

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ALGILANAN ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİLERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: KARABÜK
ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Esra YILMAZ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

Karabük
HAZİRAN/2019

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİLERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: KARABÜK
ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Esra YILMAZ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

Karabük

HAZİRAN/2019

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
1. BİRİNCİ BÖLÜM	11
ÇATIŞMA.....	11
1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	11
1.1.1. Çatışmanın Tanımı.....	11
1.1.2. Çatışmanın Önemi.....	11
1.1.3. Çatışmanın Kaynakları.....	12
1.1.3.1. Kıt Kaynakların Paylaşılması ve Örgütün Büyüklüğü	12
1.1.3.2. Çıkar ve Değerlerin Farklılıkları	13
1.1.3.3. Algılama ve Ödül Sistemlerinin Farklılığı.....	13
1.1.3.4. Statü Farklılıkları ve Denetim Biçimi.....	14
1.1.3.5. Kalıtım ve Kişilik Farklılıkları	14
1.1.3.6. Teknolojik Değişimler	15
1.2. ÇATIŞMA SÜRECİ AŞAMALARI VE ÇATIŞMA ÇÖZME STRATEJİLERİ	16
1.2.1. Potansiyel Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri.....	17
1.2.1.1. Davranış Değiştirme Stratejisi.....	17
1.2.1.2. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Stratejisi.....	18
1.2.1.3. Çatışmanın Kaynağına Müdahale Stratejisi	18
1.2.1.4. Zamana Yayma/Bırakma Stratejisi	18
1.2.1.5. Ortak Düşman Belirleme Stratejisi.....	19
1.2.2. Algılanan Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri.....	19
1.2.2.1. Bütünleştirme Stratejisi	20
1.2.2.2. Uyma- İtaat Etme Stratejisi.....	20
1.2.2.3. Hükmetme- Üstünlük Kurma Stratejisi	20





1.2.2.4. Kaçınma Stratejisi	21
1.2.2.5. Uzlaşma- Karşılıklı Ödün Verme Stratejisi	21
1.2.3. Hissedilen Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri.....	22
1.2.3.1. Yapısal Değişikliğe Gitme Stratejisi.....	22
1.2.3.2. Yatıştırma (Yumuşatma) Stratejisi	22
1.2.3.3. Tarafların Kızgınlıklarının Kontrol Altına Alınması Stratejileri..	23
1.2.3.4. Yetki ve Güç Kullanarak Çatışmayı Bastırma Stratejisi.....	23
1.2.4. Açık Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri	24
1.2.4.1. Sorun Çözme Stratejisi.....	24
1.2.4.2. Hakeme Gitme Stratejisi	24
1.2.4.3. Arabuluculuk Stratejisi	25
1.2.4.4. Oylama Stratejisi	25
1.3. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA ÇÖZMEYE DAİR BAZI KURAMSAL	
YAKLAŞIMLAR	25
1.3.1. Psikanalitik Kuram ve Çatışma	26
1.3.2. Sosyal Öğrenme Kuramı ve Çatışma.....	27
1.3.3. Davranışçı Kuram ve Çatışma	27
1.3.4. Hümanistik Yaklaşım ve Çatışma.....	28
1.3.5. Gordon Modeli ve Çatışma	29
1.3.6. Thomas'ın Çatışma Yönetim Modeli.....	29
1.3.7. Blake ve Mouton'un 5 Aşamalı Sorun Çözme Modeli	30
2. İKİNCİ BÖLÜM.....	31
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	31
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	31
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	31
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	32
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri	32
2.1.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	32
2.1.3.2. Orta Düzeyde (İlmlı) Örgütsel Bağlılık	33
2.1.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	33
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI.....	34
2.2.1. Duygusal Bağlılık.....	34
2.2.2. Devam Bağlılığı.....	34

2.2.3. Normatif Bağıllık.....	35
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	35
2.3.1. Tutumsal Yaklaşımlar.....	35
2.3.1.1. Etzioni Yaklaşımı.....	36
2.3.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	37
2.3.1.3. Kanter Yaklaşımı.....	37
2.3.1.4. Allen ve Meyer'in Çok Boyutlu Yaklaşımı.....	38
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	39
2.3.2.1. Becker Yaklaşımı	39
2.3.2.2. Salancik Yaklaşımı	41
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	42
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNE BİR ALAN	
ARAŞTIRMASI.....	42
3.1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI	42
3.1.1. Araştırmanın Konusu	42
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	42
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	42
3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	42
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	43
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	43
3.2.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	45
3.2.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi	46
3.3. BULGULAR.....	46
3.3.1. Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Bulgular	46
3.3.2. Güvenilirlik Analizi	48
3.3.3. Faktör Analizi	50
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKÇA	65
TABLolar LİSTESİ	72
ŞEKİLLER LİSTESİ	73
EKLER	74
ÖZGEÇMİŞ	76

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Esra YILMAZ'a ait "Algılanan Çatışma Çözüm Stratejilerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Danışman Üye	: Prof. Dr. Fatma Zehra TAN	
Üye	: Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Üye	: Dr. Öğrt. Üye. Sabahattin ÇETİN	
Üye	:.....

Tez Sınavı Tarihi: 18.06.2019

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Esra YILMAZ

İmza: 

ÖNSÖZ

Örgütsel bağlılık iş görenler için olduğu kadar örgütün verimliliği ve devamı içinde oldukça önemlidir. Tüm iş görenlerin aynı amaç etrafında hareket ederek verilen görevleri yerine getirmesi örgüt bakımından daha iyi bir ortamda çalışmalarına imkan yaratır. Örgütsel bağlılık örgütsel performansı pozitif yönde etkiler. Bu pozitif ortamın negatif hale dönüşmesinin en temel etkeni ise çatışmadır. Çatışma insanın doğası gereği önlenemeyen hayatın her alanında yer edinen bir olgudur. Günümüz örgütlerinin problemlerini oluşturan unsurların en önemlisi çatışmayı yönetememeleridir. Uygulanan yanlış bir çatışma çözme yöntemi ile kişi örgütüne olan bağlılığını tamamen yitirebilir.

Bazı örgütler yaşadığı çatışmaları en etkin şekilde yöneterek hayatta kalmaya devam ederken bazıları çatışmayı yönetemediği için çatışmanın oluşturduğu olumsuz sonuçlara katlanmak zorundadır. Eğer bu örgütler tartışmaya, şiddete ve baskıcı talimatlara en uygun yanıtın bütünleştirme olduğunu fark etmiş olsaydı örgütlerinde bu yöntemi kullanır ve sonuç olarak da daha şeffaf ve huzurlu bir ortamda faaliyetlerini sürdürürlerdi.

Öncelikle araştırmanın gerçekleştirilmesinde yüksek lisans ders aşamasından tez dönemimin sonuna kadar sadece bilimsel anlamda değil yaşama dair sabretmek başta olmak üzere birçok şey öğreten, bana yol gösteren ve desteğini hiç eksik etmeyen kıymetli hocam tez danışmanım Prof. Dr. Fatma Zehra TAN'a, tez yazım sürecimde yanımda olan beni hep başarabileceğime dair yüreklendiren arkadaşlarıma, son olarak bugünlere gelmemde asla emeklerini göz ardı edemeyeceğim anneme ve babama minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Esra YILMAZ

Karabük, Mayıs 2019

ÖZ

Çatışma kişilerin kendi çıkarlarını takip ettiğinde oluşan belirli bir sosyal etkileşim sürecidir. Kişilerarası çatışmalar hedefleri ve beklentilerinin farklı olduğunu algılayan, görüş ve düşünce ayrılıkları olan kişiler arasında oluşan anlaşmazlığın yanı sıra organizasyon için de zararlı olan bir işlev bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olup örgütün bütününe olan bağlılığı ifade etmektedir. Çalışmanın ana amacı Karabük Üniversitesinde çalışan idari personelin algılanan bir çatışma çıkması durumunda aynı pozisyonda görev alan kişilerin birbirlerine uyguladıkları çatışmayı çözmeye dair stratejilerin örgütlerine olan bağlılıklarını anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediğinin incelenmesidir. Araştırmanın modelinde 5 alt boyutu içeren algılanan çatışma çözüm stratejileri ölçeği ve 3 alt boyutu içeren örgütsel bağlılık ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın alt hipotezleri incelendiğinde ise algılanan çatışma çözüm stratejilerine ait olan bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma boyutlarının örgütsel bağlılığın içerisinde yer alan duygusal, devam aynı zamanda normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığıdır. Alt hipotezlere ilişkin yapılan analizler sonucunda uygulanan algılanan çatışma çözüm stratejilerinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının aralarında hükmetme boyutunun duygusal, devam ve normatif bağlılığa, uyma ve uzlaşma boyutlarının devam bağlılığına, bütünleştirme ile uzlaşma boyutunun ise normatif bağlılığa anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin demografik özelliklere göre farklılaştığı hipotezi incelendiğinde bütünleştirme alt boyutu ve algılanan çatışma çözüm stratejileri ile eğitim durumu arasında aynı zamanda idari personel olarak çalıştıkları toplam süreye göre uyguladıkları çatışma çözüm stratejileri arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demografik özelliklere göre örgütsel bağlılığın farklılaştığı hipotezine bakıldığında cinsiyet, yaş aralığına göre devam bağlılığı, işletmede çalıştıkları yıla göre devam bağlılığı ve idari personel olarak çalışılan toplam süreye göre devam bağlılığı arasında farklılık olduğuna yönelik sonuca ulaşılmıştır. Bu doğrultuda örgüt içerisinde göreve yeni başlayanlara çatışma çözme stratejileri ile ilgili hizmet içi eğitimlerin verilmesi ve kişinin çatışmalar karşısındaki tutumuna yönelik bazı psikolojik testlere tabi tutulması uygun olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Conflict is a process of social interaction that occurs when people pursue their own interests. Interpersonal conflicts can be defined as a dysfunction which is harmful to the organization as well as the disagreement between the people perceiving that their goals and expectations are different and have different of opinion and thoughts. Organizational commitment is a psychological condition that determines the relations of employees with the organization and it also refers to the commitment to the whole organization. The main purpose of this study; is to examine whether the administrative staff working at Karabuk University significantly affect their commitment to their organizations by the strategies used to resolve the conflict which are applied to each other in case of a perceived conflict or not. The model of the research includes perceived conflict resolution scale with 5 sub-dimensions and organizational commitment scale with 3 sub-dimensions. When the sub-hypotheses of the study are examined, the dimensions of integration, compliance, dominance, avoidance and reconciliation belonging to the perceived conflict resolution strategies whether there is a significant effect on the emotional, continuation and normative commitment within organizational commitment. As a result of the analyzes carried out on the sub-hypotheses, it was concluded that the dominance dimension between the sub-dimensions of perceived conflict resolution and organizational commitment sub-dimensions had no significant effect on emotional, continuation and normative commitment, compliance and conciliation dimensions on continuation commitment, and integration and reconciliation dimension had no significant effect on normative commitment. When the hypothesis that perceived conflict resolution strategies differ according to demographic characteristics examined, it is concluded that there is a difference between the integration sub-dimension and perceived conflict resolution strategies and educational level, as well as the conflict resolution strategies they implement according to the total time they work as administrative staff. When the hypothesis that organizational commitment differs according to demographic characteristics examined, it is concluded that there is a difference between attendance commitment according to gender, age range, attendance commitment according to the year they work in the enterprise and attendance commitment according to the total period worked as administrative staff. In this regard, it would be appropriate to provide in-service trainings for newcomers to the conflict resolution strategies and to undergo some psychological tests for the attitude of the person against conflicts.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Organizational Commitment.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Algılanan Çatışma Çözüm Stratejilerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü: Karabük Üniversitesi İdari Personel Örneği
Tezin Yazarı	Esra YILMAZ
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	Haziran 2019
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ SBE / KARABÜK
Tezin Sayfa Sayısı	76
Anahtar Kelimeler	Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgütsel Bağlılık

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Role of Perceived Conflict Resolution Strategies in Organizational Commitment: Karabük University Administrative Staff Case
Author of the Thesis	Esra YILMAZ
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	Master's Degree
Date of the Thesis	June 2019
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	KBU SBE /KARABUK
Total Page Number	76
Keywords	Conflict, Conflict Management, Organizational Commitment.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma kişilerin kendi çıkarlarını takip ettiğinde oluşan belirli bir sosyal etkileşim sürecidir. Kişilerarası çatışmalar hedefleri ve beklentilerinin farklı olduğunu algılayan, görüş ve düşünce ayrılıkları olan kişiler arasında oluşan anlaşmazlığın yanı sıra organizasyon için de zararlı olan bir işlev bozukluğu olarak tanımlanmaktadır (Haq, 2011). Davranışların bir sonucu olan çatışma etkileşimin olduğu her durumda insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır (Thakore, 2013). Eisenhardt, Kahwajy ve Bourgeois (1998), “örgüt yapısı olarak üst yönetimdeki çatışmanın kaçınılmaz ve genellikle değerli olduğunu ileri sürdü”. Üst düzey seviyelerde çatışma, etkili stratejik seçim için 'maddi', 'bilişsel' veya 'sorun odaklı' çatışma olarak adlandırılabilir.

Çatışma bireyler veya gruplar arasındaki mevcut ve geçmişteki ilişkilerden oluşan bir süreçtir. Özetlemek gerekirse kişilerin değer ve davranış gibi farklılıklarının olmasından kaynaklanan iletişim halinde buldukları her alanda çatışma vardır, örgütsel anlamda çatışma ise rekabetin olduğu her bir tarafın aynı pozisyonu istemesi gibi durumların sonucunda ortaya çıkan bir olgudur.

Son olarak çatışmanın varlığında dikkatimizi onun nedenlerine yönlendirmeli, grup ve örgütsel performansı iyileştirmek amacıyla çatışmaya neden olan olguyu ortadan kaldırmalıyız.

1.1.2. Çatışmanın Önemi

Klasik anlayışa göre çatışma örgüt için tehlikeli olan ve önlenmesi gereken bir durum olarak ele alınırken modern yaklaşımda örgütsel canlılığı ve rekabeti artırıcı etkisi sonucunda çalışanları motive edici şekliyle örgütsel düzeyde belli ölçülerde bulunması gereken bir olgu olmaktadır. Çatışmanın gelişme ve yeniliğe neden olacağı, örgütsel hedeflere katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir. Fakat üzerinde durulması gereken unsur, örgütsel çatışmanın boyutudur. Çatışma seviyesi uygun seviyelerde

tutulmadığı takdirde örgütsel ve bireysel performansta önemli düşüöşlere sebebiyet vermektedir ve bu nedenle çatışmanın düzeyi kontrol altında tutulmalıdır (Asunakutlu ve Safran, 2004).

1.1.3. Çatışmanın Kaynakları

Çatışma aşamalarında çatışmanın neden kaynaklandığını bilmek onların çözüme kavuşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çatışmanın birçok kaynağı olması ile birlikte aşağıda en belirgin olanların incelenmesine yer verilmiştir.

1.1.3.1. Kıt Kaynakların Paylaşılması ve Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışmanın seviyesi arasında paralellik bulunmaktadır. Örgüt büyüdükçe örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak yöntemlerde karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler meydana gelmektedir. Bütün bunlar da örgüt içerisinde çatışmanın yaşanmasına neden olmaktadır (Ertürk, 2000).

Örgütün büyümesi ile beraber, karar verme, iletişim süreçleri daha uzun zaman almaya başlar bu durumda çatışmaya ortam yaratabilir. Örgütler; insan, makine, materyal ile para kaynaklarından oluşan mal ve hizmetlerin üretilmesi için meydana gelmişlerdir. Belirli bölümlerin, belirli alanlarında uzmanlaşmış kişilerle, amaçlara ve hedeflere erişebilmek amacıyla bu kaynaklara ihtiyaç halindedirler. Bölümler kıt olan bu kaynaklardan daha büyük pay almak isterler. Birçok çatışmanın kaynağında bu neden vardır. Daha güçlü ve yetkili durumda olan bölümler ise daha çok kaynağı elinde bulunduranlardır. Bazı çatışmaların çıkma nedeni aynı kaynağı iki bölümün birlikte kullanmak zorunluluğunun olmasından kaynaklanmaktadır. Bir sekreteri birden fazla yöneticinin birlikte kullanmaları, kıt kaynakların paylaşılmasına yönelik bir çatışmanın kaynağı olabilir (Eren, 2008).

“Organizasyon içinde yer alan birey ve grupların sergiledikleri davranışlara yönelik olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak amacı güderek aralarında rekabette bulunmaları, çatışmaların meydana gelme olasılığını arttıran bir ortam hazırlamaktadır” (Koçel, 2005).

Özetle bir zaman aralığı içerisinde taraflar aynı aletleri, makine, hizmet, araçları vb. kullanmak durumunda kalırsa biri kullanırken diğerinin ihtiyacının eksik kalması veya gecikmesi ile çatışma meydana gelmesi olası bir sonuç olacaktır.

1.1.3.2. Çıkar ve Değerlerin Farklılıkları

Değerler, bireyin davranışlarının neticesi olduğu kadar, bu neticelere erişmede izlenen rotada sergilediği davranışlarla ifade edilir. Kişideki yanlış ve doğru, iyi ve kötü gibi kavramlardan sorumludurlar (Öner, 2011).

Örgütlerde gruplar arasında çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmaya neden olan iyi bir örnek de yeni çalışanları işe alma sürecinde verilebilir. İşletmedeki hem personel departmanı hem de pazarlama, operasyon, finans gibi spesifik bölümler, aday tanımlama, adayla görüşme karar verme ve ücreti müzakere etme konularından sorumludurlar. Bazen son kararı veren ve yürüten otorite üzerinde çatışma vardır. Son kararın personel bölümünün ya da diğer fonksiyonel bölümün kendi çıkarlarına göre imtiyazlı verilmesi sonucu çatışma yaşanabilmektedir (Arnold vd, 1986).

Kişilerin sahip oldukları çıkar ve değerleri farklılık göstermektedir. İnanç, öncelik ve kurallarımızı oluşturan değerler kişiler arasında çatışmaya sebebiyet verebilir. Göz önüne çarpan en dikkat çekici husus tarafların çatışma aşamasında kültür ve kişisel olarak kendi değerlerini korumaya önem vererek dikkate almalarıdır.

1.1.3.3. Algılama ve Ödül Sistemlerinin Farklılığı

“Yönetim birimlerinin uyguladıkları toplam performansla göre değerlendirip ödüllendirme yerine kişilerin ayrı ayrı performanslarına göre yapılan değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri çatışma çıkma olasılığını artırır. Örgütte yer alan ödüllendirme sistemleri aynı veya farklı bölümlerde çalışan iki kişinin birbirine düşmesine sebep olabilir” (Dinçer ve Fidan, 1996).

Ödüllendirme sistemleri, bireyleri rekabet içine itmektir. Bu rekabet ortamı bireylerde düşmanca duygulara ve kıskançlıklara yol açarak örgütte güç birliğinin yerine birbirinin gücünü azaltan kişilerin ya da gruplarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Eren, 1993).

Amaç, değer ve bilgi gibi unsurların farklı olmasından kaynaklanan algı farklılıkları kişilerin veya örgüt içerisinde yer alan birey topluluklarının gelişme ve olayları olduğunun aksine algılamalarından dolayı çatışma ortamına yol açabilir.

1.1.3.4. Statü Farklılıkları ve Denetim Biçimi

Statü, organizasyonlarda yer alan bazı birey veya birey topluluklarının kendi statülerini diğer bireylerden farklı ve daha prestij içeren bir seviyede görebilmelerini ifade eder. Aynı şekilde başkaları da belirli bireyleri veya birey topluluklarını prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışının bu şekilde farklı olması haberleşme anlamında sorunların olması ve algı olarak bireyleri etkileyecek bir çatışmaya sebebiyet yaratabilir. Örnek ile açıklamak gerekirse, bilgisayar alanında uzman olmuş kişilerin kendi statülerini en yüksek statü seviyesinde kabul ederken üretim bölümü mensuplarının kendilerini daha çok yüksek bir statüye sahip kabul etmelerinden bahsedilebilir (Koçel, 2007).

Çatışmaların çıkmasının nedeni ise senelerce aynı işi yapmış olan kişilerin yaş olarak kendi yaş seviyelerinden küçük ancak donanım ve teknolojik olarak yeterli durumda olan kişilerin yönetimi altında çalışmayı kabullenememelerinden kaynaklanmaktadır.

Çalışan kişilerin yakın denetim esnasında rahat hareket edememelerinden dolayı da çatışma durumu meydana gelebilir ancak bireylerin kendi kendilerini denetlediği durumlarda ise çatışma oranı azaltılabilir.

1.1.3.5. Kalıtım ve Kişilik Farklılıkları

Diğer kişilerden farklı olmamızı sağlayan özelliklerimiz vardır ve bu özelliklerin tamamına kişilik deriz. Her bireyin olaylara karşı tutumu ve davranışları diğer bireylerin tutum ve davranışlarından farklı olmaktadır. Hepimiz biyolojik anlamda benzer yapılarda olmamıza rağmen birbirimizden farklıyız ve buna yönelik olarak olaylar karşısında sergilediğimiz davranışlarda farklılık arz etmektedir. Birimizin sevmediği müzik çeşidini başkasının sevmesi, birimizin hoşlanmadığı bir yemekten başka birinin hoşlanması şeklinde farklılıkların olduğu gibi duygu ve düşüncelerimiz etrafımızda gelişen olaylara bakış açımız ve yaklaşım şeklimizde de

farklılıklar olabilmektedir. Çatışmaların altında yatan ana sebep çevrenin doğal şekilde belirlediği kişisel farklılıklar ile kalıtsal farklılıklardır. Bizler fiziksel, zihinsel, duygusal, toplumsal ve cinsel özellikler bakımından farklıyızdır.

Farklı nitelik, ihtiyaç, yetenek, ilgi, beklenti, kültür, yaşantı, zevk, görüş ve değerleri bünyesinde barındıran bireyler arasında çatışma meydana gelmesi son derece doğal bir durumdur (Özkalp, 2013).

Kişilik farklılıklarından kaynaklı çatışmayı engellemek için birbirleri ile iyi geçinebilenleri aynı çatı altında toplamak büyük önem arz etmektedir.

1.1.3.6. Teknolojik Değişimler

Dişbudak (2011)'a göre, günümüz koşullarında örgütler her çeşit değişim ve yatırım yapmaktadır. Bunun en büyük sebebi ani bir şekilde farklılık gösteren teknoloji karşısında geride kalmak istememeleridir. Örgütün gerçekleştirdiği değişim karşısında personel bu duruma ayak uydurmakta güçlük çeker veya ayak uydurmak istemez ise bazı problemler yaşar.

“Bireylerde kaygı ve gerilim meydana getiren teknolojik değişim ve buna dayalı olan yenilikler ek olarak örgütsel yapıların değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmaktadır. Bilgisayar ve robotların iş yaşamına dahil olması kaçınılmazdır. Bu doğrultuda çoğu çalışan ilk olarak işinden olma korkusu ve teknolojiyi kullanma konusunda yaşadığı endişe yüzünden, söz konusu yenilikleri kabullenmede direnç göstermişlerdir”.

Teknolojiyi kullanamamalarına örnek vermek gerekirse eski zamanlarda istatistiksel hesaplamalar hesap makinesi ile yapılırken günümüzde spss gibi istatistiksel hesap programları geliştirilmiştir ve bu programları öğrenemeyen çalışanlar yapmaları gereken işleri aksatması sonucunda programı kullanabilenler ile çatışma durumunda kalmaktadır.

1.2. ÇATIŞMA SÜRECİ AŞAMALARI VE ÇATIŞMA ÇÖZME STRATEJİLERİ

Grup içi ve gruplar arası düzeylerde çatışmanın olması durumunda müdahale etmek için belirli stratejiler uygulanabilmektedir. Bu müdahaleler genel olarak, çatışmayı en az seviyeye ulaştırmak ve çatışma sürecinde meydana gelen yıkıcı bileşenleri ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır.

Örgütsel çatışma yönetimi ile ilgili literatür üç ana alanda yetersiz kalmaktadır. Bunlar;

1) Çatışmanın ne zaman belirli bir seviyede tutulması ve ne zaman azaltılması, gerektiğini gösterecek net kurallar yoktur,

2) Organizasyonel öğrenmeyi ve etkinliğini artırmak için çatışmanın nasıl azaltılabileceğine dair net bir gösterge yoktur,

3) Farklı durumları içeren çatışmanın etkili bir şekilde nasıl yönetilebileceğini belirtmek için açık bir kural kümesi yoktur. Kuruluş üyelerinin çatışma çözme yöntemlerinden uygun olanını seçmesi ve kullanması çalışanların örgütsel öğrenme, örgüte bağlılık ve etkililik performansını arttırabilir (Rahim, 2002).

Çatışmanın yönetimi için en etkili metodun seçiminde;

- Çatışmanın ciddiyeti (acilen ele alınması gerekiyorsa),
- Uygun sonucun dikkate alınması,
- Yönetici tarafından kullanılacak güç,
- Kişisel tercihler, dikkate alınmalıdır.

Her bir yöntemi kullanmak için uygun veya uygunsuz zamanlar vardır.

Yöneticilerin, ilgili statüsüne, değerlerine ve varlıklarına bağlı olarak uygun çatışma yönetimi araçlarının nasıl ayırt edileceğini bilmeleri önemlidir.

Sonuç olarak çatışmayı yönetecek olan kişinin yukarıda bahsedilen eksikliklere hakim olması ve çatışmanın boyutuna göre eksiklikleri minimum seviyeye çekecek etkili bir yöntem geliştirerek uygun metodu seçmesi gerekmektedir.

1.2.1. Potansiyel Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri

Çatışma sürecindeki ilk adım, çatışmaya olanak sağlayan koşulların ortaya çıkmasıdır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez, ancak çatışma ortaya çıkarsa bunlardan biri gereklidir. Potansiyel çatışma koşullarını iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olmak üzere üç genel kategoriye ayırabiliriz;

İletişim: Yanlış anlamalar ve iletişim kanallarında oluşabilecek problemler nedeniyle anlamsal zorlukların meydana gelmesinden kaynaklanır. İletişimde artışın bir noktaya kadar işlevsel olması ile birlikte çok az veya fazla olması durumunda çatışma artmaktadır,

Yapı: Grup üyelerine atanan görevlerde uzmanlık, liderlik tarzları, ödül sistemleri, grubun büyüklüğü ve gruplar arasında bağımlılık derecesi gibi değişkenleri içerir,

Kişisel Değişkenler: Bazı insanların çatışmalara çok fazla girme eğilimleri ve uyumsuz olmalarından kaynaklanan kişilik özellikleri, duygu ve değerleri içerir (Robbins and Judge, 2012).

1.2.1.1. Davranış Değiştirme Stratejisi

Tarafların birbirlerini yeterli düzeyde tanımamasından dolayı çatışmaların olduğu durumlarda eğitim yoluyla çatışmaya taraf olanların davranışlarında değişme ve gelişme sağlanması durumuna başvurulur. Genel olarak örgüt üyelerinin örgüt kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirme, kişilerin organizasyon içinde yaşadıkları diğer kişilerle veya örgütle ilgili davranışları ve değer yargılarının değiştirilmesinde çok kullanılan bu yöntem sayesinde birbirini tanımayan taraflar birbirlerini tanıma ve olaylara farklı açıdan bakma imkanı bulurlar. Davranışlarda değişme meydana getirilmesi hemen netice vermeyecek bir olgudur fakat alınan netice taraflar üzerinde etkilidir.

Etkili olarak kullanılan eğitim tekniklerinden birkaç tanesine örnek vermek gerekirse, Duyarlık eğitimi, Örnek Olay İncelemesi, Rol Oynama gibi sıralanabilir (Ertürk, 1994).

1.2.1.2. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Stratejisi

Tunçer (2012)'e göre, iş yokluğundan veya vaktin fazla olmasından kaynaklı çatışmanın çıkacağı fark edildiği durumlar da yöneticilerin çatışan tarafların işlerini değiştirerek onlara farklı sorumluluk vermesi ve çatışmadan uzaklaştırması yöntemidir. Taraflar bu sayede meşgul edilerek çatışma için vakit ve enerji bulamaz hale getirilir dolayısı ile çatışmalar da minimum seviyeye indirgenmiş olur. Potansiyel çatışmanın aktif duruma geçip geçmediği iyi takip edilmelidir zira aktif duruma geçen bir çatışma da bu yöntemin uygulanması çokta verimli olmayacaktır.

Çatışmayı bitirmeyen bir süre unutulmasına sebebiyet veren yöntem çıkan çatışmanın ortadan kaldırılması ve örgütler için faydalı hale getirilmesinde zaman kaybından başka bir işe yaramaz.

1.2.1.3. Çatışmanın Kaynağına Müdahale Stratejisi

Potansiyel aşamada yer alan bu çatışma türüne sorumlular kaynakları iyi analiz eder ve uygun şekilde yön verebilirlerse çatışmanın pasif durumdan aktif duruma geçmesini büyük oranda ortadan kaldırabilirler. Çatışmanın kaynağına direk müdahale olan bu yöntemle çatışmayı meydana getiren kaynak yok edilerek çatışma ortadan kaldırılabilir (Tunçer, 2012).

Örnek vermek gerekirse, çatışma nedeni bir bilgisayarın iki kişinin kullanması gibi kıt olan kaynakların paylaşımı ise kaynakları artırma yoluna başvurarak çatışma durumu yok edilebilir. Bir başka örnek verilmesi gerekirse bireylere tek tek ödül verilmesi kişiler arasında anlaşmazlığa neden oluyorsa tek tek ödül verilmesi yerine gruplar halinde ödüller verilmesi anlaşmazlıkları ortadan kaldırabilir.

1.2.1.4. Zamana Yayma/Bırakma Stratejisi

Çözümün zorlayıcı ve anlaşmazlığın kaçınılmaz olduğu durumlarda gruplar arası çatışmayı gidermek için diğer bir alternatif zamana bırakma mekanizmalarını içerir. Bazı durumlar doğrudan yüzleşme veya üçüncü tarafın müdahalesi ile çözülemez. Örneğin zorunlu bir tahkimin olmadığı durumda her iki tarafta üçüncü bir tarafın (hakem gibi) kullanımı konusunda anlaşamayabilir.

Böyle bir durumda grup liderleri, sorunun ya ortadan kalkacağı ya da yeni koşulların sorunu başka bir şekilde çözeceği umuduyla çatışma sorununu ertelerler. Günümüzde çözülemeyen bir çatışmaya bu yaklaşım kaçınma veya inkâr stratejisi olarak görülebilir; fakat temelinde kararı zamana bırakma özelliğine sahiptir (Blake vd., 1964).

Zamana bırakma mekanizmasında kaçınılmaz anlaşmazlığın çözülmesinin son bir yönü, tahkim ile mekanik kaderin bir karışımını içerir. İki kişi arasında bir karar vermek için hakem çağırılır. Hakem odayı terk eder, sorunları inceler ve kararını veremediği iki pozisyon arasında seçim yapmak için bir yazı tura atıp karar verir. Dışarıdan rasyonel bir üçüncü taraf kararı gibi görünen karar, aslında zamana bırakmaya dayanır. Zamana bırakılan gizli kararlar, gerçek keşfedildiğinde daha da büyük sorunlar için tohumlar teşkil etmektedir.

1.2.1.5. Ortak Düşman Belirleme Stratejisi

Çatışma içinde olan taraflar birbirleri ile olan rekabetlerini görmezden gelerek belli bir grubu veya kurumu kendilerine düşman olarak seçerler. Düşman olarak seçtikleri grup veya kurum ile mücadele edebilmek için güçlerini birleştirir (Kılıç, 2007).

1.2.2. Algılanan Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri

Hunt (2002)'e göre, önceden belirlenmiş koşullar, insanlar veya gruplar arasında maddi veya duygusal farklılıkların temelini oluşturmaya başladığında algılanan çatışma aşaması meydana gelmektedir. Tabii ki, bu algı çatışan taraflardan sadece birinde oluşabilir. Algılanan ve hissedilen çatışmayı ayırt etmek önemlidir. Çatışma hissedildiğinde, kişiyi rahatsızlık duygularını azaltmak için harekete geçmeye motive eden gerginlik yaşanır. Çatışmanın çözülmesi için, tüm taraflar hem onu algılamalı hem de bu konuda bir şeyler yapma ihtiyacını hissetmelidir.

1.2.2.1. Bütünleştirme Stratejisi

Bütünleştirme yöntemi açık şekilde aktif iletişime, bilgi alışverişine ve kazan-kazan ilkesine dayanır. Etkili bir çözüme ulaşmak için hem kendisinin hem de karşısındakinin istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak her iki tarafça da kabul edilen problemi çözmeye yönelik bir yöntemdir (Rahim, 2002).

Bütünleştirme yöntemi çatışma esnasında çözüm elde edebilmek için tek bir kişi tarafından oluşturulan çözümden ziyade fikirlerin birleştirilmesi ile oluşturulan çözümlerin her iki tarafında hedeflerine ulaşmasında en etkili yol ve metod olduğunu söyleyebiliriz.

1.2.2.2. Uyma- İtaat Etme Stratejisi

Gerektiğinde makul tutumların ifadesi, performans geliştirme, iyi bir anlayış ve barış halini koruyarak uyarılama yaparak çatışmaları yönetmek için düzenlemeler yapılması önerilir. Uyum, fedakarlığı, emirlere itaat etmeyi, bazen de mutluluğu kendi çıkarlarına dahil etmeyi içerir (Madalina, 2015).

Hunt vd. (2002)'e göre, çatışan taraflar arasındaki farkları azaltmak ve anlaşma alanlarını vurgulamak için kaybet kaybet yaklaşımının hakim olduğu bu barışçıl birliktelik, belirli bir çatışmanın özünü görmezden gelir ve genellikle hayal kırıklığı yaratır.

Taraflardan birini yatıştırmak için karşısındakinin çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak fedakarlık yapar. Örnek vermek gerekirse, bir konudaki çekincelerine rağmen başkasının görüşünü desteklemekten bahsedilebilir.

1.2.2.3. Hükmetme- Üstünlük Kurma Stratejisi

Kazan-Kaybet yönelimine dayanan, iş birliğinin bulunmadığı ve yıkıcı etkisi olan kişinin konumundan yararlanarak kişisel çıkarlarını gözettiği davranış zorlama olarak tanımlanabilmektedir (Rahim, 2002). Çatışmada hükmetme stratejisinin uygulanması kişiler arasındaki gerginliğin artmasına sebep olarak saldırgan davranışlara yol açabilir. Kişinin diğer tarafa baskı uygulayarak durumu kendi lehine yönlendirmesi ise diğer tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır (Üngüren, 2008).

Hükmetme yaklaşımı acil bir çatışmayı yönetmek gerektiğinde, konunun kurumun refahı için önemli olması durumunda, haklı olunan kişinin bilindiğinde (haklı olduğunu bildiğinde) yararlanılması uygun olan bir yöntemdir.

1.2.2.4. Kaçınma Stratejisi

Aynı zamanda gizleme olarak da bilinen kaçınma var olan sorunu daha uygun bir zamana kadar erteleme veya tehdit edici durumdan çekilme biçimidir. Hiçbir çatışmayı görmemek, duymamak ve konuşmamak durumu ile ilişkilidir. Kaçınma yöntemi uygulayan bir kişi, kendi endişesini ve diğer tarafın endişesini gideremediği için her iki tarafta kaybetme yaşar ve bu durum kaybet-kaybet yaklaşımı olarak da adlandırılır.

Bu tarz genellikle çatışmaya katılan konulara veya taraflara karşı ilgisiz bir tutum olarak karakterize edilir. Böyle bir kişi, aleni olarak ele alınması gereken bir çatışma olduğunu kabul etmeyi reddedebilir (Rahim, 2001).

Çoğu durumda, insanlar gergin bir ruh haline girme korkusuyla veya çatışmaları yönetme yeteneklerine yeterince güven duymadıklarından çatışmadan kaçınma eğilimindedirler. Çatışmadan kaçınmak çekilme yeteneğini, gerginliği önleme yeteneğini ve zaman açısından planlama duygusunu gerektiren hem yüksek hem de düşük düzeyde iş birliği ile ilişkilendirilmektedir. Bu çatışma yönetimi yöntemi, gerginliği azaltmak veya zaman kazanmak için küçük çatışma durumlarıyla uğraşırken veya çatışmayı yönetme pozisyonundaki kişi hiyerarşi açısından daha düşük bir konumda olduğunda uygundur.

1.2.2.5. Uzlaşma- Karşılıklı Ödün Verme Stratejisi

Her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermek için kendi istek ve ihtiyaçlarından vazgeçmesi veya paylaşılmasını içeren yaklaşımda kaybeden veya kazananın söz edilmez. (Rahim, 2002). Bu yöntem, farkı bölmek, ayrıcalık alışverişi yapmak veya orta bir zemin pozisyonu aramak anlamına gelmektedir. Uzlaşmacı bir şahıs, uyma taraftarı bir şahıstan daha az, hükmeden bir şahıstan daha fazlasını ele alır. Aynı şekilde, böyle bir şahıs kaçınan bir şahıstan daha doğrudan bir konuyu ele alır, ancak konuyu bütünleştiren bir şahıs kadar derinlemesine incelemeyi (Rahim, 2001).

Dolayısıyla çatışmadaki insanlar benzer bir hiyerarşik seviyeye sahip olduğunda veya orta derecede sorunu çözmek için güçlü bir istek duyulduğunda önemli konular tehlikede ise uzlaşma yönteminin ele alınması uygundur. Uzlaşma, zaman kısıtlamaları olduğunda geçici bir çözüm olarak da kullanılabilir. Uzlaşma için gerekli becerileri özetlemek gerekirse de fikir birliği yapma, taviz verme yeteneğinin bulunması ve orta yol bulma sanatının bireylerde bulunmasından bahsedilebilir.

1.2.3. Hissedilen Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri

Çatışmanın algılanmaya başlaması ile çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıkar ve artık çatışma hissedilmeye başlamış olur. Bu tür çatışma örgütte isteksizlik ve stresin ortaya çıkmasına sebep olur. Çatışma; bireyin etkilenmesine ve olaya bakış açısına göre değişebilir (Aksoy ve Kaplan, 2005).

1.2.3.1. Yapısal Değişikliğe Gitme Stratejisi

Gruplar arası çatışmaları çözenin yollarından biri yapısal değişkenleri değiştirmektir. Bu, kuruluşun resmi yapısını değiştirmeyi içerir. Yapı, kuruluşun işler arasındaki sabit ilişkileri ifade eder, iş ve bölümlerin tasarımını içerir. Gruplar arası çatışmayı çözmek için örgüt yapısını değiştirmek, grupların üyelerini devretmek, değiş tokuş etmek ve grupları birbirleriyle iletişim halinde tutan bir koordinatör buldurmak gibi şeyleri içerir (Gibson vd., 2012).

1.2.3.2. Yatıştırma (Yumuşatma) Stratejisi

Bu yöntem ile tarafların olumsuz yönlerinden ziyade anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve değerler gibi olumlu yönlerini görmeleri üzerine dikkat çekilir. Ancak bu yöntemde uzun vadede çatışma konuları yeniden gündeme gelir ve çatışmanın tam olarak çözümü sağlanamamış olur (Şahin vd., 2006).

1.2.3.3. Tarafların Kızgınlıklarının Kontrol Altına Alınması Stratejileri

Çağlayan (2006)'e göre, en zarar verici durumu saldırganlığa dönüşmesi olan kızgınlığı kişiler daha çok duygu ve düşünce ile yansıtarak ifade etmektedirler. Kızgınlık ve öfkenin sebep olduğu duygusal ve fizyolojik tepkileri azaltabilmek için kızgınlık yönetim teknikleri uygulanmaktadır. Örgütsel çatışmalar da kızgınlığın kontrol altına alınması çatışmaların çözülmesine katkı sağlar. Örgütler çatışmalardan olumlu sonuçlar elde etmek istiyorsa kızgınlıkları kontrol altına almalı çünkü kızgınlığı kontrol altına alınmış bireylerin ikna edilmesi daha kolaydır.

Hissedilen çatışma aşamasında kişinin kızgınlığını kontrol altına almak için ilk olarak kızgınlığı uygun biçimde ifade etmeli, ikinci olarak kızgınlığı dışa vurmaları gerilimi azaltmalı son olarak ise kızgınlıkları oluşturan varsayımları farklılaştırmalı. Kişiler kendileri ve başkalarına dair varsayımda bulunurlar bunları değiştirmelidirler. Örneğin bir kişi benim hiç yanlışım olmaz gibi bir varsayımda bulunuyorsa kızgınlık olabilir bu kızgınlığı gidermek için ise herkesin hatası olabilir bende dahil sözü ile değişiklik yapması kızgınlığın azalmasına neden olacaktır (Karip, 2013).

1.2.3.4. Yetki ve Güç Kullanarak Çatışmayı Bastırma Stratejisi

Çatışmanın yönetimi olumsuz etkilemeye başladığı, tarafların çatışmayı azaltmak veya yok etmek gibi çaba harcamadığı durumlarda yöneticinin yetki kullanma yoluna gitmesi durumudur. Ast-üst ilişkilerinden yararlanarak çatışma arasında ilişki kuran karar alma organı (tepe yönetim), çatışma müdahale edilecek seviyeye geldiğinde ceza tehdidi veya ödül vaadi ile bu çözüm yoluna başvurarak yetkisini kullanır. Sorunun çözülmesi aşamasına kadar üst yöneticiye basamaklar sırasına göre gidilecektir. Tepe yönetim tarafından verilen karar kişiler arasında kabul edilebilir olmalıdır. Verilen karar kişilerden birinin lehine olması durumunda o grup güç elde ederken diğer grubun kırgınlığına ve motivasyonunu azaltmasına neden olabilir (Özalp vd., 2013).

1.2.4. Açık Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri

Çatışmaya dahil olan kişilerin eylemsel olarak gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Tartışma, hakaret, fiziksel güç kullanma ve bilgi saklama şeklinde meydana gelmektedir. Örgüt üyelerinden birinin kasti olacak şekilde bir başka üyenin amaçlarına engel davranışlarda bulunması halinde belirgin çatışma söz konusu olmaktadır (Seval, 2006).

1.2.4.1. Sorun Çözme Stratejisi

Taraflar birbirlerinin farklı yönlerini kabul ederek bilgi ve fikir alışverişinde bulunup, herkesin kazanabileceği iki tarafında ihtiyaçlarını birleştiren durumları bulmaya yönelik olarak çatışmaları birlikte çözmeye odaklanırlar (Şimşek, 1987). Tarafların karşı karşıya getirilmesiyle yüz yüze sorunlarını daha iyi çözebileceklerinden hareket edilmektedir. Görüş ayrılıklarının neler ve kaynaklarının ne olduğunu araştırmakla ilgili olan yöntemin temel amacı tarafların hepsi için ikna edici, tatmin olmalarını sağlayacak çözümün bulunmasıdır (Özalp 1987).

Yöntemin uygulanmasında süre kısıtlaması yoktur ve bu yüzden taraflar anlaşmaya varana dek tartışmanın devam etmesi olanaklıdır. (Aydın, 1979). Karşılaşma ve problem çözme yöntemin ayırt edici özelliğidir. Karşılaşma sayesinde açık bir iletişim kurma imkanı bulan taraflar yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırır ve çatışmanın ana kaynağının sebebi anlaşılabilir olur.

1.2.4.2. Hakeme Gitme Stratejisi

Özellikle yönetim-çalışan arasında sıkça görülen örgüt içinde tarafların yönetici müdahalesi veya kendi aralarında anlaşamamaları durumunda, tarafsız olduğuna güvenilen üçüncü bir kişiye başvuru bu yöntem günümüzde verimli ve etkin bir sonuca ulaşma da yargıya başvurma yönteminden daha yararlıdır. Ancak her iki tarafında verilen kararı saygı ile karşılaması gerekmektedir (Akçakaya, 2003).

1.2.4.3. Arabuluculuk Stratejisi

Moore (1986)'a göre arabuluculuk, " tarafların kabul edilebilir bir çözüme gönüllü olarak ulaşmalarına yardımcı olmak için eğitim almış ve karar verme gücüne sahip üçüncü bir kişi tarafından çatışmaya tarafsız şekilde yapılan müdahaledir". Temelinde, arabuluculuk çatışma çözme sürecini yönetmenin bir yoludur.

1.2.4.4. Oylama Stratejisi

Anlaşmazlığın olması durumunda bir topluluğun karşısında çatışan taraflara ayrı ayrı düşüncelerini açıklama fırsatı verilir ve anlaşmazlık konusunda yeterli bilgiye sahip olan bu topluluğun oyuna başvurulur. Anlaşmazlık nihayetinde çoğunluğun karar verdiği taraf lehine çözümlenmiş olur (Eren, 1993).

1.3. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA ÇÖZMEYE DAİR BAZI KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Her birey, kişi olarak hayat görüşü, farklı amaçlara sahip olması, güdülerinin benzer olmaması gibi özellikleri ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Ayrıca kişilerin amaçlarının farklı olması gibi bu amaçlara ulaşma doğrultusunda farklı şekillerde hareket edebilirler. Her insanda kişiliğin gereği arzu, ihtiyaç, hırsların şiddeti de farklı olduğundan kişileri güdülemek için kullanılan teşvik araçlarına verilen tepki de kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Kişilik bireyin davranış yönünü gösteren kararlı bir iç yapıyı ifade etmektedir. Kişi inanç, düşünce, alışkanlık veya fikirlerini nerede, ne zaman, ne şekilde ifade ettiğine göre çatışmaya sebebiyet verebilir veya veremez. Ciddi problemler genellikle bireyin verdiği tepki şekline yönelik olarak ortaya çıkar. Bu nedenle, kişiliğin çatışma olması durumunda oldukça ciddi bir etkiye sahip olduğu ortaya atılabilir. (Eren, 2004).

İnsan davranışları şaşırtıcı derecede karmaşık ve kapsamlı bir yapıda olmasına rağmen yararlı bir teori davranışları düzenlemeye yardımcı olabilir. Motivasyon davranışın temel bir yönüdür. Bu nedenle, kişilik teorileri büyük derecede motivasyon teorileridir ve insanların temel doğası hakkında (doğrudan veya dolaylı olarak) önemli

varsayımlar yapar. Bencil ve kasıtlı mıyız? Sosyal odaklı mıyız? Doğuştan gelen pozitif potansiyellerimizi yapıcı yollarla maksimize etmeye çalışıyor muyuz?

Bu gibi önemli konular, çeşitli teorileri karşılaştırmak için yararlı bir temel oluşturmaktadır. Kişiliğin birçok önemli yönü farkındalığımızın dışındadır ve bilinçliliğe büyük zorluklarla getirilebilir. Kişilik, davranışın önemli ve nispeten istikrarlı yönlerini ifade eder. Çoğu teorisyene göre, kişilik bir kişi hakkında neredeyse zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel olmak üzere herşeyi içerir. Kişiliğin bazı yönleri, düşünceler, anılar ve rüyalar gibi gözlemlenemezken, diğerleri açık eylemler gibi gözlemlenebilir.

Davranışların açıklanmasına ve tahmin edilmesine yardım eden bazı modeller aşağıdaki gibidir (Ewen, 2003).

1.3.1. Psikanalitik Kuram ve Çatışma

İlk kişilik teorisini ve ilk psikoterapiyi (psikanalizi) tasarlayan Sigmund Freud'dur. Kişiliğin çoğu bilinçsizdir, savunma mekanizmalarını kullanarak kendimiz hakkında hoş olmayan gerçekleri gizler onları istek, inanç, korkularımız doğrultusunda yönlendirebiliriz. Kişilik genellikle çelişkili istek ve hedeflerle parçalanmış bir evdir, onu en iyi id, ego ve süper ego kavramları açıklamaktadır (Ewen, 2003). İd, doğuştan gelen bilinçdışı, iç güdüler dahil tüm zihinsel faaliyetleri içermektedir ve biyolojik süreçlerle yakından ilişkilidir (Mischel, 1999). Ego id'i denetim altında tutmaya çalışan gerçekçi olma, kendini koruma, problem çözme gibi düşünme biçimleri ile bilinç, bilinç öncesi ve bilinçdışını kapsayan süreçleri içermektedir (Ewen, 2003). Süper egonun ise id'in uygun olmayan dürtülerini ortadan kaldırması, ego'yu ahlaki davranmaya yönlendirmesi ve son olarak kişiyi konuşma, düşünme ve eylemde mükemmele yönlendirmeye çalışmak olmak üzere üç amacı vardır (Carver ve Scheier, 2004). Gelişim sürecini uygun şekilde yerine getirmiş bir bireyde, kişiliği oluşturan etmenler ego'nun hakimiyeti çerçevesinde uyumlu olarak çalışır (Ewen, 2003).

Psikanalitik kuram ergenlik, yetişkinlik ve yaşlılık olmak üzere her gelişim aşamasında bireyin kendisi veya kişiler arası olarak uygun bir biçimde çözümlemesi gerektiği çatışmaları vurgulamaktadır.

Ergenlik döneminde fiziksel, duygusal, utangaçlık gibi içsel çatışma hakimdir. Yetişkinlik döneminde kişisel ilişkiler kurma konusu ile ilgili yaşanan problemler söz konusu iken yaşlılıkta geçmişe dair ümitsizlik, keder bireylerin günlük hayatlarında hem bireysel hem de kişilerarası çatışmalar yaşamasına sebebiyet vermektedir.

Özetlemek gerekirse psikanalitik yaklaşım içsel güdülerin davranışları belirlediğini iddia etmektedir.

1.3.2. Sosyal Öğrenme Kuramı ve Çatışma

Ödüllendirmeler ve cezalandırmalar sosyal öğrenme kuramına göre insanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Davranışlardaki farklılıklar büyüme sürecinde kişinin öğrenme deneyimindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

İnsanların öğrenme sürecini tamamlaması başkalarının davranışlarını izleyerek ve bu davranışların sonuçlarına dikkat ederek tamamlanır. Toplumda veya aile içerisinde fiziksel saldırı ile ilgili destek gören bir çocuk ileride saldırgan bir kişilik haline gelecek ve yaşadığı çatışmaları genelleyecektir (Atkinson vd., 2010).

Sonuç olarak kimlik arayışı olan taraf bir model ararken kişilerin çatışma çözme becerilerini de örnek alır ve onları taklit eder. Kimlik arayışı olan tarafın model olarak gözlemlediği kişinin çatışma çözme becerileri olumlu ve uygun olduğu takdirde kimlik arayışında olan taraf yaşadığı çatışmalarda bu becerileri kullanır. Kuram sağlıklı çatışma çözme becerilerinin eğitim aracılığı ile kazandırılmasının mümkün olduğunu ileri sürmektedir.

1.3.3. Davranışçı Kuram ve Çatışma

Davranışçı yaklaşım, bazı çatışmaların işlevsel olarak zararlı ve kaçınılmaz olduğunu savunuyor (Sarpkaya, 2012). Kişiliği oluşturan birçok davranışın sonradan öğrenildiğini temele alan varsayım kişiliği anlamak için, bireyin öğrenme geçmişinin bilinmesi gerektiği, ayrıca çevrenin davranışın şekillendirilmesi ve devam ettirilmesinde önemli olduğunu savunmuştur (Gregory, 1996, s.503).

Ayırt etme ve destekleme uyarıcılarını kullanarak Skinner davranışı analiz eder kullandığı bu kontrol değişkenleri sayesinde davranışın kontrol edilebileceği ve değiştirilebileceğine dikkat çekmiştir (Magill, 1998).

Problem yaratan davranışlar ya ödüllendirilir ya da cezalandırılır. Ancak çatışma oluşması durumunda verilen ceza problem yaratan davranışın sadece o an için ortadan kaldırılmasına yardımcı olur uzun vadede problem yaratan davranışların yok edilebilmesi için çatışmayı kendi aralarında çözebileceklerine yönelik becerileri öğreten eğitime başvurulması gerekmektedir.

1.3.4. Hümanistik Yaklaşım ve Çatışma

Carl R. Rogers'ın hümanistik olan kişilik teorisinin özünü özgür irade, seçim ve kişisel sorumluluklar oluşturmaktadır. Teori benlik, benliğin özellikleri gibi konular üzerinde dikkat çekmektedir (Geiwitz, 1969).

Rogers'a göre, bireyler dış dünyayı algılar, tecrübe edinir ve anlam yüklerler. Birey tarafından "ben" olarak tanımlanan algı ve anlamlandırmaların düzenli ve tutarlı hali ise benlik olarak açıklanmaktadır. İdeal benliğin, benliğin alt kümesi olduğunu ve bireyin olmak istediği benlik olduğunu ileri süren Rogers benlik gibi, ideal benliğin de değişebilir bir yapısının olduğunu belirtmiştir. Rogers ideal benliğin, kişinin ulaşmaya çalıştığı bir model olduğunu, ancak ideal benlik ile benlik arasında büyük bir fark meydana gelmesi durumunda bireyin rahatsızlık yaşayacağını ve bu durumda ideal benliğin bireyin gelişimini engelleyeceğini öne sürmüştür (Frager ve Fadiman, 1998). Rogers kendini gerçekleştirme eğilimi adı altında insanların daima ileriye gidebileceğini ve gelişebileceğine inanmıştır.

İnsanların iyimser yönüne odaklanan Maslow yetersizlik ve büyüme gereksinimlerine göre fizyolojik gereksinimler, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygı son olarak kendini gerçekleştirme olmak üzere beş sınıfa ayırdığı ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturmuştur. Maslow'a göre insanlar bu temel ihtiyaçları giderme esnasında kendisi ile karşı tarafın gereksinimlerinin uyuşmaması durumunda çatışma yaşanacağını belirtmiştir (Burger, 2006).

İnsanların yıkıcı yönlerinin tersine yapıcı yönleri üzerinde duran bu yaklaşım çatışma ile karşılaşan tarafların zayıf yönleri üzerinde durulduğunda çatışmayı çözme

becerilerinin kazandırılmasının mümkün olmadığı ancak güçlü yönleri üzerinde durulduğunda tarafların çatışma çözme becerilerinin olumlu şekilde kazandırılmasının mümkün olduğunu ileri sürmektedir.

1.3.5. Gordon Modeli ve Çatışma

Allport, kişiliği biyolojik ve çevresel faktörlerin ikisi tarafından beraber olarak bilinen uyum sağlamaya dair bir çaba ve sürekli değişerek gelişen bir yapı olarak görür (Ryckman, 2000). Allport birçok teorisyenin aksine, çocukluk dönemindeki kökenlerinin yetişkin güdülerini çoğu zaman etkilemediğini ve bağımsız olduğunu savunur (Ewen, 2003). Özellik yaklaşımına dayanan Gordon modeli, özelliğin değişkenlere ya da boyutlara bağlı olarak sürekli değişebileceğini kabul etmiştir (Carver and Scheier, 2004).

Kişiliğin temelini özellikler olduğunu ileri süren yönetime örnek olarak çekingen olan bir kişinin başkalarıyla fazla iletişim kurmamayı tercih etmesi ancak yakın arkadaşları ile beraber iken daha cana yakın davranabilmesi gösterilebilir.

1.3.6. Thomas'ın Çatışma Yönetim Modeli

Thomas, çatışma yönetimi stilleri modelini “iş birliği” ve “çıkarıcılık” olmak üzere iki eksen etrafında kurmuştur. İş birliği, bireyin başkalarının isteklerini de tatmin etme derecesini ifade ederken çıkarıcılık, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Thomas ve Ruble, 1977). İş birliği her iki tarafı da tatmin edecek bireyler arası çatışmada kazan-kazan yaklaşımını ve güçlü bir şekilde işbirlikçi, çıkarıcı davranışları içeren bir yöntemdir. Taraflar, çıkarıcı amaçlarını gerçekleştirmek ve birlikte çalışabilmek için var olan çatışmaların kökenine iner ve çatışmaların ana sebebini bulmaya çalışırlar (Thomas ve Ruble, 1977).

Thomas modeli Blake ve Mouton'un modelinden farklı olarak kişilerin hedeflerini de önemsemiştir. Thomas modeline göre kullandığımız çatışma davranışları, hem kişisel yatınlıklarımızın hem de kendinizi bulduğunuz durumların gerekliliklerinin sonucudur. Bu sonuçlara karşılık uygulanan yöntemlerin hiçbiri yanlış veya doğru değildir her yöntem çatışmanın durumuna göre etkilidir.

1.3.7. Blake ve Mouton'un 5 Aşamalı Sorun Çözme Modeli

Blake ve Mouton'un yönetsel ızgarası son zamanlarda literatürde çarpıcı bir çatışma yönetimi olarak gündeme geldi. Çoğu yazar, yönetsel ızgarayı, davranış şekillerini ve sosyal çatışmayı ele alma şekillerini sınıflandırmak için beş kategori olarak incelemiştir. İlk olarak, beş çatışma yönetim stiline teorik olarak arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları belirttiler. Büyük ölçüde üretime ve insanların becerilerine yönelik kişiliği ifade ettiğini ileri sürdükleri faktörleri şu şekilde sıralamışlardır. İlk faktör genellikle sosyal yönü ifade eden dışadönüklüktür. Uyumluluk; ilişkilerin devam ettirilip ettirilmemesi ile ilgili olan, sorumluluk; iradeli veya başarıya ulaşmaya gayret olarak görülmüştür. Son olarak, duygusal denge; kişisel olarak duyduğumuz kaygıyı, deneyime açıklık ise yaratıcı düşünce ile ilişkilendirilmiştir (Van De Vliert and Kabanoff, 1990).

Bireyin istikrarlı olarak kullandığı davranışlar ve çatışma durumu ile karşılaştığı zaman çatışmayı değerlendirmesi kendine has yönünden oluşmaktadır (Blake ve Mouton, 1964; akt. Moberg). Blake ve Mouton, başarılı bir çatışma yönetimi stratejisinin en önemli yönünün, bir ilişkinin davranışsal ve tutumsal bileşenlerini rekabetçi bir ilişkiden işbirlikçi yönetime geçirme girişimi olduğunu kabul eder. Çatışmayı kaçınılmaz olarak görür ve onları tarafların birbirlerini anlaması için yararlı olacağını düşünürler. Ortak düşman yaklaşımının, üst düzey hedef yaklaşımlarının ve diğerlerinin gerçek bir ihtilaf çözümü sağlamak için yetersiz kaldığını öne sürüyorlar. Nedeni ise, geçici bir çözüm yolu olarak görmeleri. İstişareye dayalı müdahaleleri, iletişim açıklığını, karar almada daha fazla katılım ve problem çözme etkileşimlerini vurgulayan bir yaklaşım sunan Blake ve Mouton çatışma yönetimi yöntemi oluşturma yetkinliğine ve deneyime sahip olan organizasyon danışmanlarının (genellikle uygulamalı davranış bilimcileri) müdahalelerini içeren bir çatışma yönetimi yaklaşımını önerirler.

2. İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Literatürde çoğu değişkeni açıklamak için araştırılmış ve kullanılmış olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın tanımı hakkında genel bir fikir birliği yoktur. Yapılan en yaygın tanım ise Porter ve ark. (1974) yaptığı tanımdır. Porter ve ark. (1974, 604)'a göre örgütsel bağlılık “bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığı karakterize etmek için üç faktör belirtiyorlar;

“Kuruluşun amaç ve değerlerine sağlam bir inanç ve kabul,

Örgüt için büyük çaba sergileme isteği,

Örgütsel üyeliği devam ettirmek için net bir arzu” (Porter vd., 1974).

Yapılan tanımlar üzerinde durulan asıl konular şu şekilde özetlenebilir.

Bireyin örgüte bağlılık düzeyi örgütten ayrılmanın çalışan birey için olması muhtemel maliyetleri, manevi anlamda çalışan üzerinde baskı oluşturan örgüte bağlı kalma durumu. Örgütsel bağlılık, genel anlamda çalışan bireyin kimliğini örgütle bağdaştıran bir tutum, örgütün amaçları ve çalışanın amaçlarının birbiriyle uyum sağladığı bir süreçtir. Örgütün amaçlarına sadık olmanın sağlayacağı fayda ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin tahmin edilmesi sonucunda gösterilen davranıştır. Örgüt amaçlarına sadık olma yönündeki normatif baskının meydana getirdiği durum vb. olarak farklı çeşitlerde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Genel olarak, örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşuna ait olma hissi geliştirdiği derece olarak tanımlanabilir. Yaratılan bu ait olma hissi farklı organizasyonel faaliyetlere sürekli katılım yoluyla çalışanlar arasında gerçekleştirilir. Sürekli katılım genellikle ekip üyelerinden gelen önemli önerileri dikkate alarak, sorunlarını dinleyerek ve örgütsel karar alma sürecine katılımlarını bir dereceye kadar artırarak yapılır. Bunu yaparak, çalışanların organizasyonda katılımcı olması desteklenmiş olur.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Nouri ve Parker (1996), örgütsel bağlılığın çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu öne sürmüş ve çalışanların kuruma karşı güçlü bir bağlılığı olup olmadığını tespit etmiştir. Eğer çalışanların kuruma güçlü bir bağlılığı varsa devam katılımı ve devam gevşekliği arasındaki ilişkinin negatif olacağını ve bunun tersi de olacağını ortaya koymuştur. Mowday vd. (1982), tarafından yapılan bir araştırmada da kişisel özellikler, rol özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür.

Sadakat, sorumluluk, çalışmaya devam etme isteği, kuruma olan inanç gibi birkaç boyutu olan örgütsel bağlılık kavramı altında kuruluşuna yüksek bağlılığı (sadakati) olan bir çalışan, kendi çıkarını değil, kuruluşun çıkarlarını dikkate alır ve kuruluşa zararlı davranmaz. Sonucunda ise hem kendisi hem kuruluşu olumlu etkilenmiş olur.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Literatürde örgütsel bağlılık sonuçları olarak bilinen örgütsel bağlılığın düzeyleri bağlılığın seviyesine göre olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütlerin etkin olarak hayatta kalabilmeleri için bağlılığın düşük veya yüksek olma durumu her zaman önem arz etmiştir.

2.1.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu örgütsel bağlılık seviyesinde bireyin örgüt ile arasında olan bağ zayıf durumdadır.

Birey bu bağlılık türüne göre örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için herhangi bir tutum ve davranış sergilemez. Düşük bağlılık örgüt ile birey arasında olan psikolojik bağlılık hissinin zayıf olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple düşük bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar örgütler açısından tercih edilmeyen çalışan statüsünde yer almaktadır. Çünkü bu tür çalışanlar fırsatını buldukları takdirde buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilme konusunda tereddüt duymazlar (Koç, 2009).

Örgüte düşük seviyede bağlılık sergileyen çalışanlar, bireysel görevle bağlantılı olan çabalarda geri olmalarının yanı sıra, grup bağlılığının oluşturulması konusunda da en az çabayı sergilerler. Bu nedenle bu çalışanlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak adlandırılır. Düşük örgütsel bağlılığın; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlanmasının ardından örgütün adına zarar gelir, müşterilerin duyduğu güven kaybolur, yeni durumlara uyum sağlanamaz ve gelirlerde kayıplar meydana gelir (Randall, 1987).

2.1.3.2. Orta Düzeyde (İlmlı) Örgütsel Bağlılık

Çalışan kişilerin deneyimleri güçlüdür, ancak örgütsel anlamda bağlılık ve bütünleşme tam olarak sağlanamamıştır. Kurumuna orta düzeyde sadakat algısı benimseyen çalışanlar hali hazırda bulunan düzenin kendilerine baştan şekil vermesine karşı çıkarlar. Bu duruma bağlı olarakta kendi kimliklerini muhafaza etme konusunda çaba sarf ederler (Randall, 1987).

Bayram (2005)'e göre, bağlılığı orta düzeyde olan kişiler toplumsal sorumsuzluk ve sadakat eksikliği içinde kalırlar ve bocalayarak kendileriyle olumsuzluklar yaşarlar. Buda örgütte verimsizleşmeye neden olan bir durumdur. Yani orta düzeydeki bağlılık devamlı olumlu bir şekilde sonuçlanmayabilir.

2.1.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgüte bağlılık olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı, örgütte güveni artırdığı gibi bu güvenle örgütte bağlılığın kararlılıkla yapılan iş gücünün grubu oluşmasını sağlar. Örgütün içinde olan kararlı ve güvenli iş gücünde örgütün amaçlarının isteyerek kabullenilmekte ve örgütte verimliliğin artması ve verimi yüksek ürünün oluşması sağlanmaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan birey örgüt içinde lider statüsünde ise, kendi kontrolündeki iş görenlerden ödeme konusunda eşit olunması işte doyumların yükselmesini sağlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, devamsızlık söz konusu olduğundan, sağlıkla ilgili sebepler haricinde çok fazla devamsızlıkla anılmazlar (Clifford, 1989).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Farklı derecelerde aynı anda yaşanabilen bağlılık bileşenlerini Meyer ve Allen (1990) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç tür örgütsel bağlılık olarak açıklamıştır. Bu bağlılık türlerinden aşağıda bahsedilmiştir.

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Çalışan kişilerin duygusal olarak kendi tercihleriyle işyerinde kalma istekleridir (Meyer ve Allen, 1997).

Bireyler örgütün hedeflerini ve değerlerini tam anlamıyla benimsediğinde ortaya çıkar. Yapılacak olan işin kişiyi cezbetmesi, amaç ve rollerin gayet açık olması, örgüte olan güven, eşitlik, çalışanlara gösterilen değer vb. kişilerin örgütün hedef ve değerlerini benimsemesinde önemli rol oynar. Dolayısıyla duygusal bağlılık, bir çalışanın, kuruluşa üye olmanın keyfini çıkarmanın yanı sıra kuruluşla bağlantılı olan kimlik ve katılımını açıklar. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan kişiler istedikleri için kuruluşa kalmaya devam edecektir.

2.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı çalışanın ekonomik anlamda çıkarlarına dayalı olan bağlılık çeşididir. Çalışanın örgütte görev aldığı süre içerisinde örgüte sağladığı maliyet ve yatırımlarını göz önünde bulundurarak örgüt içerisinde olan görevini bir ihtiyaç olarak görmesi durumudur (Bergman, 2006).

Bahsi geçen bağlılık türünde bireyin örgütsel bağlılığını sağlayan durum; örgüt için gösterdiği emek, zaman, bireyin sergilediği çabası sonucunda elde ettiği statü, manevi anlamda sağladığı tatmin, ücret, yetki gibi unsurları örgütten ayrılmaları durumunda kaybedeceklerine dair inançlarıdır (Obeng ve Ugboro, 2003). Devam bağlılığında olan çalışanlar zorunlu olmaları nedeniyle örgütte kalacaktır.

2.2.3. Normatif Bağlılık

Bir örgütte kalma yükümlülüğü duygusu olan normatif bağlılık kişinin kişisel norm ve değerlerine dayalı olarak kuruluşa karşı sorumluluk hissi ile ilgilidir. Normatif bağlılığı olan çalışanlar basitçe yapmaları gerektiğine inandıkları için örgütte kalırlar.

Sonay (2013), normatif bağlılığı, devam bağlılığından ayıran temel ayrımı şu şekilde özetlemiştir. Normatif bağlılık temelinde, herhangi bir çıkar, kaybetme korkusu veya buna benzer olumsuz durumları gerektirmemektedir. Bireyler bu bağlılık türünde örgütüne bir çeşit minnet hissi duyarlar. Çalışan, çalışma yaşamı boyunca, kendisine iyi bir davranış sergilenmesinin, gereken haklarının problemsiz bir biçimde karşılanmasının ardından, işten ayrılmanın örgüte nankörlük olacağını düşünmektedir.

Kısaca normatif bağlılık gösteren çalışan, örgüte yönelik ahlaki bir zorunlu olma duygusu hissederek örgütte varlığını devam ettirmenin doğru olduğu düşüncesini benimser ve çalışmaya devam etmesinin gerekli olduğunu hisseder (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalarda, kavramın tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlanamamış olmakla birlikte, zaman içinde tek boyutlu olarak ele alınan örgütsel bağlılığın aslında çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu gözlemlenmiştir (Somers, 1995).

Konunun tek boyutlu olarak incelenmesinin yanlış olacağını vurgulayan Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır.

2.3.1. Tutumsal Yaklaşımlar

Tutum, bireyin geçmişindeki deneyimleri neticesinde iç ve dış dünyasındaki olay ve nesnelere karşı kazandığı bakış açısidir. Bireyin bakış açısı yani tutumu, onun davranışlarının, duygu ve düşüncelerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012). Tutumsal yaklaşımların bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan olayları belirlemeye odaklandığından bahsetmek mümkündür.

Yaklaşım iş görenin kendisini belli bir örgütle, bu örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirmesi, kendi değerleriyle özdeşleştirdiği bu amaçlara ulaşmak niyetiyle örgüt üyeliğine devam etmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılıkta iş gören bazı manevi ödül ve çıkarlar karşılığında örgütüne bağlılık geliştirmektedir (Mowday vd., 1979).

Yaklaşım, çalışanın görev yaptığı örgüt tarafından belirlenen kuralların bağlayıcılığının pasif bir sadakat durumu olmadığını, örgütün vizyon, misyon, amaçlarına, refah ve başarı durumuna bilinçli olarak katkı sağlamak amacıyla çalışanın kendisinden de bir şeyler katmaya çabaladığı, aktif bir ilişki durumunu belirtir (Varoğlu, 1993).

2.3.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni (1961) iş gören bağlılığının temel nedeninin örgütün iş görenler üzerinde kurduğu otorite ve gücü olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların örgüte bağlılığına ilişkin yaptığı çalışmasında üç düzeyde sınıflandırma yaparak örgütsel bağlılığı incelemiştir: Bunlar ahlaki bağlılık, hesapsal/çıkarıcı bağlılık ve yabancılaşmış bağlılık.

Etzioni örgütsel amaçları onaylama ve benimseme sonucunda ortaya çıkan ahlaki bağlılığın daha çok dini hareketler ve siyasi partilerde bulunduğunu ifade eder. Örgütsel kimlik edinme şeklinde de yorumlanabilen bağlılık çalışan kişinin örgütüne maddi değerlerden ziyade manevi değerler için bağlılık göstermesini ifade eder.

Penley and Gould (1988)'e göre hesapsal/çıkarıcı bağlılık, kişilerin gösterdikleri çaba ve çalışmalardan dolayı hak ettikleri ödüllerle arasındaki eşit bir değişim ilişkisini baz alır. Yani çalışan ile örgüt arasındaki mübadele ilişkisini içeren bu bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları katkının karşılığında ödül beklmelerine dayanmaktadır.

Yabancılaşmış bağlılık ise, bir çalışanın, duygusal olarak örgütten uzaklaşma ve duygusal ilişkilerini kesme olayını ifade eder (Etzioni, 1961).

2.3.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin içinde bulunduğu örgütle ilgili hissettiği sadakat ve kurum değerlerine olan inancı dahil olmak üzere psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadır. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üçe ayırmıştır. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum: Örgütsel hedeflerin kabul edilmesidir. Çalışanın örgüte olan inancı ile ilgili değildir, daha çok ödül kazanma isteği ve cezadan kaçınma durumları söz konusu olduğunda oluşmaktadır (Robert vd., 1994).

Özdeşleşme (Kimlik): Çalışanın diğer örgüt üyeleriyle tatmin edici ilişkiler kurmak istemesi nedeniyle, örgütsel değerleri ve hedefleri kabul etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Vandenberg, 1994).

İçselleştirme: Kişinin kendi değerleri ile örgütsel değerlerin uyumlu hale gelmesi sonucu oluşan örgütsel bağlılıktır (Vandenberg, 1994).

İki bilgin en başta bu unsurları ayrı ele almalarına rağmen sonraları kimlik ve içselleştirmeyi tek bir bağlılık yani normatif bağlılık şeklinde ele almışlardır. Uyumun ciro ile doğrudan bir ilişki içerisinde olduğunu fark ettikleri için onu ayrı tutmuşlardır.

2.3.1.3. Kanter Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin, örgütlerinin belirli ihtiyaç, istek ve beklentilerini, örgüte karşı olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirmeleridir. Kanter, örgüt tarafından iş görene yönelik davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu savunmaktadır. Bu talepler, devama yönelik bağlılık, kenetlenme (birleşme) bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç değişik bağlılık oluşturmaktadır.

Kontrol bağlılığı, kural ve davranışların tanımlaması sırasında üyelerin davranışlarını baz almıştır. Bireyin ahlaki değerleriyle örgütün ahlaki değerlerinin birbiriyle uyuşması sonucu oluşur (Samadov, 2006). Özetle örgüt liderinin ve grubun kurallarının devam ettirilmesi kontrol bağlılığı olarak tanımlanabilir.

Kenetleme bağıllığı, örgütteki sosyal ilişkilere temel almıştır. Bağıllığın oluşturulabilmesi için kişilerin birbirlerini tanınması gerekir. Bunun içinde örgütte oryantasyon, kuruluş kutlamaları gibi etkinlikler gerçekleştirilir.

Son bağıllık ise, “**devamlılık bağıllığı**”dır. Bu tür bağıllıkta birey örgüte fazla kişisel yatırım yaptığından dolayı ve örgütten ayrılma maliyeti örgütte kalma maliyetinden fazla olduğu için örgütte kalmayı tercih edecektir (Kanter, 1968).

2.3.1.4. Allen ve Meyer’in Çok Boyutlu Yaklaşımı

Allen ve Meyer’in geliştirdikleri üç boyuttan meydana gelen model günümüze değin bilgi anlamında en çok genelliğe sahip modeldir. Bu sebeple bu araştırma kapsamında bahsedilen üç boyut dikkate alınarak araştırma yapılmıştır. Üç farklı şekilde oluşan örgütsel bağıllık boyutları aşağıdaki gibidir.

Allen ve Meyer’in geliştirdikleri üç örgütsel bağıllık yaklaşımlarının ilki “**duygusal bağıllık**”tır. Bu boyutu incelendiğinde, iş görenler örgütün değer ve hedeflerini benimsediklerinde örgüte karşı bağımlı olduklarını öne sürebilirler.

Kısaca, duygusal bağıllık çalışanın örgüte olan his ve duygularını ifade eder ve aynı zamanda çalışanların örgütsel amaçları kabullenmesini ve örgüt için çaba sarf ettiklerini kapsamaktadır (McGee ve Ford, 1987).

Devam Bağıllığı: Devam bağıllığı, çalışanların örgütlerinden ilişkilerini kesmenin maliyetini göz önünde bulundurmalarıyla alakalıdır. Çalışanların örgütlerinde kalmak istemlerindeki temel sebep örgütte kalma ihtiyaçlarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). İçsel kaynaklardan ziyade dışsal faktörler nedeniyle oluşan bu bağıllık, diğer çalışanlar ile olan ilişki, kıdem, örgütten edinilen bilgi, kariyer imkanları, emeklilik vb. sebeplerden dolayı çalışanların örgütüne bağlı olmasını sağlar. Ancak bu koşullar altında kişi sadece örgütte bulunmasına yetecek kadar az seviyede çalışma gerçekleştireceğinden işverenler bu tarz çalışanları pek tercih etmemektedir.

Normatif bağıllık: Bireyin minnettar olma ve mecburiyet duygusu neticesinde örgütte var olmasını sağlayan bağıllık türüdür. Sosyal baskı, kültür anlamında birikim ve sosyalleşme sonunda elde edilen deneyim normatif anlamda bağıllığın gelişmesine

büyük etki yaratmaktadır. Örgütte kalma güdüsü yükümlü olma duygusuna dayanmaktadır (Ada vd., 2008).

Örgütlerde bireysel davranışın tam olarak açıklanabilmesi için kişisel ahlaka aykırılık gibi içselleştirilmiş normatif baskılar ve bir kişinin örgüt misyonu, hedefleri, politikaları ve çalışma biçimi ile tutarlı içselleştirilmiş inançları olmak üzere iki temel dayanak noktası vardır. Birbirinden bağımsız ödül veya cezalar gibi bir kez kurulan baskıların davranış üzerinde uzun süreli etkileri olabilmektedir (Wiener, 1982).

Çalışanlarda üç bağlılık türünden biri gözlemlenebildiği gibi aynı anda çalışan örgütüne ihtiyaçları gereği, istediği için ve ahlaki olarak benimsediği değerlerinin hepsi ile birlikte örgüte bağlılık hissedebilir.

2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşıma göre birey birtakım yatırımları kaybetmemek için direkt olarak örgütün kendisine değil tekrarlanan ve belli bir amaca yönelik olan davranışlarına bağlılık göstermektedir. Davranışlarına bu şekilde bağlılık gösterdikten sonra bu davranışlara uygun ve onları haklı çıkaracak tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanmasına neden olur (Meyer ve Allen, 1991).

Sosyo-psikolojik perspektif üzerine kurulan yaklaşım, kişinin geçmişteki davranışlarının örgüte bağlanmasında etkili olduğundan bahseder. Genel olarak kişilerin bir organizasyona kilitlendiği ve sorunla nasıl başa çıktıklarına dair süreçle ilgilidir. Kısaca davranış perspektifi, bir zamanlar gerçekleştirilen davranışların, değişimler üzerindeki etkileriyle birlikte tekrarlanma eğiliminde olduğu koşulları belirlemeye odaklanır.

Davranışsal yaklaşıma yönelik olarak örgüte bağlılığı benimseyen ve destekleyen araştırmacı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

2.3.2.1. Becker Yaklaşımı

Yaklaşım, bireylerin maruz kalabilecekleri stresli koşullardan bağımsız olarak, kuruluşlarına buldukları konum kadar bağlı olduklarını bununla birlikte, alternatif

bir fayda sağlamaları durumunda, kuruluştan ayrılmaya istekli olabileceklerini ileri sürmüştür.

Yan bahis olarak tanımlanan bu örgütsel bağlılık yaklaşımı, Howard Becker'in (1960) "Notes on The Concept of Commitment" makalesindeki ilkel düşüncesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, örgüt ile birey ilişkisi açısından örgütsel bağlılık ile ilgili kapsamlı bir kavramsal çerçeve çalışmasının ilk girişimlerinden birisidir (Cohen, 2007). Bir davranışla ilgili alınan kararın o davranışla esasında çokta ilgili olmaması durumu yan bahsi ifade eder. Bu doğrultuda iki tarafın karşılıklı bir şekilde bahse girmesi sonucunda örgütsel bağlılıktan bahsedilebilir. Bağlılık "bahse girme" kavramına göre bir birey için değerli olan herhangi bir şeyini ortaya koyması sonucunda gerçekleşir ve bir anlamda yatırım yapmış olur. Bağlılığın derecesi ortaya koyduklarının derecesi ile anlaşılır eğer çok değerli şeyler koydu ise bağlılığı artar.

Kişinin yatırımlarının gün geçtikçe artması, alternatif iş imkanlarının bireyin gözüne çekici gelmesi durumunu ortadan kaldırır (Becker, 1960; aktaran Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık, Becker (1960) tarafından iki sınıfa ayrılarak incelenmiştir; birincisi bağlılığın merkezi, ikincisi ise bağlılığın kaynağıdır. Bağlılığın merkezi, bağlılığın örgüt içindeki hedefini ifade eder. Yani, örgütün tümüne, bir grup veya bireye bağlılık söz konusu olabilir. Bağlılığın kaynağında, tarafların bahisleri söz konusudur.

İş gören, bir davranışı sonlandırdığında, kaybedebileceği önceki yatırımları düşüneneğinden, mevcut davranışlarını devam ettirme eğiliminde olacaktır (Becker, 1960).

Becker (1960)'a göre çalışanların bağlılık göstermesine sebep olan dört tane yan bahis kaynağı vardır. Bunların ilki *toplumun beklentileri* yani içerisinde bulunduğu toplumun sosyal ve manevi yaptırımları sebebiyle kişinin davranışlarına sınırlılık getiren yan bahisler. Örneğin sürekli iş değiştiren kişilere toplumun güvenmemesi.

İkinci kaynak olarak *bürokratik düzenlemelerden* bahsedilebilir. Emeklilik aylığı için her ay maaşından kesinti yapılan kişi işten çıkmak istemesi durumunda senelerdir maaşından kesilen parayı alamayacaktır.

Diğer bir yan bahis *sosyal etkileşimler*'dir. Kişi içinde yer aldığı gruplarda kendisi ile ilgili bir düşünce yer edinmesine neden olmuştur ve yer edinilen bu düşüncenin bozulmamasını sağlamalıdır. Çalışan kişinin oluşturduğu algı akıllarda olumluysa kişilerin aklındaki olumlu düşünceyi aksine çevirmeyecek yönde davranışlar sergilemesidir. Örgütte çalışkan biri olarak biliniyorsa davranışları bu yönde olmaya devam eder.

Son olarak temelinde ekonominin bulunduğu *sosyal roller*'in yan bahislerinden bahsedilebilir. Kişi yer aldığı örgüte alışmış ve benimsemiştir. Örneğin kişi çalıştığı örgütte pazarlama anlamında donanımlı olmamasına rağmen o pozisyonda görev yapıyorsa ve zaman içerisinde pazarlamacı olarak kendisini geliştirebildiyse zaman ve emek olarak bahse girdiğinden söz edilebilir. Kişi bu durumda işi ile bütünleşmiş başka bir pozisyonda başarı gösteremeyeceğini düşünür.

2.3.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik, bağlılığı kişinin davranışları ve davranışlarının sonucu doğrultusunda meydana geldiğini ifade etmiştir. Kişi hareketleri vasıtasıyla davranış ve eylemlerini güçlü hale getiren inanç durumlarına bağlanmaktadır. Bağlılığın her ortamda bulunduğunu söyleyen Salancik genelde bağlılığın davranışlara olan etkisinin fark edilmediğini ve kişinin bağlandığı şeye göre örgüte bağlılığın faydalı veya zararlı şekillerinin olabileceğini ileri sürmüştür (Gerald, 1977).

Becker ve Salancik bağlılığı, davranışları sürdürmeye meyil olarak ifade etmektedir. Becker bu yaklaşımında bireyin eylemlerine yönelik bağlılık sergileyebilmesi adına o davranıştan vazgeçmesi durumunda zaman kaybı yaşayacağı yatırımların farkına varmasının gerekliliğini savunmaktadır. Oysa Salancik yaklaşımında davranışa dair bağlılığın gerçek olabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki bağı gösteren psikolojik durum yani davranışı sürdürme isteğinin olması gerektiğini vurgulamaktadır (Gül, 2002).

Bağlılığı olan çalışan, firmanın yıllar boyunca ona ne kadar statü artırması veya memnuniyet verdiğine bakılmaksızın, şirkette kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünüyor.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

Bu bölümde araştırma konusundan sonra araştırmanın amacı ve önemine yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışmada, algılanan çatışma kapsamında uygulanan farklı çatışma çözüm stratejilerinin çalışan personelin örgüte bağlılığına etkisi incelenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı algılanan çatışma kapsamında uygulanan çatışma çözüm stratejilerinin çalışanın örgütüne bağlılığına etkisinin incelenmesidir.

Kişilerin etkileşimde buldukları her alanda çatışma vardır. Günümüzde kurumsal veya kişisel gelişim aracı olarak da görülen çatışma çalışanları olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir bu da çalışanın çalıştığı kuruma olan bağlılığına etki etmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüte bağlılıklarında çatışmanın çözüm stratejileri önem taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde Karabük Üniversitesi İdari Personeline uygulanan alan araştırması ile ilgili temel bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın ana kütesini Batı Karadeniz Bölgesinde 2007 yılında kurulmuş olan Karabük Üniversitesinde görev yapan 453 İdari Personel oluşturmaktadır.

Veriler yüz yüze ve online anketler ile toplanmıştır. Çalışmanın örneklemini ise Karabük Üniversitesinde görev yapan 125 idari personel oluşturmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız sadece Karabük Üniversitesi idari personeline uygulanmış olup akademik personele ve diğer üniversitelere de yapılabilirdi. Verilerin toplanmasına yönelik ise e-posta yoluyla yalnızca verilerin %26,4 kadarına ulaşılması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmuştur.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırma için kullanılan hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

H₁: Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1A}: Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1A1}: Bütünleştirme boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1A2}: Uyma boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1A3}: Hükmetme boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1A4}: Kaçınma boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1A5}: Uzlaşma boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1B}: Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1B1}: Bütünleştirme boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1B2}: Uyma boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1B3}: Hükmetme boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1B4}: Kaçınma boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1B5}: Uzlaşma boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1C}: Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1C₁}: Bütünleşme boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1C₂}: Uyma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1C₃}: Hükmetme boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

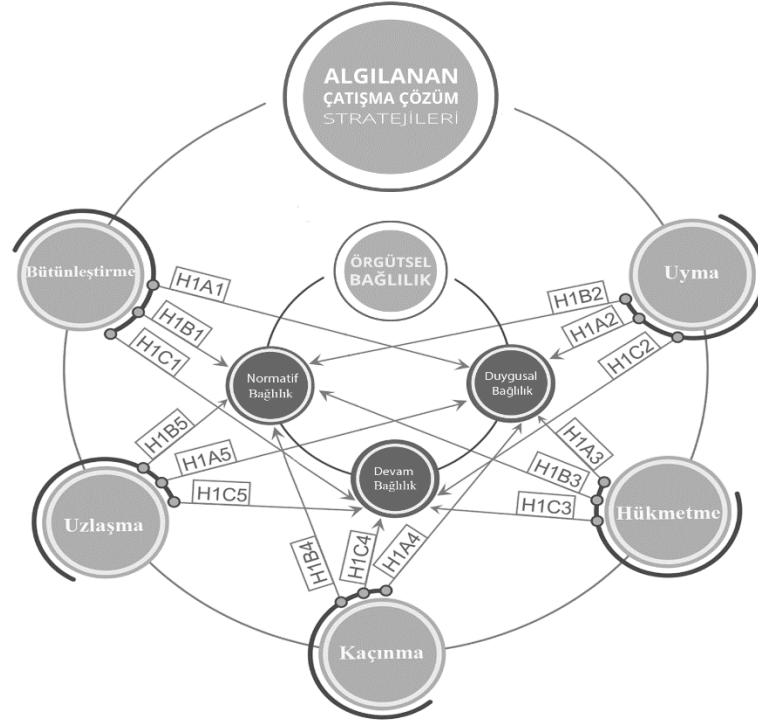
H_{1C₄}: Kaçınma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1C₅}: Uzlaşma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Algılanan çatışma çözüm stratejileri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H₃: Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

Belirlenen hipotezler dahilinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Ekim 2018 ile Aralık 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmanın amacı kapsamında, veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan elli beş adet ifadenin yer aldığı anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik dokuz ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde on sekiz ifadeden oluşan Meyer ve Allen (1984-1997) tarafından geliştirilen Duygusal, Devam ve Normatif bağlılık olmak üzere üç temel bağlılık bileşenine ayırmış oldukları Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionere: OCQ) yer almaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999:8). Üçüncü bölümde yirmi sekiz ifadeden oluşan çatışmaların bireyler arasında çözüm stratejilerinin saptamak amacıyla Rahim M. A. tarafından (1983) üç form olarak geliştirilen Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği yer almaktadır. Bu formların A formu üstlerle, B formu astlarla, C formu ise aynı pozisyonda hizmet veren kişilerle olan çatışmalarda bireylerin uyguladıkları çözüm stratejilerini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmada Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II'nin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş farklı alt boyutu olan C formundan yararlanılmıştır (Günerhan, 2017:40).

Veriler toplanma aşamasında online ve yüz yüze anket tekniği olmak üzere iki şekilde elde edilmiştir. Anket formu 46 ifade 5'li likert ölçeği şeklinde toplamda 125 katılımcıya yöneltilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Boyutları ve Bu Boyutlara Ait İfadeler

Boyutlar	Boyutlara Ait İfadeler
Duygusal Bağlılık	1, 2, 3, 4, 5, 6. İfadeler
Devam Bağlılığı	7, 8, 9, 10, 11, 12. İfadeler
Normatif Bağlılık	13, 14, 15, 16, 17, 18. İfadeler

Tablo 2. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Boyutları ve Bu Boyutlara Ait İfadeler

Boyutlar	Boyutlara Ait İfadeler
Bütünleştirme	1, 4, 5, 12, 22, 23, 28. İfadeler
Uyma	2, 10, 11, 13, 19, 24. İfadeler
Hükmetme	8, 9, 18, 21, 25. İfadeler
Uzlaşma	7, 14, 15, 20. İfadeler
Kaçınma	3, 6, 16, 17, 26, 27. İfadeler

3.2.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle ölçek boyutlarının tespiti için faktör analizi yapılmış ardından güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ve ölçek ifadelerine katılım düzeylerini incelemek için tanımlayıcı analizler yapılarak ölçek ifadelerinin aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Algılanan çatışma çözüm stratejileri boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Korelasyon testi yapılmıştır. Demografik özelliklere göre algılanan çatışma çözüm stratejilerinin ve örgütsel bağlılığın farklılaştığına yönelik oluşturulan hipotezleri incelemek için ise bağımsız örneklem t-Testi ve ikiden fazla bağımsız değişken olması durumunda One-Way Anova testinden faydalanılmıştır. Farklılığın olduğu durumlarda kaynağını bulmak amacıyla Post-Hoc testinden yararlanılmıştır.

3.3. BULGULAR

3.3.1. Sosyo-Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Bulgular

Tablo 3'te katılımcılara ait demografik özellikler incelendiğinde %54,4'ünün erkek, %32,8'inin yaş aralığının 31-35 arasında yer aldığı, %76,8'inin evli olduğu görülmüştür. Katılımcıların %57,6'sının lisans mezunu olduğu, %55,2'sinin 5-10 yıl arasında bu işletmede çalıştığı, %52,8'inin 5-10 yıl arasında idari personel olarak çalıştığı görülmüştür.

%53,6'sının bilgisayar işletmeni pozisyonunda çalıştığı, %83,2'sinin çatışma yönetimi ile ilgili eğitim almadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Sosyo-Demografik ve Mesleki Özellikler (N=125)

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	68	54,4
Kadın	57	45,6
Yaş		
21-25	6	4,8
26-30	17	13,6
31-35	41	32,8
36-40	32	25,6
41 ve Üzeri	29	23,2
Medeni Durumu		
Evli	96	76,8
Bekar	29	23,2
Eğitim Durumu		
Lise	7	5,6
Ön Lisans	18	14,4
Lisans	72	57,6
Yüksek Lisans	26	20,8
Doktora	2	1,6
Bu İşletmede Kaç Yıldan Beri Çalışıyorsunuz ?		
1 Yıldan az	7	5,6
1-5 Yıl	37	29,6
5-10 Yıl	69	55,2
10 Yıl ve Üzeri	12	9,6
İdari Personel Olarak Çalıştığınız Toplam Süre		
1 Yıldan az	7	5,6

1-5 Yıl	25	20,0
5-10 Yıl	66	52,8
10 Yıl ve Üzeri	27	21,6
İşletmedeki Pozisyonunuz		
Memur	48	38,4
Bilgisayar İşletmeni	67	53,6
Diğer	10	8,0
Çatışma Yönetimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Aldım ?		
Evet	21	16,8
Hayır	104	83,2

3.3.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçüm sonuçları farklı olan araştırmalarda güvenilir olan sonuç belirlenemez, diğer araştırmacılarda sonuçları anlatmakta güçlük çeker ve sonuçları test edemezler.

Bilimsel araştırma şartlarından biri olan güvenilirliğin düşük olması, yapılan çalışmanın değersiz olduğunu, elde edilen sonuçların anlamsız olduğunu ifade etmektedir. Güvenilirlik göstergesi olarak güvenilirlik katsayısı hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayı 0 ile 1 arasında değer alır. Bu katsayılardan en önemlisi Cronbach α katsayısıdır (Güriş ve Astar, 2015, s.282-283).

Söz ettiğimiz gibi 0-1 arasında değer alan katsayı

$0 \leq \alpha \leq 0,5$ ise güvenilir değil,

$0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ ise düşük güvenilir,

$0,6 \leq \alpha \leq 0,7$ ise kabul edilebilir derece güvenilir,

$0,7 \leq \alpha \leq 0,9$ ise iyi derecede güvenilir,

$\alpha > 0,9$ ise çok iyi derecede güvenilir,

şeklinde ölçeğin güvenilirliği yorumlanır (Güriş ve Astar, 2015, s.283).

Çalışmamızda örgütsel bağlılık ve algılanan çatışma çözüm stratejileri olmak üzere 2 ölçekte bulunan 46 soru güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Cronbach α katsayısı ,834 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı $0,7 \leq \alpha \leq 0,9$ aralığında olduğundan ölçeğimizin güvenilirliğinin iyi derecede olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Genel	,834	46
Örgütsel Bağlılık	,668	18
Algılanan Çatışma Çözüm Stratejileri	,848	28

Tablo 5. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Çatışma Çözüm Stratejileri Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ort. (\bar{x})	Ss (σ)
Duygusal Bağlılık	3,0560	,78828
Devam Bağlılığı	2,8160	,70324
Normatif Bağlılık	2,8373	,64670
Örgütsel Bağlılık	2,9031	,52742
Bütünleştirme	3,9086	,56049
Uyma	3,6160	,40617
Hükmetme	3,2688	,49716
Uzlaşma	3,7640	,51617
Kaçınma	3,3000	,54625
Çatışma Çözüm Stratejileri	3,5806	,35506

Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde duygusal bağlılığın ($3,0560 \pm ,78828$) en çok algılanan, devam bağlılığının ise ($2,8160 \pm ,70324$) en az algılanan örgütsel bağlılık boyutu olduğu gözlemlenmiştir.

Çatışma çözüm stratejileri algıları incelendiğinde bütünleştirme boyutunun (3,9086 ±,56049) en çok algılanan, hükmetme boyutunun (3,2688 ±,49716) en az algılanan boyut olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çatışma çözümü için en fazla bütünleştirme (\bar{x} =3,9086) yöntemini uyguladıklarını daha sonra uzlaşma (\bar{x} =3,7640), uyma (\bar{x} =3,6160), kaçınma (\bar{x} =3,3000), hükmetme (\bar{x} =3,2688) yöntemlerini uyguladıkları gözlemlenmektedir. Katılımcıların örgütlerine en çok duygusal (\bar{x} =3,0560) bağlı oldukları ardından normatif (\bar{x} =2,8373) ve devam (\bar{x} = 2,8160) olarak bağlı oldukları gözlemlenmektedir.

3.3.3. Faktör Analizi

Faktör Analizi, değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılmaktadır. Faktör tanımlamak veya temel değişkenleri gruplandırma şeklinde yapılır. İlişkinin ölçülmesi sonucu birbiri ile ilişkili olan değişkenler aynı faktör altında yer almaktadır (Ural ve Kılıç, 2011).

Verilerin faktör analizi ve uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's's testi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,692 ve Bartlett's's testine ait anlamlılık ,000 çıkmıştır. Bu oranlar istenilen seviyede olduğu için verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 6. KMO ve Bartlett's's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,692
Bartlett's's Test	Ki- Kare	3139,657
	Serbestlik Derecesi	1035
	Anlamlılık	,000

Tablo 7. Rotasyon Sonrası Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler-Örgütsel Bağlılık	Dönüştürülmüş Faktör Yük Değerleri
Faktör 1 Duygusal Bağlılık	
Duygusal 1	,491
Duygusal 2	,477
Duygusal 3	,506
Duygusal 4	,644
Duygusal 5	,667
Duygusal 6	,855
Faktör 2 Devam Bağlılığı	
Devam 7	,675
Devam 8	,614
Devam 9	,641
Devam 10	,507
Devam 11	,649
Devam 12	,595
Faktör 3 Normatif Bağlılık	
Normatif 13	,577
Normatif 14	,731
Normatif 15	,754
Normatif 16	,830
Normatif 17	,796
Normatif 18	,453
Faktörler-Çatışma Çözüm Stratejileri	Dönüştürülmüş Faktör Yük Değerleri
Faktör 1 Bütünleştirme	
Bütünleştirme 1	,538
Bütünleştirme 4	,694
Bütünleştirme 5	,838
Bütünleştirme 12	,594
Bütünleştirme 22	,688
Bütünleştirme 23	,798
Bütünleştirme 28	,517

Faktör 2 Uyma	
Uyma 2	,605
Uyma 10	,516
Uyma 11	,618
Uyma 13	,350
Uyma 19	,543
Uyma 24	,443
Faktör 3 Hükmetme	
Hükmetme 8	,752
Hükmetme 9	,869
Hükmetme 18	,798
Hükmetme 21	,776
Hükmetme 25	,678
Faktör 4 Uzlaşma	
Uzlaşma 7	,734
Uzlaşma 14	,531
Uzlaşma 15	,497
Uzlaşma 20	,700
Faktör 5 Kaçınma	
Kaçınma 3	,408
Kaçınma 6	,518
Kaçınma 16	,701
Kaçınma 17	,530
Kaçınma 26	,560
Kaçınma 27	,388

Faktör analizinin rotasyon seçiminde faktörler arasında ilişki olduğu düşünüldüğünden Direct Oblimin rotasyonu kullanılması uygun görülmüştür. Analiz sonucunda mevcut olan verilerden örgütsel bağlılığa ait 3 faktör ve algılanan çatışma çözüm stratejilerine ait 5 faktör olmak üzere toplamda 8 faktör elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığa ait olan birinci faktördeki 6 ifade duygusal, ikinci faktörde 6 ifade devam ve üçüncü faktörde 6 ifade normatif bağlılığı temsil etmektedir.

Algılanan çatışma çözüm stratejilerine ait olan dördüncü faktördeki 7 ifade bütünleştirme, beşinci faktördeki 6 ifade uymayı, altıncı faktördeki 5 ifade hükmetmeyi, yedinci faktördeki 4 ifade uzlaşmayı ve son olarak sekizinci faktördeki 6 ifade kaçınma boyutunu temsil etmektedir.

Her ifade için faktör yük değerinin ,30'dan yüksek değerde olmasına özen gösterilmiştir. Faktör yük değerleri 0.60 ve üzeri yük değeri olursa yüksek; 0.30 ile 0.59 arası yük değeri olursa orta düzeyde büyüklükler olarak belirtilmektedir (Kline, 1994; Büyüköztürk, 2002). Netice itibariyle faktör ifadelerinin yeterli düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 8. H_{1A}, H_{1B}, H_{1C} Hipotezlerinin Alt Hipotezlerine Yönelik Korelasyon Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Pearson Korelasyon / β
Bütünleştirme	Duygusal Bağlılık	,243**
Uyma		,316**
Hükmetme		,102
Kaçınma		,236**
Uzlaşma		,278**
Bütünleştirme	Devam Bağlılığı	,232**
Uyma		,159
Hükmetme		-,064
Kaçınma		,229*
Uzlaşma		,161
Bütünleştirme	Normatif Bağlılık	,026
Uyma		,258**
Hükmetme		,090
Kaçınma		,265**
Uzlaşma		,072

*p<0,05; **p<0,01

Araştırmaya katılan idari personellerin birbirlerine uyguladıkları algılanan çatışma çözüm stratejileri boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Korelasyon testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu sonucunda Pearson Korelasyon yönteminden yararlanılması ve oluşturulan hipotezlerde yön belirtilmemesi nedeniyle Two-Tailed testi seçilerek hipotezin test edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 8'deki korelasyon testi sonuçları incelendiğinde; algılanan çatışma çözme stratejilerinin bütünleştirme (H_1A_1 : $\beta=,243$, $p<0,01$), uyma (H_1A_2 : $\beta=,316$, $p<0,01$), kaçınma (H_1A_4 : $\beta=,236$, $p<0,01$), uzlaşma (H_1A_5 : $\beta=,278$, $p<0,01$) boyutlarının örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak hükmetme boyutunun (H_1A_3 : $\beta=,102$, $p>0,05$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin devam bağlılığına etkisini incelemek gerekirse, bütünleştirme (H_1B_1 : $\beta=,232$, $p<0,01$), kaçınma (H_1B_4 : $\beta=,229$, $p<0,05$) boyutlarının devam bağlılığını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılırken uyma (H_1B_2 : $\beta=,159$, $p>0,05$), uzlaşma (H_1B_5 : $\beta=,161$, $p>0,05$) boyutlarının devam bağlılığına anlamlı etkisinin olmadığı, hükmetme (H_1B_3 : $\beta=-,064$, $p>0,05$) boyutunun ise etkisinin anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H_1 'in son hipotezine göre, uyma (H_1C_2 : $\beta=,258$, $p<0,01$), kaçınma (H_1C_4 : $\beta=,265$, $p<0,01$) boyutlarının normatif bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bütünleştirme (H_1C_1 : $\beta=,026$, $p>0,05$), hükmetme (H_1C_3 : $\beta=,090$, $p>0,05$), uzlaşma (H_1C_5 : $\beta=,072$, $p>0,05$) boyutlarının ise normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 9. H₂: Algılanan çatışma çözüm stratejileri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	P
Eğitim Durumuna Göre Çatışma Çözüm Stratejisi	Gruplar Arası	1,489	4	,372	3,159	,017
	Gruplar İçi	14,143	120	,118		
	Toplam	15,632	124			
Eğitim Durumuna Göre Bütünleştirme Çözüm Stratejisi	Gruplar Arası	4,400	4	1,100	3,820	,006
	Gruplar İçi	34,555	120	,288		
	Toplam	38,955	124			
İdari Personel Olarak Çalışılan Toplam Süre ve Çatışma Çözüm Stratejileri	Gruplar Arası	,991	3	,330	2,729	,047
	Gruplar İçi	14,642	121	,121		
	Toplam	15,632	124			

Katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları ve algılanan çatışma çözüm stratejileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almayanların uyguladıkları algılanan çatışma çözüm stratejileri ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik bağımsız örneklem t testi yapılmış ve farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların yaşlarına, işletmede çalıştıkları yıllara ve işletmedeki pozisyonlarına göre uyguladıkları algılanan çatışma çözüm stratejileri ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Anova testi yapılmış ve $p>0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumu, idari personel olarak çalıştıkları toplam süreye göre çatışma çözüm stratejileri ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Algılanan çatışma çözüm stratejisi ve bütünleştirme alt boyutu ile eğitim durumu, idari personel olarak çalıştıkları toplam süreye göre algılanan çatışma çözüm stratejileri arasında bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Farklılığın kaynaklandığı eğitim durumu ve idari personel olarak çalışılan toplam süre gruplarını görmek amacıyla varyanslarına ve örneklemelerin dağılım durumuna bakılmış.

Bütünleştirme varyans değerinin ,902 ($p>0,05$) çatışma çözüm stratejileri varyansının ,121 ($p>0,05$) ve idari personel olarak çalışılan toplam süre varyansının ,663 ($p<0,05$) olduğundan varyansların eşit dağıldığı sonucuna ulaşılarak bütünleşme boyutu ile eğitim durumu arasındaki farklılığı incelemek amacıyla Tukey HSD Post-Hoc testi uygulanması uygun görülmüştür. Eğitim durumu ve idari personel olarak çalışılan toplam süreye göre uygulanan çatışma çözüm stratejileri arasında kaynaklanan farklılığı incelemek amacıyla ise LSD testi yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 10. Katılımcıların Çatışma Çözüm Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Post-Hoc Testleri

Tukey HSD (Bütünleştirme)				
(I)Eğitim Durumu	(J)Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Ss	P
Lise	Yüksek Lisans	-,68603*	,53361	,027
Lisans		-,36035*	,54487	,032
Yüksek Lisans	Lise	,68603*	,53346	,027
	Lisans	,36035*	,53346	,032
LSD (Çatışma Çözüm Stratejileri)				
(I)Eğitim Durumu	(J)Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Ss	P
Lise	Ön Lisans	-,33022	,35799	,033
	Yüksek Lisans	-,38776*	,35799	,009
	Doktora	-,61990*	,35799	,026
Ön Lisans	Lise	,33022*	,23978	,033
Lisans	Yüksek Lisans	-,18651*	,36497	,019
Yüksek Lisans	Lise	,38776*	,29966	,009
	Lisans	,18651*	,29966	,019
Doktora	Lise	,61990*	,83338	,026
LSD (Çatışma Çözüm Stratejileri)				
(I)İdari Personel Olarak Çalışılan Toplam Süre	(J)İdari Personel Olarak Çalışılan Toplam Süre	Ortalama Fark (I-J)	Ss	P
5-10 Yıl	10 Yıl ve Üzeri	-,18476*	,36745	,022
10 Yıl ve Üzeri	5-10 Yıl	,18476*	,28994	,022

Tablo 10'daki Post-Hoc sonuçlarına göre lise, lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerine göre bütünleştirme çözüm stratejisini tercih edenler arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Aynı şekilde lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi almış kişilerin kendi aralarında uyguladıkları çatışma çözüm stratejisinin farklı olduğu gözlemlenmiştir. İdari personel olarak ise 5-10 yıl çalışanlar ve 10 yıl üzerinde çalışanlar arasında uyguladıkları çözüm stratejilerinin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. H₃: Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Cinsiyet	Erkek	68	2,8170	,43205	-2,061	,041
	Kadın	57	2,9825	,46459		
Yaş Aralığına Göre Devam Bağlılığı		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	P
	Gruplar Arası	8,433	4	2,108	4,783	,001
	Gruplar İçi	52,891	120	,441		
	Toplam	61,324	124			
İşletmede Çalıştıkları Yıla göre Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	8,153	3	2,718	6,185	,001
	Gruplar İçi	53,170	121	,439		
	Toplam	61,324	124			
İdari Personel Olarak Çalışılan Toplam Süreye Göre Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	9,790	3	3,263	7,662	,000
	Gruplar İçi	53,170	121	,426		
	Toplam	61,324	124			

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını gözlemlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem t testinin 3 varsayımı sağlaması gerekmektedir. Grupların birbirinden bağımsız olması, normal dağılıma sahip olması ve varyansların eşit olmasıdır. Veri kümemiz birinci koşulu sağlamaktadır, normal dağılım gösterip göstermediği ve varyansların eşitliği incelenmiştir.

Gözlem farklarının Kurtosis ve Skewness değerlerine bakılmıştır. Kurtosis değeri 3'ten küçük, skewness değeri ise -1 ve +1 arasında olduğundan normal dağılıma uygundur. Varyans değeri ise, ,920 ($p>0,05$) olduğundan varyansların eşitliği varsayımı da sağlanmıştır (Field, 2013).

Yapılan test sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık ve cinsiyet değişkeni p değeri ,041 ($p<0,05$) olduğundan gruplar arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutları ile cinsiyet değişkeni incelendiğinde ise ($p>0,05$) aralarında farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılan Anova Testi sonuçları incelendiğinde örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki p değeri ,374 ($p>0,05$) olduğundan farklılık bulunamamıştır. Alt boyutlar ile yaş arasındaki ilişkide ise aynı şekilde duygusal bağlılık p değeri ,474 ($p>0,05$) normatif bağlılık p değeri ,419 ($p>0,05$) olduğundan bir farklılık gözlemlenmemiştir. Devam bağlılığı p değeri ,001 ($p<0,05$) olduğundan gruplar arası farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi yaşlar arasında kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi yapılmıştır. Post-Hoc testinin yapılabilmesi için varyans analizi yapılmış ve devam bağlılığı varyansı ,242 ($p>0,05$) olarak varyansların eşit dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Post-Hoc Tukey testi yapılması uygun görülmüştür.

Katılımcıların işletmede çalıştıkları yıl, idari personel olarak çalıştıkları toplam süre ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan Anova Testi sonuçları incelendiğinde çalıştıkları yıl ile devam bağlılığı p değeri ,001 ($p<0,05$) idari personel olarak çalıştıkları toplam süre ile devam bağlılığı p değeri ,000 ($p<0,05$) olduğundan gruplar arası farklılık olduğu görülmektedir.

İşletmede çalışılan yıllar idari personel olarak çalışılan toplam süre arasındaki farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla varyans analizi yapılmış çalışılan toplam süre varyansı ,411 idari personel olarak çalışılan toplam süre varyansı ,503 olarak varyansların eşit dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda gruplar arası örneklemelerin çok büyük farklılık göstermediği görülmüş ve Post-Hoc Gabriel testi yapılması uygun görülmüştür.

Katılımcıların işletmede çalıştıkları pozisyona ve eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik Anova testi yapılmış, medeni durumu ve çatışma yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıklarına yönelik bağımsız örneklem t testi yapılmış ve anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Post-Hoc Testleri

Tukey HSD (Devam Bağlılığı)				
(I)Yaşınız	(J)Yaşınız	Ortalama Fark (I-J)	Ss	P
21-25	26-30	1,03922*	,29814	,011
	31-35	1,02846*	,29814	,005
	36-40	,92187*	,29814	,019
26-30	21-25	-1,03922*	,83651	,011
31-35		-1,02846*	,60312	,005
36-40		-,92187*	,65853	,019
Gabriel (Devam Bağlılığı)				
(I)İşletmede Çalışılan Yıl	(J)İşletmede Çalışılan Yıl	Ortalama Fark (I-J)	Ss	P
1 Yıdan Az	1-5 Yıl	,93308*	,37090	,002
	5-10 Yıl	1,08558*	,37090	,000
1-5 Yıl	1 Yıdan Az	-,93308*	,67642	,002
5-10 Yıl		-1,08558*	,65485	,000

Gabriel (Devam Bağlılığı)				
(I)Çalışılan Toplam Süre	(J)Çalışılan Toplam Süre	Ortalama Fark (I-J)	Ss	P
1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,85524*	,37090	,010
	5-10 Yıl	1,14574*	,37090	,000
	10 Yıl ve Üzeri	,78660*	,37090	,020
1-5 Yıl	1 Yıldan Az	-,85524*	,70724	,010
5-10 Yıl		-1,14574*	,63108	,000
10 Yıl ve Üzeri		-,78660*	,70211	,020

Tukey testi sonuçları incelendiğinde 21-25 yaş ile 26-30, 31-35, 36-40 yaş arasındakilerin p değerleri ,011 ,005 ,019 ($p < 0,05$) olduğundan aralarında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. İşletmede çalıştıkları yıllara göre Gabriel p değerleri ,002 ,000 ($p < 0,05$) olması nedeniyle 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl ve 5-10 yıldır işletmede çalışanlar arasında devam bağlılığı olarak bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak kişilerin işletmede çalıştıkları toplam süreye göre Gabriel p değerleri incelendiğinde ,010 ,000 ,020 ($p < 0,05$) olduğu için toplam olarak 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıl üzeri çalışanlar arasında devam bağlılığı olarak farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13. Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hipotezler	Sonuç
H₁ : Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul Edildi
H_{1A} : Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul Edildi
H_{1A₁} : Bütünleştirme boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{1A₂} : Uyma boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi

H_{1A3} : Hükmetme boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H_{1A4} : Kaçınma boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{1A5} : Uzlaşma boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{1B} : Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul Edildi
H_{1B1} : Bütünleştirme boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{1B2} : Uyma boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H_{1B3} : Hükmetme boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H_{1B4} : Kaçınma boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{1B5} : Uzlaşma boyutunun devam bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H_{1C} : Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul Edildi
H_{1C1} : Bütünleştirme boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H_{1C2} : Uyma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{1C3} : Hükmetme boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H_{1C4} : Kaçınma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{1C5} : Uzlaşma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H₂ : Algılanan çatışma çözüm stratejileri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul Edildi
H₃ : Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul Edildi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisiyle hızlı bir şekilde değişen dünyamızda ticari ve ekonomik sınırların kalkması ile rekabet ortamı ciddi boyutlara erişmiştir bu nedenle aynı amaç doğrultusundaki kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu örgütün hayatta kalabilmesi önem arz etmektedir. Örgütler rekabette varlığını koruyabilmek için örgüt içerisinde değişim ve gelişimi gerçekleştiren kişi unsuruna çok daha fazla önem vermeye başlamıştır. Çünkü kişinin uzun zaman örgütte çalışmış olmasına rağmen ayrılması örgütün rekabet edebilme derecesini düşürerek örgüt için yüksek maliyetlere sebep olacaktır. Bahsedilen durum göz önünde bulundurulduğunda örgüte bağlılığın önemli bir konu olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanın örgütüne bağlılığını etkileyen sebeplerin en başında örgütte yaşanan çatışmalar yer edinir. Bu doğrultuda çalışanın örgüte bağlılığının sağlanması için birtakım önlemler alınması gerekmektedir. Alınacak önlemlerden biri kişilerin doğası gereği çıkar, değer, statü en önemlisi de birbirlerinden farklı olması gibi birçok etmeden kaynaklanan çatışmaların meydana gelmesi durumunda bu durumu çözmeye dair uygulayacakları stratejilerdir.

Çatışma yönetimi ile ilgili kapsamlı literatür olsa da bu fikri teorik bir seviyenin ötesinde destekleyen alan araştırması çok sınırlıdır. Hem akademik hem de mesleki alanlarda, çatışmanın nedenine bağlı olarak, iç paydaşlar arasındaki çatışmaları yönetme konusunda açıkça farklılaşmış odakların olduğu tespit edilmiştir. Karabük Üniversitesi idari personeli olarak görev yapan kişilerin örgütte çatışma çıkması durumunda birbirlerine karşı çatışmayı çözmeye yönelik uyguladıkları stratejilerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini incelemek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar şu şekildedir.

Çalışmamızda yer alan üç ana hipotezden ilki algılanan çatışma çözüm stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğudur. Yaptığımız çalışmada algılanan çatışma çözüm stratejilerinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir etki olup olmadığına yönelik toplamda 18 alt hipotez bulunmaktadır. H_{1A}, H_{1B}, H_{1C} hipotezlerinin alt hipotezlerini kapsayan 18 hipoteze ilişkin (bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma yönteminin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkinin olduğu hipotezleri) korelasyon analizi yapılmıştır.

Analiz doğrultusunda, H₁A alt hipotezlerinde bütünleştirme, uyma, uzlaşma, kaçınma boyutlarının duygusal bağlılığa, H₁B alt hipotezlerinde bütünleştirme, kaçınma boyutunun devam bağlılığına, H₁C alt hipotezlerinde ise uyma ve kaçınma boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H₁A alt hipotezlerinden hükmetme boyutunun duygusal bağlılığa, H₁B alt hipotezlerinde uyma, hükmetme ve uzlaşma boyutunun devam bağlılığına, H₁C alt hipotezlerinden bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızın ikinci hipotez sonuçlarına bakıldığında aynı seviyede çalışan kişiler arasında çatışma olması durumunda birbirlerine uyguladıkları çatışma çözüm stratejilerinin demografik özelliklere göre kısmen farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını bulmaya yönelik T, Anova ve Post-Hoc testleri yapılmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, işletmede kaç yıldan beri çalışıldığı, işletmedeki pozisyonu ve bölümünü kapsayan demografik özelliklere göre uygulanan çözüm stratejilerinin farklılaşmadığı ancak farklılığın yapılan Anova T testi sonucuna göre kişilerin eğitim durumu ile algılanan çatışma çözüm stratejileri ve onun alt boyutu olan bütünleştirme arasında olduğu ikinci farklılığın ise idari personel olarak çalıştıkları toplam süreye göre uyguladıkları çatışma çözüm stratejileri arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda yer alan üçüncü ve son hipotez incelendiğinde; örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre kısmen farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan testler sonucunda cinsiyet, yaş aralığına göre devam bağlılığı, işletmede çalıştıkları yıla göre devam bağlılığı, idari personel olarak çalışılan toplam süreye göre devam bağlılığı arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Örgüt içerisinde bir çatışma algılandığı zaman çalışan kişilerin onu çözmeye odaklı faaliyetler gerçekleştirmeleri örgütlerine olan bağlılıklarını arttıracaktır. Fakat atışmayı çözmeye yönelik uygulanan strateji kişiye göre farklılık gösterebilir, bu nedenle örgüt içerisinde görev alan kişilerin birbirlerini iyi tanınmalarına olanak sağlanması hem örgütün devamlığı hem de bireyin örgütüne olan bağlılığı açısından büyük önem arz etmektedir. Yanlış uygulanan bir çatışma çözme stratejisi örgüt içerisindeki çatışmanın devam etmesine hatta çatışmanın şiddetinin artmasına sebebiyet verebilir ve bu örgüt için olumsuz sonuçlara örgütün batmasına kadar olanak

yaratabilir. Sonucunda ise, örgütün olumsuz etkilenmesi ile kişi de olumsuz etkilenir görevlerini tam anlamıyla yerine getirmeyen kişi işsiz kalabilir. Bu olasılıklar doğrultusunda örgüt içerisinde göreve yeni başlayanlara çatışma çözme stratejileri ile ilgili hizmet içi eğitimlerin verilmesinin yanı sıra kişinin işe alınma esnasında örgüt için uyumlu birey olduğunun netleştirilmesi ve çatışmalar karşısındaki tutumuna yönelik bazı psikolojik testlere (kişiliğini anlamak amacıyla) tabi tutulması uygun olacaktır.



KAYNAKÇA

- Aydın, M. (1979). Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İkt.ve Tic. Bil. Fak., Ankara.
- Arnold, J. ve H., Feldman, D. C. (1986). Organizational Behaviour. Singapore, McGraw-Hill Book Company.
- Akçakaya, M., (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003.
- Asunakutlu, T., Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (1): 26-49.
- Aksoy, A. ve Kaplan M. (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (1), 133-154.
- Ada, N. vd. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (2), 487-518.
- Atkinson, R. L. vd., (Çev.), (2010). Psikolojiye Giriş. Kişilik. 5. Baskı, 458-468, Ankara: Arkadaş.
- Becker, Howard. S. (1960). Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology, 66 (1), 32-40.
- Blake, Robert R. vd. (1964). Managing Intergroup Conflict Industry. Houston, Gulf Publishing Company.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Ölçeği. İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 28, 7-15.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Burger, J. M. and Sarioğlu, İ. D. E. (Çev.). (2006). Kişilik. İstanbul: Kaknüs.

- Bergman, M. E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment. Review and Research Agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30, 144-150.
- Carver, Charles S. and Michael F. Scheier (2004). *Perspectives On Personality*. Fifth Edition, New York, Pearson Allyn and Bacon Inc.
- Cohen, Aaron (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.
- Çağlayan, O.A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. PAÜ, SBE, YYLT, Denizli.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dişbudak, T. (2011). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği*. SAÜ, SBE, YYLT, Sakarya.
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates. New York: Free Press of Glencoe.
- Eisenhardt, K. M. vd., (1998). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. In D. C. Hambrick, D. A. Nadler, & M. L. Tushman (Eds.), *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation* Boston: Harvard Business School Press, 26 (1), 141-169.
- Eren, Erol (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 121-147.

- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ewen, Robert B. (2003). An Introduction To Theories Of Personality. Sixth Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Eren, E. (2008). Yönetim ve organizasyon. 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2008). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 11. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Frager, R., ve Fadiman, J. (1998). Personality and Personal Growth. Fourth Edition, United States: Longman.
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. sage.
- Geiwitz, P., J. (1969). Non-Freudian Personality Theories: Basic Concepts in Psychology Series. California: Brooks/Cole.
- Gerald R. Salancik (1977). Commitment Is Too Easy!. Organizational Dynamics, 6 (1).
- Gregory, Robert J. (1996). Psychological Testing History, Principles And Applications. Second Edition. Boston: Allyn And Bacon.
- Gül, Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (1), 37-55.
- Gibson, James L. vd. (2009). Organizations, Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition, New York: McGraw-Hill, McGraw-Hill Publishing.
- Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. İstanbul, Hiperlink Yayınları.
- Güriş, Selahattin ve ASTAR, Melek SPSS ile İstatistik, 2015-DR Yayıncılık, İstanbul.
- Günerhan, Oğuzhan (2017). Banka Çalışanlarının Yaşamış Olduğu Çatışmaların Çözümünde Duygusal Zekanın Etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hunt, James G. vd., (2002). Organizational Behavior. Seventh Edition, Wiley Publisher, ABD.

- Haq, Inam Ul (2011). The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310.
- Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği. 10. Baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları.
- Kılıç, M. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 8 (28), 200-211.
- Karip, E. (2013). Çatışma Yönetimi. Ankara.
- Mowday, Richard T. vd. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Mowday, R.T. vd. (1982). Employee-Organizational Linkage: The Psychology of Commitment. Absenteeism and Turnover. Academic Press, New York, NY.
- Moore, Christopher W. (1986). The Mediation Process: Practical Strategies For Resolving Conflict. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Mcgee, G. W. and Ford, K. C. (1987). Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 638–642.
- Meyer, J. P, and Allen, N. (1990). The Measurements and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1997). Commitment in The Workplace. Thousand oaks Sage Publications, CA.
- Magill, Frank N., (1998). Psychology Basics. Magill's Choice, California: Salem Press, Inc.

- Moberg, Philip J. (1998). Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Model. *The International Journal of Conflict Management*, 9 (3), 258-285.
- Mischel, Walter (1999). *Introduction To Personality*. Sixth Edition, New York, Harcourt Brace College Publishers.
- Madalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.
- Nouri, H. and Parker, R. (1996). The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74–90.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), 83-98.
- Özalp, İ. (1987). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: A.Ü. İİBF Yayınları.
- Öner, U. (2011). *Çatışma Çözme ve Arabuluculuk Eğitimi*. Sonsöz Gazetecilik ve Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 5- 59.
- Özalp, İnan vd. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. 1. Baskı, Açıköğretim Yayınları.
- Özkalp, E. (2013). *Örgüt İçinde Birey ve Kişilik*. Örgütsel Davranış, (Ed.A.Ç.KirelO.Ağlargöz), Eskişehir.
- Porter, L.W. vd., (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Penley, Larry E. and Gould, Sam (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.

- Robert J. Vandenberg vd. (1994). A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures. *Journal of Management*, 20 (1), 123.
- Ryckman, Richard M. (2000). *Theories Of Personality*. Seventh Edition, Belmont, CA, USA: Wadsworth and Thomson Learning.
- Rahim, M. Afzalur (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Third Edition, Greenwood Publishing Group, London.
- Rahim, M. Afzalur (2002). A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.
- Rahim, M. Afzalur (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge (2012). *Organizational behavior*. Fifteenth Edition, Pearson published, New Jersey.
- Somers, Mark J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism. An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 16 (1), 49-58.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seval, Halil (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Sarpkaya, Pınar Yengin (2012). Types and causes of conflict experienced instructors. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 4349-4355.
- Şimşek, M. Ş. (1987) Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi. *A.Ü.İşletme Fak.Dergisi*, 7, (1-2).
- Şahin, A., Emni, F. T. and ÜNSAL, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 553-568.

- Thomas, Kennerth W. ve RUBLE, Thomas L. (1977). Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul.
- Thakore, Dr.Digvijaysinh (2013). Conflict and Conflict Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 8 (6), 07-16.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Üngüren, Engin (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.
- Vliert, E. Van De & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 199-209.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları, Değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Vandenberg, Robert J. vd. (1994). A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures. *Journal of Management*, 20 (1), 123-140.
- Wiener, Yoash. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Boyutları ve Bu Boyutlara Ait İfadeler.....	45
Tablo 2: Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Boyutları ve Bu Boyutlara Ait İfadeler.....	46
Tablo 3: Sosyo-Demografik ve Mesleki Özellikler.....	47
Tablo 4: Güvenilirlik Katsayıları.....	49
Tablo 5: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Çatışma Çözüm Stratejileri Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	49
Tablo 6: KMO ve Bartlett's Test.....	50
Tablo 7: Rotasyon Sonrası Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 8: H_{1A}, H_{1B}, H_{1C} Hipotezlerinin Alt Hipotezlerine Yönelik Korelasyon Analizleri.....	53
Tablo 9: H₂: Algılanan Çatışma Çözüm Stratejileri Demografik Özelliklere Göre Farklaşmaktadır.....	55
Tablo 10: Katılımcıların Algılanan Çatışma Çözüm Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Post-Hoc Testleri.....	56
Tablo 11: H₃: Örgütsel Bağlılık Demografik Özelliklere Göre Farklaşmaktadır.....	57
Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Post-Hoc Testleri.....	58
Tablo 13: Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	44
--------------------------------	----



EKLER

ALGILANAN ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ:

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Değerli Katılımcı; bu çalışmanın amacı çatışma çözüm stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolünün belirlenmesidir. Sorulara vereceğiniz cevaplar tez çalışmasında bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Sonuçların güvenilir olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak cevaplamanız önem taşımaktadır. Lütfen ankete isminizi yazmayınız. İlgı ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

(Danışman: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN (Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi), Yüksek Lisans Öğrencisi: Esra Yılmaz)

- Cinsiyetiniz:** Erkek () Kadın ()
- Yaşınız:** 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()
- Medeni Durumunuz:** Evli () Bekar ()
- Eğitim Durumunuz:** İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans ()
Yüksek Lisans () Doktora ()
- Bu işletmede kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?** 1 yıldan az () 1-5 yıl ()
5-10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()
- İdari Personel olarak çalıştığınız toplam süre ?** 1 yıldan az () 1-5 yıl ()
5-10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()
- İşletmedeki Pozisyonunuz:** Memur () Bilgisayar İşletmeni () Diğer ()
- Çalıştığınız Bölüm:** Üretim () Pazarlama () İnsan Kaynakları ()
Muhasebe () Finansman () Ar-ge () Diğer ()
- Çatışma Yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim aldım:** Evet () Hayır ()

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki maddeleri okuyarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kısmen katılıyorum 4: Katılıyorum 5: Tamamen katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İfadeler:					
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum	1	2	3	4	5
3. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
4. Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
5. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var	1	2	3	4	5
6. Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok	1	2	3	4	5
7. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	1	2	3	4	5
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum	1	2	3	4	5
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	1	2	3	4	5
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5

11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem	1	2	3	4	5
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum	1	2	3	4	5
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	1	2	3	4	5
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor	1	2	3	4	5
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	1	2	3	4	5
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	1	2	3	4	5
18. Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5

ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki maddeleri okuyarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kısmen katılıyorum 4: Katılıyorum 5: Tamamen katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İfadeler:					
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
2. Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4. Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
5. Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	1	2	3	4	5
6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4	5
7. Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkim kullanırım.	1	2	3	4	5
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10. Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	1	2	3	4	5
11. İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.	1	2	3	4	5
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
13. İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.	1	2	3	4	5
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.	1	2	3	4	5
15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım	1	2	3	4	5
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	1	2	3	4	5
21. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	1	2	3	4	5
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
23. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yaparım.	1	2	3	4	5
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	1	2	3	4	5
28. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Esra YILMAZ, 1995 yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamladıktan sonra 2012 yılında Namık Kemal Üniversitesinde İşletme Yönetimi (ön lisans) bölümünde yüksek öğrenimine başladı. 2014 yılında Karabük Üniversitesi İşletme bölümünü kazandı ve 1 yıl İngilizce hazırlık eğitimi alarak 2017 yılında lisans eğitimini fakülte birinciliği ile tamamladı. Aynı yıl Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

