihinde, olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Başka bir çalışma ise 2006 yılında Kılıç tarafından yapılmıştır. Kılıç İstanbul ilinde bulunan özel vakıf ve kurucu okullarda çalışan 352 öğretmenle birlikte çalışmıştır. Öğretmenlerin çatışma yönetim stillerine ait verileri toplamak için "ROCI II" anket formunu kullanmıştır, ölçek olarak "Çatışmaya İlişkin Yaklaşımları Belirleme Ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre, özel kurucu ve vakıf okullarında görev alan öğretmenlerin çatışma yaklaşımına ilişkin algılarının benzer olduğu gözlemlenmiştir. Geleneksel yaklaşım boyutunda öğretmenlerin yarısından fazlası çatışmaya karşı olumsuz bir bakış açısına sahiptir. Modern yaklaşım boyutunda ise tam anlamı ile net bir bakış açısı yoktur ve genel olarak geleneksele nazaran bu bakış açısına daha yatkın oldukları gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenler çatışmaya geleneksel olarak bakmadığı için genel olarak çatışmayı ortadan kaldırma eğilimleri de yoktur.

1998 yılında Uras, liselerde çalışan öğretmenlerin okullarının örgütsel sağlık seviyelerini nasıl gördükleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında Hardage ve Lucas tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Sağlık Anketi'ni kullanmıştır ve çalışmanın uygulama yeri Malatya olmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenler okulların sağlığını orta düzeyde belirlemektedir.

2002 yılında Çakır, ilköğretim okullarının organizasyon sağlıkları ile ilgili yaptığı çalışma sonucunda ise örgütsel bütünlük, örgütsel liderlik, örgütsel kimlik, çevresel etkileşim, örgütsel ürün boyutları ile yönetici ve öğretmenler arasındaki görüşlerde anlamlı bir farklılığa rastlamıştır.

Ceylan, Keskin ve Eren'in 2005 senesinde örgütsel bağlılık ile liderlik boyutlarını inceledikleri çalışmada ise dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık incelenmiştir. Sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin boyutlarının hepsi örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif ilişki içerisindedir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlik sayesinde örgütsel bağlılık artmaktadır.

2005 senesinde Korkmaz ilköğretim okullarında örgütsel sağlık algulamaları ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediğinde, bütünlüğün okulun bir parçası olarak algılandığını, öğrenci başarısını teşvik ettiğini gözlemlemiştir.

Erdoğan'ın 2004 yılında yaptığı yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin çalışmasının uygulama yeri ilkokullar olmuştur. Çalışmasının sonuçlarına göre hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin örgütsel bağlılığı yüksek düzeydedir.

Yabancı literatür daha da eskiye dayanmaktadır. 1980 yılında El-Hage örgüt sağlığı ile etkinlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve sonuçlara göre etkinlik ile okul sağlığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

1992 yılında Busby tarafından yapılan "örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim çalışmaları" isimli çalışma ile güçlü örgütsel bağlılık algıları ile açık örgütsel iklim ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak da ileri üretimin görev performansının artması ile ortaya çıktığının sonucuna varılmıştır.

Hoy ve Woolfolk (1993) ise öğretmenlerin verimli olması ile sağlıklı okul iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlara göre güçlü akademik bir önem arz

eden ve üstlerini etkileyerek bunu öğretmenlerin yararına kullanan yöneticilere sahip olan bir okulunun sağlık iklimi yüksek çıkmıştır.

1993 yılında Mrozik'in yaptığı bir çalışmada öğretmenliği ikinci bir meslek olarak seçmiş olan çalışanların çalışma ortamına bağlılığı ile bu bağlılığın iş doyumuna etkisi araştırılmıştır. Bulgulara göre ikinci meslek olarak öğretmenliği seçen çalışanların türlü programlarla rehberlik ve bilgi açısından desteklenmesinin gerekli olduğu, böylece de öğretmen açığının kapatılması yönünde adımların olması gerektiğinin sonucuna varılmıştır.

Holt ve James DeVore (2005)'nin "Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis" (Kültür, cinsiyet, örgütsel roller ve çatışma çözüm stilleri: Bir meta-analiz) başlıklı çalışmasında; kültürün (bireysel-kolektivist), cinsiyetin ve örgütsel rollerin (üst, ast ve kurmay) bütün değişkenleri bütünsel olarak ortaya konulmaya çalışılmış ve bunun bir meta analizi yapılmıştır. 36 adet emirik çalışmanın bulgularının karşılaştırılmasıyla elde edilen bu çalışmanın sonuçlarına göre (1) bireysel kültürler kolektivist kültürlere göre hükmetme stilini daha çok kullanmakta; (2) kolektivist kültürler ise kaçınma, uzlaşma ve tümleştirme stillerini tercih etmektedir; (3) bireysel kültürlerde uzlaşma sıklıkla kadınlar tarafından önerilmekte; (4) kültür farklı gözetmeksizin uzlaşma stili daha çok kadınlarca tercih edilmekte; (5) bireysel kültürlerde erkekler kadınlara göre daha çok hükmetme stilini tercih etmekte; ve (6) örgütsel rollere göre üstleriyle olan çatışmalarda erkekler kadınlara göre daha çok hükmetme stilini kullanmaktadırlar (Kirişçi 2016).

Bölüm 3

Yöntem

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu çalışma içinde nicel veriler ile tasarlanmış olan tarama modeli uygulanmıştır. Bahsi geçen tarama modelleri, geçmiş ya da şu an olan bir olay olduğu gibi değiştirmeden betimlemeyi hedef edinen bir araştırma yöntemlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın konusu olan nesne, bireyin kendi mevcut şartları içinde değerlendirilip betimlenmektedir (Karasar, 2014).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul ilinin özel ve devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreninde yer alan birey sayısını tespit etmek amacıyla MEB Eğitim İstatistikleri 2016-2017 yayımından faydalanılmıştır (MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı). Araştırmanın örnekleme evreni içinde bulunan ve çalışmaya dahil olmaya gönüllü olan 390 bireyden oluşmaktadır. Örneklem alt sınırı aşağıdaki denklem yardımıyla hesaplanmıştır (Baş, 2003).

Tablo 2

Araştırma Evrenini Oluşturan Kadın ve Erkek Öğretmen Sayısı

OKUL	ERKEK	KADIN	TOPLAM
İlkokul	12458	29334	41.792
Ortaokul	14923	28578	43.501
Toplam	27.381	57.912	85.293

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 pq}{d^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

N = Evrende yer alan birey sayısı

n = Örneklem Alınacak Birey sayısı

p = İncelenen olayın görülmüş sıklığı – (gerçekleşme olasılığı)

q = İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

z_{α} = α – anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablo değeri

d = Olayın görülmüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

Bu çalışmanın evreninde bulunan birey sayısı 85293, %95 güven düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri 1.96 ve $d = 0.05$ örneklem hatası için bulunan örneklem sayısına ilişkin alt sınır 382 olarak saptanmıştır. (Baş, 2003).

Çalışmanın örneklemini oluşturan 390 katılımcı bireyin demografik özellikleri incelenmiştir.

Tablo 3
Demografik Özelliklerin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	336	86,15
	Erkek	54	13,85
Yaş	20-29	174	44,62
	30-39	90	23,08
	40-49	60	15,38
	50+	66	16,92
	Üniversite	276	70,77
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	114	29,23
	Doktora	0	,00
	1-5 yıl	342	87,69
Şu anki işyerinde çalışma süresi	6-10 yıl	30	7,69
	11-15 yıl	6	1,54
	16 + yıl	12	3,08
	1-5 yıl	162	41,54
Toplam mesleki kıdemi	6-10 yıl	72	18,46
	11-15 yıl	48	12,31
	16 + yıl	108	27,69
Aylık geliri	1001-2000 TL	12	3,08
	2001-3000 TL	174	44,62
	3001-4000 TL	132	33,85
	4001 TL Üstü	72	18,46
Eğitim verdiği seviye	İlkokul	276	70,77
	Ortaokul	114	29,23

Katılımcı bireylerin demografik özelliklerine ilişkin dağılım tablosu incelendiğinde %86,15'inin kadın, %44,62'sinin 20-29 yaş aralığında ve %70,77'sinin eğitim durumunun üniversite olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin şu anki iş yerlerinde çalışma süresine baktığımızda %87,69'unun 1-5 yıl, toplam mesleki kıdemlerine baktığımızda ise tüm katılımcıların %41,54'ünün 1-5 yıl arası olduğu görülmüştür. Katılımcıların öğretmenlerin %44,62'sinin aylık geliri 2001-3000 TL aralığında ve %70,77'inin ilkökul seviyesinde eğitim verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4
Katılımcı Öğretmenlerin Branş Dağılımı

	n	%
Bilişim Teknolojileri	12	3,1
Fen bilgisi	24	6,2
İngilizce Öğretmenliği	42	10,8
Matematik	30	7,7
Müzik	6	1,5
Rehber öğretmen	24	6,2
Satranç	6	1,5
Sınıf Öğretmeni	210	53,8
Sosyal Bilgiler	6	1,5
Türkçe	30	7,7

Katılımcı öğretmenlerin branşlarına ilişkin dağılım tablosu incelendiğinde %53,8'inin sınıf öğretmeni, %10,8'inin İngilizce öğretmeni, %7,7'sinin Türkçe öğretmeni olduğu tespit edilmiştir.

3.3 Veri Toplama Araçları

Katılımcılara demografik özelliklerinin sorulduğu ve araştırmacı tarafından hazırlanan bir anket hazırlanmıştır. (Ek A)

Bu çalışmada kullanılacak en uygun ölçeğin ise, okullarda örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için Meyer ve Allen'ın (1984-1997) geliştirdiği, Wasti (2000)'nin Türkiye'ye uyarladığı ve Yalçın'ın (2009) eğitim örgütleriyle ilgili tez çalışmasında

kullandığı ölçek olduğuna karar verilmiş ve Türkçeye uyarlanan bu ölçek “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ) olduğu gibi kullanılmıştır.

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç ana bileşene ayırıp ölçmeyi hedeflemiştir (Baysal ve Paksoy, 1999). Araştırmada verilerin toplanması için uygulanan Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 5’li Likert skalasına göre hazırlanmış ve 5’li ölçüm aracındaki maddelerin puanlaması; “1:kesinlikle katılmıyorum”, 2:katılmıyorum, 3:kararsızım, 4:katılıyorum ve 5:kesinlikle katılıyorum” olarak belirlenmiştir. 18 madde ile oluşturulan ölçekte; 1, 3, 5, 7, 8 ve 11. maddelerin duygusal bağlılığı, 2, 4, 6, 13, 15 ve 16. maddelerin devam bağlılığını, 9, 10, 12, 14, 17 ve 18. Maddelerin ise normatif bağlılığı ölçtüğü belirtilmiştir. Wasti (2000) tarafından 351 kamu ve 916 özel sektör Türk çalışanları ile ölçeğin uygunluğu sınanmıştır. Wasti tarafından yapılan çalışmanın kamu çalışanlarında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .79, normatif bağlılık için .75, devamlılık bağlılığı için ise .58 olarak bulunmuştur (Başol, 2009).

Katılımcıların çatışma stillerini ölçmek için, Johnson ve Johnson (1981) tarafından geliştirilen ve Karadağ ve Tosun (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan “Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği (Identify Conflict Style Scale) kullanılmıştır. Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği kişinin çatışma haliyle başa çıkma için yaptıkları eylemsel hareket tarzının tespit edilmesi hedefiyle geliştirilmiştir. Ölçüm aracı, çatışma sürecindeki başa çıkma eylemlerinin ölçümü konusunda literatürde genel kabul görmektir. Ters puanlanan maddesi bulunmayan, 35 maddelik bu ölçek; Kaçınmacı, Zorlayıcı, Kolaylaştırıcı, Uzlaştırmacı ve Karşı Koyucu alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek, bireyin çatışma sürecinde etkili olan eylem tarzlarını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Toplam ölçek puanı bulunmamaktadır. Alt ölçeklerde bulunan ve bireyde baskın olan çatışma eylem stili diğer alt ölçeklerden bağımsız olarak ölçülmektedir. Alt boyutların toplanması ile bulunan puanlar 5 ile 35 arasında değişmektedir. Ölçek 5’li Likert formatında; “(1) Asla böyle davranmam, (2) Nadiren böyle davranırım, (3) Bazen böyle davranırım, (4) Sıklıkla böyle davranırım, (5) Çoğunlukla böyle davranırım” ifadelerine şeklinde düzenlenmiş ve puanlandırılmıştır. Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği’ni geçerlik, güvenilirlik değerleri farklı çalışmalarda bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliği çalışması için yapılan ilk

faktör analizi sonucunda ölçeğin 5 alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. İfadelerin faktör yükleri 0.37 ve 0.87 arasında değişmektedir. Ölçeğin beş (5) alt ölçekteki öz değeri 12,46 ve açıklanan varyans yüzdesi 72,59 olarak bulunmuştur. Karadağ ve Tosun (2014) tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri [$\chi^2=197.21$, $sd=138$] olarak hesaplanmıştır. Ayrıca modellere ait diğer uyum iyiliği indeksleri [GFI=.91, AGFI=.88, RMSEA=.05] önerilen modelin uygun olduğunu gösterdiğini saptamışlardır. Başka bir deyişle oluşturulan modelin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Karadağ ve Tosunun elde etmiş oldukları faktör yapısı orijinal ölçek yapısı ile uyum sağlamıştır (Karadağ ve Tosun, 2014).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği alt düzeyleri için güvenilirlik analizi yapılmış ve Tablo 5’te sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 5
Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
Örgütsel Bağlılık Ölçeği		
Duygusal bağlılık	0,622	6
Devam bağlılığı	0,608	6
Normatif bağlılık	0,658	6
Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği		
Kaçınmacı	0,638	7
Zorlayıcı	0,628	7
Kolaylaştırıcı	0,753	7
Uzlaştırıcı	0,646	7
Karşı Koyucu	0,615	7

Ölçeklerde Cronbach alfa katsayısı ile belirlenen güvenilirlik sınırları;

“ $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.”

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde “Duygusal bağlılık” (0,622) “Devam bağlılığı” (0,608) ve “Normatif bağlılık” (0,658) düzeyleri oldukça güvenilirdir. Çatışma Eylem Stilleri Ölçeğinde “Kaçınmacı” (0,638), “Zorlayıcı” (0,628), “Kolaylaştırıcı” (0,753), “Uzlaştırıcı” (0,646) ve “Karşı Koyucu” (0,615) düzeylerinin oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma sadece İstanbul ile sınırlı tutulmuştur. İstanbul ilindeki tüm ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısını temsil edebilecek bir örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır; ancak, veri toplama için kısıtlı bir zaman dilimi olduğundan, minimum örneklem sayısına ulaşılmış olmakla birlikte, daha geniş bir örnekleme ulaşılamamıştır. Araştırma için sadece tarama modeli ile veri toplanılmıştır; veri çeşitliliği sağlayacak farklı yöntemlerle veri toplanamamıştır.

3.5 Araştırma Varsayımları

Araştırmada yer alan katılımcılara iletilen ifadeleri doğru anladıkları, sorulara samimi yanıtlar verdikleri araştırmanın varsayımlarındandır.

3.6 Veri Analizi

Yapılan bu çalışmada katılımcılardan toplanan sayısal veriler SPSS 23 paket programı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara ait demografik özelliklerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Ölçüm araçlarının Cronbach Alfa katsayısıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği alt düzeyleri için Kolmogorov-Smirnov normallik testi yapılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği alt düzeyleri için Kolmogorov-Smirnov normallik testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt düzeyleri; “Duygusal bağlılık”, “Devam bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” ile Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği alt düzeyleri; “Kaçınmacı”, “Zorlayıcı”, “Kolaylaştırıcı”, “Uzlaştırıcı” ve “Karşı Koyucu” değişkenlerinin normal dağılmadığı ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Çalışmada düzey değişkenlerimiz normal

dağılmadığı için parametrik olmayan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır.

Tablo 6
Ölçek Alt Düzeylerinin Normal Dağılım Testi

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	s.d.	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği			
Duygusal bağlılık	0,133	390	0,000
Devam bağlılığı	0,089	390	0,000
Normatif bağlılık	0,090	390	0,000
Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği			
Kaçınmacı	0,099	390	0,000
Zorlayıcı	0,097	390	0,000
Kolaylaştırıcı	0,090	390	0,000
Uzlaştırıcı	0,143	390	0,000
Karşı Koyucu	0,137	390	0,000

Katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık ve çatışma stili düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için bağımsız iki grup karşılaştırmalarında Mann-Whitney U ve ikiden fazla grup karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır. Son bölümde örgütsel bağlılık ile çalışma stili arasındaki ilişkinin incelenmesi için Korelasyon analizi yapılmıştır. Analizler %95 güven aralığında yapılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular

Bu başlık altında katılımcı bireylerden elde edilen nicel verilerden hareketle araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularına cevap bulabilmek amacıyla yapılan analizlere ve analiz sonuçlarının raporlanmasına yer verilmiştir.

4.1 Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırma Sorusu: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma stilleri düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

Tablo 7
Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Çatışma Stilleri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi İçin Yapılan Korelasyon Analizi

		Kaçınmacı	Zorlayıcı	Kolaylaştırıcı	Uzlaştırıcı	Karşı Koyucu
Duygusal bağlılık	r	-,239	,177	,295	,234	,129
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011
	n	390	390	390	390	390
Devam bağlılığı	r	,521	,210	,113	,199	0,078
	p	0,000	0,000	0,025	0,000	0,126
	n	390	390	390	390	390
Normatif bağlılık	r	-,101	,292	,424	,390	,257
	p	0,045	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	390	390	390	390	390

Örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma stilleri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

“Duygusal bağlılık” örgütsel bağlılık düzeyi ile “Kaçınmacı” ($r=-,239$; $p=0,000$) düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki; “Zorlayıcı” ($r=,177$; $p=0,000$), “Kolaylaştırıcı” ($r=,295$; $p=0,000$), “Uzlaştırıcı” ($r=,234$; $p=0,000$) ve “Karşı Koyucu” ($r=,129$; $p=0,011$) düzeyleriyle pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin normatif örgütsel düzeyi artarken

kaçıncı çatışma stiller düzeyleri azalmaktadır. Normatif örgütsel düzey arttığında uzlaştırıcı, kolaylaştırıcı, zorlayıcı ve karşı koyucu çatışma stilleri de artmaktadır.

“Devam bağlılığı” örgütsel bağlılık düzeyi ile “Kaçınmacı” ($r=,521$; $p=0,000$), “Zorlayıcı” ($r=,210$; $p=0,000$), “Kolaylaştırıcı” ($r=,113$; $p=0,025$) ve “Uzlaştırıcı” ($r=,199$; $p=0,000$) düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin devam bağımlılığı örgütsel düzeyleri arttığında kaçınmacı, uzlaştırıcı, kolaylaştırıcı ve zorlayıcı çatışma stilleri de artmaktadır.

“Normatif bağlılık” örgütsel bağlılık düzeyi ile “Kaçınmacı” ($r=-,101$; $p=0,045$) düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki; “Zorlayıcı” ($r=,292$; $p=0,000$), “Kolaylaştırıcı” ($r=,424$; $p=0,000$), “Uzlaştırıcı” ($r=,390$; $p=0,000$) ve “Karşı Koyucu” ($r=,257$; $p=0,000$) düzeyleriyle pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin normatif örgütsel düzeyi artarken kaçınmacı çatışma stiller düzeyleri azalmaktadır. Normatif örgütsel düzey arttığında uzlaştırıcı, kolaylaştırıcı, zorlayıcı ve karşı koyucu çatışma stilleri de artmaktadır.

4.1.1 Araştırma alt sorusu bir ve ikiye ilişkin bulgular

Araştırma alt sorusu 1: Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 8

Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Duygusal bağlılık	Kadın	336	28,46	5,84	7380,000	-2,205	0,027
	Erkek	54	24,89	8,73			
Devam bağlılığı	Kadın	336	19,89	6,65	8946,000	-0,164	0,870
	Erkek	54	19,56	7,06			
Normatif bağlılık	Kadın	336	26,64	6,60	8172,000	-1,173	0,241
	Erkek	54	24,78	7,18			

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Mann Whitney U test analizi yapılmıştır. Cinsiyet ile “Devam bağlılığı” ($p=0,870$) ve “Normatif bağlılık” ($p=0,241$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Cinsiyet, örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir.

“Duygusal bağıllık” (p=0,027) düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Duygusal bağıllık düzeyinde ortalamalara bakıldığında kadınların (\bar{X} =28,46), erkeklerden (\bar{X} =24,89) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre örgütsel duygusal bağıllığı daha fazladır.

Araştırma Alt Sorusu 2: Öğretmenlerin cinsiyete göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 9
Cinsiyete Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	Kadın	336	20,43	4,18	7290,000	-2,326	0,020
	Erkek	54	21,56	2,74			
Zorlayıcı	Kadın	336	23,66	4,06	7128,000	-2,541	0,011
	Erkek	54	25,11	2,40			
Kolaylaştırıcı	Kadın	336	25,79	4,38	7848,000	-1,597	0,110
	Erkek	54	26,78	2,77			
Uzlaştırıcı	Kadın	336	24,89	3,86	7398,000	-2,192	0,028
	Erkek	54	25,89	1,68			
Karşı	Kadın	336	25,46	3,82	8676,000	-0,519	0,604
Koyucu	Erkek	54	25,67	,82			

Cinsiyete göre çatışma stilleri düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Mann Whitney U test analizi yapılmıştır. Cinsiyet ile “Kolaylaştırıcı” (p=0,110) ve “Karşı Koyucu” (p=0,604) çatışma stilleri düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur. Cinsiyet kolaylaştırıcı ve karşı koyucu düzeylerini etkilememektedir.

“Kaçınmacı” (p=0,020) çatışma stili ile cinsiyet anlamlı düzeyde farklılık vardır. Kaçınmacı çatışma stilinde ortalamalara bakıldığında erkeklerin (\bar{X} =21,56), kadınlardan (\bar{X} =20,43) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre kaçınmacı çatışma stili düzeyi daha düşüktür.

“Zorlayıcı” (p=0,011) çatışma stili ile cinsiyet arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Zorlayıcı çatışma stilinde ortalamalara bakıldığında erkeklerin (\bar{X} =25,11), kadınlardan (\bar{X} =23,66) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir

ifadeyle kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre zorlayıcı çatışma stili düzeyi daha düşüktür.

“Uzlaştırıcı” ($p=0,028$) düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Uzlaştırıcı çatışma stilleri düzeyinde ortalamalara bakıldığında erkeklerin ($\bar{X}=25,89$), kadınlardan ($\bar{X}=20,43$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle erkeklerin kadınlara göre daha çok uzlaştırıcı bir çatışma stiline sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.1.2 Araştırma alt sorusu üç ve dörde ilişkin bulgular

Araştırma Alt Sorusu 3: Öğretmenlerin yaşa göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 10

Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	x^2	<i>sd.</i>	<i>p</i>
Duygusal bağlılık	20-29	174	28,14	5,90	9,497	3	0,023
	30-39	90	28,13	6,94			
	40-49	60	26,30	7,40			
	50+	66	28,82	5,95			
Devam bağlılığı	20-29	174	20,28	6,12	13,255	3	0,004
	30-39	90	17,40	5,61			
	40-49	60	21,60	8,38			
	50+	66	20,45	7,06			
Normatif bağlılık	20-29	174	26,69	6,65	25,189	3	0,000
	30-39	90	28,47	6,54			
	40-49	60	23,80	5,89			
	50+	66	25,09	6,88			

Yaşa göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının belirlemek için Kruskal Wallis H test analizi yapılmıştır. Yaş ile “Duygusal bağlılık” ($p=0,023$) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 30-39 yaş grubunun ($\bar{X}=28,13$) ile 40-49 yaş grubu ($\bar{X}=26,30$) arasında 30-39 yaş grubu lehine anlamlı ($p=0,040$) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık düzeyinde bir diğer anlamlı fark ise 40-49 yaş ($\bar{X}=26,30$) ile 50+ yaş ($\bar{X}=28,82$) arasında ($p=0,046$) 50+ yaş lehine olduğu görülmüştür.

Yaş ile “Devam bağlılığı”(p=0,004) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 30-39 yaş grubunun ortalamasının (\bar{X} =17,40); 20-29 yaş grubu (\bar{X} =20,28) (p=0,014), 40-49 yaş grubu (\bar{X} =21,60)(p=0,027) ve 50+ yaş grubu (\bar{X} =20,45) (p=0,019) ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yaş ile “Normatif bağlılık”(p=0,023) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda normatif bağlılık düzeyi için 40-49 yaş grubu ortalamasının (\bar{X} =23,80); 20-29 yaş grubu (\bar{X} =26,69)(p=0,015) ve 30-39 yaş grubu (\bar{X} =28,47) (p=0,000) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık düzeyinde bir diğer anlamlı fark ise 30-39 yaş (\bar{X} =28,47) ile 50+ yaş (\bar{X} =25,09) arasında (p=0,004) 30-39 yaş grubu lehine olduğu görülmüştür.

Araştırma Alt Sorusu 4: Öğretmenlerin yaşa göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 11

Yaşa Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	x^2	<i>sd.</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	20-29	174	20,55	4,11	26,342	3	0,000
	30-39	90	19,13	2,69			
	40-49	60	21,00	5,00			
	50+	66	22,27	3,67			
Zorlayıcı	20-29	174	23,97	3,56	19,391	3	0,000
	30-39	90	22,67	3,91			
	40-49	60	23,70	5,38			
	50+	66	25,36	2,40			
Kolaylaştırıcı	20-29	174	26,17	4,26	6,367	3	0,095
	30-39	90	25,00	4,02			
	40-49	60	26,70	4,94			
	50+	66	25,82	3,38			
Uzlaştırıcı	20-29	174	25,76	3,43	28,702	3	0,000
	30-39	90	24,73	4,16			
	40-49	60	23,60	4,24			
	50+	66	24,82	2,27			
Karşı Koyucu	20-29	174	25,45	3,77	1,467	3	0,690
	30-39	90	25,67	3,24			
	40-49	60	25,40	4,21			
	50+	66	25,45	2,76			

Yaş'a göre çatışma stilleri düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için Kruskal Wallis H test analizi yapılmıştır. Yaş ile "Kolaylaştırıcı" ($p=0,095$) ve "Karşı Koyucu" ($p=0,690$) çatışma stilleri düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur. Başka bir deyişle öğretmenlerin yaşı kolaylaştırıcı ve karşı koyucu düzeylerini etkilememektedir.

Yaş ile "Kaçınmacı" ($p=0,000$) çatışma stili arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda kaçınmacı çatışma stili için 30-39 yaş grubunun ortalamasının ($\bar{X}=19,13$); 20-29 yaş grubu ($\bar{X}=20,55$) ($p=0,011$) ve 40-49 yaş grubu ($\bar{X}=21,00$) ($p=0,023$) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. 20-29 yaş grubu ($\bar{X}=20,55$) ile 50+ yaş grubu ($\bar{X}=22,27$) arasında ($p=0,026$) da 50+ yaş grubu lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Yaş ile "Zorlayıcı" ($p=0,000$) çatışma stili arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda zorlayıcı çatışma stili için 50+ yaş grubunun ortalamasının ($\bar{X}=25,36$); 30-39 yaş grubu ($\bar{X}=22,67$) ($p=0,000$) ve 40-49 yaş grubu ($\bar{X}=23,70$) ($p=0,012$) ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yaş ile "Uzlaştırıcı" ($p=0,000$) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda uzlaştırıcı çatışma stili için 40-49 yaş grubunun ortalamasının ($\bar{X}=23,60$); 30-39 yaş grubu ($\bar{X}=24,73$) ($p=0,000$) ve 20-29 yaş grubu ($\bar{X}=25,76$) ($p=0,000$) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir anlamlı farklılık ise 50+ yaş grubu ($\bar{X}=24,82$) ile 20-29 yaş grubu ($\bar{X}=25,76$) arasında ($p=0,046$) 20-29 yaş grubu lehine olduğu görülmüştür.

4.1.3 Araştırma alt sorusu beş ve altıya ilişkin bulgular

Araştırma Alt Sorusu 5: Öğretmenlerin Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 12

Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Duygusal bağlılık	Üniversite	276	28,39	5,87	14580,0	-1,140	0,254
	Yüksek Lisans	114	26,95	7,54			
Devam bağlılığı	Üniversite	276	20,50	6,69	13374,0	-2,332	0,020
	Yüksek Lisans	114	18,26	6,48			
Normatif bağlılık	Üniversite	276	26,72	6,81	14580,0	-1,140	0,254
	Yüksek Lisans	114	25,58	6,41			

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Mann Whitney U test analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ile “Duygusal bağlılık” ($p=0,254$) ve “Normatif bağlılık” ($p=0,254$) düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur. Eğitim durumu duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerini etkilememektedir.

“Devam bağlılığı” ($p=0,020$) düzeyi ile eğitim durumu arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Devam bağlılığı düzeyinde ortalamalara bakıldığında eğitim durumu üniversite olan öğretmenlerin ($\bar{X}=20,50$), eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden ($\bar{X}=18,26$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma Alt Sorusu 6: Öğretmenlerin Eğitim durumuna göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 13
Eğitim Durumuna Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	Üniversite	276	21,11	4,02	12240,000	-3,461	0,001
	Yüksek Lisans	114	19,32	3,76			
Zorlayıcı	Üniversite	276	24,39	3,71	12492,000	-3,216	0,001
	Yüksek Lisans	114	22,58	4,06			
Kolaylaştırıcı	Üniversite	276	26,35	4,33	12510,000	-3,193	0,001
	Yüksek Lisans	114	24,89	3,73			
Uzlaştırıcı	Üniversite	276	25,22	3,67	14148,000	-1,575	0,115
	Yüksek Lisans	114	24,58	3,59			
Karşı Koyucu	Üniversite	276	25,89	3,66	10800,000	-4,910	0,000
	Yüksek Lisans	114	24,53	3,13			

Eğitim durumuna göre çatışma stilleri düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Mann Whitney U test analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ile “Uzlaştırıcı” (p=0,115) çatışma stil düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur. Eğitim durumu uzlaştırıcı örgütsel düzeyi etkilememektedir.

“Kaçınmacı” (p=0,001) çatışma stili ile eğitim durumu arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Kaçınmacı düzeyinde ortalamalara bakıldığında üniversitenin ($\bar{X}=21,11$), yüksek lisanstan ($\bar{X}=19,32$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle eğitim durumu üniversite olan öğretmenlerin kaçınmacı çatışma stilleri eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

“Zorlayıcı” (p=0,001) çatışma stili ile eğitim durumu arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Zorlayıcı düzeyinde ortalamalara bakıldığında üniversitenin ($\bar{X}=24,39$), yüksek lisanstan ($\bar{X}=22,58$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle eğitim durumu üniversite olan öğretmenlerin zorlayıcı çatışma stilleri eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

“Kolaylaştırıcı” (p=0,001) çatışma stili ile eğitim durumu arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Kolaylaştırıcı çatışma stilinde ortalamalara bakıldığında üniversitenin ($\bar{X}=26,35$), yüksek lisanstan ($\bar{X}=24,89$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle eğitim durumu üniversite olan öğretmenlerin kolaylaştırıcı çatışma stilleri eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

“Karşı Koyucu” (p=0,000) çatışma stili ile eğitim durumu arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Karşı Koyucu çatışma stilinde ortalamalara bakıldığında üniversite mezunlarının ($\bar{X}=25,89$), yüksek lisans mezunlarından ($\bar{X}=24,53$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle eğitim durumu üniversite olan öğretmenlerin karşı koyucu çatışma stilleri eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.1.4 Araştırma alt sorusu yedi ve sekize ilişkin bulgular

Araştırma Alt Sorusu 7: Öğretmenlerin şu anki iş yerinde çalışma süresine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 14

Şu Anki İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	x^2	<i>sd.</i>	<i>P</i>
Duygusal bağlılık	1-5 yıl	342	28,21	6,53	30,975	3	0,000
	6-10 yıl	30	26,20	5,28			
	11-15 yıl	6	34,00	,00			
	16 + yıl	12	22,50	,52			
Devam bağlılığı	1-5 yıl	342	19,54	6,83	10,670	3	0,014
	6-10 yıl	30	23,00	6,34			
	11-15 yıl	6	21,00	,00			
	16 + yıl	12	20,00	2,09			
Normatif bağlılık	1-5 yıl	342	26,33	6,79	5,443	3	0,142
	6-10 yıl	30	25,40	7,27			
	11-15 yıl	6	30,00	,00			
	16 + yıl	12	28,50	2,61			

Öğretmenlerin şu anki iş yerinde çalışma süresine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Kruskal Wallis H test analizi yapılmıştır. Çalışma süresi ile “Normatif bağlılık”(p=0,142) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur. Öğretmenlerin şu anki iş yerinde çalışma süresi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Çalışma süresi ile “Duygusal bağlılık” (p=0,000) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 16+ yıl ortalamasının (\bar{X} =22,50) 1-5 yıl (\bar{X} =28,21) (p=0,000) ve 11-15 yıl (\bar{X} =34,00) (p=0,000) ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma süresi ile “Devam bağlılığı” (p=0,014) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 1-5 yıl (\bar{X} =19,54) ile 6-10 yıl (\bar{X} =23,00) arasında (p=0,010) 6-10 yıl lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Araştırma Alt Sorusu 8:Öğretmenlerin şu anki iş yerinde çalışma süresine göre çalışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 15

Şu Anki İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Çalışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	x^2	<i>sd.</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	1-5 yıl	342	20,61	4,13	13,014	3	0,005
	6-10 yıl	30	21,40	2,85			
	11-15 yıl	6	16,00	,00			
	16 + yıl	12	20,00	3,13			
Zorlayıcı	1-5 yıl	342	24,07	3,81	18,754	3	0,000
	6-10 yıl	30	23,80	3,43			
	11-15 yıl	6	24,00	,00			
	16 + yıl	12	18,00	4,18			
Kolaylaştırıcı	1-5 yıl	342	26,09	4,30	11,842	3	0,008
	6-10 yıl	30	25,20	4,04			
	11-15 yıl	6	23,00	,00			
	16 + yıl	12	24,50	,52			
Uzlaştırıcı	1-5 yıl	342	25,18	3,66	32,300	3	0,000
	6-10 yıl	30	26,00	2,88			
	11-15 yıl	6	20,00	,00			
	16 + yıl	12	21,00	1,04			
Karşı Koyucu	1-5 yıl	342	25,61	3,50	35,327	3	0,000
	6-10 yıl	30	26,80	3,31			
	11-15 yıl	6	22,00	,00			
	16 + yıl	12	20,50	,52			

Öğretmenlerin şu anki iş yerlerinde çatışma sürelerine göre çalışma stilleri düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Kruskal Wallis H test analizi yapılmıştır. Çalışma süresi ile “Kaçınmacı” (p=0,005) çatışma stili arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Gruplar arası farklılığın tespiti için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. İkili karşılaştırmalara bakıldığında kaçınmacı çatışma stili için 11-15 yıl ortalamasının (\bar{X} =16,00); 1-5 yıl (\bar{X} =20,61) (p=0,007) ve 6-10 yıl (\bar{X} =21,40) (p=0,003) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma süresi ile “Zorlayıcı” (p=0,000) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda zorlayıcı örgütsel düzeyi için 16+ yıl ortalamasının (\bar{X} =18,00); 1-5 yıl (\bar{X} =24,07) (p=0,005) ve 6-10 yıl (\bar{X} =23,80) (p=0,000) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma süresi ile “Kolaylaştırıcı” (p=0,008) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.

Çalışma süresi ile “Uzlaştırıcı” (p=0,000) düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda uzlaştırıcı çatışma stili için 16+ yıl ortalamasının (\bar{X} =21,00); 1-5 yıl (\bar{X} =25,18) (p=0,000) ve 6-10 yıl (\bar{X} =26,00) (p=0,000) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma süresi ile “Karşı Koyucu” (p=0,000) çatışma stili arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda karşı koyucu çatışma stili için 16+ yıl ortalamasının (\bar{X} =20,50); 1-5 yıl (\bar{X} =25,61) (p=0,000) ve 6-10 yıl (\bar{X} =26,80) (p=0,000) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

4.1.5 Araştırma alt sorusu dokuz ve ona ilişkin bulgular

Araştırma Alt Sorusu 9: Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 16

Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	x^2	<i>sd.</i>	<i>P</i>
Duygusal bağlılık	1-5 yıl	162	28,26	4,49	16,531	3	0,001
	6-10 yıl	72	28,08	9,43			
	11-15 yıl	48	29,75	5,51			
	16 + yıl	108	26,67	6,64			
Devam bağlılığı	1-5 yıl	162	20,19	6,12	15,016	3	0,002
	6-10 yıl	72	17,25	6,07			
	11-15 yıl	48	22,75	8,42			
	16 + yıl	108	19,78	6,53			
Normatif bağlılık	1-5 yıl	162	27,15	6,32	15,382	3	0,002
	6-10 yıl	72	26,00	7,87			
	11-15 yıl	48	28,75	3,87			
	16 + yıl	108	24,44	6,97			

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Kruskal Wallis H test analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem ile “Duygusal bağlılık”(p=0,001) düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 6-10 yıl ortalamasının (\bar{X} =28,08); 1-5 yıl (\bar{X} =28,26) (p=0,001) ve 16+ yıl (\bar{X} =26,67) (p=0,024) ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem ile “Devam bağlılığı” (p=0,002) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 6-10 yıl ortalamasının (\bar{X} =17,25); 1-5 yıl (\bar{X} =20,19) (p=0,043), 11-15 yıl (\bar{X} =22,75) (p=0,016) ve 16+ yıl (\bar{X} =19,78) (p=0,002) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem ile “normatif bağlılık”(p=0,002) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili

karşılaştırma testi sonucunda +16 yıl ortalamasının ($\bar{X} = 24,44$); 1-5 yıl ($\bar{X} = 27,15$) ($p=0,024$) ve 11-15 yıl ($\bar{X} = 28,75$) ($p=0,002$) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma Alt Sorusu 10: Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 17

Mesleki kıdeme göre çatışma stilleri düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için Kruskal Wallis H testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	x^2	<i>sd.</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	1-5 yıl	162	20,19	3,87	17,897	3	0,000
	6-10 yıl	72	19,50	3,43			
	11-15 yıl	48	22,50	4,26			
	16 + yıl	108	21,06	4,22			
Zorlayıcı	1-5 yıl	162	23,44	3,34	5,579	3	0,134
	6-10 yıl	72	24,33	3,93			
	11-15 yıl	48	24,50	3,27			
	16 + yıl	108	23,89	4,79			
Kolaylaştırıcı	1-5 yıl	162	25,93	4,38	13,725	3	0,003
	6-10 yıl	72	25,58	3,82			
	11-15 yıl	48	27,50	4,17			
	16 + yıl	108	25,44	4,10			
Uzlaştırıcı	1-5 yıl	162	25,37	3,98	47,933	3	0,000
	6-10 yıl	72	25,33	3,62			
	11-15 yıl	48	27,00	3,03			
	16 + yıl	108	23,44	2,75			
Karşı Koyucu	1-5 yıl	162	25,15	3,86	21,313	3	0,000
	6-10 yıl	72	26,50	3,01			
	11-15 yıl	48	26,75	2,51			
	16 + yıl	108	24,78	3,58			

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma stilleri düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Kruskal Wallis H test analizi yapılmıştır. “Zorlayıcı” ($p=0,134$) ile mesleki kıdem arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur.

Mesleki kıdem ile “Kaçınmacı” ($p=0,000$) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda kaçınmacı çatışma stili için 6-10 yıl ortalamasının ($\bar{X} = 19,50$); 11-15 yıl ($\bar{X} = 22,50$) ($p=0,016$) ve 16+ yıl ($\bar{X} = 21,06$) ($p=0,001$) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem ile “Kolaylaştırıcı” (p=0,003) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda kolaylaştırıcı çatışma stili için 11-15 yıl ortalamasının (\bar{X} =27,50); 1-5 yıl (\bar{X} =25,93) (p=0,045) ve 6-10 yıl (\bar{X} =25,58) (p=0,031) ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem ile “Uzlaştırıcı”(p=0,000) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda uzlaştırıcı çatışma stili için 16+ yıl ortalamasının (\bar{X} =23,44); 1-5 yıl (\bar{X} =25,37) (p=0,001), 6-10 yıl (\bar{X} =25,33) (p=0,000) ve 11-15 yıl (\bar{X} =26,75) (p=0,000) ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem ile “Karşı Koyucu” (p=0,000) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda bakıldığında karşı koyucu çatışma stili için 16+ yıl ortalamasının (\bar{X} =24,78); 11-15 yıl(\bar{X} =26,75) (p=0,007) ve 6-10 yıl (\bar{X} =26,50) (p=0,001) ortalamalarından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

4.1.6 Araştırma alt sorusu on bir ve on ikiye ilişkin bulgular

Araştırma Alt Sorusu 11: Öğretmenlerin aylık gelire göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 18

Aylık Gelire Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	x^2	<i>sd.</i>	<i>P</i>
Duygusal bağlılık	1001-2000 TL	12	24,50	7,83	31,153	3	0,000
	2001-3000 TL	174	30,00	4,17			
	3001-4000 TL	132	26,05	6,80			
	4001 TL Üstü	72	27,17	8,31			
Devam bağlılığı	1001-2000 TL	12	21,00	5,22	23,124	3	0,000
	2001-3000 TL	174	20,76	6,30			
	3001-4000 TL	132	20,23	8,14			
	4001 TL Üstü	72	16,75	3,21			
Normatif bağlılık	1001-2000 TL	12	23,50	12,01	39,363	3	0,000
	2001-3000 TL	174	28,83	5,38			
	3001-4000 TL	132	24,68	6,07			
	4001 TL Üstü	72	24,08	7,67			

Aylık gelire göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlemek için Kruskal Wallis H test analizi yapılmıştır. Aylık gelir ile “Duygusal bağlılık”(p=0,000) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 3001-4000 TL aylık gelir ortalamasının (\bar{X} =26,05); 4001 TL Üstü (\bar{X} =27,17) (p=0,041) ve 2001-3000 TL (\bar{X} =30,00) (p=0,000) aylık gelir ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Aylık gelir ile “Devam bağlılığı”(p=0,004) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 4001 TL üstü aylık gelir ortalamasının (\bar{X} =16,75); 3001-4000 TL(\bar{X} =20,23) (p=0,000) ve 2001-3000 TL (\bar{X} =20,76) (p=0,000) aylık gelir ortalamasından anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Aylık gelir ile “Normatif bağlılık” (p=0,023) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 2001-3000 TL aylık gelir ortalamasının (\bar{X} =28,83); 3001-4000 TL(\bar{X} =24,68) (p=0,000) ve 4001 TL üstü (\bar{X} =24,08) (p=0,000) aylık gelir ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma Alt Sorusu 12: Öğretmenlerin aylık gelire göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Aylık gelire göre çatışma stilleri düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlemek için Kruskal Wallis H test analizi yapılmıştır. Aylık gelir ile “Kaçınmacı” (p=0,436), “Zorlayıcı” (p=0,516) ve Kolaylaştırıcı” (p=0,885) çatışma stilleri düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur. Öğretmenlerin aylık geliri; kaçınmacı, zorlayıcı ve kolaylaştırıcı düzeylerini etkilememektedir.

Aylık gelir ile “Uzlaştırıcı” (p=0,000) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda 2001-3000 TL aylık gelir ortalamasının (\bar{X} =25,59); 4001 TL ve üstü (\bar{X} =24,17) (p=0,003) ve 3001-4000 TL (\bar{X} =24,59) (p=0,001) aylık gelir ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19

Aylık Gelire Göre Çatışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Kruskal Wallis H Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	x^2	<i>sd.</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	1001-2000 TL	12	21,00	4,18			
	2001-3000 TL	174	20,48	4,07	2,728	3	0,436
	3001-4000 TL	132	20,95	3,22			
	4001 TL Üstü	72	20,08	5,11			
Zorlayıcı	1001-2000 TL	12	23,50	3,66			
	2001-3000 TL	174	23,90	3,26	2,283	3	0,516
	3001-4000 TL	132	23,86	4,22			
	4001 TL Üstü	72	23,83	4,74			
Kolaylaştırıcı	1001-2000 TL	12	26,00	4,18			
	2001-3000 TL	174	25,93	4,23	0,647	3	0,885
	3001-4000 TL	132	26,00	4,59			
	4001 TL Üstü	72	25,75	3,44			
Uzlaştırıcı	1001-2000 TL	12	27,00	5,22			
	2001-3000 TL	174	25,59	4,05	19,889	3	0,000
	3001-4000 TL	132	24,59	3,10			
	4001 TL Üstü	72	24,17	2,96			
Karşı Koyucu	1001-2000 TL	12	29,50	,52			
	2001-3000 TL	174	25,34	3,83	19,699	3	0,000
	3001-4000 TL	132	25,64	3,36			
	4001 TL Üstü	72	24,92	3,12			

Aylık gelir ile “Karşı Koyucu” ($p=0,000$) düzeyi arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Bonferroni metodu ile yapılan gruplar arası ikili karşılaştırma testi sonucunda karşı koyucu çatışma stili için 1001-2000 TL ortalamasının ($\bar{X}=29,50$); 2001-3000 TL ($\bar{X}=25,34$) ($p=0,000$) ve 3001-4000 TL ($\bar{X}=25,64$) ($p=0,000$) ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.1.7 Araştırma alt sorusu on üç ve on dörde ilişkin bulgular

Araştırma Alt Sorusu 13: Öğretmenlerin eğitim verdiği seviyeye göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 20

Eğitim Verdiği Seviyeye Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Duygusal bağlılık	İlkokul	276	27,57	6,48	13806,000	-1,906	0,057
	Ortaokul	114	28,95	6,20			
Devam bağlılığı	İlkokul	276	20,70	7,19	12042,000	-3,650	0,000
	Ortaokul	114	17,79	4,75			
Normatif bağlılık	İlkokul	276	26,70	7,21	14274,000	-1,443	0,149
	Ortaokul	114	25,63	5,24			

Eğitim verdiği seviyeye göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlemek için Mann Whitney U test analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin eğitim verdiği seviye ile “Duygusal bağlılık” (p=0,057) ve “Normatif bağlılık” (p=0,149) düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur. Öğretmenlerin eğitim verdiği seviye, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerini etkilememektedir.

“Devam bağlılığı” (p=0,000) düzeyi ile eğitim verdiği seviye arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Devam bağlılığı düzeyinde ortalamalara bakıldığında ilkokul ğretmenlerinin (\bar{X} =20,70), ortaokul öğretmenlerinden (\bar{X} =17,79) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma Alt Sorusu 14: Öğretmenlerin eğitim verdiği seviyeye göre çatışma stilleri düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Tablo 21
Eğitim Verdiği Seviyeye Göre atışma Stilleri Düzeylerinin Farklılaşıp Farklılaşmadığının İncelenmesi İçin Mann Whitney U Testi

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s</i>	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	İlkokul	276	20,93	4,20	12690,000	-3,015	0,003
	Ortaokul	114	19,74	3,46			
Zorlayıcı	İlkokul	276	23,91	4,22	15192,000	-0,536	0,592
	Ortaokul	114	23,74	3,00			
Kolaylaştırıcı	İlkokul	276	25,93	4,29	15192,000	-0,535	0,593
	Ortaokul	114	25,89	4,03			
Uzlaştırıcı	İlkokul	276	24,93	3,64	13932,000	-1,790	0,073
	Ortaokul	114	25,26	3,70			
Karşı Koyucu	İlkokul	276	25,50	3,49	15588,000	-0,143	0,886
	Ortaokul	114	25,47	3,74			

Öğretmenlerin eğitim verdiği seviyeye göre çatışma stilleri düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlemek için Mann Whitney U test analizi yapılmıştır. Eğitim verdiği seviye ile “Zorlayıcı” (p=0,592), “Kolaylaştırıcı” (p=0,593), “Uzlaştırıcı” (p=0,073) ve “Karşı Koyucu” (p=0,886) atışma stilleri düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılık yoktur. Öğretmenlerin eğitim verdiği seviye zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırıcı ve karşı koyucu çatışma stillerini farklılaştırmadığı tespit edilmiştir.

“Kaçınmacı” ($p=0,020$) düzeyi ile öğretmenlerin eğitim verdiği seviye arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Kaçınmacı düzeyinde ortalamalara bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin ($\bar{X}=20,93$), ortaokul öğretmenlerinden ($\bar{X}=19,74$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle ilkokul öğretmenlerin, ortaokul öğretmenlerine göre daha çok kaçınmacı bir çatışma stiline sahip olduğu tespit edilmiştir.



Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

5.1 Araştırma Bulgularının Tartışılması

Tüm örgütler, istenilmiş olan amaç ile hedeflere ulaşılabilmesinde değişik yöntem ile teknikler uygulayabilmektedirler. Uygulamaya koyulan yöntem ile teknikler, örgütlerin etkinlik alanlarına, çalışan personele, hedeflerin, örgütün bulunduğu coğrafi konumu gibi pek çok değişkene göre değişiklikler meydana getirebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların örgüte olan katkılarının artmasında etkili olan en önemli etkenlerden biri çalışanların içinde meydana geldikleri örgütlerine karşı hissetmiş olduğu bağlılıklardan meydana gelmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, etkinlik alanı ne olursa olsun bir örgüt içinde yöneticilik görevini meydana getiren yöneticilerin, çalışanların bağlılıklarını artırabilecek bir dizi etkinliklerde bulunmaları gereklidir. Bilhassa, çalışanların yalnızca örgütte oluşabilecek olumsuz olaylardan etkilenmiş olduğu ve bunların giderilmesine yönelik olan politikaların değil, bunun yanı sıra sosyal sorumluluk çevresinde çalışan bireylerin sorunlarının çözümünü kolay hale getiren etkinliklerde de bulunmalıdır. Çünkü bu tarz pratikler, bireyin örgütüne karşı geliştirilmiş olduğu tutum içinde olumlu yansımalar oluşturacaktır.

Bu kapsamdan yola çıkarak ilk olarak demografik değişken olarak ele alınan cinsiyet ile örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı öğrenilmek istenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre “devam bağlılığı” ile “normatif bağlılık” düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yani, örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetten etkilenmemektedir.

Negiz, Oksay ve Akman'ın (2012) kamu ve özel sektör kuruluşları üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada buna benzer olarak kadınlar ve erkeklerin normatif bağlılık düzeyleri arasında bir farka rastlanmamıştır.

Bunun aksine cinsiyet ile duygusal bağlılık düzeyi arasında bir bağ kurulmuştur. Duygusal bağlılık düzeyini kadınlar erkeklere göre daha yoğun yaşamaktadır. Kadınların erkeklere göre daha yüksek örgütsel duygusal bağlılık

duymasının pek çok sebebi olabilir. Pek çok düşünür ve toplumdaki bireylere göre kadınlar erkeklere göre daha duygusal yaratıklar olarak bilinmektedir. Kadınların daha duygusal olan duygu durumları sonucun böyle çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Negiz, Oksay ve Akman'ın (2012) yapmış olduğu çalışmada ise altıncı hipotez ele aldıkları “kadınların erkeklerle göre duygusal bağlılığı daha yüksektir” hipotezi reddedilmiştir. Bu durum örneklem farkından kaynaklanıyor olabilir. Küçüközan'ın yapmış olduğu çalışmada ise bu çalışmaya benzer şekilde kadınların duygusal bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha yüksek çıkmıştır.

Cinsiyet ile çatışma düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, cinsiyet ile “kolaylaştırıcı” ve “karşı koyucu” çatışma stil düzeyleri arasında bir ilişkiyi rastlanmamıştır. Ancak “kaçınmacı” çatışma stil düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkeklerin kaçınmacı düzeyi kadınlardan daha fazladır. Bunun yanı sıra “zorlayıcı”, karşı koyucu” ve “uzlaştırıcı” çatışma stili düzeyleri ile cinsiyet arasında da anlamlı bir farklılık vardır. Bulgulara göre kadınlar erkeklere göre daha az zorlayıcıdır ve erkekler kadınlara göre daha fazla karşı koymaktadır; erkekler ise kadınlara göre daha uzlaştırıcı bir konumdadır.

Sonuçların böyle çıkmasının sebebi maalesef kadınların cam tavan sendromu ile karşı karşıya kalmaları olabilir. Cam tavan sendromu, kadınların çalıştıkları örgüt içinde ötekileştirmeye maruz kalması sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapılan pek çok çalışma kadınların örgüt içinde erkeklere göre daha fazla şiddete (duygusal veya fiziksel) maruz kaldığını göstermektedir. Bu durum onların korkmasına neden olmuş ve karşı koymalarını engellemiş olabilir. Büyükşahin Çevik'in (2017) yapmış olduğu çalışmadaki bulgular kadınların genel olarak kendilerini koruma yönünde olduğunu, mücadeleden kaçtığını göstermektedir; yani bahsi geçen çalışmada da kadınların kaçınmacı, karşı koyucu ve zorlayıcı boyutlarının oranı erkeklere göre daha düşük çıkmıştır. Bu durum da bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Verilere göre ise yaş ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre 40-49 yaş grubu arası katılımcıların duygusal bağlılık boyutu 30-39 yaş grubu katılımcılarına göre daha yüksek çıkmıştır. 50+ yaş grubu katılımcıların duygusal bağlılık düzeyi ise 40-49 yaş grubu katılımcılara göre daha yüksek çıkmıştır.

İnsanlar doğaları gereği yaşadıkları yere bir bağlılık göstermeye başlarlar. Bu bağlılık daha olgun kişilerde aynı zamanda bir “emek, hatır borcu” olarak da algılanabilir. Sonuçların böyle çıkmasının sebebi bu olabilir.

Yaş ile “devam bağlılığı” düzeyi arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda 20-29 yaş grubu katılımcıların 30-39 grubuna; 50+ yaş grubu katılımcıların ise 40-49 yaş grubuna göre devam bağlılığı düzeyleri daha yüksektir.

50 ve daha yüksek yaşta olan bir birey zorunlu bir sebep yok ise zaten çalıştığı yerden memnun olduğu için çalışıyordur. Bu sebeple 40-49 grubundan daha yüksek oran elde etmiş olabilir. 20-29 yaş grubu ise işe yeni atılmış hevesli bir grubu temsil eder. 30-39 yaş grubu ise o hevesi geçen ve memnuniyetsizlikleri de gören katılımcılardan meydana geliyor olabilir ve grubun düzeyinin daha düşük olmasının sebebi bu olabilir.

Son olarak yaş ile normatif bağlılık düzeyi arasında yine anlamlı düzeyde bir ilişki kurulmuştur. Buna göre, 40-49 yaş grubunun anlamlılık düzeyi 30-39 yaş grubundan ve 20-29 yaş grubundan daha düşük çıkmıştır.

Özutku'nun (2008) “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” isimli çalışmasında ise normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve yaş arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumun sebebi örneklem farkından kaynaklanıyor olabilir.

Verilere göre ise “kolaylaştırıcı” ve “karşı koyucu” çatışma stilleri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yani öğretmenlerin yaşı karşı koyucu ve yaşı kolaylaştırıcı düzeyleri etkilememektedir.

Yaş ile “kaçınmacı”, “zorlayıcı” ve “uzlaştırıcı” çatışma stilleri düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlanmıştır. Verilere göre, 30-39 yaş grubu katılımcılarının kaçınmacı çatışma stil düzeyi 20-29 ve 40-49 yaş grubu katılımcılara göre daha düşük çıkmıştır. Yani 30-39 yaş grubu katılımcılarının daha cesur olduğunu söyleyebiliriz. 20-29 yaş grubu işe yeni girdiği için işini kaybetmek istemiyor olabilir. Aynı şekilde 40-49 yaş grubu ise yeni neslin yerini doldurmasından korkuyor olabilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında bu etkenler etkili olabilir. 50+ yaş grubu katılımcıların ortalaması 40-49 yaş grubu katılımcıların ortalamasına göre

daha yüksek çıkmıştır. 50+ yaş grubu artık örgüt içinde kıdemli bireylerden oluşuyor olabilir ve bu durumun oluşmasında bu kıdem özgüveni etkili olabilir. Son olarak ise 40-49 yaş grubunun, 30-39 ve 20-29 yaş grubu katılımcılarından uzlaşma düzeyleri yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde 50+ yaş grubunun da uzlaşma düzeyi 20-29 ile 30-39 yaş grubunun düzeyine göre daha yüksektir. Elbette ki 50+ yaş grubu ile 40-49 yaş grubunun tecrübeleri ve deneyimlerinin diğer gruplardan daha yüksek olması son derece normal bir durumdur.

Savran'ın (2009) Ankara'da yaptığı bir çalışmada ise yukarıdaki bahsi geçen boyutların hiçbiri ile dikkate değer bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durumun sebebi örneklem farkından kaynaklanıyor olabilir. Ancak yine bu çalışmaya benzer şekilde bahsi geçen çalışmada 41+ yaş grubunda bir anlamlılık düzeyine rastlanmıştır.

Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık düzeylerinin eğitim durumundan etkilenmediği görülmüştür. Ancak yine aynı tablonun verilerine göre eğitim düzeyi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Verilere göre, devam bağlılığı düzeyi üniversite mezunu öğretmenlerde, yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksektir. Bunun sebebi yüksek lisans mezunlarının alanında daha uzmanlaşmış olmaları ve bu sebeple yenilikleri daha fazla arıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Taşliyan ve Pekkan'ın (2017) yılında yapmış olduğu çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıklarını inceleyen çalışmada eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin çıkmaması bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Eğitim durumunun uzlaştırıcı örgütsel düzeyi etkilemediği sonucuna varılmıştır. Ancak bunun aksine yine aynı tabloda gösterildiği gibi kaçınmacı, zorlayıcı ve karşı koyucu çatışma stilleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna varılmıştır. Üniversite mezunu olan öğretmenlerin kaçınmacı stil düzeyi eğitim düzeyi yüksek lisans olan öğretmenlerden daha fazladır. Aynı şekilde eğitim durumu lisans olan katılımcıların zorlayıcı, kolaylaştırıcı çatışma stil düzeyleri yüksek lisans katılımcı öğretmenlere göre daha yüksektir.

Bidak ve arkadaşlarının (2011) yapmış olduğu bir çalışmada da çalışanlar ile kaçınma çatışma stili arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yine bu çalışmada

olduğu gibi yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcıların kaçınma düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin şu an olan iş yerinde çalışma süresi ile normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak katılımcı öğretmenlerin şu an olan iş yerlerindeki çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma yılı 16+ olan katılımcılar, çalışma yılı 1-5 ve 11-15 yıl aralığında olan katılımcı öğrencilere göre daha düşük seviyede duygusal bağlılık duygusuna sahip olduğu bulunmuştur. Devam bağlılığı boyutunda ise 6-10 yıl arası çalışan katılımcıların 1-5 yıl çalışan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde bir ilişkisi olduğu tespitine varılmıştır.

Küçüközan da yapmış (2014) olduğu çalışmada bir yerde çalışma süresinin devam bağlılığı boyutu ile alakalı olduğu bulgusuna varmıştır. Aynı zamanda O'nun çalışmasının verilerine göre, erkeklerin oranı bu durumda kadınlara göre daha yüksektir. Kadınların ise eğitim seviyesinin arttıkça duygusal bağlılık boyutunun düzeyinin arttığı bulgusuna varmıştır.

Yapılan analiz sonucunda kaçınmacı, zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırıcı ve karşı koyucu boyutların hepsi ile çalışma süresi arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan ikili karşılaştırmalara göre 11-15 yıl çalışan katılımcıların katılımcı çatışma stil düzeyi çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olanlara göre daha düşüktür. Yani 1-5 ve 6-10 yıl çalışan katılımcılar kaçınmacı olmayı tercih etmektedir. 16 + çalışan katılımcılarının zorlayıcı düzeyi ise 1-5 ve 6-10 yıl çalışan katılımcılara göre yine daha düşüktür. Uzlaştırıcı düzeye bakıldığında ise, 16 + yıl çalışan katılımcıların 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışan katılımcılara göre daha düşük düzeyde etkinlik gösterdiği bulunmuştur. Son olarak karşı koyucu düzey için de şunlar söylenebilir: 16+ yıl çalışan katılımcıların karşı koyucu düzeyi 1-5 ve 6-10 çalışanlara göre daha düşük çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında 16 ve fazlası çalışan katılımcıların genel olarak stillerin hepsinde düşük değerde olduğu görülmektedir. Uzun yıllar çalıştıkları için işleyişin geneline alışmış, bıkmış, usanmış, uzun süreli memnun veya tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kaldıkları için böyle bir sonuç çıkmış olabilir.

Mesleki kıdem ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Verilere göre, kıdemi 6-10 yıl olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyi kıdemi 16+ yıl olan katılımcılara göre daha düşüktür.

Devam bağıllığı boyutunda ise 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların devam bağıllığı düzeyi 11-15 yıl ve 16+ yıl olan katılımcılara göre daha düşüktür. Bu durumu yine Küçüközan'ın (2014) çalışması ile paralellik göstermektedir. 16+ yıl ortalamasına sahip olan katılımcıların ise normatif bağıllık düzeyleri ise kıdemi 1-5 ve 11-15 yıl olan katılımcılara göre daha düşüktür.

Özutku'nun (2008) yapmış olduğu çalışmada ise devam bağımlılığı düzeyinin en düşük olduğu kıdem grubu 5 yıldan az olan grup olmuştur. Kıdem yılı 10-15 yıl arasında olanların ise devamlılık düzey değerleri daha yüksektir. Bu durumda bahsi geçen çalışma bu çalışma ile hemen hemen paralellik göstermektedir. Bu çalışmaya benzer şekilde Baysal ve Paksoy'un çalışmalarında da kıdem ile üç düzey arasında bir ilişkiye rastlanmıştır.

Çatışma stilleri ölçeğinden zorlayıcı düzey ile kıdem arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak kaçınmacı, kolaylaştırıcı, uzlaştırıcı ve karşı koyucu çatışma stil düzeyleri ile kıdem arasında bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır. Buna göre, kıdemi 6-10 yıl olan katılımcıların kıdemi 11-15 ve 16+ olan katılımcılara göre kaçınmacı düzeyi daha düşüktür. Kolaylaştırıcı düzeyine bakıldığında, kıdemi 11-15 yıl olan katılımcıların kolaylaştırıcı düzey değeri kıdemi 1-5 ve 6-10 yıl olan katılımcılara göre daha düşük çıkmıştır. Kıdemi 16+ yıl olan katılımcıların uzlaştırıcı düzeyi 1-5 ve 6-10 yıl olanlara göre daha düşük çıkarken, kıdemi yine 16 + yıl olan katılımcıların karşı koyucu çatışma stil düzeyi kıdemi 11-15 ve 6-10 yıl olanlara göre daha düşüktür.

Özgan'ın çalışmasına göre 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin kaçınma çatışma stilini 20 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlara göre daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bahsi geçen çalışmada ortaya çıkan sonuç bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Mesleki kıdemi daha fazla olan grubun böyle bir sonuçta olmasının sebebi mesleki, kişisel ve eğitimsel yeterliliklerin ve tecrübelerinin daha fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Aylık gelir ile duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasında bir bağ bulunmaktadır. 3001-4000 TL aylık gelire sahip olan katılımcıların duygusal bağıllık düzeyleri gelirleri 4001 TL ve üstü ile 2001-3000 TL arasında olanlara göre daha düşüktür. Devam bağıllığı boyutuna bakıldığında ise aylık gelir 4001 TL ve üstü olan katılımcıların devam bağıllığı düzeyi aylık geliri 3001-4000 TL ve 2001-

3000 TL olanlara göre daha düşüktür. Bunun sebebi şu olabilir: aylık geliri yüksek olan katılımcı grubu kendi yetenek ve tecrübelerine güveniyordur. Bu sebeple aynı rakamlara başka yerlerde de çalışabileceğini düşünebilir. Aylık geliri 2001-3000 TL olan katılımcıların normatif bağıllık düzeyi aylık geliri 3001-4000 TL ve 4001 TL üstü olanlara göre daha yüksektir.

Taşlıyan ve Pekkan'ın (2017) yapmış olduğu çalışmada ise bu çalışmanın aksine bahsi geçen boyutlar ile gelir arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durum örneklem farkından kaynaklanıyor olabilir.

Aylık gelir ile kaçınmacı, zorlayıcı ve kolaylaştırıcı çatışma stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak aylık gelir ile uzlaştırıcı ve karşı koyucu çatışma stil düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Aylık geliri 2001-3000 TL olan katılımcıların uzlaştırıcı düzeyi aylık geliri 4001 TL ve üstü ve 3001-4000 TL olanlara göre daha yüksektir. Aylık geliri 1001-2002 TL olan katılımcıların karşı koyucu çatışma stil düzeyleri ise aylık geliri 2001-3000 TL ve 3001-4000 TL olanlara göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin eğitim verdiği seviye ile duygusal ve normatif bağıllık boyutları arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun aksine devam bağıllığı ile öğretmenlerin eğitim verdiği seviye arasında anlamlı bir farklılık vardır. İlkokul öğretmenlerinin devam bağıllık düzeyleri ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. İlkokul öğretmenleri sınıf öğretmeni olmaktadır ve bir süre boyunca büyük bir aksilik çıkmazsa aynı sınıfı götürmektedirler. Bu durum onların devam bağıllık düzeylerinin daha yüksek çıkmasına neden olmuş olabilir.

Çatışma stillerinden zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırıcı ve karşı koyucu düzeyler ile eğitim verildiği seviye arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak kaçınmacı düzeyde bir farklılıktan söz etmek mümkündür. Bulgulara göre, ilkokul öğretmenlerinin kaçınmacı düzeyleri ortaokul öğretmenlerinden daha fazladır. Bu durum ilkokul öğretmenlerinin daha küçük çocuklarla ilgilenmelerinden ya da ilkokul öğretmenlerinin genel olarak daha tecrübesiz olmasından kaynaklanıyor olabilir. Özgan'ın (2006) yapmış olduğu çalışmaya göre de ilköğretim öğretmenlerinin kaçınmacı düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Araştırmada son olarak örgütsel bağıllık düzeyleri ile çatışma stilleri düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Duygusal bağıllık ile kaçınmacı çatışma stili arasında

negatif düzeyde bir ilişki varken; duygusal bağlılık ile zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzmanlaştırıcı ve karşı koyucu düzeylerle pozitif düzeyde bir ilişkisi vardır. Bu durum normaldir, çünkü bir birey kaçındığı bir yere duygusal bir bağlılık hissedemez; ancak duygusal bağlılık hissettiği bir yerde işleri kolaylaştırmaya çalışır, kendini geliştirmeyi amaçlar ve sınırları zorlamaya çalışır; çünkü o yerden büyük ihtimalle ayrılmak istemeyecektir. Katılımcıların normatif bağlılık boyutunun arttığı yerde kaçınmacı çatışma stil düzeylerinin azaldığında rastlanmıştır. Bunun aksine uzlaştırıcı, kolaylaştırıcı, zorlayıcı ve karşı koyucu çatışma stilleri artarken normatif düzey de artmaktadır.

Kaçınmacı, zorlayıcı ve uzlaştırıcı düzeyler ile devam bağlılığı örgütsel düzeyi arasında olumlu yöne giden bir ilişki mevcuttur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin devam bağımlılığı düzeyleri arttıkça kaçınmacı, uzlaştırıcı, zorlayıcı ve kolaylaştırıcı düzeyleri de artmıştır.

Özellikle faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenilen bir sektör olan eğitim sektörünün bizzat bu işi yapan öğretmenlerin, gelecek nesillerin şekillendirilmesinde önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durum göz önüne alındığında; bu kurumlarda çalışanların örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık duygularının düzeyi, şüphesiz ki gerek örgütsel gelişmeyi gerekse yaptıkları işe daha istekli sarılmalarında önemli etkenlerden olacaktır.

5.2 Sonuçlar

Yapılmış olan bu çalışma, örgütsel bağlılık ile çatışma stilleri kavramlarını ele almaktadır ve örgütsel bağlılık ile çatışma stillerini araştırmaktadır. Çatışma, hem bireylerin hem de örgütlerin vazgeçilmez bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kelime itibari ile olumsuz olarak algılansa da aslında kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz sonuçlara neden olabilen bir olgudur.

Yukarıda bahsi geçen sebeplerden dolayı çatışma hem kurumların hem de araştırmacıların önemle üzerinde durduğu bir konudur. Literatür taramasına göstermektedir ki örgütlerin izleyeceği yollarda örgütsel bağlılık ile çatışma stilleri arasındaki ilişkinin nasıl olduğu yol gösterici bir konumda olmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık durumlarını ölçebilmek için öğretmenlerin örgütsel bağlılık içerisinde yer alan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri incelenmiştir.

Genel olarak bakıldığında kadınların duygusal bağlılık düzeyleri erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. Ancak çatışma boyutunda bakıldığında kadınların daha kaçak bir strateji izlediği, genel olarak pasif kaldığı gözlemlenmiştir.

Çalışmaya katılan yaşı daha büyük katılımcıların ise örgüte olan duygusal bağlılığının ve devam etme isteğinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Elbette ki zamanla insan bulunduğu yere bağlanmakta ve sevmektedir. Ancak yaşı büyük bazı katılımcıların çekince yaşadıkları sonuçlarına da rastlanmıştır.

Eğitim durumu genel olarak örgütsel bağlılığa çok etki etmese de özellikle yüksek lisans mezunlarının genel olarak örgütsel bağlılık konusunda daha fark edilir değişkenlere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda üniversite mezunu olan katılımcıların yüksek lisans mezunlarına göre daha kaçınmacı bir yaklaşım sergilediği de söylenebilir.

Genel olarak aynı yerde çalışma yılı en uzun olan katılımcıların duygusal olarak örgütlerine en fazla bağlandıkları görülmüştür. Ancak uzmanlaştırıcı düzey ele alındığında, en çok aynı yerde çalışan katılımcıların en az gelişim ve değişim gösterdiklerini söylemek de mümkündür. Yine uzun yıllardır kıdemli olan çalışanların daha kolay çatışma içerisine girdikleri de öğrenilmiştir.

Aylık gelir örgütsel bağlılığa pek etki etmese de aylık geliri yüksek olan katılımcıların kurum içinde daha rahat ve özgür hareket ettiklerini söylemek mümkündür.

İlkokul öğretmenleri ise ortaokul öğretmenlerine göre çok daha duygusal olarak örgütlerine bağlanmaktadır. Aynı örgüte devam etme istekleri de daha yüksektir. Aynı zamanda sorunlarda kaçmayı daha çok istemektedirler.

5.3 Öneriler

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki önerileri yapmak mümkündür:

Araştırmacılara yönelik;

1. Bu çalışmada nicel veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Nitel veri toplama yöntemi uygulanarak daha farklı ve daha detaylı bilgilere ulaşılabilir.

2. Bu çalışma İstanbul ilinde yer alan özel ve devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır bu tür bir çalışmayı farklı il ve ilçelerde uygulanarak genişletilebilir.

3. Bu çalışmada Meyer ve Allen Örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayrılarak ölçmeyi amaçlamıştır. Bunun yanı sıra örgütsel destek, örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel sinizm, örgütsel stres, örgütsel destek arasındaki ilişki incelenebilir.

4. Okullarda pek çok çatışma döngüsü yaşanmaktadır. Yapılacak olan araştırmalarda öğretmen ile meslektaşların, yönetici ve öğretmenlerin, öğrenci ve öğretmenlerin çatışmaya yönelik tutumlarının dikkatle incelenmesi ve karşılaştırılması ile bu konuda araştırma genişletilebilir.

5. Kadınların ötekileşme hissetmemesi ve örgüte aktif katılımı için örgüt içindeki kadına karşı yapılan ayrımcılıkların önlenmesi konusunda yapılması gerekenler incelenebilir.

Uygulamacılara yönelik;

1. Devlet okullarında görev yapan öğretmenler, özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir. Devlet okullarındaki çalışma ortamları zenginleştirilebilir. Öğretmenlere psikolojik ve ekonomik yönde destekler sağlanabilir.

2. Görev yaptıkları okullardan memnun olmayan öğretmenlerin bağlılığının yükseltilmesi için ilk olarak memnun olmama nedenleri araştırılabilir ve çıkan sonuçlar doğrultusunda çözümler sunulabilir.

3. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre bağlılıkları daha düşük olarak belirlenmiştir. Özel okullardaki

öğretmenlere mesleklerini daha verimli devam ettirebilmeleri için, kadroları açısından mesleki bir güvence sağlanabilir.

4. Elli yaş üzerindeki öğretmenlerin örgüte bağlılığı en yüksek düzeydedir ve bu duruma paralel olan hizmet yılı arttıkça örgütsel bağlılığının yükseldiği görülmüştür. 23-31 ve 32-40 yaşları arasında olan, hizmet yılları da daha az olan genç öğretmenlerin daha düşük düzeyde bağlılık duyması örgütleri ile kendilerini özdeşleştiremediklerinden kaynaklanabilir. Öğretmenlere etkin olabileceği görevleri verip, kararlara katılma süreçlerinde olmalarını sağlanıp örgüt için önemli bireyler olduklarının hissettirilmesi sağlanabilir. Oryantasyon eğitimi verilebilir.

5. Aynı örgüt içinde uzun yıllar çalışanın olduğu kadar daha az çalışan bireylerin de uzun yıllardır orda olanlar kadar değerli oldukları hissettirilmelidir. Çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmak için çeşitli motive edici çalışmalar yapılabilir. Kıdem kadar çabanın da önemli olduğu çalışanlara vurgulanmalıdır.

Bu doğrultuda, konuyla ilgili olarak değişik zamanlarda yapılacak araştırmalarla, mevcut durumun karşılaştırılması ve bu araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular istikametinde, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırıcı yönde uygulamalara işlerlik kazandırılması gelişime yönelik önemli yönde katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi* (4.baskı), İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Şafak Matbaacılık.
- Aktan C.C., (2004), Değişim çağında yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Bilimsel Yönetim İlkeleri(Taylorizm).<http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/taylor.htm>.21.05.2018 tarihinde alınmıştır.
- Arısoy, Y.E. (2017) *Örgütsel çatışmanın kaynakları ve çatışma türleri/örgüt sosyolojisi*.https://www.academia.edu/1746591/Orgutsel_Catismanin_Kaynaklari_ve_Catisma_Turleri_Orgut_Sosyolojisi adresinden 30.03.2017 tarihinde alınmıştır.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2014). Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü The Journal of Academic Social Science Studies*, 25, 159-206.
- Atay, K. (2001). Okul müdürlerinin çatışmaları çözümleme stratejilerine ilişkin öğretmen, okul müdürü ve denetmen algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25, 21-31.
- Atiker, M. (2006). Çatışma. *Bilgi Raporu*, (35). Konya: Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi.
- Başaran, İ. (1982). Örgütsel davranış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 18, 245-258.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 7-15.
- Bıdak, L., Demir, S., Çeber, E. ve San Tugay, A. (2011). İzmir’de bir hastanede yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve çalışanların algılamaları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 1, 1-25.

- Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (Kocaeli ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyükaşahin Çevik, G. (2017). Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rolleri ve çatışma çözme stillerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 1017-1034.
- Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları (ilkokul-ortaokul) yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İşGüç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2.
- Değirmenci, H. A. (2008). *Örgüt kültürü ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi güçlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Erdem F. & Özen İşbaşı J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 1, 33-37.
- Genel Bilge (2010). *Örgüt kavramı ve özellikleri*. <http://www.genelbilge.com/orgut-kavrami-ve-ozellikleri.html>/ adresinden 24.03.2017 tarihinden alınmıştır.

- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu Yayınları*, 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 1, 73-83.
- Gümüş Özkubat, İ. (2013). *Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları yönetici çatışma stillerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüseli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürkan, G. Ç., (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Güzelbayram, Ş. (2013). Vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1, 57-64.
- İbicioğlu, H. (2001). İşletmelerde departmanlar arası çatışmaların kaynakları ve işletme performansına etkilerine ilişkin bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 1.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kirişçi, A. (2010). *Öğretmenlerin kültürel değerleri ve çatışma yaklaşımları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, M. ve Demir, E. (2014). Öğretmenlerin rol modeli hakkında öğrenci görüşleri. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 1, 8-18.
- Küçüközan, Y. (2014). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: Hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma, *Munich Personal RePEc Archive*, 14-36.
- MEB Eğitim istatistiki, http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=270 adresinden 10 Nisan 2018 tarihinde edinilmiştir.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: kamuda bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Milli eğitim temel kanunu (1973, 1739 Numaralı Kanun), *Resmi Gazete*.
- Negiz, N., Oksay, A. ve Akman, E. (2011). İşe bağlılık ve işten tatmin açısından cinsiyet ve sektörel farklılık: Kamu ve özel sektör kuruluşlarında karşılaştırmalı bir inceleme (Isparta örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14, 207-229.
- Not Oku, (2010). *Çatışma düşüncesine genel yaklaşımlar* <http://notoku.com/catisma-dusuncesinde-genel-yaklasimlar/> adresinden 1 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Not Oku, (2010). *Çatışma nedenleri*. <http://notoku.com/catisma-nedenleri/> adresinden 1 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Not Oku, (2011). *Öğretmenlik ve öğretmenin nitelikleri* <http://notoku.com/ogretmenlik-ve-ogretmenin-nitelikleri> adresinden 3 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.

Otrar, M. & Övün, Y. (2013). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Gebze ilçesi örneği). *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 26(26), 95-110.

Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri *Öğretmenin kişisel özellikleri* <http://ogretmenlerinmeslekigelisimi.wikispaces.com/%C3%96%C4%9Fretmenin+Ki%C5%9Fisel+%C3%96zellikleri> adresinden 10 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.

Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özsoy, S. A., Ergül, Ş., ve Bayık, A., (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İşGüç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2.

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 79-97.

Savran, M. (2009). *Ankara merkez resmi ve özel ortaöğretim okullarında çalışmakta olan beden eğitimi öğretmenlerinin örgüt içindeki çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.

Seyhan, M., (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: Gümrük memurları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Dönem Projesi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Siyasal Alan (2006). *Weber'in Bürokrasi Teorisi*. <http://siyasalalan.com/weberin-burokrasi-teorisi/> adresinden 11 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.

- Şahin, A., Emimi, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 553-568.
- Şeker, Ş. E. (2014). *Henri Fayol ve Yönetim* <http://mis.sadievrenseker.com/2014/09/henri-fayol-ve-yonetim/> adresinden 11 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taşlıyan, M. & Pekkan, N. Ü. (2017). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma: Beş yıldızlı oteller örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergi*, 9(1), 30-42.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 2, 121-144.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 23-40.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Tunç, T. & Kutanis, R. (2013). Benlik saygısının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi: Bir üniversite hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 23-43.

Türk Dil Kurumu, (2017). *Meslek*.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.58f1e011755d28.59987700 adresinden 5 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.

Türk Dil Kurumu, (2017). *Çatışma*.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.58f8dbf775b583.91358488 adresinden 7 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.

Türnüklü, A. (2005). Lise yöneticilerinin çatışma çözüm strateji ve taktiklerinin sosyal Oluşturmacılık kuramı perspektifinden incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 42, 255-278.

Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89.

Ülgen, H. (1997). İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, 28, 69-70.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 114-129.

Yağcıoğlu, B. D. (1997). *Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4): 31-55.

Yalçın, B., (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yüksek Öğrenim Kurumu (2014). *Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanacakların atamalarına esas olan alanlar ile mezun oldukları yükseköğretim programları ve aylık karşılığı okutacakları derslere ilişkin esaslar*.
- Wasti, S.A., (2000). Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin Geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, ss. 401-410.

EKLER

A. ANKET

Sayın Katılımcı;

Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü yüksek lisans tez aşaması öğrencisiyim, yüksek lisans tez çalışmam kapsamında “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Çatışma Stratejileri Arasındaki İlişki” konu başlıklı bir çalışma yürütmekteyim bu doğrultuda siz öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve çatışma stratejileri düzeylerini tespit etmek amaçlı aşağıda yer alan anket formu hazırlanmıştır.

Ekte kişisel bilgi formu ve ölçekleri cevaplandırırken **cevaplarınızın olması gereken değil, var olan durumu yansıtması beklenmektedir.** Ankette yer alan **ifadelerin doğru ya da yanlış cevabı yoktur.** Lütfen soruları gerçeğe en uygun şekilde, samimi olarak cevaplandırınız. Vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Size karşı bu güveni sağlayabilmek için **formun herhangi bir yerine kimliğinize ilişkin bilgi yazmamanızı** rica ediyorum. Verilerin doğru toplanması, yapılacak istatistiklerin anlamlı çıkması için **hiçbir soruyu boş bırakmamanızı önemle rica ederim.**

Ahmet BALA

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

BÖLÜM I

Aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı belirtecek şekilde uygun kutuyu lütfen “X” koyarak işaretleyiniz	Kesinlikle KATILMIYORM	Katılmıyorum	Bir Parça Katılmıyorum	Tarafsızım	Bir Parça Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle KATILYORUM
1- Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.							
2- Bu kuruluşu kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum							
3- Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.							
4- Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.							
5- Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.							
6- Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok							
7- Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.							
8- Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum							
9- Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim							
10- Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.							
11- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.							
12- Kuruluşuma çok şey borçluyum							
13- Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten							
14- İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.							
15- Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur							
16- Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum							
17- Bu kuruluşun ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.							
18- Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.							

BÖLÜM II

Aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı belirtecek şekilde uygun kutuyu lütfen “X” koyarak işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Tartışmadan sakınmak, tartışma sırasında geri çekilmekten daha kolaydır.					
2- Bir insanın; senin yaptığını anlamasını sağlayamıyorsan, seni anlamasını sağlar					
3- Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır					
4- Birbirimizi kollayalım.					
5- Tartışma sırasında ilk susan övgüyü hakkeder					
6- Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok					
7- Güçlü olan, haklı olanı yener.					
8- Gönül alıcı sözler işi kolaylaştırır.					
9- Yarım ekmek, hiç ekmek olmamasından iyidir.					
10- Gerçek bilgidedir, çoğunluğun düşüncelerinde değil.					
11- Yenilen pehlivan güreşe doymaz.					
12- Sorun(lar)ı öyle bir çözersiniz ki, düşmanlarınız kaçır giderler.					
13- Düşmanın canını belli etmeden al					
14- Kibar değişim, çatışma yaratmaz.					
15- Hiç kimse son cevabı bilmez ama herkes katkıda bulunur.					
16- Seninle aynı görüşte olmayanlardan uzak dur.					

Aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı belirtecek şekilde uygun kutuyu lütfen “X” koyarak işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17- Kibar sözler için masraf yapmak gerekmez.					
18- Kibar sözler için masraf yapmak gerekmez ama getirileri çoktur..					
19- Kısasa kısas, haklı bir davranıştır.					
20- Ancak, kendi inandıkları gerçeği değiştirmeye hevesli kişiler, başkalarının gerçeklerinden yararlanabilirler.					
21- Kavgacı insanlardan uzak dururum, onlar hayatı (başkaları için) çekilmez hale getirir.					
22- Kaçmayıp dayanan kişi, başkalarını kaçırır.					
23- Tatlı sözler, uyumu garantiler					
24- Hediyeleşmek, iyi arkadaşlık için gereklidir.					
25- Sorunlarımızı açar ve çatışmayla doğrudan yüzleşirseniz ancak o zaman en iyi çözümü keşfedebilirsiniz					
26- Çatışmalarla başa çıkmanın en iyi yolu çatışmalardan kaçınmaktır.					
27- Ağırlığımı hissettirmek istersen, ayağımı yere sıkı bas					
28- Kibarlık kızgınlığı yener					
29- İstedığinin birazına sahip olmak, hiçbirine sahip olmamaktan iyidir					
30- Açık sözlülük, dürüstlük ve güvenle asla karşılaşmazsın					
31- Hayatta, uğruna savaşılacak kadar önemli hiçbir şey yoktur					
32- Dünyada iki çeşit insan vardır, Kazananlar ve kaybedenler					
33- Birisi sana taş attığında sen ona pamuk at					
34- Çatışan kişilerin her ikisi de yolun yarısına kadar gelirse, başarılı bir anlaşma yapılır					
35- Gerçek, sürekli araştırılarak keşfedilir.					

BÖLÜM IV

1 Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2 Yaşınız:

20–29 30–39 40–49 50+

3 Eğitim Durumunuz :

Üniversite Yüksek Lisans Doktora

4 Şu anki işyerinizde çalışma süreniz?

1–5 yıl 6–10 yıl 11–15 yıl 16 + yıl

5 Toplam mesleki kıdeminiz?

1–5 yıl 6–10 yıl 11–15 yıl 16 + yıl

6 Aylık geliriniz:

1001 – 2000 TL 2001-3000 TL 3001-4000 TL 4001 TL -Üstü

7 Branşınız

8 Kurumdaki Pozisyonunuz

Müdür Yardımcısı Öğretmen

B. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Bala, Ahmet.

Uyruk: Türk (T. C.)

Doğum tarihi: 02.01.1991

E-mail: Ahmet.bala@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Marmara Üniversitesi	2014
Lise	Söke Hilmi Fırat Anadolu Lisesi	2008

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2017- Halen Devam ediyor	Sevinç Koleji	Sınıf Öğretmeni
2015-2017	İstanbul Üniv. Vakfı Adıgüzel Okulları	Sınıf Öğretmeni
2014-2015	Açı Okulları	Yardımcı Sınıf Öğretmeni