

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ,
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

GÜLSÜM HABERAL

MAYIS – 2014

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ,
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gülsüm HABERAL

Danışman
Doç. Dr. Nihal MAMATOĞLU

BOLU – 2014

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Gülsüm (DİŞOĞLU) HABERAL'a ait “**Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**” adlı çalışma, jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir (15.05.2014).

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

İMZA

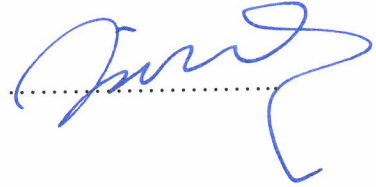
Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Nihal MAMATOĞLU



Üye : Prof. Dr. Hamit COŞKUN



Üye : Doç. Dr. Türkan ARGON



Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı

Doç. Dr. Erol ÖZTÜRK
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim 15.05.2014.

Gülsüm HABERAL

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST, ORGANIZATIONAL CONFLICT REASONING AND ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT

Gülsüm HABERAL

Master Thesis

Department of Psychology

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU

May - 2014, xv +108 Pages

The purpose of the study is to investigate the relationships between causes of conflict, organizational trust and conflict management style. For the purpose of this research, the research sample is selected from the Association of Public Hospitals' employees in Bolu, which has a large and hierarchical organizational structure. In this study, data was collected by easy sampling method. The findings revealed that organizational trust has a moderator role between the causes of conflict and conflict management style.

For example, research findings show that organizational trust has a moderator role between the way of working and problem solving conflict management styles. In addition, organizational trust has a moderator role between the conflict of about

management and problem solving conflict management style. The findings also revealed that, trust in colleagues has a moderator role between the conflict in management and problem solving conflict management style. On the other hand findings showed that trust in manager has a moderator role between conflict in personal factors and avoidance conflict management style. Finally, the research findings revealed that trust in organization has a moderator role between conflicts in personal factors and domination conflict management style. The research findings have been discussed in the light of the relevant literature.

Key words: Conflict, cause of conflict, conflict management, trust, organizational trust.

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gülsüm HABERAL

Yüksek Lisans Tezi

Psikoloji Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nihal MAMATOĞLU

Mayıs - 2014 xv + 108 sayfa

Bu çalışmanın amacı, çatışma nedenleri, örgütsel güven ve çatışma yönetim stili arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın örneklemini büyük ve hiyerarşik bir örgütlenme yapısında olan Bolu İli Kamu Hastaneler Birliği çalışanlarından oluşturulmuştur. Araştırmada veriler kolay örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güvenin, çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasında düzenleyici bir rolü olduğu görülmüştür.

Araştırmadaki bulgular işin yapılma şekli ile ilgili çatışmalar ve problem çözme çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide örgüte güvenin düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermiştir. Yine, yönetim ile ilgili çatışmalar ve problem çözme çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide örgüte güvenin düzenleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca yönetim ile ilgili çatışmalar ve problem çözme çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide çalışma arkadaşlarına güvenin düzenleyici bir role sahip olduğu gözlenmiştir. Bulgular kişisel faktörler ile ilgili çatışmalar ve kaçınma çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide örgüte güvenin düzenleyici bir role sahip olduğunu ve yönetim ile ilgili çatışmalar ile kaçınma çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide yöneticiye

güvenin düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermiştir. Son olarak kişisel faktörler ile ilgili çatışmalar ve hükmetme çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide örgüte güvenin düzenleyici bir role sahip olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ilgili literatür ışığında tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Çatışma, çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi, güven, örgütsel güven.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yardımcı olup yol gösteren ve destek veren değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Nihal Mamatoğlu'na, yönlendirmeleriyle çalışmanın şekillenmesinde yardımcı olduğundan sonsuz şükranlarımı sunarım. Değerli önerileri için Sayın Prof. Dr. Hamit Coşkun'a da teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca anket çalışmalarında bana destek olan Bolu ili Kamu Hastaneler Birliği (Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesi, Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi) çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans tez süresince bana inanan ve güvenen, ablam Gülay DİŞOĞLU'na gösterdiği destek ve anlayışına, ayrıca eşim Taylan HABERAL'a yanımda olamamasına rağmen gösterdiği anlayıştan dolayı teşekkür ederim.

Gülsüm HABERAL

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	iv
ÖZET	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv

BÖLÜM I

I. GİRİŞ	1
----------------	---

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	3
2.1. Çatışmanın Tanımı	3
2.2. Örgütsel Çatışma Kavramı	5
2.3. Örgütsel Çatışma İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	6
2.3.1. Geleneksel yaklaşım.....	6
2.3.2. Davranışsal yaklaşım	7
2.3.3. Etkileşimci yaklaşım	7
2.4. Çatışma Süreci	7
2.5. Çatışma Türleri.....	9
2.5.1. Çatışmanın ortaya çıkış şekline göre türleri	9
<i>Potansiyel çatışma</i>	9
<i>Algılanan çatışma</i>	9
<i>Hissedilen çatışma</i>	10
<i>Açık çatışma</i>	10

2.5.2. Çatışmanın örgüt içerisindeki yerine göre türleri	10
<i>Dikey çatışma</i>	10
<i>Yatay çatışma</i>	10
<i>Emir-komuta kurmay çatışması</i>	11
2.5.3. Çatışmanın niteliğine göre türleri.....	11
<i>Fonksiyonel çatışma</i>	11
<i>Fonksiyonel olmayan çatışmalar</i>	11
2.5.4. Çatışmaya taraf olanlara göre türleri	12
<i>Bireysel çatışmalar</i>	12
<i>Engellenme</i>	12
<i>Amaç çatışması</i>	13
<i>Yaklaşma-yaklaşma çatışması</i>	13
<i>Yaklaşma-kaçınma çatışması</i>	13
<i>Kaçınma-kaçınma çatışması</i>	13
<i>Rol çatışmaları</i>	14
2.5.5. Birden daha fazla taraf arasında olan çatışmalar	14
<i>Bireyler arası çatışmalar</i>	14
<i>Bireyler-gruplar arası çatışmalar</i>	14
<i>Gruplar arası çatışmalar</i>	14
<i>Örgütler arası çatışmalar</i>	15
2.6. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri	15
2.6.1. Sınırlı kaynaklar	15
2.6.2. Görevler arası karşılıklı bağımlılık	15
2.6.3. İletişime ilişkin nedenler	16
2.6.4. Statü farklılıkları.....	17
2.6.5. Değişim ve belirsizlik	17
2.6.6. Ödüllendirme sistemleri	17
2.6.7. Yetki ve sorumlulukların belirgin olmaması.....	18

2.6.8. Örgütün büyüklüğü.....	18
2.6.9. Yönetim biçimindeki farklılıklar	18
2.6.10. Bireysel davranışa ilişkin nedenler.....	19
2.7. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri	19
2.8. Örgütsel Çatışma Yönetimi.....	21
2.8.1. Bütünleştirme (problem çözme)	22
2.8.2. Uyma.....	23
2.8.3. Hükmetme (rekabet).....	24
2.8.4. Kaçınma	24
2.8.5. Uzlaşma.....	25
2.8.6. Diğer stratejiler	28
<i>Üçüncü tarafın müdahalesi.....</i>	28
<i>Kadercilik.....</i>	28
<i>Üstün kararına bırakma.....</i>	28
<i>Kaynakların artırılması</i>	29
<i>Örgütsel önlemler alma</i>	29
2.9. Çatışma Konusunda Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.....	29
2.10. Örgütsel Güven	31
2.10.1. Güven kavramı	31
2.10.2. Örgütsel güven.....	33
2.10.3. Örgütsel güven modelleri	34
<i>Mayers, Davis ve Shoorman’ın Bütünleştirici Örgütsel Güven Modeli</i>	34
<i>Whitener ve Arkadaşlarının Örgütsel Güven Modeli.....</i>	36
<i>Mishra’nın Güven Modeli.....</i>	39
2.10.4. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	40
<i>Örgüte güven.....</i>	40
<i>Yöneticiye güven</i>	41
<i>Çalışma arkadaşlarına güven</i>	42

2.10.5. Güven Konusunda Ülkemizde Yapılmış Çalışmalar.....	43
2.10.6. Örgütsel Güven ve Çatışma ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	45
2.10.7. Araştırmanın amacı	46

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....	55
3.1. Örneklem.....	55
3.2. Veri Toplama Araçları	55
3.2.1. Demografik Bilgi Formu.....	56
3.2.2. Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği (ÖÇNÖ)	56
3.2.3. Rahim'in Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ)	56
3.2.4. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)	58
3.2.5. Kendini Sansürleme İsteği Ölçeği (KSiÖ)	58
3.3. İşlem.....	59

BÖLÜM IV

4. BULGULAR.....	60
4.1. Regresyon Analizi: Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Stilleri Alt..... Boyutları.....	64
4.2. Düzenleyici Regresyon Analizi: Çatışma Nedenleri, Örgütsel Güven ve Çatışma Yönetim Stilleri Alt Boyutları.....	68

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA.....	77
5.1. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Çatışma Nedenleri, Çatışma Yönetim Stilleri ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması	77
5.2. Örgütsel Çatışma Nedenleri, Çatışma Yönetim Stilleri, Örgütsel Güven Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması	78
5.3. Örgütsel Güvenin Örgütsel Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması.....	84

BÖLÜM VI

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	90
--------------------------------------	-----------

KAYNAKLAR	93
------------------------	-----------

EKLER	99
--------------------	-----------

Ek 1. Demografik Bilgi Formu	100
---	------------

Ek 2. Çatışma Nedenleri Ölçeği	101
---	------------

Ek 3. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği	102
--	------------

Ek 4. Örgütsel Güven Ölçeği	103
--	------------

Ek 5. Kendini Sansürleme İsteği Ölçeği	104
---	------------

Ek 6. İzin Formları	105
----------------------------------	------------

Ek 7. Onam Formu	107
-------------------------------	------------

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Çatışma yönetim stillerinin kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar.....	26
Tablo 3.1: Katılımcılara ait demografik bilgiler	57
Tablo 4.1: Betimleyici analiz sonuçları (çatışma nedenleri, çatışma yönetim stilleri, örgütsel güven ve kendini sansürleme isteği alt faktörleri).....	61
Tablo 4.2: Korelasyon analizi sonuçları (demografik değişkenler, çatışma nedenleri, çatışma yönetim stilleri, örgütsel güven ve boyutları, kendini sansürleme isteği.....	63
Tablo 4.3: Regresyon analizi sonuçları (çatışma nedenleri ile çatışma yönetim stilleri alt boyutları arasında).....	65
Tablo 4.4: Çatışma nedenlerinden kişisel faktörler ile çatışma yönetim stili hükmetme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin arkadaş alt boyutunun aracı rolünün olup olmadığının incelenmesi.....	67
Tablo 4.5: Çatışma nedenlerinden kişisel faktörler ile çatışma yönetim stili kaçınma arasındaki ilişkide örgütsel güvenin arkadaş alt boyutunun aracı rolünün olup olmadığının incelenmesi.....	68
Tablo 4.6: Düzenleyici regresyon analizi sonuçları (çatışma nedenleri, örgütsel güven ve problem çözme).....	70
Tablo 4.7: Düzenleyici regresyon analizi sonuçları (çatışma nedenleri, örgütsel güven ve kaçınma)	73
Tablo 4.8: Düzenleyici regresyon analizi sonuçları (çatışma nedenleri, örgütsel güven ve hükmetme).....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Robins'in çatışma süreci modeli	8
Şekil 2.2: Kişiler arası çatışma yönetim stilinin iki boyutlu modeli	23
Şekil 2.3: Mayers, Davis ve Shoorman' ın örgütsel güven modeli	35
Şekil 2.4: Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in yönetsel güvenilirlik modeli	37
Şekil 4.1: Problem çözme boyutu puanlarının yordanmasında işin yapılma şekli ve hastaneye güven arasındaki etkileşim	71
Şekil 4.2: Problem çözme boyutu puanlarının yordanmasında yönetim çatışma nedenleri ve hastaneye güven arasındaki etkileşim	71
Şekil 4.3: Problem çözme boyutu puanlarının yordanmasında yönetim çatışma nedenleri ve arkadaşlara güven arasındaki etkileşim	72
Şekil 4.4: Kaçınma puanlarının yordanmasında kişisel faktörler çatışma nedenleri ve hastaneye güven arasındaki etkileşim	74
Şekil 4.5: Kaçınma boyutu puanlarının yordanmasında yönetim çatışma nedenleri ve yönetici güven arasındaki etkileşim	75
Şekil 4.6: Hükmetme (rekabet) boyutu puanlarının yordanmasında kişisel faktörler çatışma nedenleri ve hastaneye güven arasındaki etkileşim	76

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Değişim ve farklılıklar kaçınılmazdır. Farklılıklarda beraberinde çatışmayı getirir. Farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada çalıştığı örgütlerde yaşanan çatışmaların birçok alt nedeni vardır. Kaynakların kıt olması, görevlerde ilişki bağımlılığı, iletişim bozukluğundan kaynaklanan sebepler, statü, işin yapılma şekli, belirsizlikler, bireysel ya da yönetimden kaynaklanan sorunlar gibi pek çok sebep çatışmaların altında yatmaktadır. Çatışmalar çoğu durumda örgütün verimliliğe zarar vermektedir. Bu yüzden örgütü olumsuz yönde etkileyen çatışmaların yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmaların yönetilebilmesi ve çözülmesi için çatışmaların kaynağının bilinmesi gerekir.

Çatışmaların çözümünde farklı yöntem ve teknikler kullanılmaktadır. Örgütsel çatışma yönetimi ile ilgili oldukça geniş bir literatür vardır. (Blake ve Mouten, 1964; Thomas, 1976; Rahim ve Bonama, 1979; Eren, 2010). 1940’larda yönetim biliminde örgütsel çatışma ile ilgili kavrama dikkat çeken ilk kişi Mary P. Follett olmuştur. 1964 yılında Blake ve Mouton, kişilerarası çatışma yönetimini ele alırken ilk defa 5 farklı çatışma yönetim stili yaklaşımını ortaya atmıştır. Bunlar: “zorlama”, “kaçınma”, “yumuşatma”, “uzlaşma” ve “problem çözme” dir. Rahim (1983a) ve Rahim ve Bonama (1979) kişilerarası çatışma yönetimiyle ilgili stilleri iki farklı boyut üzerinde açıklamıştır. Bu boyutlar kendine ilgi ve başkalarına ilgidir. İki farklı boyut üzerinden beş farklı çatışma yönetim stili ele alınmıştır. Bu çatışma yönetim stilleri şunlardır: “bütünleştirme (problem çözme)”, “uyma”, “hükmetme veya rekabet”, “kaçınma” ve “uzlaşma”.

Örgütün etkililiğini sadece çatışmalar değil, örgüte olan güvende etkilemektedir. Örgütün devamlılığı için kritik önem arz eden örgütsel güvenin üç boyut bulunmaktadır. Bunlar; çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güvendir. Çalışanların örgüte güven düzeylerini belirlemek için; Whitener ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği yönetsel güvenilirlik modelinden, yöneticiye güven düzeylerini belirlemek için; Mayer ve diğerlerinin (1995) geliştirdikleri güven modelinden ve çalışma arkadaşlarına güven seviyelerini belirlemek için; Mc Allister'ın (1995) geliştirdiği kişilerarası güven modelinden faydalanılmıştır (Tokgöz, 2012). Bu çalışmada örgütsel çatışma nedenleri ile örgütsel güven ve örgütsel çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla çeşitli analizler yapılmıştır. Literatür incelendiğinde ülkemizde bu kavramlarla ilgili ikili çalışmaların olduğu ya da bu kavramların farklı değişkenlerle çalışıldığı görülmüştür ancak, üç kavramın bir arada kullanıldığı çalışmalara rastlanmamıştır. Bu amaçlar doğrultusunda hastane çalışanlarından veri toplanmıştır. Çalışmanın ülkemizde daha önceden yapılmamış olmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. Çatışmanın Tanımı

“Çatışma”, günlük yaşantıda her alanda varlığını göstermektedir. İş yaşantısında, aile hayatında, sosyal çevrede, kendi iç dünyamızda çatışma ile karşı karşıya kalınmaktadır. Çatışma, sadece psikoloji biliminin değil antropoloji, sosyoloji, ekonomi vb. birçok bilim dalının da konusu olmuştur. Bu yüzden çatışmayla ilgili çeşitli tanımlamalar ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın sözlük anlamı, aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durumdur. Diğer bir tanım ise birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da erekların yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu olarak ifade edilebilir (Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, 30 Ekim 2013 tarihinde erişildi).

Tüm yaşantı boyunca karşılaşılan çatışma birçok şekilde dile getirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma, insanlar da fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik gereçlerin tatminine engel olan durumlardan ve zorluklardan dolayı ortaya çıkan bir gerilme durumudur (Bingöl, 1997). İnsanlar bu tarz gerginlikleri giderme ihtiyacından dolayı çatışmaktadır.

Şimşek ve Kınır’ a (2006) göre çatışma, “ bir örgütte kıt kaynakların iki kişi ya da grup arasında paylaşılması veya tahsisi ile yine bu kişi ya da gruplar arasında statü amaç, değer ya da uyuşmazlıklar” şeklinde ifade edilmektedir. Eren (2012)’e göre ise çatışma; "bireylerin ya da grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar" şeklinde ifade edilmiştir.

Rahim'e (2001) göre insanlar arasındaki çatışma kaçınılmazdır. İki veya daha fazla kişi (sosyal gruplar) iletişim için veya kendi çıkarları, hedefleri için bir araya geldiği zaman, onların ilişkilerinde uyuşmazlıklar ve tutarsızlıklar baş gösterebilir.

Karip (2000) çatışmayı, çeşitli kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve isteklere sahip olmak için gösterilen çekişme olarak görülen toplumsal bir süreç şeklinde tanımlamaktadır.

Farklı şekillerde ifade edilen çatışma kavramı, sadece ekonomik bir uyuşmazlık ya da çıkar anlaşmazlığı değildir, aynı zamanda duygusal gerilimler sonucunda da ortaya çıkabilir. Çatışmalar, hisleri ve mantığıyla hareket eden bireylerin ihtiyaçlarını veya isteklerini gidermek amacıyla, kısıtlı imkanları paylaşma ya da kullanma konusunda fikir ayrılığına düşüldüğü zaman yaşanmaktadır (Barutçugil, 2004, aktaran: Şamdan, 2008: 2).

Pondy (1967) çatışma kavramını açıklarken çatışmanın gelişimi ile ilgili adımlara vurgu yapmış ve bu adımları şu şekilde sıralamıştır:

1. Anlaşmazlığa ve uyuşmazlığa yol açan nedenler (kıt kaynaklar, farklılaşan amaçlar vb.)
2. Bireylerin yaşadıkları duygusal durum (kaygı, endişe, huzursuzluk, gerilim vb.)
3. Bireylerin birbirlerini kavrama durumu (algılama ve farkına varma yetenekleri gibi)
4. Pasif direnişten saldırganlığa doğru yol alan çatışma davranışları (Aktaran: Şahin ve Örselli, 2010: 45).

Çatışmayla ilgili tanımların genelde ortak noktası; iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan fikir ayrılığı; bireylerin, diğer bireyler ve örgütten farklı amaç, istek ve beklentilerinden dolayı oluşan durumlar olarak ifade edebilir (Şimşek ve Kınır, 2006).

2.2. Örgütsel Çatışma Kavramı

Örgütler çeşitli faaliyetlerde bulunan birey ve grupların karşılıklı ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının ve bunlarla şekillenen bakış açılarına sahip kişi ya da grupların bir araya gelerek oluştuğu yapılardır. Örgütler tek başına mücadelesi zor durumlarda birlikte hareket ederek üstesinden gelinebilecek yapıdadırlar. Fakat bu karşılıklı ilişkiler çatışmaları da beraberinde getirir (Altan, 2010). Örgütsel çatışma, bir tarafın diğer tarafa karşı çıkmasını ve bir tarafın kendi çıkar ve amaçlarına erişmek için öbür tarafı çıkaracağı sorun ve engellere karşı önlem almasını içermektedir (Ceylan, Ergün, Alpkan, 2000).

Solmuş (2004)'a göre örgütsel çatışma, örgüt içerisinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında sınırlı olan kaynakların paylaşımı veya yapılacak aktivitelerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık olarak tanımlanır. Barutçugil (2002) 'e göre varlığı kabul edilmesi gereken bir iş gerçeğidir. İki ya da daha fazla kişinin aynı anda aynı yeri ya da aynı kaynağı kullanmaya çalışmasıdır. İki kişinin ya da grubun çıkarlarının çekişmesi durumudur. March ve Simon (1975), örgütsel çatışmayı “standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma” anlamında kullanmıştır. Bu bozulma, birey ya da grubun bir faaliyet seçeneğini seçmede güçlüğe uğramasına yol açarak örgütsel çatışmaya sebep olmaktadır (Akataran, Öztaş, 2005: 8).

Örgütsel çatışma literatüründe, çatışmanın yaygın olarak üç formu olduğu belirtilmektedir. Bunlar da şu şekilde sınıflandırılabilir:

“İlişkisel ya da duygusal çatışma” (relationship conflict or affective conflict): İlişkisel çatışma, duygusal durumlar ile ilişkilidir ve kişiler arası uyumsuzluk ve çekişmelere odaklanır (Brehmer 1976, aktaran: Pantelli ve Sockalingam, 2005: 603). İlişkisel çatışma tipik olarak düşmanlığa, apatiye, güvensizliğe ve diğer negatif duygulara neden olur (Pantelli ve Sockalingam, 2005). Amason, Hochwarter, Thompson ve Harrison (1995), ilişkisel çatışmanın karar alırken kararın yaratıcılığını ve kalitesini düşürdüğünü, birlik ve bütünlüğü aşındırdığını, kararın desteklenmesi ve kabulünü engellediğini bulmuşlardır.

“*Görev ya da bilişsel çatışma*” (task or cognitive conflict): Görev çatışması genellikle görev veya yapılan işle ilgili çatışmaya dayanmaktadır ve örgütsel durumlarda başarıya ulaşmak için en iyi çözüm üzerindeki yargısal farklılıklara odaklanır. Kişilerin anlaşılamadığı görev konuları şunları içerir: amaçlar, önemli karar alanları ve herhangi bir durum için uygun çözümü seçmek (Pantelli ve Sockalingam, 2005).

“*Süreç çatışması*” (process conflict): Çatışmanın bu formu, roller, sorumluluklar, zaman programları (time schedules) ve kaynak gereksinimi ile ilişkin görüş farklılıklarından ortaya çıkmaktadır (Pantelli ve Sockalingam, 2005). Çatışmanın bu üç formu ile ilgili kuramsal farklılıklar olmasına rağmen, pratikte bu üç form birbiri ile güçlü bir şekilde ilişkilidir.

2.3. Örgütsel Çatışma İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel çatışma ile ilgili yaklaşımlar üçe ayrılmaktadır. Bunlar, geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşımdır.

2.3.1. Geleneksel yaklaşım

“*Geleneksel yaklaşım*”a göre çatışmalar zararlıdır ve mutlaka çözülmesi gereken durumlardır (Robbins, 1992). Çatışma kaçınılması gereken bir durumdur ve ortaya çıktığında örgüt etkinliğini olumsuz etkileyebilir. Bu görüş 1930 ile 1940’lı yıllar arasında etkin olmuştur. Bu yıllarda yapılan grup davranışı hakkındaki araştırmalar çatışmanın örgüt için zararlı olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Hawthorne deneyleriyle çatışmanın bireylerde iletişim aksaklığı, ilişkilerde güvensizlik, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarsızlığı gibi sonuçlar yarattığı ortaya konulmuştur (Robbins, 1992). Özetle geleneksel yaklaşımlar örgüt içindeki çatışmaları olumsuz olarak değerlendirmektedir. Bu görüşe göre her ne olursa olsun çatışmalardan uzak durulması gerekir.

2.3.2. Davranışsal yaklaşım

1940 ile 1970’li yıllarda etkili olan “*davranışsal yaklaşım*”a göre çatışma doğaldır ve varlığının kabul edilmesi gerekir. Burada önemli olan, çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesidir (Uysal, 2004). Davranışsal yaklaşım çatışmayı, geleneksel yaklaşımda olduğu gibi olumsuz bir durum olarak tanımlamaz, ancak yönetilmesi gereken ve yönetildiğinde örgüt için olumlu ve yapıcı olabilen bir durum olarak değerlendirir.

2.3.3. Etkileşimci yaklaşım

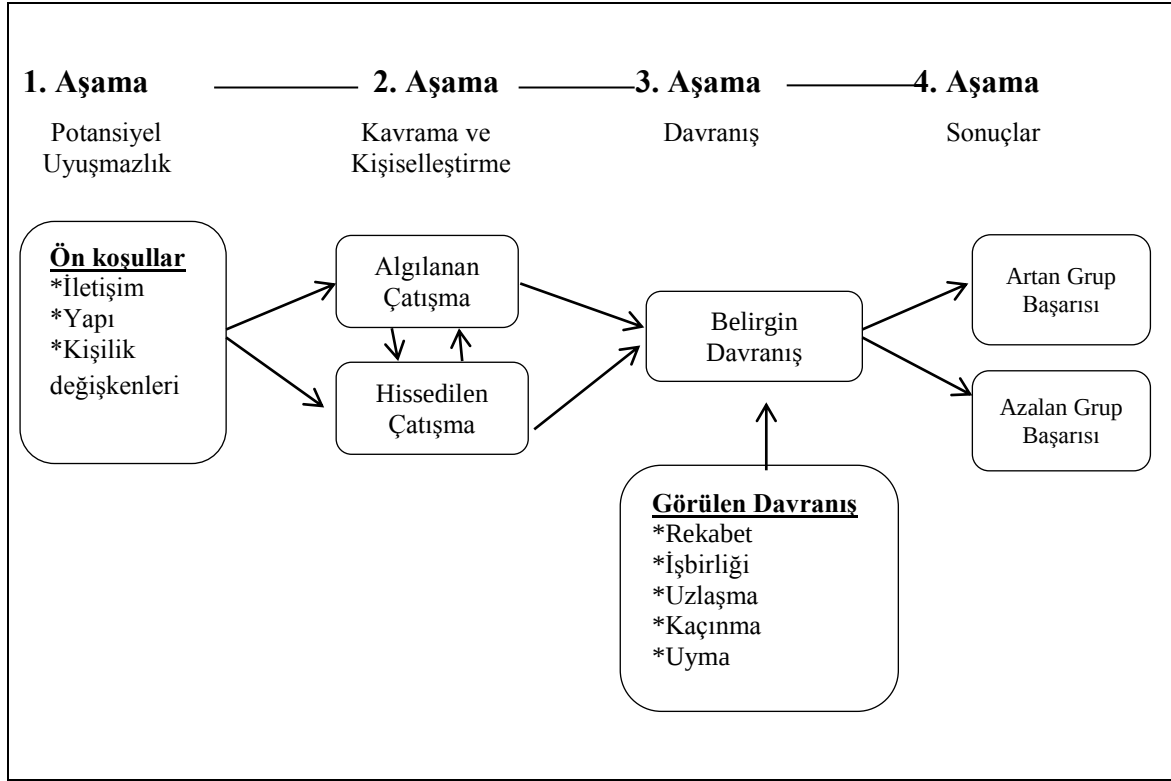
“*Etkileşimci yaklaşım*” çatışmanın varlığını kabul eden, günümüzde de benimsenen bir görüştür. Örgütsel çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve örgütün performansını arttıracaklarını savunur. Çatışmanın zararlı etkileri olabileceği gibi yararlarının da (yaratıcılığı etkilemek gibi) olacağını savunur. Bu yaklaşıma göre, çatışmanın grup üzerinde önemli sayılacak katkıları vardır. Şöyle ki çatışma yaşanan gruplarda bireyin özgüveni ve yaratıcılık yeteneği gelişme gösterebilmekte ve böylece bireylerin performansının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu da örgütün performansının artması anlamına gelmektedir (Robbins, 1992). Kısaca etkileşimci yaklaşımda, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığı, belirli düzeydeki çatışmanın grubun performansını olumlu olarak etkilediği görülmektedir.

2.4. Çatışma Süreci

Robbins (1992)’e göre bir süreç olan örgütlerdeki çatışma “*potansiyel uyuşmazlıklar*”, “*kavrama ve kişileştirme*”, “*davranış*” ve “*sonuçlar*” olmak üzere dört safhada gelişir (Şekil 2.1).

Çatışma sürecinde ilk aşama olan potansiyel uyuşmazlıklar çatışmayı ortaya çıkarabilecek ön koşulları ifade etmektedir. Bu koşullar “*iletişim, yapı ve kişisel değişkenler*”dir. Çatışmalara neden olan iletişime ait durumlar; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarındaki gürültü gibi nedenlerdir. Yapı ise örgütün büyüklüğü, grup üyelerinin uzmanlık derecesi ve standardizasyon, grubun heterojenliği, liderlik tarzları, ödüllendirme sistemleri ve gruba bağımlılık derecesi, ödül

sistemleri vb. unsurları içermektedir. Kişisel değişkenler ise; bireylerin değer sistemleri, kişisel özellikleri ve farklılıkları içermektedir (Robbins, 1992).



Şekil 2.1: Robbins'ın çatışma süreci modeli (Robbins, 1992: 177).

Çatışma sürecinde ikinci aşama, potansiyel uyuşmazlıklara nelerin sebep olduğunun anlaşıldığı ve benimsendiği kavrama ve kişileştirme evresidir (Uysal, 2004). Eğer birinci evredeki koşullar engelleme oluşturursa çatışma sürecinin ikinci aşaması başlamış olur. Çatışmanın var olduğunun algılanması gerekir fakat algılanan her çatışma durumu kişiselleştirilmeyebilir. Çatışmayı “*algılanan*” ve “*hissedilen*” çatışmalar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Algılanan çatışma bilişsel düzeyde bir çatışma algısı iken hissedilen çatışma duygusal düzeyde yaşanan çatışma algısıdır. Örneğin çalışma arkadaşlarıyla ilgili çatışma durumu görmezden gelinip bu durumun bireyde gerginlik yaratması önlenabilir.

Çatışma sürecinin üçüncü aşaması davranıştır. Açık çatışma aşaması, taraflar karşılıklı tartışma, birbirine ağır sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı taraftan saklama ya da göndermeme vb. şekillerde ortaya çıkabilir (Ceylan, Ergün, Alpkan,

2000). Temelde açık çatışma bölümünde beş türden davranış ortaya çıkar. Bunlar: rekabet, işbirliği, uzlaşma, uyma ve kaçınmadır. Örgütsel çatışma sürecinin son aşamasında grubun üzerindeki etkisi olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak görülür. Grup başarısını düşüren sonuçlar olumsuz iken, gruba yararlı, katkıda bulunan durumlar olumlu sonuçlardır (Uysal, 2004).

2.5. Çatışma Türleri

Literatüre bakıldığında çatışma ile ilgili farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Sınıflandırmaların farklı olmasının sebebi çatışmanın kaynağının ne olduğu ile ilgilidir. Çatışmalar örgütteki kişiler, görevler, değerler, amaçlar vb. gibi birçok kaynaktan meydana gelebilir. Örgütlerde yaşanan çatışmaları, ortaya çıkış şekline, örgüt içindeki yerine, çatışmanın niteliğine ve çatışmaya taraf olanlara göre sınıflandırabiliriz.

2.5.1. Çatışmanın ortaya çıkış şekline göre türleri

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışma türleri, potansiyel çatışmalar, algılanan çatışmalar, hissedilen çatışmalar ve açık çatışmalar olmak üzere dört alt başlıkta incelenmektedir.

Potansiyel çatışma: Örgüt içinde henüz mevcut olmayan ancak çatışma yaratacak durumların varlığında “*potansiyel çatışma*” durumundan söz edilebilir. Örgütsel kaynakların kıtlığı, çalışanlar arasındaki amaçlar, fikir ve yöntemlerle ilgili farklılıklar potansiyel çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Şimşek ve Kınır, 2006).

Algılanan çatışma: Çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumları algılayış tarzı ile ilgilidir. Bazen çatışma sadece algılayış farklılıkları ile de ortaya çıkabilmektedir. Algılanan çatışma her zaman dışarıdan gözlenebilecek bir davranış şekline dönüşmeyebilir (Şimşek ve Kınır, 2006). Algılanan çatışmada, sorunlar bireyler tarafından zaman zaman tanımlanamamaktadır. Bununla birlikte uyuşmazlıkların algılanması söz konusu olmakta ve örgüt içinde bireyler arasında gerilimler yaşanmaya başlamaktadır (Coffey, Cook ve Hunsaker, 1994: aktaran: Şamdan, 2008 :14).

Hissedilen çatışma: Çatışmaya taraf olanlar olaylar karşısında duygularını ifade ederler. Kızgınlık, kırgınlık, düşmanca duygular, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmanın göstergelerinden bazılarıdır (Şimşek ve Kırır, 2006). Taraflar birbirlerine karşı olumsuz duygu ve düşüncelere sahiptir. Hill ve Jones (1989)'a göre, örgütte stratejik veya yapısal değişiklikler yapılması durumunda bireylerin veya grupların diğer bireylerin ya da grupların faaliyetlerini engelleme durumu olabilmektedir. Bu sebeplerden sorunlar iyice belirgin hale gelmekte ve çatışmalar hissedilir bir nitelik kazanmaktadır (Aktaran: Şamdan, 2008: 15)

Açık çatışma: Çatışmanın açık açık ortaya çıktığı bu son aşamada davranışlar farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı tartışma, birbirlerine ağır ithamlarda bulunma, belirli bilgi ve verileri karşı taraftan gizleme ya da gönderimini engelleme, kaba kuvvet kullanmaya kadar varan davranışlar şeklinde görülebilmektedir (Şimşek ve Kırır, 2006).

2.5.2. Çatışmanın örgüt içerisindeki yerine göre türleri

Örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri, dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve emir- komuta kurmay çatışmaları olmak üzere üçe ayrılır.

Dikey çatışma: “Dikey çatışma”, örgütteki farklı seviyelerdeki bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlık durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu tür çatışmalar genelde astlar ve üstleri arasında görülmektedir. Daha çok üstlerin astları baskı altına alması, zorlamaları, küçük görmeleri, azarlamaları sonucunda astların bu duruma direnç göstermesi ile meydana gelmektedir (Şimşek ve Kırır, 2006).

Yatay çatışma: Örgütte aynı hiyerarşik seviyelerdeki bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlık durumudur. Örgüt içinde farklı amaçları paylaşan kıt kaynakları kullanan, birbirlerine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki terfi iş yapma yöntemi, kaynakların paylaşımı ve diğer konulardaki çatışmalar örnek olarak verilebilir (Ertürk, 1995).

Emir-komuta kurmay çatışması: Komuta ve kurmay personel arasında yaşanan çatışmadır. Örgütlerde kurmay personel; karardan ziyade işin sonucundan, izlenmesinden, ölçümünden sorumludurlar ve uzmanlık alanlarıyla ilgili tavsiyelerde bulunan kişilerdir. Komuta yöneticileri yapılan işlerinden sorumludur, fakat sorunlu durumları incelemede ya da örgütsel aksaklıklara yeterince vakit ayıramazlar. Kurmay grup, fikirlerinin kabul görmesi için komuta grubu ile iyi geçinmek zorundadır. Kurmay personelinin emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Komuta yöneticileri, çoğu kez kurmayların, soyut, pratik olmayan, çok teorik ve deneyimsiz kişiler olarak görür ve kendilerini başarısız kılacaklarını düşünürler. Buna karşılık kurmaylar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, dar görüş alanına sahip, esnekliği yeterince olmayan bireyler olarak algırlar. Bahsedilen algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller ve çatışmaya neden olur (Doğukan, <http://www.wikiturk.net>, 28 Aralık 2013’ de erişildi).

2.5.3. Çatışmanın niteliğine göre türleri

Niteliğine göre çatışma türleri, fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma diye ikiye ayrılır.

Fonksiyonel çatışma: Örgütün amacının gerçekleşmesine ve örgütün amacının güçlendirilmesini sağlayan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar karşılaşılan problemlerle ilgili yeni çözümler üretmek için teşvik edici rol oynamakta ve örgütlerde yaratıcılığı katkı sağlamaktadır. “*Fonksiyonel çatışmalar*” sağlıklı olup iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki yapıcı fikir ayrılıklarıdır. Çatışmaların bazısı, sorunlara farklı çözümler bulmak amacıyla yöneticiler tarafından özellikle özendirilmektedir (Şimşek ve Kınır, 2006).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar: Fonksiyonel çatışmanın aksine iki veya daha fazla grup arasındaki çatışma grupta yıkıcı fikir ayrılıklarına neden olur (Şimşek ve Kınır, 2006). Örgütün amaçlarının önünde engel teşkil eden, amaçların gerçekleşmemesini neden olan çatışma türüdür. Örgütün verimliliğinin düşmesine neden olabilmektedir.

2.5.4. Çatışmaya taraf olanlara göre türleri

“*Taraf olanlara göre çatışmada*”, çatışmaları kim ya da kimlerin oluşturduğu ile alakalıdır. Çatışmalar, bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar veya birden fazla kişi ile yaşadığı çatışmalar diye ikiye ayrılır. Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar amaç, rol çatışması ve engellenme diye ayrılırken; birden fazla taraflar arasında yaşanan çatışmalar ise, bireyler arası, birey grup arası, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar şeklinde sınıflandırılabilir.

Bireysel çatışmalar: Kişinin kendi içinde meydana gelen çatışma türüdür. Kişinin kendisinden ne beklenildiğinden emin olmadığı durumlarda, kendisinden farklı şeyler beklenildiği veya kendi kapasitesinin üzerinde durumlar beklenildiğinde “*bireysel çatışmalar*” ortaya çıkabilir. Kişinin kendisini rahatsız hissetmesine, kızgınlığa ve baskı altında kalmış ya da yetersiz olduğunu düşünmesi gibi duygular hissetmesine neden olabilmektedir.

Bireysel çatışmalar, kişilerin kendi zihinlerinde yaşadıkları çatışmalardır ve başkalarının kişiden beklentileri konusunda kendini göstermektedir. Bireyler, kendinden ne beklendiğini tam olarak algılayamıyorsa ve beklentilerin tutarsız ya da karşılayamayacağı kadar fazla olduğunu düşünüyorsa öfke, stres vb. şekillerde kendi kendilerine bir çatışma ortamı içinde kalmaktadırlar. Dolayısıyla, bireylerin örgüt içi faaliyetleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Koçel, 2001). Bu tür çatışmaları üç başlık halinde incelenebilir.

Engellenme: “*Engellenme*”, istek, gereksinim veya bir davranışın belli bir sonuca ulaşmasının önlenmesidir (Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/>, 3 Kasım 2013’de erişildi). Yani, bireyin bir hedefe herhangi bir engel yüzünden erişemediği durumdur. Engellenmenin, kişisel başarı ve örgütün amaçları üzerinde olumsuz etkileri olduğu gibi, olumlu etkileri de olabilir. Örneğin, yüksek bir başarı isteyen ve kendine güvenen bir yönetici, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili bir engellenme yaşadığında, geleneksel savunmacılık anlayışıyla bir tepkide bulunmuştur, fakat buna rağmen engellenme başarı artışıyla sonuçlanmış olabilir. Bu durumda söz konusu kişi, engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyip daha fazla çalışabilecek ya da örgütün hedefleriyle

daha uyumlu olan yeni yönelimler veya hedefler belirleyebilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Bireyin karşısına çıkan engeller bireyin başarısını ve ilişkilerini olumsuz etkileyebildiği gibi, bireyin gizli kalmış güçlerini ortaya çıkararak bireysel başarısının artmasına ve örgütün amaçları doğrultusunda daha olumlu etkilerin gelişmesini sağlayan durumlarda söz konusu olabilmektedir.

Amaç çatışması: Kişi ya da gruplar örgütün amaçları ile alakalı istenilen sonuçlar konusunda anlaşmazlığa düştüğü zaman ortaya çıkar (Rahim, 2001). Amaç çatışmasını “yaklaşma-yaklaşma çatışması”, “yaklaşma-kaçınma çatışması” ve “kaçınma-kaçınma çatışması” olarak üçe ayırmak mümkündür (Luthans, 1992).

Yaklaşma yaklaşma çatışması: Kişinin karşısına çıkan seçeneklerin birbirleriyle eşit düzeyde çekiciliğe sahip olduğunda, kişi karar vermekte zorlanır ve kendisiyle çatışır. Kişi bu çatışma halinde, karar aşamasındaki gerilimleri azaltmak amacıyla bilgi ve deneyimleriyle “ben ne istiyorum?” sorusuna cevap aramaya çalışır (Tekarslan, Kılınç, Şencan ve Baysal, 2000). Aynı çekiciliğe sahip iki farklı iş teklifi olması buna örnektir. Seçenekler arasında avantajlı bir seçimin olmasının kişi üzerinde olumlu etkilere sahip olmasına rağmen; karar vermede yaşanan gerginlik kişiyi rahatsız edip olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

Yaklaşma kaçınma çatışması: Bireyin hem olumlu hem de olumsuz özelliklere sahip sonuçlar ortaya çıkarabilecek bir konuda karar almaları gerektiğinde yaklaşma kaçınma çatışmasından söz edilebilir (Rahim, 2001). Ailesine aşırı bağlı olan bir bireyin, iyi bir ücretle iş teklifi alması ancak işyerinin ailesinden uzak yaşamasını gerektirecek bir yerde olması durumu yaklaşma kaçınma çatışmasına bir örnektir.

Kaçınma kaçınma çatışması: Birey için her iki seçeneğinin de olumsuz sonuçlanacağı bir durumda karar verilmesi gerektiğinde kaçınma kaçınma çatışması ortaya çıkar. Böyle avantajlı yönü bulunmayan iki seçenek arasında, kişinin kararsız kalıp uygun seçimi yapamaması durumunda, içsel bir çatışma durumu ortaya çıkacaktır.

Bu kararı alırken bireyin stresinin üst düzeyde çıktığı bilinmektedir. Çünkü alacağı iki kararda da istenmeyen durumlar söz konusudur. Bir çalışanın anlaşmazlık yaşadığı ve hoşlanmadığı iki üst düzey yöneticinin biriyle çalışmayı seçmek durumunda kalması bu çatışma türüne örnek olarak verilebilir.

Rol çatışmaları: Bireyler bulundukları örgüt içinde farklı farklı roller üstlenmektedir. Bu çatışma türü aynı anda iki veya daha fazla farklı rolün üstlenilmesi gerektiğinde ve bu farklı rollerin birbiriyle uymayan, tutarsız, çelişik olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Rahim, 2001).

2.5.5. Birden daha fazla taraf arasında olan çatışmalar

Bireyler arası çatışmalar: İkili çatışma olarak da isimlendirilir. Bu çatışma türü aynı veya farklı hiyerarşik seviyedeki ve bölümdeki iki ya da daha fazla örgüt üyesi arasındaki çatışmayı tanımlar. (Rahim, 2001) Düşünce, inanç ve değerlerdeki farklılıklardan dolayı ortaya çıkan bu tür çatışmalara en iyi örnek ast-üst çatışmalarıyla, kurmay ve komuta yöneticileri arasındaki çatışmalardır. Çalışanlar arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler, memurlar arasındaki görüş farklılıklarındaki çatışmalar da bireyler arası çatışmalara girmektedir (Şimşek ve Kınır, 2006).

Birey ve grup arası çatışmalar: Bireylerin grup tarafından belirlenen kurallara kabule zorlanması ile ortaya çıkmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen bireyler grup ile çatışmaktadır (Şimşek ve Kınır, 2006). Bireyin grup çıkarları yerine kendi çıkarlarını düşünmesi de buna neden olabilmektedir. Buna sebep ise grubun beklentileri ile bireyin beklentilerinin uyuşmamasıdır (Koçel, 2001). Grup içindeki bireyin grupla arasındaki uyumsuzluklardan kaynaklanan çatışma türüdür.

Gruplar arası çatışmalar: Gruplar arası çatışmalar, bölümler (departmanlar) arası çatışma olarak da adlandırılır. Organizasyondaki iki veya daha fazla grup ya da ünitenin çatışma durumudur. Üretim ve satış personeli, merkez ve saha personeli arasındaki çatışmalar bu tür çatışmalara örnektir. Gruplar arası çatışma türüne özel bir örnek işçi sınıfı ile yönetim arasındaki çatışmadır (Rahim, 2001). Grubun verimliliğine ve etkinliğine zarar vermesine rağmen gruplar arası çatışma grup içi dayanışmayı da artırır (Şimşek ve Kınır, 2006).

Örgütler arası çatışmalar: Çatışmalar sadece bireyler arasında yaşanmamaktadır. Örgütler arasında da zaman zaman çatışmalar mevcuttur. İki rakip organizasyonun kendi çıkarları için ya da farklı sebeplerle rekabete girmesi bu çatışma türüne örnektir. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Koçel, 2001).

2.6. Örgütsel Çatışma Nedenleri

Örgüt içindeki her olumsuzluk çatışmalara neden olabilmektedir. Örgütsel çatışma ile ilgili pek çok neden sayılabilir çünkü çatışmaların kaynaklarını farklı nedenler oluşturmaktadır. Kaynakların kıtlığı, yetki ve sorumlulukların açık ve net olmaması, iletişimdeki aksaklıklar, kişisel görüş ve yargı farklılıkları, amaçlardaki farklılıklar, değerler, inançlar ve buna benzer birçok sebepten ötürü çatışma yaşanabilmektedir. Çatışma nedenlerinin farklı sınıflandırılmış olması, bu nedenlerin kesin çizgilerle ayrılamaması ve iç içe girmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada Uysal'ın (2004) yaptığı örgütsel çatışma nedenleri sınıflanmasından yararlanılarak çatışma nedenleri açıklanmaktadır. Uysal (2004) literatürdeki kaynaklar eşliğinde bakıldığında çatışmaya neden olan temel faktörleri şöyle özetlemektedir:

2.6.1. Sınırlı kaynaklar

Örgüt kaynaklarının kıt olması, kaynaklara olan ihtiyacı artırdığından kaynaklara olan bağımlılık da artmaktadır. Sınırlı kaynağın paylaştırılması örgütteki kişiler ve gruplar arasında çatışmaya neden olabilir (Ertürk, 1994). Aynı kaynağın farklı iki bölüm tarafından kullanmak zorunda olması, birbiriyle rekabet halinde olan iki bireyin aynı kaynaktan yararlanması ve kaynaklarında istenilen amaca ulaşma da yetersiz kaldığı durumlarda çatışma kaçınılmazdır. Çünkü bölümler ne kadar çok kaynağa sahip olursa örgütsel hedeflere o kadar yakın olacaklardır.

2.6.2. Görevler arası karşılıklı bağımlılık

Bir diğer örgütsel çatışma nedeni, örgüt içindeki kişi ya da grupların amaçların gerçekleştirilebilmesi için birbirlerine bağımlı olmalarıdır. Yani, örgüt içindeki her kişi

veya grubun performansı, diğer kişi veya grupların performansına bağlıdır (Baron ve Greenberg, 1997, aktaran: Aşçıoğlu, 2007: 32). Örneğin, hastanelerde hekimler ve sağlık personeli görev olarak birbirine bağımlı olarak çalışmak durumundadır. Birinin yaptığı iş ister istemez diğerlerinin de yaptıkları işi olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Thompson (1963), görevler arası bağımlılığının üç farklı şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. İlki, ortaklaşa bağımlılık durumudur. Burada grupların karşılıklı etkileşimi yoktur ama her bir grup diğerleriyle birlikte örgütün amacına katkıda bulunmak zorundadır. Çatışma olasılığı düşüktür ve merkezin eşgüdüm için geliştirdiği standart kural ve usullere dayanılır. İkinci tip görevler arası bağımlılık, dizgeseldir. Bu durumda bir grubun işini yapması, kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır. Montaj hattı buna örnek olarak verilebilir. Bu tür bağımlılıkta çatışma olasılığı fazladır çünkü öncekilerin yaptığı iş, sonrakilerin yapacağı işi etkilemektedir. İki taraflı bağımlılık ise üçüncü türdür. Burada da, her bir grubun çıktısı diğerlerinin girdisi niteliğindedir. Örneğin; hastanelerde yapılan tıbbi operasyonlarda doktor, anesteziist, hemşire ve teknik personel birbirlerine muhtaçtırlar. Bu kişilerin birbiriyle uyumlu çalışmamaları çatışmalara neden olmaktadır (Can, 2002: 311).

2.6.3. İletişime ilişkin nedenler

Her türlü organizasyonlarda iletişimin önemi büyüktür ve iletişimde aksaklıkların yaşanması çatışmaları da beraberinde getirir. Örgütteki iletişim, işlerin iyi şekilde ilerlemesini, organizasyonun amacına ulaşabilmesini, örgütün devamlılığının sağlanabilmesini, bölümler arası ilişkilerin gelişmesini ve örgütün dış ilişkilerle yaşanacak diyalogların sağlam olmasını sağladığından örgüt açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir.

Çatışmalara neden olan iletişim engelleri; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarındaki bozuklukları olarak sıralanabilir. Anlam güçlükleri, belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olmaktan kaynaklanan engellerdir. (Baysal ve Tekarslan, 1996). Örgüt içindeki farklı bölümlerin mesleki terimlerinin birbirince bilinmemesi, mesajların gönderici ve alıcı tarafından algılanmamasına ve dolayısıyla yaşanan anlaşmazlık çatışmalara neden olmaktadır. Kişi

ya da gruplar arasında yeterince bilgi alış verişi yapılmaması ya da karşı tarafa bilerek ya da bilmeyerek bilginin eksik aktarılması iletişimde çatışmalara neden olmaktadır. İletişim kanallarının sayıca çokluğu mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi, kaynak ve alıcı arasında bir çatışmaya neden olur (Baysal ve Tekarslan, 1996).

2.6.4. Statü farklılıkları

Örgütler genel olarak hiyerarşik bir yapıya sahip olduğundan düşük ve yüksek statüde kişi ve gruplar mevcuttur. Alt statüde bulunan kişilerin üst statüdeki bireylere emir vermeleri, alt statüdeki kişinin daha üstündekinin orada olmaması gerektiğini düşünmesi, kendine o pozisyonda bulunacak donanımda hissetmesi ve üsttekilerin alttakileri baskılamaya çalışması, alttakilerin öngöreceği yararlı durumları bile yok saymaları gibi nedenler çatışmalara neden olmaktadır (Ceylan, Ergün, Alpan, 2000).

2.6.5. Değişim ve belirsizlik

Değişim beraberinde belirsizliği de getirdiğinden değişen durumla birlikte bireyin ya da grubun tedirginliği de artabilmektedir. Teknolojik ve kültürel anlamla yaşanan hızlı değişimler ve bu değişime ayak uydurmaya çalışılırken yaşanan aksaklıklar çatışmalara neden olmaktadır (Uysal, 2004). Yaşanan değişimin benimsenmesi kimileri için kolay bir durumken kimilerinin tepkisine neden olmaktadır. Değişen koşullara ayak uydurmada yaşanan aksaklıklar kişinin yeniliğe tepki göstermesine neden olmaktadır. Ayrıca yaşanan değişimin yararlı olup olmadığının zamanla görülmesi gerektiği durumlarda kesin olmayan bu durum bireyin gerilmesine sebebiyet verdiğinden çatışmalara neden olabilmektedir.

2.6.6. Ödüllendirme sistemleri

Çoğu çatışmanın nedeni bireylerin gösterdiği başarı ile verilen ödüllendirilmenin orantılı olmamasıdır. Örgütlerdeki ödüllendirme sistemleri iki bölüm çalışanlarını karşı karşıya getirebilmektedir (Şahin ve Örselli, 2010). Ödüllendirme sistemi ne kadar adil olursa olsun birey ya da grubun karşı tarafı rakip olarak görmesine neden olur ve

rekabet ortamı oluşmasına hatta karşı tarafın düşman olarak görülmesine kadar gidebilir. Eğer düşmanca tutumların yarattığı çatışmalar doğru yönetilmezse tüm işletmenin etkinliğini olumsuz etkiler ve iş birliğinin bozulmasına neden olur (Uysal, 2004).

2.6.7. Yetki ve sorumlulukların belirgin olmaması

Örgütte çatışmalara neden olan faktörlerden biri de örgüt içinde verilen görev, sorumluluklar ve yetkilerin kesin ve net bir şekilde belirlenmemiş olmasıdır. Rol belirsizliği olarak da bilinen bu durum örgüt içinde huzursuzluklara neden olup işlerin yürütülmesinde aksaklıkların yaşanmasına neden olmaktadır. Örgütlerde görevler, birbirlerini izleyen ve tamamlayan bir yapıya sahip olduğundan karmaşıktır ve birbirinin içine girmiştir. Bu yapı içinde her yönetici, görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini tam olarak algılayamaz. Bu durumda da paylaşılamayan görevler olabileceği gibi kimsenin sahip çıkmadığı veya yapmak istemediği durumlar ortaya çıkar ve ortada kalan işlerden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır (Eren, 2012).

2.6.8. Örgütün büyüklüğü

Örgütün yapısı büyüdükçe çatışma düzeyi de artmaktadır. Çünkü örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları, istekleri, hedefleri artmaktadır ve bu hedef, amaç ve isteklere ulaşılacak araçlar karmaşıklaşmakta, hiyerarşik yapı artmakta, yeni rol ve statüler ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2002). Örgüt büyüdükçe iletişim kanallarının sayısı artmakta ve iletişim zayıflayıp azalmaktadır. Tüm bunlar da çatışmaların yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

2.6.9. Yönetim biçimindeki farklılıklar

Her yöneticinin yönetim anlayışı konusunda kendine has bir tarzı mevcuttur. Planlama, organize etme, koordinasyonu sağlama, yürütme ve denetleme ve benzeri konularda farklılıklar yaşanması ve astların yöneticinin tarzını benimseyememesi çatışmalara neden olmaktadır (Koçel, 2001).

2.6.10. Bireysel davranışa ilişkin nedenler

Bireysel davranışa ilişkin birçok çatışma nedeni sıralanabilmektedir. Örneğin; bireyin yetiştirilme tarzı, aldığı eğitim, yaşam koşulları, sosyo-ekonomik düzeyi gibi kişiliği etkileyen faktörlerden dolayı, birey farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Kişisel farklılıklar örgütlerde çatışmaya neden olan önemli bir faktördür. Kişisel farklılıklar, bireyin olaylara bakış açılarını değiştirmektedir. Aynı duruma farklı tepkiler veren birey ya da gruplar arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır (Eren, 2012; Uysal, 2004).

Engellenme durumu yine çatışmaya neden olan diğer önemli bir bireysel faktördür. Örgüt içindeki bireyin amacına, hedefine ulaşmasını engelleyen başka bir birey ya da herhangi başka bir durum kişide çatışmaya neden olmaktadır. Engellenen birey yaşadığı hayal kırıklığının ve gerilim etkisiyle karşı tarafa düşmanca tavır sergileyebilmektedir. Genel olarak psikologlar engellenen bireyin saldırganca tavırlar sergileyebileceği kanısındadırlar (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Değer ve inanç farklılıkları, örgüt içindeki bireylerin farklı tutum ve sürekli değişen tavırları, işin yapılış şekliyle ilgili farklı görüşlerin olması, kişiler arası kutuplaşmalar, ekip çalışmalarının yetersizliği, iş doyumun olmaması, alınan eğitime uygun olmayan çalışma şekli ve buna benzer sayılabilecek pek çok bireysel neden örgüt içinde çatışmalara neden olmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996; Eren, 2012).

2.7. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Çatışmalar örgüt üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahiptir. Çatışmanın Olumlu Sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 2004; Aşçıoğlu, 2007; Eren, 2012):

1. Çatışma örgütteki eski ve işe yarayamayan amaçların görülmesini sağlayarak bunların yerine daha gelişmiş ve iyi amaçlar kazandırabilir.
2. Yeni fikir ve yaklaşımların ele alınması konusunda kişileri cesaretlendirir.
3. Örgüt kaynaklarının dengeli dağıtılmasına yardımcı olur.
4. Çatışma ilgi ve yaratıcılığı artırabilir ve yeni fikirlerin üretilmesini gün ışığına çıkmasını sağlayabilir.

5. Çatışma tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan kişilerin, problemlerin çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanmasını sağlayacaktır.
6. Örgüt içinde yetki dağılımının dengelenmesini sağlar.
7. Çatışma yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimini arttırabilir.
8. Örgütteki tekdüzeliğin ve durgunluğun giderilmesini sağlayarak yenileşme hareketlerine ön ayak olabilir.
9. Gizli kalmış sorunların açığa çıkmasını sağlar.
10. Çatışma problemlerin farkına varılmasında ve çözümlenmesinde farklı bakış açıları sağlayarak problemin çözümünü kolaylaştırabilir.
11. Daha doğru ve etkili kararlar alınarak örgütün etkililik ve verimlilik açısından gelişmesini sağlayabilir.
12. Çatışan taraflar kendi bilgi yetenek ve kapasitelerini değerlendirmeye fırsat bulabilirler. Böylece kişilerin eksik yanlarını görme şansları olacaktır.
13. Çatışmada taraflar, kendilerini savunmaları gerektirdiğinden, taraflardan her biri, kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlayabilirler.
14. Örgütte personelin görüşlerini genişletebilir, ilginin yeni alanlara kaymasını sağlayabilir.

Çatışmanın olumsuz sonuçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Başaran, 2004; Uysal, 2004; Karip, 2010):

1. Davranış bozuklukları ve sağlık problemleri,
2. Stres ve işten bıkkınlık, işe gelme isteğinin azalması,
3. İş devamsızlığının artmasıyla örgütsel faaliyetlerde aksaklıkların yaşanması,
4. Örgüt içindeki birey ya da gruplara güvensizlik,
5. Çalışanlar arasındaki saygı ve dostça ilişkilerin zarar görmesi,
6. İletişimde azalma ve aksaklıklar,
7. Olumlu ve olumsuz her türlü değişime karşı direnç,
8. İş doyumu ve performansın düşmesi,
9. Örgüte olan bağlılığın azalması
10. İş kazalarının artması,

11. Örgütün verimlilik ve etkililiğin azalması,
12. Örgütte zaman, emek ve para savurganlığının artmasıdır.

2.8. Örgütsel Çatışma Yönetimi

İnsanoğlu var olduğu sürece çatışmalar da olacaktır. Her çatışma için tek bir çözüm üretmek imkânsızdır. Çatışmalar her zaman kötü sonuçlar doğurmadığı için bazen çatışmaların yaşanmasına da izin vermek gerekir. Çatışma yönetiminde amaç var olan çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak veya önlemek değildir çatışmayı yapıcı ve olumlu şekilde idare etmektir. Örgütlerde farklı sebeplerden ortaya çıkan çatışmaların çözümünde farklı yöntemler kullanılmaktadır. Örgütsel çatışma yönetimi ile ilgili çok geniş bir literatür vardır (Blake ve Mouten, 1964; Thomas, 1976; Rahim ve Bonama, 1979; Eren, 1993; Eren, 2010). Literatüre bakıldığında çatışmaların çözüm yöntemini isimlendirirken dahi ortak bir noktanın olmaması çeşitliliğin ne kadar çok olduğunu gösterir. “Çatışma yönetim tarzları”, “çatışma yönetim stilleri”, “çatışma yönetim stratejileri”, “çatışmalarla başa çıkma stratejileri” gibi isimler almaktadır. Bu çalışmada örgütsel çatışma yönetim stilli kavramı kullanılacaktır.

Örgütlerde çatışmaların yönetilmesi, örgütün bütünlüğü, bireylerin motivasyonu, işlerin yürütülmesi, haksızlıkların giderilmesi, yaratıcılığın ortaya çıkması gibi birçok sebepten ötürü önem arz etmektedir. Çatışma yönetimi birbirini takip eden bir dizi süreçtir. Çatışmaların yönetilebilmesi için öncelikle çatışmanın tanımlanması, çatışmalara yol açan faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi, uygun çözüm yolunun planlanması ve uygulanması gerekmektedir ve tüm bunlara çatışma yönetim stiline uygun olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir (Eren, 2012).

1940’larda yönetim biliminde örgütsel çatışma ile ilgili kavrama dikkat çeken ilk kişi Mary P. Follett olmuştur. Çatışmayı çözmenin üç yolu olduğunu ileri süren Follet, çatışmanın bireyler arasındaki farklılıkların doğal sonucu olduğunu söylemiştir. Bu üç yoldan “güç kullanma”nın (domination), en basit ve kısa dönemler için kullanıldığını; “uzlaşma”nın (comprise) en ideal olduğunu ve örgütü başarıya götürecek çözümlerde kullanıldığını; “bütünleşme”nin (integration) ise etkileşimsel bir güç oluşturulacak çözümde etkili olduğunu ileri sürmüştür (Aktaran: Üngören, Cengiz ve Algür, 2009).

1964 yılında Blake ve Mouton, kişilerarası çatışma yönetimini ele alırken ilk defa 5 farklı çatışma yönetim stili yaklaşımını ortaya atmıştır. Bunlar: “zorlama (forcing)”, “kaçınma (withdrawing)”, “yumuşatma (smoothing)”, “uzlaşma (compromising)” ve “problem çözme (problem solving)” dir. Bu yaklaşımın insana yönelik olma ve işe yönelik olma iki boyutu bulunmaktadır. 1976 yılında bu model Thomas tarafından yeniden yorumlanmıştır. Thomas, çatışma yönetimindeki beşli sınıflandırmaları ele alırken tarafların niyetlerini de göz önünde bulundurmuştur (Rahim, 2001).

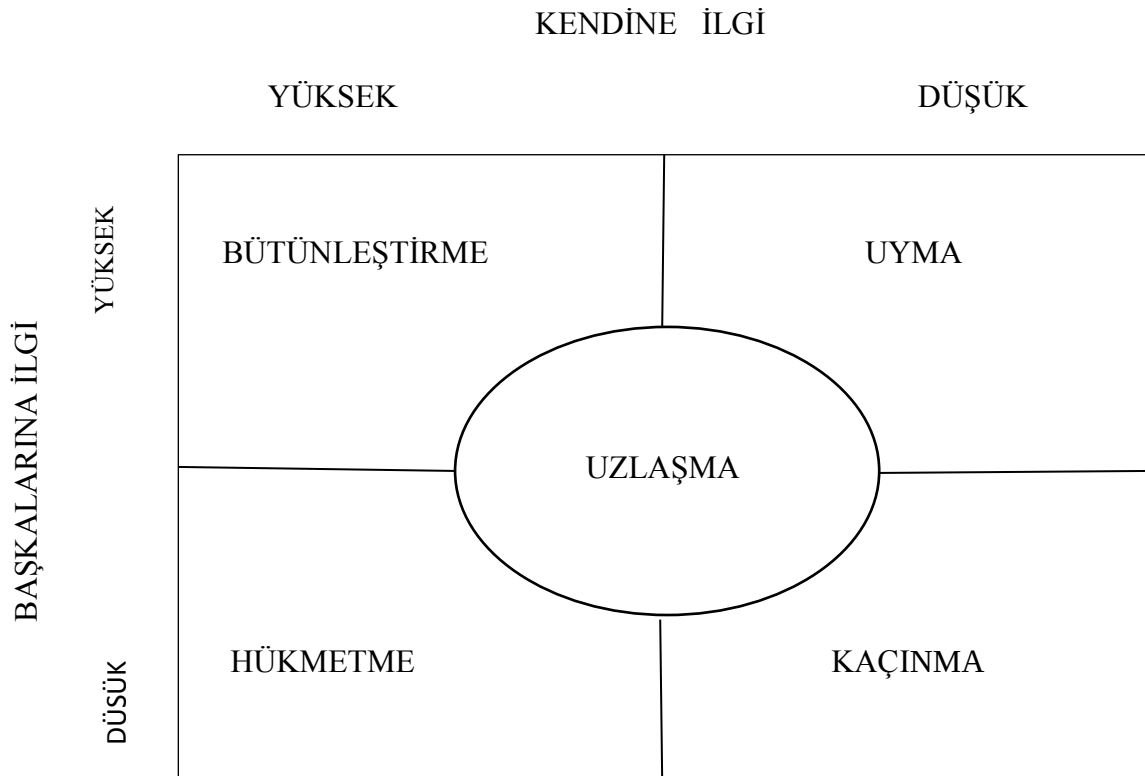
Rahim (1983a) ve Rahim ve Bonama (1979) kişilerarası çatışma yönetimiyle ilgili stilleri iki farklı boyut üzerinde farklılaştırmıştır. Bu boyutlar kendine ilgi ve başkalarına ilgidir. İlk boyut olan kendine ilgide, kişinin kendine olan ilgisinin tatmin çabası ile ilgili derecesi (yüksek veya düşük) anlatılır. İkinci boyutta ise kişinin diğerlerine olan ilgi tatminin derecesi (yüksek veya düşük) açıklanır (Şekil 2.2). Bu boyutlarla tanımlanan durum, çatışma süreci boyunca, bireyin motivasyonel yönelimine dikkat çekilmektedir (Rahim, 2001). İki farklı boyut üzerinden beş farklı çatışma yönetim stilli Rahim ve Bonoma tarafından ele alınmıştır. Bu çatışma yönetim stilleri şunlardır: “bütünleştirme veya problem çözme (integrating)”, “uyma (obliging)”, “hükmetme veya rekabet (dominating)”, “kaçınma (avoiding)” ve “uzlaşma (compromising)”. Bu çalışma da Ramin’in ele aldığı şekli ile çatışma yönetim stilleri alt kavramları anlatılacaktır.

2.8.1. Bütünleştirme (problem çözme)

Problem çözme yöntemi olarak da bilinen bütünleştirme yönetim stilinde başkalarına olan ilgiyle kendine olan ilginin en yüksek olduğu seviyedir. Taraflar arası işbirliğini içeren bu seviyede taraflar yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde durulur (Rahim, 2001). Her iki taraf içinde etkili olacak çözümde açıklığın, karşılıklı fikir alışverişinin olduğu etkili bir yöntemdir. Bütünleştirmede işbirliği sayesinde kabul edilebilir bir sonuca ulaşılma olasılığı fazla olduğundan çatışmayı çözmede daha etkilidir.

Prein (1976) bütünleştirme stilinin iki ayırıcı ögesinin olduğunu ileri sürmüştür: Bunlar “yüzleşme” (confrontation) ve “problem çözme” (problem solving) dir.

Yüzleşme, açık iletişimi, yanlış anlaşılmalara açığa kavuşturulmasını ve çatışmaya neden olan durumların altının çizilmesini içerirken; problem çözme, her iki taraf için yüksek düzeyde tatmin sağlayacak gerçek problemin ne olduğunu belirlemeyi ve her iki taraf için yüksek düzeyde tatmin sağlayacak çözümün ne olduğuna ulaşılmasını içerir. (Aktaran: Rahim, 2001: 29).



Şekil 2.2: Kişiler arası çatışma yönetim stiline ilişkin iki boyutlu modeli (Rahim, 2001: 28)

Bu yöntem, çatışan taraflara sorunlarını tanımlama, anlaşmazlıklara neden olan durumları gözden geçirme, alternatif çözüm yöntemleri sunma imkanı verdiğinden çatışmaya neden olan durumların belirlenmesi ve daha kesin çözüm yollar üretilmesi açısından en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir (Tükel, 2000, aktaran: Şahin, Emimi, Ünsal, 2006: 557).

2.8.2. Uyuma

Uyuma çatışma yönetim stiline başkalarına olan ilgi yüksek iken kendine olan ilgi düşüktür. Ödün verme, yumuşatma gibi isimlerle de anılan uyuma da karşı tarafın isteklerine boyun eğme durumu söz konusudur.

Farklılıkların göz ardı edilip karşı tarafın ilgisinin tatmini için benzerliklerin vurgulandığı bir yöntemdir. Buradaki önemli öge fedakarlıkta bulunmadır. Uyuma yönetim stili özverili davranma, cömert olma, yardımseverlik veya diğerlerinin emirlerine itaat etme ile şekillenebilmektedir. Kişinin kendi ilgilerini ihmal edip karşı tarafın ilgilerini dikkate alan bireylerin kullandığı çatışma yönetim stilidir (Rahim, 2001).

Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar "durumu kurtarmak" amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler. Özellikle Türkiye'de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlarla üstler arasında "güç mesafesi" daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir. Uyuma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir (Karip, 2010).

2.8.3. Hükmetme (rekabet etme)

Hükmetme çatışma yönetim stilinde kendine olan ilgi yüksek iken başkalarına olan ilgi düşüktür. Rekabet etme veya yarışmak olarak da adlandırılır. Kazan kaybet oryantasyonu olarak veya pozisyon elde etmek için zorlama olarak tanımlanır (Rahim, 2001). Bu yöntemde çatışmalar güç ve otorite kullanılarak çözümlenmeye çalışılır. Karşı tarafın istek ve ihtiyaçları göz ardı edilir. Çözüm yalnızca tek tarafı tatmin eder çünkü hükmedilen tarafın başka seçeneği olmadığı için bu çözümü kabul etmiştir. Hükmeden kişi hedefine ulaşmak için her yolu dener, sıklıkla diğer tarafların beklentilerini görmezden gelir veya yok sayar.

2.8.4. Kaçınma

Bireyin hem başkalarına hem de kendine olan ilginin düşük olduğu durumda kullandığı çatışma yönetimidir. Bu yöntem geri çekilme, sorumluluk almama, kayıtsız kalma veya olumsuz hiçbir şeyi görmedim, duymadım, bilmiyorum pozisyonu ile ilişkilendirilir. Kaçınan kişi kendine olan ilgi kadar başkalarına olan ilgi konusunda da başarısızdır (Rahim, 2001). Bu kişi, çatışmanın çözümünde aktif rol oynamaktan kaçınarak olaylara müdahale etmez. Bu durumda çatışmanın zaman içinde

kendiliğinden çözülmesi beklenilir. Kimi zaman çatışmalara müdahale edilmemesi daha büyük çatışmalara neden olabilmektedir.

“*Kayıtsızlık*”, “*soyutlanma*” ve “*çekilme*” en temel kaçınma yöntemleridir (Kılınç, 1986: 4).

Kayıtsızlık: Anlaşmanın imkansız olduğu bir kaçınma şeklidir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar bu yöntemde bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemezler. İşbirliği için çaba harcamazlar, tarafsız olarak kalıp, rekabetçi durumlardan kaçınırlar.

Soyutlanma: Kaçınmanın diğer bir şeklidir. Bu yöntemde de ilişkilerin azaltılması ve adeta karşı tarafa bağlılığı gereksiz hale getiren duvarların örülmesi söz konusudur. Burada her taraf, kendi sorununu kendine göre tanımlayıp, ona göre inceler ve karşı tarafı dikkate almaz.

Çekilme: Kaçınmanın en sık görülen yoludur. Burada, çatışmaya şu ya da bu yolla taraf olan ya da baskı altında kalan taraflardan birinin ya da her ikisinin, çatışma ortamından fiziki olarak kendi sınırlarına çekilmesi söz konusudur.

2.8.5. Uzlaşma

Bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini ifade eder. Her iki taraf içinde ortaklaşa kabul edilebilir bir karara ulaşırken kullanılır ve karşılıklı fedakarlık içeren bir çatışma yönetimidir (Rahim, 2001). Kazanan veya kaybedenin olmadığı her iki tarafında çıkarlarının korunduğu bir yöntemdir. Bu yolla çözülen çatışmalar sonuçlanmış olarak görülmez. Çünkü daha önceden verilen özveri zamanla bireyde rahatsızlık yaratabilir ve bu durumda yeni çatışmaların doğmasına neden olabilmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Uzlaşma çatışma yönetimi geçici çözüm sunmaktadır uzun vadedeki her soruna tam olarak yanıt verememektedir. Taraflar bu çözüm yolunda, problem çözme yönetim stiline kadar tatmin olmazlar fakat problem çözme tarzının kullanılmadığı durumlarda, uzlaşma yönetim tarzının en etkili yöntemlerden biri olduğu söylenebilir (Uysal, 2004).

Her çatışma için tek bir çözüm yolu bulunmamaktadır. Çatışma yönetim stilleri arasında, problem çözme ve uzlaşma stillerinin daha çok stratejik problemlerin

çözümünde kullanılması uygun olurken uyma, hükmetme ve kaçınma stilleri günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili problemlerin çözümünde kullanılabilir. Tablo 2.1’ de hangi çatışma yönetim stillerinin kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlara değinilmiştir.

Tablo 2.1: Çatışma yönetim stillerinin kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar

Çatışma Yönetim Stili	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Problem Çözme	1.Konunun karmaşık olduğu durumlarda 2.Daha iyi çözümleri için yeni fikirlerin ortaya çıkması istenildiğinde 3. Karşı tarafın sözüne güveniliyorsa 4. Zaman sorunu yoksa 5. Sorunun çözümü için farklı görüşlere ve kaynaklara ihtiyaç varsa 6. Taraflar sorun ile tek başına mücadele edemiyorsa	1.Görev ya da sorunun basit olduğu durumlarda 2. Hızlı kararların alınması gerektiğinde 3. Karşı tarafın sonuç ile ilgilenmediği durumlarda 4. Taraflardan birinin sorun çözme konusunda yeteneği yoksa
Uyma	1.Hatalı olduğunuzu düşündüğünüzde 2.Karşı taraf için konu daha fazla önem arz ediyorsa 3. Daha sonraki zamanlarda karşılığını alacağınızı düşündüğünüzde bir şeylerden vazgeçmeye gönüllü olduğunuzda	1. Konu sizi için önem arz ediyorsa 2. Haklı olduğunuzu düşünüyorsanız 3. Diğer taraf haksızsa ya da etik olarak hareket etmiyorsa

	4. Zayıf olan taraf iseniz 5. İlişkinin korunması zorunlu, önemli olduğunda	
Hükmetme (Rekabet)	1. Konu önemli değilse 2. Hızlı karar alınması gerekiyorsa 3. Olaylar tatsız bir hal aldıysa 4. Otorite konusunda sorun çıkaran astların üstesinden gelmek gerekiyorsa 5. Çatışan tarafın kararı size pahalıya mal olacak ise 6. Astların teknik karar alma konusunda yetersizlikleri mevcutsa 7. Konu sizin için önem teşkil ediyorsa	1. Konu karmaşık ise 2. Konu sizin için önem teşkil etmiyorsa 3. Çatışan tarafların güçleri eşit ise 4. Ani karar almak gerekmiyorsa 5. Astların üstlerden daha fazla yeteneği, yeterliliği varsa
Kaçınma	1. Konu önemsiz ise 2. Karşı tarafla kavga etmenin fonksiyonel olmayan etkisinin çözümün getirdiği yararlardan fazla olması 3. Yatışma sürecine ihtiyaç varsa	1. Konu sizin için önem teşkil ediyorsa 2. Karar alma sorumluluğu sizde ise 3. Taraflar sorunun çözümünün ertelenmesini istemiyorsa
Uzlaşma	1. Çatışan tarafların amaçları ortak ise 2. Eşit güç durumu varsa 3. Anlaşma sağlanamıyorsa 4. Bütünleşme ve hükmetme çatışma yönetim stilleri başarılı sonuca götürmüyorsa 5. Karmaşık sorunlara geçici olarak bir çözüm gerekliyse	1. Çatışan taraflardan birinin gücü daha ağır basıyorsa 2. Çatışılan sorun, problem çözme stilini gerektirecek kadar karmaşık yapıya sahipse

Kaynak: (Başaran, 2004; Karip, 2000; Rahim, 2001; Tarakçı, 2009).

2.8.6. Diğer stratejiler

Çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma kullanılan temel stratejilerdir. Bu stratejilerin yanında bireylerin ya da örgütün kullanacağı bazı diğer yöntemler ise şu şekilde olabilmektedir (Eren, 2012; Kılınç, 1986).

Üçüncü tarafın müdahalesi: Taraflar anlaşamadığında çatışmayı çözmek için kullanılan diğer bir yöntemde objektifliğine güven duyulan üçüncü bir kişinin ya da gurubun fikridir. Bu kişi her iki tarafında güven duyduğu ve yansız olarak hareket ettiği düşünülen biri olmalıdır. Bu kişi hakem ya da arabulucu olarak kullanılabilir. Hakemin kararına her iki tarafında saygı göstermesi çözüm için gerekli ön koşuldur. Hakem ya da arabulucu kimse her iki tarafı da ayrı ayrı dinlemesi gerekir ve her iki taraf için uygun gördüğü kararı açıklamalıdır (Eren, 2012). Arabulucular çatışan taraflarda haklı ya da haksız kişiyi bulmaktan çok, taraflar arasındaki sorunu en az yıpratıcılıkla çözmeye çalışır. Tarafların durumu tekrar değerlendirmesine yardımcı olur. Buna rağmen sorun hala devam ederse hakeme başvurabilir. Hakemler taraflar adına karar veren tarafsız kişilerdir. Hakemler her iki tarafı da dinledikten sonra taraflar adına karar verdiği için verdiği karara taraflar uymak zorundadır (Solmuş, 2001).

Kadercilik: Çatışmanın kaçınılmaz olduğu düşüncesinin kabulü, çatışan tarafların birbirleriyle uzlaşmaya yanaşmaması ve güç dengelerinin de hemen hemen aynı olması durumunda bu yöntem kullanılabilir. “*Kadercilik*” bir çözüm yöntemi olmadığı gibi çaresizlik durumunda çatışmalarla en pasif başa çıkma yöntemi olmaktadır. Kısaca sonuç oluruna bırakılır çatışmanın yok edilmesi söz konusu değildir (Kılınç, 1986).

Üstün kararına bırakma: Hiyerarşik yapıli örgütlerde çatışan taraflardan ast ve üstün her ikisinin de üstünde bulunan kişi ya da kişilerin çatışmayla ilgili karar vermeleri durumunda ortaya çıkan durumdur. Bu yöntemi üçüncü tarafın müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uyacaktır. Çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntem olmasına rağmen üstün kararı çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece bir sonuç getirir (Kılınç, 1986).

Kaynakların artırılması: Kaynakların sınırlı olduğu durumlarda ortaya çıkan çatışmalarda kullanılan bir yöntemdir. Kaynakları artıracak çözüm yolları aranır. Finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşıp çatışmayı sonlandıracaktır (Eren, 2012).

Örgütsel önlemler alma: Çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenip karşılıklı ilişkilerin daha aza indirilmesi ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunmaları engellenebilir. Görev tanımları gözden geçirilir, çatışmaya neden olan işler başka birime bağlanabilir, yeni bölümler oluşturulabilir. Başka bir yolda çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolamada görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır (Eren, 2012).

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde farklı yöntemler kullanılmaktadır. Örgütlerde amaç, çatışmayı tamamen yok etmek değildir çünkü çatışma kimi zaman örgütün canlı kalmasını sağlamakta ve yaratıcılığı artırmaktadır. Çatışma örgüt için zarar verici olduğunda ve olumsuz etkilediğinde çatışmanın çözülmesi gerekir. Çatışmanın olumsuz sonuçları, en aza indirilirken çatışmanın nedeninin ne olduğunun araştırılmalı, sonra en uygun çatışma yönetimi seçilip uygulanmalıdır.

2.9. Çatışma Konusunda Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Çatışma konusunda ülkemizde yapılan ilk çalışmalardan biri Kozan (1994) tarafından yapılmıştır. Kozan, Türk, Ürdünlü ve Amerikalı yöneticilerin çatışma çözüm stillerini karşılaştırmıştır. Türk ve Ürdünlü yöneticilerin tercihleri birbirine çok benzer bulunmuştur ve genellikle problem çözme yönetimi seçilen çatışma çözüm yönetimi stili olduğu bulunmuştur. Amerikalı yöneticiler açısından da belirgin fark bulunamamıştır. Türk yöneticilerin astlarına karşı hükmetme, üstlerine karşı uyma akranlarına karşı baskın olma ya da kaçınma yönetin stilini kullandıklarını bulmuştur. Kozan ve İlter (1994), Türk yöneticilerinin arabuluculuk ve kolaylaştırma rollerinin, otoriter müdahale ya da serbest bırakmaya göre daha fazla kullandıklarını bulgulamıştır. Yöneticiler üçüncü taraf olarak arabuluculuk ve kolaylaştırma yaptıklarında, çalışanlar

çatışmalarında problem çözme ve uzlaşmaya yönelirken, yöneticiler otoriter bir tavır aldıklarında çalışanların daha baskıcı bir tavır aldıklarını gözlemlemişlerdir. Türk toplumunun çatışma yönetim stili seçerken arabulucunun takındığı tavra göre bir çatışma yönetim stili seçtiği bulunmuştur (Aktaran: Uysal, 2004: 56).

Sütlü (2007) örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların iş gören üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada; belli bir düzeye kadar çatışmanın, iş görenin motivasyonunu ve iş doyum düzeyini arttırıcı bir etkiye sahip olduğunu görmüştür. Fakat çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde, stres kaynağı olmakta ve buda iş görenin motivasyonunu düşürmekte, işe ve örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların iş doyumunu, motivasyonunu azaltan ve stres yaratan bir olgu olarak çatışma, doğru anlaşılıp, iyi yönetildiği takdirde örgüt ve birey için yararlı etkiye sahip olabileceği ortaya koyulmuştur.

Uysal (2004), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası çalışanları ile yaptığı çalışmada çalışanların yaş, unvan cinsiyet, hizmet süresi ve öğrenim durumlarına göre seçtikleri çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu fakat medeni durum ve görev yapılan müdürlüklere göre anlamlı bir farklılık olmadığını bulmuştur.

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tekstil işletmelerinde çatışma yönetimi stilleri ile ilgili yaptığı çalışmada, yöneticilerin cinsiyet ve medeni durumlarının çatışma yönetimi stillerini etkileyip etkilemediğini incelediği çalışmada medeni durumun bir farklılık yaratmadığını görmüştür. Cinsiyet açısından ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla hükmetme, baskıcı davranışları seçtiği; kadınların ise uzlaşma, kaçınma ve uyma davranışlarını seçtiği, bütünleştirme de ise her iki cinsiyette benzer eğilime sahip olduğu görülmüştür.

Aktaş ve Kılınç (2007) turistik otelciler, işletmeler ve yatırımcılar birliği üyesi olan beş yıldızlı otel yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimi yaklaşımları ile bireyler arası çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesi ve arasındaki ilişkinin ortaya konması ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, yöneticilerin çatışma yönetimine bakış açıları konusunda net bir tavır sergilemedikleri sonucunu elde etmişlerdir. Çatışma yönetimi ve çatışma yönetim stilleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Deniz ve Çolak (2008) Malatya ilindeki tekstil firmalarında örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ile ilgili yaptığı çalışmada, yöneticilerin örgütsel çatışma yönetim stillerinden en çok bütünleştirmeyi (problem çözme) kullandığını, bunu uyum, uzlaşma, güç kullanma (hükmetme) ve kaçınmanın takip ettiğini bulmuşlardır.

Yılmaz ve Öztürk (2011) hastanelerde yönetici hemşirelerin karşılaştıkları çatışma nedenleri ve çatışma yönetim yaklaşımları ile ilgili yaptığı çalışmada; yönetici hemşirelerin en çok iş yükü, ödüllendirme ve beklentilerin karşılanması, yetki sahibi olma, çalışma ortam ve ihtiyaçlarına ilişkin çatışma yaşadığı belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin çatışmaları çözerken de öncelikle bütünleştirme, sonra uzlaşma ve daha sonra uyma yaklaşımlarını kullandıklarını, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını ise daha az tercih ettikleri saptanmıştır. Ayrıca hastanelere göre, üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin daha fazla çatışma yaşadığı belirlenmiştir.

2.10. Örgütsel Güven

2.10.1. Güven kavramı

“*Güven*”in sözlük anlamı, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/>, 30 Ekim 2013’de erişildi). Güven kavramı oldukça geniş bir kavram olduğundan farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Bromiley ve Cummings (1992) güveni, bireyin ya da grubun, karşı tarafa verdiği sözlere uygun olarak hareket edeceğine, müzakerelerde dürüst davranacağına, faydacı davranmayacağına yönelik inanç olarak tanımlar (Aktaran: Tüzün, 2007: 97). Butler (1991) güveni diğer tarafı zarara uğratmayacağına dair verilen kesin söz olarak tanımlamıştır. McAllister (1995) güveni, kişinin karşı tarafın sözlerine, hareketlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı olarak tanımlamıştır. Shockley, Zalabak, Ellis ve Cesaria (2000) karşı tarafın yeterli, açık, çalışanları ile ilgili, itimat edilir olması ve karşı tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özleşmiş olması olarak güveni tanımlamıştır.

Güven kavramı farklı disiplinlerde farklı şekillerde ele alınmıştır. Bu farklı bakış açılarını Worchel (1979) üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır; (1) kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psikososyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (2) sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (3) sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır (Aktaran: Tüzün, 2006: 5)

Güvenin anlamının geniş olması ve farklı disiplinlerde farklı şekillerde ele alınması kesin bir tanımının yapılmasını güçleştirmiştir. Güven kavramını anlamaya çalışırken onun hangi temeller üzerine oluştuğuna bakılmalıdır.

Güven ruhsal, bilişsel ve duygusal temeller üzerine şekillenir. “*Ruhsal güven*” güveni oluşturan temellerin başında gelir çünkü bir kişinin daha önce herhangi bir ikili ilişki içine girmediği diğer insanlarla, ilk karşılaşma esnasında şekillenir ve en önemli özelliği bireyden bireye, zamandan zamana, mekandan mekana göre değişebilen bir yapıda olmasıdır (Merritt, 2008). Örgüt içinde çalışma arkadaşlarına, yöneticilere karşı deneyimlenen olaylar olumluysa ruhsal güven de olumlu şekillenecektir. Yöneticiler iş konusunda verdiği sözü tuttuğunda yöneticiye ona olan ruhsal güven de olumlu olacaktır.

“*Bilişsel güven*” ise, kime güven duyulacaksa o kişi ya da grup hakkında sahip olunan bilgiyle ilgilidir. Karşı taraf hakkında bilgi sahibi olmak, bilişsel güveni ile ilgilidir. Üçüncü kişiler aracılığıyla elde edilen bilgiler yerine kendi ile aynı kategoride olan çalışma arkadaşlarına güvenerek elde edilen bilgiler, çalışan için bilişsel güven temeli oluşturur (Tokgöz, 2012). İş ilişkileri artıkça bilişsel güvenin yanı sıra “*duygusal güven*” gelişir. Karşıdaki kişide iyi niyetli davranırsa karşılıklı olarak duygu ve hislerin olduğu ilişkiler kurulur. Bilişsel temelli başlayan ilişkiler duygusal temelli bağlara bürünür.

Birey, grup ya da örgüte karşı güven oluşturulurken sadece bilişsel, duygusal ve ruhsal temelli bilgiden yararlanılmamaktadır. Bunun yanında, bireyler ya da gruplar bilgiyi elde ederken kendileriyle aynı kategorideki birey ve gruptan bu bilgiyi elde edebilmektedir. Buna “*kategori temelli güven*” denir. Bu tarz güvende kişi kendisi ile aynı örgüte üye olan kişiden gelen bilginin daha güvenilir olduğunu düşünür. (Kramer, 1999). Örgüt içindeki kural ve davranışları nasıl uygulanacağını bilmek “*kural temelli güveni*”, nasıl hareket edeceğini bilmek ve hangi görevler ile çalıştırılacağını öğrenmek “*rol temelli güven*” gibi farklı birçok güven tanımı vardır (Tokgöz, 2012).

Güven kavramını anlamaya çalışırken güvensizlik kavramının da üzerinde durulmalıdır. Güven ile güvensizlik arasındaki ilişki önemlidir. Butler (1999), güven ile güvensizliği, bilginin paylaşımı esnasında kişilerin tutumu açısından değerlendirmiş ve güveni karşı taraf için işbirlikçi olacağı inancı olarak tanımlarken, güvensizliği ise karşı taraf için ben merkezli olacağı inancı olarak tanımlamıştır.

2.10.2. Örgütsel güven

Örgütsel güven bir örgütün varlığı ve devamlılığı için önemli bir kavramdır. Örgütsel güven kavramının farklı boyutlarda ele alınması, farklı bilimlerinde ilgi alanına girmesi tanımlanmasını iyice karmaşık hale getirmiştir.

Örgütsel güven tanımlamaları oldukça çok olmasına rağmen bazı anahtar kelimeler vardır. İnanç, iyi niyet, gönüllülük, hassasiyet bunlardan bir kaçıdır. Bunların üzerine inşa edilmiş Misra’nın (1996) örgütsel güven ile ilgili modelinde; örgütün iyi niyetinin, iş ve ilişki içinde iletişim halinde bulunan kişilerin davranışlarına ve kültüre dayandığını ileri sürmüştür. Hassasiyet için rakip tarafta olan birey, grup ya da örgütün; yetenekli, açık ve dürüst olmalı, çalışanlarına ilgili göstermeli ve güvenilir olmalıdır. Ayrıca ortak amaç, norm ve değerler ile özdeşleşmiş olduğuna da inanılması gerektiğini savunmuştur (Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaria, 2000).

Örgütsel güven doğası gereği tek boyutlu bir kavramdan çok farklı yüzlere sahip bir kavramdır. Pek çok uzman örgütsel güveni şu şekilde açıklamaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaria, 2000):

- 1) Çok düzeyli; güven, bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli ilişkilerinin bir sonucu anlamındadır.
- 2) Kültürel kökleri olan; güven, örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarına sıkıca bağlı anlamında kullanılmaktadır.
- 3) İletişim temelli; güven, doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- 4) Dinamik; güven, dağıtıcı, stabilize edici ve yapıcı evreler döngüsü içinde sürekli olarak değişir.
- 5) Çok boyutlu; kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır.

2.10.3. Örgütsel güven modelleri

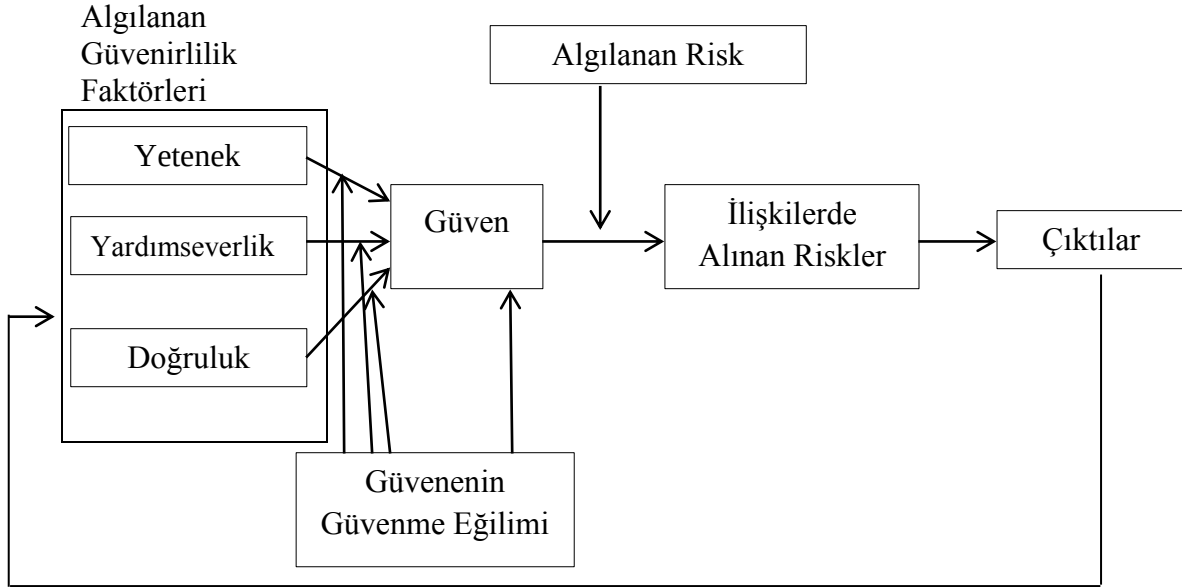
Örgütsel güven konusunun her geçen gün önemi daha da artmaktadır. Örgütün etkililiği ve hayatta kalması açısından örgütsel güven kritik öneme sahiptir (Vineburgh, 2010). Örgütün verimliliği için önem taşıyan örgütsel güven alanında, çalışma ve araştırma yapanlar çeşitli güven modelleri geliştirmiştir. Örgütsel güven ile ilgili geliştirilen modellerin bir kaçına bu çalışma da değinilecektir.

Mayers, Davis ve Shoorman'ın Bütünleştirici Örgütsel Güven Modeli:

Mayer ve arkadaşları oluşturdukları güven modelinde güvenen ve güvenilen taraf diye ayrılan modelde, güvenen tarafa sahip oldukları eğilim konusunda bakılırken güvenilen tarafı sahip oldukları güvenirlilik faktörleri açısından ele almışlardır (Bkz. Şekil 2.3).

Şekil 2.3'de görüldüğü gibi yetenek, yardımseverlik ve doğruluk algılanan güvenirlilik faktörleridir. Bu faktörler farklılık gösterdikçe kişiye duyulan güvende farklılık gösterecektir. Güvenilen kişilerin özellikleri o kişiye duyulacak olan güveni etkilemektedir. Algılanan güvenirlilik faktörlerinden yetenek, bir gurubun herhangi bir alanda tam olarak etkili olduğu becerileri ve yeterliliği ile ilgilidir. Yardımseverlik ise, güvenilen kişinin bencil olmayan, güvenen kişi için iyi işler yapacağına dair inançtır.

Güvenen kişi ile güvenilen kişi arasında bir bağ söz konusudur (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).



Şekil 2.3: Mayers, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995: 715).

Güvenilen kişinin herhangi bir çıkarı olmadan da güvenen kişiye yardım etmesi söz konusudur. Doğruluk ve güven arasındaki ilişki, güvenenin kabul edilebilir bulduğu ilkelere bağlı olarak, güvenilen kişiyle ilgili algısı ile ilişkilidir. McFall'ın (1987) bu ilkelerin neden önemli olduğuna dikkat çekerken ilkeleri belirleyen durumun kişisellik ile ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu ilkelerle ilgili nedenler tam olarak bilinmese de, güvenilen kişinin geçmişte yaptığı işler olarak belirtilebilir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

Algılanan güvenilirlik faktörlerinden yetenek, yardımseverlik ve doğruluk önemlidir ve her biri diğerlerinden bağımsız olarak değişebilmektedir. Bu durum üçünün bir diğeriyle ilişkili olmadığı anlamına gelmemektedir, fakat birbirinden ayrışabilir. Güven oluşması için bu faktörlerden bir veya bir kaç etkilidir, ancak her güven beraberinde bir risk getirir. Oluşan bu güvende faktörler ne kadar çok olursa güvendeki risk de o kadar az olacaktır. Eğer bu güvende faktörlerden hiç biri algılanmazsa, algılanan risk de o kadar fazlalaşacaktır. Buradan elde edilen çıktılar daha

sonraki güvenme durumunun girdisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu döngü böyle devam edecektir (Mayers, Davis ve Shoorman, 1995).

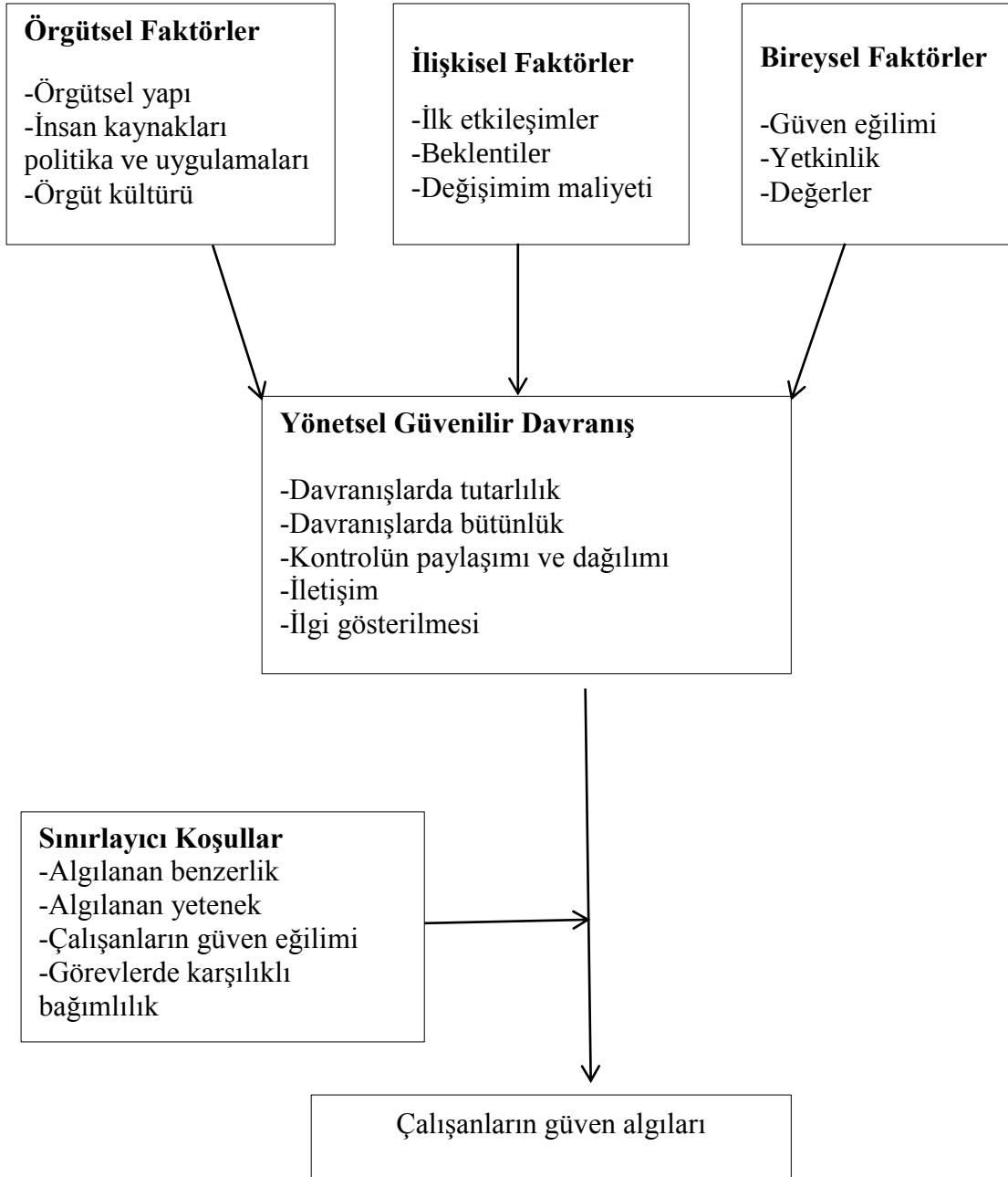
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Yönetmel Güvenirlik Modeli:

Güvenin gelişiminde yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapan araştırmacılar “*yönetimsel güvenilir davranış modeli*” adını koydukları bu davranışları birer sosyal ödüllendirme olarak tanımlamışlardır. Şekil 2.4’de görüldüğü gibi bu davranışlar, “*davranışta bütünlük*”, “*davranışta tutarlılık*”, “*kontrolün paylaşımı ve dağılımı*”, “*doğru bir iletişim*”, “*ilgi ve özen*” göstermektir. Bu davranışların oluşumunu etkileyen “*örgütsel, ilişkisel ve kişisel*” olmak üzere üç dış faktör bulunmaktadır. Bu davranışları kullanarak sosyal ödüllendirme yapan yöneticiler karşılığını iş görenlerden güven duyarak alır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998). Yönetmel örgütsel güvenin öncülleri bireysel, örgütsel ve ilişkisel faktörler üzerinde temellenmektedir. Bu faktörler yardımıyla yönetmel örgütsel güven modeli desteklenmektedir.

Örgütsel faktörler, “*örgütsel yapı*”, “*insan kaynakları politika ve uygulamaları*” ve “*örgüt kültürü*”nden oluşmaktadır. Örgütsel yapı bakımından, yüksek merkezîyetçi, resmi, hiyerarşik ve yüksek verimliliğe odaklanan örgütler, yönetmel örgütsel davranış oluşturma olasılığı daha azdır (özellikle kontrolün dağılımı ve iletişimde). Daha az merkezîyetçi, resmi, hiyerarşik, verimliliğe daha az odaklanan örgütler de ise bu davranışa ulaşma olasılığı diğerlerine göre daha fazladır. İnsan kaynakları politika ve uygulamaları bakımından ise, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri (örneğin düzenli ve zamanında geri bildirim veya performans değerlendirmesi için işçi giriş mekanizması) ne kadar yüksek olursa o zaman örgüt içinde yönetimsel güvenilirlik derecesinin de (özellikle iletişim ve davranışta tutarlılıkta) yüksek olacağından bahsedilebilir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Örgütsel kültür açısından ise yönetimin örgüt değerlerine ne kadar sahip çıktıkları, ödül ve cezaların neye göre verildiği, kültürel değerler ve normlara göre davranıp davranmadıklarını bilmek iş görenlerin güven seviyelerini etkileyen faktörlerdir. Bu değerler ve normlar, güvenilir olmayan davranışları kısıtlamakta,

güvenilir davranışları konusunda ise cesaret vermektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).



Şekil 2.4: Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in yönetsel güvenirlilik modeli
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner,1998: 519).

Not: Şekilde güven davranışını etkileyen faktörler ile ilgili bir çerçeve tanımlanmıştır. Sınırlayıcı koşullar ve çalışanların güven algıları konuyla direk olarak ilişkili olmamasına rağmen bir bütünün parçası olarak şekilde yerini almıştır.

İlişkisel faktörler açısından güvenilir davranışı etkileyen faktörler olarak “*ilk etkileşimler*”, “*beklentiler*” ve “*değişimin maliyetleri*” ele alınır. İlk etkileşimde, yönetici ile çalışan arasındaki ilk izlenimler güvenin oluşumunda oldukça etkilidir. Çalışanların ilk performans bulgularının olumlu yönde olması, güvenilirlik davranışını artırır. Beklentiler bakımından bir yöneticinin beklentileri ile çalışanın istekleri karşılıklı olarak bağımlıdır. Bunun sonucuna bağlı olarak yöneticinin kontrolü paylaşma ve açık bir şekilde iletişim içine girmesi ve ilgi göstermesi de güvenilir davranışı artıracaktır. Değişimin maliyeti bakımından ise yönetici çalışanından istediği karşılığı alamazsa yöneticinin güvenilir davranış gösterme eğilimi de azalacaktır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Bireysel faktörler, “*güven eğilimi*”, “*yetkinlik*” ve “*değerlerden*” oluşmaktadır. Güven eğilimi, bir ailenin çocuğuna verdiği sözü tutması gibi düşünülebilir. Güvenilir davranış sergilendiğinde güvenilir davranış beklenir. Yöneticiler yüksek güven eğilimi sergilerlerse çalışanlardan da aynı davranışı bekler. Öte yandan yöneticilerin işlerinde bilgisiz, yeteneksiz ve başarısız olması yani düşük yetkinlik sergilemesi durumunda, çalışanlarında yöneticilere karşı güven eğilimi (güvenli davranış sergilemesi) azalır. Yöneticilerin değerleri onların motivasyonel olarak sergiledikleri güvenilir davranışları etkilemektedir. Bireysel değerler, insanların seçimlerinde ve davranışlarında motive edici ve yol göstericidir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörler birleşerek ya da ayrı ayrı yönetsel güvenilir davranışı etkilemektedir. Yönetsel güvenilir davranışların boyutları, davranışlarda tutarlılık, davranışlarda bütünlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru iletişim ve ilginin gösterimi şeklindedir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

Davranışta tutarlılık, güvenin önemli bir parçasıdır. Yöneticiler belli durumlar karşısında geçmişte davrandıkları gibi davranmaya devam ettiğinde çalışanlarda yöneticinin yeni davranışını tahmin edebilir ve böylece güven duygusu geliştirir. Tahmin edilebilir davranışlar çalışanların katılımını ve isteklerini artırarak ve iş işe ilgili çalışanı risk almaya motive edici olabilmektedir.

Davranışlarda bütünlük, çalışanlar yöneticilerin yaptıkları ve söyledikleri tutarlı davranışlara bakarak; onları dürüstlük, bütünlük ve ahlaki olarak değerlendirir.

Doğruları söylemek ve verilen sözleri tutmak bütünlük için oldukça önemlidir çünkü çalışanların yöneticilere olan güvenini etkilemektedir. Kontrolün paylaşımı ve dağılımı, çalışanlar açısından kararlarda söz sahibi olmak ya da katkı sağlamak önemlidir. Yönetici ve çalışanları arasında uyum sağlanırsa güven artacaktır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

İletişimde, güvenilir davranışı etkileyen üç faktör vardır. Bunlar, doğru bilgi, kararlar için açıklama ve açıklıktır. Bu faktörlere sahip, yani bilgiyi doğru veren, aldığı kararlar ile ilgili yeterli açıklama ve zamanında bilgilendirme yapan ve düşünce ve fikirleri açıklıkla paylaşan yöneticilere, çalışanların güven düzeyi yüksek olacaktır.

İlgi gösterme, yardımseverlik güvenilir davranışın bir parçasıdır ve üç öğeden oluşur: (1) çalışanların gereksinimlerine ve ilgilerine karşı düşünceli ve hassas olmak, (2) çalışanların ilgilerini (çıkarlarını) koruyacak şekilde davranmak (3) kendi ilgilerin için çalışanları istismar etmekten kaçınmak. Yöneticiler bu davranışlar konusunda hassas olursa çalışanlarda onlara karşı sadık ve yardımsever kalacaktır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998). Tüm bu davranışlar örgütsel güvenirlilik davranışlarını etkilemektedir.

Mishra'nın Güven Modeli:

Mishra (1996)'nın oluşturduğu güven modeli “yeterlik (competence)”, “açıklık (openness)”, “ilgililik (concern)” ve “güvenirlilik (reliability)” olmak üzere dört boyuttan oluşur. Bu boyutlar hem bireyler hem de örgütler için geçerli ve önemlidir. Güvenilen tarafın bu dört özelliğe sahip olması gerekmektedir (Mishra, 1996).

Yeterlik boyutu, sahip olunan yeterlilik ve beceri ile ilgilidir. Liderlerin onları takip edenler için kararlar alma yeterliliği ne kadar olduğu ile nitelendirilebilir. Örgütler ve örgütler arası güven seviyesinde, örgütün diğer örgütler üzerinde ne kadar etkili olduğu, ne zamana kadar örgütsel pazarda varlığını sürdüreceği, başarılı olma derecesi ile yeterlilik ölçülür (Mishra, 1996).

Açıklık boyutu, çalışanların yöneticilerle arasındaki ilişkide güvenin, açıklık ve dürüstlük önemli bir boyutudur. Çalışanlar, yöneticilerini açık ve dürüst olarak gördüklerinde kendilerinin güvende olduklarını düşünür (Mishra, 1996).

İlgililik boyutu, bir tarafın diğer taraftan farklı eşitliğe sahip olmamasıdır. Tarafların fırsatçılık yapmaması anlamına gelir. Zayıf olunun bir durumdan karşı tarafın yararlanmadığı bilindiğinde güven oluşacaktır. Bu karşı tarafın kendi çıkarını düşünmeyeceği anlamına gelmemekte aksine her iki tarafın da çıkarlarının dengelenmesi durumunda güvenin oluşacağı anlamına gelmektedir (Mishra, 1996).

Güvenirlilik boyutu ise, karşı tarafın güvenilir ve tutarlı davranışlar sergileyeceği beklentisi ile ilgilidir. Yapılan işlerde ve söylenen sözlerde tutarlı olmak güveni artırırken tam tersi durumda yani tutarsızlıkta yöneticiye olan güven azalacaktır. Davranış ve sözlerdeki tutarlılık örgütsel güvenin oluşmasında önem arz etmektedir (Shockley, Zalabak, Ellis ve Cesaria, 2000).

2.10.4. Örgütsel güvenin boyutları

Örgütsel güvenin literatürde üç alt boyutundan söz edilmektedir. Bu boyutlar “*örgüte güven*”, “*yöneticiye güven*” ve “*çalışma arkadaşlarına güven*”dir. Ferres, Connel ve Travagline (2004) çalışma arkadaşlarına güven konusuna değinmiş ve çalışma arkadaşlarına güven için, arkadaşın yeterliliğe sahip, adil, itimat edilir ve etik davranan özelliklere sahip olacağına inanıldığını söylemişlerdir. Tan ve Tan (2000) örgüte güven ile yöneticiye güvenin birbiri ile ilişkili olduğunu fakat farklı öncüllere ve sonuçlara sahip olduğunu dile getirmiştir. Tan ve Tan’ın (2000) yaptıkları çalışmada örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen değişkenlerle ilişkili olduğunu, yöneticiye güvenin ise yöneticinin yeteneği, saygınlığı gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu saptamıştır. Örgüte güvenin sonuçları ile ilgili farklılıklar ise, örgüte güvenin, örgütsel bağlılık düşük personel devir hızı eğilimi düzeyini etkilediğini, yöneticiye güvenin, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranışı etkilediğini bulmuşlardır.

Örgüte güven: Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenirliliğidir. Yani örgütün çalışanına zarar vermeyeceği yararına davranacağına inandırıcıdır (Tan ve Tan, 2000). Örgüte güven, çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin

doğruları söyleyeceği ve sözünün arkasında olacağına olan inancı olarak tanımlanır ve güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur (Mishra ve Morrissey, 2000). Örgüt içi güven, örgüt içinde güven iklimi anlamına gelmektedir. Örgütün içindeki kişilere karşı olumlu beklentilerimizdir. Erdem (2003) örgüte güvenin, örgütteki işlem maliyetini azalttığını, üyeler arasında işbirlikçi, özgeci davranışlarda ve artı rol alma davranışı konusunda gönüllülük yarattığı, örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırdığı, çatışmaları azalttığı gibi temel işlevlerinin olduğunu söylemiştir.

Örgüte güvenin yüksek olabilmesi için; çalışanlar arası ilişkilerin derinliği ve kalitesi yüksek olmalı, sorumluluklar ve görev tanımları açık olmalı, örgüt içi iletişimin doğru, işlerin yapılması için örgüt içi beceri ve yeteneğin olduğuna inanılmalı, ortak amaçlar açık ve anlaşılır olmalı, örgüt bir vizyona ve amaca sahip olmalıdır. Bu faktörler sağlandığı takdirde örgüte güven de yüksek olacaktır (Joseph ve Winston, 2005, aktaran: Tokgöz, 2010: 18).

Yöneticiye güven: Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler örgütün etkililiği açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar örgütsel karar ve eylemlerle ilgili bilgilere ulaşamadığında ve bilgilerin kendisinden saklandığını düşündüğünde yönetime olan güven duygusu yok olur (Lashiner ve Finegan, 2005). Güvenli bir ortamda çalışanın memnuniyeti de artacaktır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalar da lidere güven, örgütün ve çalışanların üzerinde önemli ve kritik etkilere sahiptir. Yöneticiye güven, iş ilişkilerine yardım eden bir tür sosyal etkili araç olarak görülebilir. Yönetici ile çalışan arasındaki güven, kontrol açıklığının etkilerini ve aşırı yüklü iş planlarının getirdiği karmaşayı azaltır (Douglas ve Zivnuska, 2008).

Güvenin gelişiminde yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapan Whithener ve arkadaşları (1998) yönetsel güvenilir davranış modelinde yöneticilerin güvenilir olarak algılanması için; davranışta bütünlük, davranışta tutarlılık, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru bir iletişim, ilgi ve özen göstermesi gerektiğini söylemişlerdir. Bu davranışları sergileyen yöneticiler karşılığını iş görenlerden güven duyarak alacaklarını dile getirmişlerdir.

Davis, Mayer ve Schoorman (1995) güven ve yönetim konusunda yaptıkları çalışmalarında çalışanların yöneticilerini yetkin olarak gördüklerinde onlardan emin olduklarını ve daha çok destek verip güvendiklerini ortaya çıkarmışlardır (Aktaran: Börü, 2007: 34).

Yöneticilerin bireysel özellikleri de örgütsel güveni etkilemektedir. Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998), yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi, beceri, kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olmaları, örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilediğini söylemiştir. Çalışanlar, örgütteki liderlerinin açık ve dürüst olduğunu gördükçe örgüte olan güven duygusu da artacaktır.

Çalışma arkadaşlarına güven: Ferres, Connel ve Travagline (2004) örgüte ve yöneticiye güven konularına çok sık değinilirken çalışma arkadaşları arasındaki güvenin sosyal yararları konusunun ikinci plana atıldığını ve üzerinde durulması gerektiğini söylemiştir. Çalışma arkadaşlarına güvende, algılanan örgütsel desteğin, örgütün daha az sermaye niyeti olması ve güçlü duygusal bağlılığın önemli olduğu bulunmuştur. Arkadaşın iş konusunda yeterliliğe sahip olması, adil ve itimat edilir özelliklere sahip olması güven için önemlidir. Cook ve Wall (1980), çalışma arkadaşlarına güven ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Onlar işyerinde çalışanlar arası güvenin, iki farklı boyutta oluşabileceğini savunmuştur. Bu boyutlar: Çalışma arkadaşlarının güvenilir olduğuna inanmak ve çalışma arkadaşlarının mesleki becerilere sahip olduğuna güvenmektir.

Çalışma arkadaşlarına güven örgüt içinde sosyal ortamın şekillenmesinde önemlidir. Güvenilir çalışma arkadaşları kişinin çalışma isteğini tetikleyebilir. Çalışma arkadaşının güvenilir olması verilen sözlerin tutulmasına, tutarlı davranılmaya bağlıdır. Çalışma arkadaşına güven önemlidir, çünkü bazen çalışanlar yöneticilerden daha güncel ve uygulanabilir bilgilere sahip olabilirler. Birbirine güvenen çalışanlar bilgilerini açık olarak paylaşırlar ve birbirlerine yaptıkları iş konusunda geribildirim verirken daha dürüst davranıp yeni ürün ve süreçler yaratabilme ortamı sağlayabilirler (Korsgaard Schweiger, ve Sapienza, 1995). Güven oluşturmak önemli bir durumdur ve zaman alan bir süreçtir. Örgütsel güven ikliminin tam anlamıyla oluşması için hem çalışma arkadaşları arasında güvenin olması hem de çalışanların yöneticiye güvenmesi

gerekmektedir. Bunun içinde söylenilen ve vaat edilen durumların zamanında ve söz verildiği şekilde yapılması gerekir. Kısaca tutarlı davranmak güvenin oluşumunda büyük öneme sahiptir.

2.10.5. Güven Konusunda Ülkemizde Yapılmış Çalışmalar

Güven konusuna verilen önem artıkça bu konuda yapılan çalışmalarda artmaktadır. Ülkemizde de güven konusunda son yıllarda yapılmış sayısız çalışma bulunmaktadır. Güven kavramı ile birçok faktörün ilişkili olması çalışmalarında sayısının artmasına neden olmaktadır. Son yıllarda yapılmış çalışmalardan bir kaç aşağıdaki gibidir:

Tüzün (2006) çalışanların algıladıkları örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı çalışmada; algılanan örgütsel kimliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi anlamlı bulunmazken, örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur. Örgütsel güven bilişsel ve duygusal olarak iki boyutta incelenmiştir. Bilişsel örgütsel güven cinsiyet, yaş, toplam iş tecrübesi ve statüye göre farklılaşmazken, eğitim ve çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Duygusal örgütsel güven yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve statüye göre farklılık göstermediği görülmüştür.

İslamoglu, Birsell, Börü (2007) kurum içinde güven yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü ile ilgili yaptıkları alan araştırmasına göre; kuruma güven duyulması için yöneticilerin sahip olması gereken özellikler: “dürüst ve hakkaniyetli işleyişe sahip, pozitif imaja sahip, huzurlu ve adil bir ortama sahip, bağlılık yaratan, mali güce sahip, çalışanlarına ilgili ve saygılı, objektif performans değerlendirmesi yapan, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan ve uzun süreli istihdam sağlayan” olarak bulunmuştur.

Yöneticiye güven duyulmasına yol açan özellikler ise; “çalışanlarını destekleyen, dürüst ve adil, takım lideri, olumlu çalışma ortamı yaratan, kendine güvenen, bilgi paylaşan, gerginlik yaratmayan, güven veren, yetkin, yetki veren ve astını önemseyen” olarak bulunmuştur.

Çalışma arkadaşlarına güven duyulmasına ilişkin özellikler; “bilgi ve çabasıyla başarmak isteyen, kendini geliştiren, dürüst ve açık, sevecen, istismar etmeyen, hoşgörülü, sorumluluk sahibi, politik olmayan, uyumlu” olarak bulunmuştur.

Ayanoğlu Şişman ve Gemlik'in (2009) İstanbul'da belediye çalışanları ile çalışanların örgüte güvenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırıldığı çalışmada; örgütsel güvenin düşük veya yüksek olmasına göre örgütsel vatandaşlık davranışının etkilendiği bulunmuştur. Araştırmada örgütsel güvenin tüm faktörlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının sahiplenme faktörleri üzerinde anlamlı ve açıklayıcı olduğu görülmüştür. İletişim ortamı, amirlere güven, işyerinin yeniliği ve çalışan katılımına desteği ile çalışanlarla ilgili duyarlılık artıkça, bireylerde sahiplenme duygusunun arttığı gözlemlenmiştir. Yine örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarında işe özen gösterme ve özveride bulunma üzerinde anlamlı etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu (2011) geleceğin yöneticileri astlarına güvende hangi özelliklere öncelik veriyor? isimli çalışmada güveni etkileyen özelliklerden dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özelliklerinin gelecekte yönetim kademelerinde yer alacak olan öğrencilerin varsayımsal astlar üzerinde hangi güven özelliklerine öncelik verdiklerini araştırmışlar. Sonuçta bu beş özelliğin de güven üzerinde etkili olduğu bulunmuştur, hangisinin güveni daha fazla etkilediği baktıklarında ise değişkenlerin güveni etkileme düzeyleri dürüstlük, yetkinlik, açıklık, sadakat ve tutarlılık olarak sıralandığını ortaya koymuşlardır.

Eser (2011) özel ve kamu sektöründe çalışan 334 kişi ile yaptığı çalışmada; güven eğiliminin algılanan örgütsel destek ile direk etkisini araştırmış ve güven eğilimi ile algılanan örgütsel destek üzerinde düşük düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Koç ve Yazıcıoğlu'nun (2011) yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasında yaptıkları çalışmada yöneticiye duyulan güven hissi ile iş görenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öztürk ve Aydın (2012) Bolu İli 2008- 2009 yılında görev yapan ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile ilgili yaptıkları çalışmada, ortaöğretim okulu öğretmenleri kurumlarına üst düzeyde güven duyduğunu bulmuştur. Çalışanlara

duyarlık alt boyutunda örgütsel güvenin diğer boyutlara göre düşük kaldığı görülmektedir. İletişim alt boyutunda ise güven en üst seviyededir. Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyi daha yüksektir. Duyarlık boyutunda bu fark daha belirgindir. Yöneticiye güven boyutunda sözel branş öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark mevcuttur.

Emrah Tokgöz (2012) Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi hastanelerinde yaptığı örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ile ilgili yaptığı araştırmada örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını bulmuştur.

2.10.6. Örgütsel Güven ve Çatışma ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Hem güven hem de çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri ile ayrı ayrı farklı öncüllerle çalışılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat bu üç değişkeni bir arada kullanan çalışmaya rastlanmamıştır. Çatışma ile güven arasında yapılan bazı çalışmalar ise şu şekildedir.

Vinebugh (2010) çalışmasında örgütsel güven ve kişilerarası çatışma konusuna değinmiş ve “düşük kişiler arası çatışmanın yüksek örgütsel güvenle ilişkili” olduğunu bulmuştur. Tschannen- Moran (1999) örgüt üyeleri arasındaki çatışmaların örgütsel güven üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Aktaran, Vinebugh, 2010: 95). Yine benzer şekilde, Sztompka (1999) insanların yönetim ile ilgili bir çatışma deneyimlediğinde örgüt ile ilgili şüpheyi düşeceğini, güveni sarsılacağını ileri sürmüştür. Çünkü örgüt içindeki güven algıları, kişinin örgütü yönetenlerle ilgili güven algıları ile çoğunlukla bağlantılıdır (Aktaran, Vinebugh, 2010: 95).

Özgan (2011) örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile ilgili yaptığı çalışmada, örgütsel güven ile çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuştur. Araştırmaya göre

öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasında orta ve yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Han ve Harms (2010) yaptıkları çalışmada; görev ve ilişki ile ilgili çatışmaların düşük olmasının takım ile özdeşleşme ile ilişkili olduğunu ve kişilerarası güvenin bu ilişkide aracı rolü olduğunu bulmuşlardır. Curşeu ve Schruijer (2007) takım ile özleşmenin güven ile yakından ilişkili olduğunu güvenin de çatışma (görev ve ilişki) ile yakından ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Simon ve Peterson (2000) takımlarda görev ve ilişkide çatışma yönetiminde, gruplar arası güvenin önemi ile ilgili yaptığı çalışmada; örgüt üyeleri arasında güven yoksa diğerlerine olumsuz bir şekilde belirsiz davranışlar sergilemeye meyilli olduğunu ve bu davranışlara ilişkisel çatışmanın neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Shrum, Chompalow, ve Genuth (2001) güven ile çatışma arasında negatif ilişkiyi deneysel kanıtlarla destekleyen bir çalışma yapmış ve güven ile çatışmanın negatif ilişkili olduğunu bulmuştur.

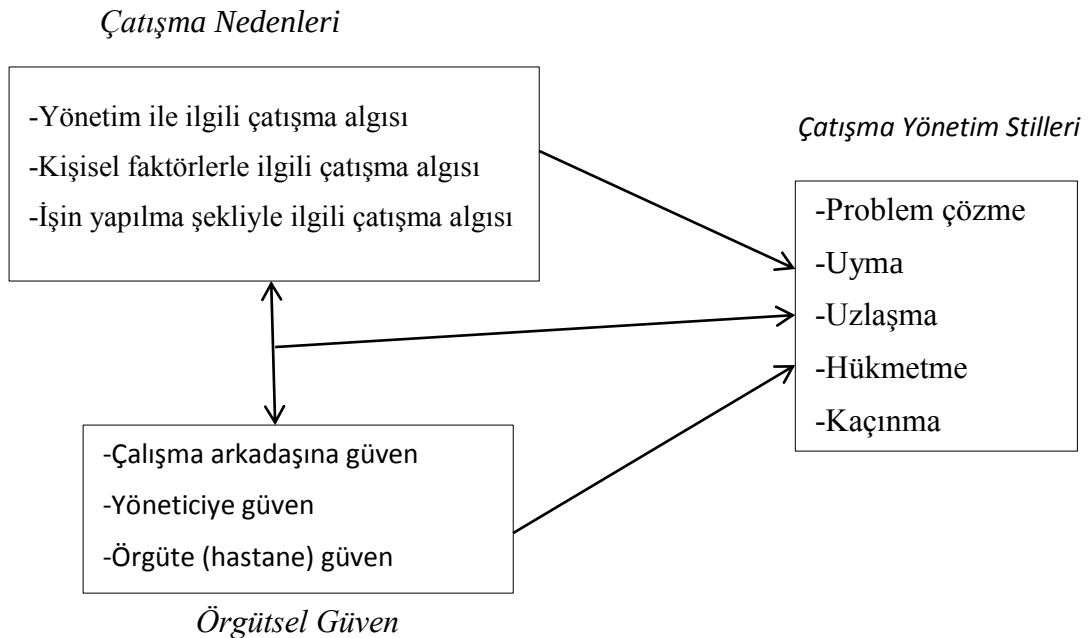
2.10.7. Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel güven ve örgütsel çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmaya şu sorular üzerinden yön verilmiştir:

- Çalışanların örgüt içinde yaşadığı çatışmalar nelerdir?
- Örgütte yaşanan çatışmalarda bununla baş etmek için hangi çatışma yönetim stili kullanılıyor?
- Örgütsel güvende kişiye, yöneticiye ve örgüte güven nedir?
- Örgütsel güven çatışma nedenlerini etkilemekte midir?
- Örgütsel güvenin çatışma yönetim stillerine etkisi nedir?

Literatüre bakıldığında örgütsel çatışma nedenleri, çatışma yönetim stilleri ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin araştırıldığı ülkemizde yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu üç değişken arasında ikili ilişkilerin bulunduğu çalışmalara rastlanmakta (Aktaş ve Kılınç, 2007; Özgan, 2011; Sztompka, 1999; Tokgöz, 2012;

Uysal, 2004; Vineburgh, 2010) fakat üç değişkenin bir arada çalışıldığı bir araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünü incelemektir. Burada modellerden alınan kesitler bulunmaktadır. Böyle bir model oluşturma amacı, örgütte yaşanan çatışmaların çözümü için kullanılan yöntemlerde örgütsel güvenin önemli bir etkisi olacağı düşüncesidir. Ayrıca örgütsel güven, çatışmaların algılanmasını etkilediği düşünüldüğünden önemli bir kavramdır. Çatışma algılandığında çatışmanın çözümü için sergilenecek tutum, örgütsel güvenin etkisiyle daha bütünleştirici çözüm yollarından biri olan problem çözme gibi çatışma yönetim stili tutumunu etkileyeceği düşünüldüğünden farklı modellerden kesitler oluşturulmuştur. Modeller incelendiğinde çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların (Aktaş ve Kılınç, 2007; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; Uysal, 2004) veya örgütsel güven ve çatışma nedenleri ile ilgili çalışmaların (Han ve Harms, 2010; Shrum, Chompalow ve Genuth, 2001; Simon ve Peterson, 2000; Vineburgh, 2010) olduğu görülmüştür. Ülkemizde yapılmış çatışma nedenleri, örgütsel güven ve çatışma yönetim stillerinin bir arada çalışıldığı bir çalışmanın olmaması bu araştırmanın modelini aşağıdaki gibi şekillendirmiştir.



İnsanın olduğu her yerde çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. İnsanlar yaşamlarını devam ettirmek için mücadele etmek zorundadır. Farklı kişisel, tutum, algı, norm, değer

gibi özelliklere sahip çalışanların, aynı ortamda bir araya gelmesi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Eren (2012), çatışmanın bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklandığını ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olduğunu ileri sürmüştür. Bu durum araştırmacıları, çatışmanın kaynağının bulunmasına, çatışmaya neden olan durum ve olaylar karşısında ne gibi tedbirler alınması gerektiği konularına yönlendirmiştir. Bunun için çatışmaların nedeninin tespit edilmesi gerekmektedir. Çatışma literatüründe belirtildiği gibi çatışmanın; kişisel farklılıklar, yönetimin tavır ve davranışından kaynaklanan sorunlar, işin yapılma şekli ile ilgili sorunlar, ödüllendirmedeki haksızlıklar, sınırlı kaynaklar vb. alt nedenleri vardır. Çatışma nedenleri tespit edilip, daha sonra örgüt için olumsuz sonuçlar doğuran ve zarar veren çatışmaların önlenmesi gerekmektedir. Örgüt içinde çatışmaları önlemek yönetimin karşılaştığı en güç sorunlardan biridir (Eren, 2012). Bu çalışmada çatışma nedenleri; kişisel faktörlerden kaynaklanan nedenler, yönetimden kaynaklanan nedenler, işin yapılma şeklinden kaynaklanan nedenler olarak sınıflandırılmıştır. Kişisel faktörler ile ilgili çatışmalar, kişiliklerin uyuşmaması, iş arkadaşlarının kıskançlıkları gibi kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ile ilgilidir. Yönetim ile ilgili çatışmalar, kişi ile yönetim arasındaki uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. İşin yapılma şekli ile ilgili çatışmalar ise; iş arkadaşlarının işlerini düzgün yapmamaları, görev dağılımı konusunda anlaşamamaları, işlerin yürütülmesindeki anlaşmazlıkları içeren çatışma durumlarıdır. Çatışmaların çözümünde ise tek bir yöntem uygulamak neredeyse imkansızdır. Doğru yöntemin kullanılması için çatışmanın çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bölüm II'deki çatışma yönetimi stillerinde belirtildiği gibi uyma, uzlaşma, kaçınma, hükmetme, bütünleştirme (problem çözme) olmak üzere beş çatışma yönetim stili yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada çatışma yönetim stilleri bölüm II'deki şekliyle ele alınmış ve tanımlanmıştır. Kullanılan bu yöntemler; kişinin olaylara bakış açısına, kişilik özelliklerine, çatışmaların yönetimden mi, çalışma arkadaşından mı kaynaklandığı duruma ve buna benzer sayılabilecek birçok değişkene göre değişmektedir. Bu durumlar bireyin kullanacağı çatışma yönetim stilini de farklılaştırmaktadır. Çatışma çalışma ortamını olumsuz etkilediği gibi çalışanların moral ve motivasyonuna zarar verdiği için örgütün verimliliğini de düşürmektedir. Bu yüzden müdahale edilmesi gereken önemli bir durumdur. Ayrıca çatışmalar örgüte olan güveni

de etkilemektedir. Güven ile çatışma birbiri ile ilişkili kavramlardır. Bu yüzden örgütün etkililiği ve hayatta kalması açısından örgütsel güven de kritik öneme sahiptir (Vineburgh, 2010). Örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri yüksek olan bireyler, daha iyi çalışma performansı göstermek için heveslidir ve diğer çalışanlar ile ilişkilerinde daha olumlu davranışlar sergiler. Simon ve Peterson (2000) örgüt üyeleri arasında güven yoksa diğerlerine olumsuz bir şekilde belirsiz davranışlar sergilediğini ileri sürmüştür. Shrum, Chompalow ve Genuth, (2001) örgüte olan güven arttıkça çatışmanın azacağını öte yandan örgüte olan güven düştükçe çatışmalarında artacağını deneysel kanıtlarla desteklemiştir.

Örgütlerde insan ve insan kaynaklarının giderek daha da önem kazandığı görülmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmanın yönetilmesi yöneticiler için, insan kaynakları açısından da önem arz ettiğinden çatışmalara yol açan nedenlerin belirlenmesi önemlidir. Çatışmalar örgüte her zaman zarar vermemektedir. Yaratıcılığı artırmak, orijinal ve iyi fikirleri ortaya çıkarmak, sorunlara dikkat çekilmesini sağlamak (Eren, 2012) gibi durumlarda da örgütü etkileyip katkı sağlamaktadır. İyi yönetilen çatışmalar örgüte yarar sağlayacaktır bu yüzden hangi çatışmaların yaşandığını bilmek önemlidir. Bolu Kamu Hastaneler Birliği'nde gerçekleştirilen bu çalışma; yöneticilerin ve çalışanların yaşanan çatışmaların nedenlerinin saptanması, bu çatışmalarla baş edilirken hangi çatışma yönetim stilinin kullanıldığının bilinmesini sağlayabilir. Ayrıca örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güvenin çatışma olgusu üzerindeki etkisinin görülmesi konusunda yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Bunların bilinmesi yönetimin etkililiğinin arttırmasına katkı sağlayacaktır. Bu araştırma çatışmalarla mücadele ederken yol gösterici olup gruplar ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesine ve işbirlikçi davranışların artmasına katkı sağlayabilir. Çalışmanın diğer önemli bir noktası örgüte, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına güvenin çatışma yol açan nedenler ve çatışmayı yönetme üzerindeki etkisinin görülmesini sağlayacak olmasıdır.

Araştırmanın Hipotezleri:

Birlikte iletişim ve etkileşim içinde çalışmak zorunda olan örgüt üyeleri yaşanan çatışmalarla baş etmek zorundadır. Örgütte çıkan çatışmaya göre çatışma yönetimi stilinin de farklılaşması (Rahim, 2001) beklenilmektedir. Böylece örgütte algılanan çatışma durumu azaldıkça, çatışmanın çözümü içinde daha bütünlendirici (problem

çözme gibi çatışmalara kesin ve kalıcı çözümler getiren yollar gibi) çözüm yollarının ortaya çıkması beklenmektedir. Çünkü çalışanlar kendi arasında ya da yöneticilerle ilgili sorunları çözümlerken daha bütünleştirici çözüm yollarına başvuracaktır. Çatışmalar azaldığı algılandığında çatışmaların çözümü için problem çözme, uyma ve uzlaşma gibi hem bireyin kendine hem de başkalarına olan ilgisini dikkate alan çözüm yolları seçilebilmektedir. Öte yandan çatışma algıları artıkça çatışmalara neden olan durumların çözümü için seçilen çatışma yönetim stili tutumu da yıkıcı olmaktadır. Hükmetme de olduğu gibi sadece kendine ilginin yüksek olduğu, sadece bireyin kendine ait çıkarlarını düşündüğü bir çözüm yöntemi seçilebilmektedir. Yine çatışma algılarının yüksek olduğu durumda kaçınma çatışma yöntemiyle herhangi bir çaba sarf edilmeden çatışmadan kaçınılabılır. Bu da çatışmaya çözüm getiren bir durum olmayıp çatışmaların daha da büyümesine neden olmaktadır. Çatışmanın azlığı veya çokluğu çatışmalarla başa çıkarken seçilen yolu da etkilemektedir. Çatışmalar az olarak algılandığında daha bütünleştirici olan çözüm yolları problem çözme, uyma, uzlaşma gibi çatışma yönetim stilleri seçilirken; çatışmanın fazla olarak algılandığı durumlarda hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim stili tutumu seçilmesi beklenilmektedir. Uysal (2004) Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası çalışanları ile yaptığı çalışmada da kişisel farklılıklar ve yönetimden kaynaklanan çatışmalar ile problem çözme arasında negatif yönde bir ilişki; işin yapılma şekli, kişisel farklılıklar ve yönetimden kaynaklanan çatışmalar ile kaçınma arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. İşin yapılma şekli ve kişisel faktörlerden kaynaklanan çatışmalar ile zorlama arasında da pozitif bir ilişki bulmuştur. Böylece bu çalışmada da işin yapılma şekli, yönetim ve kişisel faktörlerden kaynaklanan çatışma algısı azaldığında uyma uzlaşma ve problem çözme yönetim stili kullanımının artması beklenirken; çatışma algısı arttığında hükmetme ve kaçınma yönetim stili kullanımının artması beklenmektedir. Bu beklentiler aşağıdaki hipotezlerle ifade edilebilir.

H1. İşin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısı azaldıkça uyma, uzlaşma, problem çözme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H1.2. Yönetim ile ilgili çatışma algısı azaldıkça uyma, uzlaşma, problem çözme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H1.3. Kişisel faktörlerle ilgili çatışma algısı azaldıkça uyma, uzlaşma, problem çözme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H1.4. İşin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısı artıkça hükmetme (rekabet) ve kaçınma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H1.5. Yönetim ilgili çatışma algısı artıkça hükmetme ve kaçınma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H1.6 Kişisel faktörlerle ilgili çatışma algısı artıkça hükmetme ve kaçınma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

Örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri yüksek olan bireyler, daha iyi çalışma performansı göstermek için hevesli bir tutum ve davranış sergiler. Ayrıca diğer çalışanlar ile ilişkilerinde daha olumlu davranırlar. Eğer çalışanlar arkadaşlarına güvenebileceklerine inanırlarsa daha işbirlikçi ve titiz çalışacaklardır ve bu olumlu davranışlar da hedeflerine daha etkili ulaşmalarına neden olacaktır (Fairholm, 1994, aktaran: İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007: 38). Örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyi yüksek olan bireylerin, yaşadıkları çatışmaları çözümlerken daha olumlu ve yapıcı davranması beklenmektedir. Öte yandan örgüte, çalışma arkadaşlarına güven düzeyi düşük olan bireyler çatışmaları çözümlerken daha yıkıcı çözüm yolu seçmesi beklenir. Yani güven düzeyi yüksek bireylerin problem çözme ve uzlaşma çatışma yönetim stili kullanması beklenirken; güven düzeyi düşük olan bireylerin hükmetme ve kaçınma yönetim stilini kullanması beklenmektedir. Buna göre;

H2. Çalışma arkadaşına duyulan güven algısı yükseldikçe problem çözme ve uzlaşma çatışma yönetimi stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H2.1. Yöneticiye duyulan güven algısı yükseldikçe problem çözme ve uyma çatışma yönetimi stili kullanımı artar.

H2.3. Örgüte (hastaneye) duyulan güven algısı yükseldikçe problem çözme ve uyma çatışma yönetimi stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H2.4. Yöneticiye duyulan güven algısı düştükçe hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim stilini kullanımına ilişkin tutum artar.

H2.5: Çalışma arkadaşına duyulan güven algısı düştükçe ise hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim stilini kullanımına ilişkin tutum artar.

H2.6: Örgüte duyulan güven algısı düştükçe ise hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim kullanımına ilişkin tutum artar.

Çatışmaya neden olan durum; örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyini etkilemektedir. Çatışmalar arttıkça örgüte olan güven düzeyi de olumsuz etkilemektedir. Öte yandan Korsgaard, Schweiger ve Sapienza (1995) birbirine güvenen çalışanların; bilgilerini açık olarak paylaşıırken ve birbirlerine yaptıkları iş konusunda geribildirim verirken daha dürüst davranıp yeni ürün ve süreçler yaratabilme ortamı sağlayabildiğini söylemiştir. Yani çalışma arkadaşlarına güvenilmesi çatışmaların da azalmasına da yardımcı olacaktır. Tschannen- Moran (1999) örgüt üyeleri arasındaki çatışmaların örgütsel güven üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Aktaran, Vinebugh, 2010: 95). İşin yapılma şekli, yönetim, kişisel faktörlerden kaynaklanan çatışmaların yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güvenini olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Sztompka (1999) insanların yönetim ile ilgili bir çatışma yaşarsa örgüt ile ilgili şüpheye düşeceğini, güveni sarsılacağını ileri sürmüştür (Aktaran: Vinebugh, 2010: 95). Buna göre çatışma nedenleri ve güven arasındaki ilişkiler aşağıdaki hipotezlerle ifade edilebilir.

H3. İşin yapılma şekli ile ilgili çatışma algıları artarsa çalışma arkadaşlarına olan güven algısı azalır.

H3.1. Kişisel faktörler ile ilgili çatışma algıları artarsa çalışma arkadaşına olan güven algısı azalır.

H3.2. Yönetim ile ilgili çatışma algısı artarsa çalışma arkadaşına olan güven algısı azalır.

Tan ve Tan (2000) örgüte ve amire güvenin birbiri ile ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncüller ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada da örgüte ve yöneticiye olan güvenin birbirleriyle ilişkili olacağı düşünülmüştür.

H3.3. İşin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısı artarsa yöneticiye ve örgüte güven algısı azalır.

H3.4. Kişisel faktörler ile ilgili çatışma nedenleri artarsa yöneticiye ve örgüte olan güven algısı azalır.

H3.5. Yönetim ile ilgili çatışma algısı artarsa yönetici ve örgüte olan güven algısı azalır.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda, çatışma nedenleri ve örgütsel güven ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgüt içinde yaşanan çatışmaların çatışma yönetim stilini etkilediği gibi örgütte yaşanan çatışmaların örgüte olan güven düzeyini de etkilemesi beklenilmektedir. Vineburgh’ın (2010) yaptığı çalışmada, örgütsel güven ve kişilerarası çatışma konusuna değinilmiş ve düşük kişiler arası çatışmanın yüksek örgütsel güvenle ilişkili olduğunu bulunmuştur. Örgüte olan güven düzeyi, çatışmaları yönetirken bütünleştirici mi (problem çözme gibi) yoksa yıkıcı mı (hükmetme gibi) bir çözüm seçilmesini etkilemektedir. Örgüte olan güven düzeyi yüksekse daha olumlu çözüm sergilenirken örgüte olan güven düşük olduğunda olumsuz çözümler sergilenebilir. Simon ve Peterson (2000) takımlarda görev ve ilişkide çatışma yönetiminde, gruplar arası güvenin önemi ile ilgili yaptıkları çalışmada; örgüt üyeleri arasında güven yoksa diğerlerine olumsuz şekilde belirsiz davranışlar sergilemeye meyilli olduğunu ve bu davranışlara ilişkisel çatışmanın neden olduğunu göstermiştir. Buradan da anlaşılabacağı gibi çatışmalar düşük olarak algılandığında örgüte olan güven düzeyi yüksekse çatışma yönetim stili seçilirken problem çözme yönelik bir tutum sergilenmesi beklenmektedir. Çatışmalar yüksek olarak algılandığında örgüte olan güven düzeyi düşük olduğu durumda ise hükmetme ya da kaçınma çatışma yönetim stiline başvurulması beklenmektedir. Buna göre:

H4.1. Çatışma algısı düşük, çalışma arkadaşlarına güven algısı yüksek olduğunda problem çözme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H4.2. Çatışma algısı düşük, yöneticiye güven algısı yüksek olduğunda problem çözme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H4.3. Çatışma algısı düşük, örgüte güven algısı yüksek olduğunda problem çözme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

H4.4. Çatışma algısı düşük, çalışma arkadaşları güven algısı düşük olduğunda, kaçınma çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

- H4.5.** Çatışma algısı yüksek, yöneticiye güven algısı düşük olduğunda, kaçınma çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.
- H4.6.** Çatışma algısı düşük, örgüte güven algısı düşük olduğunda, yönetim stili kaçınma kullanımına ilişkin tutum artar.
- H4.7.** Çatışma algısı yüksek, çalışma arkadaşlarına güven algısı düşük olduğunda, hükmetme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.
- H4.8.** Çatışma algısı yüksek, yöneticiye güven algısı düşük olduğunda, hükmetme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.
- H4.9.** Çatışma algısı yüksek, örgüte güven algısı düşük olduğunda, hükmetme çatışma yönetim stili kullanımına ilişkin tutum artar.

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

3.1. Örneklem

Bu çalışmanın temel amacı çatışma nedenleri, örgütsel güven ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın evrenini Bolu ilinde bulunan Kamu Hastaneler Birliği çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme kolay örnekleme yöntemiyle Bolu ilinde bulunan kamu hastaneleri “Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi, Bolu İzzet Baysal Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi, Bolu İzzet Baysal Akıl ve Ruh Sağlığı Hastalıkları Hastanesi ve Mengen Devlet Hastanesi” çalışanlarından oluşturulmuştur. Katılımcıların 124’ü (% 64,2) kadın, 96’sı (%35,8) erkektir. Katılımcıların 42’si (%21,8) lise, 70’i (%36,3) ön lisans, 63’ü (%32,6) lisans, 18’i (%9,3) yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların 23’ünü (%11,9) doktor, 41’ini (%21,2) hemşire ve ebe, 36’sını (%18,7) veri hazırlama ve kontrol işletmeni elemanları, 93 ‘ünü (%48,2) diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunun medeni durumu evlidir (%67,9). Katılımcıların hizmet süresi 0-5 yıl arası 67 (%34,7) kişi, 6-10 yıl arası 47 (%24,4) kişi, 11-15 yıl arası 29 (%15) kişi, 16- 20 yıl arası 24 (%12,4) kişi, 21-25 yıl arası 16 (%8,3) kişi, 26 yıl ve üstü 10 (%5,2) kişi olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 3.1).

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği (Uysal, 2004), Rahim’in Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği (Rahim, 1983) ve Örgütsel Güven Ölçeği (Tokgöz, 2012) ve Kendini Sansürleme İsteği Ölçeği (Coşkun, Durak ve Elgin, 2012) kullanılmıştır.

3.2.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik Bilgi Formu'nda katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim süresi, medeni durum, meslek, hizmet süresi gibi demografik değişkenlere ait bilgiler sorulmuştur (Bkz. Ek 1). Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3.1' de sunulmuştur.

3.2.2. Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği (ÖÇNÖ)

Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışma nedenlerini tespit etmeye yönelik hazırlanan bir ölçektir (Bkz. Ek 2). Canlı (2001) tarafından amirler ve iş arkadaşları arasındaki çatışma yoğunluğunu ölçmek amacıyla geliştirilen bu ölçek, Uysal tarafından 2004 yılında bankacılık sektöründe uyarlanmış şekliyle kullanılmıştır. 28 ifadeden oluşan “Çatışma Nedenleri Ölçeği” kullanılarak çatışma nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Maddelerin anlaşılır olup olmadığı sağlık sektöründe farklı birimlerde çalışan 5 kişiye gösterilmiş ve bu kişiler anlaşılır olduğunu ifade ettikten sonra anket uygulanmıştır. Söz konusu ölçek “işin yapılma şekli” (11 madde), “kişisel faktörler” (13 madde) ve “yönetim” (3 madde) olmak üzere 3 alt faktör şeklinde Uysal (2004) tarafından isimlendirilmiştir. Ölçek değerlendirmeleri 5 aralıklı Likert tipi üzerinden yapılmıştır. Ölçeğin cevap seçenekleri “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Ara sıra”, “Çoğu zaman” ve “Her zaman” şeklindedir. Canlı (2001) tarafından geliştirilen ölçeğin tüm ölçek için güvenirlik analizine göre Cronbach Alpha değeri .93 olarak bulunmuştur. Uysal (2004) tarafından yapılan tüm ölçek için güvenirlik analizi Cronbach Alpha Değeri .94, işin yapılma şekli boyutu için .90, kişisel faktörler boyutu için .88 ve yönetim boyutu için .90 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada güvenirlik analizi Cronbach Alpha Değeri .44 olarak bulunmuştur.

3.2.3. Rahim'in Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ)

Rahim'in Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği, çatışmalarla başa çıkarken kullanılan çatışma yönetim stilini tespit etmeye yönelik bir ölçektir (Ek 3). Rahim (1983) tarafından geliştirilen 1997 yılında Yağcıoğlu tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve Rahim Organizational Conflict Invertoy- II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek, “problem çözme” (7 madde), “uzlaşma” (4 madde), “uyuma” (6 madde), “rekabet (hükmetme)”

Tablo 3.1: Katılımcılara ait demografik bilgiler

Demografik Değişkenler	N – (%)
Cinsiyet	
Kadın	124 (% 64.2)
Erkek	69 (% 35.8)
Öğrenim Durumu	
Lise	42 (% 21.8)
Ön lisans	70 (% 36.3)
Lisans	63 (% 32.6)
Yüksek lisans	18 (% 9.3)
Meslek	
Doktor	23 (% 11.9)
Hemşire ve ebe	41 (% 21.2)
Veri hazırlama ve kontrol işletmeni elemanı	36 (% 18.7)
Diğer sağlık çalışanları	93 (% 48.2)
Medeni Durum	
Evli	131 (% 67.9)
Bekar	56 (% 29)
Dul/ Boşanmış	6 (% 3.1)
Hizmet Süresi	
0-5 yıl arası	67 (% 34.7)
6-10 yıl arası	47 (% 24.4)
11-15 yıl arası	29 (% 15)
16- 20 yıl arası	24 (% 12.4)
21-25 yıl arası	16 (% 8.3)
26 yıl ve üstü	10 (% 5.2)

(5 madde) ve “kaçınma” (6 madde) alt boyutları olan beş çatışma yönetim tarzını ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin amirlere, astlara, çalışma arkadaşlarına olmak üzere üç formu bulunmaktadır ancak bu çalışmada sadece iş arkadaşlarıyla olan çatışma formu kullanılacaktır. Ölçek 5 aralıklı Likert olup cevap seçenekleri, “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve

“Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Uysal (2004) tarafından yapılan tüm ölçek için güvenilirlik analizi Cronbach Alpha Değeri .79, problem çözme boyutu için .81, uzlaşma boyutu için .54, uyma boyutu için .81, kaçınma boyutu için .65 ve rekabet boyutu için .70 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada güvenilirlik analizi Cronbach Alpha Değeri .89 olarak bulunmuştur.

3.2.4. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)

Örgütsel Güven ölçeği, çalışanların örgütsel güven düzeylerini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur (Ek 4). “Örgüte güven” (8 madde), “yöneticileri güven” (10 madde) ve “çalışma arkadaşlarına güven” (9 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin cevap seçenekleri “ Hiçbir zaman”, “ Nadiren”, “Ara sıra”, “Çoğu zaman” ve “Her zaman” şeklindedir. Örgütsel güven ölçeği Tokgöz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Tokgöz (2012), örgütsel güvenin her alt boyutu için ayrı bölümlerden oluşan sorular hazırlamıştır. Çalışanların örgüte güven düzeylerini belirlemek için; Whitener ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği yönetsel güvenilirlik modelinden, yöneticiye güven düzeylerini belirlemek için; Mayer ve diğerlerinin (1995) geliştirdikleri güven modelinden ve çalışma arkadaşlarına güven seviyelerini belirlemek için; Mc Allister’ın (1995) geliştirdiği kişilerarası güven ölçeğinden faydalanmıştır. Tokgöz tarafından geliştirilen bu ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa değeri .96 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada güvenilirlik analizi Cronbach Alpha Değeri .57 olarak bulunmuştur.

3.2. 5. Kendini Sansürleme İsteği Ölçeği (KSIÖ)

Bu çalışmada Kendini Sansürleme İsteği Ölçeği, araştırmanın asıl değişkenleri ilgili olarak diğer ölçeklerden elde edilen verilerin katılımcılar tarafından, bir oto sansür uygulanarak verilip verilmediğini kontrol etmek amacı ile kullanılmıştır. Bu ölçekten elde edilen veriler, bu çalışmanın temel amacı ve hipotezleri arasında yer almamaktadır. Kendini Sansürleme İsteği Ölçeği, Hayes ve arkadaşları (2005a) tarafından geliştirilen ve Coşkun, Durak ve Elgin (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan 8 maddelik bir ölçektir (Ek 5). Ölçek değerlendirmeleri 5 aralıklı Likert tipi bir ölçek olup “Hiç katılmıyorum”, “Çok az katılıyorum”, “Bazen katılıyorum”, “Çoğu kez katılıyorum”, “Her zaman katılıyorum” şeklindedir. Ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin kat sayısı .82’dir.

3.3. İşlem

Bu çalışmada Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği (ÖÇN), Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği (ÖÇYS) , Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) ve Kendini Sansürleme İsteği Ölçeği (KSİÖ) bu sıralama ile kullanılmıştır. Uygulamaya başlanmadan önce Bolu İli Kamu Hastaneler Birliği'nden ve ölçeğinden yararlanılan kişilerden gerekli izinler alınmıştır (Ek 6). Gerekli izinler alındıktan sonra uygulamaya başlanırken çalışanların birim veya bölümleri dikkate alınarak, örneğin laboratuvar bölümü, yataklı servisler, poliklinik hizmetleri gibi, bölümlere ayrı günlerde uygulanmaya çalışılmıştır. Ölçekler araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen hastane personeline hastane ortamında bireysel olarak dağıtılmıştır. Araştırmacının kendisi de sağlık personeli olması, elde edilen verilerin yönetim ile paylaşılacağını düşündürmüştür. Fakat araştırmacı verilerin gizli kalacağını, yönetimle kişisel hiçbir şeyin paylaşılmayacağı anlatılmıştır. Ayrıca yönetim talep ederse sadece araştırma sonuçlarının verileceği katılımcılara açıklanmıştır. Araştırmacı tarafından katılımcılara araştırmanın amacına yönelik kısa bilgilendirmeler yapılmış ve daha sonra kişilerden onam alınıp (Ek 7) ölçekler dağıtılmıştır. Uygulama işleminde anketlerin dağıtımına 10.09.2013 tarihinde başlanılıp 30.01.2014 tarihinde bitirilmiştir. Anket dağıtımı ve toplanması için her hastane birimi çalışanları için yaklaşık bir veya iki haftalık zaman dilimleri ayrılmıştır. Her birim için anketler bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve aynı gün içerisinde geri alınacağı belirtilmiştir. Anketler toplanırken anlaşılmayan sorular olup olmadığı sorulmuştur fakat herhangi olumsuz bir geri bildirim alınmamıştır. Fakat bazı ölçek maddelerin içeriklerinin aynı olduğu dile getirilmiş, açıklama olarak bunun araştırmaya hizmet eden bir durum olduğu ifade edilmiştir. Ölçeklerin doldurulma süresi okuma ve anlama hızına göre 25 ile 45 dakika arasında değişmektedir. Ölçeklerin dağıtıldığı zaman diliminde hem Bolu ili Kamu Hastaneler Birliği'nin hem de Sağlık Bakanlığı'nın anket çalışması olduğundan düşünülen daha az veriye ulaşılmıştır. Tüm uygulama boyunca 315 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılardan dönen ölçekler veri temizliği esasları dikkate alınarak değerlendirilmiş, nihai olarak 193 katılımcının eksiksiz ve değerlendirci yanlılığı olmadan doldurduğuna hükmedilen veriler araştırma amacına uygun istatistiksel analizlere alınmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen verilere, uygulanan istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir. Çalışmada hastane çalışanlarının demografik bilgileri, çatışma nedenleri, çatışma yönetim stilleri, örgütsel güven ve kendini sansürleme isteği ölçeklerinden aldıkları genel puanlarının betimleyici istatistikleri Tablo 4.1 yer almaktadır.

Araştırmacı, ilk olarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri görebilmek üzere tüm değişkenlere korelasyon analizi uygulamıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.2 yer almaktadır. Bu araştırmanın hipotezleri arasında yer almamakla birlikte; korelasyon analizleri araştırma değişkenleri olan çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide örgütsel güvenin olası aracı (meditor) rolünü değerlendirmek için de kullanılmıştır.

Yapılan analizler, demografik değişkenlerden yaş ile çatışma nedenlerini alt faktörlerinden kişisel faktörler alt faktörü arasında ($r = .162$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, eğitim süresi ile problem çözme çatışma yönetim stili arasında ($r = .174$ $p < .05$) pozitif yönde bir ilişki vardır. Benzer şekilde hizmet süresi ile kaçınma çatışma yönetim stili arasında ($r = .186$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki vardır. Son olarak, eğitim süresi ile yöneticiye güven arasında ($r = -.151$ $p < .05$) negatif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Çatışma nedenleri alt faktörlerinden kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı ile kaçınmacı yönetim stili tutumu arasında ($r = .205$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yine kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı ile hükmetme

Tablo 4.1: Betimleyici analiz sonuçları (çatışma nedenleri, çatışma yönetim stilleri, örgütsel güven ve kendini sansürleme isteği alt faktörleri)

	N	Min.	Max.	X	S.S
Demografik Değişkenler					
Yaş	193	20	53	33,65	7,49
Cinsiyet	193	1	2		
Eğitim Süresi	193	1	4	2,30	0,91
Meslek	193	1	4	3,03	1,08
Medeni Durum	193	1	3	1,74	0,50
Hizmet Süresi	193	1	6	2,51	1,52
Çatışma Nedenleri Ölçeği					
İşin Yapılma Şekli	193	11	135	21,50	13,45
Kişisel Faktörler	193	13	123	24,96	16,85
Yönetim	193	3	15	5,80	2,85
Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği					
Problem Çözme	193	14	119	28,34	10,087
Uzlaşma	193	4	20	13,22	2,45
Uyma	193	6	118	18,48	12,52
Kaçınma	193	8	117	19,81	16,14
Hükmetme (rekabet)	193	5	25	13,20	3,99
Örgütsel Güven Ölçeği					
Hastane	193	8	125	23,95	12,07
Yönetici	193	10	129	32,88	11,64
Arkadaş	193	12	123	33,29	9,69
Kendini Sansürleme İsteği	193	8	119	22,11	8,66

(rekabet) yönetim stili tutumu arasında ($r = .203$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu analizler sonunda H1.6 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. H1, H1.4 ve H1.5 hipotezlerini destekleyen herhangi bir analiz sonucu görülmemiştir.

Çatışma yönetim stillerinden problem çözme yönetim stili tutumu ile örgütsel güven alt boyutu olan hastaneye güven algısı arasında ($r=.270$ $p < .01$) pozitif yönde bir ilişki vardır. Uyma çatışma yönetim stili tutumu ile örgütsel güven alt boyutu hastaneye güven algısı arasında ($r= .321$ $p<.01$) pozitif yönde bir ilişki vardır. H2.3 hipotezinin desteklendiği görülmüştür. Öte yandan H2, H2.1, H2.4, H2.5 ve H2.6 hipotezlerini destekleyen herhangi bir analiz sonucu görülmemiştir.

Örgütsel güven alt boyutlarından hastaneye güven algısı ile yönetim ile ilgili çatışma algısı arasında ($r= -.142$ $p< .05$) negatif yönde bir ilişki vardır. Örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven algısı ile yönetim ile ilgili çatışma algısı arasında

($r=.205$ $p< .01$) negatif yönde bir ilişki vardır. H3.5 hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

Örgütsel güven alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven algısı ile işin yapılma şekli çatışma algısı arasında ($r= -.218$ $p< .01$) negatif yönde bir ilişki vardır. H3 hipotezi de desteklenmiştir.

Örgütsel güven alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven algısı ile kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı arasında ($r= .182$ $p< .05$) pozitif yönde bir ilişki vardır. H3.1 hipotezi reddedilmiştir. Negatif yönlü bir ilişki beklenirken pozitif çıkmıştır.

Örgütsel güven alt boyutundan çalışma arkadaşlarına güven algısı ile yönetim ile ilgili çatışma algısı arasında ($r= -.257$ $p< .01$) negatif yönde bir ilişki vardır. H3.2 hipotezinin de desteklendiği görülmektedir. H3.3 ve H3.4 hipotezlerini destekleyen herhangi bir analiz sonucu görülmemiştir.

Kendini sansürleme isteği ile uzlaşma çatışma yönetim stili tutumu arasında ($r=.181$ $p<.05$) pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel çatışma nedenleri ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinde ise işin yapılma şekli ile ilgili çatışmalar ile yönetim ile ilgili çatışmalar arasında ($r=.415$ $p<.01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kişisel faktörler ile ilgili çatışmalar ile işin yapılma şekli ile ilgili çatışmalar arasında ($r=.238$ $p<.01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Çatışma yönetim stilleri ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkide uzlaşmacı çatışma yönetim stili tutumu ile uyma çatışma yönetim stili tutumu arasında ($r=.146$ $p<.05$) pozitif yönde bir ilişki vardır. Uzlaşmacı çatışma yönetim stili tutumu ile hükmetme çatışma yönetim stili tutumu arasında ($r=.182$ $p<.05$) pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Son olarak, örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları arasında yöneticiye güven algısı ile hastaneye güven algısı arasında ($r=.337$ $p<.01$) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Tan ve Tan (2000) örgüte ve amire güvenin birbiri ile ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncüller ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada da örgüte ve yöneticiye olan güvenin birbirleriyle ilişkili olduğu görülmüştür.

Tablo 4.2: Korelasyon analizi sonuçları (demografik değişkenler, çatışma nedenleri, çatışma yönetim stilleri, örgütsel güven ve boyutları, kendini sansürleme isteği)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Yaş																	
Cinsiyet	.119																
Eğitim süresi	.085	.102															
Meslek	-.259**	.278**	-.335**														
Medeni durum	.446**	.019	.031	-.156*													
Hizmet Süresi	.842**	0	.116	-.271**	.361**												
İşin yapılma şekli	.132	.086	.003	.059	.089	.138											
Kişisel Faktörler	.162*	.108	-.074	.068	.042	.088	.238**										
Yönetim	-.008	-.081	-.108	.014	-.079	-.013	.415**	.112									
Problem Çözme	-.006	-.005	.174*	-.073	.072	-.007	-.127	-.065	-.073								
Uzlaşma	-.111	-.089	-.066	-.003	0	-.1	.009	-.016	.067	.101							
Uyma	.084	.061	.009	-.108	-.031	.079	-.017	-.023	.05	-.034	.146*						
Kaçınma	.137	-.005	-.043	.096	.033	.186**	.06	.205**	.126	-.008	.031	.013					
Hükmetme	-.005	.093	-.116	.04	.037	.028	.088	.203**	.04	-.111	.182*	.078	-.012				
Hastane	.028	.008	-.07	.076	.009	.094	-.12	-.059	-.142*	.270**	-.043	.321**	-.005	-.026			
Yönetici	-.045	-.037	-.151*	.016	.117	-.002	-.132	-.024	-.250**	-.01	.042	-.02	-.015	.006	.337**		
Arkadaş	.053	-.026	.013	-.041	-.068	.076	-.218**	.182*	-.257**	.115	-.102	-.039	-.067	-.043	-.036	.079	
Kendini Sansürleme İsteği	.065	.026	-.003	.021	.127	-.001	.108	.097	.087	-.022	.181*	.054	.049	-.017	.024	.052	-.068

**p<.01 *p< .05

4.1. Regresyon Analizi: Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Stilleri Alt Boyutları

Çatışma nedenlerinin çatışma yönetim stillerini yordayıp yordamadığını sınamak için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 4.3). Regresyon analizinde ilk olarak demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, meslek, hizmet süresi, eğitim süresi) ve kendini sansürleme kontrol değişkeni olarak alınmış, çatışma nedenleri ile ikinci bir blok oluşturulmuştur. Bulgularda işin yapılma şekli, kişisel faktörler ve yönetimden kaynaklanan çatışma algıları ile problem çözme, uzlaşma ve uyma çatışma yönetim stili tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre H1, H1.2 ve H1.3 hipotezleri desteklenmemiştir.

İşin yapılma şekli, yönetim ve kişisel faktörler kaynaklanan çatışma algıları ile kaçınma ve hükmetme (rekabet) çatışma yönetim stilleri tutumu arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H1.4 ve H1.5 hipotezleri de desteklenmemiştir. Bulgular Tablo 4.3 de görülebilir.

Bu çalışmanın temel amaçlarından biri olmamakla birlikte; Tablo 4.3 de verilen değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde; Kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı ile kaçınma çatışma yönetim stili tutumu arasında ($p < .011$) ve hükmetme çatışma yönetim stili tutumu ($p < .009$) arasındaki ilişkide arkadaşla duyulan güven algısının aracı (mediator) bir etkisi olabileceğini düşündürmüştür. Araştırmacı olası bir ilişkiyi rapor etmenin yararlı olacağını düşünerek bu ilişkisel durumu da test etmiştir. Bu amaçla;

Baron ve Kenny'in (1986) bir değişkenin aracı (mediator) değişken olabilmesi için ileri sürdüğü dört kriter üzerinden bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu kriterler şu şekildedir:

1. Yordayıcı ve yordanan değişkenler arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.
2. Aracı değişkenler ve yordayıcı değişkenler arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.
3. Hem aracı değişken hem de yordanan değişken eş zamanlı olarak regresyon analizine girdiğinde, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.
4. Aracı değişken ve yordayıcı değişkenler eş zamanlı olarak regresyon analizine girdiğinde daha önce yordayıcı ve yordana değişken arasında var olan anlamlı ilişki anlamlı olmaktan çıkmalı ya da daha önceki anlamlılık düzeyi azalmalıdır.

Tablo 4.3: Regresyon analizi sonuçları (çatışma nedenleri ile çatışma yönetim stilleri alt boyutları arasında)

	Problem Çözme					Uzlaşma					Uyma					Kaçınma					Rekabet				
	B	SH	β	T	P	B	SH	β	t	p	B	SH	B	t	P	B	SH	B	t	p	B	SH	β	t	p
Yaş	-.032	.197	-.024	-.164	.87	-.044	.048	-.134	-.918	.36	.064	.247	.038	.26	.795	-.19	.306	-.088	-.621	.536	-.131	.077	-.248	-.1,711	.089
Cinsiyet	-.176	1,691	-.008	-.104	.917	-.283	.409	-.056	-.693	.489	3,03	2,115	.116	1,433	.154	-1,489	2,627	-.044	-.567	.572	1,063	.657	.129	1,618	.107
Eğitim Süresi	1,952	0,877	.177	2,226	.027	-.158	.212	-.059	-.744	.458	-.726	1,097	-.053	-.662	.509	.307	1,362	.017	.225	.822	-.592	.341	-.136	-.1,738	.084
1. Adım Meslek	.002	0,796	0	.003	.998	-.089	.193	-.039	-.462	.645	-.656	.996	-.143	-.1,663	.098	2,388	1,237	0,16	1,931	.055	-.216	.309	-.059	-.699	.486
Medeni Durum	2,017	1,636	.101	1,233	.219	.183	.396	.038	.463	.644	2,193	2,045	-.089	-.1,072	.285	-.15	2,54	-.005	-.059	.953	.509	.635	.065	.8	.425
Hizmet Süresi	-.161	.914	-.024	-.176	.861	-.002	.221	-.002	-.011	.991	.467	1,143	.057	.408	.683	3,165	1,42	.299	2,229	.027	.496	.355	.19	1,395	.165
Kendini Sansürleme	-.02	.086	-.018	-.238	.812	.052	.021	.185	2,517	.013	.095	.107	.066	.883	.378	.061	.133	.032	.454	.65	-.016	.033	-.035	-.477	.634
2. Adım İşin Yapılma Şekli	-.095	.062	-.127	-.524	.129	0	.015	-.004	-.054	.957	-.047	.078	-.05	-.597	.551	-.093	.097	-.078	-.963	.337	.01	.024	.035	.421	.674
Kişisel Faktörler	-.011	.045	-.018	-.241	.81	-.002	.011	-.014	-.182	.856	-.029	.057	-.04	-.516	.606	.181	.071	.188	2,555	.011	.047	.018	.198	2,637	.009
Yönetim	.032	.288	.009	.11	.912	.039	.07	.046	.563	.574	.303	.36	.069	.843	.401	.752	.447	.133	1,682	.094	.012	.112	.008	.106	.916

Kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı ile hükmetme ($r = .203$ $p < .05$) ve kaçınma ($r = .205$ $p < .05$) çatışma yönetim stili tutumu arasındaki ilişkilerde arkadaş güven algısının aracı (mediator) rolüne bakılırken değişkenler arasındaki ilişkiye korelasyon analizi yardımıyla bakılmıştır. Korelasyon analizleri yordayıcı değişken olan kişisel faktörler ile yordanan değişkenlerden kaçınma ve hükmetme arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Bkz. Tablo 4.2).

Yine yordayıcı değişken olan kişisel faktörler ile aracı değişken olarak ele alınan örgütsel güvenin arkadaş güven alt boyutu ($r = .182$ $p < .01$) arasında bir ilişki olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 4.2). Fakat hem aracı değişken hem de yordanan değişken eş zamanlı olarak regresyon analizine girdiğinde, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Bkz. Tablo 4.4 ve Tablo 4.5).

Böylece kişisel faktörler çatışma algısı ile hükmetme çatışma yönetim stili tutumu arasındaki ilişkide arkadaş güvenin aracı (mediator) rolü olmadığı ortaya koyulmuştur. Benzer şekilde, kişisel faktörler çatışma nedeni ile kaçınma çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide arkadaş güvenin aracı (mediator) rolü olmadığını bulunmuştur.

Bu çalışmanın temel amacı çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stili arasındaki ilişkide örgütsel güvenin düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışma da çatışma nedenleri ölçeğinin alt boyutları (işin yapılma şekli, kişisel faktörler, yönetim) yordayıcı, çatışma yönetim stilleri ölçeği alt boyutları (problem çözme, uyma, uzlaşma, kaçınma, hükmetme (rekabet)) yordanan değişkenler olarak ele alınmıştır. Örgütsel güven alt boyutları (hastane, yönetici, arkadaş) düzenleyici olarak değerlendirilmektedir. Çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide, örgütsel güvenin düzenleyici rolünü değerlendirmek için yapılan analizlere ait bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.4: Çatışma nedenlerinden kişisel faktörler ile çatışma yönetim stili hükmetme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin arkadaş alt boyutunun aracı rolünün olup olmadığının incelenmesi

	Değişkenler	B	β	t	p	R^2	R^2_{deg}	F _{deg}
1 Demografik Değişkenler	Yaş	-.1		- 1,303	.194	.047	.005	1.132
	Cinsiyet	1,101	.133	1,664	.098			
	Eğitim Süresi	-.655	-.151	-1,916	.057			
	Meslek	-.144	-.039	-.463	.644			
	Medeni Durum	.42	.054	.66	.51			
	Hizmet Süresi	.431	.166	1,207	.229			
	Kendini Sansürleme	-.009	-.019	-.258	.796			
2 Kişisel Faktörler	Yaş	-.131	-.247	-1,722	.087	.088	.043	1.875
	Cinsiyet	.99	.12	1,522	.13			
	Eğitim Süresi	-.592	-.136	-1,761	.08			
	Meslek	-.191	-.052	-.622	.535			
	Medeni Durum	.493	.063	.788	.432			
	Hizmet Süresi	.489	.188	1,393	.165			
	Kendini Sansürleme	-.016	-.036	-.499	.619			
	Kişisel Faktörler	.049	.208	2,853	.005			
3 Arkadaşa Güven	Yaş	-.132	-.249	-1,735	.084	.093	.044	1.875
	Cinsiyet	.97	.118	1,492	.137			
	Eğitim Süresi	-.588	-.135	-1,749	.082			
	Meslek	-.2	-.055	-.654	.514			
	Medeni Durum	.432	.055	.688	.493			
	Hizmet Süresi	.511	.196	1,454	.148			
	Kendini Sansürleme	-.019	-.041	-.574	.567			
	Kişisel Faktörler	.052	.223	3,009	.003			
	Arkadaş	-.032	-.079	-1,085	.279			

Tablo 4.5: Çatışma nedenlerinden kişisel faktörler ile çatışma yönetim stili kaçınma arasındaki ilişkide örgütsel güvenin arkadaş alt boyutunun aracı rolünün olup olmadığının incelenmesi

	Yordayıcı Değişken	B	β	t	p	R^2	R^2_{deg}	Fdeğ
1 Demografik Değişkenler	Yaş	-.058	-.027	-.188	.851	.064	.023	1,572
	Cinsiyet	-1,511	-.045	-.566	.572			
	Eğitim Süresi	-.177	-.01	-.128	.898			
	Meslek	2,431	.163	1,934	.055			
	Medeni Durum	-.958	-.03	-.373	.71			
	Hizmet Süresi	2,823	.267	1,96	.051			
	Kendini Sansürleme	.101	.054	.746	.456			
2 Kişisel Faktörler	Yaş	-.171	-.079	-.555	.579	.096	.052	2,168
	Cinsiyet	-1,915	-.057	-.727	.468			
	Eğitim Süresi	.053	.003	.039	.969			
	Meslek	2,262	.152	1,824	.07			
	Medeni Durum	-.694	-.022	-.274	.784			
	Hizmet Süresi	3,033	.286	2,134	.034			
	Kendini Sansürleme	.072	.039	.543	.588			
3 Arkadaşa Güven	Kişisel Faktörler	.178	.185	2,561	.011			
	Yaş	-.177	-.082	-.578	.564	.110	.052	2,251
	Cinsiyet	-2,037	-.061	-.777	.438			
	Eğitim Süresi	.08	.005	.059	.953			
	Meslek	2,201	.148	1,783	.076			
	Medeni Durum	-1,074	-.034	-.425	.672			
	Hizmet Süresi	3,168	.299	2,237	.027			
	Kendini Sansürleme	.057	.031	.427	.67			
	Kişisel Faktörler	.2	.209	2,846	.005			
	Arkadaş	-.201	-.121	-1,674	.096			

4.2. Düzenleyici Regresyon Analizi: Çatışma Nedenleri, Örgütsel Güven ve Çatışma Yönetim Stilleri Alt Boyutları

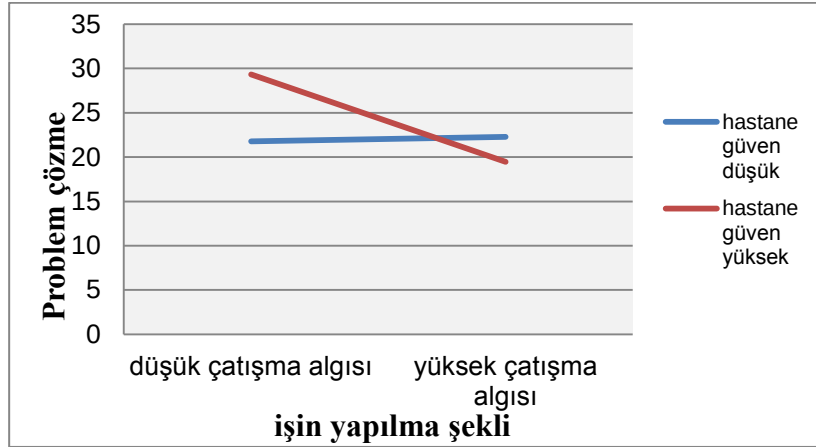
Bu araştırmada çalışanların örgütsel güven boyutları olan hastane, yönetici ve arkadaşlara güven boyutlarının çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü araştırmak için düzenleyici regresyon analizi yapılmıştır. Çatışma nedenleri ölçeğinin alt boyutları (işin yapılma şekli, kişisel faktörler, yönetim) yordayıcı, çatışma yönetim stilleri ölçeği alt boyutları (problem çözme, uyma, uzlaşma, kaçınma, hükmetme) yordanan değişkenler olarak ele alınmıştır. Örgütsel güven alt boyutları (hastane, yönetici, arkadaş) düzenleyici değişken olarak değerlendirilecektir.

Düzenleyici regresyon analizlerinden önce, Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği şekilde çatışma nedenleri (yordayıcı değişken) ve örgütsel güven (düzenleyici değişken) merkezleştirilmiş, etkileşim terimi her iki merkezleştirilmiş değişkenin çarpımı ile elde edilmiştir. Regresyon analizinde ilk adıma demografik değişkenler ve kendini sansürleme değişkeni kontrol değişkenleri olarak bir blok halinde alınmıştır. İkinci adıma merkezleştirilmiş çatışma nedenleri ve örgütsel güven alınarak bir blok oluşturulmuştur. Son adıma etkileşim terimi alınmıştır. Bundan sonra, anlamlı bulgular üzerinden regresyon eğrileri için, Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği şekilde, düzenleyici değişkenin yüksek (ortalamadan +1 standart sapma) ve düşük (ortalamadan -1 standart sapma) düzeyleri için, bağımsız değişken (çatışma nedenleri) üzerinde bağımlı değişkenin (çatışma yönetim stilleri boyutları) basit regresyon eşitliği hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar doğrultusunda basit regresyon eğrileri çizilmiştir.

Örgütsel güven (hastane, yönetici ve arkadaşlara güven) boyutlarının çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini araştırmak için yapılan düzenleyici regresyon analizi sonunda elde edilen anlamlı veriler Tablo 4.6' da gösterilmiştir. Buna göre ilk olarak, çatışma yönetim stillerinden problem çözme boyutu üzerinde, çatışma nedenlerinden de işin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısı ile hastaneye güven algısı faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -.189$, $t = -2,605$, $R^2_{deg} = .117$, $F_{deg} 3,543$, $p < .01$). Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Şekil 4.1) işin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısının düşük olduğu durumda hastaneye olan güven algısı yüksekse, hastaneye güven algısının düşük olduğu duruma göre problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumu yüksek olmaktadır. H4.3 hipotezi desteklenmiştir. Öte yandan işin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısı yüksek olduğu durumda hastaneye güven algısı düşükse, hastaneye güven algısının yüksek olduğu duruma göre problem çözme çatışma yönetim stili tutumunun daha yüksek olduğu görülmektedir.

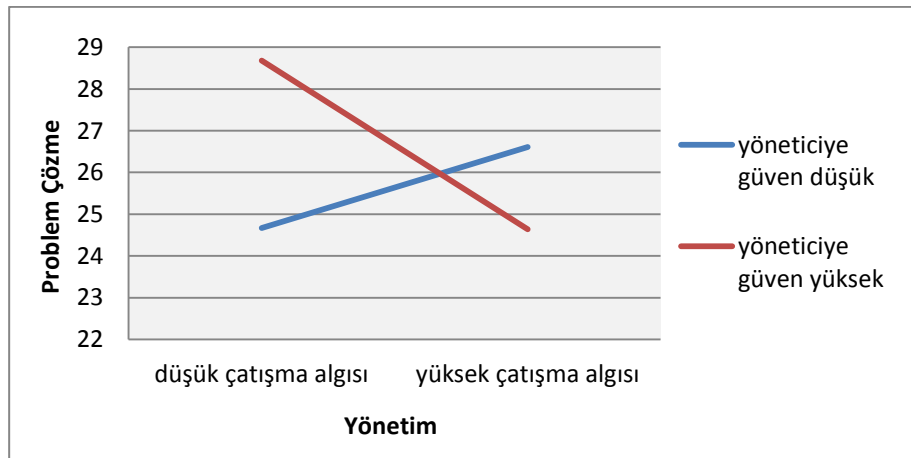
Tablo 4.6: Düzenleyici regresyon analizi sonuçları (çatışma nedenleri, örgütsel güven ve problem çözme)

Değişkenler	B	β	t	p	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					.040	.089	1,093
Yaş	-.027	-.02	-.146	.884			
Cinsiyet	-.167	-.008	-.105	.916			
Eğitim Süresi	2,008	.182	2,444	.015			
Meslek	-.432	-.046	-.573	.568			
Medeni Durum	2,497	.125	1,623	.106			
Hizmet Süresi	-.426	-.064	-.487	.627			
Kendini Sansürleme	-.028	-.024	-.341	.733			
2. Adım					.132	.098	3,085
İşin Yapılma Şekli	.088	.117	1,641	.103			
Hastane	-.193	-.231	-3,183	.002			
3. Adım					.163	.117	3,543
İşin Yap. X Hastane	-.016	-.189	-2,605	.01			
Değişkenler	B	β	t	P	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					.040	.003	.1,093
Yaş	.044	.033	.251	.802			
Cinsiyet	-.754	-.036	-.497	.619			
Eğitim Süresi	2,223	.201	2,818	.005			
Meslek	-.277	-.030	-.388	.699			
Medeni Durum	1,586	.079	1,081	.281			
Hizmet Süresi	-.701	-.106	-.848	.398			
Kendini Sansürleme	-.038	-.033	-.498	.619			
2. Adım					.125	.082	2,908
Yönetim	-.238	-.067	-.987	.325			
Hastane	-.082	-.099	-1,279	.203			
3. Adım					.235	.193	5,578
Yönetim x Hastane	-.040	-.397	-5,102	.000			
Değişkenler	B	β	t	P	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					.040	.003	1,093
Yaş	-.077	-.057	-.398	.691			
Cinsiyet	.001	0	0	1			
Eğitim Süresi	2,004	.181	2,327	.021			
Meslek	-.141	-.015	-.181	.857			
Medeni Durum	2,789	.14	1,702	.09			
Hizmet Süresi	-.52	-.079	-.579	.563			
Kendini Sansürleme	-.023	-.02	-.272	.786			
2. Adım					.055	.008	1,179
Yönetim	.118	0,033	0,441	.659			
Arkadaş	-.209	-0,201	-2,452	.015			
3. Adım					.084	.033	1,665
Yönetim x Arkadaş	-.087	-.196	-2,402	.017			



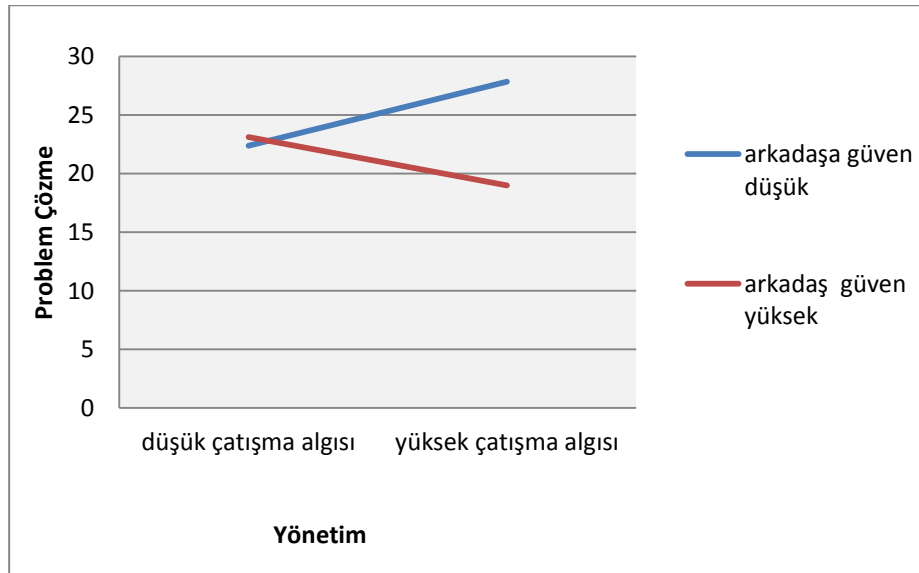
Şekil 4.1: Problem çözme boyutu puanlarının yordanmasında işin yapılma şekli ve hastaneye güven arasındaki etkileşim

Çatışma yönetim stillerinden problem çözme boyutu üzerinde, çatışma nedenlerinden yönetim ile ilgili çatışma algısı ile hastaneye güven algısı faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. ($\beta = -.397$, $t = -5,102$, $R^2_{değ.} = .193$, $F_{değ.} = 5,578$, $p < .000$). Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Şekil 4.2) yönetim ile ilgili çatışma algısı yüksek olduğu durumda hastaneye güven algısı düşükse, hastaneye güven algısının yüksek olduğu duruma göre problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumu daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetim ile ilgili çatışma algısı yüksek, hastaneye güven algısı da yüksekse, problem çözme yönetim stili kullanım tutumunun düştüğü görülmektedir.



Şekil 4.2: Problem çözme boyutu puanlarının yordanmasında yönetim çatışma nedenleri ve hastaneye güven arasındaki etkileşim

Çatışma yönetim stilleri problem çözme boyutu üzerinde, çatışma nedenlerinden yönetim ile ilgili çatışma algısı ile arkadaşına güven algısı faktörünün etkileşiminin anlamlı (Tablo 4.6) olduğu görülmektedir. ($\beta=-.196$, $t = -2,402$, $R^2_{değ.} = .033$, $F_{değ}=1,665$, $p<.05$). Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Şekil 4.3) yönetim ile ilgili çatışma algıları düşük olduğu durumda arkadaş olan güven algısı yüksekse, arkadaşına güven algısının düşük olduğu duruma göre problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumu yüksek olmaktadır. Öte yandan yönetim ile ilgili çatışma algısı yüksek olduğu durumda arkadaşına güven algısı düşükse, arkadaş güven algısının yüksek olduğu duruma göre problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumunun daha yüksek olduğu görülmektedir. H4.1 desteklenirken; H4.2 hipotezini destekleyen herhangi bir analiz sonucu görülmemiştir.



Şekil 4.3: Problem çözme boyutu puanlarının yordanmasında yönetim çatışma nedenleri ve arkadaşına güven arasındaki etkileşim

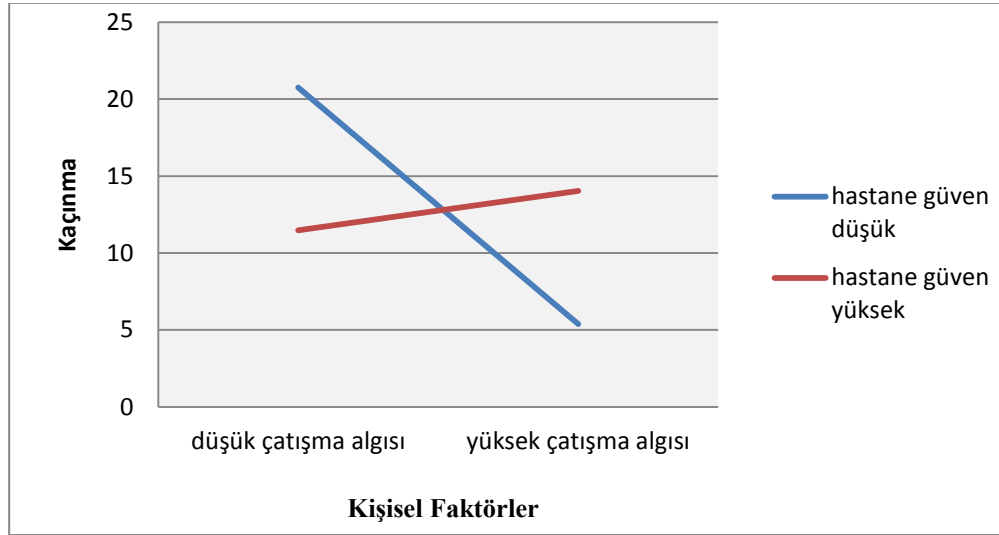
Örgütsel güven boyutlarının çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini araştırmak için yapılan diğer düzenleyici regresyon analizi sonunda elde edilen anlamlı veriler Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Düzenleyici regresyon analizi sonuçları (çatışma nedenleri, örgütsel güven ve kaçınma)

Değişkenler	B	B	t	p	R ²	R ² değ	F değ
1. Adım					.063	.028	1,791
Yaş	-.107	-.05	-.349	.727			
Cinsiyet	-2,344	-.07	-.905	.367			
Eğitim Süresi	-.158	-.009	-.117	.907			
Meslek	2,61	.175	2,123	.035			
Medeni Durum	-1,744	-.055	-.69	.491			
Hizmet Süresi	3,006	.284	2,126	.035			
Kendini Sansürleme	.085	.046	.647	.519			
2. Adım					.97	.052	2,182
Kişisel Faktörler	-.19	-.198	-2,759	.006			
Hastane	-.013	-.009	-.129	.897			
3. Adım					.127	.080	2,658
Kişisel X Hastane	.022	.185	2,524	.012			
Değişkenler	B	B	t	p	R ²	R ² değ	F değ
1. Adım					.063	.028	1,791
Yaş	-.047	-.022	-.152	.879			
Cinsiyet	-.839	-.025	-.319	.75			
Eğitim Süresi	.09	.005	.065	.948			
Meslek	2,43	.163	1,964	.051			
Medeni Durum	-.423	-.013	-.165	.869			
Hizmet Süresi	2,875	.271	2,021	.045			
Kendini Sansürleme	.072	.038	.535	.593			
2. Adım					.077	.032	1,701
Yönetim	-.566	-.1	-1,335	.184			
Yönetici	-.163	-.117	-1,325	.187			
3. Adım					.102	.053	2,077
Yönetim X Yönetici	-.081	-.197	-2,262	.025			

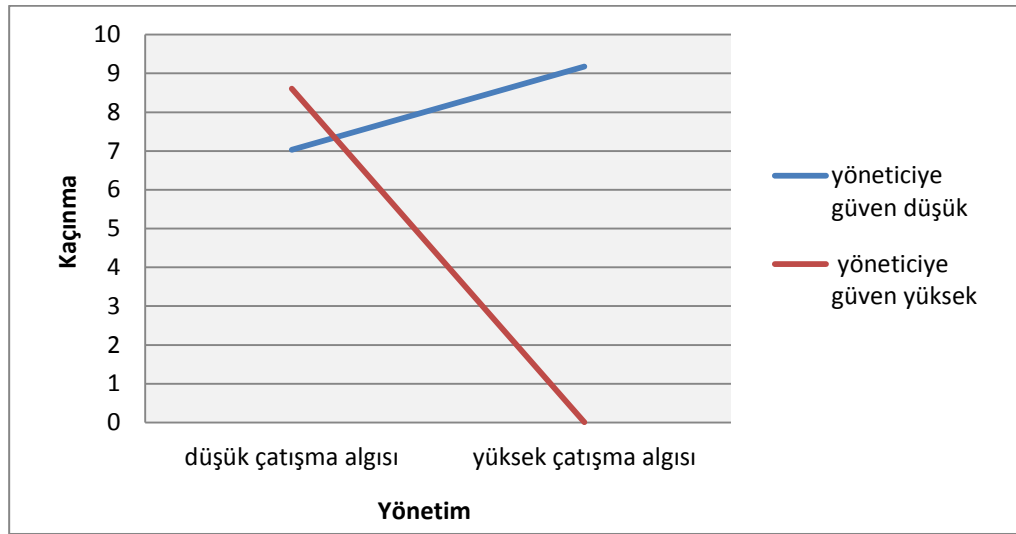
Çatışma yönetim stilleri kaçınma boyutu üzerinde, çatışma nedenlerinden kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı ile hastaneye güven algısı faktörünün etkileşiminin anlamlı (Tablo 4.7) olduğu görülmektedir ($\beta = -.185$, $t = -2,524$, $R^2 \text{ değ} = .080$, $F \text{ değ} = 2,658$, $p < .05$). Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Şekil 4.4) kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısının düşük olduğu durumda hastaneye olan güven algısı yüksekse, hastaneye güven algısının düşük olduğu duruma göre kaçınma çatışma

yönetim stili kullanım tutumu düşük olmaktadır. Öte yandan kişisel faktörler ile ilgili çatışma algılarının yüksek olduğu durumda hastaneye güven algısı düşükse, hastaneye güven algısının yüksek olduğu duruma göre kaçınma çatışma yönetim stili kullanım tutumunun daha düşük olduğu görülmektedir. H4.5 desteklenmemiştir.



Şekil 4.4: Kaçınma puanlarının yordanmasında kişisel faktörler çatışma nedenleri ve hastaneye güven arasındaki etkileşim

Çatışma yönetim stilleri kaçınma boyutu üzerinde, çatışma nedenlerinden yönetim ile ilgili çatışma algısı ile yöneticiye güven algısı faktörünün etkileşiminin anlamlı (Tablo 4.7) olduğu görülmektedir ($\beta = -.197$, $t = -2,262$, $R^2_{değ} = .053$, $F_{değ} = 2,077$, $p < .05$). Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Şekil 4.5) yönetim ile ilgili çatışma algısı düşük olduğu durumda yöneticiye olan güven algısı yüksekse, yöneticiye olan güven algısının düşük olduğu duruma göre kaçınma çatışma yönetim stili kullanım tutumu yüksek olmaktadır. Öte yandan yönetim ile ilgili çatışma algısının yüksek olduğu durumda yönetici güven algısı düşükse, yöneticiye güven algısının yüksek olduğu duruma göre kaçınma çatışma yönetim stili kullanım tutumunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre H4.6 hipotezi desteklenmiştir. H4.4 hipotezini destekleyen herhangi bir analiz sonucu görülmemiştir.

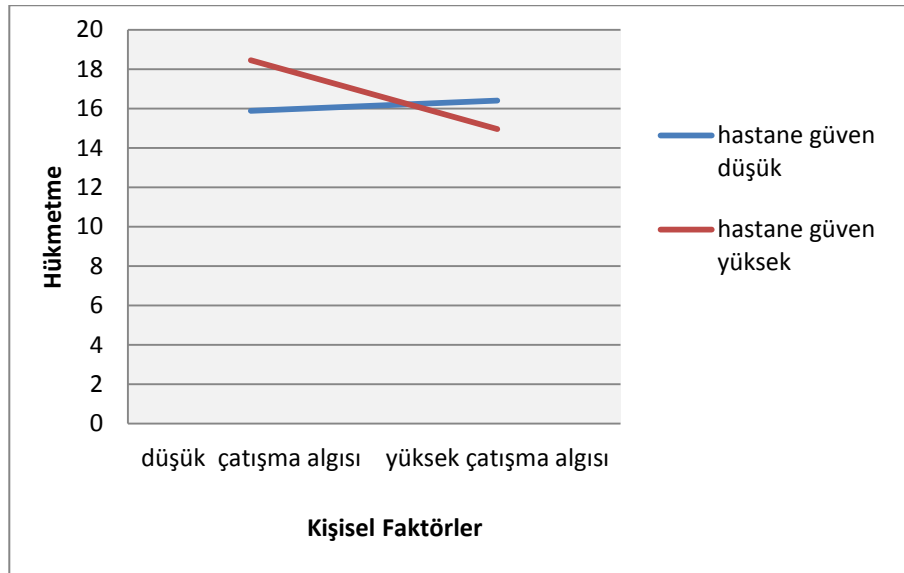


Şekil 4.5: Kaçınma boyutu puanlarının yordanmasında yönetim çatışma nedenleri ve yönetici güven arasındaki etkileşim

Tablo 4.8: Düzenleyici regresyon analizi sonuçları (çatışma nedenleri, örgütsel güven ve hükmetme)

Değişkenler	B	β	t	p	R^2	R^2 değ	F değ
1. Adım					.037	.001	1,018
Yaş	-.15	-.284	-1,969	.05			
Cinsiyet	1,154	.14	1,785	.076			
Eğitim Süresi	-.565	-.13	-1,683	.094			
Meslek	-.259	-.071	-.843	.4			
Medeni Durum	.727	.093	1,153	.251			
Hizmet Süresi	.554	.213	1,569	.118			
Kendini Sansürleme	-.016	-.035	-.493	.623			
2. Adım					.078	.033	1,724
Kişisel Faktörler	-.045	-.192	-2,629	.009			
Hastane	.022	.067	.909	.364			
3. Adım					.100	.051	2,022
Kişisel X Hastane	-.005	-.156	-2,101	.037			

Çatışma yönetim stilleri hükmetme (rekabet) boyutu üzerinde, çatışma nedenlerinden kişisel faktörler ile çatışma algısı hastaneye güven algısı faktörünün etkileşiminin anlamlı (Tablo 4.8) olduğu görülmektedir ($\beta = -.156$, $t = -2,101$, $R^2_{deg} = .051$, $F_{deg} = 2,022$, $p < .05$). Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Şekil 4.6) kişisel faktörler ile ilgili çatışma algıları düşük olduğu durumda hastane olan güven algısı yüksekse, hastaneye güven algısının düşük olduğu duruma göre hükmetme çatışma yönetim stili kullanım tutumu yüksek olmaktadır. Öte yandan kişisel faktörler ile ilgili çatışma algılarının yüksek olduğu durumda hastane güven algısı düşükse, hastaneye güven algısının yüksek olduğu duruma göre hükmetme çatışma yönetim stili kullanım tutumu artmaktadır. H4.9 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. H4.7 ve H4.8 hipotezlerini destekleyen herhangi bir analiz sonucu görülmemiştir.



Şekil 4.6: Hükmetme (rekabet) boyutu puanlarının yordanmasında kişisel faktörler çatışma nedenleri ve hastaneye güven arasındaki etkileşim

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel güven ve örgütsel çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu bağlamda, bu çalışma örgütsel güvenin, örgütsel çatışma nedenleri ve örgütsel çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü araştırmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, uygun istatistiki analizler ışığında elde edilen bulgular bu bölümde tartışılmıştır.

5.1. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Çatışma Nedenleri, Çatışma Yönetim Stilleri ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması

Araştırmanın temel amacı olmamakla birlikte yaş, cinsiyet, meslek, hizmet süresi ve medeni durum ile ilgili demografik değişkenler kullanılarak örgütsel çatışma nedenleri, çatışma yönetim stilleri ve örgütsel güven üzerindeki ilişkilere bakılmıştır. Bu değişkenlerden yaş ile kişisel faktörlerden kaynaklanan çatışma algısı arasında, eğitim seviyesi ile problem çözme çatışma yönetim stili tutumu arasında ve eğitim seviyesi ile yöneticiye olan güven algısı arasında ve hizmet süresi ile kaçınma çatışma yönetim stili tutumu arasında ilişki görülmüştür.

Yaş artıkça kişisel faktörlerden kaynaklanan çatışma durumu artabilmektedir. Yaş ilerledikçe kişisel farklılıklara olan tahammül düşebilir. Bu yüzden yaş ilerledikçe kişisel farklılıkları göz ardı etmenin zor olması çatışmaları da beraberinde getirir denilebilir. Eğitim seviyesi artıkça problem çözme tutumuyla çatışmalar ile baş etme davranışı artığı görülmektedir. Bu durum eğitim seviyesi artıkça olaylara yaklaşımda daha çözümleyici yollar üretildiği şeklinde yorumlanabilir. Problem çözme, çatışmayla

baş etme de en etkili yöntemlerden biridir. Eğitim seviyesi yükseldikçe problem çözme kullanmanın da arttığı görülmüştür. Prein (1976) problem çözme stilinin iki ayırıcı ögesinin olduğunu ileri sürmüştür: Bunlar yüzleşme ve problem çözmedir. Yüzleşme, açık iletişimi, yanlış anlaşılmalara açığa kavuşturulmasını ve çatışmaya neden olan durumların altının çizilmesini içerirken; problem çözme, her iki taraf için yüksek düzeyde tatmin sağlayacak gerçek problemin ne olduğunu belirlemeyi ve her iki taraf için yüksek düzeyde tatmin sağlayacak çözümün ne olduğuna ulaşılmasını içerir (Aktaran: Rahim, 2001: 29). Bu yöntem, çatışan taraflara sorunlarını tanımlama, anlaşmazlıklara neden olan durumları gözden geçirme şansı verdiği için bunların yapılabilmesi içinde belirli eğitim düzeyine sahip olunması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Eğitim süresi arttıkça yöneticiye olan güvenin azaldığı da görülmektedir. Bu durum eğitim seviyesi arttıkça yöneticiye daha eleştirel bakıldığı şeklinde yorumlanabilir. Eğitim seviyesinin düşmesi ile yöneticiye olan güvenin artması da bireyin yöneticisinin kendisinden daha bilgili olduğunu düşündüğü için güven durumu artmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma yılı (hizmet süresi) arttıkça bireyler, problemleriyle baş etmek yerine kaçınmacı çatışma yönetim stili tutumu gösterme eğilimi arttırdığı görülmektedir. Uzun süreli çalışanların sorunlara çözüm bulmak yerine onları görmezden gelme eğiliminde olduğu görülmüştür. Kaçınan kişi kendine olan ilgi kadar başkalarına olan ilgi konusunda da başarısızdır (Rahim, 2001). Uzun süreli çalışanlar çatışmaya müdahale etmek yerine çatışmanın zaman içinde kendiliğinden çözülmesini bekler. Fakat çatışmalara müdahale edilmemesi daha büyük çatışmalara neden olabilmektedir. Uzun süreli çalışanların, iş ile çatışılan konularda mücadele etmekteki isteksizliği ve konunun yeterince önemli görülmemesinden dolayı çatışmaların akışına bırakılıp çözüleceğini düşünmesi kaçınma çatışma yönetim stili kullanım tutumunu artırır denilebilir. Fakat çatışılan konunun önemli olduğu durumlar için uygun bir yöntem olmamaktadır. (Rahim, 2001). Çünkü çatışmalar tam anlamıyla çözülmeyip devam etmektedir.

5.2. Örgütsel Çatışma Nedenleri, Çatışma Yönetim Stilleri, Örgütsel Güven Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması

Araştırmada işin yapılma şekli, yönetim ve kişisel faktörlerle ilgili çatışma algısı azaldığında problem çözme, uyma ve uzlaşma çatışma yönetim stilleri tutumlarının daha

fazla kullanacağı beklenilmiştir fakat yapılan analizler sonucunda böyle bir sonuç elde edilememiştir. Öte yandan işin yapılma şekli, yönetim ve kişisel faktörlerle ilgili çatışma algıları artıkça hükmetme ve kaçınma yönetim stili tutumunun artması yani pozitif yönde bir ilişki çıkması beklenilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında sadece kişisel faktörlerden kaynaklanan çatışmalar boyutunda kaçınma ve hükmetme (rekabet) çatışma yönetim stili arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışma durumları (kişisel faktörler) söz konusu olduğunda kişilerin sadece kendi çıkarlarının ön planda olduğu çatışma yönetim stili tutumunu olan hükmetmeci bir tutum benimseyebilir çünkü kişisel çıkarların zarar görme durumu söz konusu olabilmektedir. Benzer şekilde bireysel nedenli çatışma algısı söz konusu olduğunda kişinin karşı tarafa da kendine ilgiyi azalttığı kaçınmacı çatışma yönetim tutumunu da benimseyebilir. Her iki durumda da bireyi doğrudan ilgilendiren kişisel çıkarlar zarar görebileceğinden kişinin tutumu hükmetmeci ya da kaçınmacı olabilmektedir şeklinde yorumlanabilir. Kişisel faktörlerden kaynaklanan çatışmalar artıkça kaçınma ve hükmetme çatışma yönetim stili kullanımı da artması, başka bulgularla da tutarlıdır. Örneğin, Uysal (2004) Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası çalışanları ile yaptığı çalışmada da çalışanlar arasında çatışmalar artıkça kaçınma ve hükmetme yönetim stilini daha fazla kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada çalışma arkadaşlarına, yöneticiye ve örgüte duyulan güven algısının problem çözme ve uyma çatışma yönetim stili tutumunu arttıracığı beklenilmiştir. Fakat sadece örgüte güven algısı ile problem çözme ve uyma çatışma yönetim stili tutumu arasında beklenildiği gibi pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Örgütsel güvende çalışılan kuruma olan güveni artıkça, yani hastaneye güven algısı artıkça, problem çözme ve uyma çatışma yönetim stili tutumunun daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Erdem (2003) örgüte güvenin, örgütteki işlem maliyetini azalttığını, üyeler arasında işbirlikçi, özgeci davranışlarda ve fazla rol alma konusunda gönüllülük yarattığı, örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırdığı, çatışmaları azalttığı gibi temel işlevlerinin olduğunu söylemiştir. Yani örgüte güven duyulması, örgütün daha etkili olmasını sağlayacaktır, ayrıca sorunlara kesin çözümler getirileceği, çatışmaların daha iyi çözümlenebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma arkadaşlarına, yöneticiye ve örgüte olan güven algısı düştüğünde hükmetme ve kaçınma çatışma yönetim stili tutumunun daha fazla kullanılacağı beklenmiştir fakat böyle bir ilişki gözlenmemiştir. İnsanlar arasında güven algısı düşükse başkalarına olan ilgisi de azalır. Güven algısı azaldıkça karşı tarafa olan ben merkezli davranışlar artacaktır (Butler, 1999). Hükmetme ve kaçınmacı tutumda da başkalarına olan ilgi azdır. Bundan dolayı çalışma arkadaşlarına, yöneticiye ve örgüte olan güven düştüğünde kaçınmacı ve hükmetme çatışma yönetim stili kullanıma ilişkin tutumların artması beklenilmiştir. Fakat böyle bir ilişki gözlenmemiştir.

Araştırmada yönetim ile ilgili çatışma algısı artarsa yöneticiye ve örgüte olan güven algısının azalacağı düşünülmüştür. Beklenildiği gibi yönetim ile ilgili çatışma algısı ile yöneticiye ve örgüte güven algısı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yönetim ile ilgili çatışma algısı artıkça yöneticiye olan güven algısının düştüğü görülmektedir. Öte yandan yönetim ile ilgili çatışma algısı azaldığında yöneticiye ve örgüte olan güven algısı artacaktır. Sztompka (1999) insanların yönetim ile ilgili bir çatışma deneyimlediğinde örgüt ile ilgili şüpheyi düşeceğini, güveni sarsılacağını ileri sürmüştür. Çünkü örgüt içindeki güven algıları, kişinin örgütü yönetenlerle ilgili güven algıları ile çoğunlukla bağlantılıdır (Aktaran: Vineburgh, 2010: 54).

İşin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısı arttığında çalışma arkadaşları arasındaki güven algısı azalırken; işin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısı azaldığında arkadaşlara olan güven algısı da artacaktır. İş ile ilgili arkadaşlarla yaşanan anlaşmazlıklar çatışmalara neden olmakta bu durum, kişiler arası güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Beklenildiği gibi pozitif yönde bir ilişkiye rastlanılmıştır. Çalışma arkadaşına güven önemlidir, çünkü bazen çalışanlar yöneticilerden daha güncel ve uygulanabilir bilgilere sahip olabilirler. Birbirine güvenen çalışanlar bilgilerini açık olarak paylaşırlar ve birbirlerine yaptıkları iş konusunda geribildirim verirken daha dürüst davranıp yeni ürün ve süreçler yaratabilme ortamı sağlayabilirler (Korsgaard Schweiger, ve Sapienza, 1995). Buradan da anlaşıldığı gibi güven algısı, işin yapılması ile ilgili çatışmaların çözülmesine yardımcı bir unsurdur.

Kişisel faktörlerle ilgili çatışma algısı arttığında çalışma arkadaşlarına olan güven algısının da arttığı görülmektedir. Oysa kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı arttığında çalışma arkadaşına olan güven algısının düşmesi beklenmiştir fakat böyle bir

ilişki bulunamamış aksine pozitif bir ilişki bulunmuştur. Pantelli ve Sockalingam (2004) güven ile çatışmanın diyalektik olarak ilişkili olduğunu ifade etmiştir. düşük yönetilen çatışmaların ilişkilere zarar vermenin yanı sıra güveni veya güvensizliği azaltma üzerinde de olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Oysa iyi yönetilen çatışmaların gerçek, içten bir güven gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Bu yüzden kişisel faktörlere bağlı çatışmalar arttığında arkadaşlara olan güveninde azalcığı düşünülmüştür fakat bu bulgunun aksine kişisel faktörlerle ilgili çatışmalar artsa dahi çalışma arkadaşlarına güven arttığı görülmüştür. Beklenmeyen bu durum literatüre yeni bir katkı sağlayabilir. Çatışma kişinin kendisinden kaynaklanıyorsa, çalışma arkadaşlarına olan güven algısının olumsuz etkilenmediği görülmektedir. Kişi çatışma algısının kendisinden kaynaklandığının bilincindeyse bunu çalışma arkadaşı ile olan ilişkisine yansıtmayacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada yönetim ile ilgili çatışma algısı ile arkadaşlara güven algısı arasında negatif yönlü bir ilişki beklenmiştir ve beklenildiği gibi negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Yönetim ile ilgili çatışma algısı arttıkça arkadaşlara olan güven algısı azalırken, yönetim ile ilgili çatışma algısı azaldığında arkadaşlara olan güven algısı artmaktadır. Yönetim ile yaşanan sorunların iş arkadaşlıklarını, çalışma ortamını olumsuz etkilemesi beklenir bir durumdur. Birey, çalışma arkadaşının yönetim ile işbirliği yapıp kendisinin dışlanacağını düşünebilir şeklinde yorumlanabilir. Yönetim ile ilgili çatışma ne kadar az olursa çalışma ortamının huzuru ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerde o kadar iyi olacaktır denilebilir.

İşin yapılma şekli ile ilgili çatışma algısı arttığında örgüte ve yöneticiye olan güven algısının azalması beklenmiştir. Çünkü çalışanlar, işlerin işleyiş, prosedür vb. konularda ortak bir nokta da yönetici ile buluşamıyorsa çatışmaların yaşanması beklenir bir durumdur (Tüzün, 2007) Bu tarz çatışma algısı da yöneticiye olan güven algısını sarsacaktır. Bu yüzden işin yapılma şekli ile çatışma algısının artması yönetim ile karşı karşıya gelinmesine sebep olabilir şeklinde yorumlanabilir. Yine, kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı arttığında örgüte ve yöneticiye olan güven algısının azalması beklenmiştir. Yönetimin, kişisel farklılıkları göz ardı etmesi, önemsememesi de çatışmalara neden olup örgüte ve yöneticiye olan güven algısını sarsacaktır denilebilir.. Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz; yönetimin güven duygusunu tüm örgüt

Çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler(Tüzün, 2007). Verilen sözler tutulmadığında kişisel farklılıklar göz ardı edildiğinde, işin yapılma şeklinde ortak bir payda da buluşamadığında çatışmalar yaşanacak ve bu çatışmalarda güvenin sarsılmasına neden olacaktır. Bu yüzden işin yapılma şekli ve kişisel farklılıklar ile ilgili çatışma algısı arttığında örgüte ve yöneticiye olan güven algısının azalması beklenmiştir. Fakat bu durumu destekleyen bir bulguya rastlanmazken çatışma yönetimden kaynaklanıyorsa çalışanların kendi arasında bu durumdan olumsuz etkilendiği görülmektedir. Çalışanlar için yönetim faktörü oldukça önemli bir unsurdur. Çünkü çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyebileceğinden önem arz etmektedir.

Kendini sansürleme isteğı artıkça uzlaşma çatışma yönetim stilini kullanımının arttığı görülmektedir. Kimi zaman bireyler kendilerine ait düşünceleri söylemekten çekinmektedir. Bireyin kendi görüşünü saklaması, içinde bulunduğu ortamın uygun olmasına rağmen bunu dile getirmemesi kendini sansürleme olarak bilinir (Hayes ve ark., 2005a, aktaran: Coşkun ve ark., 2011: 84). Uzlaşma ise, bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini ifade eder. Her iki taraf içinde ortaklaşa kabul edilebilir bir karara ulaşırken veya karşılıklı fedakarlık içeren bir çatışma yönetimidir (Rahim, 2001). Kazanan veya kaybedenin olmadığı her iki tarafında çıkarlarının korunduğı bir yöntemdir. Bu yolla çözülen çatışmaların sonuçlanmış gözüyle bakılmaz. Karşı tarafa uyma durumu söz konusu değildir ama karşı tarafı da tamamen reddetmez. Kendini sansürlemede de karşı tarafa uyma olmadığı gibi karşı tarafı tamamen reddetmek söz konusu değildir. Ancak kendini sansürleyen kişi görüşünü ifade etmez. Bu nedenle kendini sansürleme ve uzlaşma çatışma yönetim stili arasındaki ilişki durumu araştırmanın direk konusu olmasa da beklenebilecek bir durumdur. Uzlaşma durumunun bir bölümü bilinçli olarak düşünceleri bastırmayla ilişkilidir. Bu araştırma bulgusu gelecekte bu konularda yapılacak araştırmalara ışık tutacaktır.

İşin yapılma şekli ile yönetimden kaynaklanan çatışma algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşin yapılma şekli ile ilgili çatışmalar arttığında yönetim ile de çatışmaların artması beklenir bir durumdur. Her yöneticinin yönetim anlayışı

konusunda kendine has bir tarzı mevcuttur. Planlama, organize etme, koordinasyonu sağlama, yürütme ve denetleme ve benzeri konularda farklılıklar yaşanması ve astların yöneticinin tarzını benimseyememesi çatışmalara neden olmaktadır (Koçel, 2001). Yönetimin işin yapılış şekli ile ilgili izlenecek yol ve yöntemleri net olarak belirlememesi, hangi işin kim tarafından yapılacağını bilinmemesi çatışmaları da beraberinde getirir. Şahin ve Örselli'nin (2010) devlet hastanelerinde çatışma nedenleri araştırmak için yaptıkları çalışmada; yetkilerin açık ve net olarak belirlenmemiş olmasının, çatışmaların önem derecesine göre ikinci sırada yer aldığını göstermiştir. Bu tarz çatışmaların önlenmesi için yönetimin görev ve iş tanımlamalarını önceden belirlemesi ve belirlediği usul ve esasları net bir şekilde çalışanlara açıklaması veya anlatması gerekir. Böylece çatışmalar önlenecektir.

Kişisel faktörler ile işin yapılma şekli arasındaki çatışma algıları arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Kimi durumda, özellikle yapılması zor işler için çatışmaların yaşanması doğaldır. Ayrıca kişisel değer ve yargılar, tutumlar, yetiştirilme tarzı, alınan eğitim gibi kişisel faktörlerden dolayı iş ile izlenecek yollarda zaman zaman farklılıklar yaşanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996; Eren, 2012; Uysal, 2004). Bu farklılıklarda da çatışmalara neden olduğundan kişisel faktörler ile işin yapılış şekli arasında çatışmaların yaşanması beklenen bir durumdur. Kişisel farklılıklar, çalışanlar arasındaki ilişkilere zarar verebilir. Her birey farklı amaçlara sahip olduğundan, olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da farklılaşabilmektedir. Bu durum aynı şekilde kişinin davranışına ve tutumuna yansıyabilmektedir. Davranış ve tutumları birbirlerinden farklı olan bireyler işi yapılma şekli konusunda da çatışabilmektedir (Şahin ve Örselli, 2010).

Uzlaşma ve hükmetme çatışma yönetim stilleri tutumu arasında da pozitif yönlü bir ilişki ($.011 p < .05$) olduğu görülmüştür. Beklenmeyen bir durum olmasına rağmen her iki yöntemle de çözülen sorunlar tek tarafı memnun ettiğinden ve sorunlara geçici çözümler sunduğundan benzeşmektedir. Uzlaşma çatışma yönetimi geçici çözüm sunmaktadır uzun vadedeki her soruna tam olarak yanıt verememektedir. Bu yolla çözülen çatışmalar sonuçlanmış olarak görülmez. Çünkü daha önceden verilen özveri, zamanla bireyde rahatsızlık yaratabilir ve bu durumda yeni çatışmaların doğmasına

neden olabilmektedir. Hükmetme çatışma yönetim stilinde de hükmeden kişi hedefine ulaşmak için her yolu dener, sıklıkla diğer tarafların beklentilerini görmezden gelir. Bu yolla da çözülen çatışmalara sonuçlanmış gözüyle bakılamaz. Hükmedilen kişi mecburen çözümü kabul etmiştir. Zorunlu olarak özveride bulunur. Sorunlar bir taraf için çözülürken diğer taraf için devam etmektedir bu durumda yeni çatışmaların doğmasına neden olmaktadır. Hükmetme baskı doğurmakta ve bireyi uzlaşmaya yöneltmektedir. Baskı, kişiyi bir faaliyetin zorla yapılmasına neden olduğundan kişiyi itaate (uyuma) yönlendirebilir (Eren, 2012). Bazı durumlarda emir veren ya da istekte bulunan kişi emir verdiği ya da istekte bulunduğu konuda uzman olarak algılandığı için otorite olarak kabul edilir. Örneğin, bir sekreter doktorunu alanında uzman olarak algıladığı için otorite olarak kabul eder ve önerilerini ve emirlerini yerine getirme zorunluluğu hisseder. Uyum/uzlaşma gösteren birey, eğer yöneticinin veya hükmeden kişinin dediklerini yapmaz ya da konulan kurala uymaz ise, ücret alamama, terfi ilerlemesini durdurma işten çıkarılma gibi yaptırımlarla karşı karşıya kalacağını düşünebilir. Bu yaptırımlara maruz kalmamak için, kişi otoriteye uyum gösterebilir (Eren, 2012). Hükmeden kişi tarafından uygulanan baskı böylece bireyi uzlaşmaya itmektedir.

Diğer bir bulgu da yöneticiye güven algısı ile örgütsel güven algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin (.000 $P < 0.01$) olmasıdır. Yönetici güven arttıkça örgüte olan güvende artacaktır. Tan ve Tan (2000) örgüte ve amire güvenin birbiri ile ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncüller ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada da örgüte ve yöneticiye olan güvenin birbirleriyle ilişkili olduğu görülmüştür.

5.3. Örgütsel Güvenin Örgütsel Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması

Bu çalışmada hastane çalışanlarının örgütsel güvenin, örgütsel çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri boyutları arasında düzenleyici rolü incelenmeye çalışılmıştır. Bulgular bölümü içinde, anlamlı olarak ortaya konulan her bir çatışma nedenleri ile örgütsel güven etkileşiminin, çatışma yönetim stilleri boyutlarına nasıl etki ettiği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise bulgular üzerinden tartışmaya gidilecektir.

İlk olarak, çatışma yönetim stilleri alt boyutu olan problem çözme üzerinde, çatışma nedenlerinden işin yapılma şekli ile hastaneye güven faktörü etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. Yani örgüte (hastane) güvenin işin yapılma şekli ile problem çözme üzerinde düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle çalışanlar ne kadar hastaneyi güvenilir algılayorsa sorunları çözmek için o kadar işbirlikçi tavır sergileyecektir. Problem çözmenin tanımı, her iki taraf içinde etkili olacak çözümde açıklığın, karşılıklı fikir alışverişinin olduğu etkili bir yöntemdir. Bu yöntem, çatışan taraflara sorunlarını tanımlama, anlaşmazlıklara neden olan durumları gözden geçirme, alternatif çözüm yöntemleri sunma imkanı verdiğinden çatışmaya neden olan durumların belirlenmesi ve daha kesin çözüm yolları üretilmesi açısından en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir. Vineburgh (2010) örgütsel güven ve kişilerarası çatışma konusunu ele aldığı çalışmada, düşük kişiler arası çatışmanın yüksek örgütsel güvenle ilişkili olduğunu bulmuştur. Erdem (2003) örgüte güvenin, üyeler arasında işbirlikçi, özgeci davranışları artırdığı ve örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırdığı, çatışmaları azalttığı gibi temel işlevlerinin olduğunu söylemiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüte güvenmek problem çözme çatışma yönetim stilini kullanma üzerinde oldukça etkilidir. Yani çatışmadan kaynaklanan sorunlara daha kesin çözümler getirir diye yorumlanabilir.

Bulgular problem çözme çatışma yönetim stili tutumu üzerinde, yönetim ile ilgili çatışma algısı ile hastaneye güven algısı faktörünün etkileşiminin de anlamlı olduğu göstermektedir. Yani yönetimden kaynaklanan çatışma algısı düşük olduğu durumda hastaneye olan güven algısı yüksekse, çalışanlar güvenin etkisiyle yine problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumu sergileyebilmektedir. Burada yine güven faktörünün önemi ortaya çıkmaktadır. Güven çatışmalar karşısında sergilenen tutumu etkiler denilebilir. Öte yandan yönetimden kaynaklanan çatışma algısı yüksek olduğu durumda hastaneye olan güven algısı düşükse, hastaneye güven algısının yüksek olduğu duruma göre problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetim ile ilgili çatışma algıları yüksek, hastaneye güven algısı da yüksekse, problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumunun düştüğü görülmektedir. Buradan da yönetime güvenin önemli olduğunu fakat çatışmanın kaynağının yönetimden kaynaklanıyor olmasının bir etkisi de görülmektedir. Sztompka (1999) insanların yönetim ile ilgili bir çatışma deneyimlediğinde örgüt ile ilgili şüpheye

düşeceğini, güveni sarsılacağını ileri sürmüştür. Çünkü örgüt içindeki güven algıları, kişinin örgütü yönetenlerle ilgili güven algıları ile çoğunlukla bağlantılıdır (Aktaran: Vineburgh, 2010: 54).

Diğer bir bulgu ise arkadaşla güven algısı ile problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumu ve yönetim ile ilgili çatışma algısı ile ilgilidir. Yönetim ile ilgili çatışma algılandığında arkadaşla olan güven algısı yüksekse, arkadaşla güven algısının düşük olduğu duruma göre problem çözme çatışma yönetim stili kullanım tutumu yüksek olmaktadır. Cook ve Wall (1980), çalışma arkadaşlarına güven ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişler ve çalışma arkadaşlarının güvenilir olduğuna inanmak ve çalışma arkadaşlarının mesleki yeterliliğe sahip olduğuna güvenmek güvenin oluşmasında oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışma arkadaşlarına güven örgüt içinde sosyal ortamın şekillenmesinde de önemlidir. Güvenilir çalışma arkadaşları kişinin çalışma isteğini tetikleyebilir. Çalışma arkadaşının güvenilir olması onun verdiği sözü tutmasına, tutarlı davranmasına bağlıdır (Ferres, Connel ve Travagline, 2004). Çalışma arkadaşlarına güven yüksekse çalışma ortamında ortaya çıkan çatışmalarda da daha bütünleştirici davranışların sergileneceği, çalışma ortamının daha huzurlu bir hal alacağı ve iş ilişkilerini daha sıkı hale getireceği şeklinde yorumlanabilir.

Bulgular çatışma yönetim stili kaçınma boyutu üzerinde, çatışma nedenlerinden kişisel faktörler ile hastaneye güven faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, çalışanların hastaneye güven algısı yüksek fakat kişisel nedenlerden dolayı çatışma algılıyorsa kaçınma yönetim stili tutumunu da sergileyebilir. Kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı düşük olduğu durumda hastaneye olan güven algısı yüksekse, hastaneye güven algısının düşük olduğu duruma göre kaçınma çatışma yönetim stili kullanım tutumu düşük olmaktadır. Öte yandan kişisel faktörler ile çatışma algısı yüksek olduğu durumda hastaneye güven algısı düşüğe, hastaneye güven algısının yüksek olduğu duruma göre kaçınma çatışma yönetim stili kullanma tutumunun daha düşük olduğu görülmektedir. Kaçınma yönetim stilinin tanımında, geri çekilme, sorumluluk almama, kayıtsız kalma veya olumsuz hiçbir şeyi görmedim, duymadım, bilmiyorum pozisyonu ile ilişkilendirilir. Kaçınan kişi kendine olan ilgi kadar başkalarına olan ilgi konusunda da başarısızdır (Rahim, 2001).

Çatışmanın çözümünde aktif rol oynamaktan kaçınılıp olaylara müdahale edilmez. Toplumun kimi kesimi sorunlarla kalıcı çözüm yerine geçici çözümleri tercih etmektedir. Kişi örgütüne güvendiğinden kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları görmezden gelmeyi tercih edebilir. Sorunun kendiliğinden çözülmesini bekler ama her zaman işe yarayan bir çözüm olmadığından örgüte zarar verme olasılığı da vardır. Kaçınmayı kullananlar sorunun kendiliğinden çözülmesini bekler. Kişisel nedenler kaynaklanan sorunların çözümü kendiliğinden çözülmesi oldukça zordur. Tam tersine konuşularak daha işbirlikçi yöntemlerle bu sorunun çözülmesi daha doğrudur. Bunun içinde kaçınma yerine sorunun üzerine gidilip analizinin yapılması gerekir.

Yine çatışma yönetim stilleri kaçınma boyutu üzerinde, çatışma nedenlerinden yönetim ile yöneticiye güven faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. Fakat çatışma nedeni kişisel faktörlerden kaynaklanıyorsa kaçınma çatışma yönetim stili kullanım tutumu düşüken çatışmanın kaynağı yönetimden kaynaklanan nedenler olduğunda kaçınmacı çatışma yönetim stili kullanım tutumunun arttığı görülmektedir. Bunun sebebi; çalışanların işini kaybetme korkusu, yönetimdekilerin baskıcı tutumu, yöneticiler ile çatışıldığında iş yerinde baskı altında hissedileceğinin düşünülmesi şeklinde yorumlanabilir. Üst düzeydeki kişilere güven ne kadar yüksek olursa olsun çatışmayı göze alamama durumundan dolayı da kaçınma yönetim stilini başvurulabilir. Koç ve Yazıcıoğlu'nun (2011) yaptıkları çalışmada benzer sonuçlar elde etmiştir. Yöneticiye duyulan güven hissi ile iş görenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yöneticiyle çatıştıkça yöneticiye olan güven sarsılacaktır. Bu durumda işe gelme isteğini kırarak ve iş tatminini olumsuz yönde etkilenecektir şeklinde yorumlanabilir.

Çatışma algısının düşük, çalışma arkadaşlarına güven algısının da düşük olduğu durumda kaçınma yönetim stili kullanım tutumunun artması beklenilmiştir fakat böyle bir bulguya rastlanılmamıştır. Arkadaşa olan güven düşükse ve arkadaşlarla çatışma da az yaşıyorsa; bu durum karşı tarafa olan ilginin azlığından kaynaklanabilir. Kaçınmacı tutumda da karşı tarafa olan ilgi azdır ve çatışmalar baş edilmesi gerekecek kadar önem taşıyor olabilir. Yani çatışmalar az olduğunda ve kendiliğinden de çözülebilecek bir durumda ise kaçınma çatışma yönetim stili yöntemine başvurulabilir. Bundan dolayı çatışma algısının düşük olduğu ve çalışma arkadaşlarına güvenin de

düşük olduğu durumda kaçınma yönetim stilini kullanımının artması beklenilmiş olmasına rağmen böyle bir etkileşim çıkmamıştır.

Diğer bir bulgu ise hükmetme (rekabet) çatışma yönetim stili ile çatışma nedenlerinden kişisel faktörler ile hastaneye güven faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir. Kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı düşük olduğu durumda hastane olan güven algısı yüksekse hükmetme çatışma yönetim stili kullanım tutumu yüksek olmaktadır. Öte yandan kişisel faktörler ile ilgili çatışma algısı yüksek olduğu durumda hastane güven algısı düşükse, hükmetme çatışma yönetim stili kullanım tutumu pek değişmemektedir. Hükmetme çatışma yönetim stilinde kendine olan ilgi yüksek iken başkalarına olan ilgi düşüktür. Kazan kaybet oryantasyonu olarak veya pozisyon elde etmek için zorlama olarak tanımlanır (Rahim, 2001). Bu yöntemde çatışmalar güç ve otorite kullanılarak çözümlenmeye çalışılır. Karşı tarafın istek ve ihtiyaçları göz ardı edilir. Daha çok lider konumunda olan kişilerin astlarına karşı kullandığı bir yöntemdir. Çünkü hükmeden kişi hedefine ulaşmak için her yolu dener, sıklıkla diğer tarafların beklentilerini görmezden gelir veya yok sayar. Hükmedilen kişinin de başka seçeneği yoksa bu duruma göz yummak zorunda kalır. Eğer çatışılan konu kişisel faktörlerse ve hastaneye ya da çalışılan kuruma güvenilmiyorsa kişi tutunmak için elinde bulunan gücü kullanmayı tercih etmektedir. Bu sonuç beklentilerimizin tam tersi yönündedir. Çatışma algısının yüksek, güven algısının düşük olduğu durumda hükmetme çatışma yönetim stili kullanım tutumunun artması beklenirken çatışma algısı düşük, güven algısının yüksek olduğu durumumda hükmetme çatışma yönetim stili kullanım tutumu görülmüştür. Bu durum alana yeni bir katkı sağlayabilir. Çatışma algısının azlığında ve güvenin yüksek olduğu durumda bireylerin daha bütünleştirici tutum sergilemesi beklenir. Ancak hükmetme bütünleştirici bir tutum değil aksine dağıtıcı bir tutumdur. Çünkü tek tarafın memnuniyeti söz konusudur. Bu yüzden çatışmanın yüksek güvenin düşük olduğu durumda hükmetme yönetim stili kullanımı artması beklenirken çatışma düşük güvenin yüksek olduğu durumumda hükmetmenin kullanılması sonucunun çıkması beklenir bir durum olmadığından alana katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Araştırmada örgütsel güvenin aracı bir role sahip olmadığı görülmüştür. Motivasyon, liderlik, iş doyumu gibi aracı değişken olabilecek, işe ve örgüte ait diğer

değişkenlerle gelecekte yeni bir çalışma ile çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki yeniden ele alınıp çalışılabilir. Ayrıca, anket doldurma motivasyonu artırılıp, çalışma saatleri dışında anketlerin dağıtılması ve doldurulması sağlanarak daha fazla veriye ulaşıp Türkiye geneline uyarlanabilecek bir çalışma yapılabilir.

Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği'nin güvenilirlik kat sayısı bu çalışmada .44, yani düşük güvenilirliğe sahip olarak bulunmuştur. Yine Örgütsel Güven Ölçeği bu çalışmada düşük güvenilirliğe sahip olduğundan (.57) araştırma sonuçlarını etkileyebileceği düşünüldüğünden okuyucunun bunu dikkate alması gerekmektedir. Ölçek maddelerinin algılanıp algılanmadığının daha detaylı araştırılması yapıp gelecekte yeni bir çalışma yapılabilir. Örgütsel güvenin çatışmaların algılanmasında ve çatışmalar için kullanılan yönetim stilini nasıl etkilediğini görmek için kamu sektörünün yanı sıra özel sektör ile de bir çalışma yapıp daha fazla veriye ulaşılarak araştırma sonuçları detaylandırılabilir.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüte güven ve örgütte çatışmaya neden olan durumlar günümüzde giderek önem kazandığından, bu konular üzerinde daha fazla durulması gerekmektedir. Örgüte güven örgütün devamlılığı açısından önem arz ettiğinden ve çalışanların davranışlarını etkilediğinden dolayı sürekli popüler kalmaktadır. Çatışmaların çözülmemesi örgütün verimliliğini etkileyip çalışma ortamını huzursuz hale getirebilmektedir. Çatışmalar ise örgütsel güveni de etkilemektedir. Bu araştırmada öncelikle güven ve çatışma konularında araştırma yapılmış ve çatışmaya neden olan durumlar ve bu çatışmaların yönetilmesi için kullanılan yöntemler sınanmıştır. Çatışmaların; işin yapılma şeklinden, yönetimden ya da kişisel faktörlerden kaynaklandığı görülmüştür. Çatışmaların çözümünde kaçınma ve hükmetme ile baş etmenin daha çok kullanıldığı görülmüştür. Çatışmaların çözümünde en etkili yöntemin problem çözme olmasına rağmen bireylerin, sorunların kendiliğinden çözülmesini bekledikleri kaçınma çözüm yolunu tercih etmesi bir örgütün yararına olacak bir durum gibi gözükmemektedir. Çatışmaların çözülmemesi daha büyük sorunları da beraberinde getirebilir. Yine hükmetme çatışma yönetim stili, bir durumu karşı tarafa zorla kabul ettirerek çözüm getirdiğinden, çatışmaları çözmeyecektir. Tek tarafın memnun olacağı bir çözüm yöntemi sunan hükmetme çatışma yönetim stili, örgüte kısa vadede yarar sağlarken uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilir. Organizasyonlarda örgütsel güvenin önemli olduğu daha önce belirtilmişti. Örgütsel güven işin içine girdiğinde görülmüştür ki çatışmaların çözümünde problem çözme yönetim stiline daha çok başvurulmuştur. Bu durum örgütsel güvenin göz ardı edilmemesi gereken bir konu olduğunun göstergesidir.

Örgütsel güven düştükçe yine kaçınma ile çatışmalar çözülmekte olduğu da görülmüştür. Unutulmamalıdır ki çatışmalar örgüt üzerinde olumsuz etkilere sahipse, en iyi çözümleme yöntemi sorunun kaynağına inip problemi çözmektir. Bu da çatışma yönetim stillerinden problem çözme yönetim stili ile en iyi şekilde çözülecektir.

Genel olarak araştırma sonuçları örgütlerde güven azaldığında çatışmaların çözümünden kaçınıldığını güvenin arttığında ise çatışmaya neden olan durumun kaynağına inilip sorunun çözüldüğünü göstermiştir. Bu yüzden örgütsel güven bir örgüt için kritik öneme sahiptir. Örgütlerde yaşanan çatışmalara kesin çözümler getirilmesi için örgütlerde kişiler arası güven ve yöneticiye ve örgüte olan güven algısı artırılmalıdır. Çatışmaların çözümünde problem çözme çatışma yönetim stili kullanımının artması için güven algısının artırılması gerekir. Bunun içinde çalışanların güvenini sarsacak tutumlardan uzak durulmalıdır. Örneğin, verilen sözlerin zamanında tutulması, çalışanlara eşit davranılması, ödüllendirmelerin adil yapılması, iletişim eksikliklerin giderilmesi, kişisel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara dikkat çekilmesi, kişinin yönetim ile sürekli karşı karşıya gelmesinin engellenmesi, işin yapılma şekli ile ilgili belirsizliklerin giderilmesi ve benzeri faaliyetler örgüte olan güveni destekleyecektir.

İyi yönetilen çatışmalar örgüte yarar sağlayacaktır bu yüzden hangi çatışmaların yaşandığını bilmek önemlidir. Bu çalışma; yöneticilerin ve çalışanların yaşanan çatışmaların nedenlerinin saptanması, bu çatışmalarla baş edilirken hangi çatışma yönetim stiline kullanıldığının bilinmesini sağlayabilir. Ayrıca örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güvenin çatışma olgusu üzerindeki etkisinin görülmesi konusunda yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Bunların bilinmesi yönetimin etkililiğinin arttırmasına katkı sağlayacaktır. Bu araştırma çatışmalarla mücadele ederken yol gösterici olup gruplar ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesine ve işbirlikçi davranışların artmasına katkı sağlayabilir. Çalışmanın diğer önemli bir noktası örgüte, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına güvenin çatışma yol açan nedenler ve çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkinin görülmesini sağlamış olmasıdır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Çalışma sadece kamu hastanelerindeki verilere ulaşılmış özel hastanelerdeki verilere ulaşamamıştır. Araştırma verisinin Bolu ili sınırları içinde bulunan Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlı

devlet hastanelerinde toplanmış olmasının, sonuçlarının Türkiye'ye genellenmesini kısıtlayacağı düşünülebilir. Zaman, insan ve mali kaynaklar gözetilerek Türkiye genelinde yapılacak bir çalışma ile araştırma sonuçları genişletilebilir. Ölçeklerin verilmiş sırasının değiştirilmemesi, ölçek güvenilirliği başka çalışmalarda yüksek olmasına rağmen bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğinin düşük olması araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Ölçeklerin çalışma saatlerinde doldurulması, çalışanların iş yükü, aynı anda başka anket çalışmalarının yapılması istenilen sayıda veriye ulaşılmasını engellemesi araştırmanın bir başka sınırlılığıdır. Hastane çalışanlarının çalışma saatlerinin 8.00- 16.00 ve 16.00- 8.00 şeklindeki vardiya usulü olmasından dolayı bazı anketler geri dönmemiştir. 16.00'da verilen anket, sonraki gün alınmaya gidildiğinde çalışana bizzat ulaşamadığından bazı anketler kaybolmuş ya da anketlerin doldurulmadığı görülmüştür. Bu, istenilen veriye ulaşılmasını engelleyen bir durumdur. Yine bazı bölümlerin çalışma yoğunluğunun fazla olması, mesai saatleri içinde dağıtılan anketlerin kaybolmasına neden olmuştur. Tüm bunlar veri kaybına neden olmuştur. Anketlerin dağıtıldığı süre içerisinde Kamu Hastaneler Birliği'nin ve Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi'nin de anket çalışmaları yapması da katılım oranını düşürmüştür. Bu durum da, istenilen sayıda örnekleme ulaşılmasını engellemiştir.

KAYNAKLAR

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpretin Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Aktaş, H. ve Kılınç, T. (2007). Turob üyesi beş yıldızlı otel yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımları ile bireyler arası çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 58, 76-87.
- Altan, Y. (2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 159-168.
- Amason, A.C., Hochwarter, W.A., Thompson, K.R. ve Harrison, A.W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24 (2), 20–35.
- Aşçıoğlu, V. (2007). *İşletmelerde çatışma yönetimi ve sağlık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayanoğlu Şişman, F. ve Gemlik, H.N. (2009). Çalışanların örgüte güvenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: İstanbul iline bağlı bir ilçe belediyesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 31(8), 179-190.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategiv, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri* (2.baskı). İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Butler, J.K. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alphan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2 (1), 39- 51.
- Cook, J. ve Wall, T.. (1980). New Work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Coşkun, H., Durak, M. ve Elgin, M.V. (2012). Kendini sansürleme isteği ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *New Symposium*. 2(50), 83-90.
- Curşeu, P. L. ve Schruijer, S. (2007). Does conflict shatter trust or does trust reduce conflict inteams? Revisiting relationships between team diversity, conflict, trust, and team. *International Association for Conflict Management Annual Meeting Papers*.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(7), 304- 323.
- Doğukan. (17 Agustos 2010). *Çatışma türleri*. (<http://www.wikiturk.net /Madde/13816/catisma-turleri>, 28.12. 2013 tarihinde erişildi).
- Douglas, C. ve Zivnuska, S. (2008). Developing trust in leaders: An antecedent of firm performance. *Advanced Management Journal*, 73(1).
- Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde bir anket uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11, 121-149.
- Eser, G. (2011). Güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 365- 367.
- Ferres, N., Connell J. ve Travaglione, A. (2004). coworker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes, *Journal Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.

- Han, G.H. ve Harms, P.D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21 (1), 20-43.
- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü: Alan Araştırması ve Sonuçları*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kılınç, T. (1986). Örgütlerde çatışma başa çıkma yöntemleri ve yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(15).
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırılması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. ve Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Kramer, M.R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review Of Psychology*, 50, 569-598.
- Lashinger, K.S.H ve Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1).
- Luthans, F. (1992). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill Company.
- Mayers, R.C., Davis, J. H. ve Shoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management. Academy Of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy Of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Merritt, S. M. (2008). Not all trust is created equal: Dispositional and history-based trust in human-automation interactions. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 50, 194-210.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. R. M. Kramer ve T. Tyler (eds.), *Trust In Organizations* (ss. 261-287) İçinde, Newbury Park, CA: Sage.

- Mishra, J. and Morrissey, M., A. (2000). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers,"*Seidman Business Review*, 6 (19).
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkileri incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (1), 229-247.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Ç. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenalgıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 485 -504.
- Pantelli, N. ve Sockalingam, S. (2004). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: A framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(2005), 599– 617.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organization*. London: Quorum Books.
- Robbins, S. P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. (3. Baskı). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sağlam Arı, G. ve Güneri Tosunoğlu, N. (2011). Geleceğin yöneticileri astlarına güvende hangi özelliklere öncelik veriyor? *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2 (18), 85-103.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis K. ve Cesaria, R. (2000), *Measuring organizational trust*. International Association of Business Communicators Research Foundation.
- Shrum, W. Chompalow, I. ve Genuth, J. (2001). Trust, conflict and performance in scientific collaborations. *Social Studies of Science, Sage Publications*, 31(5), 681-730.
- Simon, T. L. ve Peterson, S.R. (2000). Task conflict and relation conflict in top management teams: The pivotal role of intragrup trust. *Journal Of Applied Psychology*, 85 (1), 102-111.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1, 1-19.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve iş gören üzerine etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şahin, A., Emini, F.T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 553-568.
- Şahin, A. ve Örselli, E. (2010). Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 43-62.
- Şamdan, A.İ. (2008). *Örgütsel çatışma ve çözümleme yöntemleri: Bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M.Ş. ve Kınır, S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tarakçı, U. A. (2009). Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözmede kullandıkları stiller ve bu stillerin öz yeterlilik algılamasıyla ilişkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu. *Güncel Türkçe Sözlük* (<http://www.tdk.gov.tr/>, 30.10.2013 tarihinde erişildi).
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 93-118.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama*. Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Üngören, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(8), 36- 56.
- Vineburgh, J. H. (2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Amerika: University of Iowa.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23 (3), 513- 530.
- Yılmaz, F. ve Öztürk, H. (2011). Hastanelerde yönetici hemşirelerin karşılaştıkları çatışma nedenleri ve çatışma yönetim yaklaşımları. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 3(19), 145-152.

EKLER

Ek 1. Demografik bilgi formu

SAYIN KATILIMCI,

Size ulaşan bu anket, “ Örgütsel Çatışma Nedenleri, Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” adlı teze ışık tutacaktır. Vereceğiniz cevaplar sizin kendi görüşlerinizi yansıtmalıdır. Yanıtınızın doğru veya yanlış olması söz konusu değildir. Lütfen her bir soru için size uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1.Yaşınız

2.Cinsiyetiniz

a) Kız b) Erkek

3. Eğitim durumunuz

a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Lisans Üstü

4.Mesleğiniz.....

5. Medeni durumunuz

a) Bekar b) Evli c) Dul/ Boşanmış

6. Hizmet Süreniz

a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11- 15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl
f) 26 yılve üstü

Ek 2. Çatışma Nedenleri Ölçeği

2. BÖLÜM:

Bu bölümde iş arkadaşlarınızla sizin aranızda çatışma yaratabilecek bazı sebepler sıralanmaktadır. Son bir yıl içinde geçen sürede yaşanan çatışma ya da anlaşmazlık durumlarını düşününüz ve ifadeleri buna göre cevaplayınız.

	Çatışma Nedenleri	Hiçbir zaman	Nadire	Arasır	Çoğu zaman	Her zaman
1	İş arkadaşlarımla iletişimimizde tıkanıklıkların olması					
2	İş arkadaşlarımla işlerin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olmamız					
3	Kişiliklerimizin uyuşmaması					
4	İş arkadaşlarımla, özel hayatlarındaki sorunları işyerine taşımaları					
5	İş arkadaşlarımla benden daha az çalışmaları					
6	İş arkadaşlarımla beni kıskanmaları					
7	İş arkadaşlarımla söylediklerini anlamam veya yanlış anlamam					
8	İş arkadaşlarımla bulunduğum konumu (unvanı) hazmedememeleri					
9	Bazı iş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması					
10	İş arkadaşlarımla bana emir vermeleri					
11	Aramızda terfi etme konusunda rekabetin olması					
12	İş arkadaşlarımla işlerini düzgün yapmamaları					
13	Görev dağılımı konusunda anlaşamamamız					
14	İş arkadaşlarımla bilgisiz olmaları					
15	İş arkadaşlarımla, benim kişisel değerlerime ters düşen davranışlarda bulunmaları					
16	İş arkadaşlarımla, özel hayatlarında sorunları olduğu zaman hınçları benden almaları					
17	İş arkadaşlarımla benden daha az iş yapmaları					
18	İşlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerimizin farklı olması					
19	İş arkadaşlarımla, benim başarılı olmamı kıskanmaları					
20	Aramızdaki iletişim yetersiz olması					
21	İş arkadaşlarımla ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri					
22	İş arkadaşlarımla işlerini zamanında bitirememeleri					
23	İş arkadaşlarımla benim söylediklerimi anlamamaları veya yanlış anlamaları					
24	İş arkadaşlarımla çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri					
25	İş arkadaşlarımla iş yapma becerilerinin yetersiz olması					
26	Bazı iş arkadaşlarıma yöneticiler tarafından imtiyazlar tanınması					
27	İş arkadaşlarımla sorumluluklarını yerine getirmemeleri					
28	İş arkadaşlarımla hak ettiğinden fazla ödüllendirilmesi					

Ek 3. Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği

3. BÖLÜM:

Aşağıda yer alan ifadeler, iş arkadaşlarınızla yaşadığınız çatışma ya da anlaşmazlık durumlarında ne tür davranışlarda bulunduğunuzu belirlemeye yöneliktir. Son bir yıl içinde iş arkadaşlarınızla aranızda geçen çatışma ya da anlaşmazlık durumlarını tekrar düşününüz ve ifadeleri buna göre cevaplayınız.

	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Her iki taraf için kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim.					
2	Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ederim.					
3	Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmam.					
4	Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunurum.					
5	Söz konusu kişi ile ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.					
6	Her iki tarafında kabul edeceği bir karara varmak için ilgili kişiyle işbirliği yaparım.					
7	Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşabilmesi için çalışırım.					
8	Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getirmeye çalışırım.					
9	Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçınırım					
10	Söz konusu tarafa tavizler veririm.					
11	Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.					
12	Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırım.					
13	Karşımdaki kişi ile karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.					
14	Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullanırım.					
15	Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler öneririm.					
16	Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.					
17	İstedğim karara varılması için otoritemi kullanırım.					
18	Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleri ile birleştirmeye çalışırım.					
19	Karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum.					
20	Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için her iki tarafın da isteklerini açıkça ortaya koymasına çalışırım.					
21	İstedğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlanırım.					
22	Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davranırım.					
23	Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım.					
24	Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullanırım.					
25	Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalışırım.					
26	Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
27	Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.					
28	Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim.					

Ek 4. Örgütsel Güven Ölçeği

4. BÖLÜM:

Aşağıdaki ifadelerde çalıştığınız kuruma, iş arkadaşlarına ve amire olan güven ile ilgili görüşlerin yer aldığı ifadeler yer almaktadır, size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	ÇALIŞTIĞIM HASTANE	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Her zaman güvenirim.					
2	Genelde açıklıkla yönetilir					
3	Dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir					
4	Bütün çalışanlarına adil davranır					
5	Çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.					
6	Performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.					
7	Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır					
8	Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
	YÖNETİCİM (İDARE AMİRİM)					
9	Güvenilir biridir.					
10	Tutarlı biridir.					
11	İsinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir					
12	Yardımsever biridir.					
13	Verdiği sözleri daima tutar.					
14	Astlarının hak ve çıkarlarını korur.					
15	Gerginlik yaratmaz.					
16	Aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.					
17	Çalışanlarını destekleyicidir.					
18	Olumlu bir çalışma ortamı yaratır.					
	ÇALIŞMA ARKADAŞLARIM					
19	Güvenilirdirler.					
20	Dürüst ve açıktırlar.					
21	Uyumludurlar.					
22	Mesleki becerileri oldukça yüksektir.					
23	Aralarındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
24	Sorumluluk sahibidirler.					
25	Her türlü zorlukta bana yardım ederler.					
26	İşyerindeki kuralları istismar etmezler.					
27	Politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.					

Ek 5. Kendini Sansürleme İsteği Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler kişisel tutumlar ve özelliklerle ilgilidir. Lütfen, her ifadeyi okuduktan sonra sizin için en uygun rakamı DAİRE içine alarak işaretleyiniz. Her ifade üzerinde çok fazla zaman harcamayın. Sizin için ilk önce doğru gelen şey en doğrudur işaretleyin.

		Hiç katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Bazen katılmıyorum	Çoğu kez katılmıyorum	Her zaman katılmıyorum
1.	Söyleyeceklerime başkalarının katılmayacağını düşünürsem, kendi görüşümü açıklamak zor gelir.	1	2	3	4	5
2.	Etrafımdaki kişilerin haksız olduklarını düşündüğüm birçok zamanlar olmuştur, fakat haksız olduklarını bilmelerini istemedim.	1	2	3	4	5
3.	Başkalarından farklı görüşüm olduğunda, onlarla tartışmaktansa iyi geçinmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
4.	Benimle karşıt fikirde olacağını düşündüğüm kişilerin yanında görüşümü açıklamak benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
5.	Birisi benim görüşümü sorsaydı ve onun benimle aynı düşüncede olmadığını bilseydim, kendimi rahatsız hissederdim.	1	2	3	4	5
6.	Görüşümü sadece arkadaşlarımdan ya da güvendiğim kişilerin yanında açıklama eğilimi gösteririm.	1	2	3	4	5
7.	Birçok kişinin katılmadığını fark ettiğiniz bir görüşünüzü, açık olarak ifade etmektense sessiz kalıp etmemek daha güvenlidir.	1	2	3	4	5
8.	Başkalarından farklı görüşe sahipsem, onların bunu bilmesi benim için sorun değildir.	1	2	3	4	5

Ek 6. İzin Formları

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Bolu İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı: 71924980 / 770
Konu: Araştırma İzni

Bolu İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Gözetim ve Denetim Birliği Genel Sekreterliği
Kontrollü Kurum (KURUM) - 2013
Kontrollü Kurum (KURUM) - 2013

GENEL SEKRETERLİK MAKAMINA

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel Psikoloji Yüksek Lisans öğrencisi GÜLSİM DİŞOĞLU "Örgütsel Çatışma Nedenleri, Çatışma Yöntemi Tarzları ve Örgütsel Güven arasındaki ilişki" konulu anket çalışmasını Birliğimize Bağlı sağlık tesislerinde çalışan tüm personellere yapmak istemektedir. Söz konusu anket çalışmasının yapılmasını olularınıza arz ederim.

Uğur PAY
İdari Hizmetler Başkanı

OLUR
26.6.2013
Dr. Murat ÖZMEN
Genel Sekreter

26.6.2013 Uzman V. DEMİRTAŞ

Bolu İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Ağaççılar Mevkii İzzet Baysal Devlet Hastanesi BOLU

Ayrıntılı bilgi için Uzman V. DEMİRTAŞ
Tel:0(374) 275 30 30 – 2209



İsa Uysal (Isa.Uysal@tcmb.gov.tr) [Kişilere ekle](#) 02.11.2013 |▶
Kime: gdisoglu@hotmail.com ✉

Sayın Disoglu
Daha önce cevap verdim ama bir terslik oldu sanırım size ulaşmamış cavabım.
Refere etmek suretiyle tabiki tezimin istediginiz bölümünü kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar.

Samsung Mobile tarafından gönderildi

----- Orjinal mesaj -----

Kimden: glsm dışoğlu via LinkedIn <member@linkedin.com>
Tarih: 02 11 2013 20:41 (GMT+02:00)
Alıcı: İsa Uysal <Isa.Uysal@tcmb.gov.tr>
Konu: tez ödevi

© 2014 Microsoft Koşullar Gizlilik ve tanımlama bilgileri Geliştiriciler Türkçe



emrah tokgoz (emrahtokgoz@yahoo.com) [Kişilere ekle](#) 18.07.2013 |▶
Kime: G D ✉

Gülsüm hanım merhaba.
Ölçeğimi kullanmak istediğini yazmışsın.
Atıf yapmak kaydıyla, Örgütsel Güven ölçeğini kullanabilirsin.
Ayrıca tezim makale olarak Öneri Dergisinin Ocak 2013 sayısında
yayınlandı.
Makaleden de yararlanabilirsin.
Başarılar dilerim..

Ek 7: Onam Formu

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL PSİKOLOJİ YÜKSEK LİSANS BÖLÜMÜ

GÖNÜLLÜ KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU

Bu uygulama hastanede çalışan personellerin” örgütte yaşadığı çatışmaları, çatışma yönetim tarzları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi” araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Araştırma Abant İzzet Baysal Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü Genel Psikoloji Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak, Doç. Dr. Nihal MAMATOĞLU danışmanlığında yürütülmektedir.

Araştırma, Bolu’da bulunan tüm özel ve kamu hastanelerindeki personellere uygulanması amaçlanmaktadır. Bu araştırmada size verilecek olan anket formlarınızı doldurmanız istenmektedir. Uygulama 4 bölüm yer almaktadır, birinci bölüm demografik bilgiler, ikinci bölümde örgütte yaşanan çatışma nedenleri, üçüncü bölümde çatışma yönetim tarzlarını ve son bölüm örgütsel güven ile ilgili soruları içermektedir. Kişisel bilgiler alınmayacaktır. Uygulamanın bitiminde kişiye anket ile ilgili bir rapor verilmeyecektir. Uygulamaya katılımda gönüllülük esastır. Bu çalışmaya katılmayı reddedebilirsiniz ve bu çalışmadan her an geri çekilme hakkına sahipsiniz. Eğer katılmak isterseniz ankette yer alan soruları cevaplamanız gerekecektir. Yaklaşık cevaplama süresi kişinin okuma ve anlama hızına göre 25 dakika ile 45 dakika arasında değişmektedir. Araştırmaya katılmanın size hemen dönecek bir yararı olmamakla beraber, araştırma sonuçlarının gelecekte kuruma, topluma ve bilime faydalı olacağı umulmaktadır.

Bu çalışma gizlilik esasına dayanmaktadır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler, Yüksek Lisans da kullanılacaktır. Çalışmaya katıldığınız için sizden herhangi bir ücret talep edilmeyecek veya size ek bir ödeme yapılmayacaktır.

Bu form uygulamaya katılma kararından önce sizi bilgilendirmek amacıyla düzenlenmiştir. Daha ayrıntılı bilgi için ve sorularınız için Psikolog Gülsüm DİŞOĞLU'na 03742704575 nolu numaradan veya gdisoglu@hotmail.com adresinden ulaşabilirsiniz. Araştırma katılımıyla ilgili herhangi bir şikayetiniz için Prof. Dr. Hamit COŞKUN'a 03742541310 nolu telefonda ulaşabilirsiniz. Her türlü şikâyetiniz gizlilikle değerlendirilip tarafınıza bildirilecektir.

Katılımınız ve değerli yardımlarınız için teşekkür ederim.

Yukarıda yazılanları okudum, anladım, kabul ediyorum, bu form kâğıdının kopyası bana verilecektir.

Araştırmacı

Katılımcı

Gülsüm DİŞOĞLU (HABERAL)

AD/SOYAD:

İMZA:

TARİH:

