

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ARTVİN ÇORUH
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erol ADİL

Danışman

Prof. Dr. Mehmet ERSOY

ARTVİN-2025

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ARTVİN ÇORUH
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erol ADİL

Danışman

Prof. Dr. Mehmet ERSOY

ARTVİN-2025

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum Örgütsel Çatışmanın Çalışan Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Artvin Çoruh Üniversitesi Örneği adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı taahhüt ederim. Aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi de beyan ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Artvin Çoruh Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin ... ay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

...../...../2025

Erol ADİL

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

Prof. Dr. Mehmet ERSOY danışmanlığında, **Erol ADİL** tarafından hazırlanan bu çalışma **09/04/2025** tarihinde aşağıdaki jüri tarafından **İşletme** Anabilim Dalı'nda **oybirliği/oyçokluğu** ile Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Mehmet ERSOY	İmza:.....
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Fikret SÖZBİLİR	İmza:.....
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. İsmail Tamer TOKLU	İmza:.....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

.... /.... /

Prof. Dr. Mustafa Çağatay KORKMAZ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLO LİSTESİ	VI
ŞEKİL LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR.....	VIII
SUMMARY	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÇATIŞMA KAVRAMI

1. Çatışma Kavramı.....	4
1.1.Çatışmanın Tanımı	4
1.2.Örgütsel Çatışma	7
1.3.Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kurumsal Yaklaşımlar	11
1.3.1.Geleneksel (Klasik) Yaklaşım.....	11
1.3.2.Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım	12
1.3.3.Etkileşimci (Modern) Yaklaşım	13
1.4.Çatışmanın Kaynakları.....	14
1.4.1.Amaç Farklılıkları	14
1.4.2.Kişilik Farklılıkları.....	15
1.4.3.İletişim Eksiklikleri	15
1.4.4.Statü Farklılıkları	16
1.4.5.Görev Tanımı Belirsizliği	16
1.4.6.İş Bölümü	16
1.4.7.İşler Arası Karşılıklı Bağıllık	17
1.4.8.Yaşam Farkı	17
1.5.Çatışma Türleri.....	17
1.5.1.Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri	18
1.5.2.Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışma Türleri	20
1.5.3.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri	21
1.5.4.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	23
1.6.Çatışma Yönetim Stilleri.....	24
1.6.1.Bütünleştirme (Tümleştirme) Stili	25
1.6.2.Uzlaşma-Ödün Verme Stili	26
1.6.3.Hükmetme – Üstünlük Kurma Stili.....	26
1.6.4.Kaçınma Stili.....	27
1.6.5.Uyma – İtaat Etme Stili.....	27
1.7.Çatışma Yönetim Stillerinde Stratejik ve Taktik Ayrım.....	27
1.8.Çatışmanın Sonuçları	28
1.8.1.Çatışmanın Olumlu Sonuçları	29
1.8.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.İş Tatmini.....	32
2.1.İş Tatmini Tanımı.....	32
2.2.İş Tatmini Önemi	36
2.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler	37
2.3.1.Cinsiyet	37
2.3.2.Yaş.....	38
2.3.3.Eğitim.....	38
2.3.4.Tecrübe.....	39
2.3.5.Kişilik.....	39
2.4.İş Tatmini Sonuçları.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

3.İş Performansı	41
3.1.İş Performansı Tanımı.....	41
3.2.İş Performansının Önemi	44
3.3.İş Performansının Boyutları	45
3.3.1.Görev Performansı	45
3.3.2.Bağlamsal Performans	45
3.4.İş Performansını Etkileyen Faktörler	46
3.5.Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Çalışan Performansı.....	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

4.Hipotez Oluşturma	51
4.1.Bireylerin İş Tatmini ile Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki	51
4.2.Bireylerin İş Performansı ile Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki..	54
4.3.Bireylerin İş Tatmini ile İş Performansı Arasındaki İlişki.....	56

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5. Örgütsel Çatışmanın Çalışan Performansı ve İş Tatminine Etkilerinin İncelenmesi....	59
5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	59
5.2. Kullanılan Ölçme Araçları	60
5.3. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analiz Yöntemleri.....	61

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

6. Araştırma Bulguları	62
6.1. Demografik Bulgular	62
6.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Test Sonuçları	63
6.3. Bulgular ve Yorumlar	64

6.3.1. Çatışma Yönetim Stratejisine Yönelik Bulgular	65
6.3.2. İş Performansı Ölçeğine Yönelik Bulgular	68
6.3.3. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Bulgular	69
6.4. Korelasyon Analizi.....	71
6.5. Regresyon.....	74
SONUÇ	81
KAYNAKLAR	81
ÖZGEÇMİŞ	95



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Demografik Bilgiler	62
Tablo 2: Cronbach Alpha Değerleri Tablosu.....	64
Tablo 3: ÇYY Ölçeği Ortalama ve Std. Sapma Analizi ve Sonuçları	66
Tablo 4: ÇYY Alt Boyları Ortalama ve Std.Sapma Analizi ve Sonuçları.....	68
Tablo 5: İş Performansı Ölçeği Ortalama ve Std.Sapma Analizi ve Sonuçları.	69
Tablo 6: İş Tatmini Ölçeği Ortalama ve Std.Sapma Analizi ve Sonuçları.	70
Tablo 7: Korelasyon Analizi Tablosu.....	72
Tablo 8: Basit Regresyon Analizine İlişkin Tablo	75
Tablo 9: Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Tablo.....	76
Tablo 10: Basit Regresyon Analizine İlişkin Tablo.	77
Tablo 11: Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Tablo.....	78
Tablo 12: Basit Regresyon Analizine İlişkin Tablo	78
Tablo 13: Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Tablo.....	79
Tablo 14: Hipotez Kabul/Ret Tablosu.....	80

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kurumsal Yaklaşımlar	11
Şekil 2: Robbins'ın Çatışma süreci modeli.....	22
Şekil 3: Kişiler arası çatışma yönetim stilinin iki boyutlu modeli	25



KISALTMALAR

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
EBYS	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ROCI-II	: The Rahim Organizational Conflict Inventory-II
Std.Sapma	: Standart Sapma
ÇYY	: Çatışma Yönetimi Yaklaşımları
vd.	: ve diğerleri
<	: Küçüktür
>	: Büyüktür
≤	: Küçük Eşittir
≥	: Büyük Eşittir
α	: Alfa katsayısı
β	: Beta katsayısı
p	: İstatistiksel Anlamlılık Değeri
r	: Korelasyon Katsayısı

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ARTVIN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Bu çalışmanın amacı, çatışma yönetim stratejilerinin çalışanların performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu bağlamda, Artvin Çoruh Üniversitesi'nde çalışan bireylerin iş ortamında karşılaştıkları çatışma durumlarında hangi yönetim yaklaşımlarını benimsediklerini belirlemek ve bu tercihlerin (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejileri) çalışanların iş tatmini ve performansı ile olan ilişkisini araştırmak hedeflenmiştir. Bu sayede, çatışma yönetim stratejilerinin iş hayatındaki önemi daha iyi anlaşılacak ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik öneriler sunulacaktır. Araştırma, Artvin Çoruh Üniversitesi'nde akademik, idari ve işçi statüsünde çalışan tüm iş göreni kapsamaktadır. Toplamda 956 iş görenin yer aldığı bu çalışmada, 285'inin yanıtları toplanmış ve elde edilen veriler, "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS-19) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada betimleyici istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, problem çözme ve taviz verme stratejileri iş tatminini artırarak olumlu sonuçlar doğururken, zorlama ve kaçınma stratejileri tatmin üzerinde belirgin bir etki yaratmamaktadır. Uyma stratejisi, bireylerin kendi ihtiyaçlarını göz ardı edip başkalarının beklentilerini önceliklendirmesi nedeniyle iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Problem çözme, kaçınma ve taviz verme stratejileri, iş performanslarını doğrudan etkilemektedir. Yetersiz çatışma yönetimi, ekip içi iş birliğini zayıflatabilir, iletişim sorunlarına yol açabilir ve çalışan performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Etkili çatışma yönetimi, çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirerek iş yerinde daha olumlu bir atmosferin oluşmasına katkıda bulunur. Bu bağlamda, yöneticilerin çatışma durumlarını doğru bir şekilde analiz etmeleri ve uygun stratejileri belirlemeleri son derece önemlidir. Çatışma yönetim stratejilerinin titizlikle seçilmesi, çalışanların iş tatmini ve performansını artırma potansiyelini en üst düzeye çıkarma fırsatı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, İş Tatmini, İş Performansı, Çatışma Çözme Stratejileri, Çatışma Yönetimi

SUMMARY

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION: THE CASE OF ARTVIN CORUH UNIVERSITY

The aim of this study is to examine the effects of conflict management strategies on employee performance and job satisfaction. In this context, it is intended to determine which management approaches individuals working at Artvin Coruh University adopt in conflict situations they encounter in the workplace, and to investigate the relationship between these preferences (problem-solving, accommodating, forcing, avoiding, and compromising strategies) and employees' job satisfaction and performance. Thus, the importance of conflict management strategies in professional life will be better understood, and recommendations for increasing employee satisfaction will be presented. The research encompasses all employees working in academic, administrative, and laborer statuses at Artvin Coruh University. In this study, which includes a total of 956 employees, responses from 285 individuals were collected, and the obtained data were analyzed using the "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS-19) program. Descriptive statistics, correlation, and regression analyses were applied in the study. According to the research findings, problem-solving and compromise strategies lead to positive outcomes by increasing job satisfaction, while coercion and avoidance strategies do not have a significant impact on satisfaction. The conformity strategy can negatively affect job satisfaction as individuals may prioritize others' expectations over their own needs. Problem-solving, avoidance, and compromise strategies directly influence job performance. Insufficient conflict management can weaken collaboration within teams, lead to communication issues, and negatively impact employee performance. Effective conflict management contributes to creating a more positive atmosphere in the workplace by enhancing employees' problem-solving skills. In this context, it is crucial for managers to accurately analyze conflict situations and determine appropriate strategies. Carefully selecting conflict management strategies offers the opportunity to maximize the potential for increasing employee job satisfaction and performance.

Keywords: Organizational Conflict, Job Satisfaction, Job Performance, Conflict Resolution Strategies, Conflict Management

ÖNSÖZ

Tez aşamamda bana desteklerini esirgemeyen ve bilgi birikimlerini her fırsatta benimle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet ERSOY'a, Prof. Dr. Fikret SÖZBİLİR'e, Öğr. Gör. Dr. Fatma NALBANT'a içten teşekkürlerimi sunuyorum. Onların rehberliği ve teşvikleri, bu süreçte karşılaştığım zorlukları aşmamda önemli bir rol oynamıştır. Bu süreçte gösterdikleri ilgi ve destek, akademik yolculuğumda büyük bir motivasyon kaynağı olmuştur.

Hayatım boyunca bana duyduğu inanç ve güvenle her zaman ilham veren sevgili eşim Ceylan Yılmaz ADİL'e ve aileme en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Onların desteği, bu zorlu süreçte bana güç sağladı ve hedeflerime ulaşmamda büyük bir rol oynamıştır. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında katkıda bulunan herkese minnettarım.

Erol ADİL

Artvin 2025

GİRİŞ

Günlük yaşamın birçok alanında karşımıza çıkan çatışma kavramı, çatışma olgusunun yaşandığı alanlarda geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu kavram, en basitinden savaşlar ve endüstriyel mücadeleler gibi büyük ölçekli olaylardan, bireyler arasındaki rekabet ve kişisel hoşnutsuzluklara kadar pek çok durumu kapsamaktadır. İnsanların birbirleriyle olan etkileşimlerinde, farklı görüşlerin, çıkarların ve duyguların çelişmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle çatışma, sadece fiziksel ya da ekonomik alanlarda değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik boyutlarda da kendini gösterir (Tekarslan, 2000, s. 238). Çatışma, insan ilişkilerinin karmaşıklığını ve dinamiklerini anlamak için önemli bir kavramdır.

Örgütler, insan davranışlarının etkileşimiyle şekillenen dinamik yapılar olduğundan, bu ortamda çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, çatışmaların getirebileceği potansiyel faydaları değerlendirmek ve olumsuz etkilerini minimize etmek için etkili bir çatışma yönetimi stratejisi geliştirmek son derece önemlidir. Çatışma yönetiminde temel hedef, yıkıcı sonuçları en aza indirirken, yapıcı sonuçlar elde etmektir. Zira, çatışmaların başıboş bırakılması veya kötü bir şekilde yönetilmesi, örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak iyi bir şekilde yönetilen çatışmalar, örgütsel değişim ve gelişim için fırsatlar sunabilir (Korkmaz, 1994, s. 77). Bu nedenle, çatışmanın istenilen düzeyde tutulması, sağlıklı bir örgütsel ortamın sürdürülmesi açısından kritik bir koşuldur. Özetle, çatışmaların yönetimi, örgütlerin başarısı için hayati bir öneme sahiptir ve bu süreçte dikkatli bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir.

Çalışan performansı, bireylerin bağlı bulundukları organizasyon içinde belirlenen hedefler doğrultusunda, sahip oldukları yetki ve sorumluluklar çerçevesinde ürettikleri çıktıları hem nicel hem de nitel açıdan değerlendiren bir kavramdır. Başka bir deyişle, çalışan performansı, çalışanların yetkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir ve bu yetkinlikler, verimliliklerini ve sundukları ürün veya hizmetlerin kalitesini belirler. Bu bağlamda, organizasyonel başarı ve etkililik kavramlarıyla çalışan performansı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Zira işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarında en önemli kaynak, sahip oldukları insan kaynağı potansiyelidir. Dolayısıyla, çalışanların performansı, organizasyonların genel başarısını etkileyen kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Ürüt, 2024, s. 13).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı duydukları memnuniyetin bir ifadesidir. Bu kavram, işin, çalışanların beklentileri ve istekleriyle ne kadar örtüştüğünü gösteren önemli

bir göstergedir. İş tatmini, yalnızca bireyin yaptığı işten değil, aynı zamanda iş ortamındaki tüm unsurlardan kaynaklanır. Çalışanlar, iş arkadaşları, yöneticiler ve genel organizasyon yapısı, kişinin iş yerinde hissettiği huzur ve rahatlık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, iş tatmini, bireyin iş yaşamındaki genel deneyimini ve psikolojik durumunu şekillendiren karmaşık bir duygudur (Özdemir, 2006, s. 70). Bu nedenle, iş tatmininin sağlanması hem çalışanların mutluluğu hem de organizasyonun genel verimliliği açısından son derece önemli bir faktördür.

Yapılan literatür taramaları, çatışma yönetiminin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri konusunda yeterli sayıda çalışmanın bulunmadığını göstermektedir. Mevcut literatürdeki çatışma ile ilgili çalışmalar genellikle kavramsal çerçeveler üzerinde yoğunlaşmakta, ampirik araştırmalar ise sınırlı sayıda kalmaktadır. Akman (2018) tarafından yapılan bir ampirik araştırma, çatışma yönetimi, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektedir. Özellikle Artvin Çoruh Üniversitesi özelinde bu alanda herhangi bir araştırmanın yapılmamış olması, konunun önemini daha da artırmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu çalışma, mevcut literatürdeki bu boşluğu doldurarak alana katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Çalışmanın temel amacı, Artvin Çoruh Üniversitesi çalışanlarının çatışma yönetim stratejileri ile çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu araştırma, bu üç değişken arasında bir etki veya ilişki olup olmadığını belirlemeyi ve varsa bu ilişkinin niteliğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu süreç sonucunda hem akademik literatüre katkı sağlayacak hem de pratik uygulamalara yönelik değerli bulguların elde edilmesi öngörülmektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, Artvin Çoruh Üniversitesi'nde akademik, idari ve işçi statüsünde görev yapan toplam 956 iş görene ulaşılmıştır. Araştırma sürecinde, katılımcılardan veri toplamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem aracılığıyla, toplamda 285 kişiden değerli veriler elde edilmiştir. Toplanan bu verilerin analizi için ise "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS-19) yazılımı tercih edilmiştir.

Tez, altı bölümden oluşan kapsamlı bir yapıya sahiptir. İlk üç bölümde, örgütsel çatışma, iş tatmini ve iş performansı gibi önemli kavramlar derinlemesine incelenmektedir. Bu bölümlerde, her bir kavramın tanımı ve önemleri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Dördüncü bölüm, hipotez geliştirme sürecine odaklanmakta ve bu süreçte izlenen yöntemler ile mantıksal çerçeve üzerinde durulmaktadır. Beşinci bölümde ise araştırma yöntemleri

açıklanarak, çalışmanın nasıl gerçekleştirildiği ve hangi tekniklerin kullanıldığı hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak altıncı bölümde elde edilen bulgular ve sonuçlar sistematik bir şekilde sunulmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI

1. Çatışma Kavramı

Örgütsel çatışma, bir organizasyon içinde iki veya daha fazla birey ya da gruplar arasında kaynakların paylaşımı veya görevlerin dağıtımıyla ilgili olarak meydana gelen anlaşmazlık ve uyuşmazlıkları belirtmektedir. Bu tür çatışmalar, aynı zamanda bu bireyler veya gruplar arasındaki statü, hedefler, değerler veya algılardaki farklılıklardan da kaynaklanabilir. Özetle, örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların birbirleriyle olan etkileşimlerinde ortaya çıkan karmaşık bir durumdur ve bu durum, organizasyonun dinamiklerini etkileyebilir (Solmuş, 2004, s. 37). Tez çalışmasının bu bölümünde çatışmanın tanımının yanı sıra, çatışmanın kaynakları, türleri, yönetim stilleri, stratejik yaklaşımın önemi ve çatışmanın sonuçları gibi konular ele alınacaktır.

1.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma kavramı, farklı bilim dalları tarafından çeşitli bakış açılarıyla incelenmekte ve bu konudaki anlayışlarını zenginleştirmektedir. Sosyologlar, psikologlar, ekonomi uzmanları ve siyaset bilimciler gibi birçok alanda yapılan araştırmalar, çatışmaya ilişkin çeşitli tanımlara yol açmıştır. Genel olarak bilinen ve kabul görmüş tanımıyla ise çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında, farklı kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1994, s. 395).

Farklı geçmişlere sahip bireyler ortak bir amaç için bir araya gelir ve bu kolektiflerin varlığını ve başarısını sürdürmesini amaçlar. Karmaşık organizasyon yapıları, zorlu üretim ve pazarlama yöntemleri, yoğun rekabet koşulları ve artan müşteri talepleri, organizasyon içindeki çeşitli bölümlerin, grupların ve bireylerin birbirleriyle uyum içinde çalışmasını zorunlu hâle getirir (Akkirman, 2016, s. 2).

Çatışma, çalışanlar veya bireyler arasında, çıkarların ve faaliyetlerin fiilen veya algılanan bir şekilde karşı karşıya geldiği, bir tarafın diğerinin amaçlarına engel teşkil ettiği ve çoğu zaman da bu engellemeyi başardığı bir sosyal etkileşim sürecidir. Bu durum, daha çok aktörlerin birbirleriyle (örneğin meslektaşları, diğer kuruluş üyeleri veya kuruluşla) faaliyetlerinin uyumsuzluğu şeklinde kendini göstermektedir (Spaho, 2013, s. 105).

Bireyler, diğer bireylerle etkileşim ve iletişim yoluyla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. İhtiyaçlarının karşılanamaması sonucunda ise yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkileyerek, yok olmaya giden sürece girmiş olurlar. Bu durum, bireyler arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık halleri yaratarak hem toplumsal hem de örgütsel yaşamda çatışmalara yol açmaktadır (Akgün, Yıldız, & Çelik, 2009, s. 90).

Erdoğan (1999) çatışmayı bireyin sosyal yaşamı ve zaman dilimi içinde istemediği durumlarla karşılaşması ve bir sonuca ulaşmak için zorlanması sonucunda ortaya çıkan davranış ve duygusal tepkiler olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1999 , s. 146).

Çatışma kavramı, farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve her bakış açısı, sorunun farklı bir yönünü aydınlatmıştır. Farklı tanımları incelediğimizde ise, "uyumsuzluk", "anlaşmazlık", "zıtlasma" gibi ortak kelimeler göze çarpar. Bu ortak noktalar, çatışmanın temelini oluşturan unsurları da ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çatışma, uyumsuzluğun ve anlaşmazlığın yol açtığı bir durum olarak tanımlanabilir (Topaloğlu & Boylu, 2006, s. 5).

Çeşitli yorumlara rağmen, uyumsuzluk kavramının ortak özü, bireylerin etkileşimleri, birliktelikleri ve eylemleri içinde ortaya çıkan eşitsizlikler olarak özetlenebilir. Bu açıklamalarda uyumsuzluk, uyumsuzluk, farklılık, farklı değer değerlendirmeleri, karşıtlık gibi unsurların olağan karşılanması, çatışmanın kaçınılmaz olarak toplumsal dinamiklerin bir unsuru olduğunu göstermektedir (Gürses Kürkçe, 2015, s. 9).

Çatışma, tıpkı hayatımızın diğer alanlarında olduğu gibi okullarda da var olan bir gerçektir. Sarpkaya'nın (2002) da belirttiği gibi, okullar, toplumun küçük birer modeli gibidir ve işleyişlerinde insan unsuruna büyük yer verirler. Bu nedenle, okullarda çatışma daha somut ve gerçek bir hal alır. Önemli olan, bu çatışmaların iyi yönetilmesi ve okulların amaçları doğrultusunda kullanılmasıdır. Bu sayede çatışmalar, olumlu sonuçlara da hizmet edebilirler (Sarpkaya, 2002, s. 46).

Eğitim kurumlarında yoğun bir iletişim ağı bulunur ve bu etkileşimler, bireyler arasında kaçınılmaz olarak çatışmalara yol açar. Bu çatışmaların temel kaynağı, kişilerin farklı ilgi alanları, kişilikleri, değerleri, tutumları ve ihtiyaçlarıdır. Aşan ve Aydın'ın (2018) ifade ettiği üzere, çatışma, genellikle karşıt ihtiyaçlar, duygular, düşünceler veya hedefler taşıyan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen bir uyumsuzluk durumu olarak tanımlanabilmektedir (Koçak & Baskan Atanur, 2013, s. 213).

Hançerlioğlu (1979), çatışmayı insan toplumlarında açıkça gözlemlenebilecek bir olgu olarak tanımlamaktadır. Ona göre, organik ve inorganik doğada da çatışma farklı biçimlerde kendini gösterir. Örneğin, elmanın gelişme sürecindeki değişimler de bir tür çatışma olarak değerlendirilebilir. Hançerlioğlu (1979), doğa, toplum ve bilincin temel diyalektik yasasının çatışma olduğunu savunur. Bu yasa uyarınca, bir olan şey zamanla birçok karşıt şeye bölünür ve bu karşıt unsurlar da birbiriyle çelişmeye başlar. Bu çelişki, kalıcılık ve değişim arasındaki karşıtlıktan doğar. Kalıcılık göreceli ve geçiciyken, değişim sürekli ve sürekli. Doğada ve toplumda bu çelişkiler sayesinde gelişir ve değişir. Çatışma tanımları incelendiğinde çoğunlukla zıtlık ve engelleme ifadelerinin yer aldığı çıkar uyumsuzluğuna sahip tarafların olduğu varsayımı açıkça görülmektedir. Birçok çatışmanın hem gizli hem de açık bir şekilde gerçekleşen, önceden planlanmış bir eylem olduğu belirtilmektedir (Özdaşlı & Alparslan, 2009, s. 23).

Çatışmalar, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Bu nedenle, geçmişten günümüze farklı alanlarda ve boyutlarda ortaya çıktıkları iddia edilmektedir. Bu bağlamda, çeşitli kişilik özelliklerine ve eğilimlere sahip bireylerden kaynaklanan içsel çatışmalar, aile içindeki anlaşmazlıklar, arkadaşlık sorunları, kan davaları, işçi-işveren çatışmaları, rekabetten kaynaklanan gerginlikler, bölgesel ve kültürel farklılıklardan meydana gelen uyuşmazlıklar, mezhep ve din çatışmaları, ideolojik ve siyasi çekişmeler, ırk ayrımcılığı, mesleki ve sektörel anlaşmazlıklar ile savaşlar, akla gelen başlıca çatışma türlerinden yalnızca birkaçıdır. Bu örnekler, çatışmaların hem bireysel hem de toplumsal boyutlarda var olduğunu ve farklı etkenlerden kaynaklanabildiğini göstermektedir (Genç, 1998, s. 272,273).

Baron (1990) çatışma kavramına dair birçok tanımı inceledikten sonra, tüm tanımların beş temel unsurda birleştiğine varmıştır (Baron, 1990) :

- Karşıt Taraflar: Çatışma, anlaşmazlığa düşen kişiler veya grupları içerir.
- Farkındalık: Bir çatışmanın ortaya çıkabilmesi için, karşı karşıya gelen tarafların her ikisinin de aralarındaki anlaşmazlığın farkında olması şarttır.
- Vazgeçme Beklentisi: Her iki taraf da diğer tarafın sonunda isteklerinden vazgeçeceği inancına sahiptir.
- Süreçsellik: Çatışma bir süreçtir; bireyler arasındaki mevcut ilişkilerden ortaya çıkar ve geçmiş etkileşimlerin ve olayların altyapısını yansıtır.
- Engelleme Davranışları: Çatışma, karşı tarafın amaçlarını engellemeye yönelik karmaşık davranışlara yol açar.

İnsanların etkileşime girdiği her ortamda olduğu gibi, örgütlerde de farklı değerler ve durumlar gerilime ve çatışmaya yol açabilir. Bu çatışmalar, ilk bakışta uyumsuz bir durum olarak algılanabilir. Fakat doğru şekilde tanımlanıp yönetildiğinde hem bireyler hem de organizasyonlar için önemli bir gelişme fırsatı sunabilir. Dikkatli ve etkili bir yönetici, çatışmayı organizasyonun ve çalışanların gelişimine katkıda bulunacak bir araç olarak kullanabilmektedir (Darling & Walker, 2001, s. 230).

Yaşadığımız karmaşık dünya, çok sayıda insanla bir arada yaşama zorunluluğu ve iş birliğinin gerekliliği gibi etkenler, uyumlu bir yaşam arzusuna yol açsa da her sosyal ortamda çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Farklı bakış açıları, değerler, inançlar ve çıkarlar, bu tür zıtlıkların temelini oluşturur. Bu nedenle, çatışma, her toplulukta mevcut olan dinamik etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan doğal bir durumdur (Çağlayan, 2006, s. 5).

1.2. Örgütsel Çatışma

Örgütlerdeki çatışma, Rahim (1985) tarafından "bireyler ve gruplar arasındaki ya da içindeki uyumsuzluk veya anlaşmazlık şeklinde ortaya çıkan bir etkileşim" olarak tanımlanırken, Şimşek (2002) çatışmayı "bir örgütte iki kişi veya grup arasında sınırlı kaynakların paylaşımı ya da tahsisi ile bu kişiler veya gruplar arasındaki statü, hedef, değer veya algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık" olarak ele alarak nedenlere vurgu yapmıştır.

Zaman içinde, örgütsel çatışmaya bakış açısı da önemli ölçüde değişmiştir. Farklı yaklaşımlar, çatışmanın doğası ve yönetiminin anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Bu yaklaşımları üç ana gruba ayrılabilir (Tengilimoğlu, 1991, s. 126). Geleneksel bakış açısına göre, çatışmalar zararlı olup örgütleri zayıflatır. Yöneticilerin görevi ise çatışmaları önlemek ve ortaya çıkanları da anında çözmektir. Bu bakış açısı, çatışmadan kaçınmayı ve olumlu yönlerini görmezden gelmeyi savunur. Fakat bu yaklaşım, örgütlerin karmaşık yapısını ve işleyişini göz ardı eder. Bu şekilde ifade edilen bir görüşün, örgütün yapısal özelliklerini ve gerçeklerini göz önünde bulundurduğu söylenemez (Kandemir, 2006, s. 12). 1920'lerde Mark Park Follet'in öncülüğünde ortaya çıkan davranışçı görüş, çatışmanın her zaman olumsuz olmadığını savunur. Bu görüşe göre, çatışmalar, karmaşık örgüt yapıları nedeniyle doğal olarak ortaya çıkar. Davranışçılar, çatışmayı bastırmak yerine, onu kabul etmeyi ve yönetmeyi savunur. Fakat bu görüşte, çatışmanın olumlu yönlerini kullanmaya yönelik net bir öneri bulunmamaktadır (Kılınç, 1985, s. 108).

Etkileşimci bakış açısı, çatışmanın örgütler üzerindeki etkisini incelerken örgütlerin durağanlık ve değişim ihtiyacına odaklanır. Bu görüşe göre, çatışmalar sadece olumsuzluk değil, aynı zamanda grup kimliğini güçlendirme ve iş başarısını artırma potansiyeline de sahiptir. Etkileşimciler, tüm çatışmaların iyi veya kötü olduğunu savunmak yerine, her birinin örgütsel gelişime katkı sağlayabileceğini öne sürerler. Bu bakış açısı, çatışmaları yönetmek ve örgüt için faydalı hâle getirmek için daha karmaşık bir yaklaşım benimsemektedir (Narin, 2015, s. 6,7).

Örgütlerde çatışmanın tamamen yok edilmesi ya da minimum seviyeye indirilmesi, durgunluğa ve verimsizliğe yol açabilir. Öte yandan, sürekli ve yoğun bir çatışma ortamı da belirsizlik ve yıpranmaya neden olur. Bu nedenle, çatışmanın düzeyi ve sıklığı oldukça önemlidir (Tuğulu, 1996, s. 6).

Günlük yaşamda her ne kadar istenmese de başkalarıyla etkileşim halinde olmanın doğal bir sonucu olarak çatışma kaçınılmaz bir gerçekliktir. En basit hâliyle, çatışma, fikir ayrılıkları, zıtlasmalar ve uyumsuzluk gibi durumlarla ifade edilebilir. Örgütsel yaşam bağlamında ise çatışma, bir tarafın kendi çıkarlarının, diğer bir taraf tarafından olumsuz etkilendiğini veya engellendiğini hissetmesi durumudur (Wall, Callister, & J., 1995, s. 119).

Örgütlerde çatışma kavramı, günlük yaşamda kullanıldığından daha geniş bir kapsama sahiptir. Günlük hayattaki çatışma, genellikle ses yükseltme veya ağız dalaşması şeklinde kendini gösterirken örgütlerdeki çatışmalar uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar, tartışmalar ve bir başkasının isteklerini engellemeyi de içerir. Örgütsel çatışmanın iki ana unsuru, tarafların birbirine bağımlı olması ve amaçlarının birbirleriyle çeliştiği algısıdır. Bu algı, kaynaklar, yetki veya statü gibi konularda rekabetten kaynaklanabilir (Schmidt & Kochan, 1972, s. 360).

Örgütlerde çatışmanın performansa etkisi, uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Özellikle 1970 öncesinde yapılan araştırmalarda ve günümüzde de birtakım yöneticiler tarafından çatışma, her zaman olumsuz ve işleyişi engelleyen bir durum olarak görülmüştür. Bu görüşe göre çatışma, gerginliğe, üretkenliğin düşmesine ve iş birliğinin zayıflamasına yol açar. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, çatışmanın her zaman olumsuz olmadığını, bazı durumlarda örgüt performansını da artırabileceğini göstermiştir (Argyris, 1964, s. 14). Geleneksel bir bakış açısına göre, örgütlerde çatışma her zaman olumsuz bir durumdur ve "işlevsel olmayan çatışma" olarak adlandırılır. Bu görüşe göre, çatışma olabildiğince yok edilmeli veya en azından azaltılmalıdır. Bu görüşün savunucuları, çatışmanın bilgi

paylaşımını, karar vermeyi, ekip ruhunu olumsuz etkilediğini, algılarda sapmalara yol açtığını, örgüt içi politik davranışları ve çalışanların stresini artırdığını ve iş tatminini düşürdüğünü savunurlar. Ancak günümüzde bu görüş "fazla basit" olarak değerlendirilmektedir. Çatışmanın her zaman olumsuz olmadığı, bazı durumlarda örgütlere fayda sağlayabileceği de bilinmektedir (De Dreu & Weingart, 2008, s. 647).

Çatışmalar, her zaman net bir şekilde çözülmesi veya teşvik edilmesi gereken durumlar değildir. Yöneticiler, çatışmanın etkilerini dikkatlice gözlemleyerek ve değerlendirerek hangi yaklaşımın uygun olduğu hakkında karar vermelidir. Karmaşıklık, tek bir çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmesinden kaynaklanır. Çatışmanın tolere edilebileceği seviyede belirsizdir. Çok az çatışma durgunluğa yol açarken, fazlası kargaşa yaratabilir. Bu nedenle, her çatışma için en uygun bir seviye belirlemek ve bu seviyeyi korumak için gerekli adımları atmak yöneticilerin sorumluluğudur. Farklı gruplar çatışmadan farklı şekilde etkilenebilir. Bir grup için motive edici olan çatışma, başka bir grup için stresli olabilir. Yöneticiler, çatışmanın tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak kapsayıcı bir yaklaşım benimsemelidir. Son olarak, bir grup veya tüm kuruluşun ihtiyaç duyduğu çatışma seviyesi zamanla değişebilir. Yöneticiler, çatışmanın dinamik ve karmaşık doğasını anlayarak her bir çatışmayı özel olarak değerlendirmeli ve duruma uygun bir şekilde yönetmelidir. Bu sayede, çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirmek ve potansiyel faydalarını en üst düzeye çıkarmak mümkün olabilir (Champoux, 2011, s. 280).

Örgütsel bağlamda çatışma kavramı incelendiğinde, her kurumun farklı düşünce ve taleplere sahip bireylerden oluştuğu anlaşılmaktadır (Gümüşeli, 1994, s. 24). Örgütsel çatışma, zıtlık ve uyumsuzluk olarak ortaya çıkan, etkili bir şekilde yönetilmediği takdirde bireylere ve kuruma zarar verebilecek dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, çeşitli inançlar, değerler, düşünce yapıları ve beklentilere sahip bireylerin bulunduğu örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz bir şekilde meydana gelmektedir. Bu nedenle, çatışmaların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bireylerin çatışmaya karşı tutum ve yaklaşımlarının önemi büyüktür.

Örgütsel çatışma, sürekli değişen ve gelişen bir etkileşim sürecini ifade eder. Bu süreç, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında, kendi içlerinde ya da örgütle olan ilişkilerinde çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar ve çatışmalar şeklinde

kendini gösterir. Bu durum, farklı görüşlerin, çıkarların ve hedeflerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir zıtlık ve gerilim ortamı yaratabilmektedir (Gümüşeli, 1994, s. 24).

Örgütlerde, kaynaklara, iş akışlarına ve görevlere olan karşılıklı bağımlılıklar, çatışmalara yol açabilir. Kamu, özel sektör ve sivil toplum gibi farklı kuruluşlar, sınırlı kaynakları belirli hedeflere ulaşmak için kullanarak mal ve hizmet üretirler. Bu kaynakların kıtlığı, her bir grubun ihtiyacı olandan daha azıyla yetinmek zorunda kalmasına neden olabilir. Bu durum, kaynakların paylaşımı konusunda anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilir (Stoner & Wankel, 1986, s. 383). Örgütler, birbirine bağlı departmanlardan, gruplardan ve bireylerden oluşan karmaşık yapılardır. Her bir birimin işlevini yerine getirebilmesi, diğer birimlerin de görevlerini tamamlamasına bağlıdır. Bu karşılıklı bağımlılık, iş akışlarında ve görev dağılımında önemli bir rol oynar. Ancak bu durum, aynı zamanda çatışma riskini de beraberinde getirir. Farklı departmanların veya grupların öncelikleri ve hedefleri çeliştiğinde, kaynaklar veya iş akışı konusunda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu da gerginlik, rekabet ve çatışmaya yol açabilir (Robbins S. P., 1990, s. 414). Örgütlerin kuruluşunda ve yeniden yapılanmasında örgütsel görevler, yetkiler ve sorumluluklar tanımlanır ve kişilere dağıtılır. Bu dağılımın net ve mantıklı bir şekilde yapılmaması, örgütsel çatışmanın en önemli kaynaklarından biridir. Eğer bir görev veya yetkinin sahibi net olarak belirlenmemişse veya iki kişiye birden yetki verilmişse, bu durum sorumluluktan kaçınmaya, işlerin gecikmesine ve departmanlar arasında anlaşmazlıklara yol açabilmektedir.

Bireysel ve gruplar arası çalışma problemleri, işletmenin normal faaliyetlerinin aksamasına ve verimliliğin düşmesine neden olabilir. Çatışmanın ortaya çıkmasıyla birlikte çalışanların motivasyonu azalır ve organizasyonda genel bir durgunluk yaşanabilir. Örneğin, bir üretim hattında bir grup çalışanın işini yapmaması, diğer grupların da iş akışını olumsuz etkileyerek üretim hedeflerine ulaşılmasını engelleyebilir. Bu durum, gruplar arasında gerginliğe ve çatışmaya yol açabilir. Rekabet ile çatışma arasındaki farkı da göz önünde bulundurmak önemlidir. Rekabet, diğer gruba müdahale etmeden hedeflere ulaşmayı amaçlarken, çatışma ise karşıt bir gruba yönelmiş bir mücadeleyi temsil eder. Öğrencilerin iyi not almak için giriştiği mücadele bir rekabet örneğidir. Yoğun rekabet ortamında bile çatışma ortaya çıkabilir. Ancak, her iki taraf da çatışmadan çıkar elde ediyorsa, rekabetin çatışmaya dönüşme olasılığı düşüktür. Örneğin, iki öğretim görevlisi akademik unvanlarını

yükseltmek için çabaladıklarında, bu çabalar birbirini engellemiyorsa ve her ikisi de hedeflerine ulaşıyorsa, aralarında bir çatışma oluşmamaktadır (Vecchio, 1995, s. 543).

1.3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kurumsal Yaklaşımlar

Zaman içerisinde çatışmanın algılanması ve yönetilmesine ilişkin farklı yaklaşımlar görülmektedir. Geçmişte çatışma kaçınılması gereken bir durum iken günümüzde modern yaklaşım ile bunun doğal bir olgu olduğu ve örgütün amaçları doğrultusunda doğru yönetilmesi durumunda örgütün yararına kullanılabileceği düşüncesi savunulmaktadır (Yıldızoğlu & Burgaz , 2014, s. 306).

Bir organizasyon içinde meydana gelebilecek çatışma durumları, farklı yönetim teorileri tarafından çeşitli biçimlerde incelenmiştir (Can, 1999, s. 47). Bu konudaki yaklaşımlar, klasik, neoklasik ve modern olmak üzere üç ana kategoriye ayrılabilir ve bu ayrım aşağıdaki Şekil 1’de sunulmaktadır (Uçar, 2007, s. 12,13).



Şekil 1: Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kurumsal Yaklaşımlar
Kaynak: (Uçar, 2007, s. 12,13).

1.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımı doğru bir şekilde anlayabilmek için, öncelikle ortaya çıktığı dönemdeki şartları iyi analiz etmek gerekir. Hızla büyüyen ve üretimin tamamının satılabildiği, buna bağlı olarak yüksek talebi karşılayamayan bir arzın varlığı söz konusuydu. Rekabetin olmaması, üretimde kaliteli ürün sunmak için yaratıcılığa ve bunu sağlayacak nitelikli iş görene ihtiyacı ortadan kaldırmaktaydı. İnsan faktörü sadece üretimde makineye yardımın bir parçası olarak belirlenmiştir (Çetin, Akın, & Vedat, 2001, s. 9).

Çatışma, ilk araştırmalar sonucunda olumsuz bir durum olarak kabul edilmiştir. Şiddet, zarar, yıkım ve mantıksızlık ile eşdeğer olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle, çatışmaların önlenmesi büyük önem taşımaktadır. 1940'lı yıllarda gerçekleştirilen birçok araştırma, bu görüşün tutarlı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Geleneksel bakış açısına göre, çatışma, bir örgütün işleyişine olumsuz etkilerde bulunan, faaliyetlerini sekteye uğratan ve dolayısıyla maliyetlerini artıran bir durum olarak değerlendirilmektedir. Çatışmalar, çalışanlar arasında sorunlar yaratır. Stres altında alınan kararlar, çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açar ve bu da üretkenlikte ve üretime katkıda azalmaya neden olur. Bu görüşü benimseyen örgüt kuramcıları, çatışmanın kaçınılması gereken bir durum olduğunu vurgulamaktadır. Çatışma meydana geldiğinde, örgütün verimliliği düşer ve bu durum yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Çatışmaların, huzursuzluk yaratan unsurlar ve profesyonel olmayan yönetimlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla doğru bir yönetim tarzı çatışmayı ortadan kaldıracak ve performansı arttıracaktır. Örgüt yöneticilerinin vazifesi örgütün bu tarz problemlerle karşılaşmasını engellemek ve örgütün geleceğini tehlikeye sokmamak ve büyümesini sağlamaktır (Özgan, 2006, s. 103).

Geleneksel bakış açısına göre, çatışmalardan her zaman kaçınmak gerekir. Bu yaklaşım, örgüt verimliliğini artırmak, olumsuz durumların yaşanmasını engellemek ve biçimselliği korumak için çatışmanın nedenlerine odaklanır. Bu bakış açısına göre, çatışmalar, biçimsel yönden aksaklıklar olarak görülür. İş hayatında eski ve yerleşik görüşe göre, çatışma ortamı hem verimliliği düşürür hem de çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti azaltır. Bu anlayış, huzurlu ve çatışmasız bir çalışma ortamının daha yüksek verimlilik ve iş tatmini getireceğini öne sürmektedir (Gray & Starke, 1984, s. 488).

Sonuç olarak, geleneksel yaklaşımı benimseyen bireyler, örgüt içindeki çatışmaların kökenlerini incelemek yerine, bu çatışmalardan kaçınmayı tercih etmektedirler (Bayar & Mete, 2022, s. 75).

1.3.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, çatışmanın örgüte zarar verdiğini ve örgütten kaldırılması gerektiğini savunmasının yanında; örgütteki çalışanları makine olarak görmek yerine onları birer sosyal varlık olduğunu ve insan davranışları ile ilişkilerine önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Şahin & Hülya, 2016, s. 169).

Davranışsal yaklaşım, örgütte çalışan bireyleri sosyal birer varlık olarak nitelendirerek; bireylerin görüş farklılıkları sebebiyle ortaya çıkan çatışmayı doğal ve kaçınılmaz bir süreç olarak kabul eder. Çatışmaların yönetici tarafından iyi yönetilerek örgütün yararına kullanılabileceğini savunmaktadır (Güzel, 2010, s. 9).

Davranışçı bakış açısı, çatışmanın karmaşık organizasyonların doğasında var olduğuna inanır ve bunu doğal bir durum olarak değerlendirir. Bu perspektif, tüm çatışmaların yıkıcı olmadığını ve grup çatışmalarının toplumsal hedeflere ulaşmada katkı sağladığını savunur. Davranışçıların çatışma anlayışı, bu durumu tam anlamıyla benimsemeleriyle izah edilebilir. Bu görüşü benimseyen Bennis ve arkadaşları (1989), çatışmanın örgüt içindeki bireyler ve gruplar arasındaki farklılıklardan doğduğunu belirtmekte ve çatışmanın ortadan kaldırılması, bu farklılıkların yok edilmesi anlamına geldiğini ve bu durumun örgütsel ortamda mümkün olmadığını ileri sürmektedirler (Aydın, 1996, s. 29).

Örgüt içinde çalışan bireyleri sosyal varlıklar olarak değerlendiren ve insan davranışları ve ilişkilerine odaklanan bu yaklaşım, geleneksel anlayışın tersine çatışmayı örgütün bir parçası olarak ele almaktadır. Farklı görüşler, yaşamın dinamik bir parçasıdır ve örgütlerde çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle, çatışmalardan yararlanarak örgütsel performansı artırmanın yolları araştırılmalıdır. Yöneticiler, çatışmayı rekabete dönüştürerek işletmeye fayda sağlamalıdır. Çatışmalar, iyi yönetildiği takdirde olumsuz değil, olumlu sonuçlar doğurabilir. Bu noktada, yöneticinin rolü oldukça önemlidir (Şahin, Emni, & Ünsal, 2006, s. 555).

1.3.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak organizasyonun devamlılığı için belirli bir düzeyde çatışmanın olması gerektiğini vurgulamaktadır (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005). Ayrıca bu yaklaşım çatışmayı kabul etmekle kalmayıp belirli bir düzeyde çatışma ortamının varlığı için gerektiğinde çatışmaların bilinçli olarak teşvik edilmesi gerektiğini savunmuştur (Topaloğlu, 2011, s. 253).

Etkileşimci yaklaşım;

- Çatışmanın gerekliliğini kabul etmesi,
- Yöneticilerin çatışma yönetimini temel bir sorumluluk olarak kabul etmesi,
- Karşı koyma ve aykırılığı teşvik etmesi.

- Çatışma yönetimi, çözüm yöntemleri ve motivasyonu içerecek şekilde tanımlanmadığı için davranışçı yaklaşımdan farklılık gösterir (Doğrusöz, 1987, s.5).

Etkileşimci yaklaşım, bir örgüt içerisinde hiç çatışma yaşanmaması ya da yaşanan çatışma düzeyinin düşük olması durumunda örgütün başarısını olumsuz etkileyeceğini, bu sebeple de çatışmanın teşvik edilmesi gerektiğini savunur. Bununla birlikte çatışma düzeyinin istenenden daha yüksek seviyede olması örgüt faaliyetlerinin yürütülmesini olumsuz etkileyeceğinden, yıkıcı hâle gelmeye başladığında çatışmaların önüne geçilmelidir (Topaloğlu, 2011, s. 253).

Günümüzde yaygın olan çatışma görüşü, çatışmanın varlığını kabul eder ve hatta onu teşvik eder. Bu yaklaşım, grubun değişime ve yeniliğe karşı uyanık kalmasını ve öz eleştiri yapabilmesini sağlamak için kontrollü bir şekilde çatışma yaratılmasını savunur. Bu görüşe göre, liderin görevi, grubu asgari düzeyde uyanık ve yaratıcı tutabilecek kadar çatışmayı teşvik etmektir. Belirli bir seviyede çatışma, verimliliği artırabilir ve örgütsel performansı geliştirebilir. Bu teoremin temelinde, çatışmanın örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir unsuru olduğu ve onu yönetmek ve örgütsel etkinliği artırmak için kullanmak gerektiği fikri yatmaktadır (Gümüşeli, 1994, s. 34-35).

Çatışmanın olumsuz bir durum olduğu ve kesinlikle öğrenilmesi gerekli olduğunu öne süren klasik ya da geleneksel bakış açısının günümüz bilimsel gerçekleriyle örtüşmediği görülmektedir. Gerçekten de modern veya etkileşimli yöntemlerin, çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda daha etkili ve verimli hâle geleceği fikri, yeni bilimsel araştırmalar sonucunda daha tutarlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Gümüşeli, 1994, s. 35).

1.4. Çatışmanın Kaynakları

İşyerinde, farklı bakış açıları ve fikirlerin bir araya gelmesi, beraberinde anlaşmazlıkları da getirebilir. Bu tür çatışmalar, motivasyonu düşürerek üretkenliği baltalayabilir ve hatta işten ayrılmalara yol açabilir. Bu nedenle, işyerinde ortaya çıkan çatışmaları anlamak ve doğru şekilde yönetmek oldukça önemlidir. Çatışmaların birçok kaynağı olabilir. Bunlardan bazıları;

1.4.1. Amaç Farklılıkları

Bireyler ya da grup arası amaç farklılıkları çatışmaya neden olan bir etmendir. Örgütsel süreçlere bakıldığında ise, yöneticinin amaçları ile örgütlerin ya da ekiplerin

amaçları arasında farklılıklar yaşanabildiği gibi yönetici ve çalışanların amaçları arasında da farklılıklar yaşanabilmektedir. Bu da çatışma durumlarına neden olmaktadır (Koçel, 1994).

Örgütlerde çatışma ortamının oluşmasında önemli bir etken, bireylerin ve grupların amaçları ve bakış açıları arasındaki farklılıklardır. Her bireyin kendine özgü geçmişi, kültürü, yetiştirme tarzı ve duygu-düşünce yapısı, olaylara karşı farklı tepkiler vermesine ve farklı davranışlar sergilemesine neden olur. Bu farklılıklar, bireylerin örgütsel hedeflere bakış açılarını da etkileyerek çatışmaya zemin hazırlar (Eren, 2001, s. 183).

1.4.2. Kişilik Farklılıkları

Sosyal yapı içerisinde bireylerin çeşitli sosyal ve kültürel arka planlardan gelmesi, kişilik farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Her birey, farklı değerler, inançlar, hedefler ve karakter özellikleri taşımaktadır. Bu çeşitlilik, örgüt içinde zaman zaman uyuşmazlık ve anlaşmazlıklara yol açarak çatışmalara neden olabilmektedir (Wall, Callister, & J., 1995).

Farklı kişilik yapıları, çatışmanın doğasını ve ortaya çıkışını önemli ölçüde etkileyebilir. Bu durum, bireylerin çatışmaya verdiği tepkileri ve yönetme biçimlerini de şekillendirir. Bazı bireyler, kişilikleri gereği çatışmadan kaçınırken, bazıları ise çatışmaya daha yatkın olma eğilimindedir. Mükemmeliyetçi bir çalışan, işlerin kusursuz olmasını isterken, daha rahat bir çalışma tarzına sahip olan bir meslektaş ile çatışmaya girebilir. Bu gibi kişilik farklılıkları, çalışanlar arasındaki algılama farklılıklarını da artırarak çatışma riskini yükseltebilir. Kişilik yapıları, çatışmanın sıklığını ve yoğunluğunu da etkileyebilir. Daha duygusal bireyler, daha sık ve yoğun çatışmalar yaşayabilirken, sakin ve analitik düşünen bireyler çatışmalardan kaçınma veya uzlaşmaya daha yatkın olabilir. Bireyler arası farklılıklar sadece çatışmanın sıklığını ve yoğunluğunu değil, çatışmaya verilen tepkileri ve çatışma yönetimi davranışlarını da etkiler. Bazı bireyler çatışmadan kaçınmayı tercih ederken, bazıları ise çatışmayı doğrudan ele almayı ve çözmeyi tercih edebilir. Kişilik yapıları, çatışmanın çözümü için kullanılan stratejileri de etkileyebilir. Örneğin, uzlaşmacı bir kişilik, çatışma çözümünde uzlaşmaya ve orta bir yol bulmaya daha yatkın olabilmektedir (Tekarslan, Kılınç, Şencan, & Baysal, 2000, s. 20).

1.4.3. İletişim Eksiklikleri

Kişiler arası duygu, düşünce ve bilgi aktarma süreci olan iletişimin eksik yapılması durumunda problemler ortaya çıkmaktadır. İletişim, çatışma durumlarının oluşmasında, yayılmasında ve yönetilmesinde önemli rol oynadığı için örgüt içi ya da örgütler arası

ilişkilerdeki hatalı ve yetersiz iletişim, çatışmalara yol açmaktadır (Spaho, 2013, s. 104). Bir organizasyonda bir bilginin amacına ulaşabilmesi için belirli bir aşamayı takip etmesi gerekmektedir. Eğer bu aşama etkin bir şekilde işlemezse, sağlıklı bir iletişim kurulmasını zorlaştıracaktır.

Yukarıda bahsedilen farklılıkların yanında, iletişimi engelleyen faktörler de çatışmanın kaçınılmaz hâle gelmesine katkıda bulunur. Bireyler, aldıkları mesajları kendi bilgi, inanç ve tutumlarına göre yorumlarlar. İletişim sürecinde gerekli özen gösterilmediğinde mesajın yanlış anlaşılması, eksik bilgi aktarımı gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Bu durum, çatışmanın temelini oluşturur (Tutar, 2003).

1.4.4. Statü Farklılıkları

Örgütlerdeki statü farklılıkları, bir tarafın diğerleri üzerinde sorunlu bir etki yarattığında kendini göstermektedir (Daft , 2008). Bu durum, örgüt içindeki bireylerin veya grupların kendi statülerini diğerlerinden daha yüksek veya güçlü hissetmeleriyle açıklanabilir. Üstünlük ve güç algısı, yaş, deneyim ve eğitim düzeyi gibi faktörlerden etkilenebilir. Bu farklılıkların algılanma şekli, örgüt içindeki çatışmalara zemin hazırlamaktadır.

Örgütlerde çalışan kişiler veya ekipler, kendilerini ya da farklı birimlerdeki çalışanları daha üstün ve saygın görebilirler. Bu tür yaklaşımlar, kurum içindeki çalışanlar arasındaki ayrışmayı derinleştirebilir ve sağlıklı iletişimin önüne geçebilir. Örgütlerde görev yapan bireyler, bulundukları statü ile birlikte yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve maaş gibi faktörler arasında bir çeşitlilik hissettiklerinde çatışmaların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Koçel, 1994, s. 670).

1.4.5. Görev Tanımı Belirsizliği

Görev ve sorumluluk sınırlarının belirsizliği, çatışmalara yol açan bir faktördür. İş sorumlulukları açık bir şekilde tanımlandığında ve öngörülebilir hale geldiğinde, bireyler ne yapacakları konusunda net bir bilgiye sahip olurlar. Ancak, görev tanımları belirsiz olduğunda, örgütsel faaliyetlerin tamamlanmasında kimin hangi noktada sorumlu olduğu konusunda anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır (Daft , 2008).

1.4.6. İş Bölümü

Çalışanlar iş bölümü yapılmış görevlerde kendi görev ve sorumluluklarını daha öncelikli ve önemli görebilirler. Kendi başarısına odaklanan ekip üyeleri diğer ekip üyeleri

ile uyumsuzluğa düşebilmektedir. Bu süreç, beraberinde anlaşmazlık ve çatışmaları da getirmektedir. Çalışanların zamanla farklı değerler, anlayışlar ve normlar benimsemeleri, bu çatışmaların önemli bir kaynağını teşkil etmektedir (Kleinbaum & Stuart, 2013).

1.4.7. İşler Arası Karşılıklı Bağlılık

Örgütlerdeki kaynaklar, bilgi ve malzeme gibi unsurların etkileşimi, zamanla taraflar arasında bağımlılığı artırarak çatışmalara yol açabilir. Karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda, yani bireylerin veya grupların hedeflerine ulaşmak için sürekli olarak diğerlerinden yardım almak zorunda kaldıklarında, çatışmaların sıklığı artma eğilimi göstermektedir (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2010).

Örgütlerde bireylerin kendi hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri, farklı değer ve yargıları benimsemeleri ve örgütsel faaliyetlerin işleyişinde birbirlerine bağımlı olmaları gibi faktörler çatışma durumlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Rahim A. M., 2002). Çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, çatışma kaynaklarının doğru ve gerçekçi bir biçimde tespit edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, belirlenen çatışma kaynaklarına uygun yönetim stratejilerinin seçilmesi büyük önem taşımaktadır.

1.4.8. Yaşam Farkı

Değerler ve inançlar arasındaki farklılıklar söz konusu olduğunda akla genellikle dini ve ahlaki değerler ile inançlar ön plana çıkmaktadır. Bu unsurlar çatışmalarda önemli bir rol oynasa da organizasyonlardaki anlaşmazlıklar çoğu zaman hedeflerle ve gerçekleştirilen işle ilgili mesleki değer yargılarından da kaynaklanabilir (Moore, 1986, s. 27). Dolayısıyla, çatışmaların kökenini anlamak için sadece bireylerin inançlarına değil, aynı zamanda profesyonel etik ve hedef odaklı yaklaşımlara da dikkat etmek gerekir.

1.5. Çatışma Türleri

Çatışma çeşitleri çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalardaki farklılıklar, araştırmacıların konuya olan bakış açılarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. En yaygın olarak kabul edilen çatışma türleri; taraflara göre, çatışmanın özelliklerine göre, örgüt içindeki konumuna göre, ortaya çıkış biçimine göre ve açıklık düzeyine göre kategorize edilmektedir (Gümüseli, 1994, s. 49). Bu çatışma türleri aşağıdaki başlıklarda kısaca açıklanmaktadır:

1.5.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri

Çatışma yönetimi, bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlıkların çözülmesi için çatışmanın kökenine inme amacını taşır. Bu süreç, tarafların yaşadığı sorunların temel nedenlerini anlamayı ve bu sorunları ortadan kaldırmayı hedefler. Bu yaklaşım, çatışmanın çözümüne yönelik etkili yönlendirmeler sunarak, tarafların daha sağlıklı bir iletişim kurmalarını sağlar. Böylece, anlaşmazlıkların giderilmesi ve ilişkilerin güçlenmesi mümkün hâle gelmektedir (Göker, 2017, s. 2).

Çatışmalar, tarafların durumuna göre sınıflandırılmaktadır. Bu tür bir sınıflandırma, bireyler veya gruplar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan çatışmaların incelenmesiyle gerçekleştirilmektedir. Aşağıda, çatışmaya katılan taraflara göre farklı çatışma türleri ele alınmaktadır.

Bireysel Çatışmalar; Kişilik çatışması, bireyin içsel olarak deneyimlediği bir tutarsızlıktır. Bu çatışma, bireyin kendi yararına tanımladığı rol ile örgütün kendisi için tanımladığı rol arasındaki uyumsuzluklardan kaynaklanır. Bazen bir bireyin üstlenmesi gereken rol ile bu rolün getirdiği beklentiler arasında uyumsuzluk ortaya çıkabilir. Kişi ne yapacağını bilemediğinde, kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar, kararlar vb. beklendiğinde ve yapabileceğinden fazlasının talep edildiğinde bu çatışma yaşanır. Bu durum, bireyi rahatsızlığa, engellenmeye ve baskı altında kalmaya sürüklemektedir (Can, 2005, s. 380).

Kişilik çatışması, bireyin kendi bünyesinde yaşadığı bir çelişkidir. Bu çatışma, kişinin kendisi için belirlediği kimlik ile başkalarının ondan beklediği kimlik arasındaki uyumsuzluktan doğar. Kişi ne yapacağını bilemediğinde, kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar, kararlar vb. beklendiğinde veya yapabileceğinden fazlasının talep edildiğinde bu çatışma yaşanır. Bu durum, bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sürüklemektedir (Akçakaya, 2018).

Bireyler Arası Çatışmalar; Kişilerin birbirleriyle yaşadıkları fikir, duygu ve görüş farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklardır. Örgütlerde en sık karşılaşılan çatışma türü, ast ile üst arasında yaşanan anlaşmazlıklardır (Gürsel, 2003, s. 172). Buna ilave olarak Farklı kişilikler, değerler, inançlar ve çıkarlar, aynı örgütsel düzeyde çalışan bireyler arasında da çatışmalara yol açabilir. İş arkadaşları arasındaki uyumsuzluklar, yöneticiler, şefler ve çalışanlar arasındaki görüş, düşünce ve çıkar farklılıkları bu tür çatışmalara örnek teşkil edebilir (Eren, 2001, s. 465-466). Bireylerarası çatışma, örgüt içindeki bireyler arasında

kızgınlık, güvensizlik, korku ve dışlanmaya neden olan anlaşmazlıklardır. Bu çatışma türü, birbiriyle uyuşmayan ilgiler, hedefler, ilkeler ve kurallardan doğar. Özellikle okullarda sıkça görülen bu çatışma türü, kişisel farklılıklara dayanır. Örgütteki kişiler arasında farklı amaçlar, bilgiler, yöntemler ve değer yargıları çatışmaya yol açabilir. Grup içindeki bireylerin iş birliği içinde çalışmadığı durumlarda da bu çatışmalar ortaya çıkar. Grup bütünlüğünü ve huzurunu sağlayabilmek için iş birliği şarttır. Ayrıca, bireyler kendilerini grup içerisinde güvende hissetmezlerse çatışma yaşayabilirler. Bu nedenle, bireylerarası çatışma bir "kişilik çatışması" olarak da değerlendirilebilmektedir (Akçakaya, 2018, s. 11).

Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma; Bireyin grubun amaçlarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramaması, grup içi çatışmaya yol açar. Bu çatışmanın sonucunda birey ya grup normlarını benimser ya da grubun dışına sürüklenir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008, s. 198). Bu durum, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine kabul ettirmek ve itirazsız bir şekilde benimsetmek amacıyla uyguladıkları baskılardan kaynaklanmaktadır (Akçakaya, 2018, s. 11).

Çalışma grupları, zaman içinde kendi davranış normlarını ve üretim standartlarını oluştururlar. Bu normlara uymak, yeni üyeler için hem biçime uygunluk hem de sosyal kabul anlamına gelir. Biçimsel olmayan gruplar, üyelerini bu normlara uymaya adeta zorlar ve uymayanlar ile grup arasında çatışmalar ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar, özellikle yeni başlayanlar ile eski çalışanlar arasında daha sık görülmektedir (Ertürk, 1996, s. 125).

Gruplar Arası Çatışma; Birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu, ortak amaç ve değerlere sahip olan sosyal birimlere grup denilmektedir. Bu gruplar, üyeler arasındaki ilişkilere göre birincil ve ikincil gruplar olarak ikiye ayrılabilir. Birincil gruplar, aile ve yakın arkadaşlar gibi sıkı ve samimi ilişkiler barındıran küçük gruplardır. İkincil gruplar ise iş arkadaşları veya sınıf arkadaşları gibi daha az samimi ve daha büyük gruplardır (Erdoğan, 1999 , s. 313). Gruplar arası çatışma, farklı hedef ve prensiplere sahip grupların rekabetinin etkili bir şekilde gerçekleşmesiyle ortaya çıkar. Bir organizasyonda etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesi için; gruplar arasındaki bağımlılıkların, iş ilişkilerinin ve örgütsel sınırların net bir şekilde tanımlanması önemlidir. Gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılık ya sıkı bir iş birliği ya da örgütsel çatışma yaratabilir (Erdoğan, 1999 , s. 314). Gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalar, birçok nedenden dolayı meydana gelebilir. Bu nedenlerin başında karşılıklı bağımlılık, sınırlı kaynaklar ve ödül yapısı, amaçlardaki farklılıklar, zaman anlayışındaki farklılıklar, statü farklılıkları, yanlış algılama ve komuta-kurmay rekabeti yer alır. Bu tür

çatışmaların sonuçları da oldukça olumsuzdur. Grup içi kaynaşmanın artması, gruba sadakatin işletmenin önüne geçmesi, otokratik liderlikte artış, negatif basmakalıp düşünceler ve iletişimdeki kopukluk gibi sonuçlar, gruplar arası çatışmaların yol açtığı problemlerden sadece birkaçıdır (Erdoğan, 1999 , s. 314).

Örgütler Arası Çatışmalar; Ekonomik sistemler bağlamında, açık sistem yaklaşımı ile birbiriyle ilişkili çeşitli organizasyonlar arasındaki çelişkiler, örgütler arası çatışmalar olarak adlandırılır. En yaygın örnekler arasında işçi sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki çekişmeler ve rakip firmalar arasındaki rekabet yer almaktadır (Keçecioğlu, 1999, s. 101).

Gruplar arası çatışmalar, bir organizasyonun farklı departmanları veya ekipleri arasında meydana gelir. Bu tür anlaşmazlıklar genellikle kaynaklar üzerindeki rekabetten veya farklı önceliklerin ortaya çıkmasından kaynaklanır. Örneğin, pazarlama ve üretim ekipleri arasında son tarihlerle ilgili yaşanan uyuşmazlıklar, eğer zamanında çözülmezse, iş birliğinin azalmasına neden olabilmektedir (Pollack, 2025).

Bu durum, organizasyonun genel verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Ekipler arasındaki iletişim eksiklikleri ve anlaşmazlıklar, projelerin ilerlemesini yavaşlatabilir ve hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilir. Dolayısıyla, gruplar arası çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir.

1.5.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışma Türleri

Çatışmaların, örgütün hedeflerine ulaşmasında nasıl bir rol oynadığına ve ne gibi etkiler yarattığına göre yapılan gruplandırmadır (Uğurlu, 2001, s. 23).

Çatışma kavramı, örgütlerde farklı seviyelerde ortaya çıkabilen bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin etkili bir çatışma yönetimi gerçekleştirebilmeleri için öncelikle çatışmanın türlerini ve taraflarını belirlemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, çatışmalar genellikle iki ana kategoriye ayrılır: fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar (Cengiz, 2018, s. 7).

Bu türlerin yanı sıra, çatışmaların taraflarına göre sınıflandırılması da önemli bir konudur. Yöneticilerin, çatışmanın dinamiklerini anlamaları ve uygun stratejiler geliştirebilmeleri için bu sınıflandırmalar üzerinde durmaları gerekmektedir. Böylece, örgüt içindeki çatışmalar daha etkili bir şekilde yönetilebilir.

Fonksiyonel Olan Çatışma; Fonksiyonel çatışmalar, bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine ve performansını artırmasına katkı sağlayan çatışmalardır. Bu tür

çatışmalar, değişim için gerekli itici gücü sağlayarak, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve grup amaçlarının yeniden değerlendirilmesini teşvik eder. Fonksiyonel çatışmalar, organizasyondaki statüyü zorlar ve sorunların ortaya çıkmasını sağlayarak yöneticilerin dikkatini çeker. Bu sayede, sorunların erken teşhisi ve çözümü mümkün olur. Bu tür çatışmaların olmaması ise, organizasyonların durağanlaşmasına ve yenilikçi bakış açısına sahip olmamalarına yol açabilmektedir (Koçel, 1994, s. 396).

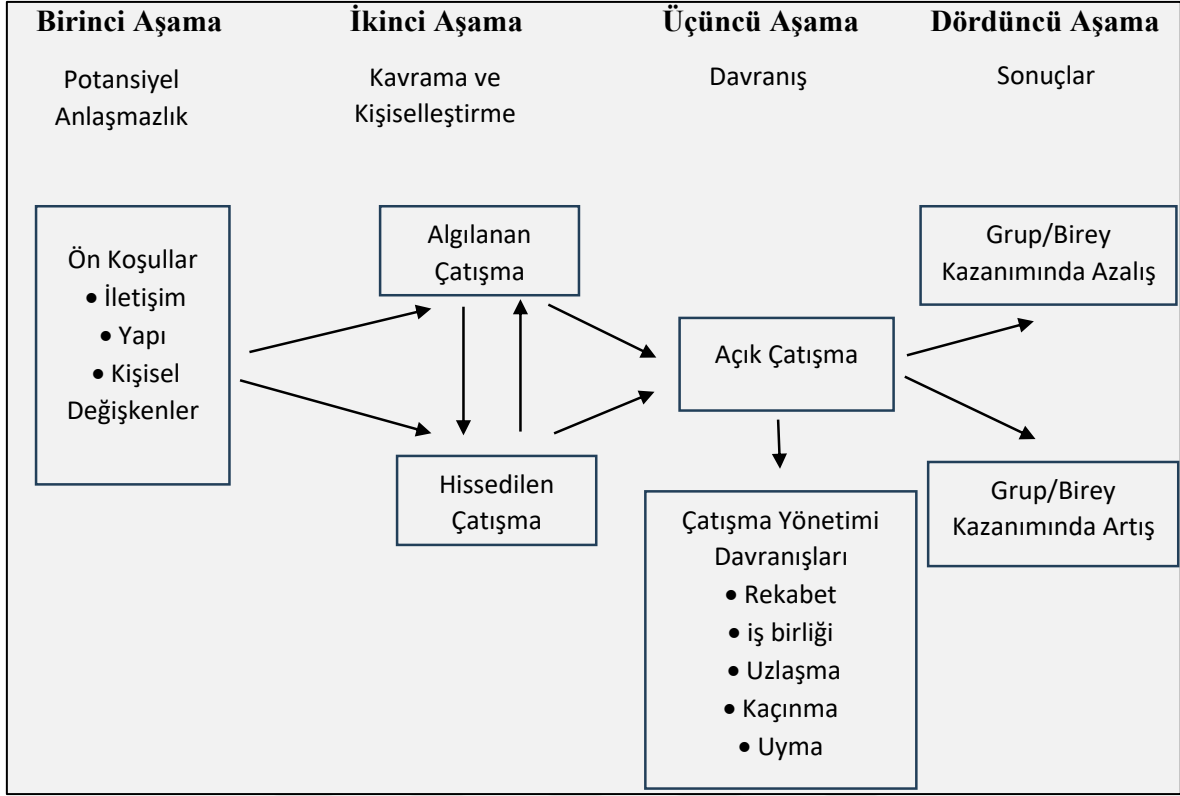
Fonksiyonel Olmayan Çatışma; Fonksiyonel olmayan çatışmalar, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran ve bu hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunmayan eylemlerdir. Bu tür çatışmalar, örgütsel verimliliği düşürerek, çalışan morallerini azaltır ve stres seviyesini yükseltir. Eğer gerekli özen ve duyarlılık gösterilmezse, fonksiyonel çatışmalar bile fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşebilir. Bu durum, işletmenin genel işleyişini olumsuz etkileyerek, ciddi sorunlara yol açabilmektedir.

Çatışma konusunda insanların davranışları, örgütlere ve bireylere zarar veren bir durum olarak fonksiyonel olmayan çatışmayı ortaya çıkarabilir. Bu tür çatışmalarda, grup ve bireyler için herhangi bir fayda sağlanmaz; aksine, birçok sorunun ortaya çıkmasına yol açar. Fonksiyonel olmayan çatışmalar, işletmenin hedeflerine ulaşmasını geciktirir ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaz. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar, çatışmaları genel bir çerçevede ele alarak, çatışmanın varlığının biçimsel örgüt yapısının yetersizliğine işaret ettiğini savunmaktadırlar (Koçel, 1994).

1.5.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri

Her bir aşama, çatışmanın dinamiklerini ve tarafların hissettiklerini etkileyen unsurlar barındırır. Potansiyel çatışma, henüz fark edilmemiş gerilimleri içerirken, algılanan çatışma tarafların bu gerilimleri fark etmesiyle ortaya çıkar. Bir çatışma sürecinin her aşamasını, çatışma türü olarak ele alan bir sınıflandırmadır (Bobbitt & Vd., 1974, s. 138).

Çatışmaların belirli aşamaları bulunmaktadır ve bu aşamaları tetikleyen nedenler ile her bir aşamanın özellikleri farklılık göstermektedir. Çatışma süreci, Potansiyel (Gizli) Çatışma ile başlayarak, Algılanan Çatışma, Hissedilen Çatışma ve nihayetinde Açık Çatışma aşamalarına kadar devam etmektedir (Cengiz, 2018, s. 17). Çatışma süreci ise Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Robbins'ın Çatışma süreci modeli

Kaynak: (Robbins S. P., 1997, s. 177)

Gizli (Potansiyel) Çatışma; Potansiyel çatışma, bir organizasyonda henüz mevcut olmayan ancak gelecekte çatışmaya yol açabilecek durumların varlığı anlamına gelir. Bu durum, örneğin organizasyondaki kıt kaynaklar için rekabet, farklı fonksiyonel bağlılık grupları arasındaki amaçlarda ve algılamalarda farklılıklar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Potansiyel çatışmanın varlığı, çatışma için uygun koşulların oluştuğunu gösterir. Bu durumun önlenmesi ve yönetilmesi için gerekli adımlar atılmazsa, gelecekte ciddi sorunlara yol açabilecek çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 1994, s. 396).

Algılanan Çatışma; Algılama, fiziksel nesneleri ve olayları dışsal veya içsel dürtüler, geçmiş deneyimler ve tutumlar aracılığıyla kavrama sürecidir. Bu karmaşık süreç, duyum, simgeleştirme ve duygusal tepkiler gibi üç temel aşamadan oluşur. Duyum aşamasında, birey çevresindeki uyarıcıları duyu organları yardımıyla algılar ve tepki verir. Örneğin, bir elmayı görür, koklar ve tadını alırız. Simgeleştirme aşamasında ise, algıladığımız uyarıcıları anlamlı sembollere dönüştürürüz. Örneğin, kırmızı gülü aşkın sembolü olarak yorumlayabiliriz. Son aşamada ise duygusal tepkiler, algımızı etkiler. Örneğin, geçmişte acılı bir deneyim yaşadığımız bir yerle ilgili algımız, olumsuz duygularla gölgelenebilir (Ertürk, 1996, s. 126).

Çatışmanın ilk aşamalarında hem bireyler hem de kurumlar potansiyel zararları önlemek için çeşitli mekanizmalar kullanarak çatışmadan kaçınmaya çalışabilirler. Bireysel düzeyde, bastırma mekanizması devreye girerek çatışmanın algılanması veya kabul edilmesi reddedilir. Bu durum, bireyin kendi değerlerini koruma içgüdüsünden kaynaklanır. Örneğin, bir çalışan, işyerinde yaşadığı bir adaletsizliği görmezden gelmeyi tercih ederek çatışmadan kaçınabilmektedir (Bumin, 1990, s. 18).

Hissedilen Çatışma; Hissedilen çatışma, bir çatışmada yer alan tarafların olaylar ve durumlar hakkındaki duygusal tepkilerini ifade eder. Öfke, kırgınlık, endişe ve patlamaya hazır olma gibi duygular, bu tür çatışmalarda sıklıkla gözlemlenir. Bireylerin hisleri ve tutumları, mevcut bir durumun çatışmaya dönüşüp dönüşmeyeceğini doğrudan etkileyebilir. Bireyselleştirilmemiş durumlarda, problem çözme odaklı bir yaklaşımla çatışmayı çözmek mümkündür. Ancak, bireyselleştirilmiş durumlarda, taraflar arasındaki gerginlik ve endişe artar ve bu da sorunun çözümünü zorlaştırır. Ayrıca, taraflar arasındaki ortak ilişkiye dair hisler ve tutumlar da nihai davranışları etkileyen önemli bir faktördür (Tosun, 1990, s. 336).

Açık Çatışma; Açık çatışma, bir tarafın davranışlarıyla diğer tarafın amaçlarına zarar verme veya engelleme çabası olarak tanımlanabilir. Bu tür çatışmaların en belirgin örneği, açıkça sözlü veya fiziksel saldırıdır. Ancak, örgütsel kurallar ve normlar gereği bu tür saldırılar genellikle kabul edilemez. Bu sebeple, açık çatışma daha çok bir örgüt üyesinin, kasıtlı olarak bir diğer üyenin işini zorlaştırmak veya engellemek şeklinde kendini göstermektedir (Bumin, 1990, s. 26).

1.5.4. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Hiyerarşik yapıya sahip kuruluşlarda, çatışmaya dahil olan tarafların örgütsel pozisyonları, çatışmanın nasıl algılandığı ve çözüm sürecinde belirleyici bir etken oluşturur. Bu durum, tarafların güç dinamiklerini ve etkileşimlerini şekillendirir, dolayısıyla çatışmanın doğası üzerinde önemli bir etki yaratır. (Koçel, 1994)'in belirttiği gibi çatışmaların örgüt içindeki konumlarına göre sınıflandırılması, bu tür problemleri daha iyi anlamamıza ve çözmemize yardımcı olabilir. Bu sınıflara göre çatışmalar şu şekilde kategorize edilebilmektedir (Öztay, 2008, s. 41).

Dikey Çatışma; Ast-üst çatışması, bir örgütte farklı hiyerarşik kademelerde yer alan kişiler arasında, genellikle yetki ve roller ile ilgili anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, özellikle iş bölümü ve uzmanlaşmanın yeterince gelişmediği işletmelerde daha sıklıkla görülmektedir (Kılınç, 1985, s. 112-113).

Yatay Çatışma; Yatay çatışma, bir organizasyondaki eşit hiyerarşik seviyedeki bireyler arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, farklı hedeflere sahip olan, sınırlı kaynakları paylaşan veya birbirleriyle rekabet eden aynı düzeydeki çalışanlar arasında yaşanabilmektedir (Çağlayan, 2006).

Emir Komuta-Kurmay Çatışması; Emir-komuta ve kurmay çatışması, bir organizasyonda komuta ve kurmay unsurlarının birbirlerine karşı ve örgütteki rollerine dair çeşitli bakış açılarından kaynaklanan bir çatışma türüdür. Bu çatışmada, komuta kademesi ve kurmay kadrosu, sorunlara yaklaşımda farklı yöntemler, bakış açıları, amaçlar ve öncelikler sergileyebilirler. Bu farklılıklar, bir yandan her iki grubun da görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmesine imkân tanırken, diğer yandan da gruplar arasında gerginlik ve anlaşmazlıklara yol açabilmektedir (Türkel, 2000, s. 112).

1.6. Çatışma Yönetim Stilleri

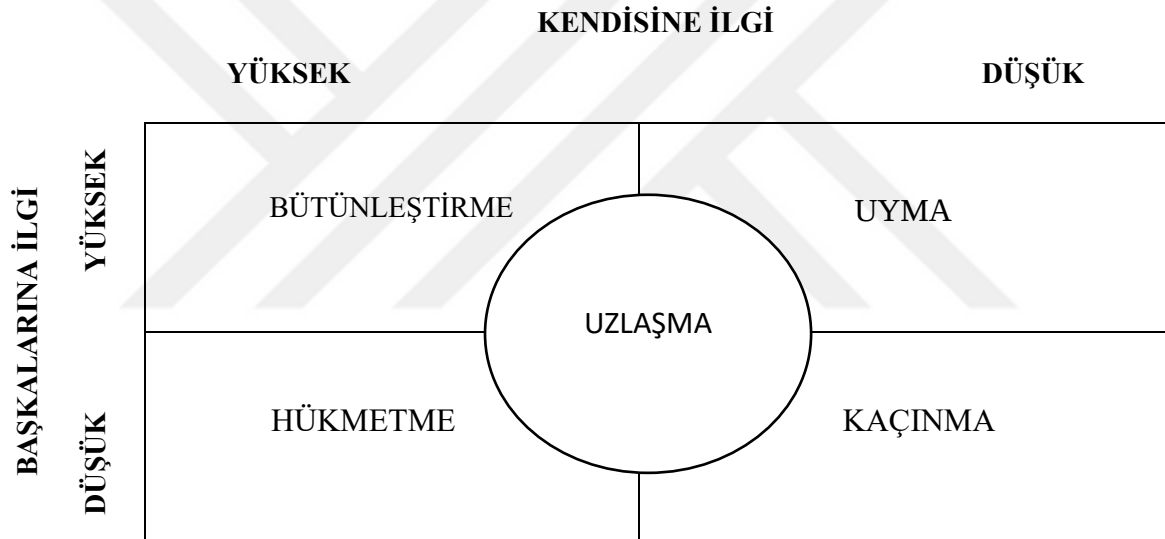
Gümüseli (1994) çatışma yönetimi stratejilerini, çatışma durumlarında bireylerin kendilerini ifade etme biçimleri olarak tanımlamaktadır. Literatür incelendiğinde, çatışma yönetimi stratejileri için çeşitli sınıflandırmaların mevcut olduğu görülmektedir. Bu alanda dikkat çeken isimlerden birisi Follet (1940) olmuştur. Follet, çatışmada farklılıkları kabul etmenin etkili bir çatışma yönetimi için ilk ve önemli adım olduğunu savunmuştur. Ona göre, çatışma, farklılıkların yargılanması değil, görüş, ilgi ve fikirlerin çeşitliliği olarak değerlendirilmelidir.

Örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargıları, dünya görüşleri ve hedeflere sahip bireylerin bulunması, çatışmaların kaçınılmaz hâle gelmesine yol açmaktadır. Bu çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmemesi durumunda, örgüt üyelerinin motivasyonları olumsuz yönde etkilenir ve bu da verimliliklerini düşürür. Araştırmalar, liderler ile takipçiler arasındaki etkileşimin artmasının örgütsel verimliliği de artırdığını göstermektedir. Bazı liderler, takipçileriyle olan ilişkilerini yönetmek için belirli çatışma yönetim stillerini benimseyebilirler (Karcıoğlu & Kahya, 2011, s. 338).

Karcıoğlu ve Kâhya (2011) tarafından vurgulandığı üzere, lider ile takipçi arasındaki ilişki, çatışma yönetiminde olduğu gibi süreç odaklı bir yaklaşım gerektirir. Bu bağlamda, liderlik süreci açısından lider ve üye arasındaki etkileşim, örgütün başarısı için son derece önemlidir. Etkili bir liderlik, bu ikili ilişkiyi güçlendirerek, örgütün genel verimliliğini artırma potansiyeline sahiptir. Ayrıca, kişiler arası çatışma yönetim stiline iki boyutlu modeli de bu ilişkiyi daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu model, liderlerin ve

takipçilerin etkileşimlerini analiz ederek, çatışma durumlarında nasıl bir yaklaşım sergilemeleri gerektiği konusunda önemli bilgiler sunar. Böylece, liderlik ve takipçilik dinamikleri, örgütsel başarıyı artırmak için daha etkili bir şekilde yönetilebilir.

Kişiler arası çatışma yönetim stilinin iki temel boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, çatışmanın nasıl ele alındığını ve çözüm sürecinde hangi yaklaşımların benimsendiğini belirler. Birinci boyut, çatışmanın çözümüne yönelik iş birliği ve uzlaşma odaklı bir yaklaşımı ifade ederken; ikinci boyut, çatışmanın üstesinden gelme veya kaçınma gibi daha pasif yöntemleri içermektedir. Bu iki boyut, bireylerin ve grupların çatışma durumlarında nasıl davrandıklarını ve hangi stratejileri tercih ettiklerini anlamak açısından önem taşır. Rahim (2002) tarafından oluşturulan iki boyutlu kişiler arası çatışma stili şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3: Kişiler arası çatışma yönetim stilinin iki boyutlu modeli

Kaynak: (Rahim A. M., 2002, s. 28)

1.6.1. Bütünleştirme (Tümleştirme) Stili

Çatışma durumunda, tarafların hem kendi ihtiyaçlarına hem de diğer tarafın ihtiyaçlarına değer vermesi halinde uygulanan bir yöntemdir. Başka bir deyişle, bu strateji ile her iki tarafın çıkarları dikkate alınarak en yüksek düzeyde tatmin karşılanır ve tarafların tercihleri ile öncelikleri hakkında bilgi paylaşımı gerçekleştirilir (De Dreu, Evers, Beersma, & Kluwer, 2001). Çatışma anında, taraflar bir araya gelerek çatışmanın nedenlerini ve çözüm yollarını detaylıca değerlendirirler. Taraflar kendi görüşleri kadar diğerlerinin den görüşlerine önem verirler. Bu strateji ile çatışmalara yeni çözümlerin bulunması hedeflenmektedir (Sinha, 2008). Özellikle karışık durumların çözülmesinde bu strateji tercih

edilmektedir. Taraflar düşüncelerini net bir şekilde ifade ettiklerinden, sorunlara daha etkili çözümler bulmak mümkün hale gelmektedir (Rahim A. M., 2002). Araştırmalar, tümleştirme stratejisinin çatışma yönetiminde en doğru ve etkili yaklaşımlardan biri olduğunu göstermektedir.

Uzlaşma-Ödün Verme Stili

Uzlaşma-ödün verme stratejisi, çatışmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu stratejiyi benimseyen bireyler hem kendi menfaatlerini ve aynı zamanda diğer tarafın çıkarlarını orta düzeyde dikkate alarak, her iki tarafın da kabul edebileceği bir çözüm arayışında bulunurlar. Bu yöntemde, taraflar birbirlerinin bakış açılarını anlamaya ve ortak bir zemin bulmaya çalışırlar. Bu sayede, her iki tarafın da bazı tavizler vermesi ve fedakârlıklarda bulunması gerekebilir. Sonuçta amaç, her iki tarafın da tatmin olacağı bir çözüme ulaşmaktır (Karip, 2010, s. 67).

Taviz verme stratejisinde, bir taraf, diğer tarafın isteklerini yerine getirmek için kendi isteklerinden bazılarını vazgeçmeye hazır olabilir. Bu fedakârlık, karşılığında diğer taraftan bazı tavizler veya tavizler alma umuduyla yapılır (Gümüşeli, 1994, s. 92). Uzlaşma, çatışmalarda sık kullanılan bir çözüm yoludur. Bu yöntemde, taraflar hem kendi menfaatlerini hem de diğer tarafın menfaatlerini göz önünde bulundurarak, her iki tarafın da kabul edebileceği ortak bir noktada buluşmaya çalışırlar. Bütünleştirme yönteminde olduğu kadar tatmin edici olmasa da uzlaşma, bütünleştirmenin kullanılmadığı durumlarda en etkili başa çıkma yöntemi olarak kabul edilir. Taraflar, ortak bir çözüm bulmak için bazı fedakârlıklarda bulunmaya ve tavizler vermeye hazır olmalıdırlar (Karip, 2010, s. 67).

1.6.2. Hükmetme – Üstünlük Kurma Stili

Rekabetçi strateji, çatışmalarda bir tarafın kazanmak için her yola başvurduğu bir yöntemdir. Bu yöntemde, üst düzey kişi astını kendi isteklerine ve emirlerine uymaya zorlayabilir, blöf yapabilir, yanıltma yoluna gidebilir veya üst aracılığıyla astı etkilemeye çalışabilir. Bu strateji, kısa vadede hızlı ve kesin bir çözüm sunsa da uzun vadede örgütsel etkinliği olumsuz etkileyebilir. Güven ve iş birliği zayıflar, stres ve motivasyon kaybı yaşanabilir, haksızlık duygusu oluşabilir ve yaratıcı çözümlerin önü kesilebilir. Bu nedenle, rekabetçi strateji kullanmadan önce diğer çözüm yöntemlerini değerlendirmek ve çatışmanın tüm yönlerini göz önünde bulundurmak önemlidir (Karip, 2010, s. 64-65).

1.6.3. Kaçınma Stili

Kaçınma stratejisi, çatışmanın her iki taraf için de önemsiz olduğu durumlarda tercih edilir. Taraflar, çatışmadan kaçınmak ve yüzleşmek yerine, çekilme, konuyu değersizleştirme, sorunları göz ardı etme ve duyarsız kalma gibi davranışlar sergiler. Bu yöntem, çatışmayla uğraşmayı ertelemek veya tarafların konumunu iyileştirmek için zaman kazanmak gibi amaçlarla kullanılabilir. Zararlı bir çatışmadan kaçınmak isteyen taraflar da bu yöntemi tercih edebilirler. Kaçınma stratejisinde, çatışma durumu genellikle açıkça kabul edilmez ve sorunlar görmezden gelinerek çözüme kavuşturulmaya çalışılmaktadır (Karip, 2010, s. 67).

Rahim (1985)'in belirttiğine göre, kişi kendisinin hatalı olabileceğini düşündüğünde veya karşı taraf için sorunun daha hayati olduğuna inandığında bu yaklaşım faydalı olmaktadır. Ayrıca, ileride karşı taraftan bir şeyler alabilme beklentisiyle, kişinin bazı konularda taviz vermeye hazır olduğu durumlarda da bu yöntem tercih edilebilir.

Kaçınma, çatışmayı görmezden gelip kendi kendine çözülmesini ummayı içerir. Bu yaklaşım kısa vadeli rahatlama sağlayabilir, ancak genellikle sorunu geciktirir ve çözülmezse daha büyük sorunlara yol açabilir, takım dinamiklerini ve moralini etkileyebilir.

1.6.4. Uyuma – İtaat Etme Stili

Bireyin kendine olan saygısının az, başkalarına olan saygısının ise fazla olduğu durumlarda başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntemde, birey kendi çıkarlarından ziyade karşı tarafın isteklerini ön planda tutar ve isteklerine boyun eğmeye çalışır. Uyum stratejisi, özellikle astlar ve üstler arasındaki çatışmalarda astlar tarafından sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Astlar, işten atılma veya terfi alamama gibi endişelerden dolayı üstlerinin isteklerine boyun eğmeyi tercih edebilirler. Ancak, bu durum astlarda mutsuzluk ve haksızlık duygusuna yol açabilir ve zamanla işten ayrılmalarına neden olabilir. Sonuç olarak, uyum stratejisi, bazı durumlarda kullanılabilecek bir yöntem olsa da her zaman en iyi çözüm değildir. Bu stratejiyi kullanmadan önce, potansiyel dezavantajlarını da göz önünde bulundurmak ve diğer çözüm yöntemlerini de değerlendirmek önemlidir (Karip, 2010, s. 65).

1.7. Çatışma Yönetim Stillerinde Stratejik ve Taktik Ayrım

Çatışma yönetim stillerini, çözülmesi gereken problemin türüne göre kategorize etmek mümkündür. Bütünleştirme ve uzlaşma stratejileri, karmaşık ve stratejik sorunların

çözümünde daha etkili olan yöntemler, itaat etme, hükmetme ve kaçınma stratejileri ise genellikle günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili taktiksel sorunlarda kullanılmaktadır (Karip, 2010).

Hangi stratejinin seçileceği veya en uygun olanının belirlenmesinde Rahim (1985) tarafından belirtilen üç temel ölçüt dikkate alınmalıdır: stratejinin örgütsel verimliliğe etkisi, toplumsal gereksinimlerin karşılanması ve örgüt üyelerinin etik ile moral gereksinimlerinin giderilmesi.

Çatışmaların olumsuz etkilerini azaltmak ve bu durumu örgüt için bir faydaya dönüştürebilmek, en etkili yaklaşımın seçimine bağlıdır. Her sorunu çözmek için en etkili yaklaşım, sorunun koşullarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Her durumda yöntemlerin iyi veya kötü olduğu söylenemez; önemli olan, duruma uygun olan ya da olmayan yöntemlerin varlığıdır. Rahim A. M. (2002) tarafından geliştirilen modelde, hangi yöntemin tercih edileceği, çatışmanın içerisindeki bireylerin algıları, konunun karmaşıklığı, ilişkinin sürekliliği, zaman, bireylerin sorumlulukları ve konumları göz önünde bulundurularak belirlenmektedir.

1.8. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma, günlük yaşamımızın her yaş grubunda, her alanda ve her seviyede karşımıza çıkan bir olgudur. Bazen çatışmaların aktif katılımcıları oluruz, bazen de sessiz birer gözlemci olarak bu durumlara tanıklık ederiz. En az iki kişinin bir arada bulunduğu her ortamda, çatışma olasılığı her zaman mevcuttur. Bu durum, birbirini seven, değer veren veya yakın aile bağlarına sahip olan kişiler için bile geçerlidir (Bilgin, 2008, s. 1). Çatışma, her organizasyonda var olan ve hem iyi hem de kötü sonuçlara yol açabilen bir olgudur. Çatışmanın olumlu veya olumsuz sonuçlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu söylemek doğru olmasa da çatışmanın yönetilme şekli bu sonuçları belirleyen en önemli faktördür.

Çatışmanın olumlu bir şekilde sonuçlanması, her iki tarafın da durumu kabul edilebilir bulması anlamına gelir. Eğer çatışma sonucunda taraflardan biri olumsuz bir durumla karşılaşır, bu durum hem bireyler hem de örgütler için faydalı olmayı zorlaştırır (Gürses Kürkçe, 2015). Çatışma, sadece olumsuz bir durum olarak görülmemelidir. Çatışma, mevcut sorunların neler olduğunu, bu sorunların neleri içerdiğini ve bu sorunların nasıl çözülebileceğini fark etmemizi sağlayabilir. Bu sayede, örgüt üyeleri faaliyet planlama sürecinde daha motive hâle gelirler ve sorunun üzerine odaklanarak çözüme ulaşmaya çalışırlar.

Çatışmalar, örgütsel yaşamı hareketlendirir, durağanlığı engeller ve ilgi ile merak uyandırır. Sorunların ele alınmasında ve çözümünde katkıda bulunarak, problem çözme yeteneğini geliştirir. Ayrıca, bireysel ve toplumsal değişimin temelini oluşturmaktadır (Keçecioğlu, 1999, s. 101).

Çatışmalar, yöneticiler için önemli bir gelişim fırsatı sunar. Bu tür durumlar, yöneticilerin olayları sürekli ve dinamik bir şekilde izlemelerini, aynı zamanda dikkatli ve özenli olmalarını gerektirir. Bu süreç, yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmelerine katkıda bulunur. Zira, çatışmalarla başa çıkmak, problem çözme yeteneklerini artırırken, iletişim becerilerini de güçlendirir. Yöneticiler, bu tür zorluklar sayesinde daha etkili kararlar almayı öğrenir ve ekiplerini daha iyi yönlendirme yeteneği kazanır (Keçecioğlu, 1999, s. 101). Sonuç olarak, çatışmalar, yöneticilerin profesyonel gelişimlerine önemli bir katkı sağlar ve onları daha yetkin liderler haline getirmektedir.

Çatışmalar her ne kadar istenmeyen durumlar olarak algılansa da bazı açılardan oldukça faydalı olabilirler. Farklı bakış açılarının sunulması ve tartışılması, sorunların net bir şekilde anlaşılmasına ve çözüme elverişli bir ortamın oluşmasına katkıda bulunur. Bu sayede, konular uzlaştırmacı bir şekilde ele alınır, çatışma yönetimi prensipleri ortaya konur ve kalıcı çözümler üretilir (Willem F. G., 1978, s. 127).

Çatışmalar, ilk bakışta istenmeyen durumlar gibi görünse de doğru yönetildiğinde birçok açıdan faydalı olabilirler. Çatışma ortamında, bireyler ve taraflar bilgi, beceri ve kapasitelerini test etme imkânı bulurlar. Bu sayede eksik yönlerini görme ve geliştirmek için gerekli adımları atma fırsatı yakalarlar. Bununla birlikte, çatışmalar bireylerarası ilişkileri de güçlendirir ve çalışma hayatına dinamizm katar. Monotonluktan kurtularak, motivasyon ve enerjinin artmasına katkıda bulunur. Ayrıca, pozisyonların ve sorunların daha net algılanmasını sağlayarak, bireysel ve grup duyarlılığını artırır. Bu da yenilikçi ve yaratıcı çözümlerin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Keçecioğlu, 1999).

1.8.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmalar genellikle istenmeyen ve olumsuz durumlar olarak görülse de bazı özel koşullarda olumlu sonuçlar doğurabilir ve çeşitli faydalar sağlayabilir. Bu tür durumlar, farklı bakış açılarını ortaya koyarak iletişimi güçlendirebilir, sorunların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir ve yaratıcı çözümler geliştirilmesine zemin hazırlayabilir. Ayrıca, çatışmalar, bireylerin ve grupların ihtiyaçlarını daha iyi ifade etmelerine olanak tanır ve bu sayede daha sağlıklı bir diyalog ortamı oluşturabilir. Sonuç olarak, çatışmaların yapıcı

bir şekilde ele alınması hem bireysel hem de toplumsal düzeyde gelişim ve ilerleme için önemli fırsatlar sunabilir (Baysal, 1993, s. 225).

- Çatışmalar, doğru yönetildiğinde taraflar arasında yakınlaşma ve uzlaşmaya yol açabilir.
- Çatışmalar, mevcut liderlik tarzının yetersizliğini ortaya çıkararak sisteme yeni ve daha etkili bir liderlik biçimi gelmesine zemin hazırlayabilir.
- Çatışmalar, eski ve yetersiz kalan hedeflerin gözden geçirilmesini ve daha iyi, daha geniş ve daha motive edici hedeflerin belirlenmesini sağlayabilir.
- Çatışmalar kurumsallaşarak, çalışanların öfke ve streslerini açığa vurabilecekleri, rahatlayabilecekleri ve yıkıcı olmayan bir şekilde duygularını ifade edebilecekleri güvenli ortamlar oluşturabilir.
- Gruplar arası çatışmalar, daha iyi performans sergilemelerine teşvik ederek görev başarısı için gereken motivasyonu ve enerjiyi sağlayabilir.
- Çatışma, farklı bakış açılarını bir araya getirerek yenilik ve yaratıcılığı teşvik edebilir.
- Çatışma, tarafların kendilerini savunma gerekliliği sayesinde, her birinin kendi bakış açılarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır (Çağlayan, 2006, s. 70-71).

1.8.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmalar, işyerinde adeta birer gölge gibi tehlikeli bir ortam oluşturabilir. Sürekli gerginlik ve stres, çalışanların ruhsal sağlığını olumsuz etkileyerek, tükenmişlik, kaygı ve depresyon gibi problemlere yol açabilir. Bu durum, sadece iş gücünün zayıflamasına değil, aynı zamanda zaman ve emek kaybına da neden olur. Çalışanlar, enerjilerini asıl işlerine yerine, çatışmayla uğraşmaya harcamak zorunda kalırlar. Bu da hem maddi kayıplara hem de verimlilikte düşüşe yol açabilmektedir (Başaran, 1992, s. 226). Çatışmaların bireyler ve organizasyonlar üzerindeki olumsuz etkileri Rahim (2002) ve Türkel (2000) 'nin ifade ettiği gibi şu şekilde sıralanabilir:

- Stres ve tükenmişlik belirtileri görülmeye başlar.
- Örgüt içindeki iletişim kanalları zayıflar ve bozulur.
- Çalışanlar arasında güvensizlik ortamı oluşur ve şüpheli yaklaşımlar artar.
- İş verimliliği ve performans düşer.

- Değişime karşı direnmenin artması ve
- Çalışanların kuruma olan bağlılığı ve adanmışlığı azalır.
- Bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlığı olumsuz etkilenir.
- Düşmanca tavırlar ve saldırgan davranışlar yaygınlaşır.
- Çatışmalar kurumun zaman ve kaynaklarının boşa harcanmasına yol açar.
- Örgüt, temel hedeflerinden uzaklaşma riski ile karşı karşıya kalır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2. İş Tatmini

Bireyin yaşam deneyimlerinden kaynaklanan değer yargıları, ihtiyaçları ve beklentileri, yaptığı işle uyumluysa iş tatmininden bahsedilebilir. Günümüz koşullarında hızlı değişimler yaşanmasıyla birlikte, çalışanların sadece örgüte katkıları değil, aynı zamanda örgütten beklentileri de önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütten beklentilerine verilen yanıt, çalışanın tatmin düzeyini etkileyerek daha istekli ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Bu nedenle iş tatmini, son derece önemli bir kavramdır (Işıl, 2006, s. 17).

Bu bölümde, iş tatmininin tanımının yanı sıra, iş tatmininin önemi, etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçları gibi konular ele alınacaktır.

2.1. İş Tatmini Tanımı

"Tatmin" kelimesi, ilk kez 13. yüzyılda ortaya çıkmış ve Latince'de "satış" anlamına gelen kelime, yeterlilik kavramını ifade etmektedir. "Tatmin" kavramı genellikle iki ana prensip üzerinde yorumlanmıştır. İlk prensip, tatmini bir süreç olarak ele alırken, ikinci prensip ise tatmini bir sonuç olarak değerlendirir. Tatmin kavramını süreç olarak incelendiğinde, sadece tatmin olma durumuna odaklanmak yerine, bu durumun temelinde yer alan öğeler ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Diğer taraftan, ikinci prensip tatmini bir sonuç olarak ele alır. Tatmin kavramı, sonuç olarak beklentilerin karşılandığı bir durum olarak tanımlanabilmektedir (Atılhan, 2010, s. 168).

Bazen insanların kendilerini değerlendirmesi, seçim yapması ve bir amaca adanması, değerler olarak tanımlanan dünya görüşleriyle yöneticilerin standartlarını belirlemede ve davranışlarını düzenlemesinde önemli bir rol oynar. Bu bağlamda, bir yöneticinin bilgi değerlendirme yeteneği, vizyonu, insanlarla kurduğu ilişkiler, başarıya dair beklentileri, hedefleri kabul etme veya reddetme eğilimi, örgütsel sorumluluk anlayışı, iş uyumu, karar alma yöntemleri, grup dinamikleri, iletişim becerileri, liderlik tarzı ve çatışma yönetimi gibi stratejiler ve davranış biçimleri, yöneticinin sahip olduğu değerlerle şekillenir. Değerlerin iş yaşamındaki tatmin üzerinde büyük etkisi olduğu düşünüldüğünde, değerlerin sonuçlarına bağlı olarak iş tatmininin değiştiği ve değerler ile tatmin arasında karşılıklı bir ilişki olduğu görülür. Çünkü arzulanan sonuçları yansıtan değerler, seçimler, ödül sistemleri, örgütsel

sorumluluk, iş uyumu, ast-üst ilişkisi, karar verme tarzı, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma seviyesi gibi stratejiler ve davranış biçimleri, iş tatminini sağlayan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Atılhan, 2010, s. 166).

Başka bir bakış açısına göre iş tatmini, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri genel tutumu ifade eden önemli bir kavramdır. Endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında büyük önem taşıyan bu kavram, çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olması bir yandan endüstriyel verimliliği ve kazancı artırırken, diğer yandan toplumun ruh sağlığına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu nedenle iş tatmini hem ekonomik hem de psikolojik bakımdan önemli bir işlev üstlenmektedir (Robbins S. P., 1997, s. 141).

Bireyler, çalışma hayatları boyunca edindikleri bilgi ve deneyimlerle iş ve iş çevreleri hakkında belirli tutumlar geliştirirler. Bu genel tutumlar, bireylerin işlerine yönelik memnuniyetlerini ifade eder ve iş tatmini olarak adlandırılır. Ancak her bireyin kişiliği farklı olduğu için, her biri kendine özgü olumlu veya olumsuz tutumlar geliştirir. Bu nedenle, iş tatmini olumlu bir ruh hali olarak tanımlanırken, olumsuz bir ruh hali ise iş tatminsizliği olarak adlandırılır. Bu durum, bireylerin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1996, s. 231).

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin bir göstergesidir. Bu memnuniyet, çalışanların yaptıkları işe karşı duydukları hislerle ilgilidir. Bu nedenle, iş tatmini, işin getirdiği avantajlarla çalışanın talepleri arasında bir denge olduğunda ortaya çıkar. İş tatmininin etkileri, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlığını, işyerindeki huzuru ve verimliliği, toplumun gelişimini ve huzurunu etkiler. Bu sebeple, iş tatmini yalnızca bireyler için değil, aynı zamanda organizasyonlar ve toplumlar açısından da büyük bir öneme sahiptir. Bu yüzden, iş tatmini elde etmek kolay olmayan bir durumdur, ancak yüksek iş tatmini, olumlu çalışma ortamı sunduğu için yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Diğer yandan, iş tatmininin yetersizliği, işlerin iyi gitmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilir ve düşük verimlilik, işin yavaşlaması ve disiplin eksiklikleri gibi sorunlar, genellikle gizli bir şekilde ortaya çıkabilmektedir (Davis, 1998, s. 95).

İş tatmini sağlayan kuruluşlar, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilen ve çalışan bulma konusunda zorluk yaşamayan kuruluşlardır. Ayrıca, çalışanların sürekli olarak çalışmak istedikleri kuruluşlardır. Diğer yandan, iş tatmini sağlayamayan ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamayan kuruluşlar, çalışan bulma konusunda zorlanır, işten ayrılma oranı yüksek olur ve bu durum verimliliği düşürür. Tüm bu sonuçlar, iş tatmininin

kuruluşlar için ne kadar hayati derecede önemli olduğunu göstermektedir (Engin, 2010, s. 2925).

Bir kişinin iş hayatında mutlu olması, genel yaşam kalitesine olumlu katkı sağlar. İşlerinde mutluluk bulan bireylerin genel yaşam memnuniyetlerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Kişinin iş ortamını önemseydiği, yaptığı işi anlamlı bulduğu ve kendini geliştirebileceği bir ortamda olması, iş beklentilerinin karşılandığı hissine sahip olması, iş tatminini olumlu açıdan etkileyen faktörler arasındadır (Keser, 2006, s. 187). İnsan davranışlarını inceleyen bilim insanları, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmanın ve iş tatminlerini artırmanın yeni motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duyacaklarını fark etmişlerdir. Zamanla duygusal hâle gelen çalışanların ortaya çıkarabileceği sorunları çözmek için iş tatminine daha fazla önem verilmesi gerektiğini düşünmeye başlamışlardır. Bu nedenle, iş tatmini üzerinde odaklanarak çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için yeni stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmak ve iş tatminlerini yükseltmek hem çalışanların hem de işyerinin başarısı için önemli bir faktördür. Bu nedenle, davranış bilimciler iş tatminine odaklanarak çalışanların duygusal durumlarını anlamak ve iş performanslarını artırmak için çeşitli yöntemler geliştirmektedirler (Keser, 2011, s. 99).

İş tatmini, çalışanların işlerinden elde ettikleri verilerin ve iş şartlarının kişisel bir değerlendirmesidir. Bu veriler arasında iş güvenliği, terfi imkanları, motivasyon, ücret gibi unsurlar yer alırken, iş şartları arasında ise yönetimin tutumu ve işin kendisi gibi faktörler bulunmaktadır. İş tatmini, çalışanların iş yerinde hissettikleri bir algıdır ve bu algıya yanıt olarak ortaya çıkan duygusal bir tepkidir. Aynı zamanda, çalışanların iş deneyimlerinin onlarda yarattığı olumlu bir etki olarak da değerlendirilebilir. Eğer bir çalışan, yaptığı işten memnun ve sosyal hayatında da sorun yaşamıyorsa, işine karşı daha tutkulu bir yaklaşım sergileyecektir. Kendall, Hulin ve Smith (1969) tarafından belirtilen beş temel iş boyutu, iş tatminini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır: işin kendisi, terfi olanakları, maaş, yönetim ve iş arkadaşları. Bu unsurlar, çalışanların işlerinden aldıkları tatmini büyük ölçüde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2005, s. 28).

Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous (1988 : 601) tarafından yapılan araştırmaya göre, bireyler iş tatminsizliği durumunda farklı tepkiler geliştirebilirler. İş tatminsizliğiyle karşı karşıya kalan bir birey, ya negatif bir davranış sergileyerek organizasyondan ayrılabilir ya da pozitif bir yaklaşım benimseyerek sorunları açıkça dile getirip çözüm bulmaya çalışabilir.

Ayrıca, iş tatminsizliğiyle başa çıkmak için bireylerin pasif davranışlar sergileyebileceği de belirtilmektedir. Bu pasif tepkiler arasında, sadakat ve sorunları görmezden gelme bulunmaktadır. Sadakat, bireyin olumlu bir şekilde ancak pasif bir şekilde şartların düzelmesini beklemesini ifade ederken, sorunları görmezden gelme ise şartların kötüleşmesine sessizce göz yummayı içerir. Sorunları göz ardı etme, yatırım çabalarının azalmasına, hata oranlarının artmasına ve devamsızlığın artmasına neden olabilmektedir (Carly E, 1988, s. 601).

Günümüzde işletmelerde uygulanan yönetim biçimleri farklılık gösterse de başarılı bir yönetim için maddi kaynakların yanı sıra insan faktörü yani iş gücü unsurunun da memnuniyetinin ve dolayısıyla verimliliğinin sağlanması önemlidir. Son yüzyılda insan kaynağının önemi arttıkça, iş tatmini kavramı da önem kazanmıştır. İş tatmini, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması ve başarı duygusunun hissedilmesi için önemlidir. Araştırmalar, iş tatmininin karmaşık ve kişiden kişiye değişen bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, iş tatmini konusunda yapılan araştırmalar farklı tanımlamalarla karşımıza çıkmaktadır (Tekne & Güney, 2020, s. 146).

İş tatmini kavramı, stres ve yorgunluğu en aza indiren bir çalışma yöntemini ifade etmektedir. Bu terim, başlangıçta 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından ortaya atılmıştır. Ancak, iş tatmini üzerine yapılan temel bilimsel çalışmaların başlangıcı olarak kabul edilen Hawthorne araştırmaları, bu konuda önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu araştırmalar, çalışanların motivasyonunu artırmak ve iş performansını iyileştirmek için işyerindeki sosyal ve psikolojik faktörlerin önemini vurgulamıştır. İş tatmini, çalışanların işlerine duydukları memnuniyeti ve mutluluğu ifade ederken, bu kavramın iş verimliliği ve çalışanların genel refahı üzerinde olumlu etkileri olduğu da bilinmektedir (Yazıcıoğlu & Sökmen, 2007, s. 74). Bu nedenle, iş tatmini konusunda yapılan araştırmalar ve uygulamalar, iş dünyasında önemli bir yere sahiptir.

İş tatmini hem organizasyon hem de çalışanlar açısından dikkate alınması gereken önemli bir meseledir. Bireyin psikolojik, bedensel ve toplumsal gereksinimlerinin giderilmesiyle ilgili bir kavram olduğundan, çevresel faktörlerden bağımsız olarak ele alınmamalıdır. İş tatmininin önemi, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, bireyin kişisel yeteneklerini işinde sergileme arzusu ve işine harcadığı zamanın büyük bir kısmı, onun işine ne kadar değer verdiğini göstermektedir (Kaçık & Aykan, 2022, s. 44).

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik pozitif bir tutum sergilemelerini ifade eden genel bir kavramdır. Çalışanlar, iş tecrübeleri ve iş yapma şekillerine bağlı olarak iş ve sosyal konumlarının çeşitli özelliklerine göre tutumlarını belirlerler. Bu tutum hem olumlu hem de olumsuz olabilir. Eğer çalışanların ekonomik çıkarları, sosyal statüleri, kişisel özellikleri ve iş beklentileri işleriyle uyumluysa, iş tatmininden söz etmek mümkündür. Dolayısıyla, çalışanların işletme ortamına karşı olumlu tutum ve davranışları genel olarak iş tatmini olarak adlandırılır (Çelik, 2011, s. 8).

2.2. İş Tatmini Önemi

Örgütlerde başarının temel kuralı, çalışanların değerlendirilmesidir. Çalışanların kendi değerlerini fark etmeleri ve önemli olduklarını hissetmeleri, diğer çalışanlarla olan ilişkilerini olumlu yönde etkiler. Bir çalışanın kendini örgüt içinde değerli hissetmesi ve bu değeri diğerleriyle paylaşması, iş birliği ve dayanışmayı güçlendirir. Bu durum, çalışanın örgüt içinde daha anlamlı bir rol üstlenmesine ve değerlerini diğerleriyle paylaşarak örgüte katkı sağlamasına olanak tanımaktadır (Aydınlı, 2005, s. 64).

İş tatmini terimi, ilk olarak 1920'li yıllarda yapılan çalışmalarda öne sürülmüş ve zamanla giderek daha fazla önem kazanmıştır. Ancak, çalışanların işlerine verdikleri değerlerin ne olduğu konusu, 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla daha net bir şekilde ortaya çıkmıştır. İş tatmininin önemi, sadece çalışanlar üzerinde değil, aynı zamanda işletmeleri de etkilediği için verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar ve iş kazaları gibi çeşitli sorunlarla ilişkilendirilmektedir. İş tatmini konusu, hem çalışanların motivasyonunu artırarak işletmelerin performansını olumlu yönde etkilerken, aynı zamanda çalışanların işlerine olan bağlılığını ve memnuniyetini artırarak işletmelerin uzun vadeli başarısını da desteklemektedir. Bu nedenle, iş tatmini konusunun işletmeler için son derece önemli olduğu söylenebilir (Kılıç, 2012, s. 39-40).

İş tatmini sağlanmayan ve destek görmeyen çalışanlar, psikolojik olgunlaşma sürecinde zorluklar yaşayabilir ve bu durum psikolojik çöküntüye neden olabilir. İş tatmini ve verimlilik arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Çalışanların iş tatmini arttıkça, örgüt içinde verimlilik ve performans da artar; ancak tatminsizlik durumunda tam tersi sonuçlar ortaya çıkabilir. Üretken ve mutlu çalışanlar, sosyal hayatlarında da olumlu bir tatmin seviyesine ulaşabilirler. Sosyal hayatın iş hayatını etkilemesi nedeniyle, bu durumun önemszenmesi gerekmektedir. Örgütlerdeki çalışanların tatmin seviyelerinin düşük olması,

diğer örgüt üyeleri üzerinde de negatif bir etki yaratabilir. Bu nedenle, iş tatmini ve verimliliğin önemi göz ardı edilmemelidir (Ardıç & Polatçı, 2009, s. 22).

İş tatmini, bireylerin kendilerini güvende hissetmelerine ve özgüvenlerinin gelişimine katkı sağlayarak özel hayatlarını da olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür. İş tatmini aynı zamanda yaşama ve duygulara olumlu katkılar sunar, iş ortamında sergilenen davranışları etkiler, iş arkadaşlarına karşı tutumu belirler ve örgüte sağlayacağı faydaların temelini oluşturur. Bu nedenle iş tatmininin, iş hayatında başarılı olmanın ve mutlu bir yaşam sürmenin temel taşlarından biri olduğu genel olarak kabul edilen bir görüştür (Yelek, 2021, s. 46).

Örgüt yöneticileri, çalışanlarını örgütün çıkarları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebildiği sürece başarılı olabilmektedirler. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarına maddi ve manevi anlamda destek vererek çalışanların tatmin duygularını olumlu sonuçlandırmakta ve çalışanlarının örgüt adına daha verimli ve başarılı olmalarını sağlayabilmektedirler.

Bireyler için iş tatmininin önemi, esasen kendi yeteneklerini sergileme ve gerçekleştirme arzusundan doğmaktadır. İş tatmini, bireylerin psikolojik gelişimlerine katkıda bulunurken, tatmin edici bir iş deneyimi yaşamamak ise hayal kırıklığı yaratabilir. Düşük iş tatmini, moral bozukluğuna, işten uzaklaşmaya, verimliliğin düşmesine ve nihayetinde sağlıksız bir toplumun oluşmasına neden olabilmektedir. İş tatmini, bireylerin motivasyonunu artırarak daha mutlu ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturabilir. Bu nedenle, iş tatmini çalışanların genel refahı ve iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Dil, 2005, s. 62).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

2.3.1. Cinsiyet

Birçok araştırmacı, iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkinin anlam taşıyıp taşımadığını sorgulamıştır. Ancak, cinsiyet ile iş tatmini arasındaki bulgular oldukça farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalar, kadın çalışanların iş tatmin seviyeleri, erkek çalışanlara kıyasla daha fazla olduğunu ortaya koyarken, diğerleri erkeklerin iş tatmin seviyelerinin kadınlardan daha fazla olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, bazı çalışmalar ise kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini açısından kayda değer bir fark bulamamıştır. Bu alanda gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları birbirinden farklılık arz etse de cinsiyet ile iş

tatmini arasındaki ilişkinin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Oshagbemi, 2000, s. 210).

İş görenlerin cinsiyet faktörü, iş tatminini etkileyen bir unsur olarak kabul edilir. Kadın ve erkek çalışanlar arasında işe karşı tutum ve iş ortamının değerlendirilmesi konusunda farklı algılar bulunabilir. Kadınlar ve erkekler, iş hayatında farklı önceliklere ve beklentilere sahip olabilirler. Kadınlar genellikle işe yönelik beklentilere odaklanırken, erkekler daha çok başarıya odaklanabilirler. Bu nedenle, iş tatmini ve işe bağlılık düzeyleri de farklılık gösterebilir. Yapılan araştırmalar, kadınların genellikle erkeklere göre daha fazla iş tatminine sahip olduklarını göstermektedir. Bu durumda, iş görenlerin bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Hoş & Oksay, 2015, s. 5-6).

2.3.2. Yaş

Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile yaş değişkeninin birbirini etkilemediğine dair bazı bulgular sunarken, diğer veriler ise bu iki faktörün birbirini etkilediğini ortaya koymaktadır. Herzberg ve ekibi, iş tatmini ile yaş arasında önemli bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Onlara göre, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki "U" şeklinde bir eğri oluşturmaktadır. Yani, yeni bir işe başlayan bir kişi ilk zamanlarda yüksek iş tatmini ile işe başlar, ancak birkaç yıl sonra bu tatmin düşer. Daha sonra, ilerleyen yıllarda çalışmaya devam ettikçe iş tatmininde artış görülür. Bu durum, iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkinin karmaşıklığını göstermektedir (Clark, 1997, s. 350).

Yaşın iş tatmini üzerindeki etkisi son derece önemlidir. Genç çalışanlar genellikle daha yüksek beklentilere sahip olabilir ve hayallerine ulaşmak için çaba göstermek isteyebilirler. Ancak yaş ilerledikçe, çalışanların genellikle daha olgun ve gerçekçi bir bakış açısına sahip oldukları ve mevcut durumdan memnun olmaya daha istekli oldukları gözlemlenmektedir. Bu nedenle, genç çalışanlara kıyasla yaşlı çalışanların genellikle daha fazla iş tatminine sahip oldukları söylenebilir (Tekne & Güney, 2020, s. 148).

2.3.3. Eğitim

Ganzach (2003) 'e göre, eğitim seviyesi yüksek olan bireyler genellikle daha tatmin edici ve avantajlı işler bulma konusunda daha başarılı olabilirler. Bu durum, bu kişilerin işlerinden daha fazla keyif almalarını sağlar ve eğitimin iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu gösterir. Ancak, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların iş ve işyerinden beklentileri de artar. Bu durum, çalışanların daha fazla kazanım beklentisi içine girmelerine neden

olabilir, bu da bazen mutsuzluğa veya düşük iş tatminine yol açabilir, çünkü Batı toplumlarında eğitim seviyesi arttıkça beklentiler de artmaktadır (Ganzach, 2003, s. 97-98).

Çalışanların eğitim düzeyleri, iş yaşamına dair perspektiflerini ve işten beklentilerini şekillendiren kritik bir unsurdur. Eğitim seviyesi arttığında, işe ve işin anlamına yönelik beklentiler çeşitlenir. Eğitime yapılan yatırımın karşılığında, ücret ve diğer çalışma koşullarına olan talepler de artar. Ayrıca, iş hayatı yalnızca para kazanılan bir alan olmanın ötesinde, toplumsal statü elde etme, saygın bir meslek edinme ve sosyal bağlantıları güçlendirme imkânları sunan bir ortam olarak görülmektedir. Bu nedenle, bu kişilerin işleriyle ilgili değerlendirmelerde daha titiz olunmalıdır (Demir, 2012, s. 50-51).

2.3.4. Tecrübe

İş tecrübesi, çalışma süresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, genellikle bir U şeklindeki eğriye benzer bir ilişki bulmuştur. Örneğin, hemşirelerin iş deneyimleri üzerine yapılan çalışmalar, tecrübe ile iş tatmini arasında parabolik bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar, genellikle "balayı dönemi" olarak adlandırılan işe başlangıç döneminde tatminin yüksek olduğunu ancak zamanla azaldığını ve daha sonra tekrar artmaya başladığını göstermektedir. Bu durum, iş deneyiminin zamanla arttıkça iş tatmininin de artabileceğini ve işe alışma sürecinin ardından tatminin tekrar yükselebileceğini göstermektedir (Halfer & Graf, 2006, s. 152).

Meslekte geçirilen yılların birikimi olan deneyim, iş tatminini olumlu bir şekilde etkileyerek artırdığına dair birçok araştırma bulunmaktadır. Bazı çalışmalar, on yıldan fazla bir süre aynı kurumda görev yapan yöneticilerin, on yıldan daha kısa süre çalışanlara göre daha yüksek bir iş tatmini yaşadığını göstermektedir. Bu durum, uzun süre aynı kurumda çalışanların iş tatmini düzeyinin, kısa süreli çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Tekne & Güney, 2020, s. 151).

2.3.5. Kişilik

1980'lerden itibaren, bir bireyin kişiliği ile çalıştığı kuruma ya da yaptığı işe dair hisleri ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz olmasının, iş tatmini üzerindeki etkisi üzerine birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalarda, yönetim veya işin kendisi değişse bile bireylerin iş tatmin düzeylerinin sabit kaldığı tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu, bireylerin olumlu veya olumsuz algılarını çalıştıkları ortama yansıttıkları ve iş ortamındaki bilgileri bu eğilimlerine göre

değerlendirdikleri ortaya konmuştur. Sonuç olarak, bu durum iş tatmini ya da tatminsizlik yaşanmasına yol açmaktadır. Ayrıca, çocukluk döneminde şekillenen eğilimlerin, yıllar sonra bile iş tatmini düzeyini etkileyebileceği belirlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar, bireylerin iş tatminini etkileyen faktörleri anlamak ve iş yerlerinde daha mutlu ve verimli çalışma ortamları oluşturmak için önemli bir yol haritası sunmaktadır (Staw, 1986, s. 145).

Bireylerin kişisel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi son derece önemlidir. Özgüveni yüksek olan kişiler daha fazla sorumluluk alabilir, zorluklarla karşılaştıklarında pes etmez ve başarıya odaklanırlar. Kendine güvenen ve kendi benlik algısı güçlü olan çalışanlar, diğerlerine göre daha fazla iş tatmini yaşarlar. Olumsuz bir tutum sergileyen bireylerin iş tatmini elde etmeleri genellikle zorlayıcı olabilmektedir (Tekne & Güney, 2020, s. 153).

2.4. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmini, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının yanı sıra kurumsal performans, toplumsal refah ve gelişim açısından da büyük önem taşımaktadır. İş tatmininin bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde çeşitli sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, motivasyonlarını artırarak verimliliklerini yükseltmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda iş tatmini, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak kurum içi iletişimi güçlendirir ve iş birliğini teşvik eder. Bu da kurumsal performansın artmasına ve toplumsal refahın yükselmesine katkı sağlar. Dolayısıyla iş tatmini, sadece çalışanların mutluluğunu değil, aynı zamanda kurumların başarısını ve toplumun gelişimini de etkileyen önemli bir faktördür (Serpil , 2014, s. 36).

Sonuç olarak, bir çalışma ortamında çalışanların iş tatmin düzeyi fazla olduğunda, bu durum onların işe olan bağlılıklarını, sadakatlerini ve verimliliklerini artırır. Bu olumlu etki, iş arkadaşlarına da yansır ve onların verimlilikleri ile işe olan bağlılıkları da artar. Bu nedenle, çalışanların motivasyon seviyeleri sürekli yüksek tutulmalı ve olumlu tutumlar sergilenmelidir. Aksi takdirde, iş yerindeki üretkenlik azalır ve istenen verim elde edilemeyeceği düşünülmektedir (Yıldırım & Eraslan, 2020, s. 533).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

3. İş Performansı

İnsan faktörünün önemi arttıkça, işletmeler bu kaynağı daha etkin bir şekilde kullanmak istemektedir. Bu durum, performans yönetimine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Eskiden performans yönetimi, iş görenin geçmişteki performansını artırmak olarak belirlenmiştir. Ancak günümüzde performans yönetimi, bireysel gelişimin bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve yönlendirme ile kariyer planlamasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle performans yönetimi ve performans değerlendirme, şirketlerin yönetim stratejilerinde önemli bir faktör haline gelmiştir (Ergül, 1996, s. 46).

Bu bölümde, iş performansının tanımı, önemi ve kapsamı ele alınacak; ayrıca iş performansını etkileyen unsurlar ile kurumsal yönetim ilkeleri açısından iş performansının etkileri detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

3.1. İş Performansı Tanımı

Kurumlar, çalışanlarının performanslarını etkili bir şekilde belirleyip yönetebilmek için objektif standartlara sahip, ölçülebilir ve yönetilebilir mekanizmalar geliştirmelidir. İşletmelerin iş gören performansını etkili bir şekilde değerlendirebilmesi için iş tanımlarının net olması, en uygun kişilerin işe alınması ve başarı kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmeler, çalışanlarının performansını doğru bir şekilde ölçebilir ve yönetebilir (Keristin vd, 2013, s. 840).

Performans kavramı, bir işletmede çalışan bireyin gösterdiği davranış biçimi veya bir işi ne kadar iyi yapabildiği olarak tanımlanabilir. Performans, sadece bir davranış şekli değil aynı zamanda bir sonuç niteliği de taşır. İşini en iyi şekilde yapmak için çaba gösteren kişiler için performans, bir araç olarak kullanılır ve genellikle derece birimi ile ifade edilir. Performans, çalışanların başarısı ve çabalarının toplamıdır. Ayrıca "bireysel iş performansı" kavramı da işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmak için çalışanların katkı sağlaması anlamına gelir. Bu kavramlar, işletmelerde çalışanların performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek için önemli bir rol oynar (Gómez vd, 2017).

Performans terimi, İngilizce ve Fransızca sözlüklerde "performance" olarak tanımlanmaktadır. Bu terim, bir bireyin, bir grubun veya bir işletmenin belirli hedeflere ne

kadar başarıyla ulaştığını gösteren bir kavramdır. Performans, sayısal, niceliksel ve niteliksel olarak ifade edilebilir ve hedeflere ne kadar yaklaşıldığını belirlemek için kullanılır. Ancak performans sadece bir sonuç olarak değil, aynı zamanda hedeflere ne kadar yaklaşıldığını da gösteren bir göstergedir. Bu nedenle performans, başarıyı değerlendirmek için önemli bir unsurdur (Özer & Kartal, 2022, s. 25).

Performans kavramı, bir örgütün veya çalışanın hedeflerine ulaşmak için yaptığı faaliyetlerin sonuçları olarak ele alınabilir. Performans yönetimi, bir organizasyonun insan kaynaklarının bireysel ve takım kapasitelerini geliştirerek örgütsel başarıya ulaşmasını sağlayan bütünsel ve stratejik bir perspektif olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Armstrong, 1998, s. 38). Performans yönetimi, kuruluşlarda etkinlik ve verimliliği izlemek, kontrol etmek ve stratejik öncelikleri gerçekleştirmek için kullanılan modern bir yönetim uygulaması olarak değerlendirilmektedir. Bu uygulamaların kökeni ise 1970'lerdeki karar destek sistemlerine dayanmaktadır (Özer & Kartal, 2022, s. 26). Çalışan performansı, aynı zamanda bir bireyin iş yerinde görevlerini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini, kurumsal hedeflere ulaştığını ifade eder. Çıktı kalitesi, verimlilik ve şirket politikalarına uyum gibi bir dizi faktörü kapsamaktadır.

Örgütsel yaşamın içinde, iş performansı veya diğer bir deyişle bireysel performans, sadece bireyleri değil aynı zamanda örgütleri de yakından ilgilendiren önemli bir konudur. Çünkü örgütsel performans, çalışanların bireysel performanslarının toplamından oluşmaktadır. Bu nedenle, çalışanların performansı arttıkça, örgütün performansı da aynı şekilde yükselecektir. Bu durum, çalışanların bireysel başarılarının örgütün genel başarısına doğrudan etki ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların performanslarını artırmak, örgütün genel performansını yükseltmek için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, iş performansını artırmak için çalışanların bireysel performanslarını geliştirmeye odaklanmak, örgütün başarısını artırmak için önemli bir adımdır (Tozkoparan , 2021, s. 1890).

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin rekabetçi bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri ve diğer işletmelerden ayrışabilmeleri için sürekli olarak ilerlemeleri ve gelişmeleri gerekmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve işletmelerin bu gelişmeleri kullanması elbette önemlidir, ancak bu sistemlerin kullanımında ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında en kritik rol insanlara düşmektedir. Performans, temel olarak işletmenin verimliliğinin değerlendirilmesini ifade eder. Bu, örgütün amaçlarına ulaşmak ve etkinliğini artırmak için yapılan bir değerlendirmedir. İş performansı için farklı tanımlar bulunabilir. Bazı kaynaklar,

iş performansını çalışanların, ekiplerin, yöneticilerin ve örgütlerin davranışlarını kapsayan bir yapı olarak tanımlarken, diğerleri iş performansını, gerçekleştirilen eylemlerin sonuçlarından ziyade bir iş, rol veya organizasyon içinde belirli hedeflere ulaşmak için kullanılan bir araç olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, iş görenin belirtilen standartlara uygun şekilde işi yapma becerisi olarak da tanımlanabilir (Gülkaya Anık, 2020, s. 48). Örgütler, çalışanların arasındaki ilişkilere ve performanslarına bağlı olarak bütünleşik sistemlerdir. Dolayısıyla, bir çalışanın beklenen performansı sergileyebilmesi için çalışma psikolojisinin olumlu olması önemlidir. İyi ilişkiler, samimiyet ve yakınlık gibi faktörler, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, iş arkadaşlarıyla kurulan sağlam ilişkiler, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Kılıç, Doğan , & Demiral , 2007, s. 222).

İş performansı ile ilgili çalışmalar, Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu kurumlarını değerlendirmek amacıyla 19. yüzyılda başlamış olmasına rağmen, bilim tarihinde ilk kez Frederick Taylor'un "iş ölçümü" uygulamasıyla karşılaştığı belirtilmektedir. Bu uygulama, çalışanın seviyesini tespit etmeyi amaçlamaktadır. 1950'li yıllara kadar iş performansı anlayışı, örgütler tarafından kâr amacı güden sayısal ölçümler yapmak için kullanılmıştır. Ancak, 1950'li yıllardan sonra sayısal göstergelerin iş performansını tam olarak belirlemekte yetersiz olduğu anlaşılmıştır. İş görenlerin işe alındıkları ilk günden itibaren katıldıkları süreçler, çalışma hayatlarında uzun ve kısa vadede etkili olabilir. Bu nedenle, iş ile iş görenin uyumlu bir şekilde eşleştirilmesi önemlidir (Kaçık & Aykan, 2022, s. 46).

İş görenlerin performanslarının yüksek düzeyde olması, şirketlerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır. İş görenlerin hangi kriterlere göre değerlendirileceği, bu değerlendirmenin kim tarafından yapılacağı ve performansın neye göre yüksek veya düşük olacağı önemlidir. Ancak, asıl önemli olan iş gören performanslarının değerlendirilmesi ve sonuçların kendilerine bildirilmesidir. Bu durum, örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi için zorunludur (Ertan, 2008, s. 42,43).

Performans terimi, belirli bir zaman aralığında üretilen ürün veya hizmetlerin toplam miktarını tanımlar. İşletme literatüründe, performans genellikle 'etkinlik', 'verimlilik', 'çıktı' gibi kavramlarla ilişkilendirilir ve aynı zamanda bireyin yetenekleri ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da görülür. Günümüz yönetim anlayışında performans, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan planlar çerçevesinde elde edilen

sonuçları ve bir organizasyonun başarısını tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. Bu, organizasyonun hedeflerine ne ölçüde yaklaştığını göstermektedir (Akal, 1994, s. 13).

3.2. İş Performansının Önemi

Eğer bir bireyin hayatının oldukça yoğun olduğunu düşünürsek, kaliteli bir yaşam için performansın ne kadar önemli olduğunu anlarız. Performans, bireylerin ve kurumların ruhsal durumlarını iyileştirmeye katkıda bulunarak hem bireysel olarak çalışanların hem de toplu olarak kurumların başarısını artırır. Performans, çalışanlara ve kuruluşlara üst düzeyde performans sergilemeleri için bir rehberlik sunarken, aynı zamanda çok yönlü bireylerin günlük hayatta daha olumlu tutumlar ve davranışlar sergilemelerine yardımcı olur. Bu nedenle, performansın önemi ve etkisi, bireylerin ve kurumların başarılı olmaları için kritik bir faktördür (Aldur, 2008, s. 8).

İşletmelerin başarılı olabilmesi için performanslarının devamlı bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, genellikle üç farklı seviyede ele alınır: kurumsal (stratejik), iş süreçleri ve çalışanlar. İşletmelerin performanslarını artırmak için, öncelikle kurumsal bir strateji belirlemeleri ve bu stratejiye uygun ölçülebilir hedefler belirlemeleri önemlidir. Ayrıca iş süreçlerinin sürekli olarak değerlendirilip yeniden yapılandırılması ve geliştirilmesi, çalışanların performanslarının da belirlenen strateji ve süreçlere uygun şekilde ölçülüp değerlendirilerek geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmeler, performanslarını artırarak başarıya ulaşabilirler (Kırım, 2002, s. 5,6).

Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından biri, başarılı ve başarısız çalışanlar arasındaki farklılıkları belirlemektir. Başarılı çalışanların ödüllendirilmesi ve diğer çalışanlardan farklı olduklarının fark edilmesi, başarısız çalışanların da eksikliklerini görmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olur. Tüm bunların sonucunda, örgütün performansına olumlu bir katkı sağlandığı ve etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimine ve örgütün başarısına önemli bir etki yapmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 212).

Performans değerlendirme, bireylerin işlerini nasıl yaptıklarını değerlendirmek ve potansiyellerini fark etmelerine yardımcı olmak amacıyla yapılan sistemli araştırmaların tümüdür. Belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda bireylerin performanslarının analiz edilmesi ve bu bilgilerin bireylerle paylaşılması, olumlu ve olumsuz yönlerin geliştirilmesi veya düzeltilmesi için planların oluşturulmasını içerir. Bu süreç, bireylerin

kendilerini geliştirmelerine ve iş performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır (şimşek M. , 2002, s. 209).

Yöneticiler, işletmelerinin başarısı ve devamlılığı için iş gören performansının önemini anlamak için yapılan araştırmalar ve çalışmalarla uğraşmaktadırlar. Örgütlerin yapıları ve işlevleri değişmekte, rekabet ortamı artmakta ve iş görenlerin önemi giderek artmaktadır. Bu durum, iş görenlerin kurumlarına katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimlerinin önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, iş gören performansının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Hevlacı, 2002, s. 156).

3.3. İş Performansının Boyutları

Araştırmacılar, performansın genel değerlendirmesini yaparken, görev ve bağlamsal performansın önemini vurgulamaktadırlar. Görev performansı, iş yerindeki belirli görevleri başarıyla yerine getirme yeteneğini ifade ederken, bağlamsal performans ise iş ortamına olumlu katkıda bulunma ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurma gibi davranışları içerir. Bu iki farklı boyut, iş yerindeki etkililik sonuçlarına bağımsız olarak katkıda bulunmaktadır. Araştırmacılar, çalışanların hem görevlerini başarıyla yerine getirmelerini hem de iş ortamına olumlu katkıda bulunmalarını teşvik etmenin önemini vurgulamaktadırlar (Kahya, 2009, s. 96).

3.3.1. Görev Performansı

İş performansını değerlendirmeye yönelik ilk çalışmalar, genellikle görevlerin gereksinimlerine odaklanmıştır. Bu çerçevede, iş performansı olarak bilinen kavramın çeşitli boyutlarını belirlemek için dört ana yaklaşım öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar; davranış tanımları, davranışsal gereksinimler, yetenekler ve görev özellikleri olarak sıralanabilir. Fleishman'ın bu yaklaşımlar üzerinde durarak iş performansının farklı boyutlarını belirleme çabası, iş dünyasında önemli bir araştırma alanı olmuştur (Fleishman, 1975, s. 1127).

3.3.2. Bağlamsal Performans

Görev performansının değerlendirilmesinde, merkezi teknik işlere odaklanmanın önemine vurgu yapılırken, bağlamsal performans davranışlarının ise daha geniş bir örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamın desteklenmesine işaret ettiği belirtilmiştir. Örgüt içi bağlamsal faaliyetlerin önemli olduğu vurgulanarak, bu faaliyetlerin görev faaliyetleri ve süreçlerine katkıda bulunduğu ve örgütsel etkinliği şekillendirdiği ifade edilmiştir. Bağlamsal faaliyetler, resmi olarak işin bir parçası olmayan görevleri gönüllü olarak üstlenmeyi, diğer

Çalışanlara destek sağlamayı ve iş birliği yapmayı içermektedir. Bu bağlamda, örgütsel etkinlik ve iş birliği, görev performansının yanı sıra örgütün genel başarısına da katkıda bulunmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997, s. 100).

Birbirleriyle tutarlılık içinde olduğunu gösteren başka bir çalışmada da bağlamsal performansa yönelik yapılan sınıflandırmalar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Stephan, Borman, & Schmit, 1997, s. 76).

- Görev tanımına dahil olmayan faaliyetleri isteyerek üstlenmek,
- Görevlerini başarıyla yerine getirmek için gerektiğinde daha fazla istekle ısrarcı olmak.
- Kişisel olarak uyum gösterilemeyeceği düşünülse dahi işletme kural ve prosedürlerini takip etmek,
- Örgütsel amaçları onaylamak, desteklemek ve savunmak.

Bu sınıflandırmalar, bağlamsal performansın önemli unsurlarını açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle, bağlamsal performansın iş arkadaşlarının performansını destekleyen, işbirlikçi, düşünceli ve yardımcı davranışları içeren kişilerarası ilişkileri kolaylaştıran, öz disiplinli, motive olmuş, işe kendini adanmış, inisiyatif alan ve kurallara uyan eylemleri içerdiği görülmektedir. Bu tür davranışlar, iş ortamında olumlu bir etki yaratır ve iş birliğini teşvik eder. Ayrıca, bu tür niteliklere sahip çalışanlar genellikle daha başarılı ve verimli olma eğilimindedirler. Bu nedenle, bağlamsal performansın bu unsurları işyerinde olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak için önemlidir.

3.4. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Kişisel performans, yöneticilerin en çok önemsediği konulardan biridir. Kişisel performansın düşük veya yüksek olması, bir organizasyonun verimliliğini artıran veya azaltan faktörlerden biridir. Düşük performansın belirtileri arasında iş kalitesinde düşüş, işleri aksatma, sorumluluklardan kaçınma, kişiler arası gerginlik ve gerçekçi olmayan hedefler belirleme gibi davranışlar bulunmaktadır. Bu belirtilerden biri veya birkaçının sergilenmesi, düşük performansa işaret eder. Yapılan araştırmalar, çalışanların iş performanslarının zamanla değiştiğini ve bu durumun çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir (Tozkoparan , 2021, s. 1900).

İş netliği, çalışanların tutumları, davranışları ve performansları için önemli bir faktördür. İş rollerinden emin olmayan çalışanlar, görevlerini etkin bir şekilde yerine

getiremezler ve bu da onların iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. Bu durum, çalışanların işlerini ne kadar iyi anladıkları ve ne kadar emin oldukları konusunda belirsizlik yaşadıklarında, performanslarının düşebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, iş netliği sağlamak ve çalışanların rollerini net bir şekilde anlamalarını sağlamak, iş doyumunu ve performanslarını artırmak için önemli bir adımdır (Arifin, 2014, s. 39).

Çalışanların performansı, kendi yeteneklerine uygun işi kabul ederek belirli bir süre içinde ortaya koydukları hizmet, ürün veya çalışmaların sonucudur. Kısacası, çalışanın verilen görevi ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirdiğiyle ilgilidir. Bu nedenle, çalışanların performansı, görevi tamamlamak için gösterdikleri çabanın bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Erdoğan, 1991, s. 154).

Çalışanların performansları değerlendirilirken, farklılıkların olduğu ve hatta aynı bireyin performansında zaman zaman önemli değişikliklerin gözlemlendiği bilinmektedir. Bu değişikliklerin kaynağı ise çeşitli faktörlerden gelmektedir. Bireyin performansını belirleyen üç ana faktör vardır ve bu faktörlerin etkileşimi, performans seviyesini şekillendirir. Performansı etkileyen bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Dicle, 1982, s. 7).

- Yetenek,
- Eğitim ve bilgi düzeyi,
- Çalışanların bireysel özellikleri,
- Örgüt içindeki sosyal ilişkileri,
- Çalışanlara geri bildirim sağlanmasıdır.

Bu faktörler, çalışanların performansını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Eğer bir çalışan, kendisinden beklenen performans seviyesini sergilemiyorsa, bu durumda o çalışanda bazı performans sorunları ortaya çıkabilir. Çalışandaki performans sorunlarını gösteren belirtiler ise şunlardır (Barutçugil, 2002, s. 78-80):

- Verimin düşüklüğü; gerçekleştirilen işlerin sayısı azalmakta, satışlar ve üretim miktarı gerilemektedir.
- İş kalitesindeki düşüş; hatalar artmakta, işler düzensiz ve bazen eksik bir şekilde yapılmaktadır.

- İş tamamlama sürelerine uyulmaması, görevlerin gecikmesine veya hiç tamamlanmamasına neden olmaktadır.
- Zor görevlerden kaçınma; çalışan, zorlu işleri ertelemekte ve bu durumdan şikâyet etmektedir. Genellikle, zamanını işi başkalarına devretmekle harcamaktadır.
- Artan şikayetler; çalışan, alınan kararların, kendisine verilen görevlerin ve diğerlerinden destek almanın giderek zorlaştığını düşünmektedir.
- Azalan etkileşim ve geri çekilme eğilimi; çalışan, toplantılarda sessiz kalmakta ve yalnız çalışmayı tercih etmektedir.
- Savunmacı tutumlar ve alınganlıkların artması; kişinin ruh hali hızla değişmekte, küçük sorunları kişisel algılamakta ve büyütmektedir.
- İşbirliğinin azalması; çalışan, diğerleriyle birlikte çalışmak istememekte, destek vermemekte ve çatışmalara yol açmaktadır.
- İşe gelmeme veya gecikmelerin çoğalması, çalışanların işe gelme konusunda güvensizlik hissetmelerine yol açmaktadır.

İş görenlerin performans sorunları işletmeler için ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, iş gören performansı örgütsel başarının belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Bireysel performansın yönlendirilmesi ve geliştirilmesi, örgütün genel performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle, iş görenlerin işlerini anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve özgür hissedecekleri bir çalışma ortamı oluşturmak ve performanslarını sürekli olarak geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurmak önemlidir. Bu sorumluluk da yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, iş görenlerin motivasyonunu artırmak, performanslarını desteklemek ve onları sürekli olarak geliştirmek için çaba göstermelidir. Bu sayede, işletme başarısı ve verimliliği artırılabilir (Çöl, 2004, s. 45).

3.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Çalışan Performansı

Kurumsal yönetim terimi, genel anlamda şirketlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan resmi ve gayri resmi kuralların tümü olarak tanımlanabilir. Daha dar bir anlamda ise, bu terim "iyi şirket yönetimini" ifade eder. İyi bir şirket yönetimi için, şirketin üst yönetimi ve yönetim kurulunun rolleri ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi, şirket içinde ve dışında bulunan paydaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Kurumsal yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve

adillik ilkelerine dayanarak şirketin uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde hareket etmek, şirketin güvenilirliğini artırır ve yatırımcıların ve diğer paydaşların güvenini kazanmasına yardımcı olur (Aghabaki, 2014, s. 6).

Etkin bir kurumsal yönetimin, işletme performansını olumlu şekilde etkilediği genel olarak kabul görmektedir. Çünkü başarılı işletmeler, yatırımcıların dikkatini çeker ve hisse senetlerinin piyasa değerini artırır. Bu da işletmelere yapılan yatırımların artmasına ve işletmenin karlılığının artmasına yol açar. Kurumsal yönetim uygulamalarının doğru bir şekilde hayata geçirilmesi durumunda, şirketlere ve ülkelere önemli faydalar sağladığı görülmektedir. Kaliteli bir kurumsal yönetim, şirketlerin finansman imkanlarını artırır, sermaye maliyetlerini düşürür, likiditeyi artırır ve krizlerle daha etkin bir şekilde başa çıkılmasını sağlar. Ülkeler açısından bakıldığında ise, iyi bir kurumsal yönetim ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünü artırır, sermayenin yurt dışına çıkmasını engeller, ülkenin imajını yükseltir, krizlerin etkilerini azaltır, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlar ve yüksek refahın sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır (Saldanlı , 2012, s. 144).

Kurumsal yönetim ilkeleri, örgütsel çatışmayı yönetmede kritik bir araçtır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleri, çatışmaları minimize ederek iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkileyebilir. Aksi halde, kötü yönetilen çatışmalar iş tatmini ve performans üzerinde olumsuz etki yaratabilir.

Thomas ve diğer araştırmacılar (2012), çalışanların hesap verebilirlik algılarının iş tatmini ile ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışmada, 83 katılımcı arasında iş tatmini ile iş arkadaşlarına yönelik algılanan hesap verebilirlik ve yönetime yönelik algılanan hesap verebilirlik arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma bulguları hem iş arkadaşlarına hem de yönetime karşı hesap verme sorumluluğunun, denetçilere ve yöneticilere duyulan güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Hijazi (2021), Ürdün'deki kamu sektörü çalışanları arasında kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın evreni, Kamu Hizmeti Kanunu'na tabi olan tüm kamu sektörü çalışanlarını (toplam 219.000 kişi) kapsayan iş unvanlarını içermektedir. Çalışmanın örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak belirlenmiş, geri dönen ve analize uygun olmayan

anketler hariç tutulduğunda, 308 anket üzerinde bir analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma, kurumsal yönetim ilkeleri (şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik) ile iş tatmininin çeşitli boyutları (maaşlar ve tazminatlar, doğrudan denetim, eğitim programları, terfiler ve performans değerlendirme) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunduğunu ortaya koymaktadır (Hijazi, 2021, s. 4).

İnsan sermayesinin, örgütsel hedeflere ulaşmak için bireyleri daha fazla vermeye ve çalışmaya iten koşullar ve olumlu bir ortam olmadığı sürece elde edilemeyen performans ve üretkenlik düzeylerindeki hayati rolü nedeniyle örgütlerin başarısında kritik bir bileşen olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş tatmini bu koşulların en başında gelir ve olumlu bir teşvik edici ortamın temelidir. İş tatmini düzeyi ne kadar yüksekse, çalışanların çalışmak için motivasyonu o kadar fazla olur, bu da üretkenliği artırmaya ve örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olur, iş tatmini düzeyi ne kadar düşükse, çalışanların motivasyonu ve üretkenliği o kadar olumsuz etkilenir ve böylece hedeflere ulaşma üzerinde olumsuz bir etkisi olur (Lezar, 2019).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

4. Hipotez Oluşturma

Araştırmada kullanılan değişkenler temel alınarak literatür taraması yapılmış ve literatürde yar alan bulguların sonuçları doğrultusunda hipotezler geliştirilmiştir.

4.1. Bireylerin İş Tatmini ile Tercih Ettikleri Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki

Bireylerin uygulamış oldukları iş tatmin düzeyleri ile sergilemiş oldukları çatışma yönetimi tarzları benzerlik gösterebilir (Donat & Gümüşeli, 2023, s. 1072). Donat ve Gümüşeli (2023:1084-1085) akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmalarında çatışma stilleri bağlamında tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma boyutlarına ilişkin algılanan iş doyumu ile anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Tuna ve Türkmen (2015:43) Seyahat acentesi işletmecisi 1098 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmaların sonucu kişilik tiplerine göre farklı çatışma türleri tarzlarını benimsediklerini göstermiştir. Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılan bir alan araştırmasında Üngüren ve Cengiz (2019:36) çalışanların benimsedikleri çatışma yönetim stratejileri iş tatmin durumlarını belirlemede önemli bir gösterge olduğunu ortaya çıkarılmıştır.

Sivuk ve Seyhan tarafından gerçekleştirilen Sağlık Çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada, Gülhane Eğitim Araştırma Hastanesi'nde çalışan 325 sağlık iş görenine kota örneklem yöntemiyle anket uygulanmıştır. Araştırma bulguları, iş tatmini ile örgütsel çatışma, iş tatmini ile örgütsel stres, örgütsel çatışma ile iş yaşam kalitesi, örgütsel stres ile iş yaşam kalitesi, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ve iş yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, bireylerin iş tatmininin, tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkili olduğunu ve dolayısıyla iş tatmininin artırılmasının, çatışma yönetiminde daha olumlu yaklaşımlar benimsenmesine katkı sağlayabileceğini göstermektedir (Sivuk & Seyhan, 2021, s. 185).

Güleçol ve diğerleri (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Muğla ilinde görev yapan 264 öğretmen üzerinde okul yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzlarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin çatışmaları tümleştirme, ödün verme ve kaçınma

yöntemleriyle çözmelerinin öğretmenlerin iş tatminini etkilemediğini, ancak hükmetme yoluyla çatışma çözümünün öğretmenlerin iş tatminini azalttığını, uzlaşma yoluyla çatışmaları çözmelerinin ise iş tatminini artırdığını göstermektedir. Bu bulgular, bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi tarzları arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Güleçol & ve diğerleri, 2023, s. 70).

Sönmez ve Bozkurt (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, hizmet sektörü çalışanlarının çatışma yönetim stilleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, pilot uygulama kapsamında 86 kişiden kolayda örnekleme yöntemiyle anketler toplanmıştır. Araştırmada, Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II) ve Kısa Form Minnesota Memnuniyet Anketi kullanılmıştır. Çalışanların bu ölçeklere verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, "nötr" yanıtların daha fazla olduğu gözlemlenirken, çatışma yönetim stilleri boyutlarında farklı eğilimler ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları, çatışma yönetim stilleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, çatışma yönetim stilleri boyutlarının birbirleriyle de anlamlı ilişkiler taşıdığı tespit edilmiştir. İş tatmininin, bütünleştirme ve uzlaşma boyutlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Sönmez & Bozkurt, 2021, s. 70).

Choi (2013) tarafından gerçekleştirilen "Çatışma Yönetimi Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışma, bankada veznedar olarak çalışan 743 kişiye uygulanmıştır. Bu araştırmanın amacı, iş tatmini ile zorlayıcı, kaçınmacı ve işbirlikçi çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Elde edilen bulgular, işbirlikçi çatışma yönetimi kültürünün iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığını, zorlayıcı çatışma yönetimi kültürünün ise olumsuz bir etki oluşturduğunu göstermektedir (Choi, 2013, s. 687).

Ersöz (2010) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetim stiline, bireylerin işe ve örgüte yönelik tutumları üzerindeki etkisi incelenmiştir. 462 çalışan ve 109 yönetici ile yapılan bu çalışmanın bulguları, tüm çatışma türlerinin çalışanların iş tatmini ve örgüte yönelik tutumları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını ortaya koymuştur (Ersöz, 2010, s. 125-128).

Bulut Eskici (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde çalışan bireylerin yöneticileriyle yaşadıkları çatışma yönetimi ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları, iş tatmininin boyutları arasında, iş arkadaşları boyutu hariç, çatışma yönetim stilleri ile diğer iş tatmini boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Bulut Eskici, 2020).

Akman (2018) tarafından Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen bir araştırmada, özel sektör işletmelerinde çalışan beyaz yakalı bireylerin problem çözme stratejilerini benimsemelerinin, iş tatmin düzeylerini artırdığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, bireylerin iş tatmini ile problem çözme stratejisi arasında önemli bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Etkili problem çözme stratejileri geliştiren bireylerin, iş yerindeki tatmin düzeylerinin yükselmiştir. Bu durum, iş tatmininin, problem çözme stratejileri ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi anlamada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Dolayısıyla, iş tatmininin artırılması, çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda kariyer tatminlerini de olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Akman, 2018, s. iv).

Özdemir (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, endüstri meslek ve teknik liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin kurum içi çatışmaları yönetme biçimleri ile bu yönetim tarzlarının bireylerin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılmış olan çalışma, anket yöntemi kullanılarak 2007-2008 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde İstanbul'un Anadolu yakasındaki 7 endüstri meslek lisesi ve teknik lisesinde görev yapan 160 yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularında, çatışma çözüm yöntemlerinden kaçınma, zorlama ve problem çözme yaklaşımlarının her birinin iş tatmini ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu kanısına varmıştır (Özdemir M. , 2008, s. iv).

Yapılan önceki çalışmaların bulgularından yola çıkarak bu çalışmada bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ilişki varsa yönünü belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (genel) arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H1a: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının problem çözme boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H1b: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının uyma boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H1c: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının zorlama boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H1d: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının kaçınma boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H1e: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının taviz verme boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

4.2. Bireylerin İş Performansı ile Tercih Ettikleri Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki

Şahin ve Çekmecelioğlu (2016) 'nın güvenlik sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma, çatışmanın genellikle olumsuz bir durum olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Araştırma, çatışmanın yönetimde yapısal değişkenlerin değiştirilmesi ve kazan-kazan stratejilerinin uygulanmasının, çalışanların iş performansını artırdığını göstermektedir. Bu bulgular, bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Etkili çatışma yönetimi yöntemleri, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırarak, genel iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, bireylerin çatışma yönetiminde tercih ettikleri stratejilerin, iş performansları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır (Şahin & Çekmecelioğlu, 2016, s. 185).

Kale (2018) tarafından Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerin gıda ve içecek departmanında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada, çatışma yönetimi stilleri, bireylerin çatışmalarla başa çıkarken sergiledikleri belirli davranış kalıpları olarak tanımlanmıştır. Çalışmada beş farklı çatışma yönetimi tarzı ele alınmıştır: bütünleştirici, kaçınmacı, ödün verici, hükmedici ve uzlaşmacı. Araştırmanın amacı, bu çatışma yönetimi stillerinin bireylerin görev performansı üzerindeki etkilerini incelenmiş olup elde edilen bulgular, bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi stilleri arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, etkili çatışma yönetimi stillerinin (bütünleştirici ve hükmedici) benimsenmesi, bireylerin görev performansını artırırken, kaçınmacı yaklaşımın performansı olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu durum, bireylerin iş ortamındaki çatışmaları yönetme biçimlerinin genel iş performansları üzerinde belirgin bir etki yarattığını sonucuna ulaşmıştır (Kale, 2018, s. 165).

Özgan (2006) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, öğretmenlerin karşılaştıkları çatışma durumlarını ve bu durumlarla başa çıkmak için tercih ettikleri yönetim stratejilerini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin büyük bir kısmı iş performanslarının çatışma sonuçlarından etkilenmediğini belirtmiştir. Ancak, bazı öğretmenlerin iş

performanslarının çatışma sonuçlarından olumsuz yönde etkilendiği gözlemlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenleri arasında, çatışma yönetiminde en çok tercih edilen strateji bütünleştirme olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yalnızca küçük bir kısmının kaçınma stratejisini benimsediği görülmüştür. Ayrıca, erkek öğretmenlerin çatışma yönetiminde hükmetme ve uyma stratejilerini kadın öğretmenlere göre daha sık tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Bu bulgular, bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Özellikle, öğretmenlerin çatışma yönetiminde benimsemiş oldukları bütünleştirme stratejisinin, iş performanslarını olumsuz etkilemediği ve bu stratejinin daha olumlu sonuçlar doğurabileceği sonucuna varılabilir. Ayrıca, cinsiyet farklılıkları da çatışma yönetiminde strateji tercihlerini etkileyerek, bireylerin iş performansları üzerinde dolaylı bir etki yaratmaktadır. Bu durum, bireylerin çatışma yönetiminde tercih ettikleri yaklaşımların, iş performansları üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceğini göstermektedir (Özgan, 2006, s. 132).

Recepoglu (2021) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Ankara ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 480 iş görenden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın bulguları, otel çalışanlarının en sık tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejisinin yapıcı strateji olduğunu, en az tercih ettikleri stratejinin ise zorlayıcı strateji olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışmada, çalışanların kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Recepoglu, 2021, s. iv).

Yapılan önceki çalışmaların bulgularından yola çıkarak bu çalışmada bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ilişki varsa yönünü belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (genel) arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H2a: Bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının problem çözme boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H2b: Bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının uyma boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H2c: Bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının zorlama boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H2d: Bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının kaçınma boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H2e: Bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının taviz verme boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

4.3. Bireylerin İş Tatmini ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Yılmaz (2001) tarafından gerçekleştirilen araştırma, 2015 yılına kadar bir kamu kurumunda aynı mesleği icra eden veya kurumdan ayrılan, en az lisans mezunu olan bireyleri kapsamaktadır. Araştırma evreni içerisinde toplam 702 iş görene elektronik ortamda anket gönderilmiş ve bu anketlerden 209'unun geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırma bulguları, iş kaynaklı iş tatmini ile iş gören performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İç kaynaklı iş tatmininin artması, iş görenlerin performans düzeyinin de yükselmesine yol açmaktadır. Öte yandan, dış kaynaklı iş tatmini ile iş gören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, genel iş tatmini ile iş gören performansı arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir; iş tatmininin artması, iş görenlerin performans düzeyini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Yılmaz, 2015, s. iv).

Atılğan (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırma, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin iş tatmini ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmada, öğretim üyelerinin iş tatmin düzeyleri Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile ölçülmüş, iş gören performansları ise İş Gören Performans Ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışma koşulları, ödüllendirme sistemleri ve iş arkadaşlarıyla olan iletişimden duyulan tatminin artmasıyla birlikte, iş devamsızlık ve disiplinsizlikte bir azalma yaşandığını göstermektedir. Bu bağlamda iş tatmininin kısmi olarak düşük iş gören performansını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Atılğan, 2017, s. 35).

Öztürk ve Kiraz Aygün (2020) tarafından yapılan araştırmada, Ankara'daki 220 kamu sektörü ve 220 özel banka çalışanı üzerinde yapılan incelemede, iş tatmininin performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur bulgularda, bireylerin iş tatmininin artırılmasının, iş performansını olumlu yönde etkileyebileceğini desteklemektedir. Bireylerin iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamak, iş

yerinde verimliliği artırmak için kritik bir öneme sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Öztürka & Kiraz Aygün, 2020, s. 210).

Yazıcıoğlu (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Türkiye ve Kazakistan'daki öğretmenlerin iş performans düzeyleri incelenmiştir. Bu çalışmada Türkiye'den 1042 ve Kazakistan'dan 420 öğretmene anket uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Türk ve Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular hem Türk hem de Kazak öğretmenlerin iş tatminlerinin, iş performansları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İş tatmininin artırılmasının, öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır (Yazıcıoğlu, 2017, s. 243).

Sait Gürbüz ve Murad Yüksel (2018) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, İstanbul bölgesindeki bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzeme satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 494 iş gören üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü bir düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Gürbüz & Yüksel, 2008, s. 174).

Bilgin (2019) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, vakıf üniversitesinde görev yapan 147 idari iş gören üzerinde yapılan incelemeler, iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu, bireylerin iş tatmininin, iş performanslarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda İş tatmini yüksek olan çalışanların, işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yerine getirme olasılıkları artmaktadır (Bilgin T. , 2019, s. 1).

Gül (2021) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada, 224 katılımcının unvanlarına göre yapılan karşılaştırmalar sonucunda, iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin katılımcıların unvanlarıyla farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular, katılımcıların unvanlarının, iş tatmin düzeyleri üzerinden iş performansları üzerinde etkili bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bireylerin iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen bu sonuçlar, iş tatmininin artırılmasının, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebileceği sonucunu ifade etmektedir (Gül, 2021, s. 101).

Yapılan önceki çalışmaların bulgularından yola çıkarak bu çalışmada bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları arasında anlamlı bir

etkisi olup olmadığını ilişki varsa yönünü belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Bireylerin iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5. Örgütsel Çatışmanın Çalışan Performansı ve İş Tatminine Etkilerinin İncelenmesi

Tez çalışmasının bu bölümünde, Artvin Çoruh Üniversitesi'nde çalışanlar arasında yaşanan çatışmanın iş tatmini ve çalışan performansı ile olan ilişkisinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmaya ilişkin genel bilgiler sunulmaktadır. Araştırmanın evreni ve örnekleme, yöntemi, veri toplama ölçeklerinin oluşturulması ve uygulanması, verilerin analizine ilişkin değerlendirmeler bulunmaktadır.

5.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Gözlemler, doğrudan yapılanlar ya da belirli bir örnek küme üzerinden elde edilenler aracılığıyla, bir çalışma evreni hakkında görüş bildirmek için kullanılabilir. Bu çalışma evreninden belirli kurallara göre seçilen ve temsil yeteneği kabul edilen daha küçük gruplara ise örneklem olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2014, s. 110).

Araştırmanın kapsamı, Artvin Çoruh Üniversitesi'nde görev yapan akademik, idari ve işçi iş görenini içermektedir. Bu çalışma çerçevesinde, üniversitenin tüm iş görenine ulaşmak amacıyla toplamda 956 kişiye Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) üzerinden bir anket linki gönderilmiştir. Anketin amacı, katılımcıların görüşlerini ve deneyimlerini toplamak olduğundan, yeterli katılım seviyesine ulaşıldığında anket bağlantısı kapatılmıştır. Bu süreç, araştırmanın güvenilirliğini artırmak ve elde edilen verilerin geçerliliğini sağlamak için titizlikle yürütülmüştür.

Araştırmada veri toplama süreci için nicel yöntemler arasında anket tekniği tercih edilmiştir. Kullanılan anket, toplamda iki bölümden oluşmakta olup, 46 soru ve 38 madde içermektedir. Anketin ilk bölümü, katılımcıların demografik ve kişisel bilgilerini toplamak amacıyla hazırlanmış olan "Kişisel Bilgi Formu" nu içermektedir. Bu bölüm, araştırmanın katılımcı profili hakkında önemli veriler sunarak, elde edilen sonuçların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Kişisel bilgi formu (Akman, 2018) tarafından oluşturulan form kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümü ise "Fonksiyonel Bilgiler" başlığı altında toplanmıştır. Bu bölümde, "Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği", "İş Performansı Ölçeği" ve "İş Tatmin Ölçeği" gibi çeşitli ölçekler yer almaktadır. Bu ölçekler, katılımcıların iş yerindeki çatışma yönetimi becerilerini, iş performanslarını ve iş tatmin düzeylerini ölçmeyi

amaçlamaktadır. Böylece, araştırma sürecinde elde edilen veriler, iş ortamındaki dinamikleri daha iyi anlamak ve analiz etmek için kapsamlı bir temel oluşturacaktır.

5.2. Kullanılan Ölçme Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak hem çevrimiçi hem de yüz yüze anket uygulamaları tercih edilmiştir. Anketin içeriğinde demografik bilgilerin yer aldığı bir form dışında, katılımcıların görüşlerini belirtebileceği sorular 5 dereceli Likert ölçeği formatında hazırlanmıştır. Bu ölçek, katılımcıların ifadelerini daha iyi yansıtabilmesi için "1=hiç katılmıyorum", "2=katılmıyorum", "3=kararsızım", "4=katılıyorum" ve "5=tamamen katılıyorum" seçenekleri ile sunulmuştur. Bu sayede, katılımcıların düşüncelerini daha net bir şekilde ifade etmeleri sağlanmıştır.

Demografik bilgiler formu, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek için toplamda 8 maddeden oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan değişkenler, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi temel unsurların yanı sıra, çalıştıkları firmadaki kişi sayısı, görev unvanı, yaş, çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi ve toplam iş tecrübesi gibi önemli bilgileri de kapsamaktadır. Bu veriler, katılımcıların profillerini daha iyi anlamak ve analiz etmek amacıyla toplanmaktadır.

Çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadığı çatışmalara yönelik çözüm yöntemlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen alan araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan araç, (Rahim M. A., 1985) tarafından geliştirilen Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) ölçeğidir. Bu ölçek, problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma gibi beş alt boyuttan oluşmakta ve toplamda 28 ifade içermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri ,871 bulunmuştur.

Araştırmada iş tatmini düzeyini ölçmek amacıyla (Tepeci, 2005) tarafından geliştirilen İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, toplamda altı ifadeden oluşmaktadır ve katılımcıların iş tatmini ile ilgili algılarını değerlendirmeye yönelik tasarlanmıştır. Ölçeğin 5. ve 6. ifadeleri ise, katılımcıların yanıtlarını daha doğru bir şekilde analiz edebilmek için ters kodlama yöntemiyle ele alınmıştır. Bu yaklaşım, iş tatmini ile ilgili daha derinlemesine ve güvenilir veriler elde edilmesine olanak tanımaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri ,837 bulunmuştur.

İş performansı ölçeği, ilk olarak (Kirkman & Rosen, 1999) tarafından, ardından (Sigler & Pearson, 2000) tarafından araştırmalarda kullanılmıştır. Bu ölçek, toplamda dört ifadeden

oluşmaktadır ve iş performansını değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmalarda, bu ifadelerin iş yerindeki performansın ölçülmesine nasıl katkı sağladığına dair önemli bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, iş performansını anlamak ve geliştirmek için önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri ,843 bulunmuştur.

5.3. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analiz Yöntemleri

Araştırma süreci için gerekli izinler ve yazışmalar tamamlandıktan sonra, EBYS sistemi aracılığıyla anket bağlantı linki 956 iş görene duyurulmuştur. Toplamda 140 adet anket basılmış ve Artvin Çoruh Üniversitesi'ndeki çalışanlarla bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde anketin amacı ve araştırma hakkında bilgi verilmiş, katılmak isteyenlerle anket uygulaması 12 Aralık 2024 ile 17 Ocak 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket verileri 285 kişiye ulaştığında, anket bağlantı linki kapatılmıştır. Tüm iş görene yapılan duyurunun ardından geri dönüş oranı %29,87 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın uygulama aşamasında toplanan veriler, "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS-19) yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile tanımlayıcı istatistikler ve aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi sürecinde, SPSS paket programı kullanılarak iki ayrı grubun aynı niteliklere ait ortalamalarının karşılaştırılması için Independent T testi uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri daha iyi anlayabilmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemler, araştırmanın sağlam temellere dayanan sonuçlar elde etmesine olanak tanımıştır.

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etkileşimleri, bu etkileşimlerin yönlerini ve kavramların birbirleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, iş tatmininin çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyum sağlama, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejileri) ile kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılık rolünü ve düzeyini incelemektedir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın kavramsal modeli çerçevesinde hipotezlerin doğruluğu test edilmeye çalışılmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizleri sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir.

6. Araştırma Bulguları

6.1. Demografik Bulgular

Katılımcılara airTablo’1 de katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	149	52,3
	Kadın	136	47,7
Yaş	25-34	57	20,1
	35-44	164	57,4
	45-54	53	18,6
	55-61	11	3,9
Medeni Durum	Evli	226	79,3
	Bekâr	59	20,7
Eğitim Durumu	Doktora	132	46,3
	Yüksek lisans	58	20,4
	Lisans	64	22,5
	Ön lisans	11	3,9
	Lise	17	6,0
	İlköğretim	3	1,1
Göreviniz	Akademik Personel	184	64,6
	İdari Personel	68	23,9
	İşçi	33	11,6
Çalıştığınız Birimdeki Kişi Sayısı	1-9	112	39,3
	10-19	63	22,1
	20-39	30	10,5
	40-59	21	7,4
	60-79	20	7,0
	80-99	15	5,3
	100 ve üzeri	24	8,4
Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz	1-5 yıl arası	89	31,2
	6-10 yıl arası	77	27,0
	11-15 yıl arası	87	30,5
	16 yıl ve üzeri	32	11,2
Toplam Çalışma Süreniz	1-5 yıl arası	43	15,1
	6-10 yıl arası	51	17,9
	11-15 yıl arası	87	30,5
	16 yıl ve üzeri	104	36,5

Ankete katılan bireylerin demografik bilgileri incelendiğinde, katılımcıların %52,3'ünün kadın, %47,7'sinin ise erkek olduğu ortaya çıkmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların %57,4'ü 35-44 yaş aralığında yer alırken, en düşük oran %3,9 ile 55-61 yaş grubundaki bireylerde görülmektedir. Medeni durum açısından ise, katılımcıların %79,3'ü evli, %20,7'si ise bekar olarak belirtilmiştir. Bu veriler, ankete katılanların genel profilini ve demografik özelliklerini ortaya koymaktadır.

Eğitim durumu incelendiğinde, en yüksek orana sahip olan grup doktora mezunlarıdır ve bu oran %46,3'tür. Onları %20,4 ile yüksek lisans mezunları izlemekte, ardından %6,0 ile lise mezunları, %3,9 ile ön lisans mezunları ve son olarak %1,1 ile ilköğretim mezunları gelmektedir. Bu veriler, eğitim seviyelerinin dağılımını net bir şekilde ortaya koymakta ve toplumun akademik yapısına dair önemli bilgiler sunmaktadır.

Ankete katılan 285 kişinin görev dağılımı incelendiğinde, akademik iş görenin %64,6 ile en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Bunu takip eden idari iş gören oranı %23,9 iken, işçi grubundaki iş gören oranı ise %11,6 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların büyük bir kısmının çalıştığı birimdeki kişi sayısının 1 ile 9 arasında olduğu tespit edilmiştir ve bu grubun oranı %39,3'tür. En düşük oran ise 80 ile 99 kişi arasında çalışanların bulunduğu %5,3'lük gruptur. Bu veriler, katılımcıların görev dağılımı ve çalışma ortamları hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

Kurumda çalışanların hizmet süreleri incelendiğinde, %31,2'sinin 1 ile 5 yıl arasında, %27'sinin 6 ile 10 yıl arasında, %30,5'inin ise 11 ile 15 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. 16 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %11,2 ile daha düşük bir seviyededir. Bu durumun temel nedeni, Artvin Çoruh Üniversitesinin 17 Mayıs 2007 tarihinde 5662 sayılı kanunla kurulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, kurumda 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışan sayısının az olması beklenmektedir. Ancak, toplam çalışma süresi göz önüne alındığında, 16 yıl ve üzeri çalışanların oranının %36,5 ile en yüksek seviyeye ulaşması, bu durumu destekleyen bir bulgudur. Bu veriler, kurumun geçmişine ve çalışanların hizmet sürelerine dair önemli bir bakış açısı sunmaktadır.

6.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Test Sonuçları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı aşağıda sunulmuştur. Bu veriler, araştırmanın metodolojik sağlamlığını ve ölçeklerin geçerliliğini ortaya koymak için önemli bir temel oluşturmaktadır. İlgili sonuçlar,

okuyucunun çalışmanın güvenilirliğini daha iyi anlamasına yardımcı olmak amacıyla tablo halinde düzenlenmiştir. Bu sayede, araştırmanın bulgularının güvenilirliği ve geçerliliği hakkında kapsamlı bir değerlendirme yapılması mümkün olmaktadır.

Tablo 2: Cronbach Alpha Değerleri Tablosu

Ölçek Türü	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Çatışma Yönetmede Yaklaşım Ölçeği	28	,871
<i>Problem Çözme Stratejisi</i>	7	,855
<i>Taviz Verme Stratejisi</i>	4	,623
<i>Uyma Stratejisi</i>	6	,763
<i>Zorlama Stratejisi</i>	5	,679
<i>Kaçınma Stratejisi</i>	6	,774
İş Tatmini Ölçeği	6	,837
İş Performansı Ölçeği	4	,843

Özel bir hedef doğrultusunda, belirli alanlarda değerlendirme yapmak amacıyla farklı ölçüm araçları tasarlanabilir. Bu ölçekler aracılığıyla gerçekleştirilen farklı ölçümlerden elde edilen sonuçların birbirine benzerliği, yakınlığı ve kararlılığı, ölçüm sürecinin güvenilirliğini gösterir. Farklı ölçümler sonucunda elde edilen sonuçların tutarlılığı, bu sonuçların güvenilir olduğunu ve rastgele bir şekilde ortaya çıkmadığını kanıtlar (Güriş & Astar, 2014, s. 245). Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için sıklıkla Cronbach α katsayısı kullanılır; bu katsayı 0 ile 1 arasında bir değer alır. Ölçeğin güvenilirliği açısından genellikle şu aralıklar referans alınır (Yaşar, 2014, s. 63): Eğer α değeri 0.00 ile 0.40 arasında ise, ölçüm güvenilir kabul edilmez. 0.40 ile 0,60 arasında bir değer, ölçümün güvenilirliğinin düşük olduğunu gösterir 0,61-0,70 kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyi, 0,71-0,80 arası güvenilir, 0,81-0,90 arası oldukça güvenilir, 0,90 ve üzeri yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade eder. Bu ölçütler, araştırmaların ve değerlendirmelerin geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

6.3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejileri), iş performansı ve iş tatmini gibi değişkenlerle olan ilişkisi ele alınmaktadır. Analizler, SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiş olup,

elde edilen bulguların yorumlanması sağlanmıştır. Bu çalışma, çatışma yönetimi stratejilerinin iş yaşamındaki çeşitli unsurlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın temel amacı, incelenen ilişkilerin varlığını test etmek ve bu ilişkilerin şiddetini, yönünü ve düzeyini belirlemektir. Bu bağlamda, korelasyon analizi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin durumu ortaya konulmuştur. Ayrıca, iki bağımsız grubun ortalamalarının karşılaştırılması için t-testi uygulanmış, böylece gruplar arasındaki farklılıklar incelenmiştir. İki den fazla bağımsız grubun ortalamalarının karşılaştırılması ise ANOVA testi ile gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin sonuçları, araştırmanın bulgularını daha iyi anlamamıza ve yorumlamamıza olanak tanımaktadır.

6.3.1. Çatışma Yönetim Stratejisine Yönelik Bulgular

Bu aşamada, katılımcıların demografik özelliklerini göz önünde bulundurmadan, çatışma yönetim stratejilerini belirlemeye yönelik sorulara verdikleri yanıtlar üzerinden bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. İlk olarak, her bir ifadenin ortalama değeri ve standart sapması hesaplanarak, katılımcıların yöneticileri veya yönetilenleri ile yaşadıkları çatışma durumlarında sergiledikleri davranış biçimleri hakkında kapsamlı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, katılımcıların çatışma yönetiminde nasıl bir yaklaşım benimsediklerini anlamak açısından önemli veriler sunmaktadır.

Veri toplama sürecinde, katılımcıların çatışma yönetim stratejileri problem çözme, uyum sağlama, zorlama, kaçınma ve taviz verme gibi alt boyutlar altında gruplandırılarak analiz edilmiştir. 285 Artvin Çoruh Üniversitesi iş görenin Çatışma Yönetimi Yaklaşımı (ROCI II) ölçeğindeki ifadelerine verdikleri yanıtlar, her bir ifade için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Bu veriler, katılımcıların çatışma yönetiminde benimsedikleri stratejileri anlamamıza yardımcı olurken, Tablo 3'teki istatistiksel veriler de katılımcıların eğilimlerini ve tercihlerini daha net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 3: Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Ölçeği Ortalama ve Std.Sapma Analizi ve Sonuçları.

Sıra No.	Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Ölçeği (ROCI-II)	Katılımcı Sayısı (n)	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma
1	Kabul görecekt bir çözüme ulaşmak için meseleyi iş arkadaşlarımla birlikte ele alırım.	285	4,168	0,791
2	Çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim.	285	3,912	0,849
3	İş arkadaşımın olan çatışmamı kendime saklar, işi zora sokmaktan kaçınmaya çalışırım.	285	3,782	0,931
4	Ortak bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.	285	3,761	0,883
5	Her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.	285	4,063	0,728
6	İş arkadaşımın farklı düşündüğüm konuları açıkça tartışmaktan kaçınırım	285	2,470	1,053
7	İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	285	3,985	0,830
8	Fikirlerimi kabul etmesi için iş arkadaşımı etkilemeye çalışırım.	285	2,729	1,051
9	İstediğim yönde bir karara varılması için yetkimi/otoritemi kullanırım.	285	2,189	0,948
10	İş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım.	285	3,575	0,768
11	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm.	285	2,898	0,888
12	Sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımın açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum.	285	4,122	0,703
13	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.	285	2,210	0,833
14	Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.	285	3,964	0,665
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meseleyi iş arkadaşımın müzakere ederim.	285	4,038	0,667
16	İş arkadaşımın anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.	285	3,540	0,961
17	İş arkadaşımın anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım	285	3,221	1,127
18	İstediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemi kullanırım.	285	3,614	0,948

Tablo 3: (Devamı) Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Ölçeği Ortalama ve Std.Sapma Analizi ve Sonuçları.

19	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın önerilerine çoğunlukla uyarım	285	3,122	0,920
20	Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm " politikasını kullanırım.	285	3,263	0,925
21	Kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.	285	3,056	0,991
22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım	285	4,014	0,736
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	285	4,129	0,692
24	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	285	3,336	0,959
25	Rekabet sözkonusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.	285	2,610	0,981
26	Kırgınlığa meydan vermemek için iş arkadaşımın yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.	285	3,028	1,100
27	İş arkadaşlarımla tatsız sözlerin söylenebileceği konuşmalardan kaçınırım	285	3,996	0,857
28	Sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımın birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.	285	3,898	0,791

SPSS analizi sonuçlarına göre, 1. ifadenin 4,168 ile en yüksek ortalama değere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, katılımcıların en çok " Kabul görececek bir çözüme ulaşmak için meseleyi iş arkadaşlarımla birlikte ele alırım." ifadesini benimsediklerini göstermektedir. Diğer yandan, 2,189 ile en az ortalama değere sahip olan 09. ifade, "İstediğim yönde bir karara varılması için yetkimi/otoritemi kullanırım." şeklindedir ve bu davranışın katılımcılar tarafından en az sergilendiği anlaşılmaktadır.

Bu bulgular, katılımcıların kendi karar verme süreçlerinde daha fazla inisiyatif aldıklarını ortaya koymaktadır. Ancak, aynı zamanda iş arkadaşlarının isteklerine uyum sağlama konusunda daha az istekli oldukları da dikkat çekmektedir. Bu durum, bireylerin kendi görüş ve tercihlerini ön planda tutma eğiliminde olduklarını, ancak grup dinamikleri içinde esneklik gösterme konusunda tereddüt yaşadıklarını göstermektedir. Dolayısıyla,

katılımcıların bağımsız düşünme yetenekleri güçlü olsa da iş birliği ve uyum sağlama konularında daha fazla çaba göstermeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Bu durum, ekip çalışmasının etkinliği açısından önemli bir gösterge sunmaktadır.

Tablo 4: Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Alt Boyları Ortalama ve Std.Sapma analizi ve sonuçları.

Sıra No.	Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Ölçeği (ROCI-II) Alt Boyları	Katılımcı Sayısı (n)	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma
1	Problem Çözme Stratejisi	285	4,022	0,558
2	Taviz Verme Stratejisi	285	3,813	0,534
3	Uyma Stratejisi	285	3,176	0,589
4	Zorlama Stratejisi	285	2,840	0,543
5	Kaçınma Stratejisi	285	3,339	0,691

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, katılımcıların en çok benimsediği kişilerarası çatışma yönetimi stratejisinin problem çözme olduğu görülmektedir 4,022 değerine ulaşmıştır. Bu strateji, tarafların karşılıklı olarak iş birliği içinde, yapıcı çözümler üretmeye yönelik bir yaklaşım sergilediklerini göstermektedir. İkinci sırada ise taviz verme stratejisi 3,813 değerine ulaşmıştır. Bu sonuç, bireylerin çatışma durumlarında hem kendi çıkarlarından hem de karşı tarafın taleplerinden ödün vererek orta yolu bulma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Uyma stratejisi ortalaması 3,176 ile bireylerin zaman zaman kendi düşüncelerinden vazgeçerek çatışmayı büyütmemek adına karşı tarafın isteklerine boyun eğebildiklerini göstermektedir.

Kaçınma stratejisine ilişkin ortalaması 3,339 ile orta düzeyde olması, katılımcıların bazı durumlarda çatışmadan uzak durmayı ya da görmezden gelmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Son olarak, en düşük ortalama değere sahip strateji 2,840 ile zorlamadır. Bu durum, katılımcıların çatışma durumlarında baskıcı ve kendi isteğini dayatmaya yönelik tutumları en az tercih ettiklerini göstermektedir. Bu stratejinin düşük tercih edilmesi, örgütte uzlaşma ve iş birliğinin ön planda olduğunu göstermektedir.

6.3.2. İş Performansı Ölçeğine Yönelik Bulgular

Tablo 5'te belirli görev ve hedeflerle ilgili performans değerlendirmelerini içeren bir SPSS analizi tablosu sunulmaktadır. Bu analiz, katılımcıların görevlerini zamanında tamamlama, iş hedeflerine ulaşma, hizmet kalitesi standartlarını karşılama ve sorun çözme

becerileri gibi çeşitli alanlardaki başarı düzeylerini ölçmektedir. Her bir madde için hesaplanan ortalama değerler, katılımcıların bu konulardaki algılarını ve performanslarını yansıtmaktadır. Aşağıda yer alan veriler, bu alanlardaki güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye yardımcı olacak önemli bilgiler sunmaktadır.

Tablo 5: İş Performansı Ölçeği Ortalama ve Std.Sapma analizi ve sonuçları.

Sıra No.	İş Performansı Ölçeği	Katılımcı Sayısı (n)	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	285	4,315	0,701
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	285	3,992	0,759
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	285	3,947	0,774
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	285	4,080	0,714

Anket sonuçlarına göre, katılımcıların görevlerini tam zamanında tamamlama konusundaki memnuniyeti en yüksek ortalamaya sahip. 4,315'lik ortalama, katılımcıların zaman yönetimi ve görevlerini yerine getirme konusundaki yeterliliklerini göstermektedir. Bu durum, iş süreçlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü ve katılımcıların sorumluluklarını yerine getirme konusundaki kararlılıklarını yansıtmaktadır.

Bir problem ortaya çıktığında hızlı çözüm üretme yetenekleri 4,080 ortalama ikinci sırada yer almaktadır. Bu durum, katılımcıların sorun çözme becerilerinde iyi seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. İş hedeflerine ulaşma konusundaki memnuniyet 3,992 ortalama ile 3. sırada yer almaktadır. Bu sonuç, katılımcıların belirledikleri hedeflere ulaşma konusunda genel olarak olumlu bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Ancak, sundukları hizmet kalitesinin standartlara ulaşma konusunda 3,947 ortalama ile biraz daha düşük bir memnuniyet düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

6.3.3. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Bulgular

Tablo 6'da çalışanların iş memnuniyeti ve gelecekteki iş planlarıyla ilgili görüşlerini değerlendiren bir SPSS analizi tablosu sunulmaktadır. Bu analiz, katılımcıların mevcut işlerinden ne kadar memnun olduklarını, işlerini sevip sevmediklerini ve gelecekteki iş hedefleri hakkında düşüncelerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Her bir madde, katılımcıların iş yerindeki deneyimlerini ve duygularını yansıtmakta olup, verilen puanlar 1 ile 5 arasında değişen bir ölçekle değerlendirilmiştir. Bu veriler, işletmenin çalışan memnuniyetini

artırmak ve gelecekteki iş gücü planlamalarını şekillendirmek için önemli bir temel oluşturmaktadır. Tablo 6’da bu değerlendirmelerin sonuçlarını gösteren tablo yer almaktadır.

Tablo 6: İş Tatmini Ölçeği Ortalama ve Std.Sapma analizi ve sonuçları.

Sıra No.	İş Tatmini Ölçeği	Katılımcı Sayısı (n)	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma
1	Yaptığım işten memnunum	285	4,014	0,953
2	Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	285	3,733	1,147
3	Her yönüyle düşünüldüğünde, işimi seviyorum	285	4,105	0,909
4	Bana kalırsa, gelecek üç yılda burada çalışıyor olacağım	285	3,807	1,035
5	Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum	285	3,407	1,248
6	Burada çalışmaya başladığımdan beri, ciddi olarak işimi değiştirmeyi düşünüyorum.	285	3,856	1,124

Her yönüyle düşündüğümde işimi seviyorum sorusuna 4,105 ortalama ile katılımcılar, işlerini genel olarak sevdiklerini dile getirmişlerdir. 4,105’lik bir ortalama, işin olumlu yönlerinin baskın olduğunu göstermektedir. Standart sapmanın 0,953 olması, iş sevgisinin katılımcılar arasında oldukça tutarlı bir şekilde dağıldığını ortaya koymaktadır. İş Memnuniyeti 4,014 Katılımcılar, genel olarak işlerinden memnun olduklarını belirtmektedir. Ortalama değerin 4,014 olması, yüksek bir memnuniyet seviyesini işaret etmektedir. Standart sapmanın 0,909 olması, katılımcılar arasında memnuniyet düzeyinin benzer olduğunu, ancak bazı bireylerin daha düşük memnuniyet hissettiğini de göstermektedir.

Katılımcıların büyük bir kısmı, önümüzdeki üç yıl boyunca mevcut işlerinde kalmayı planladıklarını belirtmektedir. 3,807’lik ortalama, bu beklentinin genel olarak olumlu bir eğilimde olduğunu göstermektedir. Ancak, standart sapmanın 1,035 olması, katılımcılar arasında bu beklentinin farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum sorusuna verilen yanıtlar ise 3,733 ile çoğu katılımcı, mevcut işlerinde kalmayı düşündüklerini ifade etmiştir. Ancak ortalama değerin 3,733 olması, bazı katılımcıların bu konuda kararsız veya olumsuz hissettiğini ortaya koymaktadır. Standart

sapmanın 1,147 varlığı, bu düşüncenin katılımcılar arasında farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Diğer taraftan, "Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum" sorusuna verilen 3,407'lik ortalama, katılımcıların genel olarak çalıştıkları yerden memnun olmadıklarını göstermektedir. Yine de ortalamanın 3,407 olması, bazı katılımcıların işlerinden memnun olduğunu da işaret etmektedir. Standart sapmanın 1,248 olması, bu konuda katılımcılar arasında belirgin bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, bazı katılımcıların işlerini değiştirmeyi ciddi şekilde düşündükleri görülüyor; 3,856'lık ortalama, bu düşüncenin varlığını ortaya koyarken, standart sapmanın 1,124 olması, bu düşüncenin katılımcılar arasında farklılık gösterdiğini göstermektedir.

6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılan önemli bir istatistiksel yöntemdir. Bu analizin en temel çıktısı, -1,0 ile +1,0 arasında değişen bir korelasyon katsayısıdır (r). Bu katsayının değeri, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösterir; yani, katsayı bu aralığın uç noktalarına ne kadar yakınsa, aralarındaki ilişki o kadar güçlüdür. Örneğin, r değeri +1,0'a yakınsa, bu durum iki değişkenin pozitif bir doğrusal ilişkiye sahip olduğunu, -1,0'a yakınsa negatif bir ilişki olduğunu gösterir. Ancak, korelasyon katsayılarının geçerli olabilmesi için değişkenler arasındaki uyumlulukların sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, bu katsayılar yalnızca değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için doğrusal bir gösterge olarak değerlendirilebilir (Giavarina, 2015, s. 25). Bu nedenle, korelasyon analizi yaparken dikkatli olmak ve sonuçları yorumlarken değişkenlerin doğasını göz önünde bulundurmak önemlidir.

Aşağıda belirtilen değişkenler, bireylerin iş yaşamındaki farklı özelliklerini ve deneyimlerini yansıtmaktadır: İş Performansı, İş Tatmini, Problem Çözme, Taviz Verme, Uyma, Zorlama ve Kaçınma stratejileri. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, iş ortamındaki dinamikleri ve bireylerin performanslarını daha iyi anlamamıza olanak tanıyacaktır. Bu bağlamda, iş yerindeki etkileşimlerin ve bireylerin davranışlarının nasıl şekillendiğini anlamak hem çalışanların memnuniyetini artırmak hem de genel iş verimliliğini yükseltmek açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıda, bu değişkenler arasındaki korelasyonları gösteren bir analiz tablosu sunulmaktadır.

Tablo 7: Korelasyon analizi tablosu

Değişken	Değer	İş Performansı	İş Tatmini	Problem Çözme	Taviz Verme	Uyma	Zorlama	Kaçınma
İş Performansı	<i>r</i>	1	0,201**	0,438**	0,327**	0,009	0,067	0,179**
İş Tatmini	<i>r</i>		1	0,394**	0,372**	0,049	0,069	0,100
Problem Çözme	<i>r</i>			1	0,770**	0,445**	0,206**	0,393**
Taviz Verme	<i>r</i>				1	0,338**	0,235**	0,403**
Uyma	<i>r</i>					1	0,130*	0,554**
Zorlama	<i>r</i>						1	-0,015
Kaçınma	<i>r</i>							1

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

İş performansı faktörünün iş tatmini ile ilişkisi ($r = 0,20$; $p < ,01$) Bu değer, iş tatmininin iş performansı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. İş performansı faktörünün problem çözme ile ilişkisi ($r = 0,438$; $p < ,01$) Bu değer, problem çözme yeteneği ile iş performansı arasında güçlü anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İş performansı faktörünün taviz verme ile ilişkisi ($r = 0,327$; $p < ,01$) Bu da taviz verme davranışının iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. İş performansı faktörünün uyma ile ilişkisi ($r = 0,009$; $p > ,05$). Bu değer, uyma ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. İş performansı faktörünün zorlama ile ilişkisi ($r = 0,67$; $p > ,05$) bu da zorlama ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. İş performansı faktörünün kaçınma ile ilişkisi ($r = 0,179$; $p < ,01$). Bu değer, kaçınma davranışının iş performansı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, iş tatmini, problem çözme, taviz verme ve kaçınma ile iş performansı arasında anlamlı olumlu ilişkiler bulunurken, uyma ve zorlama ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İş tatmini ile problem çözme arasında orta düzeyde olumlu ($r = 0,394$; $p < 0,01$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Taviz verme ile de orta düzeyde olumlu ($r = 0,372$; $p < 0,01$) ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ancak uyma ile iş tatmini arasında çok

zayıf ($r = 0,049$; $p >,05$) ve anlamlı olmayan bir ilişki vardır. Zorlama ile iş tatmini arasında güçlü bir olumlu ilişki ($r = 0,69$; $p >,05$) bulunsa da bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kaçınma ile iş tatmini arasındaki ilişki ise ($r = 0,100$; $p <0,01$) belirtilmemiştir.

Problem çözme faktörü ile taviz verme arasında güçlü bir ilişki ($r = 0,770$; $p <0,01$) bulunurken, uyma ile orta düzeyde bir ilişki ($r = 0,445$; $p <0,01$), kaçınma ile de orta düzeyde bir ilişki ($r = 0,393$; $p <0,01$) vardır. Zorlama ile olan ilişki ise zayıf ($r = 0,206$; $p <0,01$) olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak, problem çözme faktörü en güçlü ilişkiyi taviz verme ile gösterirken, zorlama ile olan ilişki en zayıf durumdadır.

Taviz Verme faktörünün uyma ile ilişkisi, ($r = 0,338$; $p <0,01$). Bu, uyma ile taviz verme arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Taviz Verme faktörünün zorlama ile ilişkisi, ($r = 0,235$; $p <0,01$). Bu da zorlama ile taviz verme arasında olumlu bir ilişki olduğunu, ancak bu ilişkinin uyma ile kıyaslandığında daha zayıf olduğunu ve yine istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Taviz Verme faktörünün kaçınma ile ilişkisi, ($r = 0,403$; $p <0,01$). Bu, kaçınma ile taviz verme arasında en güçlü olumlu ilişkiyi ortaya koymakta ve bu ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, taviz verme faktörü ile uyma, zorlama ve kaçınma değişkenleri arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Uyma faktörünün zorlama ile olan ilişkisi, ($r = 0,130$; $p <0,05$). olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, zorlama ile uyma faktörü arasında zayıf ama olumlu bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, uyma faktörünün kaçınma ile ilişkisi ise ($r = 0,554$; $p <0,01$) olarak belirlenmiştir. Bu durum, kaçınma ile uyma faktörü arasında orta düzeyde güçlü bir olumlu ilişki olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak son derece anlamlı bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Son olarak, zorlama faktörü ile kaçınma arasında zayıf bir negatif korelasyon gözlemlenmektedir; ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p > 0,05$) belirtilmektedir. Bu durum, zorlama faktöründeki değişimlerin kaçınma davranışı üzerinde belirgin bir etki yaratmadığını göstermektedir. Yani, zorlama faktöründeki dalgalanmaların kaçınma düzeyini etkilemediği söylenebilir.

6.5. Regresyon

Çatışma yönetimi yaklaşımlarının alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki doğrudan etkilerini belirlemek için standartlaştırılmış regresyon katsayıları (Beta) incelendiğinde, elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

H1: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (genel) arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H1a: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının problem çözme boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Problem çözme beta katsayısı (β) 0,394'tür. Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri ($<,000$) 0,05'ten küçük olduğu için, problem çözme yaklaşımının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bireylerin problem çözme odaklı çatışma yönetimi yaklaşımlarını tercih etmeleri, iş tatminlerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda H1a hipotezi desteklenmektedir.

H1b: Kişiler arası çatışma yönetiminde tercih edilen taviz verme stratejisinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Taviz verme yaklaşımının beta katsayısı (β) 0,372'dir. Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri ($<,000$) 0,05'ten küçük olduğu için, taviz verme yaklaşımının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bireylerin taviz verme odaklı çatışma yönetimi yaklaşımlarını tercih etmeleri, iş tatminlerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda H1b hipotezi desteklenmektedir.

H1c: Kişiler arası çatışma yönetiminde tercih edilen uyum stratejisinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Uyma yaklaşımının beta katsayısı (β) 0,049'dur. Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri (0,413) 0,05'ten büyük olduğu için, uyma yaklaşımının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1c hipotezi desteklenmemektedir.

H1d: Kişiler arası çatışma yönetiminde tercih edilen zorlama stratejisinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Zorlama yaklaşımının beta katsayısı ($\beta = 0,069$). Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri (0,247) 0,05'ten büyük olduğu için, zorlama yaklaşımının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1d hipotezi desteklenmemektedir.

H1e: Kişiler arası çatışma yönetiminde tercih edilen kaçınma stratejisinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Kaçınma yaklaşımının beta katsayısı ($\beta = 0,100$). Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri (0,093) 0,05'e yakın olsa da genellikle anlamlılık sınırı olarak kabul edilen 0,05'ten büyüktür. Bu nedenle, kaçınma yaklaşımının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bireylerin kaçınma odaklı çatışma yönetimi yaklaşımlarını tercih etmelerinin iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H1e hipotezi desteklenmemektedir.

Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında elde edilen Beta (β) katsayılarına bakıldığında, Problem Çözme: $\beta = 0,394$ olup, R^2 değeri 0,152'dir. Bu, iş tatminindeki varyansın yaklaşık %15,2'sinin problem çözme stratejisi ile açıklandığı anlamına gelmektedir. Taviz Verme: $\beta = 0,372$ olup, $R^2 = 0,136$ 'dır. Bu da iş tatminindeki varyansın yaklaşık %13,6'sının taviz verme stratejisi ile açıklandığını göstermektedir. H1 ve alt boyutların basit regresyon analizi tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Basit Regresyon Analizine İlişkin Tablo

Bağımlı Değişken	Beta Katsayısı (β)	Std. Hata	R2	Düz. R2	t	F	df	p
Problem Çözme	0,394	3,597	0,152	0,155	7,208	51,959	1	<,000
Taviz Verme	0,372	1,987	0,136	0,139	6,751	45,575	1	<,000
Uyma	0,049	3,541	-,001	0,002	0,819	0,671	1	,413
Zorlama	0,069	3,257	,001	,005	1,161	1,347	1	,247
Kaçınma	,100	4,138	,010	,006	1,684	2,837	1	0,093

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Çatışma yönetimi alt boyutlarının ve iş performansının, iş tatminini etkileyip etkilemediğini ve eğer etkiliyorsa bu etkinin yönünü belirlemek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tabloda problem çözme ve taviz vermenin iş tatminini olumlu yönde

anlamli bir sekilde etkiledigini, uymanın ise iş tatminini negatif yönde anlamli bir sekilde etkiledigini göstermektedir; buna karşın iş performansı, zorlama ve kaçınmanın iş tatmini üzerinde anlamli bir etkisi bulunmamaktadır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Tablo

Bağımsız Değişken	Beta Katsayısı (β)	Std. Hata	R2	Düz. R2	t	F	df	p	Durbin-Watson
Sabit	9,938	2,515	,170	,187	3,951	10,684	6	,000	1,919
İş Performansı	,009	,123			,075			,940	
Problem Çözme	,407	,117			3,468			,001	
Taviz Verme	,401	,196			2,043			,042	
Uyma	-,193	,097			-1,996			,047	
Zorlama	-,035	,083			-,420			,675	
Kaçınma	-,029	,080			-,364			,716	

H2: Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejileri) ile iş performansı arasında anlamli ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H2a: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında en çok tercih edilen problem çözme stratejisinin iş performansı üzerinde belirgin bir etkisi vardır.

Problem çözme yaklaşımının beta katsayısı ($\beta = 0,268$). Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri ($<,000$) $0,05$ 'ten küçük olduğu için, problem çözme yaklaşımının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamli bir etkisi bulunmaktadır. Bireylerin problem çözme odaklı çatışma yönetimi yaklaşımlarını tercih etmeleri, iş performanslarını anlamli ve olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda H2a hipotezi desteklenmektedir.

H2b: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında tercih edilen taviz verme stratejisinin iş performansı üzerinde anlamli ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Taviz verme yaklaşımının beta katsayısı ($\beta = 0,327$). Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri ($<,000$) $0,05$ 'ten küçük olduğu için, taviz verme yaklaşımının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamli bir etkisi bulunmaktadır. Bireylerin taviz

verme odaklı çatışma yönetimi yaklaşımlarını tercih etmeleri, iş performanslarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda H2b hipotezi desteklenmektedir.

H2c: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında en fazla tercih edilen uyma stratejisinin iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi mevcuttur.

Uyma yaklaşımının beta katsayısı ($\beta = ,009$)'dur. Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir, ancak değer oldukça düşüktür. p değeri ise ,882'dir. Bu değer 0,05'ten çok daha büyük olduğu için, uyma yaklaşımının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2c hipotezi desteklenmemektedir.

H2d: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında tercih edilen zorlama stratejisinin iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

Zorlama yaklaşımının beta katsayısı ($\beta = ,067$). Bu olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri (,257) 0,05'ten büyük olduğu için, zorlama yaklaşımının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H2d hipotezi desteklenmemektedir.

H2e: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında tercih edilen kaçınma stratejisinin iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Kaçınma yaklaşımının beta katsayısı ($\beta = ,179$). Bu değer olumlu bir ilişkiyi göstermektedir. p değeri (,002). Bu durum, elde edilen bu olumlu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlamına gelir. Bu durumda H2e hipotezi desteklenmektedir.

Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında elde edilen Beta (β) katsayılarına bakıldığında Problem Çözme: $\beta = 0,438$ olup, $R^2 = 0,189$ 'dur. Bu, iş performansındaki varyansın yaklaşık %18,9'unun problem çözme stratejisi ile açıklandığı anlamına gelmektedir. Problem çözme stratejisi iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Taviz Verme: $\beta = 0,327$ olup, $R^2 = 0,104$ 'tür. Bu da iş performansındaki varyansın yaklaşık %10,4'ünün taviz verme stratejisi ile açıklandığını göstermektedir. Taviz verme stratejisi de iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Kaçınma: $\beta = 0,179$ olup, $R^2 =$ değeri 0,028'dir. Bu ise iş performansındaki varyansın yaklaşık %2,8'inin kaçınma stratejisi ile açıklandığı anlamına gelmektedir. Kaçınma stratejisi de iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. H2 ve alt boylarının basit regresyon analizi tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Basit Regresyon Analizine İlişkin Tablo

Bağımlı Değişken	Beta Katsayısı (β)	Std. Hata	R2	Düz. R2	t	F	df	p
Problem Çözme	,438	3,519	,189	,192	8,189	67,056	1	<,000
Taviz Verme	,327	2,023	,104	,107	5,816	33,831	1	<,000
Uyma	,009	3,545	-,003	,000	,149	,022	1	,882
Zorlama	,067	3,257	0,001	0,005	1,136	1,291	1	,257
Kaçınma	,179	4,091	,028	,032	3,053	9,321	1	,002

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Çatışma yönetimi alt boyutları ve iş tatmininin iş performansına etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz, iş tatmini, problem çözme, taviz verme, uyma, zorlama ve kaçınma değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlar, problem çözme ve kaçınmanın olumlu yönde anlamlı etkisi olduğunu, uyma stratejisinin ise negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. İş tatmini ve zorlamanın ise anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. H2 ve alt boyutlarının analizi tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Tablo

Bağımsız Değişken	Beta Katsayısı (β)	Std. Hata	R2	Düz. R2	t	F	df	p	Durbin-Watson
Sabit	9,709	1,119	,250	,234	8,680	15,437	6	,000	2,010
İş Tatmini	,002	,029			,075			,940	
Problem Çözme	,350	,055			6,411			,000	
Taviz Verme	-,079	,096			-,820			,413	
Uyma	-,210	,046			-4,574			,000	
Zorlama	,007	,041			,179			,858	
Kaçınma	,090	,039			2,341			,020	

H3: Bireylerin iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Beta katsayısının değeri ($\beta = ,201$). İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Bu durum, bireylerin iş tatmini arttıkça iş performanslarının da yükseldiğini ifade eder. Ayrıca, p değerinin (0,001) olması, iş tatmini

ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle H3 hipotezi desteklenmektedir. H3 hipotezine ait basit regresyon analizi tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Basit Regresyon Analizine İlişkin Tablo

Bağımlı Değişken İş Tatmini	Beta Katsayısı (β)	Std. Hata	R ²	Düz. R ²	t	F	df	p
İş Performansı	,201	4,702	,037	,040	3,456	11,942	1	,001

Analizine göre, iş tatmini değişkeninin iş performansı değişken üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p = ,001 < 0,05$). Beta katsayısı ($\beta = ,102$) olumlu olduğu için, iş tatminindeki bir birimlik artışın bağımlı değişkende ortalama olarak 0,102 birimlik bir artışa yol açacağı söylenebilir. Ancak, R² değeri oldukça düşüktür (,037). Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13: Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Tablo

Bağımsız Değişken	Beta Katsayısı (β)	Std. Hata	R ²	Düz. R ²	t	F	df	p	Durbin-Watson
Sabit	13,995	,692	,037	,040	20,213	11,942	1	,000	1,933
İş Tatmini	,102	,030			3,456			,001	

Araştırmanın ana hipotezlerine yönelik yapılan analizler sonucunda, elde edilen bulgular şu şekildedir;

H1: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejileri) arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda problem çözme ($p < 0,001$), taviz verme ($p < 0,001$) ve kaçınma ($p = 0,047$) çatışma yönetimi yaklaşımlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, uyma ($p = 0,207$) ve zorlama ($p = 0,069$) yaklaşımlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgular, belirli çatışma yönetim stratejilerinin iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

H2: Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejileri) ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır

Yapılan analizler sonucunda, problem çözme, uyma ve taviz verme çatışma yönetimi yaklaşımlarının iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu göstermektedir ($p < 0,001$). Buna karşılık, zorlama ($p = 0,207$) ve kaçınma ($p = 0,069$) yaklaşımlarının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H3: Bireylerin iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda H3 desteklemektedir. Bireylerin iş performansı ile iş tatminleri arasında anlamlı ve olumlu bir etki bulunmaktadır. İş performansı arttıkça, iş tatmininin de anlamlı bir şekilde arttığı gözlemlenmektedir. Hipotezlerin genel kabul ret durumunu gösteren tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14: Hipotez Kabul/Ret Tablosu

Hipotezler	Kabul/Ret Durumu
H1: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları (genel) arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H1a: Bireylerin iş tatmini ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının problem çözme boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H1b: Kişiler arası çatışma yönetiminde tercih edilen taviz verme stratejisinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H1c: Kişiler arası çatışma yönetiminde tercih edilen uyum stratejisinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Ret
H1d: Kişiler arası çatışma yönetiminde tercih edilen zorlama stratejisinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Ret
H1e: Kişiler arası çatışma yönetiminde tercih edilen kaçınma stratejisinin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Ret
H2: Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejileri) ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H2a: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında en çok tercih edilen problem çözme stratejisinin iş performansı üzerinde belirgin bir etkisi vardır.	Kabul
H2b: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında tercih edilen taviz verme stratejisinin iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H2c: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında en fazla tercih edilen uyma stratejisinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi mevcuttur.	Ret
H2d: Kişiler arası çatışma yönetim yöntemleri arasında tercih edilen zorlama stratejisinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H2e: Bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının kaçınma stratejisi arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H3: Bireylerin iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul

SONUÇ

Kişilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin iş tatmini ve çalışanların genel performansı üzerindeki karmaşık etkilerini daha iyi anlamak amacıyla, bu çalışma 2024-2025 yılları arasında Artvin Çoruh Üniversitesi'nde çalışan bireylere odaklanan kapsamlı bir araştırma süreciyle titizlikle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın H1 bölümünde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, çatışma yönetim stratejilerinden problem çözme stratejisinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etki yarattığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, H1a hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. Taviz verme stratejisinin de iş tatmini üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu ve H1b hipotezinin de kabul edildiği gözlemlenmiştir. Uyma stratejisinin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu belirlenmiş ve H1c hipotez de reddedilmiştir. Diğer stratejiler olan zorlama ve kaçınma stratejilerinin ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamakta olup H1d ve H1e hipotezleri reddedilmiştir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Akman (2018) de bu çalışmadaki sonuçlara benzer biçimde çatışma yönetim stratejilerinin iş tatmini arasında çok yönlü bir etkileşimin olduğunu tespit etmiş, Problem Çözme stratejisinin iş tatmini üzerine olumlu ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bakımdan çalışmanın sonucu Akman (2018)'in elde etmiş olduğu sonucu desteklemiştir.

Bulgulara göre, Artvin Çoruh Üniversitesi çalışanları çeşitli çatışma yönetim stratejileriyle karşılaşabilirler. Problem çözme stratejisi, çalışanların iş tatminini artırarak olumlu bir etki yaratırken, taviz verme stratejisi de benzer şekilde iş tatminini destekleyebilir. Zorlama ve kaçınma stratejileri ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı için, çalışanlar bu stratejilerle karşılaştıklarında tatmin düzeylerinde belirgin bir değişiklik hissetmeyebilirler.

Uyma stratejisi, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir çünkü bu yaklaşım, bireylerin kendi ihtiyaç ve çıkarlarını göz ardı ederek başkalarının beklentilerini önceliklendirmelerine neden olur. Bu durum, çalışanların kendi haklarından feragat etmelerine yol açarak, zamanla motivasyon kaybı ve iş tatminsizliği gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olabilir (Çayboylu, 2021, s. 200). Dolayısıyla, uyma stratejisi uygulandığında, bireyler kendi değerlerini ve hedeflerini ihmal ederek, iş yerindeki tatmin düzeylerini düşürebilirler.

Araştırmanın H2 bölümünde gerçekleştirilen analizler, çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen bulgular, çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etki yarattığını ortaya koymuştur.

Analizler sonucunda, tercih edilen problem çözme stratejisinin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir; bu nedenle H2a hipotezi kabul edilmiştir. Taviz verme stratejisinin iş performansı üzerindeki etkisi de anlamlı ve olumlu olduğu tespit edilmiştir, bu nedenle H2b hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan, uyma stratejisinin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı tespit edilmiş ve H2c hipotezi reddedilmiştir. Zorlama stratejisinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş ve H2d hipotezi reddedilmiştir. Kaçınma stratejisinin ise iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ve H2e hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgular, çalışanların çatışma yönetim stratejileri seçimlerinin iş performanslarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Olumlu etki yaratan stratejilerin benimsenmesi, çalışanların performansını artırabilirken, olumsuz etki yaratan stratejilerin ise performansı düşürebileceği anlaşılmaktadır.

Şahin ve Çekmecelioğlu (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma, çatışma yönetiminde yapısal değişiklikler ve kazan-kazan stratejilerinin uygulanmasının çalışanların iş performansını artırdığını göstermektedir. Bu bulgular, bireylerin tercih ettikleri çatışma yönetimi yöntemlerinin iş performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmada, H2a, H2b ve H2e hipotezlerinin kabul edilmesi, diğer H2c ve H2d hipotezlerinin reddedilmesi, çalışanların problem çözme, zorlama ve taviz verme stratejilerini seçmelerinin iş performanslarını doğrudan etkilediğini desteklemektedir.

Bireylerin iş performansı ile tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının uyma, kaçınma ve taviz verme boyutlarının reddedilmesi, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu durum, çalışanların çatışma durumlarında etkili stratejiler geliştirememesine ve dolayısıyla iş yerinde verimliliğin düşmesine yol açabilir. Çatışma yönetiminde yetersizlik, ekip içindeki iş birliğini zayıflatabilir, iletişim sorunlarına neden olabilir ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyerek genel iş tatminini azaltabilir. Sonuç olarak, bu hipotezlerin reddedilmesi hem bireysel hem de ekip düzeyinde performans kaybına ve iş ortamında gerginliğin artmasına sebep olabilir.

Araştırmanın H3 bölümünde gerçekleştirilen analizler, iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisidir. Yapılan incelemelerin sonuçları, iş tatmininin iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, iş tatminindeki artışın çalışanların performansını artırıcı bir etki yarattığını göstermektedir. Çalışanlar, işlerinden memnun olduklarında daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmaya eğilimli hâle gelirler. Bu durum hem bireysel başarıyı hem de genel iş verimliliğini artırarak, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini sağlamak hem çalışanların motivasyonunu artırmakta hem de iş yerindeki genel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Bilgin (2019) tarafından yapılan bir araştırma, vakıf üniversitesinde çalışan 147 idari iş gören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu incelemeler, iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, bireylerin iş tatmininin, iş performanslarını olumlu bir şekilde etkileyebileceğini göstermektedir. Yüksek iş tatmine sahip çalışanların, görevlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yerine getirme olasılıklarının arttığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma, Bilgin (2019)'ın ulaştığı sonuçları destekleyerek, iş tatmininin iş performansı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Bu durum, iş yerlerinde çalışan memnuniyetinin artırılmasının, genel verimliliği ve performansı yükseltme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

İş tatmininin iş performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve tatmin düzeyinin artmasıyla birlikte performansın da yükseleceği açıktır. Çalışanlar, işlerinden memnun olduklarında daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmaya eğilim gösterirler. Bu durum, iş tatmininin iş performansı üzerindeki belirgin ve güvenilir etkisini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini artırmak hem çalışanların motivasyonunu hem de genel iş verimliliğini yükseltmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Çatışma yönetim stratejilerinin seçimi, iş tatmini ve çalışan performansını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Etkili çatışma yönetimi, çalışanların sorunlarını çözme yeteneklerini geliştirerek, iş yerinde daha olumlu bir atmosfer yaratır. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırır ve iş tatminini yükseltir. Ayrıca, uygun stratejilerin hayata geçirilmesi, ekip içindeki iletişimi güçlendirerek iş performansını olumlu bir şekilde etkiler. İyi bir iletişim, ekip üyeleri arasında güven ve iş birliği oluşturur. Bu da projelerin daha verimli bir şekilde ilerlemesine ve hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Artvin oruh niversitesi rneğinde olduğu gibi, çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin etkinliği, çalışanların genel memnuniyetini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin çatışma durumlarını doğru bir şekilde analiz edip, uygun stratejileri seçmeleri önemlidir. Çatışma yönetim stratejilerini dikkatlice seçerek, çalışanların iş tatminini ve performansını artırma potansiyelini en st düzeye çıkarabilirler.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Artvin oruh niversitesi'nde görev yapan iş görenlerin tamamına yönelik çatışma yönetimi eğitimleri düzenlenmesi önerilmektedir. Önerilen eğitimler, çalışanların çatışmaların nedenlerini anlamalarına ve bu durumlarla etkili bir şekilde başa çıkma yöntemlerini öğrenmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Eğitimler sayesinde, çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların sağlıklı bir şekilde yönetilmesi sağlanacak ve bu durum, iş ortamında daha uyumlu bir atmosferin oluşmasına katkıda bulunacaktır. Bu eğitimler aracılığıyla farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların dengeli bir şekilde ele alınması ve çatışma durumlarında ortak bir paydada buluşma yetkinliği kazandırılması hedeflenmektedir. Böylece, alışanlar arasındaki iletişim ve iş birliği güçlenecek, iş tatmini artacak ve genel performans üzerinde olumlu etkiler yaratılacaktır. Bu tür eğitimlerin düzenlenmesi, niversitenin çalışma ortamını iyileştirmek ve çalışanların profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmak açısından büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- Aghabaki, M. (2014). Kurumsal yönetim ilkeleri ile firma değeri ve hisse senedi getiri oranı arasındaki ilişkisi: İMKB'de bir uygulama. *Yer Bilgisi: Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı YL Tezi*, 1-118.
- Akal, Z. (1994). *İmalatçı Kamu Kurumlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akçakaya, M. (2018). Örgütsel Çatışma Çözümü Tekniklerinde Güncel Bir Yaklaşım: Psikodrama. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 148-161.
- Akgün, N., Yıldız, K., ve Çelik, D. (2009). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1.
- Akkirman, A. D. (2016). Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2.
- Akman, A. (2018). Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. *T.C. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ABD Doktora Tezi*, s. 1-269.
- Akyol Bircan, Y. (2023). Mindfulness Ve Resonant Liderliğin, Stres ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, 1-184.
- Aldur, V. E. (2008). Performans değerlendirmede kurumsal karne modeli ve bir hizmet işletmesinde uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21-46.
- Argyris, C. (1964). *Birey ve Organizasyonun Bütünleştirilmesi*.
- Arifin, H. M. (2014). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*; Vol. 8, No. 1; 38-45.
- Atılhan, N. (2010). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 16, 165-184.
- Aydın, N. T. (1996). Organizasyonlarda karşılaşılan çatışmalar ve yönetilmesinde amaçlara ve sonuçlara göre yönetim sisteminin katkısı ve fonksiyonu. *Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 1-105.
- Aydınlı, H. İ. (2005). İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 62-84.
- Baron, R. A. (1990). Eds. Murphy, K.R. and Saal, F.E., Erlbaum, Hillsdale, NJ. *Conflict in organisations, In Psychology in Organisations: Integrating Science and Practice*, 197-206.

- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri / Yönetimsel Davranış.* Ankara: Gül Yayınevi , Kadioğlu Matbaası.
- Bayar, Z., ve Mete, M. (2022). Sağlıkta Örgütsel Çatışma Ve Çözüm Yolları. *Sağlıkta Örgütsel Çatışma Ve Çözüm Yolları, Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 75.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma yaşamında insan ve ilgili bilim dalları.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi: İşletme Fakültesi yayınları.
- Bilgin, A. (2008). *Okullarda Şiddeti Önlemede Bir Yöntem Çatışma Çözme Çatışma Çözme.* Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bobbitt, R., ve Vd. (1974). *Organizational Behaviour; Understanding and Prediction.* Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*. c.10. s.2: 99-109., 99-109.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi.* Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları,.
- Can, H. (1999). Ankara: Organizasyon ve Yönetim Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. (7. Baskı) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, A. A. (2018). Çatışma ve Stres Yönetimi I. A. A. Cengiz içinde, *Çatışma ve Stres Yönetimi I* (s. 1-197). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ceyhan, S. (2022, 08 18). *hayatinritmi.* İş Performansını Etkileyen En Önemli 5 Faktör: https://hayatinritmi.com.tr/is-performansini-etkileyen-en-onemli-5-faktor/#Egitim_ve_Gelistirme adresinden alındı
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behaviour.* New York: Routledge.
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work. *Labour Economics*, 4 (4), 341-372.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi*, 62-63.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Bir Araştırma/ T.C.Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.* Denizli.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi : Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23-39.

- Çelik, M. (2011). A Theoretical Approach To The Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7-15., 7-15.
- Çetin, C., Akın, B., ve Vedat, E. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2)., 1-14.
- Daft , R. L. (2008). *Management 8th edition*. OH: South-Western: Mason.
- Darling, J. R., ve Walker, W. E. (2001). Effective Conflict Management: Use of the behavioral Style Model. *Leadership & Organization Development Journal* 22(5), 230-242.
- Davis, K. (1998). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- De Dreu, C. K., ve Weingart, L. R. (2008). *Gruplarda ve Örgütsel Ekiplerde Görev Çatışması ve Performansa İlişkin Acil Durum Teorisi Uluslararası Örgütsel Ekip Çalışması ve İşbirliğine Dayalı Çalışma El Kitabı*.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., & Kluwer, E. S. (2001). A theory-based measure of conflict management in the workplace. *Journal of Organizational BehaviorJ. Organiz. Behav.* 22, 645-668.
- Demir, M. (2012). Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 47-64.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Dil, M. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*.
- E, R. v. (1988). "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*., 599-627.
- Engin, Ü. v. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 17 (5), 2922-2937.
- Erdoğan, İ. (1991). İstanbul Fakültesi Yayını.: İşletme.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış İstanbul: Avcıol Basım Yayın.,
- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 5.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınevi.

Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, 1996 - 160 sayfa.

Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi*, 1-208.

Ertürk, M. (1996). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Fleishman, E. A. (1975). Toward a taxonomy of human performance. . *American Psychologist*. c.30. s.12: 1127-1149., 1127-1149.

Ganzach, Y. (2003). . Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction, Work And Occupations. *Work And Occupations*, 97-122.

Genç, N. (1998). *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Gómez vd, P. J. (2017). Do high-performance human resource practices work? The mediating role of organizational learning capability. *Journal of Management & Organization* 25(02), 1-22.

Gray, J. L., ve Starke, F. A. (1984). *Organizational behavior : concepts and applications / Jerry L. Gray, Frederick A. Starke. concepts and applications /*. Columbus, Ohio ; London : Merrill.

Gülkaya Anık, E. (2020). İş özelliği modeli ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması ve hemşirelerde algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi/Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.*, 48.

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 34.

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı).*, 24.

Güriş, S., ve Astar, M. (2014). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik*. . İstanbul: Der Yayınları.

Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi.

Gürses Kürkçe, S. (2015). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri: Ankara Örneği. *Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetim Alanı Yüksek Lisans Tezi*, 7.

Güzel, H. M. (2010). Yüksek öğretim kurumlarında örgütsel çatışma ve yönetimi (Ankara ili örneği) / Organizational conflict and its management in universities. *Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Bölümü / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı*, 1-98.

- Halfer, D., & Graf, E. (2006). Graduate nurse perceptions of the work experience. *NursingEconomics*, 150-155.
- Hançerlioğlu, O. (1979). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hevlaci, M. A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), , 155-170. .
- Hijazi, H. A. (2021). The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jordan. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1-31., s. 1-31.
- Hoş, C., ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24., 1-24.
- İşıl, P. v. (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Verimlilik Dergisi*(4)., 12-36.
- Kaçık , S., ve Aykan, E. (2022). Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), , 40-64.
- Kahya, E. (2009). The Effects of Job Performance on Effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*. c.39. s.1: , 96-104.
- Kandemir, A. (2006). Ortaöğretim kurumlarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu*.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (26. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (1999). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi*. Ankara: Mercek, sayı:144, s.108.
- Keristin vd, A. (2013). The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement. *Human Resource Management*, 52,, 839-859.
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin yayınevi.
- Kılıç, A. (2012). İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanların algılarının iş tatminleri ile ilişkisi (metal işletmesinde bir araştırma) / The relationship between job satisfactions of perceptions about occupational health and safety of workers (research at a metal firm). *Yer Bilgisi: Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-112.
- Kılıç, S., Doğan , S., ve Demiral , Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.

- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 103-124.
- Kırım, A. (2002). *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarının Yol Haritası*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*.
- Kleinbaum, A. M., & Stuart, T. E. (2013). A. M., Stuart, T. E., ve Tushman, M. L. (2014). Inside the black box of the corporate staff: Social networks and the implementation of corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 35/1, 24-47.
- Koçak, S., ve Baskan Atanur, G. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 212-224.
- Koçel, T. (1994). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korkmaz, M. (1994). Örgütlerde Çalışmalar ve Nedenleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lezar, M. (2019). The Job Satisfaction of Public Sector Employees in the Arab Countries: A Field Study on a Sample of Participants in the Training Programs Organized by the Arab Planning Institute. *Journal of Development and Economic Policies*, 21,, s. 53-85.
- Moore, C. W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies For Resolving Conflict*. San Francisco: CA : Jossey-Bass, Inc.
- Narin, G. (2015). Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları İzmir İli Karşıyaka Örneği. *T.C. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 6-7.
- Oshagbemi, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction. *International Journal of Social Economics*, 205-217.
- Özdaşlı, K., ve Alparslan, A. M. (2009). Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör Ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1*, 15-24.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi*, s. 70.
- Özer, M. A., ve Kartal, M. (2022). Performans Yönetiminde Performans Yükselme Uygulaması: Sorunlar Üzerinden Bir Değerlendirme. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24/1, 023-044.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği) / Analysis of primary school teachers' conflict management strategies: Gaziantep University / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı*.

- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Sürelerinin Yaşadıkları Çatışmalar Üzerindeki Etkisi Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 99-105.
- Öztay, S. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri(Bağcılar ilçesi örneği) / Conflict management types of primary school principals. *Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi*, 1-113.
- Pollack, J. (2025, 02 07). *pollackpeacebuilding*. [pollackpeacebuilding.com](https://pollackpeacebuilding.com/blog/managing-conflict-in-organization/):
<https://pollackpeacebuilding.com/blog/managing-conflict-in-organization/> adresinden alındı
- Pollitt, C. (2006). Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies Get access Arrow. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25-44.
- Polidano, C., ve Hulme, D. (1999). Public Management Reform In Developing Countries. *Public Management Review* 1(1), 121-132.
- Rahim, A. M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (1985). A Strategy For Managing Conflict In Complex. *Journal of Human Relations*, 38.
- Robbins , S. P. (1997). . Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. New Jersey: PrenticeHall International, 1-400.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*.
- Sabuncuoğlu, Z.,ve Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Beta Basım Yayın.
- Saldanlı , A. (2012). Kurumsal Yönetim Endeks Performansının Analizi. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 137-154.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yöntemi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı:31, 414-429.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2010). Organizational. New York: John Wiley and Sons.
- Schmidt, S. M., ve Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, 359-370.
- Serpil , M. R. (2014). Örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin çalışanların iş performansına olan etkileri: Ampirik bir çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*, 1-100.
- Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, s. 27-52.
- Simsek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.

Sinha, J. (2008). *Culture and organizational behaviour*. California: SAGE Publications Ltd.,

Solmuş, T. (2004). , *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 1*, 1-19.

Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Journal of Contemporary Management*, 103-118.

Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 28 (4) , 40-53. .

Stephan, J. M., Borman, W. C., ve Schmit, M. J. (1997). Görev ve Bağlamsal Performansta Bireysel Farklılıklar Teorisi. *İnsan Performansı*, 71-83.

Stoner, J. A., ve Wankel, C. (1986). Management,. *Third Ed.*, New Jersey: Prentice- Hall Int. Inc.

Şahin, A., Emini, F. T., ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(15)*,, 553-568.

Şahin, F. N., ve Hülya, G. Ç. (2016). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri: Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(32)*,, 167-188.

Şimşek , M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Şimşek, S. (2022). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Örgütsel Çekicilik Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Varlık Yönetim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme YL Tezi*, 1-171.

Tekarslan, E. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, C. A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul University.

Tekne, S., ve Güney, S. (2020). İş görenlerin bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi. *ABMYO Dergisi Sayı 58 - (2020) - (143-170) 143*, 143-170.

Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 123-144.

Tepeci, M. (2005). The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey. *Journal of Travel and Tourism Research*,, s. 1-39.

- Topaloğlu, C. (2011). *Yönetim Kuramları ve Örgüt içi Çatışmalar Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:1)*, 249-265.
- Topaloğlu, C., ve Boylu, Y. (2006). *Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, 3.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Yön Ajans Basım.
- Tozkoparan , G. (2021). Örgütsel Stresin Çalışanların Yaşam Doyumu ve Bireysel Performans Algısına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 10 (2) , 1881-1910.
- Tuğulu, A. (1996). Örgütsel çatışma ve yönetimi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türkel, A. U. (2000). *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uçar, Y. (2007). İş Yasamında Çatışma Yönetimi Ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.S.' De Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 12-13.
- Uğurlu, F. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri (İzmir metropol alanı örneği) / Primary school administrator`s conflict management styles. *Dokuz Eylül Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-124.
- Üniversitesi, A. (2025, 02 07). [acikders.ankara.edu.tr](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/179870/mod_resource/content/1/165-181.pdf). Ankara Üniveristesi: https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/179870/mod_resource/content/1/165-181.pdf adresinden alındı
- Ürüt, K. (2024). Çevik Proje Yönetim Metotlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bilgi Teknolojileri Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi*, s. 1-136.
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational Behaviour / Dryden press series in management*. Dryden Press.
- Wall, J., Callister, R., ve J., A. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 515-558.
- Willem F. G., M. (1978). *Conflict Management and Organization Development: An Expanded Edition - Softcover*. South-Western: Publication Co.
- Yaşar, M. (2014). *İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*: 59-75
- Yazıcıoğlu, İ., ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(18)*., 1-23.

Yelek, E. (2021). Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Beyoğlu Belediyesi. *Altınbaş Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi*, 1-131.

Yıldırım, İ., ve Eraslan, H. (2020). İşletmelerde İş Tatmini: Seramik Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 531-548.

Yıldızoğlu, H., ve Burgaz , B. (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 29(2), 295-310, 295-310.



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Erol ADİL			
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi				
Medeni Durumu:				
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	İnönü İlköğretim Okulu		Sivas	
Ortaöğretim	İnönü İlköğretim Okulu		Sivas	
Lise	Yenişehir Lisesi		Sivas	
Lisans	Atatürk Üniversitesi	İşletme	Erzurum	24.06.2020
Yüksek Lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi	İşletme Anabilim Dalı	Artvin	2023-2025
İş deneyimi	Aselsan (2017-2019), Sahil Güvenlik Okul Komutanlığı (2019-2023)-Artvin Çoruh Üniversitesi (2023-Devam Etmekte)			
Hakkında bilgi almak için önerebileceğin şahıslar:				
e-posta				
Yayınlarım:	-			