

Algılanan Çatışma Çözüm Stratejilerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama ¹

Impact of Perceived Conflict Resolution Strategies on Organizational Commitment: An Application on Administrative Staff

Esra YILMAZ^{*} Fatma Zehra TAN^{**}

Makale Geliş Tarihi / Received :02.02.2021
Makale Kabul Tarihi / Accepted :29.03.2022

ÖZET

Çatışma kişilerin kendi çıkarlarını takip ettiğinde oluşan belirli bir sosyal etkileşim sürecidir. Çatışmalar örgütlerde zararlı olan bir işlev bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgüte olan bağlarını belirleyen psikolojik bir süreç olup örgütün tamamını kapsayan bağlılığı ifade etmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın ana amacını Karabük Üniversitesinde çalışan idari personelin çatışmaları çözmeye dair uyguladıkları stratejiler ile örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini Karabük Üniversitesinde görev yapan 125 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada yüz yüze anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile Cronbach's Alpha, T Testi, One-Way Anova, Post-Hoc ve Regresyon testleri ile analiz edilmiştir. Anketin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) ,834 olarak bulunmuştur. Analizler sonucunda çatışma çözüm stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerinde kısmen etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda kişilerin demografik özelliklerine göre uyguladıkları çatışma çözme stratejilerinde farklılık olmadığı örgütsel bağlılıkların da ise, yalnızca cinsiyete göre farklılık olduğu sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Conflict is a specific process of social interaction that occurs when people pursue their own interests. Conflicts are defined as a dysfunction that is also harmful to organizations. Organizational commitment, on the other hand, is a psychological process that determines the bonds of employees to the organization and refers to the commitment that encompasses the entire organization. In this direction, the main purpose of the study is to examine the relationship between the strategies employed by the administrative staff of Karabük University to resolve conflicts and their loyalty to their organizations. The sample of the study consists of 125 administrative staff working at Karabük University. The data obtained by face-to-face questionnaire method in the study were analyzed with SPSS 22 package program and Cronbach's Alpha, T Test, One-Way Anova, Post-Hoc and Regression tests. The reliability of the questionnaire (Cronbach's Alpha) was found as 834. As a result of the analysis, it was concluded that conflict resolution strategies had a partial effect on organizational commitment. In our study, it was concluded that there was no difference in conflict resolution strategies applied by people according to their demographic characteristics, and that organizational commitment was different only by gender.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Organizational Commitment.

¹ Bu makale Yüksek Lisans Tezi olarak savunulan "Algılanan Çatışma Çözüm Stratejilerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü: Karabük Üniversitesi İdari Personel Örneği" başlıklı çalışmadan faydalanılarak hazırlanmıştır.

^{*} Dr. Öğrencisi, Karabük Üniversitesi LEE İşletme Bölümü, yilmazesraa@outlook.com, ORCID ID: 0000-0001-9028-7145.

^{**} Prof. Dr., Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, fatmazehra@karabuk.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1554-6500.

GİRİŞ

Çatışma bireyler veya gruplar arasındaki mevcut ve geçmişteki ilişkilerden oluşan bir süreçtir. Davranışların bir sonucu olan çatışma etkileşimin olduğu her durumda insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Kişilerin değer ve davranışlarının farklı olmasından dolayı 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.

Çatışma durumunda grup ve örgütsel performansı iyileştirmek amacıyla, dikkatimizi ona yönlendirerek çatışmaya neden olan olguyu ortadan kaldırmalıyız. Çatışma seviyesi uygun seviyelerde tutulmadığı takdirde kişilerin örgüte olan bağlılıklarında azalma meydana gelmektedir. Dolayısı ile hem örgütsel hem de bireysel performansta önemli düşüslere sebebiyet vermektedir. Bu nedenle çatışmanın düzeyi kontrol altında tutulmalıdır (Asunakutlu ve Safran, 2004).

Artan rekabet ile birlikte günümüzde daha önemli hale gelen örgütsel bağlılık kavramı genel anlamda çalışan bireyin kimliğini örgütle bağdaştıran bir tutum, örgütün amaçları ve çalışanın amaçlarının birbiriyle uyum sağladığı bir süreçtir (Meyer ve Allen, 1991). Kişilerin örgütlerine bağlılıklarının uygun seviyede olması için grup içi ve gruplar arası düzeylerde çatışmanın olması durumunda müdahale etmek için belirli stratejiler uygulanabilmektedir.

Çatışmalar farklı şekillerde meydana gelmektedir. Potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma şeklinde toparlanabilir. Algılanan bir çatışma olduğu durumda çatışmayı ortadan kaldırmak için uygulanan stratejileri bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri şeklinde özetleyebiliriz. Bu müdahaleler genel olarak, çatışmayı en az seviyeye ulaştırmak ve çatışma sürecinde meydana gelen yıkıcı bileşenleri ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır.

Çatışma anında uygulanan strateji sürece uygun bir strateji ise, kişinin örgütüne olan bağlılığına olumlu etki edecektir. Sadakat, sorumluluk, çalışmaya devam etme isteği, örgüte olan inanç gibi birkaç boyutu olan örgütsel bağlılık kavramı altında örgütüne yüksek bağlılığı (sadakati) olan bir çalışan, kendi çıkarını değil, örgütün çıkarlarını dikkate alacak ve örgüte zararlı davranmayacaktır. Bu sayede varlığını devam ettiren örgüt çatışmanın olumsuz etkilerinden en az hasarı almış olacaktır.

1.ÇATIŞMA ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1.Çatışmanın Tanımı

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).

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 (Kılıç, 2007). Çatışmanın gelişme ve yeniliğe neden olacağı, örgütsel hedeflere katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir. Fakat üzerinde durulması gereken unsur, örgütsel çatışmanın boyutudur (Asunakutlu ve Safran, 2004).

1.2.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.

Kıt Kaynakların Paylaşılması ve Örgütün Büyüklüğü; 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). “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).

Çıkar ve Değerlerin Farklılıkları; kişilerin sahip oldukları çıkar ve değerleri farklılık göstermektedir. İnanç, öncelik ve kurallarımızı oluşturan değerler kişiler arasında çatışmaya sebebiyet verebilir.

Algılama ve Ödül Sistemlerinin Farklılığı; “yönetim birimlerinin uyguladıkları toplam performansa 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).

Statü Farklılıkları ve Denetim Biçimi; statü anlayışının farklı olması haberleşme anlamında sorunların olması ile birlikte algı olarak bireyleri etkileyecek bir çatışmaya sebebiyet yaratabilir (Koçel, 2007). Çalışan kişilerin yakın denetim esnasında rahat hareket edememelerinden dolayı da çatışma durumu meydana gelebilir ancak bireylerin kendi kendilerini denetlediği durumlarda ise çatışma oranı azaltılabilir.

Kalıtım ve Kişilik Farklılıkları; biyolojik anlamda benzer yapılara sahip olmasına rağmen insanlar birbirinden farklıdır. Dolayısı ile olaylar karşısında sergiledikleri davranışlarda farklılık arz etmektedir. Kişilik farklılıklarından kaynaklı çatışmayı engellemek için birbirleri ile iyi geçinebilenleri aynı çatı altında toplamak büyük önem arz etmektedir.

Teknolojik Değişimler; 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 (Dişbudak, 2011).

1.3.Çatışma Süreci Aşamaları ve Çatışma Çözme Stratejileri

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. Çatışma süreci aşamaları potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık şekilde olmak üzere dört şekildedir.

Algılanan Çatışma Aşamasında Çatışma Çözme Stratejileri; Çatışmanın çözülmesi için, tüm taraflar hem onu algılamalı hem de bu konuda bir şeyler yapma ihtiyacını hissetmelidir.

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, 2002a).

Uyma- İtaat Etme Stratejisi; taraflardan birini yatıştırmak için karşısındakinin çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak fedakarlık yapar. Örnek vermek gerekirse, bir konudaki çekincelerine rağmen başkasının görüşünü desteklemekten bahsedilebilir. Kaybet kaybet yaklaşımının hakim olduğu bu barışçıl birliktelik, belirli bir çatışmanın özünü görmezden gelir ve genellikle hayal kırıklığı yaratır.

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, 2002b). 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.

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.

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 kazanan söz edilmez (Rahim, 2002a). Uzlaşma, zaman kısıtlamaları olduğunda geçici bir çözüm olarak kullanılabilir.

1.4. 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, “bireyin belirli bir organizasyonla bütünleşmesinin ve katılımının göreceli gücü” şeklinde yapılan tanımdır (Porter vd., 1974, 604).

Örgütsel bağlılık, genel anlamda çalışan bireyin kimliğini örgütle bağdaştıran bir tutum, örgütün amaçları ve çalışanın amaçlarının birbiriyle uyum sağladığı bir süreçtir (Meyer ve Allen, 1991). Bir çalışanın kuruluşuna ait olma hissi geliştirdiği derece olarak tanımlanabilir.

1.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

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

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 kuruluşa bağlantılı olan kimlik ve katılımını açıklar. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan kişiler istedikleri için kuruluşa kalmaya devam edecektir.

Devam Bağlılığı; 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.

Normatif Bağlılık; kişinin kişisel norm ve değerlerine dayalı olarak kuruluşa karşı sorumluluk hissi ile ilgilidir. Sonay (2013), 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.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Algılanan çatışma çözüm stratejileri ve örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiye yönelik literatür araştırmasında ulaşılabilen çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalarla ilgili özet bilgiler burada verilmiştir.

Belek bölgesinde yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik gerçekleştirilen çalışmada, duygusal bağlılığın örgüt içi çatışmaları azalttığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise arttırdığı görülmüştür. Aynı zamanda, örgütsel bağlılığın, örgütsel çatışmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir (Kavacık vd., 2013). Banka çalışanlarının iş tatmin, örgütsel bağlılık seviyeleri ve çatışma stratejilerine bakış açılarını belirlemek amacıyla Adana, Mersin ve Kahramanmaraş illerindeki yerli ve yabancı banka çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerine göre çatışma stratejilerine bakış açıları arasında kısmen anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça çalışanların güç kullanma stratejisine ve bütünleştirici stratejiye katılımı olumlu yönde olmaktadır. Fakat, göz ardı etme/kaçınma stratejisinde örgütsel

bağlılık düzeyleri ister yüksek ister düşük olsun çalışanların görüşlerinin değişmediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Bakan vd., 2011).

Çatışma yönetimi stratejilerinin, örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla, Aydın Adnan Menderes Üniversitesinde Meslek Yüksekokullarında görev yapan 106 öğretim görevlisi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, çatışma çözüm stratejilerinin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılığın, çatışma çözüm stratejilerinden kaçınmacı yöneme anlamlı etkisinin olduğu fakat zorlayıcı, kolaylaştırıcı, uzlaştırmacı ve karşı koyucu yöneme anlamlı etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Normatif bağlılığın, çatışma çözüm stratejilerinden uzlaştırmacı yöneme anlamlı etkisinin olduğu fakat kaçınmacı, zorlayıcı, kolaylaştırıcı ve karşı koyucu modele anlamlı katkısının olmadığı belirlenmiştir. Devam bağlılığının, çatışma çözüm stratejilerinden kaçınmacı ve karşı koyucu modele anlamlı etkisinin olduğu, zorlayıcı, kolaylaştırıcı ve uzlaştırmacı modele anlamlı etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Çakır, 2021).

Kahramanmaraş'ta bankacılık sektöründe görev yapan kişiler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, iş gören ve yöneticilerin çatışmayı çözmek için çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşma ve bütünleştirme stratejisini diğer stratejilere oranla çok daha fazla uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Çelik, 2010). İstanbul ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 219 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, psikolojik güçlendirme ve duygusal zekanın çatışma yönetimi stratejileri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kılıç, 2019). Konya'daki Selçuklu Belediyesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olduğu ve çatışmaların çözümünde en fazla problem çözme ve kaçınma yaklaşımlarını tercih ettikleri en az başvurdukları yöntemin ise, uzlaşma yöntemi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Eryeşil ve Öztürk, 2015). Hollanda'da 91 ortaokul öğretmeni üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların güçlendirilmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkide üstlerle çatışmanın bir engel etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Janssen, 2004).

İki aktif ABD ordusunun askerleri üzerinde yapılan çalışmada, örgüt içindeki kişilerarası çatışma algılarının hem duygusal hem de devam bağlılığı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hem üst düzey hem de orta düzey yöneticilerden gelen destek, çalışanların duygusal bağlılığı ile ilişkili olduğu ve üst düzey yöneticinin desteğinin, çalışanların devam bağlılığı ile de ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, orta düzey yönetim desteğinin kişilerarası çatışma ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi zayıflattığı sonucuna da ulaşılmıştır (Thomas vd., 2005).

3. İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Algılanan çatışma kapsamında uygulanan farklı çatışma çözüm stratejilerinin çalışanın örgüte bağlılığına etkisi ve demografik özelliklere göre çatışma çözüm stratejileri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışan bu araştırmanın amacı, öncülleri, yöntemi, analiz süreci ve bulguları aşağıda yer almaktadır.

3.1. 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 örgütsel veya kişisel gelişim aracı olarak da görülen çatışma çalışanları olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir bu da çalışanın çalıştığı örgüte olan bağlılığına etki etmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüte bağlılıklarında çatışmanın çözüm stratejileri önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın ana kütlesini 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.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

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.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan elli beş adet ifadenin yer aldığı anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik 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 stratejilerini saptamak amacıyla Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II'nin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş farklı alt boyutu olan C formundan yararlanılmıştır (Günerhan, 2017:40). Anket formu 46 ifade 5'li likert ölçeği şeklinde toplamda 125 katılımcıya yöneltilmiştir.

3.5. Veri Analiz Yöntemi

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Katılımcıların 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 Regresyon testi yapılmıştır. Demografik özelliklere göre algılanan çatışma çözüm stratejilerinin ve örgütsel bağlılığın farklılaşmasına 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.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Güvenilirlik Analizi

Tablo 1. Güvenilirlik Katsayıları

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

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.

Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2. 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 ile İlgili Hizmet İçi Eğitim Aldım?		
Evet	21	16,8
Hayır	104	83,2

Katılımcıların %54,4'ünün erkek, %45,6'sının kadın olduğu, %4,8'inin 21-25, %13,6'sının 26-30, %32,8'inin 31-35, %25,6'sının 36-40 ve %23,2'sinin 41 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmüştür. Katılımcıların %76,8'inin evli, %23,2'sinin bekar, %5,6'sının lise, %14,4'ünün ön lisans, %57,6'sının lisans, %20,8'inin yüksek lisans ve %1,6'sının doktora eğitime sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların %5,6'sı 1 yıldan az, %29,6'sının 1-5 yıl arası, %55,2'sinin 5-10 yıl, %9,6'sının 10 yıl ve üzeri yıldan beri aynı örgütte çalıştığı, %5,6'sı 1 yıldan az, %20'sinin 1-5 yıl, %52,8'inin 5-10 yıl, %21,6'sının 10 yıl ve üzeri olacak şekilde toplam idari personellik yaptıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların %38,4'ünün memur, %53,6'sının bilgisayar işletmeni, %8,0'inin diğer pozisyonlarda görev aldıkları, %16,8'inin çatışma ile ilgili eğitim aldığı sonucuna ulaşılırken %83,2'sinin eğitim almadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ortalama Değerleri

Tablo 3. 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 3'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 ($3,9086 \pm ,56049$) en çok algılanan, hükmetme boyutunun ($3,2688 \pm ,49716$) en az algılanan boyut olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çatışma çözümü için en fazla bütünleştirme ($\bar{x}=3,9086$) stratejisini uyguladıklarını daha sonra uzlaşma ($\bar{x}=3,7640$), uyma ($\bar{x}=3,6160$), kaçınma ($\bar{x}=3,3000$), hükmetme ($\bar{x}=3,2688$) stratejilerini 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.

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.

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 4. 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 5. Rotasyon Sonrası Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Dönüştürülmüş Faktör Yük Değerleri	
Faktör 1- Duygusal Bağlılık	
Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	,491
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	,477
Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,506
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	,644
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	,667
Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok	,855
Faktör 2-Devam Bağlılığı	
Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	,675
Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	,614
Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	,641

Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	,507
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılmayı düşünmem.	,649
Kuruluşuma çok şey borçluyum.	,595
Faktör 3-Normatif Bağlılık	
Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	,577
İstesem de şu anda kuruluştan ayrılmak benim için çok zor	,731
Şu anda kuruluştan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	,754
Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	,830
Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	,796
Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	,453
Faktör 1- Bütünleştirme	
Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	,538
Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	,694
Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	,838
Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum	,594
Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	,688
Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yaparım.	,798
Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	,517
Faktör 2-Uyma	
Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	,605
Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	,516
İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.	,618
İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.	,350
Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım	,543
İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	,443
Faktör 3- Hükmetme	
Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	,752
İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	,869
İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	,798
Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	,776
Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	,678
Faktör 4- Uzlaşma	
Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	,734
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.	,531
Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	,497
Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	,700

Faktör 5- Kaçınma	
Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	,408
İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	,518
İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	,701
İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	,530
İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	,560
İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım	,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.

Regresyon Analizi

Tablo 6. H1A, H1B, H1C Hipotezlerinin Alt Hipotezlerine Yönelik Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	B	t	p
Bütünleştirme	Duygusal Bağlılık	,224	,050	6,483	1,826	3,742	,012*
Uyma		,098	,010	1,205	2,365	3,732	,275
Hükmetme		,076	,006	,711	2,663	5,650	,401
Kaçınma		,001	,000	,000	3,053	7,014	,994
Uzlaşma		,116	,013	1,682	2,388	4,597	,197
Bütünleştirme	Devam Bağlılığı	,232	,054	6,979	1,680	3,866	,009*
Uyma		,141	,020	2,502	1,932	3,436	,116
Hükmetme		,253	,064	8,380	1,648	4,040	,004*
Kaçınma		,245	,060	7,865	1,774	4,714	,006*
Uzlaşma		,161	,026	3,266	1,991	4,323	,073
Bütünleştirme	Normatif Bağlılık	,076	,006	,709	2,496	6,094	,401
Uyma		,059	,003	,429	3,177	6,092	,514
Hükmetme		,045	,002	,251	2,645	6,829	,617

Kaçınma	,124	,015	1,922	2,353	6,641	,168
Uzlaşma	,093	,009	1,084	2,397	5,609	,300

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

Tablo 6'daki regresyon testi sonuçları incelendiğinde; algılanan çatışma çözme stratejilerinin bütünleştirme (H_{1A1}: ,012, p<0,05), boyutunun örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak uyma (H_{1A2}: ,275, p>0,05), hükmetme (H_{1A3}: ,401, p>0,05), kaçınma (H_{1A4}: ,994, p>0,05), uzlaşma (H_{1A5}: ,197, p>0,05) boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin devam bağlılığına etkisini incelemek gerekirse, bütünleştirme (H_{1B1}: ,009, p<0,05), hükmetme (H_{1B3}: ,004, p<0,05), kaçınma (H_{1B4}: ,006, p<0,05) boyutlarının devam bağlılığını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılırken uyma (H_{1B2}: ,116, p>0,05) ve uzlaşma (H_{1B5}: ,073, p>0,05) boyutlarının devam bağlılığına anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H₁ 'in son hipotezine göre, bütünleştirme (H_{1C1}: ,401, p>0,05), uyma (H_{1C2}: ,514, p>0,05), hükmetme (H_{1C3}: ,617, p>0,05), kaçınma (H_{1C4}: ,168, p>0,05) ve uzlaşma (H_{1C5}: ,300, p>0,05) boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Bağımsız Örneklem T Testleri

Tablo 7. Algılanan Çatışma Çözüm Stratejileri Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmaktadır.

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Cinsiyet	Erkek	68	3,5488	,36143	-1,092	,822
	Kadın	57	3,6184	,34667		
Medeni Durum	Evli	96	3,5826	,36625	,115	,550
	Bekar	29	3,5739	,32114		
Algılanan Çatışma Çözüm Stratejileri	Evli	21	3,6361	,33553	,784	,942
İle İlgili Eğitim Aldım	Hayır	104	3,5694	,35938		

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

Tablo 8. 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		
Medeni Durum	Evli	96	2,9589	,48030	2,185	,118
	Bekar	29	2,7184	,63498		

Algılanan Çatışma Çözüm Stratejileri İle İlgili Eğitim Aldım	Evet	21	2,8783	,56700	-,235	,791
	Hayır	104	2,9081	,52183		

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet değişkeni p değeri ,041 ($p < 0,05$) olduğundan aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumu ve çatışma yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıklarına yönelik bağımsız örneklem t testi yapılmış ve anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Anova Testleri

Katılımcıların yaşlarına, örgütte çalıştıkları yıllara ve örgütteki pozisyonlarına göre uyguladıkları algılanan çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Anova testi yapılmış ve $p > 0,05$ olduğundan aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumu ve idari personel olarak çalışılan toplam süreye göre uygulanan çatışma çözüm stratejileri arasında kaynaklanan farklılığı incelemek amacıyla LSD testi yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 9. Katılımcıların Çatışma Çözüm Stratejilerine İlişkin Post-Hoc Testleri

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	

Post-Hoc sonuçlarına göre, 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.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılan Anova Testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile yaş arasında ($p > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların örgütte çalıştıkları pozisyon ve eğitim durumuna göre örgütsel bağlılıkları arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) gözlemlenmiştir. Katılımcıların örgütte çalıştıkları yıl, idari personel olarak çalıştıkları toplam süre, örgütte çalıştıkları pozisyon, eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ($p>0,05$) ve anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 10. Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : 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.	Red Edildi
H _{1A₃} : Hükmetme boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H _{1A₄} : Kaçınma boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H _{1A₅} : Uzlaşma boyutunun duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red 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.	Kabul 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.	Red Edildi
H _{1C₃} : Hükmetme boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H _{1C₄} : Kaçınma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H _{1C₅} : Uzlaşma boyutunun normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.	Red Edildi
H ₂ : Algılanan çatışma çözüm stratejileri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul Edildi
H ₃ : Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul Edildi

SONUÇ

Çatışma yönetimi ile ilgili kapsamlı literatür olsa da bu fikri örgütsel bağlılık ile ilişkisi açısından teorik bir seviyenin ötesinde inceleyen alan araştırması sınırlıdır. Hem akademik hem de mesleki alanlarda, çatışmanın nedenine bağlı olarak, iç paydaşlar arasındaki çatışmaları yönetme konusunda açıkça farklılaşmış odakların olduğu tespit edilmiştir. Karabük Üniversitesinde idari personel olarak çalışanların örgüt içerisinde çatışma meydana geldiğinde birbirlerine karşı çatışmayı çözmeye yönelik uyguladıkları stratejilerin örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Çalışmamızda yer alan üç ana hipotezden ilki algılanan çatışma çözüm stratejilerinin örgütsel bağlılıkta etkisinin anlamlı olduğu yönündedir. 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 stratejisinin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu hipotezleri) regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz doğrultusunda, H_{1A} alt hipotezlerinde bütünleştirme boyutunun duygusal bağlılığa, H_{1B} alt hipotezlerinde bütünleştirme, hükmetme ve kaçınma boyutlarının devam bağlılığına anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. H_{1A} alt hipotezlerinden uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutunun duygusal bağlılığa, H_{1B} alt hipotezlerinde uyma ve uzlaşma boyutunun devam bağlılığına, H_{1C} alt hipotezlerinden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutlarının normatif bağlılığa etkisinin anlamlı bir sonuç içermediği saptanmıştır. Bu doğrultuda, katılımcıların çatışmalara karşı bakış açılarını ve çatışmanın varlığında onu çözmeye yönelik hangi stratejinin örgütü ile olan bağınu kuvvetlendireceğini bilmek önem arz etmektedir. Katılımcıya her çatışmanın aynı strateji ile çözülemeyeceğine yönelik eğitimlerin verilmesi uygun olacaktır. Çatışma ve çözüme stratejileri ile ilgili bilgilenen personelin ise, örgütüne olan bağlılığı devam edecektir. Personeli örgütüne bağlayan bir başka etken de kendisini örgütüne ait hissetmesi ve ailenin bir parçası olarak görmesidir. Devam ve normatif bağlılıklarında kişi kısmen kendisini mecbur hissettiği için örgütte çalışmaya devam edecektir. Bu durumda çatışmaların olası olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile, personelin örgütüne duygusal olarak bağlanması çatışmaların azalması için öncelik arz etmektedir. Bu durum örgüt iletişimi, çalışanlar arası güven, sosyal aktivitelerin yapılması, çalışanlara söz hakkı verilmesi, adil bir çalışma ortamı, yöneticinin etkili olması gibi unsurlar sayesinde mümkün olacaktır.

Çalışmamızın ikinci hipotez sonuçlarına bakıldığında, aynı seviyede çalışan kişiler arasında çatışma meydana geldiğinde birbirlerine uyguladıkları çatışma çözüm stratejilerinin demografik özellikler açısından kısmen farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını bulmaya yönelik T, Anova ve Post-Hoc testleri yapılmıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, örgütte kaç yıldan beri çalışıldığı, çatışma ile ilgili eğitim alma durumları, örgütteki pozisyonu ve bölümünü kapsayan demografik özelliklere ilişkin uygulanan çözüm stratejilerinin farklılaşmadığı ancak farklılığın yapılan Anova T testi sonucuna ilişkin olarak kişilerin eğitim durumu ile algılanan çatışma çözüm stratejileri arasında olduğu ikinci farklılığın ise idari personel olarak çalıştıkları toplam süreye ilişkin gerçekleştirdikleri çatışma çözüm stratejileri arasında olduğu saptanmıştır.

Çalışmamızda yer alan üçüncü ve son hipotez incelendiğinde; örgütsel bağlılığın demografik özellikler açısından yalnızca cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Örgüt içerisinde bir çatışma algılandığı zaman çalışan kişilerin onu çözmeye odaklı faaliyetler gerçekleştirmeleri örgütlerine olan bağlılıklarını arttıracaktır. Fakat çatışmayı çözmeye yönelik uygulanan strateji kişiye göre farklılık gösterebilir, bu nedenle örgüt içerisinde görev alan kişilerin birbirlerini iyi tanımalarına 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 ve çatışmanın şiddetinin artmasına sebebiyet verebilir ve bu örgüt için olumsuz sonuçlara örgütün faaliyetlerinin son bulmasına olanak yaratabilir. Sonucunda ise, örgütün olumsuz etkilenmesi ile kişi de olumsuz etkilenir görevlerini tam anlamıyla yerine getirmeyen kişi işsiz kalabilir. Bu kapsamda, çalışanlara çatışmalar ve onları çözmeye ilişkin eğitimlerin verilmesi uygun olacaktır. Aynı zamanda, kişiyi işe alma aşamasında örgüt ile bütünleşik şekilde değerlendirmek ve kişinin herhangi bir çatışma aşamasında göstereceği tutumu anlamaya yönelik bazı psikolojik testler (kişiliğini ortaya çıkarmak amacıyla) gerçekleştirilmesi uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- 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.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Erşahan, B., Doğan, İ. F., & Bulunmaz, G. (2011). “Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açuları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması”, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, 1-31.
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (1), 7-15.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavram ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram ve Üretim Yönetimi, 32 (32), 470-483.
- Çakır, A. (2021). Meslek Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Çatışma Eylem Stilleri Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi).
- Çelik, Y. (2010). Bankacılık Sektöründe Çatışma Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi).
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Dişbudak, T. (2011). Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi).
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eryeşil, K., & Öztürk, M. (2015). Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 18 (1), 137-154.
- Günerhan, O. (2017). Banka Çalışanlarının Yaşamış Olduğu Çatışmaların Çözümünde Duygusal Zekanın Etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi).

- Güriş, S. & Astar, M. (2015). SPSS ile İstatistik, DR Yayıncılık, İstanbul.
- Haq, I. U. (2011). The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics, *Social and Behavioral Sciences*, 25 (1), 287-310.
- Janssen, O. (2004). The Barrier Effect of Conflict With Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, *Work and Stress*, 18 (1), 56-65.
- Kavacık, M., Baltacı, F., & Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 73-85.
- Kılıç, E. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zekâ Düzeyinin Etkilerine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi).
- Kılıç, M. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*, Routledge, New York.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, A New Challenge, *Procedia Economics and Finance*, 39 (1), 807-814.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace*, Thousand Oaks Sage Publications, London.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurements and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), 83-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Rahim, M. A. (2002a). 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. A. (2002b). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support As Multilevel Moderators, 1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 35 (11), 2375-2398.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (5), 880-909.