T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA ÇÖZÜM TARZLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA: BİR İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI

Barış DEDAŞ

Zonguldak 2024

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA ÇÖZÜM TARZLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA: BİR İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI

Hazırlayan
Barış DEDAŞ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Fatih DİNÇER

Zonguldak 2024

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda ve basımda enstitü tez yazım ve basım yönergesine uygun davranıldığını taahhüt ederim.

Barış DEDAŞ

02.09.2024

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Deniz İşletmeciliği ve Ekonomisi Anabilim Dalında 215282123004 numaralı Barış DEDAŞ'ın hazırladığı "Denizcilik İşletmelerinde Yöneticilerin Çatışma Çözüm Tarzları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma: Bir İçerik Analizi Çalışması" başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27/08/2024 Salı günü saat 10:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına ~~OY ÇOKLUĞUYLA~~ / OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Doç. Dr. Murat BAYRAKTAR
Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Fatih DİNÇER
(Tez Danışmanı)
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Umur BUCAK
Üye

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

… /… / 20…

Doç. Dr. Yücel NAMAL
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	: ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Denizcilik İşletmelerinde Yöneticilerin Çatışma Çözüm Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma: Bir İçerik Analizi Çalışması
Tez Yazarı	: Barış DEDAŞ
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Fatih DİNÇER
Türü, Yılı	: Yüksek Lisans, 2024
Sayfa Adedi	: 105

Örgütsel çatışmalar doğru bir şekilde yönetildiğinde, yaratıcı fikirler ortaya çıkabilir, işletmedeki bireyleri daha iyisini yapmak için teşvik edebilir. Örgütsel bağlılığın ise iş performansı ve ürün ya da hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediği, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz durumları azalttığı bilinmektedir. Literatürde iki kavram arasındaki ilişkiyi değerlendiren farklı sektörlerde yapılmış bir çok çalışma mevcuttur.Ancak denizcilik sektörünün alt sektörlerinde faaliyet gösteren kişiler üzerinde, yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışmada denizcilik sektörünün bir alt sektörü olan liman işletmelerinde faaliyet gösteren 8 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmede elde edilen veriler ile meydana gelen çatışmaların, çatışma yönetim tarzlarının ve örgütsel bağlılık türlerinin nitel araştırma yöntemi tekniği olan içerik analizi ile belirlenmesi ve ayrıca çatışma yönetim tarzlarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların ifadeleriyle; liman işletmelerinde meydana gelen çatışmaların çoğunlukla işlerin zamana dayalı olmasından, iş prosedürlerinden ve iş güvenliğinden kaynaklandığını ayrıca doğru bir iletişim ve bilgisi eksikliğinin de çatışmalara sebep olduğunu sıklıkla vurgulamışlardır. Katılımcılar meydana gelen çatışmalarda yöneticilerinin, iki tarafın da görüşlerini aldığını, taraflara açık bir şekilde konuştuğunu, çözüm amacıyla bir yol izlediğini sıklıkla vurgulamıştır. Bu sebeple liman yöneticilerinin, meydana gelen çatışmalarda bütünleştirme yaklaşımıyla hareket ettiği söylenebilmektedir. Çalışanların işletmeye bağlılığında işletmenin kurumsal bir firma olması, büyüklüğü, kişiye kendini geliştirebilme imkanı sunması, işletmenin çalışanına değer vermesi ifadeleri sıklıkla vurgulanmıştır. Tüm katılımcılar hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim tarzlarının çözüm üretmeyeceğini, iş stresini daha da arttıracağını, çatışmaları görmezden gelmenin de yönetimde bir sorun olduğu düşüncesini ortaya çıkaracağını ifade etmiştir. Dolayısıyla hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim

tarzlarının, liman işletmelerinde faaliyet gösteren kişilerin işletmeye olan bağlılığını olumsuz etkileyeceği söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma Yönetim Tarzları, Denizcilik Sektörü, Limanlar

ABSTRACT

Institution	: ZBEU, Institute of Social Sciences, Department of Maritime Business & Management
Thesis Title	: A Qualitative Study to Evaluate the Relationship Between Managers' Conflict Resolution Styles and Organizational Commitment in Maritime Businesses: A Content Analysis Study
Thesis Author	: Barış DEDAŞ
Thesis Adviser	: Assist. Prof. Dr. Mehmet Fatih DİNÇER
Type, Year	: MSc Thesis, 2024
Number of Pages	: 105

When organizational conflicts are managed correctly, creative ideas can emerge and encourage individuals in the business to do better. It is known that organizational commitment positively affects job performance and product or service quality, and reduces negative situations such as coming to work late, absenteeism and leaving the job. There are many studies in the literature that evaluate the relationship between the two concepts in different sectors. However, studies conducted on people operating in sub-sectors of the maritime sector are limited. In this study, interviews were conducted with 8 people operating in port operations, a sub-sector of the maritime sector. The data obtained from the interviews aimed to determine the conflicts, conflict management styles and organizational commitment types that occur with the qualitative research method technique of content analysis and also to evaluate how conflict management styles affect organizational commitment. According to the participants' statements; they frequently emphasized that conflicts that occur in port operations mostly stem from the fact that the work is time-based, work procedures and work safety, and that lack of proper communication and information also causes conflicts. Participants often emphasized that managers often take the views of both parties, speak openly to the parties and follow a path for solution. For this reason, it can be said that port managers act with an integrative approach in conflicts that occur. The fact that the company is a corporate company, its size, the opportunity to develop itself, and the company valuing its employees were frequently emphasized in the commitment of employees to the company. All participants stated that dominating and avoiding conflict management styles would not be solution-oriented, would further increase work stress, and ignoring conflicts would also reveal the idea that there is a problem in management. Therefore, it can be said that dominating and avoiding conflict management styles would negatively affect the commitment of people operating in port businesses to the company.

Keywords: Organizational Conflict, Organizational Commitment,Organizational Conflict Management Styles, Maritime Sector, Ports

ÖN SÖZ

Örgütsel çatışma ve Örgütsel bağlılık kavramları işletmelerin faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde devam ettirebilmesi için oldukça önemlidir. Literatürde farklı sektörlerde örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Denizcilik sektöründe ise çatışma kavramı genelde iş- aile çatışması olarak ele alınmış ve çalışmalar denizciler üzerinde yapılmıştır. Ancak denizcilik sektörünün diğer alt sektörlerinde yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışmada liman işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde uygulanmış ve meydana gelen örgütsel çatışmaların nedenleri, örgütsel çatışma yönetim tarzları ve örgütsel bağlılık türlerinin nitel araştırma yöntemi tekniği olan içerik analizi ile belirlenmesi ve örgütsel çatışma yönetim tarzlarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma sürecinde desteğini benden esirgemeyen, tez çalışmasının her aşamasında katkıda bulunan başta değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr.Üyesi Mehmet Fatih DİNÇER'e, bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım Dr.Öğr.Üyesi Umur BUCAK ve Dr. Öğr. Üyesi İlke Sezin AYAZ'a, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Denizcilik Fakültesi'ndeki tüm hocalarıma, üzerimde büyük emeği olan ve yakın zamanda kaybettiğim sevgili anneanneme, en zor günlerimde yanımda olan karşılıksız sevgi ve desteklerini hiç eksik etmeyen anneme, babama ve teyzeme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **vi**
ÖN SÖZ ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**
GRAFİKLER LİSTESİ ..... **xiv**
GİRİŞ ..... **xiv**
1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA **4**
1.1. Çatışma Kavramı 4
1.2. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar 5
1.2.1. Geleneksel Yaklaşım 5
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım 6
1.2.3. Etkileşimci Yaklaşım 6
1.3. Çatışma Türleri 7
1.3.1. Niteliğine Göre Çatışmalar 7
1.3.2. Taraflar Açısından Çatışma 8
1.3.3. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar 9
1.3.4. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar 9
1.3.5. Diğer Çatışmalar 10
1.4. Çatışma Nedenleri 11
1.4.1. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler 13
1.4.2. İşle İlgili Çatışma Nedenleri 14
1.4.3. Bireysel Çatışma Nedenleri 14
1.4.4. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri 15
1.5. Çatışma Yönetimi 15
1.5.1. Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Yönetim Modeli 16
1.5.2. Thomas'ın Örgütsel Çatışma Yönetim Modeli 18
1.5.3. Rahim'in Örgütsel Çatışma Yönetim Modeli 19
1.6. Örgütsel Çatışma Çözüm Stratejileri 20
1.6.1. Kazan-Kaybet Stratejisi 20
1.6.2. Kazan-Kazan Stratejisi 21
1.6.3. Kaybet- Kaybet Stratejisi 21

1.7. Çatışma Çözüm Yöntemleri 21
1.7.1.Çatışma ve Kişisel Tepkiler 21
1.7.2. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları 22
1.7.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılabilecek bir Durumsallık Modeli 23
1.8. Örgütsel Çatışmanın Önemi ve Sonuçları 24
1.8.1. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları 24
1.8.1.1. Çatışmanın Psikolojik Etkileri 25
1.8.1.2. Davranışsal Etkileri 25
1.8.2. Çatışmanın Olumlu Sonuçları 26
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 27
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 27
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması 27
2.2.1. Tutumsal Bağlılık 28
2.2.1.1. Etzioni Yaklaşımı 29
2.2.1.2. Kanter Yaklaşımı 29
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı 30
2.2.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı 31
2.2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı 32
2.2.2. Davranışsal Bağlılık 32
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 33
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 35
2.2.3. Çoklu Bağlılık 35
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 36
2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi 39
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 39
2.6. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağ ılık İle İlgili Araştırmalar 41
3. YÖNTEM VE BULGULAR 49
3.1. Araştırmanın Amacı 49
3.2. Araştırmanın Yöntemi 50
3.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması 51
3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 52
3.5. Verilerin Analizi 53
3.6. Bulgular 54

3.6.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular 57
3.6.2. Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Bulgular 60
3.6.3. Yöneticilerin Örgütsel Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Bulgular..65
3.6.4. Çatışma Yönetim Tarzlarının Örgütsel Bağlılığı Nasıl Etkilediğine İlişkin Bulgular 69
3.6.5. Liman Çalışanlarının Yöneticilerinden Bekledikleri Çatışma Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular 78
SONUÇ 82
KAYNAKÇA 87
EKLER 100
Ek 1: Kişisel Bilgi Formu 100
Ek 2: Çatışma Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşme Formu.101
Ek 3: Aydınlatılmış Gönüllü Onam Formu 103
ÖZ GEÇMİŞ 105

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Örgütsel Çatışma Türleri 7
Tablo 1.2: Örgütsel Çatışma Nedenleri 12
Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 41
Tablo 2.2: Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar ... 42
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri 55
Tablo 3.2: Kod Matris Dağılımı 56
Tablo 3.3: Örgütsel Bağlılık Matris Dağılımı 57
Tablo 3.4: Örgütsel Çatışma Nedenleri Matris Dağılımı 60
Tablo 3.5: Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları Matris Dağılımı 66
Tablo 3.6: Çatışma Yönetim Tarzları Örgütsel Bağlılığa Etkileri Matris Dağılımı 69
Tablo 3.7: Çalışanlarının Bekledikleri Çatışma Yönetim Tarzı Matris Dağılımı .. 78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Yönetim Modeli 17
Şekil 1.2: Thomas'ın Örgütsel Çatışma Yönetim Modeli 18
Şekil 1.3: Rahim'in Örgütsel Çatışma Yönetim Modeli.....20
Şekil 2.1: Davranışsal Bağlılık Süreci 33
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 38
Şekil 2.3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler ve Çıktılar 38
Şekil 3.1: İçerik Analizi Süreci.....54

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1: Çıkarcı Bağlılık Kod Dağılımı 57
Grafik 3.2: Duygusal Bağlılık Kod Dağılımı.....58
Grafik 3.3: Devam Bağlılığı Kod Dağılımı 59
Grafik 3.4: İş/hizmetten Kaynaklanan Nedenlerin Kod Dağılımı 61
Grafik 3.5: Örgütsel Nedenler Kod Dağılımı 63
Grafik 3.6: Kişisel Nedenler Kod Dağılımı 64
Grafik 3.7: Bütünleştirme Çatışma Yönetim Tarzı Kod Dağılımı.....66
Grafik 3.8: Hükmetme Çatışma Yönetim Tarzı Kod Dağılımı 68
Grafik 3.9: Bütünleştirme (Olumlu) Kod Dağılımı 70
Grafik 3.10: Bütünleştirme (Olumsuz) Kod Dağılımı 70
Grafik 3.11: Hükmetme Kod Dağılımı 72
Grafik 3.12: Uyma (Olumsuz) Kod Dağılımı 73
Grafik 3.13: Uzlaşma (Olumsuz) Kod Dağılımı.....75
Grafik 3.14: Uzlaşma (Olumlu) Kod Dağılımı 75
Grafik 3.15: Kaçınma (Olumsuz) Kod Dağılımı 77
Grafik 3.16: Bütünleştirme Kod Dağılımı 79

GİRİŞ

İnsan sosyal bir canlı olup vaktinin büyük bir kısmını çevresiyle iletişim halinde ve sosyal ilişkiler içerisinde sürdürmektedir. İnsanın sosyal bir canlı oluşu, onun gerek özel hayatında gerekse iş hayatında diğer insanlarla birlikte yaşamasını ve ortak bir hedef doğrultusunda gayret göstermesini gerektirmektedir. Her anda ve her koşulda benzer şekilde muhakeme etmeyen, benzer tutumları ortaya koymayan bu sosyal canlıların arasında sıklıkla çatışmalar meydana gelmektedir (Çürük, 2014, s. 3).

Rahim ve Bonoma (1979) çatışmaların sosyal bir varlığın tercihlerinin onu memnun ettiği ancak karşı tarafı memnun etmediği durumlarda, herkesin ihtiyaçlarının karşılanamayacağı kıt kaynakların olduğu durumlarda ve tarafların değer ve tutumlarının farklı olduğu durumlarda meydana gelebileceğini ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı ise örgüt ile örgüt içerisindeki bireyin özdeşleşme süreci olarak ifade edilebilir (Reichers, 1985, s. 465). Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığın oluşmasında üç faktörün etkili olduğunu belirtmiştir. Bunlar örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt adına çaba gösterme isteği, örgüt içerisindeki üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek şeklinde açıklanmıştır.

Çatışmalar olumsuz bir kavram olarak algılansa da doğru bir şekilde yönetildiğinde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olabilmekte, kişiyi daha iyisini yapmaya teşvik edebilmektedir. Örgütsel bağlılığın ise verimliliği, ürün/hizmet kalitesini arttırdığı, işe zamanında gelmeme, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi işletme içerisinde olumsuz kabul edilen davranışları azalttığı bilinmektedir (Hussein & Al-Mamary, 2019, s.12; Doğan & Kılıç, 2007, s.1).

Denicilik sektörüne bakacak olursak; Dünya genelinde sektörde yaklaşık 2 milyon denizcinin istihdam edildiği ancak diğer alt sektörlerde faaliyet gösteren kişiler de eklendiğinde bu sayısının 20 milyona yaklaştığı söylenebilmektedir.

Ülkemizde denizcilik sektöründe istihdam edilen kişi sayısı ise 2019 yılı sonu itibariyle 411.206'tır (UNCTAD, 2021; Cadetships, 2022; U.A.B., 2022).

Sektörde azımsanmayacak sayıda insanın istihdam edildiği ve bu insanların her birinin aynı şekilde davranmayacağı, aynı görüşlere, hedeflere sahip olmayacağı düşünüldüğünde sıklıkla çatışmaların meydana geleceği söylenebilir. Bu çalışanların arasında meydana gelen çatışmaların performans üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmaması için doğru bir çatışma yönetim tarzı gereklidir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın iş performansı ve devamlılık üzerindeki olumlu etkileri sebebiyle bu iki kavram denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için oldukça önemlidir.

Literatür incelendiğinde, farklı sektörlerde örgütsel çatışma yönetim tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değerlendiren birçok çalışma olduğu ve bu çalışmalarda genelde nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı görülmüştür. Ancak zaman unsurunun oldukça önemli, iş yoğunluğunun da fazla olduğu, farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin bir arada bulunduğu limanlarda, yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmada, liman işletmelerinde meydana gelen çatışmaların nedenlerinin, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının ve örgütsel bağlılık türlerinin, nitel araştırma yöntemi tekniği olan içerik analizi ile belirlenmesi ve yöneticilerin örgütsel çatışma yönetim tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılığını ne şekilde etkilediğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada farklı bir yöntemle daha farklı ve olursa daha detaylı bir sonuç almak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Çalışmada şu sorulara yanıt aranmıştır.

- Liman işletmelerinde örgütsel bağlılık türleri nelerdir?
- Liman işletmelerinde meydana gelen çatışmaların sebepleri nelerdir?
- Liman işletmelerinde örgütsel çatışma yönetim tarzları nelerdir?
- Liman işletmelerinde yöneticilerin çatışma yönetim tarzları çalışanların örgütsel bağlılığını ne şekilde etkilemektedir?
- Liman işletmelerinde meydana gelen çatışmaları çözmek için nasıl bir yol izlenmelidir?

Çalışmanın birinci kısmında Örgütsel Çatışma ana başlığı adı altında çatışma kavramı, çatışmaya ilişkin yaklaşımlar, çatışma türleri, çatışma nedenleri, çatışma yönetim tarzları, çatışma çözüm stratejileri, çatışmaların önemi ve sonuçları başlıkları açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci kısmında Örgütsel Bağlılık ana başlığı altında örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın sınıflandırması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın önemi ve örgütsel bağlılığın sonuçları başlıkları açıklanmıştır. Örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar başlığında ise literatür bilgileri incelenmiş ve açıklama yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi ve bulguları ana başlığı altında araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi, örneklem ve verilerin toplanması, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, verilerin analizi ve bulgular başlıkları açıklanmıştır. Nitel araştırma yöntemi tekniği olan içerik analizi kullanılarak kod ve kategoriler oluşturulmuş, liman çalışanlarının örgütsel bağlılık türü, limanlarda meydana gelen örgütsel çatışma nedenleri, liman yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları, çatışma yönetim tarzlarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediği ve liman çalışanlarının yöneticilerinden beklediği çatışma yönetim tarzı değerlendirilmiştir. Sonuç kısmında ise araştırma sonucunda tespit edilen bulgular ile ilgili bir değerlendirme yapılmış konuya ilişkin çıkarımlarda bulunulmuştur.

1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1. Çatışma Kavramı

Çatışmanın net bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmalar farklı ortamlarda, türlerde ve seviyelerde ortaya çıkabilmektedir. Çatışma temel olarak, anlaşmazlık, zıtlaşma, uyum sorunu, birbirine zıt düşme gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli sebeplerden ortaya çıkan anlaşmazlık durumu olarak ifade edilebilir (Koçel, 2020, s. 661)

Çatışma kavramı yalnızca işletme alanında değil farklı alanlarda da psikoloji, sosyoloji gibi irdelenmiş olup net bir tanım yapmak zordur (Halil, 2006). Rahim (2002) sosyal varlıklar olarak adlandırdığı bireyler, gruplar ve organizasyonda meydana gelen anlaşmazlık ve bu anlaşmazlıkla birlikte ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak ifade etmiştir. Cüceloğlu (2000) çatışmayı; özünde, bilinçsiz şartlarda oluşturulan ve temel sebebi iletişimdeki düzensizlik olan sürtüşmeler şeklinde ifade etmiştir. Thomas (1992) çatışma içerisindeki taraflardan birinin karşısındakine engel olacağını ya da engel olunacağını algıladığı anda ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirmiştir. Gümüşeli (1994) çatışma kavramını, zıt amaçlara sahip kişiler arasında meydana gelen anlaşmazlıkla ve bu anlaşmazlıkları kapsayan bir etkileşim şeklinde tanımlamıştır. Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) çatışma içerisindeki kişilerin mevcut ve çatışma öncesi ilişkilerinden, olaydan, çevreden ve çatışmada izlenen yol ve yöntemlerden etkilenen aynı zamanda etkisini geniş bir alanda gösterebilen bir süreç olarak ifade etmiştir. Çolak (2008) çatışmayı, sosyal bir varlık olması sebebiyle çevresiyle sürekli ilişki içerisinde bulunan insanın, ilişkilerinde pozitif veya negatif etkiler bırakan bir kavram olarak değerlendirmiştir.

Alan yazın incelendiğinde uyuşmazlıklar, farklı algılayış biçimleri ve zıtlıklar çatışma kavramının açıklanmasında sıklıkla kullanılmıştır. Birbirleriyle ilişki içerisinde olan ve birlikte hareket etmek zorunda olan kişilerin mevcut olduğu bir çevrede çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Burada işletme yönetimi meydana gelen bu çatışmalardan en iyi şekilde istifade etmeli ve örgütün lehine olacak şekilde yönetmelidir (Şahin, Emin & Ünsal, 2006, s. 1).

1.2. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Çatışmaya ilişkin yaklaşımlar zaman içerisinde değişime uğramıştır. Zaman içerisinde değişime uğrayan bu yaklaşımlar 3 başlık altında toplanabilir. Bunlar; Geleneksel Yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım ve Etkileşimci yaklaşımdır.

1.2.1. Geleneksel Yaklaşım

1930 ve 1940 yılları arasında kabul gören bu yaklaşıma göre çatışma uygunsuz sonuçlara yol açmaktadır. Geleneksel Yaklaşım çatışmanın, iletişim eksikliği, çalışanların birbirine güvenmemesi, idarecilerin çalışanları işe yönlendirme konusunda başarısız olması gibi sebeplerden meydana geldiğini ifade etmektedir (Altındal, 2010, s. 48).

Geleneksel yaklaşım çatışmayı, istenmeyen, olumsuz, tehlikeli kabul etmiş, yeni fikirlerin ortaya çıkması, değişim, gelişim gibi olumlu etkileri önemsememiş ve kesinlikle çözüme kavuşturulması gerektiğini belirtmiştir. Çatışmaların örgüte verimli işleyen bir yapı sağlamayacağı aynı zamanda örgüt içerisinde faaliyet gösteren işgörenlerin verimliliğini olumsuz etkileyeceğini savunmaktadır. Örgüt içerisinde kabul edilen kural ve ilkelere ne kadar uyulursa verimliliğin o derece artacağı, belirlenen kural ve ilkelere uygun davranan örgütün istenen performansı gösterebileceğini savunmaktadır. Örgüt içerisindeki yöneticilerinde örgütte meydana gelen çatışmayı ortadan kaldıracak şekilde hareket etmesi gerektiğini ifade etmektedir (Şahin, Emin & Ünsal, 2006, s. 555).

Klasik yaklaşımda Örgüt içerisinde ast üst ilişkilerinin, görev ve yetkilerin, dağılımının net bir şekilde açıklandığı bir yapıda çatışmaların engelleneceğini vurgulamaktadır. Meydana gelen çatışmalar hem çalışanların hem de idarecilerin birbirleriyle iletişiminde sorunlara sebep olmakta aynı zamanda tarafların birbirine güvenmediği ve birbirinin isteklerini umursamadığı bir ortam oluşturmaktadır (Tan, 2016, s. 2).

Yaklaşımın Weber, Taylor, Fayol, Gulick ve Follet gibi önemli temsilcileri bulunmakta ancak meydana gelen çatışmaların örgüt için yapıcı olacak şekilde yönetilmesi gerektiğini savunan Follet, bu görüşüyle yaklaşımın diğer temsilcilerinden ayrılır (Konak & Erdem, 2015, s. 72).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal Yaklaşım sosyal bir canlı olarak gördüğü insanın çevresi ile ilişkilerini inceler ve çatışmaların meydana gelmesinin normal bir durum olduğunu kabul etmesiyle, geleneksel yaklaşımın tersi bir görüşe sahiptir. Bu yaklaşıma göre bireylerin olduğu çevrede çatışma önüne geçilmez bir durumdur. Örgüt içerisinde çatışmaların sıklıkla ortaya çıkacağının kabul edilmesi ve örgütün lehine olacak şekilde yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Şahin, Emin & Ünsal, 2006, s. 555).

Davranışsal Yaklaşım, meydana gelen çatışmaların eğer örgüt yapısına doğrudan zarar veriyorsa ortadan kaldırılması gerektiğini savunmasıyla geleneksel yaklaşımla benzerlik göstermektedir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren kişiler ve gruplar arasındaki farklılaşmadan çatışmaların meydana geldiğini ve bu farklılaşmanın yok edilmesinin, örgüt içerisinde farklı bireylerin olması sebebiyle imkansız olduğunu savunmaktadır (Varlık, 2008, s. 14).

1.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaları kaçınılmaz bir durum olarak ele alan etkileşimci yaklaşım, işletmenin faaliyetlerini düzgün bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bir noktaya kadar gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Bu görüşü savunanlar sürekli bir sulh, uyum ve ortak çalışma ile hareket eden toplulukların durağanlaştığını bu sebeple yeni fikirlerin ortaya çıkmasının zorlaşacağını kabul ederler. Onlara göre eğer örgüt içerisinde hiç çatışma ortaya çıkmıyorsa yeni ve özgün fikirlerin ortaya çıkması zorlaşacak ancak sıklıkla çatışmaların meydana geldiği bir ortamda da karar alma süreci yavaşlayacak ve örgütün işleyişini negatif bir şekilde etkileyecektir. Etkileşimci yaklaşımın savunucuları çatışmaları işlevsel ve işlevsel olmayan çatışma olarak ele alır (Yancı, 2002, s. 169).

İşlevsel çatışmalar genelde işle ilgili anlaşmazlık ve uyuşmazlıklardan meydana gelirken işlevsel olmayan çatışmalar endişe, kızgınlık ve karşısındaki insana itimat etmeme gibi duygular ön planda olup, sebebi genelde bireyseldir. Rekabetin oldukça önemli olduğu günümüz dünyasında, işletmelerin işgörenlerinden en iyi şekilde yararlanmak istemesi sebebiyle yöneticilerin

meydana gelen çatışmaları nasıl değerlendirdiği oldukça önemlidir (Kırımlı, 2018, s. 150).

1.3. Çatışma Türleri

Çatışmanın birçok farklı nedenden ortaya çıkması ve kapsamının geniş olması sebebiyle farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Çatışmalar Niteliğine göre, taraflar açısından, ortaya çıkış şekline göre, örgüt içerisindeki yerine göre ve diğer çatışmalar olmak üzere 5 farklı başlık altında sınıflandırılmıştır.

Tablo 1.1: Örgütsel Çatışma Türleri

Niteliğine Göre	Taraflar açısından	Ortaya çıkış şekline göre	Örgüt içindeki yerine göre	Diğer
1.İşlevsel Çatışma 2.İşlevsel olmayan çatışma	1.Birey İçindeki Çatışma 2.Bireyler arası Çatışma 3.Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma 4.Gruplar arası Çatışma 5.Örgütler Arası Çatışma	1.Potansiyel Çatışma 2.Algılanan Çatışma 3.Hissedilen Çatışma 4.Açık Çatışma	1.Dikey Çatışma 2.Yatay Çatışma 3.Emir Komuta Kurmay Çatışmaları	1.Amaç 2.Rol Çatışması 3.Duygusal Çatışma 4.Kurumsal Çatışma

Kaynak: S Yılmaz. & P. Görecek (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42), 27-73.

1.3.1. Niteliğine Göre Çatışmalar

Niteliğine göre çatışmalar İşlevsel Çatışma ve İşlevsel olmayan çatışma olarak iki başlık atlında incelenmektedir.

İşlevsel Çatışma*:* Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan çatışma işlevsel çatışma olarak adlandırılır. Karar seçimi farklılıkları ve örgüt içerisindeki iletişimin daha sağlıklı hale getirilmesi için uygulanan yöntemlerdeki farklılıklar işlevsel çatışmaya örnek olabilir. Bu tür çatışmalar, örgütün değişimlere daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olur (Koçel, 2020, s. 662).

İşlevsel olmayan Çatışma*:*Bu tür çatışmalar örgüt yararına olmayan, önlenmeye çalışılan ya da kısa sürede çözülmek istenen çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, Önyargılara, etkili iletişimin olmamasına ve verimliliğin istenen düzeyde olmamasına sebep olabilir (Takım, 2012, s. 7).

1.3.2. Taraflar Açısından Çatışma

Taraflar açısında çatışmalar; birey içindeki çatışma, bireyler arası çatışma, bireyler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma olmak üzere 5 başlık altında incelenmektedir.

Birey İçindeki Çatışma*:* Psikolojik faktörler bu çatışma türünde önemli rol oynamaktadır. Kişinin iç çatışmalarını zamanla iş ortamındaki arkadaşlarına aktarması ile meydana gelen çatışma türüdür. Kişinin iş ortamı dışındaki sosyal çevresinde yaşadığı durumlar, geçici depresif haller bu tarz çatışmaları meydana getirir. Bireyin, iş ortamında kendini eksik ve yetersiz hissettiği durumlarda kendi verimliliğini düşürmekle kalmaz, örgüt verimliliğini de düşürür (Tuğlu, 1996, s. 11).

Bireylerarası Çatışma:İki ya da daha fazla bireyin farklı durumlarda anlaşmazlık gösterdiği çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar çoğunlukla, birey hedef ve metotlarının, bilgi seviyelerinin ve değerlerinin aynı olmaması nedeniyle meydana gelmektedir (Güzel, 2010, s. 21).

Bireyler ve Gruplar arası Çatışma:Bireyin, grup tarafından belirlenmiş ölçütlere uymaya zorlanmasıyla meydana gelmektedir. Grup hedeflerini, ölçütlerini, yöntemini kabul etmeyen bireyler ve grup arasında çatışma olabilir (Koçel, 2020, s. 664). Bu tür çatışmalar Bireyler Gruplar arası çatışma olarak ifade edilmektedir.

Gruplar arası Çatışma*:* Bu çatışma türü bir veya daha fazla grup arasında meydana gelmektedir. Grup menfaatleri ve kaynakların işletme kaynaklarının kısıtlı olması bu tür çatışmaları meydana getirmektedir. Örgüt içerisinde daha baskın olduğunu düşünen grubun ve grubu meydana getiren bireylerin menfaatlerini gözeterek hareket etmesi ve diğer grubu dışlaması, gruplar arası çatışma olarak ifade edilebilir (Eray, 2016, s. 51).

Örgütler arası Çatışma*:* Örgüt amaç/hedef ve çıkarlarının aynı sektörde faaliyet gösteren başka bir örgütün amaç/hedef ve çıkarlarıyla çakışması neticesinde meydana gelen çatışmalardır. Aynı sektörde faaliyet gösteren çok fazla örgütün olması rekabetinde fazla olmasına sebep olur dolayısıyla örgütlerin

hedef ve çıkarları çakışır, birden fazla örgüt birbirleriyle çatışma içerisinde olabilmektedir (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2008).

1.3.3. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar; Potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde sınıflandırılabilir.

Potansiyel Çatışma: Çatışmayı meydana getirebilecek sebepleri belirtmektedir. Hedeflerin aynı olmaması, işletmenin sahip olduğu kaynakların sınırlılığı gibi etkenler çatışmalara sebep olabilmekte ve bu tür durumlar çatışma olasılığı içermektedir (Ceylan, Ergün & Alpkan, 2000, s. 41).

Algılanan Çatışma: Potansiyel çatışma aşaması, bireyde üzüntü ve durumu kabul etmeme duygusunu meydana getiriyorsa algılanan çatışma aşaması ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006, s. 248).

Örgüt içerisindeki bireylerin meydana gelen olaylar ve durumlar neticesinde kendini çatışma ortamında hissetmesinden veya mevcut durumla ilgili düşünce farklılıklarından kaynaklanabilir (Şahin & Aksu, 2015).

Hissedilen Çatışma: Çatışma içerisinde olan kişilerin, çatışmaya sebep olan durumla ilgili öfkelerini, üzüntülerini, kaygılarını belirtmektedir (Ertürk, 1994, s. 126). Algılanan Çatışma iş görenler içerisinde açıklandığında, farklı fikirler sunulduğunda çatışma hissedilen çatışma söz konusudur. Hissedilen çatışma olduğunda, işletme içerisinde kısıtlanmalar, gönülsüzlük ve gerginlik gibi durumlar meydana gelmektedir (Kırel, 1997, s. 480).

Açık Çatışma: Açık çatışma, çatışmanın sözlü ya da fiziksel olarak açık bir şekilde uygulandığı, görüldüğü durumları belirtmektedir (Türk & Doğan, 2002, s. 65). Bu çatışma durumunda birçok tutum gösterilebilir.

Tarafların birbirlerinin eylemlerini kısıtlayıcı davranışları sergilemesi açık çatışma olarak değerlendirilmektedir (Özalp, 1989, s. 100).

1.3.4. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar Dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta-kurmay çatışması şeklinde sınıflandırılabilir.

Dikey Çatışma: Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıda ast üst konumundaki bireyler arasında meydana gelmektedir. Alt kademedeki kişilerin, üst kademedeki kişilerin uyguladığı yoğun denetim isteğine karşı koymak istemeleri durumunda meydana gelmektedir. Eksik iletişim, hedeflerin ortak olmaması ve işgörenlerin verimliliğiyle ilgili durumlar dikey çatışmaların temel sebepleridir (Uysal, 2004, s. 17).

Yatay Çatışma*:* Örgüt içerisindeki hiyerarşik sistem içerisinde aynı konumlarda bulunan bireyler arasında meydana gelen çatışmalar yatay çatışma olarak ifade edilmektedir (Yatkın, 2008, s. 11).

Emir Komuta Kurmay Çatışması*:* Komuta personeli ile kurmay personelinin birbirlerine ve görevlerine karşı aynı görüşe sahip olmamaları bu çatışmaların meydana gelmesindeki temel etmendir. Taraflar, ortaya çıkan problemlerde ortak değerlendirme, fikir birliği ve ortak hedeflere yönelme eğiliminde değildir. Bu durum komuta kurmay ekiplerinin verimliliğini olumlu yönde etkilerken taraflar arasında çatışmaların meydana gelmesine sebep olur (Şahin, Kılınç, Gürer, Hacıoğlu, & Aktaş, 2014, s. 29).

1.3.5. Diğer Çatışmalar

Diğer çatışmalar; amaç çatışmaları, rol çatışmaları, beliren çatışma ve kurumsal çatışma şeklinde sınıflandırılabilir.

Amaç Çatışmaları*:* Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin ortak bir hedefe sahip olmadığı durumlarda meydana gelmektedir. Kişilerden biri hedefine varmak için gayret gösterirken diğer kişinin hedeflerine ulaşmasını önlemeye çalışması söz konusudur.

Örgüt içerisinde amaç çatışmalarını önleyebilmek, örgüt içerisindeki bireylerin örgüt amaçlarını özümsemesi ile sağlanabilir (Kavurgacı, 2020, s. 108).

Duygusal Çatışma: Organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireyler arasında birbirlerine karşı farklı duygular içerisinde olabilmekte ve bu durumda ilerleyen dönemlerde çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Yılmaz & Görecek, 2019, s. 2774).

Rol Çatışması: Örgüt içerisindeki iş görenlerin farklı rollere sahip olması ve örgüt içerisinde onlardan beklenen rolün farklı olması sebebiyle meydana gelmektedir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren işgören, üstü ile bağlı olduğu grubun kendisinden beklentileri uyuşmuyor ise daha fazla etkisinin olduğunu düşündüğü rolü gerçekleştirecektir ancak işgören her iki rolün üzerindeki etkisinin birbirine denk olduğunu düşünüyorsa, rol çatışması meydana gelecektir (Yıldırım E. , 2016, s. 16).

Kuramsallaşmış Çatışma: Çatışmanın meydana gelebileceği şartların, çatışmanın düzey ve sertliğinin, çatışma çözüm yöntemlerinin hukuki bir düzen tarafından ortaya konduğu, meydana gelebilecek çatışmalarda hangi usul ve esasların takip edileceğinin detaylı bir şekilde ifade edildiği çatışma olarak belirtilmiştir (Koçel, 2020, s. 666).

1.4. Çatışma Nedenleri

Örgüt içerisinde farklı seviyelerde farklı birey ve gruplar arasında meydana gelen çatışmaların sebeplerini öğrenmek, çatışmaların çözüme kavuşturulması amacıyla ortaya konan çözüm yolları için oldukça etkilidir. Ortaya çıkan çatışmaların temeli bireyin kendi içinde, bireyler arasında, bazıları da örgüt içerisindeki çeşitli birimler arasında olabilmektedir (Koçel, 2020, s. 668).

Rahim çatışmaların ortaya çıkış nedenlerini;

1. Bireysel istek ve ihtiyaçlarıyla uyuşmayan bir duruma dahil olması
2. Kişisel seçimlerinin örgüt içerisindeki diğer bir kişiyle uymadığı ve bu sebeple seçimlerini ertelediği
3. İşletme kaynaklarının sınırlı olması ve örgüt içerisindeki işgörenlerin eşit bir şekilde faydalanma isteği
4. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyler arasında değer, amaç ve hedef farklılıkları
5. Tarafların örgüt içerisinde uyum içinde, ortak ve birlikte faaliyet göstermesi gerekirken bazı durumlarda birbirlerini istememesi

6. Bireyin davranış ve görevlerinde, karşı tarafın verimliliğinin dikkate almadan faaliyette bulunması gibi durumlar çatışmalara sebep olmaktadır (Şanlıöz, 2019, s. 21).

Organizasyonlar içerisindeki çatışmaların aynı sebeplerden ve aynı şartlarda meydana gelmeyeceğini bu sebeple çatışma nedenlerinin kategorize edilmesinin doğru bir tutum olmayacağı belirtilmiştir. Yine de ortaya çıkan çatışmalarda örgüt içerisindeki kişilerin birbirleriyle olan etkileşimi, kişisel özellikler, tutum ve davranışlar, tarafların birbirleriyle olan iletişim sorunları, organizasyon yapısı gibi etkenler sıklıkla vurgulanmıştır (Topaloğlu & Avcı, 2008, s. 77). Örgütlerdeki çatışmaların sebeplerini Yılmaz ve Görecek(2019) dört başlık altında sınıflandırmıştır. Tablo 1.2'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2: Örgütsel Çatışma Nedenleri

Örgüt ile İlgili Nedenler	**Yapılan iş/hizmetten kaynaklanan nedenler**	**Kişisel Nedenler**	**İletişim ile ilgili Nedenler**
-İş/hizmet paylaşımı -İştirak ve birlikte karar alma -Konum ve otorite farklılıkları -Yönetim alanındaki sorunlar ve yöneticinin tarzı -Farklı hedeflere sahip olma -Kontrol tarzı -Ödüllendirme yöntemleri -Koşullarda meydana gelen değişimler ve beraberinde gelen yeni şartlar -Yönetici ve işgören uyuşmazlıkları -Bürokrasi Yapısı -Organizasyon büyüklüğü -Örgüt içerisindeki ast üst ilişkileri -Menfaatlerin uyumsuzluğu -Örgütte meydana gelen değişimler -Örgütün ödüllendirme yöntemleri ve bunun için yaşanan mücadele -Örgüt içerisinde yeniliklere uyum Güç mücadelesi	-Örgüt Kaynaklarının kıt olması -İş/hizmet gereği Sorumlulukların birbirine bağlı olması -İş/hizmet yapısındaki düzensizlikler ve yetki ve görevlerin belirlenmesindeki yetersizlikler	-Örgüt içerisindeki işgörenlerin kişisel farklılıkları -Algılama ve yorumlama farklılıkları -Bireyler arasında meydana gelen güç mücadeleleri -Kişisel tutum, değer ve hedeflerin farklı olması -Sosyal bir canlı olan insanın aynı zamanda saldırgan bir tarafının da olması	-Anlama konusundaki zorluklar -Bilgi alışverişindeki eksiklikler -İletişim yollarındaki bozukluk ve aksaklıklar

Kaynak: S. Yılmaz & P. Görecek (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42), s.2772.

Organizasyondaki yönetim kademesinin en önemli hedeflerinden biri gerçekleştirilen faaliyetlerin aksamadan devam etmesidir. Organizasyonlarda, farklı etkenlerden kaynaklanan çatışmalar, yönetim kademesini çözüm bulabilmek için harekete geçirmektedir. Çözüm bulabilme konusundaki önemli husus, çatışma kaynağının belirlenmesi, tedbir alınması ve pozitif şekilde çözüme kavuşturulmasıdır (Kocaman, 2021, s. 31).

1.4.1. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Yönetim Alanı ile ilgili Belirsizlikler*:* Örgüt içerisinde faaliyet gösteren kişilerin hangi hususta, hangi düzeyde ve kime karşı hesap vereceği net olmayabilir. Net olmayan bu gibi durumlar çatışmaların ortaya çıkması ihtimalini arttırır (Yancı, 2002, s. 169).

Statü Farklılıkları: Çatışma, organizasyon içerisindeki hiyerarşideki statü farklılıkları sebebiyle meydana gelebilir. Bireyler örgüt içerisindeki mevcut statülerinin diğer kişilerden daha ayrıcalıklı ve daha fazla etki gücüne sahip olarak değerlendirebilmekte, böyle durumlarda da çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Candoğan & Erigüç, 2006, s. 131).

Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar: Yönetim kademesindeki her bir kişinin ayrı bir yönetim biçimi mevcuttur ve yönetim sürecinde farklı yöntem ve teknikleri takip edebilir. Yöneticiler ve emrindeki kişiler arasında yönetim sürecinde farklı yöntem ve tekniklerin takip edilmesi ile birlikte çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Karcıoğlu & Alioğulları, 2012, s. 219).

Örgüt İçi Güç Mücadelesi: Organizasyon içerisindeki işgörenler ya da ekipler arasında güç elde etme gayreti sebebiyle çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bu mücadele olumlu olabildiği gibi olumsuz sonuçlarda doğurabilmektedir. İşgörenler arasında ortak çalışma, hareket etme ve özgün düşünme becerileri gibi olumlu sonuçlara sebep olurken, örgütsel etkililiği ve ortak hareket etme üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Sarpkaya, 2002, s. 418).

Örgüt içi Bağımlılıklar: Organizasyon kaynaklarının kıt olması, faaliyetlerin, bireylerin ve departmanların birbiri ile ortak bir şekilde hareket etme zorunluluğu örgüt içi bağımlılıkları oluşturmaktadır. Organizasyonlar mevcut

kaynaklarını, ürün ya da hizmet ortaya koymak için kullanıp, bunlardan organizasyon adına yarar sağlamayı hedeflemektedir. Bu sebeple organizasyonlar genellikle çalışmaları açısından birbirlerine entegre olacak şekilde birey, ekip ve departmanlardan meydana gelmektedir. Organizasyonlar oluşturulurken işgörenler arasında vazife, hak ve sorumluluklar açık bir şekilde belirlenip paylaşılmaktadır. Ancak yine de bu bağımlılıklar sebebiyle çatışmalar meydana gelebilmektedir (Kocaman, 2021, s. 33).

Amaçlarda Meydana Gelen Farklılıkların Sebep Olduğu Çatışmalar: Organizasyon içerisinde zamanla tecrübe edinen alt departmanlar farklı hedefler benimseyebilmektedir. Hedeflerin aynı olmaması neticesinde isteklerde farklılaşmaktadır. Ortak bir hedef anlayışının olmamasında; kıt kaynaklar, mükafatlandırma yöntemlerinin ortak bir şekilde hareket etmek yerine mücadeleyi teşvik etmesi, hedeflerin aynı olmaması ve organizasyon hedeflerinin kişisel olarak değerlendirilip algılanmasından meydana gelmektedir (Karcıoğlu & Alioğulları, 2012, s. 218).

1.4.2. İşle İlgili Çatışma Nedenleri

Örgüt içerisindeki faaliyetler birbirine entegre ve birbirini takip etmektedir ancak yönetim kademesindeki kişiler, yetkilerine ilişkin limitleri çoğu zaman kavrayamamaktadır. Yapılacak olan faaliyetlerin belirli aşamalardan meydana gelmesi, kim tarafından icra edileceğinin net olmaması çatışmaları ortaya çıkarmaktadır (Kocaman, 2021, s. 35).

1.4.3. Bireysel Çatışma Nedenleri

Kişilik Farklılıkları: Organizasyon içerisinde yer alan kişilerin aynı olmayan kültürlere ve demografik faktörlere sahip olmaları nedeniyle çatışmalar meydana gelebilmektedir. Ayrıca organizasyona yeni katılım sağlayan kişinin organizasyonun ilkelerine ve ortamına alışma gayretleri de çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu sebeple çalışan devir oranının fazla olduğu organizasyonlarda çatışmaların meydana gelme ihtimali daha fazladır (Candoğan & Erigüç, 2006, s. 136).

Amaç Farklılıkları: Örgüt içerisindeki kişilerin aynı hedefe sahip olmamaları çatışmaları meydana getirebilmektedir. Hedeflerdeki bu farklılıkları

oluşturan aslında örgütlerin özündeki yapısıdır. Kişiler veya departmanlar arasındaki değişiklikler zamanla daha da artmaktadır. Zamanla daha da artan bu değişiklikler neticesinde çatışmalar meydana gelebilmektedir. Kişilerin ve örgütün hedef farklılıkları çatışmaları ortaya çıkarabilmektedir (Kapıcı & Somayyeh, 2016, s. 61).

Belirli (ortak) kaynakların Paylaşılması: Örgüt içerisindeki işgörenlerin ve onların oluşturduğu ekiplerin gerçekleştirmesi gereken çalışmalar sebebiyle örgüt kaynaklarının kullanımı ve kendi kullanımlarını yükseltmek için mücadele içerisinde olmaları, çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Karcıoğlu & Alioğulları, 2012, s. 218).

Çıkar Farklılıkları: Organizasyon içerisindeki faaliyet gösteren bireylerin veya ekiplerin bazı hususlarda farklı çıkarları olabilmekte ve işletme ile ilgili olarak alınacak bir karar, diğer birey ve bireylerin oluşturduğu birimlerin çıkarlarıyla örtüşmeyebilir. Sonuç olarak çıkar farklılıkları çatışmaları ortaya çıkarabilir (Şahin & Örselli, 2010, s. 51).

1.4.4. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Organizasyon içerisindeki birey ve bireylerin oluşturduğu birimler arasında tam bir iletişimin olmaması çatışmaların meydana gelmesinde önemli bir etkendir. Etkili bir iletişimin olmaması, kişilerin iletişim metotlarını değerlendirmesindeki farklılıklar, karşı tarafa gönderilmek istenen iletinin net olmaması gibi durumlar iletişim kaynaklı çatışmalara örnek teşkil etmektedir. Organizasyon içerisindeki bireylerin meydana gelen durumları değerlendirmelerindeki farklılıkları çatışmaları ortaya çıkarabilmekte ve kişiler ve bölümler arasında bilgi paylaşımı tekniklerinin aynı olmaması kişisel değerlendirmelerde farklılıklar meydana getireceğinden çatışmaların meydana gelmesi de doğal bir durum olacaktır (Kocaman, 2021, s. 37).

1.5. Çatışma Yönetimi

Organizasyon içerisindeki çatışmaların bir şekilde ortaya çıkabileceği, bu durumun benimsenmesi gerektiği yaklaşımı ile yönetim kademesinin çatışmaları değerlendirme biçimi de zaman içerisinde değişim göstermiştir. Çatışmaların organizasyon hedefleri doğrultusunda idare edilmesi fikri ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla çatışma yönetimi, organizasyon içerisinde faaliyet gösteren kişiler veya kişilerin oluşturduğu birimler arasındaki çatışmaların, organizasyonun lehine sonuçlanacak şekilde idare edilmesi olarak ifade edilebilir (Akgirman, 1998, s. 3).

Araştırmacılar kişilerarası çatışmaları çeşitli davranış şekilleri ile incelemiştir. Kişilerarası çatışma yönetim tarzları ile ilgili birçok araştırma mevcuttur. Blake ve arkadaşları ile başlayan, beş önerilen çatışma yönetim stili, iki boyutlu şekilde incelenmiştir. Önerilen bu çatışma yönetim stilleri ve boyutları birkaç kez yeniden adlandırılmıştır. Önerilen çatışma yönetim stilleri üzerinde çalışan; Lawrance ve Lorsch (1967), Hall (1986), Thomas (1976; Killman Thomas 1977; Thomas ve Killman 1978) ve Rahim ile Bonoma (1979; Rahim 1983) araştırmacılardır. En popüler modellerden biri Rahim ve Bonoma (1979)'nın modelidir bu model çatışma yönetim tarzını; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma şeklinde ifade etmiştir (Kim & Leung, 2000, s. 235).

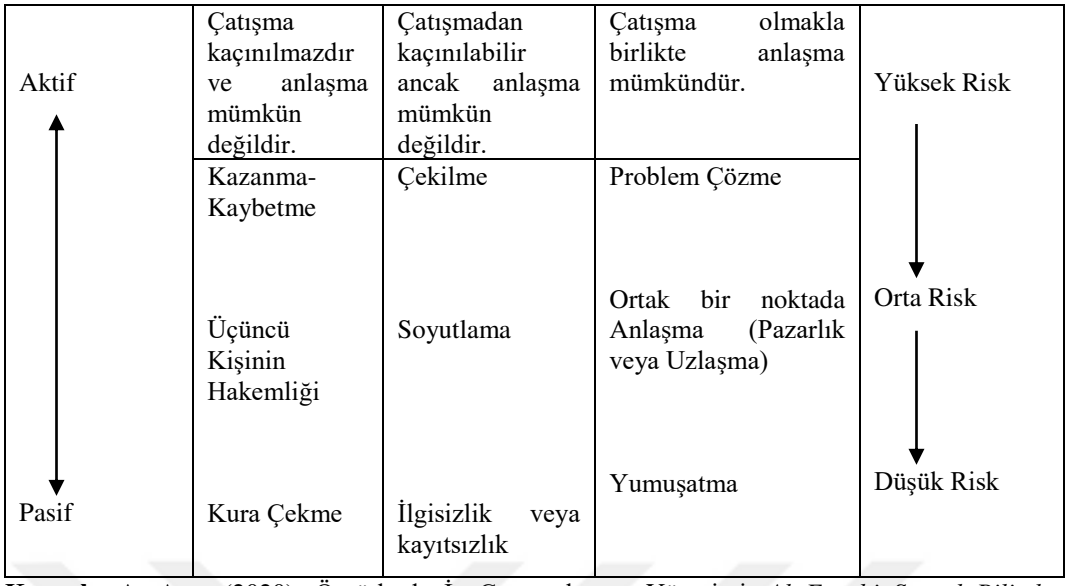
1.5.1. Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Yönetim Modeli

Kişilerarasında meydana gelen çatışmaları yönetmek için farklı çatışma yönetim tarzları ortaya atılmış ve bu çatışma yönetim tarzlarını ifade etmek üzere farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Blake, Shepard ve Mouton'un 1964 yılında oluşturduğu model bu alanda ilktir (Çelik & Tosun, 2019, s. 107).

Blake, Shepard ve Mouton'un modeli, çatışmanın yönetimi için gösterilen gayretin "aktif" veya "pasif" olması ile çatışma yönetimi metodunun barındırdığı riskin "düşük" veya "yüksek" olup olmaması temeline dayanmaktadır (Aslan, 2008, s. 305).

Blake, Shepard ve Mouton (1964)'a göre çatışma durumları; çatışmaların kaçınılmaz olduğu ve anlaşmanın mümkün olmadığı, çatışmanın mutlak olmadığı ancak anlaşmanın da mümkün olmadığı ve son olarak çatışma olsa da anlaşmanın mümkün olduğu durumlar olarak sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan bu durumlar da aktiften pasife doğru üç tip çözüm metodu ile ifade edilmiştir (Sığrı & Dinçer, 2013, s. 203). Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Çözümleme Modeli şekil 1.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 1.1: Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Yönetim Modeli



Kaynak: A. Avcı (2020). Örgütlerde İç Çatışmalar ve Yönetimi. *Al Farabi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(12), s.15.

Şekil 1.1'de görüleceği üzere çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma mümkün değilse üç yol mevcuttur ve bunlar aktiften pasife doğru şu şekildedir:

1. Çatışma içerisindeki tarafları kızıştırarak bir tarafın kazandığı diğer tarafın kaybettiği bir duruma getirme
2. Üçüncü kişinin belirlenmesi ve onun hakemliğinde çatışmaların çözüme kavuşturulması
3. Taraflar arasında kura çekme yoluna gitme ve kaybeden tarafın sonucu kabul etmesi

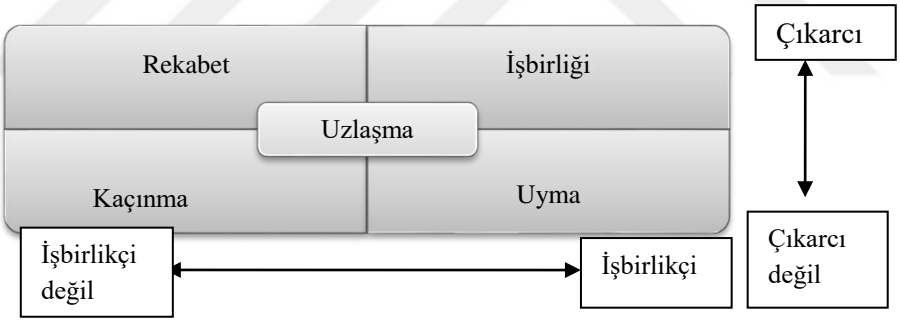
Çatışmadan kaçınılabilir ancak çatışmanın ortaya çıkması durumunda taraflar arasında anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda aktiften pasife doğru üç çözüm yolu mevcuttur. Çekilme çözüm yolunda taraflardan birinin diğer tarafla zorunlu olmadıkça etkileşim içerisinde olmamasıdır. Taraflar arasında anlaşma olasılığı yoktur ancak aralarındaki ilişki kesildiği için çatışma ortaya çıkmamaktadır. Soyutlama çözüm yolunda çatışma içerisindeki tarafların görev ve sorumlulukları birbiriyle bağlantılıysa bu azaltılır. Çatışmaya kayıtsız kalma çözüm yolunda ise çatışma içerisindeki tarafların olayı görmemezlikten gelmesi durumudur.

Çatışmanın meydana gelme ihtimali varsa ancak çatışmaya taraf olan kişi ve gruplar arasında anlaşma da mümkünse aktiften pasife doğru üç yol bulunmaktadır. Problem çözme yönteminde örgüt yönetimi, çatışma içerisindeki tarafların aralarındaki uyuşmazlığı, anlaşmazlığı gidermeyi amaçlamaktadır. Ortak bir noktada anlaşma yönteminde tarafların aralarındaki anlaşmazlığı çözmek için pazarlık yaparak uzlaşmasıdır. Yumuşatma çözüm yolunda ise taraflar arasındaki uyuşmazlıkların giderildiği durumda sağlayacağı olumlu etkilerden bahsedilerek çözülmesi istenmektedir (Şendur, 2006, s. 42).

1.5.2. Thomas'ın Örgütsel Çatışma Yönetim Modeli

Thomas'ın örgütsel çatışma yönetim modeli; çatışmayı kazanma isteğiyle *rekabet etme ya da zorlama*, çatışma içerisindeki diğer tarafın isteklerinin kabul edilmesine onay vererek *geri çeklime ya da kaçınma*, çatışma durumunda *işbirliği* yapma,*uyma* ve her iki taraf içinde kazançları olan *uzlaşma* yaklaşımı olmak üzere beş çatışma yönetim tarzından oluşmaktadır (Jordan & Troth, 2002 , s. 66).

Şekil 1.2: Thomas'ın Örgütsel Çatışma Yönetim Modeli



Kaynak: M. Doğan (2020). *Franchising Sisteminde Örgütsel Çatışma Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Konya İli Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. KTO Karatay Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Thomas (1976)'a göre *rekabet etme ya da zorlama,* kişinin kendi menfaatleri doğrultusunda hareket ettiği hem çıkarcı hem de işbirlikçi olmayan bir yaklaşımdır. *İşbirliği*, çatışma içerisindeki taraflar için bütünleştirici ve tatmin edici bir yol bulmak için ortak bir şekilde çalıştığı çıkarcı ve işbirlikçi bir yaklaşımdır. *Kaçınma*, çatışma içerisindeki bireyin çıkarcı ve işbirlikçi olmadığı bir yaklaşımdır. İstekler beklenen çıkarlar ifade edilmemekte çatışma sonrasında tekrar ortaya çıkmak üzere ertelenmektedir.

Uyma, kişinin işbirlikçi olduğu ancak çıkarcı olmadığı, diğer tarafın endişelerini gidermek için kendi istek ve çıkarlarını göz ardı ettiği bir yaklaşımdır. *Uzlaşma* ise çatışma içerisindeki her iki tarafında hem çıkar hem işbirliği açısından kaygılarının giderildiği durumu temsil etmektedir (Kim & Leung, 2000, s. 231).

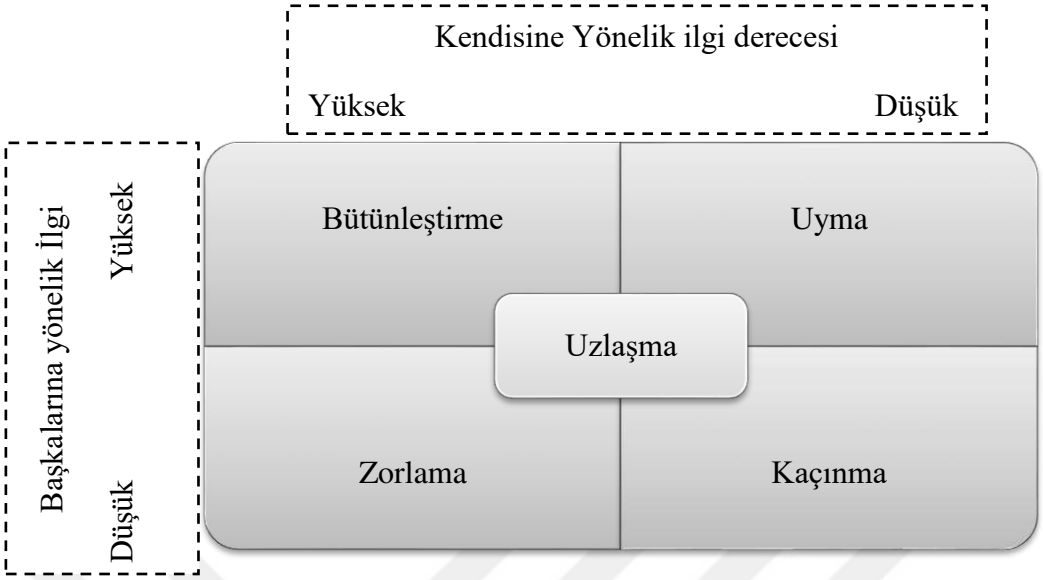
1.5.3. Rahim'in Örgütsel Çatışma Yönetim Modeli

Örgütsel çatışma yönetim modelleri ile ilgili olarak literatürde araştırmacılar birçok model ortaya koymuştur ancak bu modellerden en popüleri Rahim ve Bonoma'nın (1979) Örgütsel Çatışma yönetim modelidir. Rahim ve Bonoma diğer araştırmacılardan farklı olarak çatıma yönetim tarzlarını kendine yönelik ilgi ve başkalarına yönelik ilgili olmak üzere iki boyut üzerinde değerlendirmiştir. Kişinin kendi endişelerini gidermeye kendi isteklerini tatmin etmeye çalıştığı kendine yönelik ilgi boyutunda ve kişinin karşısındaki bireyin endişelerini gidermeye onun istekleri tatmin etmeye çalıştığı ilgi boyutunda yüksek veya düşük olmak üzere dereceler belirlemiştir. Bu çatışma yönetim modelinde, bütünleştirme, uyma, zorlama, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş farklı yaklaşım ortaya konmuştur. Kaçınma yaklaşımında çatışma içerisindeki taraflar anlaşmazlıklarını daha sonra çözmek amacıyla ertelerler, hem kendine yönelik ilgilinin hem de başkalarına yönelik ilginin düşük olduğu bir yaklaşımdır. Bütünleştirme yaklaşımı tarafların ortak bir çözüm bulabilmek için işbirliği içerisinde hareket ettiği, hem kendine hem de başkalarına yönelik ilginin yüksek olduğu bir yaklaşımdır. Zorlama yaklaşımında çatışma içerisindeki taraflardan biri amaçları doğrultusunda karşı tarafın isteklerini önemsememekte, kendine yönelik ilginin yüksek, başkalarına yönelik ilginin ise düşük derecede olduğu yaklaşımdır.

Uyma yaklaşımında sorun çıkarmama davranışı söz konusu ve zorlamanın aksine kendine yönelik ilgi derecesi düşük, başkalarına yönelik ilgi ise yüksek derecededir. Uzlaşma yaklaşımı ise çatışma içerisindeki tarafların bazı isteklerinden taviz vermeyi, pazarlık yapmayı ve bu şekilde orta yolu bulmasıdır. Hem kendine yönelik ilgi derecesinin hem de başkalarına yönelik ilgi derecesinin orta düzeyde olduğu yaklaşımdır (Brewer, Mitchell, & Weber, 2002, s. 79).

Rahim ve Bonama'nın örgütsel çatışma yönetim modeli şekil 1.3.'te gösterilmektedir.

Şekil 1.3: Rahim'in Örgütsel Çatışma Yönetim Modeli



Kaynak: M. A. Rahim (2002). Toward a Theory of Managing Organizational conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), s.217.

1.6. Örgütsel Çatışma Çözüm Stratejileri

Mary Parker Follet, çatışmanın iyi bir şekilde anlaşılması ve iyi yönetilmesi halinde gelişime sebep olduğunu belirtmiştir. Çatışmanın yaratıcı ya da verimsiz sonuçları olabilmektedir. Ayrıca kazanmak, çatışmaya taraf olanlardan birinin, diğerine karşı zaferi olarak tanımlanabilir. Bu yöntem en kolay ve en hızlı olanıdır ancak çatışmanın çözümünde en az etkili olan yöntemdir. Uzlaşma ise her iki tarafında ihtiyaçlarının karşılandığı en yaygın yöntemdir. Ancak çatışma yinede devam edebilir. En önemlisi olan bütünleştirme ise her iki tarafında hiçbir şeyden ödün vermek zorunda kalmamasıdır.

Mary Parker Follet çatışma çözüm stratejisini kazan-kazan, kazan-kaybet ve kaybet-kaybet şeklinde 3 başlık altında toplamıştır (Mishra & Chatterjee, 2021, s. 3).

1.6.1. Kazan-Kaybet Stratejisi

Kazan-Kaybet stratejisi, çatışmayı çözmek ya da önlemek için üstün güç kullanan yönetimi ifade eder. Bir taraf kazanır veya hedefe ulaşırken diğer taraf kazanamaz ve hedefine ulaşamaz. Bu nedenle kaybeden taraf bastırılmış hissedebilmektedir (Mishra & Chatterjee, 2021, s. 3).

Bu stratejide taraflardan biri kendi hakimiyetini ve menfaatlerini arttırırken diğer tarafın konumunu görmeme eğilimindedir. Kazan-kaybet stratejisinde uzun vadede her iki tarafta kaybeder. Çatışmanın her iki tarafı da bu strateji uygularsa, kaybet-kaybet sonucu yani iki tarafında kaybettiği bir sonuç ortaya çıkabilir (Yirik, Yıldırım & Çetinkaya, 2015, s. 82).

1.6.2. Kazan-Kazan Stratejisi

Kazan-Kazan stratejisi yönetimin, çatışma halindeki her iki tarafında ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmesi ve bu yönde bir çözüm yaklaşımı ortaya koymasını ifade etmektedir (Mishra & Chatterjee, 2021, s. 3).

Bu strateji büyük ölçüde problemi çözme yaklaşımını belirtmektedir. Çatışma içerisindeki tarafların ihtiyaçlarının entegrasyonu söz konusu olmaktadır. Kazan- kazan stratejisinin temel amacı çatışmanın çözümünde başarılı olmak ve her iki tarafında kazanmasını sağlamaktır (Yirik, Yıldırım, & Çetinkaya, 2015, s. 82).

1.6.3. Kaybet- Kaybet Stratejisi

Kaybet- kaybet stratejisi yönetimin, çatışma içerisindeki her iki tarafında hedeflerine ulaşamaması için harekete geçmesini ifade etmektedir (Mishra & Chatterjee, 2021, s. 4).

Bu stratejide çatışma içerisindeki tüm taraflar kaybeder. Çatışma meydana geldiğinde iki tarafta istediğini elde edememiş ve çatışmadan çekilmeye ikna edilmişlerdir (Yirik, Yıldırım, & Çetinkaya, 2015, s. 82).

1.7. Çatışma Çözüm Yöntemleri

Koçel (2020), Çatışma Çözüm Yöntemlerini; Çatışma ve Kişisel Tepkiler, Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları ve Çatışma Yönetiminde kullanılabilecek bir durumsallık modeli olmak üzere 3 başlık olarak ele almıştır.

1.7.1.Çatışma ve Kişisel Tepkiler

Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalar, çatışma içerisindeki bireyler arasında ciddi bir baskı oluşturabilmektedir. Bu çatışmaların kişi üzerinde

oluşturduğu baskı neticesinde her birey farklı şekilde tepki gösterebilmektedir. Bu tepkiler şu şekilde sıralanabilir:

a) **Çekilme Kayıtsız Kalma**: Çatışma içerisindeki bireyler çatışmanın yarattığı güçlük neticesinde, içinde bulundukları alanı terk edebilir ya da örgüt ve örgüt içerisindeki diğer bireyler ile ilgili meselelere tepkisiz kalabilmektedir.
b) **Saldırgan Olma:** Bireylerin üzerinde oluşan zorlama bireylerin agresif davranışlarda bulunmasına sebep olabilir. Bireyde sinirlerine hakim olmaması ve duygusal bir şekilde hareket etmesi halinde daha da agresif bir hale dönüşecektir.
c) **Rasyonelleştirme:** Birey çatışmaların oluşturduğu güçlük sonucu, içinde bulunduğu olaylara savunmacı bir tepki ortaya koyarak çatışmanın sebebinin karşı taraf olduğunu belirtir ve bu durumu haklı çıkarmak için gayret gösterir.
d) **Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme**: Çatışma içerisindeki birey bazı durumlarda darılma ve somurtma gibi yaşına uygun olmayacak şekilde tutumlar sergileyebilir (Koçel, 2020).

1.7.2. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları

Yöneticiler örgüt içerisinde meydana gelen farklı seviyelerde ve farklı taraflar arasındaki çatışmaları çözmek için çeşitli yöntemler izlenebilir

a) **Kaçınma:** Çatışma içerisindeki kişi veya kişilerden çatışmayı çözmek isteyen tarafın seçtiği yol tepkisiz kalmaktır. Çatışmaya tamamen kayıtsız kalarak çatışmanın sonlanacağını düşünmektedir. Bu tutum bazı olaylarda olumlu sonuçlar doğursa da çatışmaların daha da artmasına neden olabilir (Kaya, 2021, s. 15).
b) **Problem Çözme:** Çatışma içerisindeki kişi veya gruplarlar arasındaki sorunların ortaya konması ve farklı çözüm yollarının bulunması sürecidir. İki tarafında kabul edeceği uygun çözüm yolu bulunana kadar alternatifler değerlendirilmektedir (Zengin, 2013, s. 553).
c) **Yumuşatma:** Bu yöntemde yönetici sorunu hızlı bir çözüm bulmak yerine uzun dönem devam edecek bir çözüm yolu bulmayı amaçlar. Yönetici Çatışma içerisindeki bireylerin ters düştükleri konuların önemini

azımsanmasını sağlar ve taraflar ortak bir amaç etrafında toplar (Usta, 2021, s. 64).

d) **Güç Kullanma:** Yönetici Meydana gelen çatışmaları, etki ve otoritesini kullanarak çözüme kavuşturur. Verilen karar çatışma içerisindeki taraflardan birinin yararına olabileceği gibi çatışma içerisindeki diğer taraf ise birimden veya örgütten uzaklaştırılabilir (Koçel, 2020).

e) **Daha önemli ve kapsamlı amaçlar (sorunlar) belirleme:** Çatışma içerisindeki taraflara içinde bulundukları durumdan çok daha önemli hedefleri birlikte gerçekleştirecekleri düşüncesi verilerek çatışmanın çözülmesi amaçlanır (Zengin, 2013, s. 554).

f) **Taviz verme:** Çatışma içerisindeki kişiler bireysel hedeflerinden taviz vererek belirli bir noktada buluşacaklardır. Tarafların ne kadar fedakarlıkta bulunacağı kişilerin Hangi tarafın ne kadar taviz vereceği bireylerin nüfuzlarına bağlıdır (Koçel, 2020).

g) **Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme:**Yönetim kademesindeki kişiler çatışma içerisindeki tarafların çalıştığı yerleri değiştirme yolunu tercih edebilmektedir (Zengin, 2013, s. 555).

h) **Örgütsel ilişkileri değiştirme:** Örgüt içerisindeki görevlerin yeniden planlanması ve organize edilmesi, bölümlerin/departmanların değiştirilmesi veya yeni bölümlerin/departmanların eklenmesi gibi yollar ile çatışmaları çözülmesi amaçlanır (Usta, 2021, s. 64).

i) **Çoğunluk oyu:** Çatışmaların çözülmesi için çoğunluğun oyunun dikkate alındığı bir çözüm yolunu ifade etmektedir (Koçel, 2020).

j) **Kaynakların Genişletilmesi:** Kıt kaynakların dağılımı ve kullanımı çatışmalara sebep olabilmektedir. Yönetici kıt kaynakları arttırarak çatışmaları çözüme kavuşturmayı amaçlar (Usta, 2021, s. 63).

1.7.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılabilecek bir Durumsallık Modeli

Şartlar ve durumlara ağırlık veren bu modelde çatışmalar ya "yardımlaşma" veya "pazarlık" ya da "güç gösterisi" yöntemleri ile bir çözüme kavuşturulabilir (Koçel, 2020).

a) **Yardımlaşma:** Bu yöntemde bireylerin farklılıklarının tespit edilmesi ve problem çözme yöntemi ile çatışma içerisindeki her iki tarafın kabul edeceği bir sonuca ulaşılması hedeflenmektedir
b) **Güç gösterisi:** Yardımlaşma yöntemini tam tersi olan bu yöntemde, çatışma içerisindeki taraflar birbirleri üzerinde güç elde etmeyi amaçlar ve çatışmaları kendi menfaatine olacak şekilde çözüme kavuşturmayı ister.
c) **Pazarlık yolu:** Yardımlaşma ve Güç gösteri yöntemlerinin arasında kalan bir yoldur. Taraflar görüşmeye başladığında hem yardımlaşma içerisinde hem de kişisel fikirlerini kabul ettirmek üzere hareket ederler (Koçel, 2020).

1.8. Örgütsel Çatışmanın Önemi ve Sonuçları

Geçmişte birçok araştırmacı, çatışmanın örgüt üzerinde özellikle üretkenlik ve performans açısından yalnızca olumsuz etkileri olduğunu savunmaktaydı. Geleneksel görüşe göre çatışma, gruplar içerisinde kötü olayları yansıttığı için kaçınılması gereken bir olguydu. Çatışmalar örgüt için olumsuz değerlendirilmekte ve örgüt yapısının yok olmasıyla ilişkilendirilmekteydi. Ancak çağdaş görüş ile çatışmalar tüm gruplarda meydana gelen doğal bir olay olarak ele alınmaya başladı. Modern görüş ve bu görüşü savunanlar çatışmaların örgüt performansına pozitif etkisi olabileceğine inanmaktaydı. Rahim (1986) ise çatışmaların etkilerinin olumlu ya da olumsuz olmasının, bunlarla başa çıkmak için kullanılan yönteme bağlı olduğunu ifade etmiştir (Hussein & Al-Mamary, 2019, s. 12).

1.8.1. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmalar iki kişi arasında, Ast-Üst arasında, bölüm sorumluları arasında meydana gelebilmektedir. Yöneticiler, İşin durmasına ve verimliliğin azalmasına yol açabilecek bir çatışmayla nasıl başa çıkabileceği konusunda kararsız kalabilmektedir.

Çatışmaların sonuçları ile ilgili genel görüş ise, çatışmaların hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurma eğiliminde olduğudur (Bernard & Ashimi, 2014, s. 127).

1.8.1.1. Çatışmanın Psikolojik Etkileri

- Dalgınlık
- İşe karşı ilgi eksikliği
- İş memnuniyetsizliği
- İş sıkıntıları
- Başkalarından uzaklaşma ve yabancılaşma
- Hayal kırıklığı/ Kırgınlık (Hussein & Al-Mamary, 2019, s. 12).

1.8.1.2. Davranışsal Etkileri

Çatışma kişiyi, aşırı sigara içmek, alkol almak, başkalarına karşı düşmanca davranmak, başkaları ile iletişimi azaltmak gibi olağandışı davranmaya zorlayabilmektedir. Dana (2001) çatışmanın davranışsal etkilerini şu şekilde sıralamıştır; (Hussein & Al-Mamary, 2019, s. 127).

- Zaman Kaybı: Çatışmalar bireysel ve örgütsel performansı etkilemektedir. Yönetim verimlilik için harcayacağı zamanı, çatışmanın çözümü için harcamak zorunda kalabilir.
- Çalışanlar işten ayrılabilir: Çalışanlar çatışmalardan rahatsızlık duyup işten ayrılabilir. Özellik üst düzey yöneticilerin böyle bir davranışta bulunması örgüt için oldukça zararlı olabilir. Örgüt dağılma riski ile karşı karşıya kalabilir.
- Sabotaj, hırsızlık ve zarar verme: Çatışmalara örgüt içerisinde sabotajlara, iş görenlerde moral bozulmalarına, hizmet/ürün Pazar payının düşmesine dolayısıyla verimliliğin düşmesine sebep olabilir.
- Sağlık Maliyetleri: Çatışmalar zaman içerisinde travmalara sebep olabilir. Bu tür çatışmalar sonucunda birey duygusal ve fiziksel olarak zarar görebilir.
- Çatışma durumlarında birey kendi çıkarlarını, kazançlarını elde etmek amacıyla örgüt değerleri ve çıkarlarını görmezden gelebilir.
- Çatışma durumlarında örgüt için kötü kararlar alınabilir.
- İş motivasyonu eksikliği yaşanabilir.
- Çatışmalar örgüt içerisindeki bireyleri ve grupları temel amaçlarından uzaklaştırabilir.

1.8.2. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

- Çatışmalar bireyi daha iyisini yapmaya zorlayabilmektedir. Çatışma durumunda bireyin becerileri ortaya çıkabilmektedir.
- Baskınlık, saldırganlık, saygı ve ego gibi belirli psikolojik ihtiyaçları karşılayabilir ve böylece saldırganlık dürtülerini yapıcı bir şekilde kullanılmasına olanak sağlayabilir.
- Yaratıcı ve yenilikçi fikirler sunabilir. Örneğin; Geçmişten günümüze devam eden sendika ile yönetim arasındaki çatışmalar, iş görenlerin haklarının tanınmasına sebep olmuştur.
- Bireylerin örgüt içerisindeki faaliyetlerine çeşitlik katabilir. Örgüt içerisinde devam eden belirli davranış kalıplarının dışına çıkabilir.
- Örgüt içerisindeki birey ve grupların arasındaki ilişkiyi güçlendirmenin yanı sıra, birey ve grupların yaşadıkları sorunların ortaya çıkmasına, açık bir şekilde anlaşılmasına sebep olabilir. Bölümler arasında daha iyi bir eşgüdüme yol açabilir.
- Çatışmalar ve çatışmaların çözümleri yaratıcılığa sebep olabilir.
- Çatışma ile ilgili görüşler açık bir şekilde paylaşılır ve karşılıklı saygı gösterilirse, birey ve grupların, sorunlarını daha istekli bir şekilde paylaşmasına yardımcı olabilir.
- Çatışma örgüt içerisindeki birey ve grupları bir araya getirerek birbirleri hakkında daha fazla bilgi edinmelerini sağlayabilir.
- Bu durumda örgütün gelecekteki iletişimini olumlu yönde etkileyebilir (Bernard & Ashimi, 2014, s. 128).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışanlar, birtakım hedeflere ulaşabilmek için bir araya gelerek ve birlikte hareket ederek örgütleri meydana getirirler. Örgüt işgörenlerinden daha fazla performans ortaya koymalarını isterken onlar bu duruma karşı negatif tutum ve davranışlarda bulunabilir. Örgüte karşı söylenme, işe zamanında veya hiç gelmeme, işgören değişim oranının artması davranışlardan bazılarıdır. Bu negatif tutum ve davranışlar çalışanların örgüte olan bağlılığını da önemli ölçüde değiştirmektedir (Handan & Demirgöz Bal, 2015, s. 45).

Örgütsel bağlılık kavramı kuruluşlardaki çalışan değişim oranı, çalışanların sahip oldukları iş tatmin seviyeleri ile yakından ilişkili olup, işten ziyade işletmeye olan bağlılığını belirtmektedir. Çalışanın, işletmenin amaç ve ilkelerini kabul edip, işletmenin bir ferdi olmak için çaba göstermek istemesini ifade eden örgütsel bağlılığın özünde, kişinin işletmeye karşı duygusal yakınlık hissetmesi ve işletme ile özdeşleşmesi bulunmaktadır (Düz, 2012, s. 13).

Kişinin örgüte dahil olarak birbiri ile çelişmeyen davranışlarda bulunması ve bu davranışların işletmenin çıkarları ile örtüşmesi durumu örgütsel bağlılığın ilk tanımlamalarındandır ve davranışsal etkenler ile ifade edilmiştir. Aynı zamanda kişinin işletmede kalmak istemesi bunun için efor sarf etmesi, işletme ilke ve hedeflerini kabul etmesi gibi psikolojik etkenler ile de belirtilmiştir (Tokmak, 2018, s. 44).

Örgütsel bağlılık konusunda, çalışan ve işletme arasındaki ilişki hususunda ortak bir görüş olmakla birlikte bu ilişkinin yapısı hakkında ortak bir görüş mevcut değildir. Bu sebeple yapılan tanımlamalarda birbirinden farklı olmaktadır (Gül, 2002, s. 37).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması hususunda çeşitli yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bunlar üç temel başlıktan oluşmakta tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık şeklinde ifade edilmektedir (Handan & Demirgöz Bal, 2015, s. 45).

Örgütsel bağlılık araştırmacıları rasyonalist konulara odaklanırken, psikologlar örgütsel bağlılık konusunu irrasyonel terimler ile ele almaktadır. Porter, Buchanan, Mowday, Penley ve Gould, Etzioni ve O'Reilly ve Chatman gibi araştırmacılar tutumsal bağlılığın önemli temsilcileri iken,Becker, Salancik ve Kiesler gibi araştırmacılar davranışsal bağlılığın önemli temsilcileridir (Ekmekçi, 2011, s. 69).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacıları genellikle tutamsal bağlılığa odaklanmıştır. Bu açıdan, Tutamsal bağlılık, bireyin örgüte duygusal bir tutum ve yönelimini ifade eder. Örneğin Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) bağlılığı, kişinin bir kuruluşla özdeşleşmesi ve bu kuruluşa katılımının göreceli gücü olarak ifade etmektedir. Kavramsal olarak üç faktör ile açıklanabilir: (a) kuruluşun amaç ve değerlerinin kabulü ve bunlara güçlü bir şekilde inanma; (b) örgüt adına güçlü bir şekilde çaba sarf etme isteği; (c) örgütteki üyeliğini sürdürmek için güçlü bir isteği ifade etmektedir. Bu sebeple bağlılık, örgüt ile özdeşleşmeyi, dahil olmayı ve örgüte bağlılık duygusunu gerektiren olumlu bir yönelim olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bağlılığın, yüksek iş performansı, düşük devamsızlık gibi örgüt için faydalı olan belirli davranışlara sebep olduğu varsayılmaktadır (Mottaz, 1989, s. 144).

Tutumsal bağlılık, kişinin ve örgütün hedeflerinin özdeşleşmesini ve bu hedeflere erişmek için örgütte çalışmaya devam etme niyetini ifade etmektedir (Duygulu & Abaan, 2007, s. 62).

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre, örgütte kalma isteği, örgütün iyiliği için daha fazla gayret gösterme isteği ya da içinde bulunduğu örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı belirtmektedir. Bu tür tutumların meydana gelmesindeki temel faktörler, olumlu iş tecrübeleri, bireysel özellikler ve yapılan işin özellikleridir. Örgütsel bağlılığı tutumsal bir bakış açısıyla inceleyen ve sınıflandıran birçok araştırmacı vardır. Etizoni (1961) ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde sınıflandırmıştır. Kanter (1968) devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır.

O'Reilly ve Chatman (1986) uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde sınıflandırmıştır. Allen ve Meyer (1984) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırmıştır (Bolat & Bolat, 2008). Penley ve Gould ise ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde sınıflandırmıştır (Zangaro, 2001, s. 15).

2.2.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı/hesapçı bağlılık ve zorunlu/Yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmıştır. (Ünsal, 2007, s. 263)

- **Ahlaki Bağlılık:** Kişinin örgütün hedeflerini, ilke ve değerlerini benimsemesini ifade etmektedir. Kişiler insanlara fayda sağlayacak amaçları takip ettiğinde örgütlerine olan bağlılığı da artmaktadır (Bayram, 2005, s. 133).
- **Hesapçı Bağlılık:** Hesapçı bağlılık çıkarcı tutum ve davranışlar neticesinde meydana gelen bir bağlılıktır. Örgüt ile örgüt içerisindeki üyelerin karşılıklı çıkar ilişkilerine bağlı olarak gelişir. Örgüt içerisindeki bireylerin örgüte olan bağlılıklarını ücret ve ödül sistemi belirlemektedir (Çoşkun U. , 2022, s. 47).
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Örgüt içerisindeki kişilerin eylemlerinin kısıtlandığı durumlarda meydana gelen işletmeye karşı negatif bir tutumu belirtmektedir. Kişinin örgüte üyeliği devam etmekte ancak ruhsal olarak işletmeye bağlılık söz konusu değildir (Bayram, 2005, s. 134).

2.2.1.2. Kanter Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, kişilerin gücünü ve bağlılıklarını örgüte vermeye niyetli olmaları, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimler ile ihtiyaçlarını gidererek, bireysel özelliklerini birleştirmesi olarak ifade etmiştir. Örgütler sosyal bir sistem olup belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri mevcuttur. İşgörenler örgütün bu beklentilerini örgüte olumlu duygular hissederek gerçekleştirebilirler (Gül, 2002, s. 42).

Kanter örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde sınıflandırmıştır (Ünsal, 2007).

- **Devam Bağlılığı:**İşgörenin örgütte kalmayı, örgütteki üyeliğini sonlandırmaya karşı daha kazançlı bulması sonucu işgörenin örgüte olan bağlılığı daha fazla olacaktır. Bu sebeple işgörende devam bağlılığı meydana gelecek ve örgüt üyeliğinin devam etmesinin daha kazançlı olacağını idrak edecektir (Çoşkun, 2022, s. 48).
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Kenetlenme bağlılığı bireyin bir gruba ve bu grup içerisindeki ilişkilere olan bağlılığı şeklinde ifade edilmektedir. Gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içermektedir. Grup içerisindeki her birey ile etkileşimde bulunmak ve aidiyet duygusu hissetmek bireye duygusal açıdan olumlu etkileri olacaktır. Elde edile bu olumlu etkiler bireyin örgüte olana bağlılığını meydana getirecektir (Gül, 2002, s. 42).
- **Kontrol Bağlılığı:** Kişinin ve örgütün ilke ve değerlerinin örtüşmesi neticesinde başka bir etken olmadan, birey örgütün isteklerine uyacaktır ve bu şekilde düşünerek bağlılık oluşacaktır (Çoşkun, 2022, s. 42).

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılığın, kişinin örgütün özelliklerini içselleştirmesi veya benimsemesini yansıttığını ve kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bir bağlılık olduğunu ifade etmiştir. Bireyin psikolojik bağlılığının üç bağımsız faktör ile tahmin edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar uyum, özdeşleşme, içselleştirmedir (Zheng, Sharan, & Wei, 2010, s. 14).

- **Uyum Bağlılığı:** Örgüt içerisindeki birey, örgütün muvaffakiyetlerine ve değer yargılarına hürmet göstererek bu durumdan kıvanç duyabilir. Bu tutum sonucunda zamanla bireyin ve örgütün değerleri aynı hale gelir. Kişi içinde bulunduğu örgütün başarı ve değerlerine saygı duyarak, bu örgütün bir parçası olmaktan gurur duyabilir.

Kişinin bu tutumu ile zaman içerisinde örgütün değerleri kendi değerleri örtüşür ve giderek aynı hale gelir. Son olarak uyum bağlılığı meydana gelir ve kişilerin davranışları tekdüze bir hale gelir. (Sürücü & Maşlakçı, 2018, s. 55).

- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bağlılık, örgüt içerisindeki bireyin diğer bireylerle daha sağlıklı bir ilişki içerisinde olması ve bu ilişkiyi devam ettirmek istemesi sonucu oluşmakta ve kişi örgütün bir üyesi olmakla iftihar etmektedir. (Bayram, 2005, s. 130).
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Kişinin değer yargıları ile içerisinde bulunduğu örgütün değer yargıları örtüşmekte ve kişi, içinde bulunduğu örgütün, tutum, davranış ve kurallarına güçlü bir inanç beslediği için uygun davranmaktadır. Bu durum sonucunda bağlılık meydana gelmektedir (Sürücü & Maşlakçı, 2018, s. 55).

2.2.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould örgütsel bağlılığı anlamak için çok boyutlu bir yaklaşım ortaya koymuştur. Çalışmaları, Etizoni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı ile yakından ilişkilidir. Etizoni gibi Penley ve Gould' da örgütsel bağlılığı üç şekilde sınıflandırmıştır bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Zangaro, 2001, s. 16).

- **Ahlaki Bağlılık:** Kişi örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi sonucu ahlaki bağlılık oluşur. Örgüt içerisindeki birey, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinden ya da gerçekleştirememesinden kendisini mesul görmektedir. (Gülova & Demirsoy, 2012, s. 57).
- **Çıkarcı Bağlılık:** Duyguların değil çıkarların önemli bir etken olduğu bağlılık türüdür**.** Örgüt içerisindeki birey çıkarları doğrultusunda hareket etmekte işletme ile ilişkisini bu şekilde görmektedir. (Tüzemen & Kunday, 2021, s. 29).
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyin, işi bıraktığında yaşayacağı ekonomik sıkıntı korkusu, alternatif iş olanağının bulunmaması ve coğrafi hareketlilik gibi nedenlerden ortaya çıkan bağlılıktır (Ergün & Çelik, 2019, s. 144).

2.2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1991) çalışmaları neticesinde örgütsel bağlılığı istek ve arzular, algılanan maliyet ve zorunluluk gibi etkenler üzerinde incelemiştir. İstek ve arzular etkeni ile duygusal bağlılık, algılanan maliyet etkeni ile devam bağlılığı zorunluluk etkeni ile ahlaki bağlılık türlerinin oluştuğunu ifade etmiştir. (Taşkın & Dilek, 2010, s. 39).

- **Duygusal Bağlılık:** Örgüt içerisindeki işgörenlerin, örgütün hedef, amaç ve değerlerini benimsedikleri düzeyde görülen bağlılıktır. İşgörenin dahil olduğu örgüt ve arasındaki etkileşim ile birleşmesini ifade etmektedir. Bu bağlılığın görüldüğü kişiler gereksinimlerinden değil bu işletmede faaliyet göstermeye devam etmeyi gerçekten istedikleri için çalışmalarını sürdürmektedirler (Yenihan, 2014, s. 173).
- **Devam Bağlılığı:** Çalışanın örgüt içerisinde yaptığı kişisel yatırımları sebebiyle örgüt içerisinde kalma niyetini belirtmektedir. Bireyin örgüt içerisinde zamanla elde ettiği uzmanlık, arkadaşlık ilişkileri, kariyer ve emeklilik hakları, kişisel yatırımlar olarak kabul edilebilir (Taşkın & Dilek, 2010, s. 39).
- **Normatif/Ahlaki Bağlılık:** Böyle bir bağlılığa sahip olan çalışan, işletme içerisinde faaliyetlerine devam etmeyi bir vazife olarak algılamaktadır (Yenihan, 2014). Ahlaki bağlılıkta bir zorunluluk etkeni söz konusu olmakla birlikte bu etken şahsi maliyet algıları üzerinde değil ahlaki değerler üzerinde oluşmaktadır (Taşkın & Dilek, 2010, s. 39).

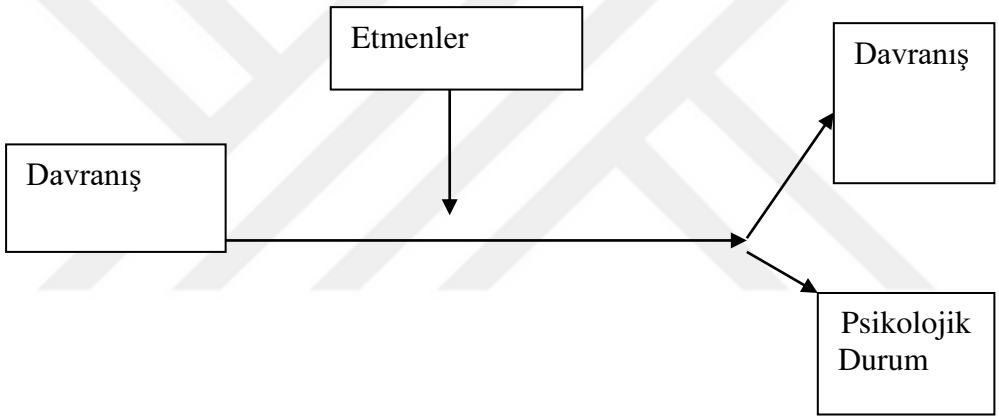
2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılıkta, tutumsal bağlılık kavramının tersi bir durum söz konusudur. Bu yaklaşım sosyal psikolojik bir bakış açısında dayanmaktadır; kişilerin geçmişteki davranışları yoluyla organizasyona bağlanma süreci ve buna nasıl uyum sağladıkları ile ilgilidir (Mottaz, 1989, s. 144). Bu yaklaşımın temel aldığı durum kişide bağlılık oluşturacak tutum ve davranışlardır.

Davranışsal bağlılıkta birey örgütlerin onlardan bekledikleri gayretin üzerinde bir gayret gösterme isteğine sahiptir. İşgören örgüt içerisindeki faaliyetlerine devam edebilmek için işletmeden istediklerini azaltabilmekte ayrıca faaliyetlerine son vermesini önleyecek gerekçeler sunabilmektedir (Duygulu & Abaan, 2007, s. 62).

Davranışsal bağlılık bireyin kendi davranışları etrafında gelişmekte birey bir davranışı gerçekleştirdikten sonra bunu yapmayı sürdürür. Davranışlarına karşı bir bağlılık ortaya koyduktan sonra bu davranışlar ile tutarlı olacak tutumlar sergiler. Sergiledikleri tutumlar davranışların sürdürülmesini sağlamaktadır (Gül, 2002, s. 48). Davranışsal bağlılığın süreci şekil 2.1'de gösterilmektedir.

Şekil 2.1: Davranışsal Bağlılık Süreci



Kaynak: H. Gül (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review, 2*(1), s.48.

Davranışsal bağlılık ile ilgili Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salincik'in yaklaşımı bulunmaktadır.

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Yan Bahis Teorisi, devam bağlılığı ile yakından ilişkilidir ve bir kişinin mevcut konumunu bırakıp başka bir konuma geçtiğinde kaybedeceği, önem taşıyan her şeyi ifade etmektedir. Bu önemi taşıyan şeyler ise kişinin mevcut pozisyonu için harcadığı emek, çaba, zaman ve paradır. Ancak Becker (1960), devam bağlılığını etkileyen birden fazla yan bahis olabileceğini ifade etmiştir (Lam & Rahma, 2014, s. 3).

Becker, örgüte, işe ya da bireye bağlılığı söz konusu olan kişilerin, ilgili örgüt,iş ya da bireyle bütünleşen davranış ve tutumlar ortaya koyduklarını ifade etmiştir. Farklı bir davranış ve tutum sergilemenin getireceği sonuçlar nedeniyle mümkün olmadığını belirtmiş ve bağlılığı "şuurlu bir taraf tutma davranışı" olarak tanımlamıştır (Aksoy & Yılmaz, 2016, s. 74).

Becker (1960) Yan Bahis Yaklaşımında işgören ve kurum arasındaki ilişki, iktisadi edinimlerin bir sözleşmesi ile belirlenmiş tutum ve davranışlar çerçevesinde inşa edilmiştir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren işgörenler, doğrudan, açık veya üstü kapalı şekilde, edinmeyi hak ettikleri kazançları sebebiyle işletmeye olan bağlılığını sürdürürler. Becker ayrıca, kazanç, konum, kıdem ve arkadaşlık kavramlarının ya da yan bahislerinin ilerleyen dönemlerde iktisadi, sosyal ve diğer yan bahisleri geride bırakacağını belirtmiştir (Dinçer & Kart, 2021). Becker'a göre işgörenlerin örgüte bağlılık göstermesine sebep olan dört tane yan bahis kaynağı vardır (Sarıçam & Taş, 2021, s. 206). Bunlar;

- **Toplumsal Beklentiler:**Kişi, sosyal hayatını sürdürdüğü topluluğun istekleri ve bu isteklerin yerine getirilmediği durumlarda alacağı yaptırımlar sebebiyle, yan bahisler yapabilmektedir. Sıklıkla bir işletmeden ayrılıp başka bir işletmede işe başlayan kişinin içerisinde bulunduğu topluluk tarafından sorumsuz olarak görülmesi bu duruma örnek verilebilir (Ak, 2022, s. 62).
- **Bürokratik Düzenlemeler:** İşgörenin emekli olabilmesi için belirli bir süre çalışması gerekmekte ve işi bırakırsa emeklilik ücreti alamayacak ve yan bahse girerek işletme içerisindeki faaliyetlerine devam edecektir (Sarıçam & Taş, 2021, s. 206).
- **Sosyal Etkileşimler:** Kişinin içerisinde bulunduğu ortamın, onun hakkındaki düşünceleri, içerisinde bulunduğu ortamda bıraktığı izlenimi ifade etmektedir. Kişi, bıraktığı iyi izlenimin değişmemesi için ona uygun tutum ve davranışları sürdürmek zorundadır. Bu sebeple bu tutum ve davranışlara olan bağlılığını sürdürecektir (Ak, 2022, s. 62).

- **Sosyal Roller:** Kişi ona atfedilen sosyal konumuna alışmış olabilir ve bu durumda yan bahisler ortaya koyabilmektedir. Kişiye atfedilen sosyal konum ve rolleri gereği bu duruma fazlasıyla uyum sağlar ve diğer bir sosyal konum ya da rolle uyum sağlamada zorlanacaktır (Sarıçam & Taş, 2021, s. 206).

2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılığı davranışa dayalı olarak "harekete geçmek kendini adamak" şeklinde ifade etmiştir. Bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda algılanan kısıtlamalardan ve kendisini örgüte bağlayan seçimlerden kaynaklanan davranış olarak tanımlamıştır. Salancik bağlılığın paylaşılan değer ve hedeflerden kaynaklanan bir bağlılık olduğu konusunda hemfikir olmasa da, işgörenlerin örgütten ayrılma alternatifleri ve kararlarının geri alınamazlığı hakkındaki düşünceleri, bağlılık davranışının belirlenmesinde önemli olduğunu ifade etmiştir (Glisson & Durick, 1988, s. 65).

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, Becker'in yaklaşımında ifade ettiği gibi bireyin tutum ve davranışlarına bağlılık göstermesi ve sonrasında bu davranışlarla çelişmeyen tutumlar ortaya koyması şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca bağlılığı, bireyin davranışları vasıtasıyla kuruma olan inancını arttıran etkenlere bağlanması olarak ifade etmiştir (Yıldız, 2011, s. 218).

Salancik ve Becker'in bağlılık yaklaşımları benzerlik gösterse de Becker kişinin öncesinde yaptığı davranışlarla çelişmeyen tutumlar ortaya koymasındaki temel etkenin o tutumundan vazgeçtiğinde edinemeyeceği çıkarların bilincinde olduğunu belirtmektedir. Salancik ise davranışa bağlılığın meydana gelebilmesi için, ortaya konulan davranışı devam ettirme isteğinin olması gerektiğini ifade etmiştir (Ak, 2022, s. 64).

2.2.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kurum içerisindeki çeşitli etkenlerin farklı seviyelerde bağlılık oluşturacağı görüşüyle, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından farklıdır.

Bu yaklaşım örgüt içerisindeki bireylerin, kurumlarına, işlerine, hizmet verdiği kişilere, üstlerine ve iş ortamındaki arkadaş gruplarına aynı düzeyde bağlılık göstermeyeceğini ifade etmektedir. Çalışanlar, ekipler, hizmet verilen kişiler, amirler, dernekler ve kuruluşlar daha da kapsamlı bir ifadeyle kamuoyu çoklu bağlılığın kaynaklarını oluşturmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bir bireyin bağlılığı ile örgüt içerisinde faaliyet gösteren başka bir bireyin bağlılığının aynı olmayacağını savunmaktadır. Kurum içerisindeki bir bireyin örgüte olan bağlılığını hizmet kalitesi oluşturabiliyorken, başka bir bireyi işletmenin işgörenlerini desteklemesi davranışı örgüte bağlamaktadır (Ayden & Özkan, 2014, s. 156).

Çoklu bağlılık yaklaşımı; (a) Politik olarak örgütlerin doğasına odaklanarak literatürdeki bağlılık kavramı ile ilgili boşluğu doldurmak, (b) Önceki bağlılık yaklaşımlarına kıyasla işgörenin ve örgütün doğasını daha gerçekçi bir şekilde ortaya koymak, (c) Çoklu bağlılıklara odaklanarak, bağlılıklar arasındaki potansiyel çatışmaları ve bu çatışmaların bireyin örgüt ile olan ilişki üzerindeki etkilerini gündeme getirmek gibi bazı avantajları içermektedir (Reichers, 1985, s. 465).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel davranış araştırmacıları örgütsel bağlılık üzerine çalışmalar ortaya koymuş, birey örgüt içerisinde faaliyetlerine başladıktan sonra örgütsel bağlılığın gelişimini etkileyen faktörlerin neler olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Sonuç olarak birçok deneysel araştırma örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenlere odaklanmıştır. Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığa yol açabilecek etkenleri üç ana başlık altında toplamışlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde bağlılığın 1) Kişisel faktörlere, 2) Örgütsel Faktörlere ve 3) Örgüt dışı faktörlere bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörlerin her birinin, örgütsel bağlılığı değişen düzeylerde etkileyebileceğini belirtmişlerdir (Laka-Mathebula, 2005, s. 33).

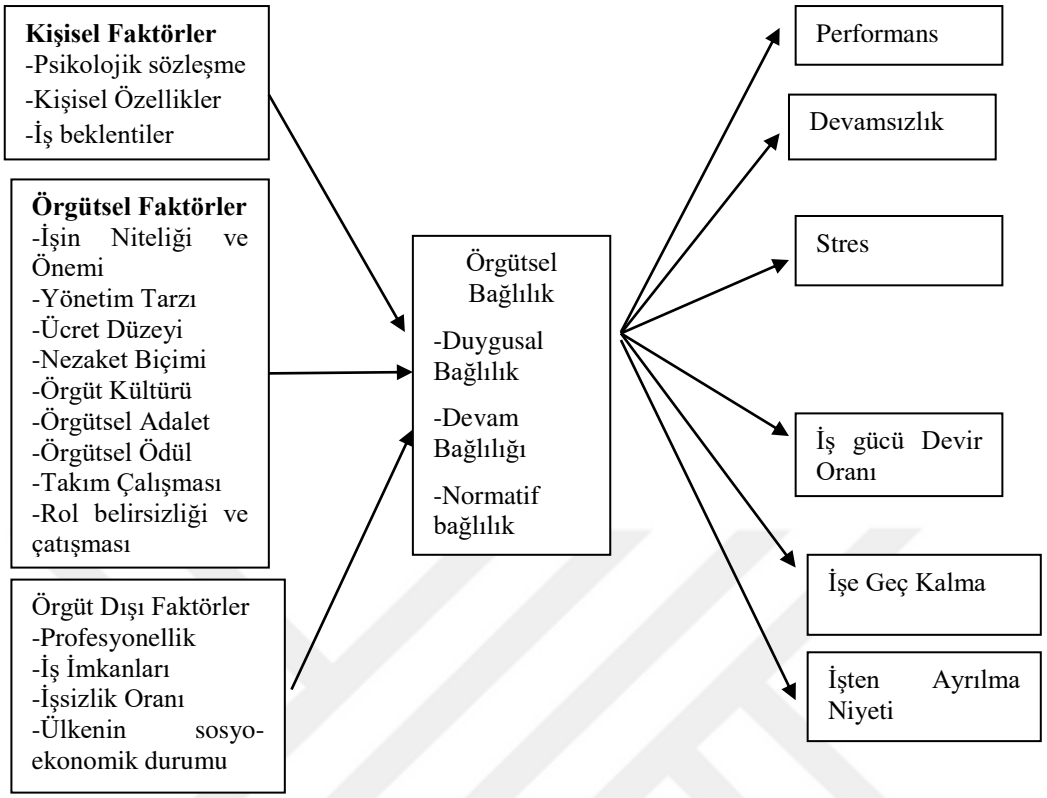
Bireysel özellikler ile örgüte olan bağlılık arasındaki güçlü ilişkileri gösteren birçok çalışma ortaya konmuştur.

Bireyin içerisinde bulunduğu kurumun hedef ve ilkelerini özümseyip, kurum içerisindeki faaliyetlerine yıllar boyunca devam etmesi oldukça önemli bir durumdur ve bireysel faktörler bu durumda etkin bir rol oynamaktadır. (Şencan, Yegenoğlu, & Aydıntan, 2013, s. 105).

Çalışanın örgüte karşı bağlılığı araştırıldığında, örgütün mevcut koşullarının işgörenlerin örgüte olan bağlılığı hususunda oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. İş arkadaşları, maaş, yapılan iş/hizmetin özelliği ve yönetim gibi unsurlar örgütsel nedenleri oluşturmaktadır (Çoşkun U. , 2022, s. 44).

Örgüt dışı faktörlerde, örgütsel faktörler kadar bağlılığı etkilemektedir. Kişinin seçim yapabileceği farklı iş olanakları ve uzmanlaşma örgüt dışı faktörlerin en bilinen unsurlarıdır. Seçim yapabileceği farklı iş olanakları fazla olmayan işgörenlerin faaliyette bulunduğu örgüte olan bağlılığı daha fazla olmaktadır. Uzmanlaşma unsurunda ise birbiriyle örtüşmeyen bir örgütsel bağlılık söz konusudur. Teknik bilgi ve beceri gerektiren bazı alanlarda uzmanlaşmış birey için, işine ya da faaliyet gösterdiği işletmeye olan bağlılığı oldukça önemlidir. Ancak hem gerçekleştirdiği işe hem de faaliyet gösterdiği işletmeye bağlılığı söz konusuysa bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Faaliyet gösterdiği kurum iş ile ilgili olarak kendini geliştirmesine yardımcı oluyorsa işletmeye olan bağlılığı artar ancak gerçekleştirdiği işe olan bağlılığını azaltabilir. Bu durum neticesinde, alanında uzmanlaşmış bireylerde üst seviyede yönetici konumunda bulunmak ve maaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur (Altınbaş, 2008). Sulıman (2002)'ın örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler sınıflandırması şekil 2.2'de gösterilmektedir.

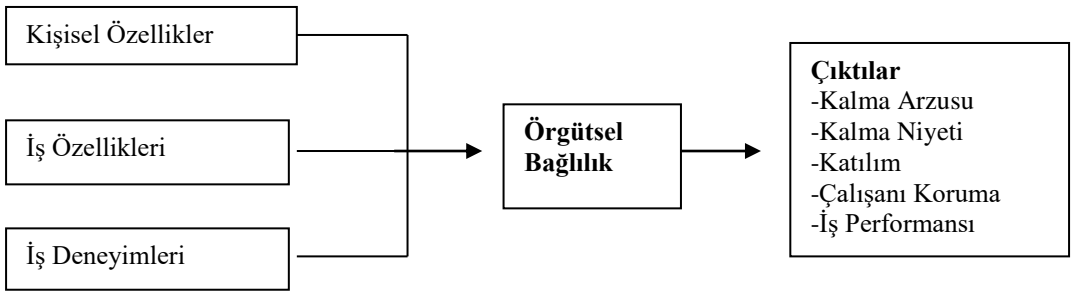
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Kaynak: A. Sulıman (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development. 21*(3), s.170-183.

Steers (1977) ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişilik özellikleri, iş özellikleri ve iş deneyimleri şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörler örgütsel bağlılığı etkilemekte ve Kalma arzusu, kalma niyeti, katılım, çalışanı koruma ve iş performansı gibi çıktılar elde edilmektedir. Şekil 2.3'de Steers'ın örgütsel bağlılığı etkilen faktörler ve çıktıları gösterilmektedir.

Şekil 2.3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler ve Çıktılar



Kaynak: R. M. Steers (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*. 22(1), s.46-46.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çalışanın faaliyet gösterdiği kuruma karşı hissettiği ve onun kurumda kalmasını sağlayan bağın gücü, örgütsel bağlılık kavramını tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılığın başarımı, bireysel verimliliği olumlu şekilde etkilediği düşünülmekte, "işe geç gelme", "devamsızlık" ve "işten ayrılma" gibi kurumda istenmeyen durumları azalttığı dahası ürün ya da hizmet kalitesini pozitif bir şekilde etkilediği ifade edilmektedir (Doğan & Kılıç, 2007, s. 38).

Örgütsel bağlılık araştırmalarını içeren ve bu anlamda oluşturulan temel model, Örgütsel Bağlılığın örgüt içerisindeki istenilen sonuçlarıyla doğrudan ve olumlu bir şekilde bağlantılı olduğunu ifade eden bir modeldir. Örgüt içerisinde yüksek bağlılık söz konusu ise; gecikmelerin daha az olduğu, düşük devamsızlığın görüldüğü, iş performansının yüksek olduğu ve personel devir hızının düşük olduğu belirtilmiştir (Randall, 1990, s. 361).

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanlar yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığa sahip ise; iş tatminleri yüksek, performansları fazla, işe gelmeme durumları az, iş motivasyonu yüksek olduğu söylenebilir. Tersi bir durum söz konusu ise işgörenlerin tutum ve davranışları da bu doğrultuda şekillenecektir. Örgütsel bağlılık örgüt için ise; çalışan değişim oranını azaltabilecek, ürün veya hizmet kapasitesini arttırıp, işletmenin amaç ve ilkelerini gerçekleştirmesi hususunda faydalı olacaktır. Bu sebeplerin açıkça gösterdiği gibi örgüt ve işgörenler için örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemli bir kavramdır (Ak, 2017, s. 28).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların mesleklerine yönelik bilgi ve becerilerinin arttırılması, onların en iyi performansı göstermeleri, işletmenini bu durumdan en iyi şekilde yararlanması ve örgüte olan bağlılıklarının arttırılması işletmelerin en önemli hedefleri arasında yer almaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek ise daha verimli oldukları belirtilmekte ve diğer çalışma arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler kurup yaptıkları iş ya da hizmetten elde ettikleri tatmin seviyeleri daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Yalçın & İplik, 2005, s. 396).

Örgütsel bağlılığın seviyesine ilişkin olarak pozitif ya da negatif neticeleri ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel hedefler uygun, özümsenebilir olmadığında, işletme içerisinde faaliyet gösteren bireylerin yüksek düzey bağlılığı örgüt yapısının bozulmasını arttırabilirken, hedefler uygun kabul edilebilir olduğunda ise olumlu tutum ve davranışlarla sonuçlanabilmektedir (Bayram, 2005, s. 135).

Randall (1987), örgütsel bağlılık seviyeleri ile bu seviyelerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bağlılık seviyelerini düşük, ılımlı ve yüksek olarak ele almış, bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir (Özler, Atalay, & Şahin, 2008, s. 8).

Düşük Örgütsel Bağlılık: Örgüt içerisindeki kişide bağlılık yaratabilecek tutum ve davranışlar sergilememekte ancak kişinin yaratıcılık ve kendini geliştirme isteği söz konusu olabilir. Bununla birlikte işletme olan bağlılık seviyesinin düşük olması sebebiyle seçim yapabileceği farklı iş imkanlarını inceleyip değerlendirebilir ve insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanımı söz konusu olabilir. Kurum, resmi olmayan iletişimden uygun vakitte faydalanamazsa bu durum örgüte zarar verebilecek ciddi sonuçlar doğurabilir (Bayram, 2005, s. 135).

Ilımlı Örgütsel Bağlılık: Kişinin iş hayatındaki tecrübesinin kuvvetli ancak işletmeye karşı bağlılığın tam düzeyde olmadığı bağlılık seviyesini ifade etmektedir (Özler, Atalay, & Şahin, 2008, s. 8).

Yüksek Örgütsel Bağlılık: Örgüt içerisinde faaliyet gösteren kişiler yüksek bağlılık seviyesine sahip ise işletmeye karşı kuvvetli tutum ve yönelimler ile bağlılık duyacaklardır. Bu bağlılık seviyesi kişiye, yaptığı iş ya da hizmette muvaffakiyet ve maaşta tatmin oluşturabilmekte ve işletme çalışanın bağlılığına bir cevap olarak onu ödüllendirebilmektedir (Bayram, 2005, s. 135). Randall'a göre (1987) örgütsel bağlılığın olası sonuçları Tablo 2.1'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	DÜŞÜK	*Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük * İnsan Kaynaklarının daha verimli kullanımı	* Yavaş Mesleki gelişme ve ilerleme *Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler *Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	*Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma *Örgüt için dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	*Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksiz olma, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, *Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	ILIMLI	*İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev *Yaratıcı işgörenler *Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	*Sınırlı mesleki ilerleme fırsatları *Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılması	*Artan işgören kıdemi, *Sınırlı sayıda ayrılma isteği, *Sınırlı iş devri, *Yüksek iş tatmini	*İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, *İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri dengelemesi
	YÜKSEK	*İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması *Olumlu davranışların ödüllendirilmesi *İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	*Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, *Değişime karşı direnç, *Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, *İşgörenlerin arasındaki dayanışmanın yetersizliği, *Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	*Güvenli ve istikrarlı işgücü, *Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, *Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, *Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	*İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı *Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, *Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, *Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme, *Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D. M. Randall (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management Review. 12*(3), s.462.

2.6. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağ ılık İle İlgili Araştırmalar

Literatür incelendiğinde Örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli sektörlerde yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazarlar	Araştırma Başlığı	Yöntem	Örneklem	Bulgular
Balay(2007)	Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables.	Çoklu Doğrusal Regresyon	2005-2006 öğretim yılında Şanlıurfa'da 21 ilkokuldaki 418 öğretmen ile gerçekleştirildi.	• Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının uzlaşma ve problem çözme çatışma yönetim tarzlarının önemli belirliyicileri olduğu • Hükmetme çatışma yönetim tarzının uyum bağlılığının önemli belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir.
Kassim ve Ibrahim (2016)	Relationship between distributive justice, procedural justice, conflict management styles and affective commitment: A study among bank employees in northern Malaysia.	Kısmi En küçük Kareler Regresyonu	Kuzey Malezya'daki 330 banka çalışanı üzerinde uygulamıştır.	• Bütünleştirme, uyma ve uzlaşma çatışma yönetim tarzlarının duygusal bağlılık ile pozitif yönde anlamlı olduğu • hükmetme çatışma yönetim tarzının duygusal bağlılık ile negatif yönde anlamlı olduğu ifade edilmiştir.
Bernaldez ve Gempes(2016)	The mediating effect of conflict management styles of school heads on the relationship between ethical climate and organizational commitment among public elementary schools in region XI.	Korelasyon analizi	Filipinler'in Davao Bölgesi'ndeki 520 öğretmen arasında uygulamış	• Etik iklim, örgütsel bağlılık ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmiştir.
Agbakwuru ve Yusuf(2021)	Conflict management styles and organisational commitment amongst library staff in ABUAD.	Çoklu regresyon	Nijerya ABUAD'da 27 kütüphane personeli	• bütünleştirme çatışma yönetim tarzının örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir • yöneticilerin bütünleştirme tarzını benimsemelerinin faydalı olacağı ifade edilmiştir.
Ariifin ve Rochimin (2019)	The Relationship between Conflict Handling Styles and Organizational Commitment at Eversafe Extinguisher Sdn. Bhd.	Pearson Korelasyon analizi	Malezya Eversafe Extinguisher Sdn.Bhd, Subang Jaya'da 36 çalışan	• en yüksekten en düşüğe sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim tarzlarının tercih edildiği görülmüştür. • uyma ve uzlaşma çatışma yönetim tarzlarının örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. • Çalışma, çatışmayı ele almada doğru tarzı seçmenin, organizasyonun yönetiminin sorunsuz işleyişini sürdürmek için önemli olduğunu öne sürmektedir.

Tablo 2.2: (devamı)

Kim(2007)	A study of relationships among conflict, job satisfaction, and organizational commitment on general hospitals.	Korelasyon Analizi	Seoul'da 280 hemşire ile gerçekleştirildi.	• Çatışma yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın arttırılmasında önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir.
Kavacık vd.(2013)	Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.	Korelasyon analizi ve Regresyon analizi	Antalya Belek Bölgesinde yer alan 8 konaklama işletmesinde çalışan 450 kişi.'	• duygusal bağlılığın örgütsel çatışmayı azalttığı, devam ve normatif bağlılığın ise arttırdığı belirtilmiştir • örgütsel bağlılığın, örgütsel çatışmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.
Abuazid vd.(2022)	RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT AND EMPLOYEES' COMMITMENT: THE MEDIATING ROLE OF WORK MOTIVATIONS.	Yapısal Eşitlik Modellemesi	Ürdün'deki 24 sigorta şirketinde çalışan toplam 186 kişi ile gerçekleştirilmiştir.	• Hem çatışma yönetiminin hem de iş motivasyonlarının çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.
Shamila ve Vinokatnh(2018)	The Impact of Conflict Managing Style on Organizational Commitment in an Insurance Industry in Batticaloa District.	Pearson korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon	Sri Lanka Batticaloa'da sigorta şirketlerinde çalışan 175 kişinin katılımıyla gerçekleşmiştir.	• çatışma yönetim tarzları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade edilmiştir.
Özgan(2011)	The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior	Korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi	Gaziantep İl merkezinde 2009-2010 eğitim öğretim yılında 46 lisede görev yapan 212 öğretmen üzerinde uygulamıştır.	• çatışma yönetim stratejileri, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven arasında üst düzeyde anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.
Thomas ve Bliese (2005)	Interpersonal conflict and organizational commitment: examining two levels of supervisory support as multilevel moderators 1.	Doğrusal Karma Etkiler (Linear mixed effects)	A.B.D. Walter Reed Ordu Araştırma Enstitüsü (WRAIR) ve Ordu Yönetim Merkezi (CAL) arasında yürütülen ortak bir çalışma ile 2403 kişi üzerinde uygulanmıştır.	• duygusal bağlılık ve devam bağlılığının kişilerarası çatışma ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 2.2: (devamı)

Babak vd.(2017)	Value conflicts and organizational commitment of internal construction stakeholders.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	Malezya'daki inşaat şirketlerinde faaliyet gösteren 400 kişi üzerinde uygulanmıştır.	• İnşaat sektöründe yüksek düzeyde değer çatışmasının olduğu ifade edilmiştir • Demografik, kişisel ve değer farklılıklarının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ifade edilmiştir.
Kassim ve Hazril(2014)	Conflict management styles and organizational commitment: A study among bank employees in Penang.	Çoklu Regreson analizi	Malezya'nın Penang kentindeki 66 banka çalışanı üzerinde uygulamıştır.	• bütünleştirici, zorlayıcı ve uzlaşmacı çatışma yönetim tarzlarının örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir • Bütünleşme çatışma yönetim tarzının hakim olduğu bankalarda bağlılığın yüksek olduğu gözlemlenmiştir. • Hükmetme ve kaçınma tarzlarının örgütsel bağlılığı azalttığı gözlemlenmiştir.
Henkin ve Stephanie(2009)	Urban teacher commitment: Exploring associations with organizational conflict, support for innovation, and participation.	En küçük kareler Yöntemi	ABD'de 13 ortaokulda görev yapan 389 öğretmen üzerinde uygulanmıştır	• Deneyim arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı • Çatışma yüksek düzeyde olduğunda örgütsel bağlılığın düştüğünü ortaya koymuştur.
Akhtar ve Hassan (2021)	Conflict Management Styles as Predictors of Organizational Commitment in University Teachers.	Hiyerarşik çoklu regresyon analizi	Pakistan Punjab ve Islamabad'da yer alan özel ve kamu üniversitelerinde faaliyet gösteren 400 üniversite öğretmeni üzerinde uygulamıştır.	• çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirmenin, zorlamanın ve taviz vermenin örgütsel bağlılığın önemli olumlu belirleyicileri olduğu • bütünleştirici tarzın ise örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicisi olduğu görülmüştür.

Tablo 2.2: (devamı)

Wombacher ve Felfe(2017)	The interplay of team and organizational commitment in motivating employees' interteam conflict handling.	Çoklu doğrusal regresyon yöntemi	Alman ordusundaki 179 asker üzerinde uygulanmıştır.	• bireylerin çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirme tarzını benimsedikleri gözlemlenmiştir. • Düşük takım bağlılığı ve yüksek bir örgütsel bağlılığın söz konusu olduğu durumlarda ise bireylerin çatışma yönetim tarzlarından zorlama tarzını benimsedikleri gözlemlenmiştir. • Takım ve örgütsel bağlılığın olduğu ikili bağlılık durumlarında kaçınma tarzının tercih edilmediği görülmüştür. • ikili bağlılığın, çatışma yönetimi için en fazla faydayı sağladığı ve ikili bağlılığın söz konusu olduğu örgütlerde Bütünleştirme tarzının diğer çatışma yönetim tarzlarından daha fazla tercih edildiği görülmüştür.
Hussein ve Hassan (2017)	Conflict management styles and organizational commitment: the conceptual framework development.	Kavramsal çerçeve geliştirme	YEMEN Çatışma yönetim tarzları bağımsız değişken, bireysel, grup ve üniversiteye olan bağlılığını bağımlı değişken olarak alıp bir araştırma modeli geliştirmiştir.	• Çatışma yönetim tarzları bağımsız değişken, bireysel, grup ve üniversiteye olan bağlılığını bağımlı değişken olarak alıp bir araştırma modeli geliştirmiştir. Araştırma modelinin sonraki aşamasının deneysel olarak test edileceğini ifade etmiştir.
Wanyonyi vd.(2015)	Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya Seed company employees, Kenya.	Betimsel Araştırma (Nicel)	durum çalışması yöntemi Kenya'da tohum üreten, dağıtan ve pazarlayan 82 tohum şirketinde çalışan 360 kişi üzerinde uygulanmıştır.	• Uyma tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif bir korelasyona sahip olduğunu, • Kaçınma tarzı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu, • Bütünleştirme tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, • Hükmetme tarzı ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü biri ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 2.2: (devamı)

Khaled ve Galal(2015)	The relationships between conflict management styles, job satisfaction and organizational commitment among workers in public and private sectors.	Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA)	Mısır özel ve kamuda faaliyet gösteren 198 çalışan üzerinde uygulamıştır(Eğitim)	• Hükmetme tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif olduğu, diğer çatışma yönetim tarzları ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.
Reio ve Jeannie(2013)	Workplace incivility and conflict management styles: Predicting job performance, organizational commitment and turnover intent.	Hiyerarşik regresyon analizi	ABD'nin Orta Batı Eyaletlerinde faaliyet gösteren 2 şirketteki toplam 270 çalışan üzerinde uygulamıştır.(Sağlık ve üretim)	• Bütünleştirici çatışma yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu • hükmetme çatışma yönetim tarzının kullanılması ile daha düşük bir örgütsel bağlılık görüleceğini belirtmiştir.
Abou Ramadan ve Walaa(2020)	Toxic leadership: conflict management style and organizational commitment among intensive care nursing staff.		Mısır Tanta Üniversite Hastanesi'nde faaliyet gösteren 301, El-Menshawy Hastanesi'nde faaliyet gösteren 243 yoğun bakım hemşiresi olmak üzere toplam 544 hemşire üzerinde uygulamıştır.	• Tanta Üniversite Hastanesi'nde daha düşük düzeyde duygusal ve normatif bağlılık olduğunu ifade ederken, El-Menshawy Hastanesi'nde ise daha fazla duygusal ve normatif bağlılığının olduğunu ifade etmiştir. Aynı şekilde Tanta Üniversite Hastanesi'nin genel örgütsel bağlılık düzeyinin, El-Menshawy Hastanesi'ne göre daha düşük olduğu belirtilmiştir. • Tanta ve El Menshawy Hastanesi'nde bütüleştirme tarzının daha fazla kullanıldığı görülmüş ancak Tanta Üniversitesi'nde bütünleştirme tarzından sonra uzlaşma tarzının tercih edildiği El Menshawy Üniversite Hastanesi'nde ise bütünleştirme tarzından sonra hükmetme tarzının tercih edildiği görülmüştür.

Tablo 2.2: (devamı)

Londan ve Gary(1978)	The relationship between employee commitment and conflict resolution behavior.	Korelasyon Analizi	Çalışmasını Illinois Eyaleti genelindeki 76 park ve rekreasyon bölgesi üzerinde uygulamıştır	• örgütsel bağlılık ile ödün verme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.
Abazeed(2017)	Impact of organizational conflict strategies on organizational commitment at public universities in the North Region of Jordan.	Çoklu regresyon analizi yöntemi	Ürdün Yarmouk Üniversitesi, Ürdün Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nde faaliyet gösteren 350 çalışan üzerinde uygulamıştır.	• Bütünleştirme, Hükmetme, Uzlaşma veKaçınmanın devlet üniversitelerinde örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.
Al—Jaweneh(2015)	Conflict handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan.	Çoklu regresyon yöntemi	Ürdün'deki 14 İlaç şirketinde (SAĞLIK) çalışan toplam 185 kişi üzerinde uygulanmıştır.	• Tüm çatışma yönetim tarzlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. • Uzlaşma Çatışma yönetim tarzının örgütsel bağlılığı arttırdığını • Fikir birliğine varılamadığında, bütünleştirme veya hükmetme tarzı başarılı olmadığında, uzlaşma tarzının benimsenmesi geçici bir çözüm olarak görülebileceğini ifade etmiştir
Pakpahan (2018)	The impact of organizational culture, conflict management, and procedural justice towards normative commitment of human resource at Stakpn Tarutung.	Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi	Endonezya STAKPN Taratung'daki faaliyet gösteren 154 çalışan üzerinde uygulamıştır. (Eğitim)	• Çatışma Yönetiminin normatif bağlılığı önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini, çatışma yönetimi ne kadar etkili olursa, STAKPN Tarutung'da Normatif bağlılığın o kadar yüksek olacağını ifade etmiştir.
Kantav(1998)	Örgütsel bağlılık,örgütsel çatışma ilişkisi Ve Medya sektöründe Bir Uygulama	Ölçeklere frekans analizi uygulanmış tır	SHOW TV' den 27 kişi MEPAŞ'tan 28 kişi olmak üzere toplam 55 kişi üzerinde uygulanmıştır.	• Örgütsel bağlılığı en fazla etkileyen nedenlerin; örgüt içi haberleşme eksikliği ve yöneticilik tarzı olduğu ifade edilmiştir. • Örgütler Paylaşımcı-katılımcı yönetim tarzı hakim olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla paylaşımcı-katılımcı yönetim tarzının örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmiştir.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturuldu.

Örgütsel Çatışma ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde bütünleştirme tarzının örgütlerde daha fazla tercih edildiği ayrıca bütünleştirme çatışma yönetim tarzının örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ve örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir. Kaçınma çatışma yönetim tarzının diğer çatışma yönetim tarzlarına göre daha az tercih edildiği ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği de çalışmalarda belirtilmiştir.

3. YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Tarih boyunca Dünya ticaretinin gelişiminde denizyolu taşımacılığın önemli bir yeri vardır. Diğer taşıma türleriyle kıyaslandığında hacimsel olarak büyük yüklerin daha ucuza taşınmasına olanak sağlaması sebebiyle denizyolu taşımacılığı daha fazla tercih edilmiştir (Tarı & İnce, 2019, s. 2).

İlerleyen dönemlerde küresel ticarette artış beklenmekte ve denizyolu taşımacılığı faaliyetlerinin de artacağı tahmin edilmektedir. Küresel ticaretin artması ve denizyolu taşımacılığı da daha fazla tercih edilmesiyle ülkelerde refah seviyesinin artacağı aynı zamanda taşıma türleri içerisinde çevreye verdiği zarar daha az olduğundan gelecekte de tercih edilen bir taşıma sistemi olacağı öngörülmektedir (Ceylan S. , 2020, s. 15).

Uluslararası deniz ticaret hacminin 2021'de yaklaşık 11 milyar ton olduğu ve toplam ticaret hacminin %80'inden fazlasının denizyolu taşımacılığı ile gerçekleştirildiği bilinmektedir (UNCTAD, 2022). Ülkemizde ise 2021 yılında hacim olarak ithalatın %92,6'sı ihracatında %80,9'u, parasal olarak ithalatın %58'i ihracatında %59'u denizyolu taşımacılığı ile gerçekleşmiştir (U.A.B, 2022). Veriler incelendiğinde denizyolu taşımacılığın hem ulusal hem de uluslararası alanda oldukça önemli olduğu görülebilmektedir.

Sektördeki istihdam verilerine bakacak olursak; 2021 yılında 857.540'ı zabit ve 1.035.180'i tayfa olmak üzere toplam 1.892.720 denizcinin istihdam edildiği görülmektedir (UNCTAD, 2021).Ancak sektörde sadece zabit ve tayfalar değil, kıyı personeli, liman işçileri, gemi inşaatçıları ve deniz mühendisleri gibi denizcilik sektörünün alt sektörlerinde faaliyet gösteren kişilerde bulunmakta ve bu kişiler dahil edildiğinde dünya genelinde yaklaşık 20 milyon kişinin sektörde istihdam edildiği söylenebilmektedir (Cadetships, 2022).

Ülkemizde denizcilik sektöründe istihdam edilen kişi sayısı 2019 yılı sonu itibariyle 411.260'tır (U.A.B, 2022). Yıllık istihdam edilen ortalama kişi sayısı da 28.000'dir (U.A.B, Ulaşan ve Erişen Türkiye, 2022). Sektörde faaliyet gösteren işletmeler ve istihdam edilen kişilerde düşünüldüğünde örgütsel çatışma ve

örgütsel bağlılık kavramlarının denizcilik sektöründe de oldukça önemli olduğu görülebilir.

Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalarda, kişilerarası ilişkiler, bireyin kişilik özellikleri, davranış ve tutumlarındaki farklılıkların önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Topaloğlu & Avcı, 2008, s. 77). Sektörde azımsanmayacak kadar insanın istihdam edildiği, istihdam edilen kişiler arasındaki bireysel farklılıklar ve işletme kaynaklarının da sınırlı olması sebebiyle denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde sıklıkla çatışmaların meydana gelebileceği söylenebilir.

Literatürde örgütsel çatışma yönetim tarzları ve örgütsel bağlılık ile ilgili farklı sektörlerde yapılmış birçok çalışma mevuttur. Örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri kullanılmış bu çalışmada ise farklı bir yöntemle daha farklı ve olursa daha detaylı bir sonuç almak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Çalışmada denizcilik sektöründe meydana gelen çatışmaların, çatışma yönetim tarzlarının ve örgütsel bağlılığın nitel araştırma yöntemi tekniği olan içerik analizi tekniği ile belirlenmesi ayrıca çatışma çözüm tarzlarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca literatür incelendiğinde denizcilik sektöründe çatışma kavramı örgütsel çatışma olarak değil genelde iş-aile çatışması olarak ele alınmış ve araştırmalar zabit ve tayfa gibi denizciler üzerinde yapılmıştır. Ancak denizcilik sektörünün diğer alt sektörlerinde faaliyet gösteren kişiler üzerinde örgütsel çatışma ile ilgili yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma denizcilik sektörünün bir alt sektörü olan liman işletmelerinde çalışan kişiler üzerinde uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bryman (2008)'a göre nitel araştırma nicel araştırmalardan farklı olarak analiz edilecek olan verilerde sözcüklere önem veren bir araştırma yöntemidir. Sandelowski (2004) ise nitel araştırmayı; Sosyal bir varlık olan insanın, çevresini nasıl anlamlandırdığını, tecrübe ettiğini, yorumladığını anlamaya ilişkin yöntemleri kapsayan genel bir kavram olarak tanımlamıştır (Hammersley, 2012, s. 12).

Araştırma tanımlayıcı kalitatif tasarımdadır. Katılımcılarla gerçekleşecek görüşmelerde derinlemesine görüşme yöntemi tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılması sebebiyle görüşmeden önce hazırlanmış soruların, katılımcıya sorularak cevap alınmasıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmaktadır (Uslu & Demir, 2023, s. 292). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır.

Elde edilen veriler nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi tekniği ile kodlanmış ve gruplanmıştır. Görüşmede, çatışma yönetim tarzı ile ilgili sorularda literatürde daha fazla bilinen Rahim ve Bonama (1979)'un çatışma yönetim tarzı modeli, örgütsel bağlılık ile ilgili sorularda ise Allen ve Meyer (1990)'in sınıflandırması dikkate alınarak görüşme soruları oluşturulmuştur.

3.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırma Kalitatif tasarımda olduğu için örneklem büyüklüğü doyum noktasına ulaştığında belli olacaktır. Kalitatif araştırmalarda araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya (doyum noktası) kadar veri toplamaya devam edilmesini gerektiren bir örnekleme yaklaşımı kullanılmaktadır. Ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına ulaşıldığına karar verilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Araştırma nitel bir çalışma olup evrenini 04/04/2024- 07/08/2024 Tarihleri arasında Türkiye'de denizcilik sektöründe faaliyet gösteren kişiler, örneklemini ise Türkiye'deki Liman işletmelerinde faaliyet gösteren ve çalışmaya katılan 8 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamak amacı ile "Kişisel bilgi formu" ve "Çatışma Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşme Formu" kullanılmıştır.

Katılımcılardan görüşme yapabilmek için aydınlatılmış gönüllü onam formu kullanılmış onayları alındıktan sonra ses kayıt cihazı ile verdikleri bilgiler kayıt edilmiştir. Kullanılan formlar EK kısmında sunulmuştur. Her bir katılımcı ile 30-60 dakika arasında görüşülmüştür. Verilen bilgiler araştırmacı tarafından kodlanmış ve gruplandırılmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği ile konuya ilişkin tema, kategori ve kodlar oluşturulmuştur.

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Nitel araştırmalarda "inandırıcılık" kavramı ön plandadır ve bunu sağlamak için iç geçerlilik (inandırıcılık), dış geçerlilik (aktarılabilirlik), tutarlılık (iç güvenilirlik) ve Teyit edilebilirlik (dış güvenilirlik) olmak üzere 4 kriter esasına dayanır (Shenton, 2004, s. 64).

Aktarılabilirliği sağlamanın yolu araştırmadaki katılımcıların, bağlamların, ortam ve şartların detaylı bir şekilde açıklamasını yapmaktır. Bu şekilde ileride yapılacak diğer çalışmalarda uygulanabilirliği incelenebilmektedir. Tutarlılık araştırma ile ilgili önceden yapılmış çalışmalardaki veri ve dokümanların analizlerinden çıkarılan anlamların uyumlu olma seviyesi şeklinde açıklanmaktadır. Tutarlılığın söz konusu olabilmesi için sonuçlar verilerle uyumlu olmak ve araştırmada elde edilen bulgular veri kaynağının açıklamalarını yansıtmak zorundadır. Araştırmacının, çalışmasındaki yöntem sürecini açık ve net bir şekilde ifade etmesi teyit edilebilirlik kavramını açıklamaktadır. İnandırıcılık, verilerin betimlenmesi, uzman fikirlerinin alınmasını, ilgili kavramların detaylı bir şekilde açıklanmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmadaki katılımcıların ifade ettiği tecrübelerinin, görüşlerinin doğru bir şekilde aktarılmasıdır (Tutar, 2022, s.125, Arslan, 2022, s.401).

İnandırıcılık (iç geçerlilik): Elde edilen verilerin analizi birden fazla uzmana sunulmuş görüşleri alınmıştır. Katılımcılara aydınlatılmış onam formu, kişisel bilgi formu ve derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak sorulan sorular da Çatışma Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşme Formu adıyla EKLER kısmında gösterilmiştir. Görüşme esnasında anlaşılmayan durumlar açıklanmış ve görüşme sonrasında temaların oluşturulmasında uzman görüşleri de alınarak desteklenmiştir.

Dış geçerlilik (Aktarılabilirlik): Araştırma sürecini aşamaları verilerin analizi bölümünde ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. Temalar, kodlar ve kategoriler anlaşılır bir şekilde tanımlanmıştır.

Tutarlılık (iç güvenilirlik): Katılımcılardan elde edilen bulgular yorum yapılmadan doğrudan sunulmuştur. Elde edilen bulgular kodlanmış ve yapılan kodlamalar için görüş birliği sağlanmıştır.

Teyit edilebilirlik (dış güvenilirlik): Araştırmaya gönüllü olarak katılan katılımcılardan elden edilen bulgular ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve ilgililerin inceleyebilmesi için bilgisayar ortamında saklanmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

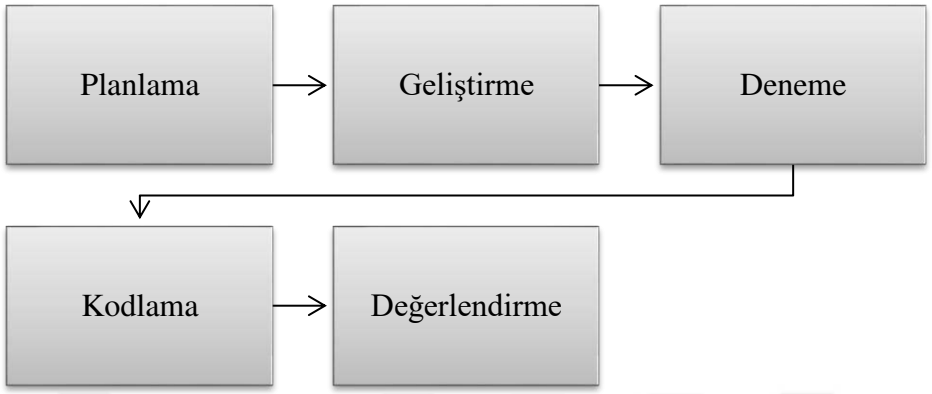
İçerik analizi nesnel, ölçülebilir bilgilere erişmek amacıyla doküman, metin ve evrak gibi pek çok farklı materyali belli kurallar çerçevesinde (örnekleme, kodlama, kategori vs.) inceleyen bir tekniktir (Metin & Ünal, 2022). Özünde yapılan işlem benzer içerikli verileri belirli kavramlar ve temalar etrafında toplamak okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

İçerik analizi tümevarımsal ve tümdengelimsel şekilde uygulanabilen bir tekniktir. Eğer çalışma hakkında eskiden yapılmış ve devam etmiş yeterli bir bilgi yoksa tavsiye edilen tümevarımsal yöntemdir. Kategoriler yapılacak olan çalışmada ortaya çıkarılır. Tümdengelimli çalışmada ise analizin yapısı önceki bilgilere dayanır ve yapılan çalışmaları test etmek için kullanılabilir (Satu & Kyngas, 2008).

Klasik içerik analizi planlama, geliştirme, deneme, kodlama ve değerlendirme olmak üzere beş aşamadan meydana gelmektedir. Planlama aşaması; yapılacak olan çalışmanın amacının ve probleminin ortaya konduğu bunlara bağlı olarak araştırma sorusunun belirlendiği, analiz birimlerinin belirtildiği bir aşamadır. Geliştirme aşamasında araştırmanın kategorileri tümdengelimsel yöntem ile oluşturulur. Deneme aşamasında çalışmadaki kodlayıcı sayısına bağlı olarak, oluşturulan kategorilerin kodlama çalışmaları yapılır, ortak bir anlaşmaya varılmazsa düzeltmeler yapılmalı ve ortak bir noktada birleşilmelidir. Kodlama aşamasında yapılan denemeler neticesinde fikir birliğine varıldığında elde edilen kategoriler tüm gereçlere uygulanır. Son olarak değerlendirme aşamasında veriler istatistiki metotlarla incelenir, araştırma soruları

sınanır ve ileride yapılacak çalışmalara temel olacak değerlendirmeler yapılır (Gökçe, 2019). İçerik Analizi süreci Şekil 3.1'de gösterilmektedir.

Şekil 3.1: İçerik Analizi Süreci



Kaynak: O. Gökçe (2019). Klasik ve Nitel İçerik Analiz: Felsefe, yöntem, uygulama. Konya: Çizgi Kitabevi.

Daha önce İçerik analizi tekniği kullanılarak Örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir çalışma olmadığından örgütsel çatışma yönetim tarzları ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatürde çatışma yönetim tarzı modelleri ve geliştirilen ölçekler incelenmiş bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetim tarzı olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık yaklaşımları incelendiğinde literatürde birçok sınıflandırma yapılmış ancak bunlardan en bilineni Allen ve Meyer (1984)'in duygusal, devam ve normatif (ahlaki) olarak ortaya koyduğu sınıflandırmadır.

Örgütsel çatışma yönetim tarzları ve örgütsel bağlılık ile ilgili farklı sektörlerde yapılmış çalışmalar incelendiğinde bütünleştirme çatışma yönetim tarzının örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu, daha fazla tercih edildiği ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Kaçınma tarzının da işletmelerde daha az tercih edildiği literatürde belirtilmiştir.

3.6. Bulgular

Çalışmada, limanlarda faaliyet gösteren 8 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcılar	Departman	Pozisyon	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Hizmet Süresi
Katılımcı 1	Operasyon	Puantör	25	Erkek	Lisans	1-5 yıl
Katılımcı 2	Operasyon	Liman Operasyon Birim Yöneticisi	30	Erkek	Yüksek Lisans	1-5 yıl
Katılımcı 3	Operasyon	Liman Operasyon Amiri	40	Erkek	Yüksek Lisans	11-15 Yıl
Katılımcı 4	Operasyon	Operasyon Şefi	33	Erkek	Yüksek Lisans	11-15 Yıl
Katılımcı 5	Operasyon		34	Kadın	Yüksek Lisans	6-10 Yıl
Katılımcı 6	Operasyon	İş Analisti	32	Kadın	Yüksek Lisans	6-10 Yıl
Katılımcı 7	Operasyon	Puantör	25	Erkek	Lisans	1-5 Yıl
Katılımcı 8	Operasyon	Puantör	25	Kadın	Lisans	1-5 Yıl

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarından alınan cevaplar MaxQDA programı ile analiz edilmiş, kod ve kategoriler oluşturulmuştur. Oluşturulan kodların ve kategorilerin genel görünümü matris tablo ile Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Kod Matris Dağılımı

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	TOP...
Bütünleştirme									0
Çözüm odaklı							■		1
Adil bir yönetim	■	■	■		■	■	■	■	7
Etkin bir yönetim	■			■	■	■	■	■	6
Etkili bir iletişim	■	■	■	■	■	■		■	7
Olumsuz (Uzlaşma)									0
Mağduriyet yaratabilir						■			1
Her iki taraf ta ödün veremez	■						■		2
İşleyişi bozacak tavizler veremem	■								1
Olumlu (Uzlaşma)									0
Orta yolu bulma çabası bağlılığımı arttırır			■		■				2
Sorunlar daha hızlı çözülür								■	1
Değişmez (Uzlaşma)									0
Olumlu veya olumsuz bir etkisi olmaz				■					1
Kararsız (Uzlaşma)									0
Net bir şey söyleyemem		■							1
Olumsuz (Kaçınma)									0
Kötü Yönde Etkiler		■							1
Çatışma farklı bir boyuta dönüşebilir	■						■	■	3
Yönetim ile ilgili bir sorun vardır	■				■		■	■	4
Göz ardı edilmiş hissederim			■			■			2
İşten ayrılmayı düşünürüm			■						1
Herşey önemsiz gelir					■				1
Organizasyona zarar verir				■				■	2
Çözüm Üretmez						■			1
Olumlu (Uyma)									0
İşin devamlılığını sağlar				■					1
Olumsuz (Uyma)									0
Her iki taraf haklı olamaz	■					■			2
Yönetim ile ilgili bir sıkıntı vardır	■					■		■	3
İki tarafın da isteklerinin kabul edilmesi mümkün değildi							■		1
Hiyerarşik yapı bozulur			■						1
Çatışmaya aykırı bir durum						■			1
Profesyonel bir yaklaşım olmaz					■				1
Samimiyetsiz bulurum					■				1
Kararsız (Uyma)									0
Net Bir şey söyleyemem		■							1
Olumsuz (Hükmetme)									0
Kötü Yönde Etkiler		■							1
Doğru bir davranış değil	■					■			2
Çözüm üretmez	■							■	2
Aşırı Baskı olabilir			■						1
İşletmenin çıkarını düşünmediğini hissederim				■					1
Özgüvenli bir çalışma ortamı olmaz					■				1
Bir kalıba sıkışmış gibi hissederim					■				1
İşletmeye bir bağlılık hissetmem					■				1
İşletme Nitelikli İşgücünü kaybeder						■			1
İş Stresini daha da arttırır							■		1
Olumlu (Bütünleştirme)									0
Kurumuma olan bağlılığımı arttırır						■			1
Her iki taraf için de çözüm bulunmasını isterim				■			■		2
Güven Duygusu Yaratır	■								1
İyi Yönde etkiler		■			■				2
Olumsuz (Bütünleştirme)									0
İki tarafı da memnun etmek mümkün değil								■	1
Haklılığım göz ardı edilebilir			■					■	2
Güvenimi yitirebilirdim			■						1
Bütünleştirme									0
Adil Olmak								■	1
Anlayışlı ve iyi niyetli olmak						■			1
Yapıcı Çözümler Üretmek				■					1
Taraflara karşı açık bir şekilde konuşmak		■	■				■		3
İki tarafın da görüşlerini alma					■		■	■	3
Hükmetme									0
Kararı Doğrudan Yöneticinin Vermesi					■				1
İşten Çıkarma	■								1
Uzlaşma									0
Orta yol bulma	■							■	2
Kaçınma									0
Çözüm amacıyla bir yol izlenmemesi	■					■			2
Örgütsel Nedenler									0
Personel Yetersizliği							■		1
Ekiplerin Kendi Konfor Alanını Genişletmek İstemesi				■					1
Özel durumların dikkate alınmaması						■			1
İzin Haklarından Yararlanamama						■			1
Vardiyaların Planlanması						■			1
Ast Üst ilişkileri			■						1
Ücret ve ödüllendirme farklılıkları			■						1
Birimler arası Bilgi Eksikliği		■							1
İletişim Kaynaklı									0
Doğru iletişim ve bilgi akışı eksikliği	■				■	■	■		4
Kişisel Nedenler									0
Mola sürelerine dikkat etmeme								■	1
İş Ahlakının olmaması								■	1
Çıkarlar				■					1
Amirlerin baskı oluşturması	■								1
Amirlerin Dikkatsizliği	■								1
İş/hizmetten kaynaklanan nedenler									0
İşlerin Önem sırası					■				1
İş güvenliği	■						■		2
Planlama	■								1
İş ve iş ekipmanlarının yoğunluğu	■								1
Piyasa sıkıntısı	■								1
İşlerinin zamana dayalı olması	■				■		■		3
İş prosedürü	■						■		2
Duygusal Bağlılık									0
Çok fazla kadın çalışanın olması								■	1
İşletmenin çalışanlarına değer vermesi							■	■	2
Hayatında önemli bir yere sahip olma						■			1
Kişilik özelliklerine uyma						■			1
Ekip üyelerinin birbirini desteklemesi				■					1
Ahlaki bağlılık									0
Kariyer başlangıcı ve gelişiminin aynı işletmede olması				■					1
Devam Bağlılığı									0
Aileye vakit ayırabilme			■						1
Tecrübe Kazanma	■								1
Çıkarcı Bağlılık									0
Kurumsallık							■	■	2
Uygun Çalışma Şartları			■						1
İşletmenin Büyüklüğü			■				■		2
Kişisel işlere zaman ayırabilme					■				1
Kendini geliştirebilme imkanı		■		■					2
Kademe atlama	■								1
TOPLAM	26	10	15	13	18	20	19	19	140

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Kod matris tablosunun gösterilmesindeki temel amaç oluşturulan kod ve kategorilerin genel görünümünü ortaya koymaktır. Çalışmanın diğer kısımlarında oluşturulan kod ve kategoriler, katılımcıların ifadeleriyle de desteklenerek ifade edilmiştir.

3.6.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına sorulan ilk soru "İşletmeye olan bağlılığınızı nasıl tanımlarsınız?" şeklindedir. Alınan cevaplar çıkarcı, devam, ahlaki ve duygusal bağlılık olmak üzere dört kategori etrafında toplanmıştır. Örgütsel bağlılık kod matris dağılımı tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Örgütsel Bağlılık Matris Dağılımı

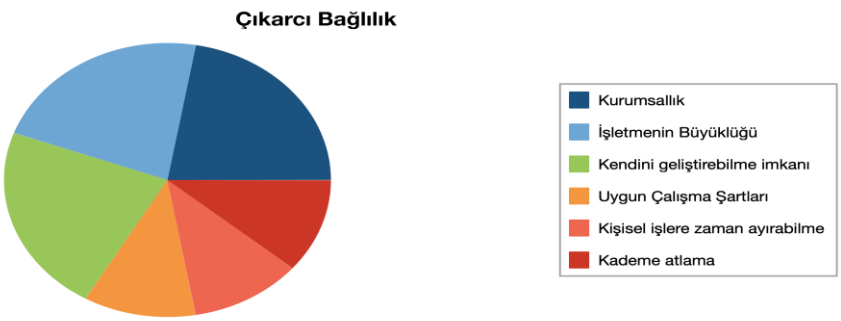
Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	TOP...
Duygusal Bağlılık									6
Ahlaki bağlılık									1
Devam Bağlılığı									2
Çıkarcı Bağlılık									9
TOPLAM	2	1	3	3	1	2	3	3	18

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur**.**

Liman işletmelerinde faaliyet gösteren kişilerde çıkarcı bağlılığın daha fazla görüldüğü sonra sırasıyla duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki bağlılığın olduğu katılımcıların ifadeleriyle belirlenmiştir.

Çıkarcı bağlığa ilişkin kodlar; kurumsallık, işletmenin büyüklüğü, kendini geliştirebilme imkanı, uygun çalışma şartları, kişisel işlere zaman ayırabilme ve kademe atlama şeklindedir. Grafik 3.1'de gösterilmektedir.

Grafik 3.1: Çıkarcı Bağlılık Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Kod ve kategorilere ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri aşağıda örnek olarak verilmiştir.

"Şirketin büyük olması, bulunduğu bölgede ve sektörde söz sahibi firmalardan biri olması, çalışan şartlarının uygun olması beni işletmeye bağlayan unsurlardan bazılarıdır" (K3)

"Öncelikle çalıştığım limanın kurumsal bir firma olması, her zaman kendine hedefler koyan büyüyen ve personeline değer veren bir firma olması beni bu işletmeye bağlayan ve beni bu işletmede tutan etkenler olmuştur." (K7)

"Kendimi geliştirmeye açık olmak. Kendimden kaynaklı söylemiyorum, işten kaynaklı söylüyorum. İşyerimde kendimi geliştirmeye çok fazla imkan olduğundan dolayı." (K2)

"Limanda oturmuş bir kalıp var ve o kalıbın içerisinde gençlerin kendini göstermesi yükselmesi veya terfi alması biraz zor. O yüzden bağlılık açısından bir bağlılık yok ama kademe atlamak için bekleme durumum var." (K1)

Duygusal bağlılığa ilişkin kodlar; işletmenin çalışanlarına değer vermesi, çok fazla kadın çalışanın olması, hayatında önemli bir yere sahip olma, kişisel özelliklerine uyma ve ekip üyelerinin birbirinin desteklemesi şeklindedir. Grafik 3.2'de gösterilmektedir.

Grafik 3.2: Duygusal Bağlılık Kod Dağılımı

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Katılımcılardan bazıları görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

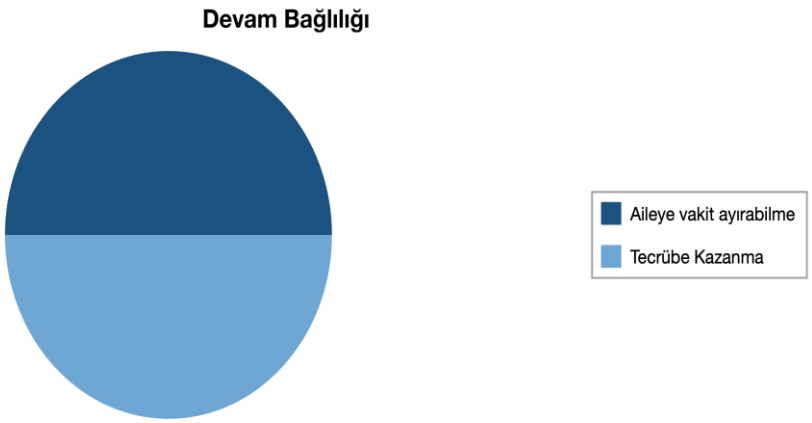
"Çalışanlarına daha fazla değer veren bir firma. Çalışanlarına değer veren bir firma olmasından dolayı bağlılığımı arttırıyor. Takdir edersiniz ki böyle davranışların denizcilik sektöründeki yeri çok az. Özellikle limanlarda erkek gücüne daha fazla önem veriliyor. Şu an çalıştığım firma kadın personeli daha fazla destekleyen bir firma. Liman içinde kullanılan tır ve diğer ekipmanlarda çok fazla kadın çalışan var. Bundan dolayı daha çok bu firmayla çalışmak istiyorum."(K8).

"Çalıştığım liman hayatımın önemli bir parçası tabi. Kendimi limana bağlı hissediyorum. Üniversitede okurken hocalarımızın yönlendirmesi ile de limanda kariyer yapmak istediğim bir şey olmuştu. Staj yaptıktan sonra da bu fikrim netleşti. Limancılığı seviyorum çok hareketli bir sektör. Kişilik özelliklerime de uyduğunu düşünüyorum. Bu yüzden mezun olduğumdan beri limancılıktan kariyerime devam ediyorum." (K6)

"İşletme doğası ekip çalışması gerektiriyor. Gerek ekip üyelerinin gerek yöneticilerin birbirini desteklemesi bizim bağlılığımızı arttıran etkenlerden bir tanesi."(K4)

Devam bağlılığı kategorisini oluşturan kodlar; aileye vakit ayırabilme ve tecrübe kazanma şeklindedir. Grafik 3.3'te gösterilmektedir.

Grafik 3.3: Devam Bağlılığı Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcıların ifadeleri aşağıda örnek olarak verilmiştir.

"Benim vereceği cevap biraz kişisel olacak. Ben gemiden gelme olduğum için gemide çalışanlar adına en büyük bağlılık akşam evine gidebilmektir. Çünkü gemiye çıktığımızda biz aylarca eve gitmiyorduk. En baştaki olay akşam eve gidebilmemiz olarak değerlendiriyorum."(K3)

"İşletmeye bağlılığımı söyle tanımlayabilirim: Şu an yeni bir sektöre başlamış bir mezun olarak ilk fırsat olarak değerlendirebiliriz çünkü denizcilik sektöründe başlayabileceğimiz güzel bir limandan işe başladık ama liman içi konjonktür gereği belirli yöneticilerle beraber burada alabildiğimiz deneyimi alıp ondan sonra farklı yönlerde kendimizi geliştirmeye başlayacağız."(K1)

Ahlaki bağlılığa ilişkin kod ise kariyer başlangıcı ve gelişiminin aynı firmada olması ifadesidir. Sadece tek bir katılımcı işletmesine karşı ahlaki bağlılık hissetmektedir. Görüşlerini şu ifadeleriyle desteklemektedir:

"Kariyerimi bu işletmede başlayıp burada geliştirmem benim için çok önemli. Bağlılığımın temellerinden birini bu oluşturuyor."(K4)

3.6.2. Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına sorulan ikinci soru "İşletme içerisinde başınıza gelen ya da karşılaştığınız çatışmalar ve bu çatışmaların sebepleri nelerdir?" şeklindedir. Alınan cevaplar iş/hizmetten kaynaklanan, kişisel, örgütsel, iletişim kaynaklı ve doğa olayları olmak üzere beş kategori etrafında toplanmıştır. Örgütsel çatışma nedenleri kod matris dağılımı tablo 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.4: Örgütsel Çatışma Nedenleri Matris Dağılımı

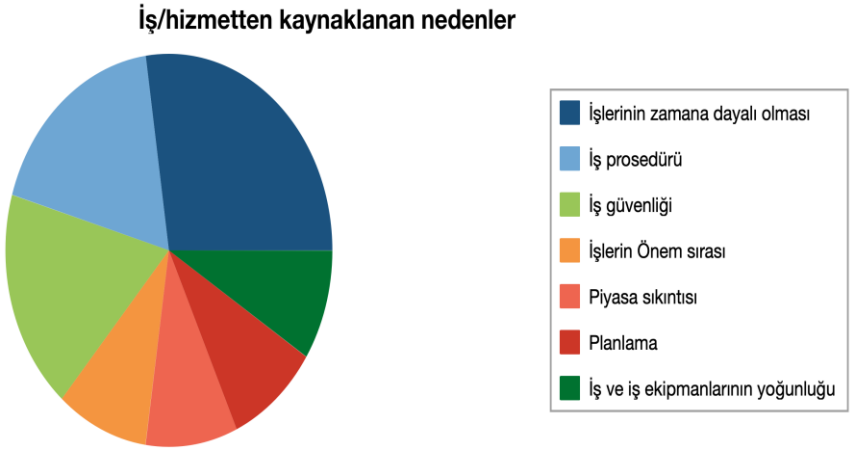
Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	TOP...
Örgütsel Nedenler									8
İletişim Kaynaklı									4
Kişisel Nedenler									5
İş/hizmetten kaynaklanan nedenler									11
∑ TOPLAM	9	1	2	2	3	4	5	2	28

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Liman işletmelerinde meydana gelen çatışmaların genellikle iş/hizmetten kaynaklandığı sonra sırasıyla örgütsel nedenler, kişisel nedenler, iletişim kaynaklı nedenlerin etkili olduğu katılımcıların ifadeleriyle belirlenmiştir.

İş/hizmetten kaynaklanan nedenler kategorisini oluşturan kodlar; işlerin zamana dayalı olması, iş prosedürü, iş güvenliği, işlerin önem sırası, planlama, iş ve iş ekipmanlarının yoğunluğu, piyasa sıkıntısı şeklindedir. Grafik 3.4'te gösterilmektedir.

Grafik 3.4: İş/hizmetten Kaynaklanan Nedenlerin Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Liman işletmelerinde zaman kavramının verimlilik ve performans üzerinde oldukça önemli olması ve bunun çalışanlar üzerinde oluşturduğu baskı sıklıkla çatışmalara sebep olabilmektedir. Bazı katılımcıların ifadeleri de bu durumu açıklar niteliktedir ve aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

"Zaman esaslı işlerde çatışmalar meydana geliyor. Bizim acelemizin olduğu konuda başka bir birimle çalışma yapmamız gerekiyorsa ve diğer biriminde kendine göre bir aciliyeti varsa o işin önem sırasında anlaşamayız. Örneğin bizim yürüttüğümüz bir projenin veya personel ile ilgili planlanmış bir etkinliğin karşı taraftan dikkate alınmaması, koordinasyonda problemlerin yaşanması olabilir."(K5).

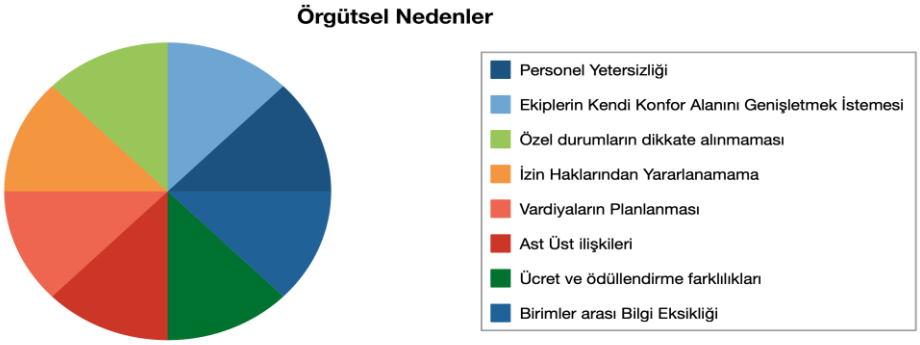
“Örneğin geminin yükleme ve tahliyesini belirli bir zaman dilimi içerisinde yapmak zorundayız bizim olabildiğince pratik ve en kısa sürede yapmamız gerekiyor bunu yaparken tabi yine insanlarla uğraşabiliyoruz mesela serdümenimiz, vinç operatörü, şoförler ve pabuççular oluyor o anki kendi personelimiz içerisinde de çatışmalara sebep olabiliyor (K7).

“Örneğin, gemide kaynak işinin 1,5 saat süreceğini söylüyorlar. Bende “konteyneri IMO 3 etiketli olduğu için yükleyemem, yüklersem herhangi bir sızıntı durumunda ya da yüklerken hasar aldığında, delindiğinde gaz kaçağı olacak ve tam olarak ne olduğunu da bilmiyoruz” diyorum. Benden bunun riskini almamı istiyor.” (K1)

“Örneğin, CFS’de bir iç boşaltmaya başlayabilmemiz için belli evrak ve prosedürlerin yerine getirilmesi gerekiyor. Gümrük beyannamesi, açma/kapama tutanağı, firma dilekçesi, gümrük işlemlerinin ve liman ardiye ücretlerinin ödenmesi ve gelen aracın konteyner içindeki yüke uygun olması gerekiyor. Bu gibi durumların gerçekleşmesi sonucunda biz iç boşaltama operasyonlarına başlayabiliyoruz. Fakat şoförler ve firmalar bazen iş bilmiyor ve aracı bir an önce yükleyip fabrikasına yetiştirmek istiyor ancak gümrük işlemleri ve liman ardiye ücretleri ödenmeden biz bu işlemleri yapamadığımızı ifade ediyoruz. Karşı tarafta bu durumu bizim keyfi olarak yapmadığımızı düşünebiliyor.”(K7)

Örgütsel nedenlere ilişkin kodlar; personel yetersizliği, ekiplerin kendi konfor alanını genişletmek istemesi, özel durumların dikkate alınmaması, izin haklarından yararlanamama, vardiyaların planlanması, ast-üst ilişkileri, ücret ve ödüllendirme farklılıkları ve birimler arası bilgi eksiliği şeklindedir. Grafik 3.5’te gösterilmektedir.

Grafik 3.5: Örgütsel Nedenler Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcılar görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

"Zaman zaman ekip yöneticilerinin kendi ekiplerinin konfor alanını genişletmesi, ekipler arasındaki çatışmayı etkiliyor. Ekip üyelerinin refah alanının genişletilmek istenmesi sebebiyle özellikle ekipler ve departmanlar arasında çatışmalar ortaya çıkabiliyor."(K4)

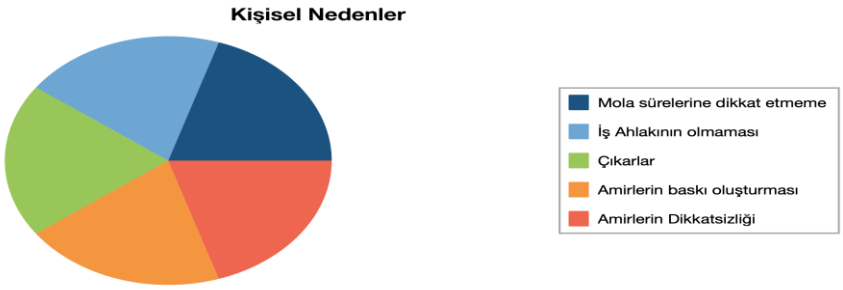
"Daha önceki pozisyonumda, yine operasyonda saha planlamacıydım ve vardiyalı çalışırdım. Vardiyaların planlanması ve izin haklarımın kullanılması konusunda yöneticilerimle çatışmalar yaşadığım olurdu. İsteklerimizi ve sağlık-aile ile ilgili olayları, özel durumlarımızı dikkate almazlardı. Bu yüzden sorunlar yaşamışlığım oldu çokça. "(K6)

"Karşılaştığım çatışmalar daha çok maaş endeksli oldu. Yani unvan, kıdem olarak. Örneğin memurken, memur olmayan diğer çalışma arkadaşlarımla çatışmalara yaşadık. Benim maaşımın memur olmam sebebiyle onlardan yüksek olması, karşı tarafın bana negatif yaklaşmalarına sebep oldu. Maaş farkından dolayı, en büyük etken oydu. "(K3)

"Buradaki çatışmaların nedeni, grupların diğer grupların işleri üzerinde bilgiye haiz olmamasından kaynaklanıyor. Örneğin finans bölümünün operasyon bölümünün ne iş yaptığını bilmemesinden kaynaklanıyor. Operasyon tarafının da aynı şekilde finans bölümünün ne iş yaptığını bilmemesinden kaynaklanıyor. "(K2)

Kişisel nedenleri oluşturan kodlar; mola sürelerine dikkat etmeme, iş ahlakının olmaması, çıkarlar, amirlerin baskı oluşturması ve amirlerin dikkatsizliği şeklindedir. Grafik 3.6'da gösterilmektedir.

Grafik 3.6: Kişisel Nedenler Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcıların ifadeleri aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

"İş ahlakı diyebilirim. Gözlemlediğim insanlarda böyle yani. İş ahlakı her insanda olması gereken bir şey ve bu olmayınca ekip arkadaşları arasında da, ast ile üst arasında da daha fazla çatışma meydana geliyor. Bize tanınan mola sürelerinde bazı arkadaşlarımız çok dakik bir şekilde görevine dönerken, bazı arkadaşlarım dakik bir şekilde gelmiyor. Tam aksine geç geliyor ve bunu devam ettirdiği zamanda ciddi çatışmalar yaşanıyor. Ne yazık ki olumsuz ilerlemişti bu süreç"(K8)

"Genel olarak kişisel çıkarlar diyebilirim. Kişilerin işleyişte kendilerini ön plana çıkartma çabaları olabiliyor. Organizasyonda daha fazla etkin rol alma çabaları olabiliyor."(K4)

"Konteyneri gemiye yüklerken bazı dikkat ettiğimiz hususlar var mesela bazı vardiya amirleri buna hiç dikkat etmezler. Tonajı, geminin küçüklüğü büyüklüğü, geminin iskeleye veya sancağa yatışı çünkü 100 metrelik gemide yüklüyoruz, 300 metrelik gemide yüklüyoruz. Geminin triminin nasıl olduğu bizim için önemli. Böyle durumlarda vardiya amirleri sıkıştırıyor 8- 10 terminal traktörü konteyner yükleniyor ve döngüyü sağlayabilmemiz için bunları eritmemiz gerekiyor. Özellikle vardiya sonlarında bu yönde baskı oluşturuyorlar, çok kötü bir baskı oluyor."(K1)

İletişim kaynaklı nedenler kategorisini oluşturan kod doğru iletişim ve bilgi akışı eksikliğidir. Bazı katılımcılar görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

"IMO 3 etiketli konteynerin gemiye yüklenmesi ile ilgili durumu şefe ilettiğimde "operasyonu kesin, sorun değil" demişti. Aradan 1 saat geçti tekrar yüklememizi söylediler. Bende en son telefonla görüştüm. Bana "bunları yükle çabuk, geminin kalkışı verildi" dedi. Öyle deyince "tamam" dedim. Telsizde vardiya amirine ulaşmaya çalıştım ve "IMO 3 etiketli konteyner sıcak çalışma varken yüklenecek mi?" diye sordum o da "yüklenecek" dedi. Tabi o arada biraz sürtüşme yaşadık. O olay çok tatsız bir olaydı mesela, çok sinir bozucu."(K1)

"Şu anki pozisyonum iş analistliği olduğu için elleçlenen teu miktarı, uğrak yapan gemi sayısı vb. veriler ile sıklıkla sunumlar ve raporlar hazırlayıp, gelecek planlamalarının yapılabilmesi için üst yönetime sunmam gerekiyor. Bu yüzden de hem doğru verilerin excellerin tutulan raporların doğru bir şekilde bana ulaşması gerekiyor. Hem de yöneticilerimin tam olarak ne tür bir rapor istediğini, hem onların doğru anlatması hem de benim doğru anlamam gerekiyor. Bu yüzden doğru iletişim ve veri akışı kurulamadığı zaman sorunlar yaşıyor ve çatışıyoruz."(K6).

"Yaptığımız iş gereği özellik insanlarla birebir iletişim kurmamız gerekiyor. En önemlisi zaten insan kaynaklı sorunlar çıkabiliyor. Mesela karşıdaki kişinin o anki gergin ve sinirli hareketleri de ister istemez tartışmalara yol açtığı durumlar olabiliyor."(K7)

3.6.3. Yöneticilerin Örgütsel Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına sorulan üçüncü soru "İşletmeye içerisinde başınıza gelen ya da şahit olduğunuz çatışmalarda yöneticinizin tavrı nasıldı? Çatışmayı çözmek için nasıl bir yol izledi?" şeklindedir. Alınan cevaplar bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma olmak üzere dört kategori etrafında toplanmıştır. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı kod matris dağılımı tablo 3.5'de gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları Matris Dağılımı

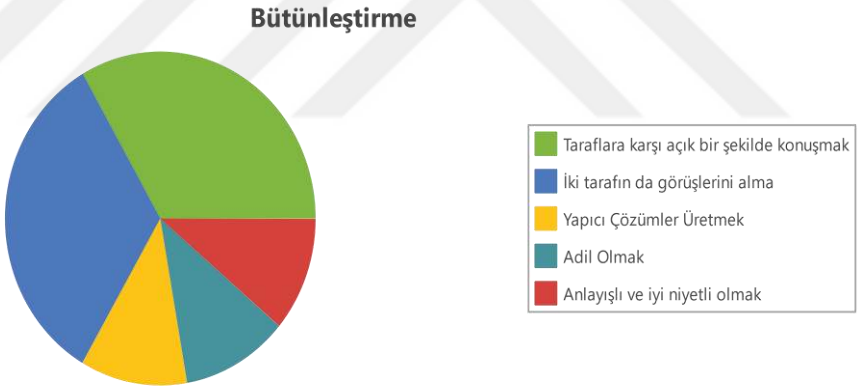
Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	TOP...
Bütünleştirme									9
Hükmetme									2
Uzlaşma									2
Kaçınma									2
∑ TOPLAM	3	1	1	1	2	2	2	3	15

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Liman yöneticilerin meydana gelen çatışmalarda genellikle bütünleştirme çatışma yönetim tarzını, sonra hükmetme, uzlaşma ve kaçınma tarzlarını tercih ettiği katılımcıların ifadeleriyle belirtilmiştir.

Bütünleştirme kategorisini oluşturan kodlar; taraflara karşı açık bir şekilde konuşmak, iki tarafın da görüşlerini alma, yapıcı çözümler üretme, adil olma ve iyi niyetli olma şeklindedir. Grafik 3.7'de gösterilmektedir.

Grafik 3.7: Bütünleştirme Çatışma Yönetim Tarzı Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

"İki tarafa durumu izah etti. Bir önceki soruda belirttiğim gibi gruplar diğer departmanların işleri hakkında bilgiye haiz olmalı, olmadığında çatışmalar meydana geliyor. Yöneticimizde böyle bir durumda, açık bir şekilde konuşulduğunda taraflar arasındaki çatışmayı çözüme kavuşturabiliyor." (K2)

"Yöneticimizle görüştüğümde kendisi diğer kişilerle görüşüp burada tecrübe farkını ortaya koydu yani firma içerisinde çatışma yaşadığımız kişiyle,

benim gemiden gelmem ve daha fazla tecrübeye sahip olmam sebebiyle maaşımın daha yüksek olduğunu karşı tarafa anlatmıştı." (K3)

"Yükleme yapılmadığı durumlarda firmalar neden yükleme yapılmadığını yöneticimize soruyor zaten. Yöneticim ise öncelikle konteyneri neden yüklemediğimizi bana sordu. Ben de durumu anlattıktan sonra firmaya belirli işlemler olmadan dolduramayacağımızı söyledi. Yöneticim her zaman iki tarafı da dinleyerek sorunu çözmeye çalıştı ve firmanın evrakları eksik olduğu için bana hak verdi ve firmaya durumu anlattı." (K7)

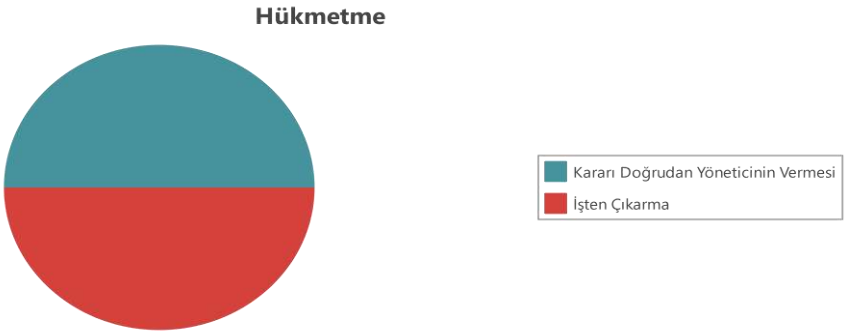
"Aslında genel işletme kurallarında yönetilebilir çatışmanın olmasını isterler. Dolayısıyla yöneticilerimiz de bu çatışmaları yönetebildiğimiz noktada çatışmaların olmasını istiyor. Genelde onlarda işin çözüm noktasında daha yapıcı ve işin devamlılığını sağlayıcı çözümler üretiyor. Çatışmaya müdahale edilmesi gerektiği noktada, yani çatışma içerisindeki tarafların yönetilebilir pozisyondan çıktığı durumda müdahale ediliyor. Biraz daha çözümcü ve işletmenin faydasına olacak şekilde çatışmaları çözüme kavuşturuyorlar." (K4)

"Hiç olmazsa anlayış ve iyi niyet gördüm. Bir şekilde aksiyon alındı. Burası böyle deyip kestirip atmadı yöneticim. Yeri geldiğinde çok iş yüküm olduğunu söylüyor başka yöneticilere karşı koruyor. Bu yaklaşımı da önemsiyorum." (K6)

"Öncelikle yöneticim çok tarafsız davrandı. İki tarafında ayrı ayrı neden böyle bir çatışmaya sebep olduklarını dinledi ve çatışmayı çözüme kavuşturdu" (K8)

Hükmetme kategorisini oluşturan kodlar; kararı doğrudan yöneticinin vermesi ve işten çıkarma şeklindedir. Grafik 3.8'de gösterilmektedir.

Grafik 3.8: Hükmetme Çatışma Yönetim Tarzı Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Katılımcıların bazıları görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

"Bizde genelde iki tarafında yazılı olarak ayrı ayrı dilekçeleri alınır. Yapılan yazılı bildiri sonucunda yöneticimiz değerlendirmesini yapar ve karar verir. Yani tarafları karşı karşıya getirip bir orta yol bulalım veya etik kurallar çerçevesinde taraflar arasındaki ast üst ilişkisi temel alınarak bir sonuca varılmaz. Yani çok fazla tarafları sözlü olarak karşı karşıya getirmemeye çalışırlar." (K5)

"Benim başıma gelmeyen ama şahit olduğum başka bir olay olmuştu. Orada da durum aynıydı. Sadece 3 günlük bir ücreti kesildi. Bu durumlarda yönetici ya uç bir karar alır ya da normal devam edilir. Yani ya işten çıkarma ya da devam ettirme şeklinde olur. Düzeltme eğilimine giren bir yöntem, düşünce yok yani." (K1)

Uzlaşma kategorisine ilişkin kod orta yol bulma olarak ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

"İki tarafa da uzlaşarak profesyonel bir adım izleyerek çatışmayı olumlu bir şekilde sonlandırdı. Böylelikle ne iş aksadı ne de iki kişi tekrar bir çatışma içerisinde yer aldı." (K8)

Kaçınma kategorisini oluşturan kod ise çözüm amacıyla bir yol izlenmemesi olarak ifade edilmiştir. Katılımcının görüşleri aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

"Çatışmayı çözmek için bir yol izlenmiyor genelde. İşletmeye ilk girdiğim aylarda bir şoförle tartışmıştım. Tartışmadan önceki gün bana "Telsizden beni anons ediyorsun, postanı kesip yemeğe gidiyorsun" diye itham etmişti. O gün bayağı tartışmıştık sözlü olarak. Ertesi gün yine benim postama geldi. Uyuyordu. Bende uyandırmadım. Uyandırmak benim görevim değil. Telsizden anons ettim sonra uyandırdılar. Bende ona "Dün böyle söylediğini ancak bugün kendisinin işini düzgün yapmadığını, o telsize cevap vermesi gerektiğini" söyledim. Kendisi bayağı sinirlendi. Yaşça benden büyük olduğu için kendini haklı görmeye başladı. 35-40 yaşında adam, biz çocuğu yaşındayız. Sonra tartışmamız devam etti. Ben sakin kalıp vardiya amirime durumu bildirdim. Vardiya amiri bunu alıp götürdü. Ama Sonrasında hiçbir vardiya amiri bununla ilgili bir tutanak tutmadı ya da bir uyarı verilmedi." (K1)

3.6.4. Çatışma Yönetim Tarzlarının Örgütsel Bağlılığı Nasıl Etkilediğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara örgütsel çatışma yönetim tarzlarının işletmeye olan bağlılığını nasıl etkileyeceğine ilişkin sorular sorulmuş ve katılımcıların ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kod matris dağılımı Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Çatışma Yönetim Tarzları Örgütsel Bağlılığa Etkileri Matris Dağılımı

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	TOP...
Olumsuz (Uzlaşma)									4
Olumlu (Uzlaşma)									3
Değişmez (Uzlaşma)									1
Kararsız (Uzlaşma)									1
Olumsuz (Kaçınma)									15
Olumlu (Uyma)									1
Olumsuz (Uyma)									10
Kararsız (Uyma)									1
Olumsuz (Hükmetme)									12
Olumlu (Bütünleştirme)									6
Olumsuz (Bütünleştirme)									4
TOPLAM	9	5	7	5	9	9	6	8	58

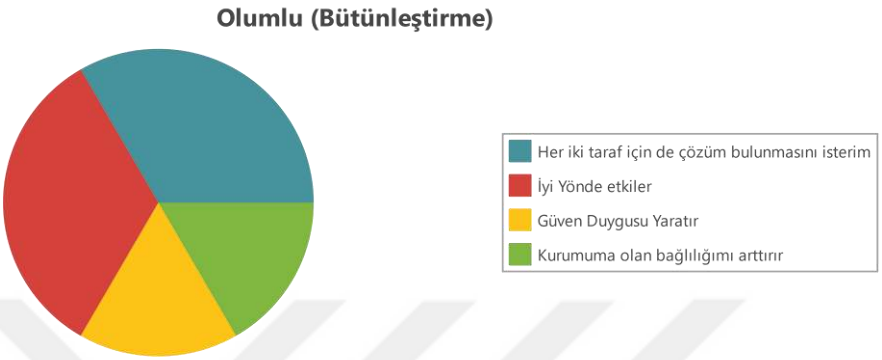
Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Hükmetme, kaçınma ve uyma çatışma yönetim tarzlarının çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını olumsuz etkileyeceği tabloda görülebilmektedir.

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına bütünleştirme tarzının işletmeye olan bağlılıklarını ne şekilde etkileyeceğini değerlendirmek için sorulan dördüncü soru "Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda her iki tarafında

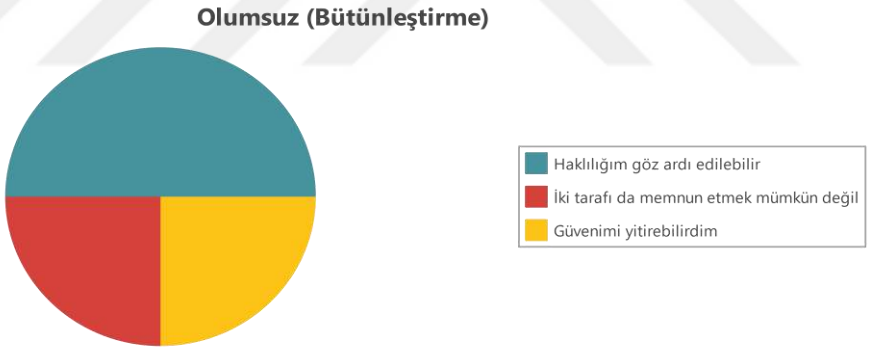
isteklerini karşılamak, her iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm bulmak gibi bir yol izlerse, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınızı nasıl etkiler?" şeklindedir. Alınan cevaplar olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kategori etrafında toplanmıştır. Grafik 3.9 ve 3.10' da gösterilmektedir.

Grafik 3.9: Bütünleştirme (Olumlu) Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Grafik 3.10: Bütünleştirme (Olumsuz) Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

"Ben zaten böyle olması gerektiğini düşünüyorum. Herkese savunma hakkı ve söz hakkı verilmeli. Buna göre de herkesi dinleyip anlayarak çatışmalara bir çözüm üretilmeli. Böyle bir yaklaşım tabii ki de kurumuma olan bağlılığımı arttırır."(K6)

"Olumlu yönde etkiler. Çünkü ben yöneticimin her iki taraf içinde çözüm bulmasını isterim. Sonuçta yöneticimin hem müşteri odaklı hem personel odaklı

olması gerekiyor. Yani bir tarafı tam anlamıyla koruyup bir tarafı korumamak hoş olmaz.

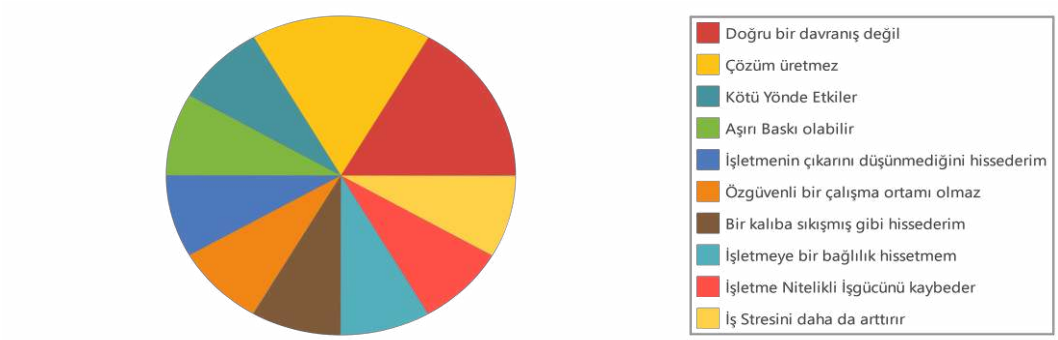
"Müşteri açısından çok olumsuz tepkilere sebep olabilir ya da tam tersi bir şekilde anlamadan dinlemeden firmayı koruyup, personelini korumazsa bu sefer personel açısından sıkıntı olabilir. O yüzden her iki tarafında haklarını gözeterek çözüm odaklı olmasını isterim."(K7)

"İşletmeye olan bağlılığımı negatif olarak etkileyebilir. Şöyle ki maaş farkı sebebiyle çatışma yaşadığım kişi arasında yöneticim tecrübe faktörünü ön plana koyup karşımdaki kişiye bunu anlattı. Eğer bunu anlatmasaydı, benim tecrübemin de bir anlamı kalmazdı. Yani bu sebeple güvenimi yitirebilirdim. Bir burukluk yaşardım. Çünkü 2 yıllık tecrübeli biriyle 12 yıllık tecrübeli birinin aynı kefeye konulmaması gerektiği görüşündeyim. Sonuç olarak şirkete bağlılığımı negatif etkilerdi." (K3)

"Olumsuz etkiler. Çünkü bir taraf haklı bir taraf haksızdır her zaman bu çatışmalarda. İki taraf haklıysa yanlış anlaşılma vardır. Ama bunda da orta yol izlenir. Ama diğer haksız olan kişiyi haklı bularak, haklı olan kişiyi de haksız bularak davranması adaletsizlik olur. Haksız olan haksızdır ama haksız olan bir kişiyi haklı gibi görmek yöneticimi benim gözümde olumsuz bir duruma sevk eder ve bağlılığım ve onu rol model almam düşer tabi."(K8)

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına hükmetme tarzının işletmeye olan bağlılıklarını ne şekilde etkileyeceğini değerlendirmek için sorulan beşinci soru "Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda baskıcı ve otoriter bir şekilde müdahale etse, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınızı nasıl etkiler?" şeklindedir. Katılımcıların tamamı hükmetme çatışma yönetim tarzının işletmeye olan bağlılıklarını kötü yönde etkileyeceğini, baskıcı ve otoriter yaklaşımının doğru bir davranış olmadığını, limanlarda zaten iş stresinin olduğunu ve bu yaklaşımın iş stresini daha da arttıracağını ifade etmiştir. Grafik 3.11'de gösterilmektedir.

Grafik 3.11: Hükmetme Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcılar görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

"Olumsuz yönde etkiler. Doğru bir yaklaşım olduğunu düşünmüyorum hele de günümüz koşulları için. Direk benim yaşadığım bir olay değil ama, çalışmasını başarılı bulduğum limandan bir arkadaşım, yüksek lisans eğitimi derslerini vardiyalara ayarlamak konusunda sıkıntı yaşıyordu. Ekip arkadaşlarıyla sorunlar ve çatışmalar yaşanıyordu. Yöneticileri herkesi bir araya getirip doğru bir yönlendirme ile herkesin küçük tavizler vermesini sağlayarak kolayca yaşanan sorunu çözebilirdi. Ama o bunun yerine arkadaşa yüksek lisansı bırakmasını söyledi hiç anlamaya çalışmadı. Arkadaş da istifa edip limanı bıraktı. Liman da gelecek vaat eden değerli bir çalışanını kaybetmiş oldu"(K6)

"Bu olumsuz etkiler. Zaten şu an çalışma ortamımızda buna benzer. Ast üst ilişkisi saygısı bile varlığını yitirirken özgüvenli bir çalışma ortamı da ortadan kaybolmuş oluyor. Böyle belirli bir kalıba sıkışmış şekilde çalışıyormuşsun gibi hissediliyor o yüzden işletmeye bir bağlılık veya gelişmeye açık bir pozisyon yokmuş gibi hissediyorsun. "(K5)

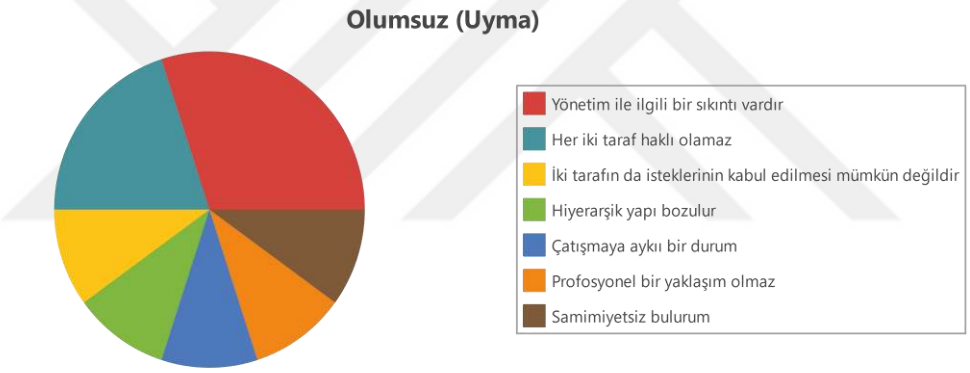
"Olumsuz yönde etkiler. Çünkü limanın hangi departmanı olursa olsun yoğun bir tempoda çalışıyoruz. Mesela kapı operasyonu için o anki aracı bir an önce kayıt yaptırıp içeri almak zorunda. CFS'deki konteynerin iç boşaltımını, dolumunu, muayenesini yapmak zorunda ya da gemi açısından o geminin bir an önce yükleme tahliyesini yapmak zorunda. Çünkü biz zaten zamanla yarışıyoruz iş zaten stresli bir iş. Çalışanların Stres altında çalıştığı için kafası çok dalgın olabiliyor. Yani bu kadar yoğunluğun içinde bir de yöneticinin de baskıcı ve

otoriter bir şekilde müdahale etmesi beni işletmeye bağlılığım açısında olumsuz yönde etkiler.”

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına uyma tarzının işletmeye olan bağlılıklarını ne şekilde etkileyeceğini değerlendirmek için sorulan altıncı soru “Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda her iki tarafında isteklerini doğrudan koşulsuz kabul etse, yöneticinizin bu yaklaşımı işletme olan bağlılığınızı nasıl etkiler?” şeklindedir. Katılımcıların ifadeleri olumlu, olumsuz ve kararsız olarak üç kategori etrafında toplanmıştır ve böyle bir yaklaşım da yönetimle ile ilgili ciddi sorunların olduğunu sıklıkla ifade etmişlerdir.

Uyma çatışma yönetim tarzının olumsuz kategorisinin kod dağılımı Grafik 3.12’ de gösterilmiştir.

Grafik 3.12: Uyma (Olumsuz) Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcılar görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

“Bu da olumsuz etkiler. Yönetici bir çatışma içerisindeki iki tarafı da haklı buluyorsa zaten burada bir problem vardır. İki tarafı da geçiştirmek amacıyla yapılan bir şeydir. Ben yöneticiyle konuştuğumda sen haklısın deyip benden sonra çatışma içerisinde olduğum karşı tarafa da sen haklısın diyorsa burada yönetimsel olarak bir sıkıntı vardır.” (K1)

“Bu şekilde fazla taviz vermek de iyi değil. Bu aslında çatışmayı çözmekten kaçınmaktır bana göre. Çoğu olayda haklı zaten bir adım öne çıkar. Ayrıca yönetimsel açıdan böyle bir yöntem izlenirse çalışanlar kendilerini kandırılmış

hissedebilir. Ciddiye alınmadıklarını hissedebilir. Bu da bağlılıklarını olumsuz etkiler."(K6)

"Çok Olumsuz etkiler. Yani koşulsuz kabul etmesi yöneticimin kendi görevlerini yerine getirmemesi demektir aslında." (K8)

"Aslında bu çok olumlu gözükmesine rağmen sonucu olumsuz olan bir durum. Çünkü, şirkette bir hiyerarşik düzenin kaybolduğunu düşüncesine varırım ben. Benim de karşı tarafında isteklerini doğrudan, sorgusuz sualsiz kabul ederse bu şirkete olan bağlılığımı azaltırdı açıkçası."(K3)

"Yani bu çok profesyonel bir yaklaşım olmayacağı için samimiyetsiz bulurum. Yine olumsuz etkiler. "(K5)

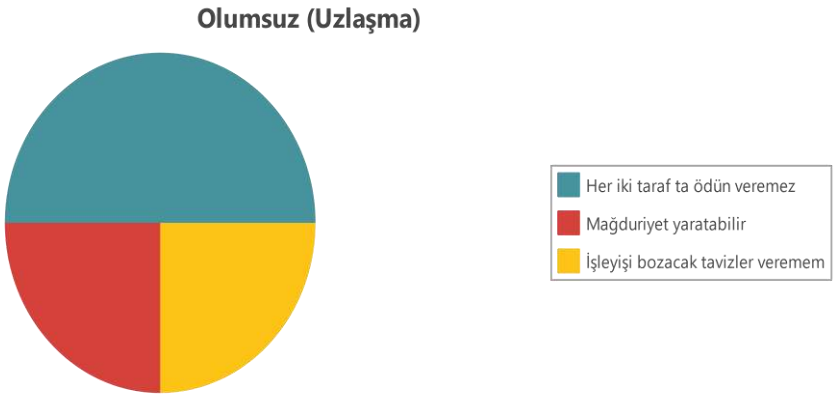
Olumlu etkisinin olacağını ifade eden ve kararsız olduğunu ifade eden bir katılımcı vardır. Onların da görüşleri aşağıda örnek gösterilmiştir.

"Yani biraz çatışmaya aykırı olur ama olumsuz etkileyeceğini düşünmüyorum. Sonuçta işte yaşanan çıkarlar genelde işin devamlılığı için tabi kişisel çıkarlar da olabiliyor ama işin devamlılığını sağlar, olumlu etkiler."(K4)

"Yani Net bir şey söyleyemem."(K2)

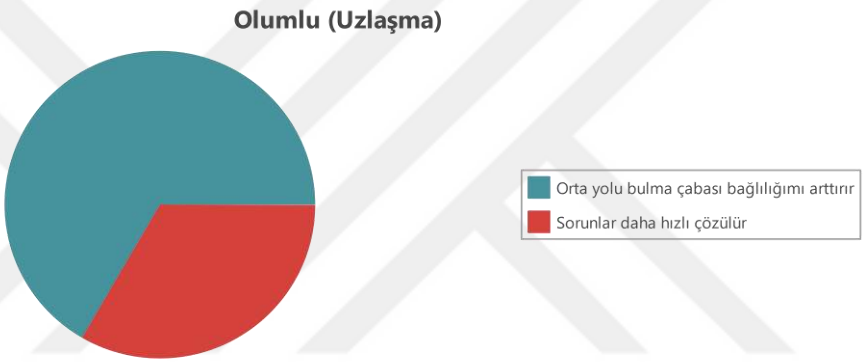
Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına uzlaşma tarzının işletmeye olan bağlılıklarını ne şekilde etkileyeceğini değerlendirmek için sorulan yedinci soru "Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda her iki tarafında isteklerinden taviz vermesini, pazarlık yapmasını ve bu şekilde orta yolu bulmasını istese, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınızı nasıl etkiler?" şeklindedir. Katılımcıların ifadeleri olumlu, olumsuz, değişmez ve kararsız olarak 4 kategori etrafında toplanmıştır. Katılımcıların bazıları her iki tarafın da taviz veremeyeceğini dolayısıyla pazarlık yapamayacağını sıklıkla ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise orta yolu bulma çabasının işletmeye olan bağlılıklarını arttıracağını vurgulamıştır. Uzlaşma çatışma yönetim tarzının olumlu ve olumsuz kategorilerinin kod dağılımı grafik 3.13 ve 3.14'de gösterilmektedir.

Grafik 3.13: Uzlaşma (Olumsuz) Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Grafik 3.14: Uzlaşma (Olumlu) Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda örnek olarak verilmiştir.

"Her iki tarafı da incitmeden bir yaklaşımda bulunursa bu durum, örgüte olan bağlılığımı olumsuz anlamda etkilemez. Çünkü her iki tarafı da kırmadan bir orta yolu bulma çabasında olduğu için, şahsen bağlılığımı arttırır."(K3)

"İyi etkiler. Çünkü iki tarafta kendinden fedakarlıkta bulunsa işlerin zaten bu çatışma seviyesine gelmeyeceğini düşünüyorum. Böyle bir durumda işin daha hızlı çözülmesi için iki tarafta taviz verse orta yol bulsa daha rahat ilerler diye düşünüyorum."(K8)

"Orada benim yaptığım işleri bozacak bir taviz vermemi söylerse o kötü olur. Sonuç olarak son sözü söyleyen biziz. Zaten oradaki diğer çalışanlarında rahat bir şekilde çalışması için elimizden geleni yapıyoruz.

Ancak her şeyi sağlayamadığımız zamanlar oluyor. Çünkü gemiye geçtiğimiz anda bizde planlamaya bağlıyız. Burada bizim alabileceğimiz bir insiyatif yok onu vardiya amirinin alması lazım. O yüzden her iki tarafta çok ödün veremez." (K1)

"Olumsuz yönde etiler. Her iki tarafında isteklerinden taviz vermesi gibi bir durumdan söz edilemez. Yine örnek vermem gerekirse, gümrük işlemleri liman ardiye işlemleri gibi süreçler tamamlanmadıysa, benim kotneynerle ilgili bir işlem yapmam söz konusu olamaz. Bu sebeple bir pazarlık söz konusu da olamaz. Bundan hiçbir şekilde taviz de veremem. Çünkü limanlar sınır kapısıdır, gümrük sahalarıdır, belirli bir kuralları ve prosedürleri vardır bu sebeple bir pazarlık durumu ya da taviz verme durumu söz konusu değildir."(K7)

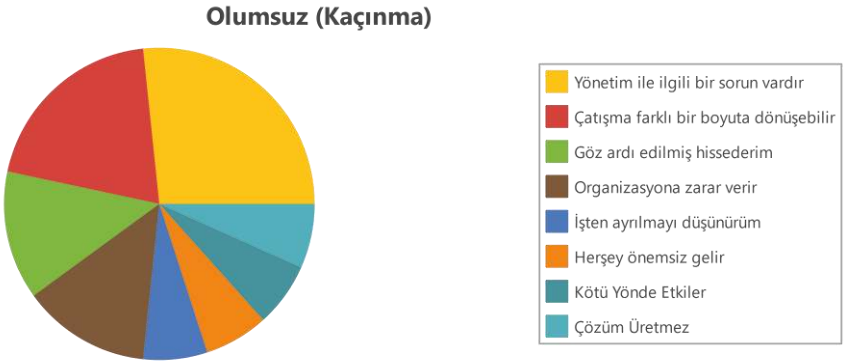
Uzlaşma çatışma yönetim tarzının işletmeye olan bağlılıklarında bir değişim yaratmayacağını ve kararsız olduğunu ifade eden bir katılımcı vardır. Görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

"Olumsuz etkileyeceğini düşünmüyorum, olumlu bir etkisi de olur diyemem nötr dür bence." (K4)

" Yani Net bir şey söyleyemem"(K2)

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına uzlaşma tarzının işletmeye olan bağlılıklarını ne şekilde etkileyeceğini değerlendirmek için sorulan sekizinci soru "Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda kenara çekilip, çatışmaları görmezden gelmek gibi bir yol izlerse, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınızı nasıl etkiler?" şeklindedir. Katılımcıların tamamı böyle bir yaklaşımın işletmeye olan bağlılıklarını olumsuz etkileyeceğini, yönetimle ilgili bir sorunun olduğunu, göz ardı edişmiş gibi hissedeceğini, hatta işten ayrılmayı bile düşüneceğini sıklıkla vurgulamıştır. Grafik 3.15'de gösterilmektedir.

Grafik 3.15: Kaçınma (Olumsuz) Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

"Bu da kötü etkiler. Herhangi bir müdahalede bulunmaması demek oradaki çatışmanın çok daha farklı bir boyuta dönüşebileceği anlamına gelebilir. Sonuçta çatışma başladığı zaman çatışmanın nerede duracağı, dışarıdan bunu yapamazsınız tarzı bir müdahale olmadığı sürece iki tarafın aklından geçenlerin nereye gideceğini bilemeyiz.

Çünkü eğitim olarak kıyaslama yapmak istemiyorum ama burada ilkokul mezunu da çalışıyor, lise mezunu da çalışıyor, üniversite mezunu da çalışıyor, yüksek lisans mezunu da çalışıyor. Herkesin aldığı eğitim, yaşadığı coğrafya farklı, herkesin hayatta yaşadığı zorluklar farklı bunları da düşünmek lazım. Örneğin, biriyle bir çatışma içerindeyim ve karşı taraf haklı ama ben durmuyorum ve devam ediyorum. Böyle bir durumda yöneticinin izlemesi demek yani "bunlar kavga etsin, ben bunların çıkışını vereyim" demek gibi bir durum."(K1)

"Olumsuz etkiler. Çünkü bir ast üst ilişkisi varsa ve ortada da bir problem varsa kim olursa olsun hangi pozisyonda olursa olsun o problemin çözülmesi için yöneticisinden bir adım bekler. Bu konuda da bir destek görmüyorsa her şey önemsiz gelir o noktadan sonra." (K5)

"Olumsuz etkiler. Yani kaba bir tabir olacak ama o zamanda "meydanda at koşturmak" gibi olur. Yani bir sorunu görmezden gelmek ve akışına bırakma tamamen kötü bir durumdur. Yani böyle bir durumda yöneticim olaya müdahale etmezse, sorun çıkaran kişi tekrardan sorun çıkarmaya devam eder ve bu artarak

devam eder. İş akışını ve iş düzenini bozar. İş içerisindeki uyumu bozar. Bu daha da kötü etkiler.” (K8)

“Bu durum negatif anlamda daha fazla etkiler. Çünkü muhataba alınmamış, hiç sayılmamış, göz ardı edilen biri olarak görürüm kendimi. Bu durumda örgüte olan bağlılığımı negatif olarak etkilerdi. Hatta işten ayrılmayı bile düşünebilirdim.” (K3)

3.6.5. Liman Çalışanlarının Yöneticilerinden Bekledikleri Çatışma Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılım sağlayan liman çalışanlarına sorulan son soru “Sizce meydana gelen çatışmalarda yöneticiniz nasıl bir yol izlemeli?” şeklindedir. Alınan cevaplar bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma ve çatışmaları öngörme olmak üzere dört kategori etrafında toplanmıştır. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı kod matris dağılımı tablo 3.7’de gösterilmektedir.

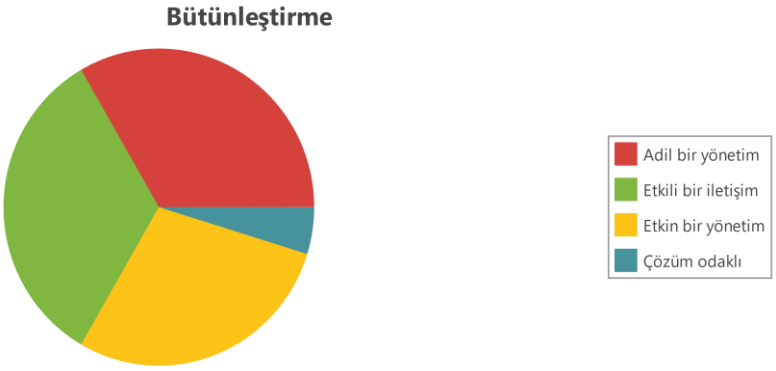
Tablo 3.7: Çalışanlarının Bekledikleri Çatışma Yönetim Tarzı Matris Dağılımı

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	TOP...
Çatışmaları Öngörme									1
Hükmetme									2
Uzlaşma									1
Bütünleştirme									21
TOPLAM	5	2	3	2	3	3	3	4	25

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Liman çalışanlarının meydana gelen çatışmalarda yöneticilerinden bekledikleri çatışma yönetim tarzı genellikle bütünleştirme yaklaşımıdır. Bütünleştirme kategorisinde adil bir yönetim, etkin bir yönetim ve etkili bir iletişim olmalı ifadeleri sıklıkla vurgulanmıştır. Bütünleştirme kategorisinin kod dağılımı Grafik 3.16’da gösterilmektedir.

Grafik 3.16: Bütünleştirme Kod Dağılımı



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Bazı katılımcılar görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

"Öncelikle sektördeki yöneticilerin şunu anlamaları lazım bu iş insan işi, insanla iletişim işi. Denizcilik sektöründeki işlerin yüklemesi olsun, tahliyesi olsun, acente olsun insanla uğraşma işidir. Yöneticilerin öncelikle çok iyi bir insan ilişkisi olması lazım. "Şunu şöyle yapalım bitsin" tarzında değil de "bunu böyle yapabilmemiz için böyle olmalı" şeklinde olmalı. Bunu söylemesi lazım. İyi bir yönetim olması lazım stratejik bir ilerleyiş olması gerek. Yöneticilerin daha çok olaya hakim olmaları gerekiyor. Normal bir şekilde adaletli bir şekilde süreci yönetmeleri gerekiyor." (K1)

"Her iki tarafı da kesinlikle dinlemeli. Çatışmanın konusu hakkında bilgi sahibi olmalı ama sebepleri hakkında da bilgi sahibi olmalı.

Konu her neyse o konunun detayları hakkında bilgi sahibi olmalı ki, kimin haklı kimin haksız olduğuna dair de bir fikir yürütebilsin. Yani objektif olmalı, bize güven vermeli, taraflardan biri yöneticim bana daha yakın gibi bir algıya kapılmamalı. Onun dışında dinlemeyi bilmeli, anlatılanları sabırla dinleyebilmeli, sonrasında yapacağı yorumları şahsa yönelik değil de o konuya yönelik yapmalı. Yani ortada bir problem var ve o problem kişiden kaynaklanıyorsa ayrı tabi eğer işletmenin işiyle ilgili bir durumsa onu o özelde değerlendirilmeli. Bunun haricinde çok kişisel konuları olayın içerisinde dahil etmeden problem çözüme kavuşturulmalı." (K5)

“Limancılık sektörü çok yoğun ve çok yorucu bir sektör. Her an her şey olabiliyor. Bu yüzden iletişim ve anlayış çok önemli. Yöneticilerin her şeyden önce hangi alanın ya da departmanın yöneticileri ise o konu ile ilgili çok iyi bir bilgi birikimine sahip olmaları lazım. Hatta en alttan, çekirdekten her şeyi görerek yetişmeleri lazım. Bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yönetici her pozisyondan insanın yerine kendini koyabilmeli, empati yapabilmeli. Liyakatsiz gökten zembille inen yöneticilerin çatışmaları etkin bir şekilde çözmesi zaten mümkün olamaz. Bunun dışında da düzgün bir iletişim kurabilmek çok önemli. Hem yazılı hem de sözlü iletişim anlamında çok önemli. Bir yönetici herkesi dinleyerek, geçmişini ve bilgi birikimini de kullanarak çatışmaları çözmeli.” (K6)

“Bence yönetici organizasyonun çıkarını destekleyecek şekilde çatışmaya yapıcı yaklaşıp iki tarafı da kırıp dökmeden, organizasyonun ve işletmenin çıkarına olumlu etki edecek şekilde, her iki tarafı da ikna ederek çözüme kavuşturması en güzel sonuç olur.”(K4)

Hükmetme kategorisi oluşturan kodlar; ücret kesintisi ve işten çıkarma şeklindedir. Katılımcının görüşleri aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

“Tabi korku hegemonyası oluşturmak istemez kimse ama işine son verilmesi, ücret kesintisi gibi cezalar verilebilir.” (K1).

Uzlaşma kategorisi orta yolu bulma kodundan oluşmaktadır ve katılımcı görüşlerini şu ifadelerle desteklemiştir:

“Öncelikle çatışma içerisindeki iki tarafı da dinleyip orta yolu bulma odaklı olmalı. Bu bende olabilirim karşı tarafta. Mümkün olduğunca iki tarafı da dinleyip ortak çıkar odaklı, iki tarafı da üzmeyecek şekilde çözülmesi bence daha iyi olur.”(K3)

Literatürdeki çatışma yönetim tarzlarından farklı olarak, bir katılımcı yöneticinin çatışmalara önceden önlem alması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcının görüşleri aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

“En önemlisi bence çatışmalara sebep olabilecek sorunları ortadan kaldırmalı. Yani böyle bir durumu önceden öngörüp “evet bu sorun çıkabilir, o zaman şu olabilir” diyerek bu durumu öngörerek bunun önlemlerini önceden almalı. Önceden önlem alırsa çatışma meydana gelme ihtimali olsa bile çatışma hafifleyecektir veya çatışma sırasında en az hasarla bu sorun hemen çözülür.” (K8)

SONUÇ

Denizyolu taşımacılığı diğer taşıma türlerine göre yüklerin daha ucuz maliyetle taşınmasına olanak sağlamaktadır. Bu sebeple günümüzde dünya ticaretinin ve ülkemiz dış ticaretinin büyük bir kısmı denizyolu taşımacılığı ile gerçekleştirilmektedir. Hal böyle olunca sektörde istihdam edilecek birçok kişiye ihtiyaç duyulmakta ve bu ihtiyaç giderek artmaktadır. Ancak sektörde birçok insanın istihdam edilmesi, bunlar arasındaki kişisel farklılıkların, yoğun iş temposunun ve işletme kaynaklarının da kısıtlı olması nedeniyle sektörde faaliyet gösteren işletmelerde sıklıkla çatışmaların meydana geleceği söylenebilir.

Sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan dünyamızda işletmeler için rekabet kavramı oldukça önemlidir. Denizcilik sektörünün bir alt sektörü olan limanlarda verimliliği etkileyen önemli unsurlardan biri de liman çalışanlarının performansıdır. Liman çalışanlarının performansının artması işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu sebeple liman çalışanları arasında meydana gelen çatışmaların performans üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmaması için doğru bir çatışma yönetim tarzı gereklidir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın iş performansı ve devamlılık üzerindeki olumlu etkileri sebebiyle bu iki kavram liman işletmeleri için oldukça önemlidir.

Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği ile liman işletmelerinde örgütsel çatışma nedenlerinin, örgütsel çatışma yönetim tarzlarının, örgütsel bağlılık türünün belirlenmesi ve örgütsel çatışma yönetim tarzlarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkileyeceğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Türkiye'deki liman işletmelerinde faaliyet gösteren 8 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yanıt aranan ilk soru liman işletmelerinde örgütsel bağlılık türlerinin neler olduğudur. Sonuçlar şu şekildedir:

- İşletmeye karşı çıkarcı bağlılık hisseden liman çalışanlarının, işletmenin kurumsal bir firma olması, işletmenin büyüklüğü ve işletmenin çalışanına kendini geliştirebilme imkanı sunması, ifadelerinin sıklıkla vurguladığı ve bunların bağlılığının temelini oluşturduğu görülmüştür.

- İşletmeye karşı duygusal bir bağlılık hisseden katılımcılar da işletmenin çalışanlarına değer verdiğini, kişilik özelliklerine uyduğunu, hayatında önemli bir yere sahip olduğunu sıklıkla ifade etmiş hatta kadın çalışanların fazla olmasının işletmeye olan bağlılığını arttırdığını belirtmiştir.
- İşletmeye karşı devam bağlılığı hisseden katılımcıların bağlılığının temelinde aileye vakit ayırabilme imkanı ve işe yeni başladığı için tecrübe kazanma ihtiyacı yatmaktadır.
- Çalışanların işletmelerine karşı ahlaki bir bağlılık hissetmesinde ise kariyer başlangıcı ve gelişiminin aynı işletmede olması ifadesi vurgulanmıştır.
- Ancak genel olarak baktığımızda katılımcıların, işletmelerine çıkarcı bir bağlılık hissettiği yani işletmeden karşılığını aldığı sürece çalışmalarını sürdüreceği söylenebilmektedir.

Araştırmada yanıt aranan ikinci soru Liman işletmelerinde meydana gelen çatışmaların sebeplerinin neler olduğudur. Sonuçlar şu şekildedir.

- Liman işletmelerinde meydana gelen çatışmaların ise genelde iş/hizmetten kaynakladığı görülmüştür. Katılımcılar, işlerin zamana dayalı olması, iş prosedürü ve iş güvenliği ifadelerini sıklıkla vurgulamıştır. Limanlarda zaman kavramının oldukça önemli olması sebebiyle aslında beklenen bir sonuç olmuştur.
- Katılımcılar işlerin belirli bir sıra ile yapıldığı, bunun dışına çıkılamadığı ancak karşı tarafın bu durumu anlayışla karşılamadığını ve bu sebeple çatışmaların sıklıkla meydana geldiğini ifade etmişlerdir.
- Yani hem iş prosedürü hem de taraflar arasında doğru bir iletişimin olmaması çatışmaları meydana getiren önemli bir etkendir. Dolayısıyla limanlarda iş prosedürünün iki tarafa da açık bir şekilde bildirilmesi ve doğru bir iletişim eğitiminin verilmesi meydana gelebilecek çatışmaları azaltabilir.

Bunun dışında bazı çalışanların mola sürelerine dikkat etmediği, bazı amirlerin çalışanlara baskı oluşturduğu, çalışanların izin haklarından yararlanamadığı, özel durumlarının dikkate alınmadığı ve bu durumlarında çatışmalara sebep olduğu ifade edilmiştir. Yöneticilerin bu konuda daha duyarlı davranması meydana gelen çatışmaları azaltabilir.

Araştırmada yanıt aranan üçüncü soru liman işletmelerinde örgütsel çatışma yönetim tarzlarının neler olduğudur. Sonuçlar şu şekildedir:

- Katılımcılar, meydana gelen çatışmalarda yöneticilerinin iki tarafında görüşünü aldığını, taraflara açık bir şekilde konuştuğunu ve çözüm amacıyla bir yol izlediği ifade etmişlerdir. Dolayısıyla liman yöneticilerinin meydana gelen çatışmalarda genellikle bütünleştirici bir yaklaşımla hareket ettiği söylenebilir.
- Ancak bazı katılımcılar da yöneticinin çatışmalara baskıcı ve otoriter bir şekilde müdahale ettiğini belirtmiştir. Yüksek lisans eğitimi gören bir çalışana gerekli kolaylığın gösterilmediğini hatta bu durumun çalışanın işten ayrılmasına sebep olduğunu ve işletmenin gelecek vaat eden bir çalışanını kaybettiğini ifade etmiştir.
- Bu sebeple yöneticilerin böyle bir yaklaşımı tercih etme konusunda hem ikili ilişkiler açısından hem de işletmenin nitelikli işgücünü kaybetmemesi açısından daha dikkatli olması gerekmektedir.

Araştırmada yanıt aranan dördüncü soru liman işletmelerinde yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların örgütsel bağlılığını ne şekilde etkilediğidir. Sonuçlar şu şekildedir:

- Liman çalışanları, bütünleştirme yaklaşımının işletmeye olan güvenlerini arttıracağını, her iki tarafında isteklerinin karşılanabilmesinin bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmişler ancak pratikte böyle bir çözüm yaklaşımının uygulanamayacağını belirtmişlerdir.

Taraflardan birinin mutlaka duruma tepki göstereceğini ve kendi istediği şekilde sonuçlanması isteyeceğini vurgulamışlardır.

- Hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim tarzlarının ise tüm katılımcıların işletmeye olan bağlılığını olumsuz etkileyeceği görülmüştür. Bu sonuçlar literatürde örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, nicel araştırma yöntemleri ile inceleyen bazı çalışmaların sonuçlarını da desteklemektedir (Kassim ve İbrahim,2016; Ariifin ve Rochimin, 2019; Kassim ve Hazril, 2014; Wanyonyi vd.,2015; Khaled ve Galal,2015; Reio ve Jeannie,2013; Londan ve Gary,1978).
- Yöneticinin meydana gelen çatışmalarda baskıcı ve otoriter olmasının çözüm üretmeyeceği, iş stresini daha da arttıracağı aynı zamanda çatışmaları görmezden gelmesinin de yönetimde bir sorun olduğu düşüncesini ortaya çıkaracağını, çatışmaların daha farklı bir boyuta dönüşebileceğini hatta bazı çalışanlar bu yaklaşımdan dolayı işten ayrılacağını ifade etmişlerdir.
- Dolayısıyla hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim tarzlarının çalışanların işletmeye olan bağlılığını olumsuz etkileyeceği söylenebilmektedir.

Araştırmada yanıt aranan beşinci soru ise liman işletmelerinde meydana gelen çatışmaları çözmek için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğidir. Sonuçlar şu şekildedir.

- Katılımcılar meydana gelen çatışmalarda yöneticilerin çatışmaları adil bir şekilde, her iki tarafı da dinleyip görüşlerini alarak, doğru bir iletişim ile çözüme kavuşturması gerektiğini vurgulamıştır.
- Literatürdeki çatışma yönetim tarzlarından farklı olarak bazı katılımcılar yöneticilerin meydana gelebilecek çatışmaları öngörmesi gerektiğini zaten bu şekilde bir yaklaşımda bulunursa çatışmaların çok daha kolay çözüleceğini ifade etmiştir.

Ülkemiz liman işletmelerinde alt, orta ve üst düzey kademelerde görev alan liman yöneticilerinin, meydana gelen çatışmalarda taraflara karşı adil olması, her iki tarafı da dinleyip görüşlerini alması, doğru bir iletişim kurması, iş ortamındaki sorunlara hakim olup çıkabilecek çatışmaları öngörmesi, çatışmalara baskıcı bir şekilde müdahale etmemesi aynı zamanda çatışmaları görmezden gelmemesi önerilmektedir. Aksi halde çalışanların işletmeye olan bağlılıkları olumsuz etkilenecek, bu durum doğrudan işten ayrılma ile sonuçlanmasa bile çalışanların düşük performans göstermesi, işe geç gelmesi gibi istenmeyen durumlara sebep olabilecek ve huzursuz bir iş ortamının oluşması ile sonuçlanabilecektir. Ayrıca Katılımcılar işletmeye olan bağlılıklarında işletmenin kariyer gelişimini desteklemesi ifadesini sıklıkla vurgulamıştır bu sebeple gelecek çalışmalarda Kariyer planlamasının, örgütsel bağlılığa etkisi farklı araştırma yöntemleri ile incelenebilir.

KAYNAKÇA

Abazeed, R. (2017). Impact of organizational conflict strategies on organizational commitment at public universities in the North Region of Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science. 7*(4), 182-194.

Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3*(6), 118-137.

Abou Ramadan, A., & W., E. (2020). Toxic leadership: conflict management style and organizational commitment among intensive care nursing staff. *Evidence-Based Nursing Research 2*(4) , 46-59.

Abuzaid, A., Al-Haraisa, Y., & Alateeq, M. (2022). Relationship Between Conflict Management and Employees' Commitment: The Mediating Role of Work Motivations. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 6*(3), 163-172.

Agbakwuru, K., & Yusuf, J. (2021). Conflict management styles and organisational commitment amongst library staff in ABUAD. *Library Philosophy and Practice* (E-Journal), 5942, 1-15.

Ak, B. (2022). *İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri: Kamu Sektöründe Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ak, M. (2017). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkililik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme. . *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi, 1*(3)*,* 27-42.

Akay, C. (2013). Ortaokul öğrencilerinin yaparak-yaşayarak öğrenme temelli TÜBİTAK 4004 bilim okulu projesi sonrası bilim kavramına yönelik görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9*(2), 326-338.

Akgirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.13*(2), 1-11.

Akhtar, N., & Hassan, S. S. (2021). Conflict Management Styles as Predictors of Organizational Commitment in University Teachers. *Journal of Behavioural Sciences. 31*(1), 98-123.

Aksoy, A., & Yılmaz, O. (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Values Studies,* (6), 73-83.

Al-Jawazneh, B. (2015). Conflict handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management, 10*(3), 141-151.

Alleb, N. J., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology, 63*(1), 1-18.

Altınbaş, B. (2008). Ö*rgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altındal, H. (2010). Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediyesi'nde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Ariffin, H., Mazhisham, P., & Rochimin, A. (2019). The Relationship between Conflict Handling Styles and Organizational Commitment at Eversafe Extinguisher Sdn. Bhd. *Journal of Management and Muamalah, 9*(2), 4-16.

Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 51*(1), 395-407.

Aslan, Ş. (2008). Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* (2), 303-323.

Avcı, A. (2020). Örgütlerde İç Çatışmalar ve Yönetimi. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(2), 6-17.

Ayden, C., & Özkan, Ö. (2014). Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi: Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24*(2), 151-167.

Babak, P., Moezzi, E., Preece, C. N., & Wan Zakaria, W. (2017). Value conflicts and organizational commitment of internal construction stakeholders. *Engineering, construction and architectural management, 24*(4), 554-574.

Balay, R. (2007). Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables. *Asia Pacific Education Review (8)*, 321-336.

Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9*(1), 23-28.

Bayraktutan, Y., & Özbilgin, M. (2013). Limanların Uluslararası Ticarete Etkisi ve Kocaeli Limanlarının Ülke Ekonomisindeki Yeri. Kocaeli: *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11- 41.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi.* (59), 125-139.

Bernaldez, E., & Gempes, G. (2016). The Mediating Effect of Conflict Management Styles of School Heads on the Relationship Between Ethical Climate and Organizational Commitment Among Public Elementary Schools in Region XI. *International Journal of Management Excellence, 7*(1), 751-761.

Bernard, O., & Ashimi, R. A. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3*(6), 118-137.

Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.*Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(19), 75-94.

Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management, 13*(1)*,78-94.*

Cadetships. (2022, 12 12). *Chiltern Maritime Cadetships*. Temmuz 04, 2024 tarihinde https://www.chilternmaritime.com/why-is-the-maritime-industry-so-important/ adresinden alındı

Candoğan, A., & Erigüç, G. (2006). Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9*(2), 126-153.

Ceylan, A., Ergün, E., & Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.

Ceylan, E., Kurt, S., Yüksel, G., & Özdemir, H. (2024). İlkokul öğretmenlerinin girişimcilik hakkında görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi, 4*(2), 494-513.

Ceylan, S. (2020). Deniz Taşımacılığı ve Incoterms: Fob'a İlişkin bir Değerlendirme. *Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(2), 13-39.

Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan insana.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çelik, K., & Tosun, A. (2019). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences, 9*(1), 99-121.

Çolak, M. D. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(23), 304-332.

Çoşkun, U. (2022).*Personel Güçlendirme ve Örgüt Yapısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kurumsal Araç Kiralama İşletmelerinde Bir İnceleme.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Çürük, R. (2014). *Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Samsun: On Dokuz Mayıs Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinçer, E., & Kart, M. E. (2021). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi. . *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(4)* , 21-42.

Doğan, M. (2020). *Franchising Sisteminde Örgütsel Çatışma Yönetiminin İşletme Performanısına Etkisi : Konya İli Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29*, 37-61.

Duygulu, S., & Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının bir Belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, 14*(2), 61-73.

Düşükcan, M. (2008). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Düz, S. (2012). *Konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekmekçi, A. K. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research,. 3*(3), 68-73.

Eray, T. E. (2016). *Çatışma Yönetimi ve Halkla İlişkiler.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış İstanbul: Avcıol Basım Yayım, s. 543.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayım.s.543.

Ergün, H., & Çelik, K. (2019). Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 34*, 113-121.

Ertürk, M. (1994). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* . İstanbul: Beta.

Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversi'nde bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 121-147.

Esen, A., Oral, G., & Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education, 4*(1), 62-80.

Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations.* Free Press; Revised .

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly. 33*(1), 61-81.

Gökçe, O. (2019). *Klasik ve Nitel İçerik Analiz:Felsefe,yöntem,uygulama.* Konya: Çizgi Kitabevi.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlilik Yaklaşimlarinin Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review, 2*(1), 37-56.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Baglilik Arasindaki Iliski: Hizmet Sektörü Calisanlari Üzerinde Ampirik Bir Arastirma. *Business and Economics Research Journal, 3*(3), 49-76.

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

Güzel, H. M. (2010). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniveristesi Eğitim Bilimleri Ensititüsü.

Halil, S. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(15), 245-254.

Hammersley, M. (2012). *What is qualitative research?* Bloomsbury Academic.

Handan, E., & Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte örgütsel bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi, 1*(2), 44-50.

Henkin, A. B., & Stephanie, L. (2009). Urban Teacher Commitment: Exploring Associations with Organizational Conflict, Support for İnnovation, and Participation. *Urban Education, 44*(2), 160-180.

Hussein, A. F., & Al-Mamary, Y. H. (2019). Conflicts: Their Types, and Their Negative and Positive Effects on Organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research, 8*(8), 10-13.

Hussein, A., Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017). Conflict Management Styles and Organizational Commitment: the Conceptual Framework Development. . *International Journal of Research in Management, Science & Technology, 5*(1), 86-97.

Jeffrey L., T., Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: examining two levels of supervisory support as multilevel moderators 1. *Journal of Applied Social Psychology, 35*(11), 2375-2398.

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources, 4*(1), 62-79.

Jr., S., & Charles, H. (1999). The Relationship Between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover İntentions in the Salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 19*(1), 43-49.

Kantav, N. (1998). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma ilişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American sociological review, 33*(4), 499-517.

Kapıcı, S., & Somayyeh, R. (2016). Eğitim Ögütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2*(2), 55-79.

Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. (2012). Çatişmanin Nedenleri ve Çatişma Yönetim Tarzlari İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26*(3-4), 215-237.

Kassim, M. A., & Hazril, İ. İ. (2014). Conflict Management Styles and Organizational Commitment: A Study Among Bank Employees in Penang. *International Journal of Business, Economics and Law, 4*(1), 45-53.

Kassim, M., & Ibrahim, H. (2016). Relationship Between Distributive Justice, Procedural Justice, Conflict Management Styles and Affective Commitment: A Study Among Bank Employees in Northern Malaysia. *Journal of Management, 47*(1), 15-27.

Kavacık, M., Baltacı, F., & Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5*(3), 73-85.

Kavurgacı, N. (2020). *Örgütsel Miyopizm ve Örgütsel Çatışmanın Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Karaman OSB'de bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, H. (2021). *Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Kuşadası Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Khaled, A., & Galal, A. (2015). The Relationships Between Conflict Management Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Workers in Public and Private Sectors. *Universal Journal of Psychology, 3*(2), 41-50.

Kım, J. (2007). A study of relationships among conflict, job satisfaction, and organizational commitment on general hospitals. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 13*(4), 421-430.

Kim, M. S., & Leung, T. (2000). A Multicultural view of Conflict Management Styles: Review and Critical Synthesis. *Annals of the International Communication Association, 23*(1), 227-270.

Kırel, Ç. (1997). Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(1), 477-492.

Kırımlı, Y. (2018). Örgütsel Çatışma Çözümü Tekniklerinde Güncel bir Yaklaşım: Psikodrama. *İş'te Davranış Dergisi, 3*(2), 148-161.

Kocabıyık, O. O. (2016). Olgubilim ve Gömülü Kuram: Bazı Özellikler Açısından Karşılaştırma. . *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6*(1), 55-66.

Kocaman, P. (2021). *Nepotizmin Örgütsel Çatışma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 28*(8), 200-211.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Konak, M., & Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim ve Yönetim Dergisi*, *21*(1), 69-91.

Laka-Mathebula, M. (2005). *Modelling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust.* Doctoral dissertation. Pretoria: University of Pretoria , Faculty of Economy and Management Sciences.

London, M., & Gary, H. (1978). The Relationship Between Employee Commitment and Conflict Resolution Behavior. *Journal of Vocational Behavior, 13*(1), 1-14.

Metin, O., & Ünal, Ş. (2022). İçerik Analizi Tekniği: İletişim Bilimlerinde ve Sosyolojide Doktora Tezlerinde Kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22*(2), 273-294.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

Mishra, H., & Chatterjee, Y. (2021). Conflict Management Techniques which Affect Future Co-Operation and Task Accomplishment in Thailand Automotive Industry. *Academic Social Research. 7*(3), 1-9.

Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly, 30*(1), 143-158.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of vocational behavior, 14*(2), 224-247.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior.. *Journal of applied psychology, 71*(3), 492.

Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(1), 81-114.

Özgan, H. (2011). Örgütsel Davranış Bağlamında Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Yöneticiyi Değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Algıları Arasındaki İlişkiler. *Educational Sciences: Theory and Practice, 11*(1), 241-247.

Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (22), 37-60.

Pakpahan, B. A. (2018). The İmpact of Organizational Culture, Conflict Management, and Procedural Justice Towards Normative Commitment of Human Resource at Stakpn Tarutung. *International Journal of English Literature and Social Sciences, 3*(2), 174-180.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational İnvolvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*(1), 43-59.

Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale. *Annals of the International Communication Association, 6*(1), 629–652.

Rahim, A., & Bonoma, T. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological reports. 44*(3), 1323-1344.

Rahim, M. (1985). A Strategy For Managing Conflict in Complex Organizations. *Human*, *38*(1), 81-89.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International journal of conflict management, 13*(3), *206-295.*

Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations.* Londra: Quorum Books.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The organization Man Revisited. *Academy of management Review, 12*(3), 460-471.

Randall, D. M. (1990). The Consequences of Organizational commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior, 11*(5) , 361-378.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review, 10*(3), 465-476.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of applied Psychology, 71*(3), 508-514.

Reio, T. G., & Jeannie, T. (2013). Workplace Incivility and Conflict Management Styles: Predicting Job Performance, Organizational Commitment and Turnover Intent. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET), 4*(4), 15-37.

Sarıçam, F., & Taş, H. Y. (2021). Örgütlerde Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi. *International Mangament and Social Research Conference* (s. 203-212). İstanbul: .

Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 31*(31), 414-429.

Satu, E., & Kyngas, H. (2008). The Qualitative Content Analysis Process, *Journal of Advanced Nursing, 62*(1), 107-115.

Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(15), 245-254.

Shamila, F., & Vinokanth, S. (2018). The Impact of Conflict Managing Style on Organizational Commitment in an Insurance Industry in Batticaloa District. *International Journal of Research, 5*(4), 2752-2754.

Shenton, A. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects, *Education for information, 22*(2), 63-75.

Siegel, P. A., C., B. J., Fishman, A. Y., & Garden, C. (2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship Between Work-life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 13-24.

Sığrı, Ü., & Dinçer, A. P. (2013). İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9*(18), 195-213.

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.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. . *Administrative science quarterly, 22*(1), 46-56.

Sulıman, A. (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development, 21*(3), 170-183.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration, 2*(3), 49-65.

Şahin, A., & Örselli, E. (2010). Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması..*Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(19), 42-62.

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

Şahin, M., Kılınç, Z., Gürer, B., Hacıoğlu, O., & Aktaş, S. (2014). İşitme ve bedensel Engelli Sporcuların Yaşadıkları Çatışma Türlerinin Bazı Demografik Değişkenler Yönünden İncelenmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *5*(3), 28-36.

Şahin, S., & Aksu, S. G. (2015). İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri ile Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği.. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 135-154.

Şanlıöz, E. (2019). *Örgütsel Çatışma Yönetimi: Üniversitelerde Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Şencan, N., Yegenoğlu, S., & Aydıntan, B. (2013). Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal, 17*(2), 104-112.

Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi.* Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Ankara: Gazi Kitapevi.

Takım, A. (2012). *Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerşndeki Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama).* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarı, R., & İnce, M. R. (2019). Denizyolu Taşımacılığı Piyasası Kapsamında Küresel Ticaret Hacminin Analizi: Markov Rejim Değişim Modeli. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (37), 1-20.

Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği.* Yüksek Lisans Tezi.Ankara: Ankara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlilik Üzerine bir Alan Araştirmasi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(1), 37-46.

Thomas, K. (1992.). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. . *Journal of organizational behavior,13(3)*, 265-274.

Tokmak, M. (2018). Örgütsel Adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması. Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topaloğlu, C., & Avcı, U. (2008). Çatışma Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(2), 75-92.

Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar, H. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik:Bir Model Önerisi . *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22*(2), 117-140.

Türk, M., & Doğan, S. (2002). Çatışma Yönetimini Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin ve Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma. *Öneri Dergisi* , *5*(18), 63-86.

Tüzemen, B., & Kunday, Ö. (2021). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Girişimcilik Niyetinin Düzenleyici Rolü. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 5*(9), 25-44.

U.A.B, T. (2022). *Dünya Denizciliğindeki Son Gelişmeler Bülteni.* Ankara: T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Denizcilik Genel Müdürlüğü.

U.A.B, T. (2022). *Ulaşan ve Erişen Türkiye.* Ankara: T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı.

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2022). *Review of Maritime Transport* . Mayıs 20, 2024 Tarihinde https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022_en.pdf adresinden alındı.

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2022). *Review of Maritime Transport,* Mayıs 25, 2024 tarihinde https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021_en_0.pdf adresinden alındı.

Uslu, F., & Demir, E. (2023). Nitel bir Veri Toplama Tekniği: Derinlemesine Görüşme. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 40*(1), 289-299.

Usta, H. (2021). *Öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel çatışma algı düzeyleri arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uysal, İ. (2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama . *Uzman Yeterlilik Tezi* .

Ünsal, S. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2), 261-278.

Varlık, S. (2008). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlama Alanları*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wanyonyi, B. E., Chege, K., & Iravo, M. A. (2015). Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya Seed company employees, Kenya. *International Journal of Academic research in Business and social Sciences, 5*(11), 265-276.

Wombacher, J., & Felfe, J. (2017). The Interplay of Team and Organizational Commitment in Motivating Employees' Interteam Conflict Handling. *Academy of Management Journal. 60*(4), 1554-1581.

Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği.. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 395-412.

Yancı, H. B. (2002). Spor Kulüplerinde Örgütsel Çatışma Yönetimi. . *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 11*(3), 168-172.

Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, *6*(2), 6-18.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(2), 170-178.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (8. Baskı).* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, E. (2016). *Eş Düzey Çalışanlar Arasındaki Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, S. M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimi Dergisi, 13*(2), 216-225.

Yıldız, S. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Sorunu: Nicel ve Nitel Paradigmalarıdan Örnekleme Kuramına Bütüncül Bir Bakış. *Kesit Akademi Dergisi,* (11), 421-442.

Yılmaz, S., & Görecek, P. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research, 6*(42), 2768-2779.

Yirik, S., Yildirim, B. I., & Çetinkaya, N. (2015). A Study on Conflict Management and Conflict Resolution in Hospitality Organizations. *International Journal of Arts & Sciences, 8*(8), 77.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (22), 445-458.

Zangaro, G. A. (2001). Organizational Comitment: A Concept Analysis. *Nursing forum. 36*(2), 14-22.

Zengin, S. (2013). Çatışma Yönetimi ve Müzakere. S. Zengin, M. Buçak, M. Dağlar, & E. v. Doğan içinde, *Güvenlik Sektöründe Operasyonel Yöneticilik* (s. 539-570.). Nobel Yayınevİ.

Zheng, W., Sharan, K., & Wei, J. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management, 4*(1), 12-20.

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

1.Yaş : ……..

2. Cinsiyet : () Kadın ()Erkek

3. Medeni durum: () Evli ()Bekar

4. Eğitim durumu: () Lisans () Yüksek Lisans ()Doktora

5. Mesleki Deneyim: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 () 16-20 ()21 ve üzeri

6. Departmanınız: () Operasyon ()Planlama ()Pazarlama ()Destek Hizmetleri ()Mali İşler

Ek 2: Çatışma Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşme Formu

Tarih: …….

Görüşmenin Başlama Saat:…….

Bitiş saati:…….

Merhaba, benim adım Barış DEDAŞ. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeciliği ve Ekonomisi Alanında Yüksek Lisans Eğitimime devam etmekteyim.Denizcilik sektöründe meydana gelen çatışmaların yönetim tarzları ve sektörde çalışanların örgütsel bağlılığını anlamaya ilişkin bir çalışma yapıyorum. Bu araştırma sonunda elde edilen bilgiler denizcilik sektöründe meydana gelen çatışmalar, çatışmaların yönetim tarzları, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve çatışma yönetim tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde oluşturabileceği etkileri anlamamıza yardımcı olacaktır. Bu nedenle sizin de çatışma yönetim tarzlarına ve örgütsel bağlılığa ilişkin düşüncelerinizi merak ediyorum.

Bu araştırma kapsamında sizlerle yüz yüze yaklaşık ….. dk süreceğini tahmin ettiğim görüşme yaparak birkaç soru sormak istiyorum. Görüşmenin tamamı, verilerin eksiksiz toplanabilmesi için ses kayıt cihazıyla kaydedilecektir. Görüşme süresince söylediklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken görüştüğümüz bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağız. Çalışmaya katılıp katılmama konusunda tümü ile özgürsünüz. Bu çalışma gönüllü olarak katılımınız ile gerçekleştirilecektir. Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin bana görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamak isterim.

Görüşme Soruları:

1. İşletmeye olan bağlılığınızı nasıl tanımlarsınız? Sizi bu işletmede tutan/ kalmanızı sağlayan şey nedir?
2. İşletme içerisinde başınıza gelen ya da karşılaştığınız çatışmalar ve bu çatışmaların sebepleri nelerdir?
3. İşletme içerisinde başınıza gelen ya da şahit olduğunuz çatışmalarda yöneticinizin tavrı nasıldı? Çatışma çözmek için nasıl bir yol izledi?

4. Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda her iki tarafında isteklerini karşılamak, her iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm bulmak gibi bir yol izlerse, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınız nasıl etkiler?
5. Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda baskıcı ve otoriter bir şekilde müdahale etse, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınız nasıl etkiler?
6. Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda her iki tarafında isteklerini doğrudan, koşulsuz kabul etse, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınız nasıl etkiler?
7. Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda kenara çekilip, çatışmaları görmezden gelmek gibi bir yol izlerse, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınız nasıl etkiler?
8. Yöneticiniz meydana gelen çatışmalarda her iki tarafında isteklerinde taviz vermesini, pazarlık yapmasını ve bu şekilde orta yolu bulmak istese, yöneticinizin bu yaklaşımı işletmeye olan bağlılığınız nasıl etkiler?
9. Sizce meydana gelen çatışmalarda yöneticiniz nasıl bir yol izlemeli?

Ek 3: Aydınlatılmış Gönüllü Onam Formu

Sizi Barış DEDAŞ tarafından yürütülen "**Denizcilik İşletmelerinde Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik bir İçerik Analizi Çalışması"** başlıklı ankete ve görüşmeye dayalı bir araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki bilgileri dikkatlice okumak için zaman ayırınız. İsterseniz bu bilgileri aileniz ve/veya yakınlarınız ile tartışınız. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Anket formu olarak sosyodemografik verilerini değerlendirmeye yönelik soruları içeren toplam 6 soruluk "Kişisel Bilgi Formu" ve Çatışma Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığa yönelik görüşlerinizi değerlendirmek için hazırlanan görüşme formu ile yapılacak olan görüşmeye katılmanız beklenmektedir. Ankette yer alan sorulara yanıt verme süreniz 5 dakikadır. Ses kaydı ve görüşme formu kullanılarak yapılacak olan görüşmenin yaklaşık30-45 dk sürmesi planlanmaktadır. Görüşme sürecinde sizden gelen yanıtlara göre görüşme formunda yer almayan fakat görüşme amacımızla ilgili ek sorular yöneltilecektir. Araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Araştırma sürerken herhangi bir zamanda istemeniz durumunda sorumlu araştırmacıyı bilgilendirmek koşulu ile araştırmadan ayrılabilirsiniz. Anketi yanıtlamanız ve görüşmeye katılmanız araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçiminde yorumlanacaktır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler araştırmacıda saklı kalacak, ses kayıt ile elde edilen görüşme verilerini ve toplanan tüm veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Kimlik bilgileriniz ve ses kayıtlarınız hiçbir şekilde hiçbir ortamda paylaşılmayacaktır.

Ankette bulunan sorulara ve görüşmede vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, ankette bulunan sorulara doğru yanıt vermenizi rica eder, işbirliğiniz için teşekkür ederiz.

Araştırma hakkında, kendi haklarınız hakkında veya araştırmayla ilgili daha fazla bilgi temin edebilmeniz veya meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz durum için günün 24 saatinde. ……nolutelefondan Barış DEDAŞ' a ulaşabilirsiniz.

Araştırma konusuyla ilgili ve araştırmaya katılmaya devam etme isteğini etkileyebilecek yeni bilgiler elde edildiğinde siz veya yasal temsilcisinin zamanında bilgilendirilebileceksiniz.

Ben,…….[gönüllünün adı, soyadı (kendi el yazısı ile)]

Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formundaki tüm açıklamaları okudum.Bana, yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen hekim tarafından yapıldı. Katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. Çalışma hakkında soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi ve kendi isteğime bakılmaksızın araştırmacı tarafından araştırma dışı bırakılabileceğimi ve araştırmadan ayrıldığım zaman mevcut tedavimin olumsuz yönde etkilenmeyeceğini biliyorum.

Bu koşullarda;

- Söz konusu Klinik Araştırmaya hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum.
- Gerek duyulursa kişisel bilgilerime mevzuatta belirtilen kişi, kurum ve kuruluşların erişebilmesine,
- Çalışmada elde edilen bilgilerin (*kimlik bilgilerim gizli kalmak koşulu ile*) yayın için kullanılma, arşivleme ve eğer gerek duyulursa bilimsel katkı amacı ile ülkemiz ve/veya ülkemiz dışına aktarılmasına olur veriyorum.

Gönüllü katılımcı

Ad soyad/imza/tarih:……

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Barış DEDAŞ
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Aldığı Sertifikalar :
Uzmanlık Alanı : Denizcilik İşletmeciliği ve Ekonomisi

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Denizcilik İşletmeleri Yönetimi	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	2017-2021.
Y. Lisans	Denizcilik İşletmeciliği ve Ekonomisi	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	2021-2024

Görevler:

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Araştırma Görevlisi	Bursa Teknik Üniversitesi /Denizcilik İşletmeleri Yönetimi	2024-

Eserler:

A. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (p*roceedings*) basılan bildiriler:

A1. Denizcilik İşletmelerin Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin değerlendirilmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma / 2. Uluslararası Palestra Bilimsel Araştırma Kongresi (29-31 Temmuz 2024, sayfa 612-615)

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (p*roceedings*) basılan bildiriler:

B1. ……

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C1. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar:

C1.1. ……...……

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

C2.1……

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

D1.……..……

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

E1.……..……..

F. Sanat ve tasarım etkinlikleri:

F1.……..

G. Diğer yayınlar:*(Yukarıdaki maddelerde yer alan başlıklardaki kategorilere girmeyen ve belirtilmek istenen tüm eserler bu maddenin altında belirtilecektir.)*

G1.……