



**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN ÜRÜNLERİ ENDÜSTRİSİNDE ÖRGÜTSEL
ÇATIŞMANIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI (BOLU, DÜZCE VE
BARTIN İLİ ÖRNEĞİ)**

ŞEYMA ÇET

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. TARIK GEDİK**

DÜZCE, 2019

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORMAN ÜRÜNLERİ ENDÜSTRİSİNDE ÖRGÜTSEL
ÇATIŞMANIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI (BOLU, DÜZCE VE
BARTIN İLİ ÖRNEĞİ)

Şeyma ÇET tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Tarık GEDİK
Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Tarık GEDİK
Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Derya SEVİM KORKUT
Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Abdullah Cemil İLÇE
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 30/07/2019

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarımı ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

30 Temmuz 2019

Şeyma ÇET



Oğlum'a

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans öğrenimimde ve bu tezin hazırlanmasında her zaman gösterdiği sabır, anlayış ve hoşgörü ile her türlü desteği, zamanını ve yardımını esirgemeyen çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Tarık GEDİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca bana her zaman kapısını açan ve psikoloji bölümünden aldığım dersler ve tezimin şekillenmesi konusunda sabırla; değerli düşünce, eleştiri ve en önemlisi zamanını paylaşan çok kıymetli hocam Prof. Dr. Nihal MAMATOĞLU'na ve tez çalışmam sırasında asistanı olan Orhan KAYA'ya yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim.

Tüm yaşamım boyunca beni hep saygısıyla sevgisiyle destekleyen ve hep kıymetli hissettiren, hep hissettiklerim; annem ve şu an aramızda olmayan babam teşekkürlerin en büyüğü sizedir. Hep yanımda olan, desteğini hep hissettiğim eşim, yol arkadaşım varlığın çok kıymetli teşekkür ederim.

30 Temmuz 2019

Şeyma ÇET

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA.....	2
1.1.1. Çatışma Kavramı	2
1.1.2. Örgütsel Çatışmanın Önemi	3
1.1.3. Organizasyonlarda Çatışmanın Nedenleri	4
1.1.3.1. Örgütsel Nedenler	4
1.1.3.2. Kişisel Nedenler.....	4
1.1.3.3. İletişim Kaynaklı Nedenler	4
1.1.4. Çatışma Türleri	5
1.1.4.1. Çatışmanın Fonksiyonuna Göre Yapılan Sınıflandırma	5
1.1.4.2. Çatışmanın Taraflarına Göre Yapılan Sınıflandırma	5
1.1.4.3. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Pozisyonuna Göre Yapılan Sınıflandırma	7
1.1.4.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması	7
1.1.5. Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi ve Çatışma Çözme Stratejileri	8
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	10
1.2.1. Performans Kavramı	10
1.2.2. Performans Değerlendirme Kavramı	10
1.2.3. Algı Nedir?	11
1.2.4. Performans Değerlendirme Sürecindeki Algısal Hatalar	11
1.2.4.1. Hale ve Horn Etkisi	12
1.2.4.2. Yakın Zaman Etkisi.....	12
1.2.4.3. Merkezi Eğilim Hatası	12
1.2.4.4. Katılık ya da Hoşgörü	12
1.2.4.5. Karşılaştırma Hatası	12
1.2.4.6. Tek Yönlü Ölçüm.....	13
1.2.4.7. Taraflı ölçüm.....	13
1.2.5. Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sakıncaları	13
1.2.6. Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler	14
1.2.6.1. Geleneksel Yöntemler	14
1.2.6.2. Çağdaş Yöntemler	16
1.3. VERİMLİLİK.....	17
1.4. ROL STRESİ	18
1.4.1. Rol Kavramı	18
1.4.2. Rol Çeşitleri	18
1.4.2.1. Temel Roller.....	18
1.4.2.2. Genel Roller.....	19

1.4.2.3. Bağımsız Roller.....	19
1.4.3. Rol Çatışması.....	19
1.4.3.1. Rol Çatışması Türleri.....	19
1.4.3.2. Rol Çatışmasının Nedenleri.....	20
1.4.3.3. Rol Çatışmasının Sonuçları.....	21
1.4.4. Rol Belirsizliği	22
1.4.4.1. Rol Belirsizliği Türleri.....	22
1.4.4.2. Rol Belirsizliğinin Nedenleri.....	23
1.4.4.3. Rol Belirsizliğinin Etkileri ve Sonuçları	23
1.5. İŞ TATMİNİ	24
1.5.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	25
1.5.1.1. Bireysel Faktörler	25
1.5.1.2. Örgütsel Faktörler.....	26
1.6. DÜZCE, BOLU VE BARTIN İLLERİ ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİSİ....	26
2. MATERYAL VE YÖNTEM	28
2.1. MATERYAL.....	28
2.2. YÖNTEM.....	29
2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	30
2.4. ARAŞTIRMA MODELİ.....	30
3. BULGULAR VE TARTIŞMA	35
3.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	35
3.2. KATILIMCILAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	37
3.2.1. Katılımcıların İş Pozisyonları	37
3.2.2. Katılımcıların İş Doyumlarının Analizi.....	39
3.2.3. Katılımcıların Performans Değerlendirme Algılarının Analizi	42
3.2.4. Katılımcıların Örgütsel Çatışma Düzeylerinin Analizi.....	44
3.2.5. Katılımcıların Rol Çatışması Düzeylerinin Analizi.....	53
3.3. HİPOTEZ YARGILARININ ANALİZİ	58
3.4. TARTIŞMA	69
3.4.1. Demografik Değişkenler İle Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması	69
3.4.2. Örgütsel Çatışma, Performans Değerlendirme Algısı, İş Tatmini ve Rol Stresi Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması.....	72
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
5. KAYNAKLAR	78
6. EKLER	83
6.1. ANKET FORMU	83
ÖZGEÇMİŞ.....	87

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Araştırma modeli	33



ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 2.1. Çalışma evreni.	28
Çizelge 3.1. Kullanılan anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları.	36
Çizelge 3.2. Katılımcıların çalıştıkları iş pozisyonu.	37
Çizelge 3.3. Katılımcıların bazı demografik özellikleri.	38
Çizelge 3.4. Katılımcıların iş doyum algılarının analizi.	39
Çizelge 3.5. Katılımcıların iş doyum yargıları.	40
Çizelge 3.6. Performans değerlendirme algılarının analizi.	43
Çizelge 3.7. Katılımcıların performans değerlendirme yargıları.	43
Çizelge 3.8. Katılımcıların örgütsel çatışma yargılarının analizi.	45
Çizelge 3.9. Katılımcıların örgütsel çatışma yargıları.	46
Çizelge 3.10. Katılımcıların rol stresi yargılarının analizi.	54
Çizelge 3.11. Katılımcıların rol stresi yargıları.	54
Çizelge 3.12. Korelasyon analizi sonuçları.	59
Çizelge 3.13. Katılımcıların cinsiyetine bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.	63
Çizelge 3.14. Katılımcıların medeni durumuna bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.	64
Çizelge 3.15. Katılımcıların işletmedeki statüsüne bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.	65
Çizelge 3.16. Katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.	66
Çizelge 3.17. Katılımcıların yaş gruplarına bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.	67
Çizelge 3.18. Katılımcıların mesleki deneyimlerine bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.	68
Çizelge 3.19. Katılımcıların kurumda çalışma yılına bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.	69

KISALTMALAR

BSC	Balanced Score Card
F	İstatistik değeri
HG	Homojenlik grubu
KMO	Kaiser Meyer Olkin
N	Örnek sayısı
p	Önem düzeyi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
SS	Sdandard sapma
t	t-hesap
TSO	Ticaret ve Sanayi Odası
$\bar{X}$	Ortalama değer

ÖZET

ORMAN ÜRÜNLERİ ENDÜSTRİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI (BOLU, DÜZCE VE BARTIN İLİ ÖRNEĞİ)

Şeyma ÇET

Düzce Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Tarık GEDİK

Temmuz 2019, 86 sayfa

Hem iş hayatında hem de sosyal hayatta varlığını önemli derecede hissettiğimiz bir kavram olarak tanımlanan çatışma, özelliklerde örgütlerde üzerinde durulması ve irdelenmesi gereken bir konudur. Çalışma kapsamında Bolu, Düzce ve Bartın illerinde faaliyette bulunan orman ürünleri sanayi işletmelerinde çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışmanın performans ve verimliliği üzerine etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma esnasında Bolu, Düzce ve Bartın illeri Ticaret ve Sanayi Odalarına üye ve çalışan sayısı 10 ve daha fazla olan 173 işletme ve toplam 4345 çalışan, çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Çalışma kapsamında da toplam değerlendirilebilir 280 anket üzerinden istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışma kapsamında veri elde etmek için 5 kısım, 13 farklı soru ve 61 yargıdan oluşan anket formundan yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda işletmede çalışanların pozisyonları ile tutum ölçekleri arasında istatistiksel olarak farklılıklar tespit edilmiştir. Yönetici konumunda olanların daha yüksek oranda ölçeklere olumlu katıldıkları belirlenmiştir. Mesleki deneyim açısından da 5 yıl ve daha az çalışanların tutum ölçeği 2'ye daha düşük oranda katılım gösterdikleri belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Örgütsel çatışma, Orman ürünleri sanayi, Bolu, Düzce, Bartın.

ABSTRACT

PRIORITIES AND RESULTS OF ORGANIZATIONAL CONFLICT IN THE FOREST PRODUCTS INDUSTRY

Şeyma ÇET

Düzce University

Graduate School of Natural and Applied Sciences, Department of Forest Industry
Engineering

Master of Sciences Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tarık GEDİK

July 2019, 86 pages

Conflict, defined as a concept in which we feel its existence in both business and social life, is an issue that needs to be emphasized and examined in organizations. In this study, the effects of organizational conflict on the performance and productivity of employees working in forest products industry enterprises in Bolu, Düzce and Bartın provinces were investigated. The population of the study consisted of 173 enterprises with a total number of 10 and more members and 4345 employees in the Bolu, Düzce and Bartın Chambers of Commerce and Industry. Statistical evaluations were made on 280 evaluable questionnaires. In order to obtain data, a questionnaire consisting of 5 sections, 13 different questions and 61 judgments was used. As a result of the study, statistical differences were found between the positions and attitude scales of the employees. It has been determined that those who are in the position of managers have a higher rate of positive participation in the scales. In terms of professional experience, it was determined that employees with 5 years or less participated in attitude scale 2 at a lower rate.

Keywords: Organizational conflict, Forest product industry, Bolu, Düzce, Bartın.

1. GİRİŞ

Çatışma kendimizle olan ilişkimizde, günlük yaşamımızda ve iş hayatında, anlaşılacağı üzere sosyal yaşamın rutin bir parçasıdır. İnsanın olduğu her yerde çatışma neredeyse kaçınılmazdır. Çatışmalar kıt kaynakların olması, belirsiz durumlar, iletişim, çalışanların eğitim düzeyleri, iş yerindeki pozisyonları gibi pek çok nedenden doğabilmektedir. Yaşanan çatışmalarda iyi yönetilebildiği takdirde örgüte zarar değil yarar getirmektedir. Örgütün verimliliği ve etkinliği bu şekilde artırılabilir.

İşletme organizasyonlarındaki performansı yüksek tutabilmek için yöneticileri, işletmelerinde nitelikli iş güçlerini sağlamak ve bunları geliştirerek, nitelikli iş gücünün işletmelerinde kalmasını sağlamak durumundadırlar. Örgütler bütün bunları sağlamak için yüksek rekabet ortamında çalışanlarının performanslarını artırmak ve buna yönelik çalışmalar yapmak durumunda kalmaktadırlar. Buradan yola çıkarak çalışanlarına gerekli donanımı sağlamakla yükümlüdürler. Bu donanımın getirdiği nitelikli iş gücüyle performans ve verimliliği artırmayı hedefleyerek, çalışanların performanslarını etkileyen etmenleri araştırarak, elde ettikleri analizler ile düzenleyici tedbirler almalıdırlar (Gedik, 2010).

Örgütlerde iş tatmini önem taşıyan bir unsurdur. İşinde mutlu olan bir birey gerek sosyal yaşamında gerek iş yaşamında daha aktif hale gelir. İşinden tatmin olan bir bireyin performansı yüksektir. İş performansı yüksek olan birey, örgütün verimliliğini olumlu yönde etkileyecek ve örgütüne katkı sağlayacaktır.

Örgütlerde stres üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Bireyleri doğrudan etkilemekte olan stres, çalışanların verimliliği ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri üzerinde önemli bir etkidir. Stres farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bireysel stres kaynakları bireyin kendisiyle ilgili olmakla birlikte rol belirsizliği, rol stresi ve bireyin kişilik yapısı olarak ifade edilebilir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Araştırmada Bolu, Düzce ve Bartın illerinde faaliyette bulunan orman ürünleri sanayi çalışanlarının yaşadıkları örgütsel çatışmaların çalışan performansı ve verimliliği üzerine etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örgütlerde yaşanan rol stresi, çalışan performansı, iş tatmini ve çatışma yönetim stilleri irdelenmiş ve birbirleri ile

olan ilişkileri ele alınmıştır. Çalışmada bu amaçlar doğrultusunda Bolu, Düzce ve Bartın illerinde faaliyette bulunan orman ürünleri sanayisi çalışanlarından veriler toplanmış ve analiz edilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, hem iş alanında hem de sosyal hayatımızda varlığını önemli derecede hissettiğimiz bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Çatışma aile ve arkadaşlarımızla olan ilişkilerimizde kendini gösterdiği gibi, meslektaşlarımızla olan çalışmalarımıza, yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkiler de dahil olmak üzere her alana ulaşabilmektedir. İnsanın olduğu her ortamda çatışma kavramına rastlamak mümkündür (Baykal ve Kovancı, 2008).

Çatışmayı tanımlamak gerekirse eğer farklı birey, grup ve örgütlerin farklı değer, tutum ve inançlar dahilinde, amaçlarını gerçekleştirmek isterken etkileşim içine girmeleri ve bu sırada yaşanan uyuşmazlık, tutarsızlık hallerinde, farklı bakış açıları ile kısıt olan kaynağı birbirlerine rağmen elde etmeye çalışmaları halinde yaşanan durumdur (Elgin ve Mamatoğlu, 2014).

Çatışmalar zaman zaman sınırlı kaynaklardan da oluşabilmektedir. Örneğin bireyler arasında çatışma çıkmasına neden olan kısıt kaynaklar bilgi, zaman, para, mal, statü olarak ifade edilebilir (Öğülmüş, 2002). Daha kapsamlı ifade etmek gerekirse eğer, bireyler ve gruplar arasında amaç, tercih, ilgi alanı, değer yargısı ve algısı gibi konuların farklılıklarından ötürü meydana gelen bir durumdur. Bu durum, bir tarafın kazandığı bir tarafın kaybettiği ve kaybeden tarafta stres, huzursuz olma, düşmanlık etme ve kavga gibi kötü davranışları da beraberinde getirmektedir. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, çatışmaların temel nedeni insanlar arasındaki farklılıklar olarak görülebilir (Akkirman, 1998).

Çatışmanın belirtileri arasında moral bozukluğu, iletişim kurmada isteksizlik göstermek, verimliliğin sürekli olarak düşmesi, görünürde bir neden olmadığı halde kızgın olmak, rapor alma olaylarında artış, iş kazalarında ve hatalarda artış görülmesi, görüş ayrılıklarında seslerin yükselmesi, bireylerin iletişim halinde oldukları kişilerin fikirlerini yok saymaları gibi durumlarla karşılaşılabilir (Karip, 2000).

1.1.2. Örgütsel Çatışmanın Önemi

Çatışma, örgütlerde irdelenmesi ve üzerinde durulması gereken bir olgudur. Yöneticiler, bir örgütte bireylerin ya da bölümlerin arasında bir anlaşmazlık ortaya çıktığında taraf tutabilirler ya da çözüm yolu bulmaya çalışırlar. Çatışma davranışı, yöneticilerin işe ayırdıkları zamanlarının çok büyük kısmını çatışmaları çözmek için harcamalarına neden olmaktadır. Bu sebeple çatışma davranışı, örgütsel yaşam, performans ve kültür üzerinde önemli etkiye sahiptir (Baykal ve Kovancı, 2008).

Çatışmanın yaşanmadığı örgütlerin yenilikçi, yaratıcı, performansında iyileşme ve değişim açısından bir gelişme beklenemez. Bunun aksine sürekli çatışmaların meydana geldiği örgütlerde de örgütün geleceğini olumsuz etkileyecek boyutta kararsızlık, kararlarda gecikme ve tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi durumlarla karşılaşmaktadır

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/11019/mod_resource/content/1/%2813%29%C3%96RG%C3%9CTSEL%20%C3%87ATI%C5%9EMA%20VE%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf (Erişim Tarihi 4 Temmuz 2019).

Çatışmanın örgüte sağladığı pek çok faydalı sonuçlar vardır. Bunlardan bazıları, örgütün yeni amaçları olmasını sağlar, çalışanları güdüleyerek çalışmaya karşı isteksizliklerini ortadan kaldırır. Örgütte iş görenler arasındaki iletişimi artırıp, dolayısıyla bilgi akışının hızlandırır, problemlerin farkındalığı, tanınması ve buna bağlı olarak daha iyi çözümler bulunmasını sağlamaktadır. Çatışma sonucunda modern örgütlerin yaşaması için gerekli olan uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına olanak sağlanır, böylelikle örgütün sorunlarının gün yüzüne çıkmasına böylece ilgililerin sorunlara yönlenmesi sağlanabilir. Çatışmaya neden olan karar verememe ve uyuşmazlık sorunları ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilmektedir. Örgütlerde, iş görenlerin yetki dağılımında denge sağlanabilmekte, etkinlik ve verimlilikte gelişmeye yol açmaktadır. Çatışma, örgütlerde yeniliklerin önemli bir ayağı olarak değerlendirilmektedir <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-03/a/02.htm> (Erişim Tarihi 23 Mayıs 2019).

Çatışmanın örgütte meydana getirdiği olumsuz sonuçlar mevcuttur. Bunlardan bazıları ise, bireylerin enerjisinin iş dışına kaymasına neden olur, çalışanların psikolojik durumlarını kötü etkiler, kaynaklar boşa harcanır, ortam hep gergin ve negatif olur, iletişim kopuklukları yaşanır, grupların bağlılıklarını olumsuz etkiler, düşmanlık ve benzeri davranışları besler, gruplar arasında önyargıyı desteklemek gibi durumları

meydana getirir. Ayrıca örgütlerin pazarda rekabet edebilecek kapasitelerini azaltmaktadır ve politik davranışların artmasına neden olmaktadır <https://mircafar.files.wordpress.com/2014/02/orgutlerde-catisma-ve-yonetimi.pdf> (Erişim Tarihi 23 Mayıs 2019).

1.1.3. Organizasyonlarda Çatışmanın Nedenleri

Örgütsel çatışmalara neden olan çok sayıda faktör yer almaktadır. Literatür irdelendiğinde en yaygın olan çatışma nedenleri ele alınacaktır. Bireylerin bakış açılarındaki farklılıklar, çatışmaların nedenlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklara neden olmaktadır. Çatışmanın nedenleri; örgütün faaliyet alanı ve yapısal özelliklerindeki farklılıklardan, çalışanlar arasındaki iletişim problemlerinden ve örgütte çalışan iş gören ve yöneticilerin kişisel özelliklerindeki farklılıklardan da kaynaklanabilir (Baykal ve Kovancı, 2008). Buna bağlı olarak çatışma nedenlerinin üç başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar; organizasyonlarda örgütsel yapıya bağlı nedenler, kişisel davranışlara bağlı nedenler ve iletişime bağlı nedenlerdir (Üngören, 2008).

1.1.3.1. Örgütsel Nedenler

Çatışmaya neden olan örgütsel nedenler örgütün büyüklüğü, kaynakların sınırlı ve değerli olması, personel arasındaki farklılıklar, iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, statü ve rol farklılıkları, bürokratik nitelikler, yönetimdeki belirsizlikler, yönetim biçimindeki farklılıklar olarak sıralanabilir. Yönetim biçimindeki farklılıkları ise ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri, performans değerlendirme, ücretlendirme, denetim şekli ve ortak karar verme olarak ifade etmek mümkündür (Baykal ve Kovancı, 2008).

1.1.3.2. Kişisel Nedenler

Organizasyonlarda çatışmaya neden olan kişilik özellikleri, amaç farklılıkları, güç mücadelesi, görüşme tarzındaki farklılıklar, güvensizlik, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, yönetici özellikleri, ayrımcılık, işçi ve işveren arasındaki kutuplaşmalar kişisel nedenler arasında sayılabilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008).

1.1.3.3. İletişim Kaynaklı Nedenler

İletişim, kurumlar arasında ve örgütte bireyler arasında bilgi, duygu, düşünce ve veri alış veriş olarak tanımlanabilir. Örgütsel iletişim sürecinde, örgütteki bütün birimler arasında bilgi alışverişi sağlanmaktadır. Bu süreçte bazı problemler yaşanmaktadır. Bu

da örgütte bazı tikanıklıklara ve çatışmalara neden olmaktadır. Örgütte bireyler arasındaki duygu, bilgi ve fikir paylaşımının karşılıklı olarak aksamadan, etkin bir şekilde sağlanması grubun etkinliğini artıran en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilir. Bireylerin ve grupların birbirleri hakkında yetersiz bilgiye sahip olması, bilgi alışverişinin az olması ve bu nedenle oluşan önyargılar iletişim kaynaklı çatışmalara neden olmaktadır. Örgüt kültüründe bireyler arasında ortak dilin yeteri miktarda geliştirilmiş olmaması ve uygun iletişim araçlarının kullanılmaması da çatışmalara yol açan nedenler arasındadır (Üngören, 2008).

1.1.4. Çatışma Türleri

Çatışma dört ana grup altında sınıflandırılabilir. Bunlar;

1.1.4.1. Çatışmanın Fonksiyonuna Göre Yapılan Sınıflandırma

Fonksiyonel çatışmalar, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirirken yarar sağlayan çatışmalardır. Bu tür, örgütün çeşitli bölümlerindeki sorunlar üzerinde dikkatleri toplar. Bu durum yöneticilerin ilgisinin bu sorunlar üzerinde toplanmasına neden olur. Ayrıca örgüte canlılıkla birlikte yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel, 2014).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunmayan ve onları amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan çatışmalardır. Bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan olarak değerlendiren bakış açısına sahip klasik ve neo-klasik yaklaşımlardan bahsetmek mümkündür. Bu görüşlerin ışığında, çatışma ortamı söz konusu ise formal organizasyon yapısı yetersizdir diyebiliriz (Koçel, 2014).

1.1.4.2. Çatışmanın Taraflarına Göre Yapılan Sınıflandırma

Kişisel Çatışma

Bireyin kendi iç çatışmasıdır (Üngören, 2008). Bu çatışma türünde, kişi kendisinden ne beklenildiğinden emin değildir. Kendisinden beklemediği bir şey ve birbiriyle tutarsız şeyler istenildiğinde ya da kişinin kapasitesinin üzerinde şeyler beklenildiği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Kişinin rahat hissetmemesine, kızgınlık ve baskı altında hissetmesine yol açan bir çatışma türüdür (Koçel, 2014). Kişisel çatışma, bireyin iç dünyasında yaşanan bir durum olmakla birlikte diğer çatışma türlerinde bireyin kendini nasıl ortaya koyacağını gösteren önemli bir türdür.

Bireyler Arası Çatışma

Örgüt içinde bireylerin birbirleri ile duygu, düşünce ve görüşlerinin uymaması durumlarında bu çatışma türü ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde en sık karşılaşılan bireyler arası çatışmalar, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğar. Bireysel farklılıklar da bireyler arası çatışmalara neden olmaktadır. İş görenlerin yaşadığı anlaşmazlıklar, yönetici, memur, şef arasındaki düşünce ve çıkar farklılıkları bireyler arası çatışma türünde yer almaktadır (Uysal, 2012).

Birey ve Grup Çatışması

Genelde bireyler, bir grubun belirli kurallara uyulması gerektiği konusunda zorlama ile ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Örneğin; bir işçinin grup normunun üzerinde üretim yapması halinde grup tarafından cezalandırılmasıdır (Koçel, 2014). Buradan anlayacağımız üzere, birey grup normlarına uymakta direnç gösteriyor ise bu durum çatışma nedeni olarak kendini gösterecektir (Seval, 2006).

Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arasındaki çatışma, grupların tek bir bölüm yöneticisine bağlı olduğu durumlarda aralarında oluşan mücadeleden kaynaklanmaktadır. Örgütte aynı bölümde çalışan ortak görüş, duygu ve düşüncelere sahip iş görenler aralarında gruplaşmalar oluşturabilirler. Aynı örgütte bulunan satış personeli ile üretim personeli arasında yaşanan çatışma, gruplar arası çatışmaya örnek olarak verilebilir. Bu tür çatışmalar, örgütte bütünlüğün ve koordinasyonun sağlanmasını olumsuz etkiler. Yöneticiler bu çatışmaların merkezindedirler, bu bakımdan birleştirici rol üstlenmeleri gerekmektedir (Uysal, 2012).

Örgütler Arası Çatışma

Birbirleri ile rekabet içinde olan, aynı alanda çalışan örgütlerin arasında farklı nedenler ile ortaya çıkan çatışmalardır. Bu çatışma türü yapıcı roller de üstlenebilir her iki örgütün yok olmasına da neden olabilmektedir (Seval, 2006). Örneğin aynı alanda rekabet eden farklı firmaların, benzer ürünlerin pazarları konusunda yaşadıkları rekabet olarak ifade edilebilir.

Farklı Örgütlerde Yer Alan Kişiler Arasındaki Çatışma

Bu çatışma türünü bir örnek ile açıklamak gerekirse, üretimden çıkan ürünlerin

distribütörlere sevkiyatı yapılırken üretici firma taşıma standartlarını en üst düzeyde tutmak isterken lojistik şirketi de maliyetlerini en düşük seviyede tutmak ister. Bu isteklerin gerçekleşmesi konusunda ilgili birimlerde çalışan kişiler arasında çatışma yaşanmaktadır.

1.1.4.3. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Pozisyonuna Göre Yapılan Sınıflandırma

Dikey Çatışma

Çatışmanın örgüt içindeki pozisyonu bize onun yatay çatışma mı yoksa dikey çatışma mı olduğunu bildirir. Dikey çatışma, bir organizasyonda ast- üst arasındaki çatışma düzeyidir. Üstlerin astları sıkı bir şekilde kontrol altında tutmak istedikleri ve astların da buna karşı ayak diredikleri durumlarda meydana gelmektedir. Bu çatışma türü yetersiz iletişim, bilgi ve değer uyumsuzlukları, çalışanların performans yetersizlikleri gibi sorunlardan ortaya çıkabilmektedir (Uysal, 2012).

Yatay Çatışma

Hiyerarşik olarak aynı düzeyde olan birey ve pozisyonlar arasında yaşanan çatışmaları bu grupta inceleyebiliriz. Bir işletmenin üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki çatışmalar yada çalışma arkadaşlarının birbirleri arasında yaşanan çatışmalar yatay çatışmalara örnek verilebilir. Bu tür çatışmalar amaç farklılıkları, bireyler arasındaki ilişki problemleri ve kıt kaynaklardan oluşmaktadır (Uysal, 2012).

Emir Komuta ve Kurmay Çatışması

Emir komuta ve kurmay personeli arasındaki çatışma türü günümüzde en sık rastlanılan çatışma türlerindenidir. Kurmay personelinin sahip olduğu yetkileri derinlemesine kullanma isteği, sahip oldukları bilgi ve uzmanlık gücü ile üst düzey yönetimi daha kolay etkileyebilmeleri, aşırı uzmanlaşmalarından kaynaklanan daha dar bir bakış açısı ve hat yöneticileri ile zaman zaman anlaşmazlık içine düşmelerine sebep olmaktadır (Altan, 2010).

1.1.4.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması

Çatışmalar ortaya çıkış şekillerine göre potansiyel, hissedilen, algılanan ve açık çatışma şeklinde görülebilir. Bu sınıflandırmayı aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışmada, ilk aşamada çatışma doğmasına sebep olacak nedenlerin varlığı

söz konusudur. Doğrudan çatışmaya sebebiyet vermese de bu durum, çatışmanın varlığı için gereklidir. Örneğin yapısal değişkenlerden bahsetmek gerekirse eğer; ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzlukları sayılabilir (Tokat, 1999).

Algılanan Çatışma

Çatışmanın ikinci aşamasıdır. Potansiyel nedenlerin anlaşıldığı ve benimsendiği biliş ve kişiselleştirme yani çatışmanın algılanmasıyla ilgilidir. Çatışma bazı durumlarda algılama farklılıklarından dolayı da ortaya çıkabilmektedir (Tokat, 1999).

Hissedilen Çatışma

Bu aşama çatışmanın üçüncü aşaması ve davranış aşamasıdır. Algılamalar hislere dönüşmekte, çatışma halinde olan tarafların olaylar ile ilgili hislerini ifade etmektedir. Burada taraflar kızgın, kırgın, endişeli ya da patlamaya hazır durumda olabilirler. Tarafların bu davranışları uzlaşma, rekabet, iş birliği ve kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Tokat, 1999).

Açık Çatışma

Bu aşamada çatışmanın sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Örneğin, birbirine ağır sözler söyleme, karşılıklı tartışma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa iletme dahası fiziki kuvvet kullanma olarak da kendini gösterebilmektedir. Bunların sonucunda işlevsel olarak grubun başarısı ya artar ya da düşer (Tokat, 1999).

1.1.5. Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi ve Çatışma Çözme Stratejileri

Çatışmalar, yaşamda yüzleşilmesi gereken doğal bir durum olarak kabul edilmelidir. Bu nedenle bireyler arası iletişimde çatışma çözme davranışları önemli bir yere sahip olarak görülmektedir (Rehber, 2007).

Çatışma çözmeyi genel anlamda, bireylerin düştükleri anlaşmazlığın giderilmesi olarak tanımlanmak mümkündür. Çatışma çözme davranışının özelliklerini, çatışma anında bireylerin izledikleri yöntemler belirlemektedir (Rehber, 2007).

Çatışmanın çözümünde çalışanların çatışma çözmeye ilişkin değerleri, tutumları ve yargıları önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde bireylerin çatışma çözümüne olan yaklaşımlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışma çözümünde sonucu belirleyen bir faktördür (Rehber, 2007).

Çatışma yönetimi konusunda pek çok yaklaşım bulunmakla beraber Rahim modeli, çatışma çözümleme yöntemleri konusunda literatürde önemli bir yere sahip olup ve araştırmalarda ölçeğinden yararlanılan bir modeldir. Rahim örgütsel çatışma çözüm yolları, bireyin kendisi için ve başkaları için endişelenme düzeyleri olup iki boyuttan etkilenmekte ve beş yöntemden oluşmaktadır. Bu beş çatışma yöntemini aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür (Aslan, 2008).

Bütünleştirme; Bireyin kendisi ve karşı taraf için endişelendiği durumlarda kullandığı yöntemdir. Etkin bir çözüme ulaşmak için iki tarafın da kabul ettiği karşılıklı fikir alışverişi, açıklık, bilgi paylaşımı ve farklılıkları dikkate alan bir yöntemdir. Bu yöntemde problem çözmeye ve kazan-kazan yaklaşımına dayanan iş birliği yöntemi söz konusudur. Çatışma yönetimi konusunda bu yöntemi kullanan birey, kendisi ve başkalarının ihtiyaçları doğrultusunda problemlere çözüm yolları üretmeye çalışır (Aslan, 2008).

Uyma; Birey bu yöntemde kendisinden daha çok karşı taraf için endişelenmektedir. Karşı tarafın endişelerini gidermek adına farklılıklar göz ardı edildiği ve ortak yönlerin vurgulanmasına odaklı bir yöntemdir. Burada taraflardan biri kendi ihtiyaçlarını yok saymaktadır. Uyma yöntemi, taraflardan birinin çatışmaya alışık olmadığı durumlarda ya da karşı taraf haklı ise ve karşı tarafın çatışma konusuna çok önem veriyor olması durumlarında uygun görülür (Aslan, 2008).

Bir başka ifadeyle uyumlu tarzdaki kişi, karşı tarafın isteklerini yerine getirme ve gönlünü alma davranışıyla çatışmayı çözüme ulaştırmaktadır (Elgin ve Mamatoğlu, 2014).

Hükmetme; Bireyin karşı taraftan daha çok kendisine yöneldiği ve kendisi için endişelendiği durumlarda kullandığı bir yöntemdir. Burada kazan-kaybet yaklaşımı söz konusudur ya da birey kazanmak için gücünü kullanmaktadır. Uzun döneme yayıldığında çatışma çözümlenmek yerine tekrar şiddetlenebilmektedir (Aslan, 2008).

Hükmetme yönteminde kişisel çıkarlar ön planda tutulurken, iş birliği yapılmamakta ve yıkıcı etkinin hakim olduğu gözlemlenmektedir (Üngüren, 2008).

Kaçınma; Birey hem kendisi için hem de karşı taraf için en düşük düzeyde endişelendiğinde bu yöntemi kullanmaktadır. Kaçınma yönteminde iş birliği yoktur ve kayıtsız kalma ve çatışmaya girmeden geri çekilme söz konusudur. Çatışma konularının görmezden gelindiği, çatışmanın bastırıldığı ve bir tarafa bırakma yaklaşımı görülen bir

yöntemdir. Bu yöntemde hem birey hem de diğer taraf amaçlarına ulaşamadığından tatmin olamazlar (Aslan, 2008).

Her iki tarafın da kaybetme durumu yaşamasından dolayı kaybet- kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilen bir yöntemdir. Bu yöntemde görmezden gelinen sorunlar çözüme ulaşamadıkları için, zaman içinde çatışmalar daha yıkıcı hale dönüşebilirler (Üngüren, 2008).

Uzlaşma; Birey kendisi ve karşı taraf için orta düzeyde endişelendiği durumlarda kullandığı yöntemdir. Çatışma çözümünde en sık başvurulanan yöntem olan uzlaşma, karşılıklı fedakarlık ile her iki taraf için kabul edilebilir bir karara ulaşmak için kullanılır. Bu yöntemde kazanan ya da kaybeden yoktur, tarafların kendilerince kazanım sağlaması için çaba gösterilmektedir (Aslan, 2008).

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.2.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, organizasyonlarda iş görenin ya da grubun ilgilendikleri birimin ve organizasyonun amaçları doğrultusunda, niteliksel ve niceliksel olarak sağladıkları katkıların toplam ölçüsü olarak ifade edilebilir. Örgütlerde işgörenlerin etkin olarak çalıştırılması yahut performans düzeylerinin artırılması işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir (Bekmezci, 2008).

Organizasyonel boyutta incelemek gerekirse performans, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için sarf edilen çabanın değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bekmezci, 2008).

Performansı, kullanılan kaynaklar sonucunda ne elde edildiğini ölçerek anlamak mümkündür. İşletmelerde performans ölçümü, işletmelerin belirledikleri hedeflerine hangi ölçüde ulaşabildiklerini belirleyen işlem dizisi olmakla birlikte, performansın ölçümü, hedeflerinin belirlenmesi, motive etme ve geri bildirim aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir ayağını oluşturmaktadır (Bekmezci, 2008).

1.2.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirmesi, yöneticilerin, önceden belirlenmiş standartlar ile karşılaştırma ve ölçme yöntemiyle çalışanların işteki performanslarını değerlendirme sürecidir. Genel kapsamda performans değerlendirme ile bireyin, kurumun ya da

grubun herhangi bir konudaki etkinliğini belirli özelliklere göre analiz ederek başarı seviyelerini ölçmeye dayalı çalışmalardır (Helvacı, 2002).

Performans değerlendirmenin en basit haliyle bir diğer tanımı da, bireylerin başarıları ve yaptıkları işlerin ölçüldüğü bir süreç, bireylerin ya da grupların işe dair güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak belirlenmesi ve sahip olduğu becerilerin işin gereklerine hangi ölçüde uyup uymadığının saptanması bir diğer ifadeyle çalışanların başarılarını ölçmeye çalışan objektif bir sistemdir (Gedik, 2010).

Performans değerlendirme sistemi iki amaç gütmektedir. Bunlardan ilki iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Yönetmel kararlar alınırken bu bilgiye ihtiyaç duyulacaktır. Ücret artışları, eğitim, disiplin, terfiler, ikramiyeler, diğer yönetmel etkinlikler ile ilgili kararlar genellikle performans değerlendirmesinden edinilen bilgilere dayanmaktadır (Helvacı, 2002).

Performans değerlendirmesi yapmanın ikinci amacı ise, çalışanların iş analizlerinde ve iş tanımlarında belirlenen standartlara hangi ölçüde yaklaştığıyla ilgili geri bildirim sağlamaktır. Çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verilen geri bildirim, mesleki eğitim ile de desteklendiği takdirde epey yarar sağlanmaktadır. Çoğu birey bu türden yapıcı ve özgüveninin artmasını sağlayacak geri bildirim almaktan hoşlanmaktadır. Yapılan geri bildirim, çalışanların örgüt içindeki kariyerlerinin hangi yönde ilerlediğini görebilmelerini de sağlamaktadır (Helvacı, 2002).

1.2.3. Algı Nedir?

Yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan en eskisi, Alman Helmholtz 1868 yılında yaptığı insan algıları konusu üzerinde yapmış olduğu çalışmalardır. Algılama bir bireye çevredeki kişi, olay, fiziksel nesne ya da fikirlerden gelen görme, koku, tat, işitme ve dokunma duyularını etkileyen uyarıların anlamlı bir şekilde ifadesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Çıta ve Keçecioğlu, 2015).

1.2.4. Performans Değerlendirme Sürecindeki Algısal Hatalar

Literatürde değerlendirme yaparken kaçınılması gereken durumlar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. Performans değerlendirme süreci aynı zamanda bir karar verme süreci olduğu için, algılar karar verme sürecinde riskler oluşturmakta ve verilecek olan kararları etkilediği görülmektedir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015).

1.2.4.1. *Hale ve Horn Etkisi*

Değerlendiricinin sadece bir pozitif veya negatif yönünden etkilenecek işgörenin performansının diğer tüm yönlerini değerlendirmesidir. Bu sebeptir ki değerlendiricinin notu tüm performans için ya yüksek ya da düşük olma eğilimindedir. Etki pozitif yönde ise hale (halo) etkisi, etki negatif yönde oluşmuş ise horn etkisi olarak ifade edilmektedir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015).

1.2.4.2. *Yakın Zaman Etkisi*

Bireyler daha önceden gerçekleşen olaylara nazaran en son gerçekleşen olayları daha fazla hatırlamaya yatkındırlar. Bir iş görenin performansı yöneticisi tarafından eğer yıl boyunca kayıt edilmemişse muhtemelen son performansı göz önünde bulundurularak değerlendirilir (Helvacı, 2002).

1.2.4.3. *Merkezi Eğilim Hatası*

Bu değerlendirme yönteminde değerlendiricinin değerlendirme yaparken, değerlendirilene çok yüksek ya da çok düşük not vermek yerine ortalamaya yönelmesinden kaynaklanmaktadır. İş görenler ortalama çerçevesinde değerlendirilirler (Çıta ve Keçecioğlu, 2015).

1.2.4.4. *Katılık ya da Hoşgörü*

Değerlendiricinin beşlik not sisteminde 1 ya da 2 notunu vermesi eğilimi, katılık tutumunu ifade etmektedir. Hoşgörülü bir tutumda bulunmak ise, değerlendiricinin değerlendirilen hakkındaki performans notu kanaatinin, gerçekte hak edilen performans değerinden politik, motivasyonel ve bilinçli bir şekilde farklı nedenler ile yüksek olması ve beşlik not sisteminin olduğu değerlendirmede bütün personele 4 ya da 5 puan verilmesi olarak ifade edilir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015).

1.2.4.5. *Karşılaştırma Hatası*

Değerlendirici tarafından değerlendirilen bir çalışanın, kendinden önce değerlendirilen başka bir çalışanın performans puanından etkilenebilir. Örneğin, örgütte en iyi performans değerlerine sahip olan bir çalışandan sonra değerlendirilen iş görenin durumu bu hatayı göstermektedir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015).

1.2.4.6. Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendirilen çalışanın bir yönden değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, değerlendirici görüşleri ya da müşteri görüşleri gibi tek taraflı değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2002).

1.2.4.7. Taraflı ölçüm

Çalışanın değerlendirilirken değerlendiricinin kişisel yargılarına maruz kalmasıdır. Bu ölçümde değerlendiricinin iş görenle ilişkisinin olumlu ya da olumsuz olması değerlendirmeyi etkilemektedir (Helvacı, 2002).

1.2.5. Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sakıncaları

Performans değerlendirme, iş görenin ve örgütün performansının daha iyi bir yere getirilmesi, iletişimde olumlu gelişmeler sağlanarak ilişkilerde iyileşme sağlanması, iş görenin zayıf ve güçsüz olduğu noktalarının belirlenmesi, mevcut ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konulması, iş görenin eğitim ihtiyaçlarının ve gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararlar sağlamaktadır. Bunlardan farklı olarak performans değerlemenin dolaylı yararları ise aşağıdaki gibidir (Bulut, 2004).

- Hizmet veren birimlere örgüt hedeflerini anlatmak için imkan sağlamaktadır.
- Değerlendirmeden elde edilen sonuca göre, düzeltici önlemler alınmasına yardımcı olmaktadır.
- İş gören tutumlarına ilişkin oldukça geçerli olan bir bilgi kaynağıdır.
- Örgütte kar ve verimlilik artışı sağlanır.
- Hizmet kalitesinin yükselmesini sağlamaktadır.
- Ücret skalalarını planlar, gerçeğe uyumlu hale getirir ve daha yetenekli hale gelmesine yol açmaktadır.

Performans değerlemenin yukarıda bahsedilen dolaylı yararlarının dışında potansiyel sakıncaları da mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bulut, 2004).

- Performans değerlendirme sistemi adil olarak yapılmıyorsa, iş görenin motivasyonu bozulur.
- Değerleme, eleştiriye açık olmayan iş gören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerinde sıkıntı yaşanmasına neden olur.
- Geçmişte iyi planlama yapılmamış sistemler ile ilgili kötü deneyimlere sahip olan iş görende, değerlendirme işlemine karşı şüphe oluşması olasılığı yüksektir.

- Değerleme yapan kişiler genelde kötü puan vermekten kaçınırlar, bu durum önemli bir sorun oluşturmaktadır.
- Değerlemeye etki eden taraflı ya da ırkçı davranışlarla da karşılaşılabilir.
- Değerleme programlarının uygulanması zaman almakla birlikte oldukça pahalıdır.

1.2.6. Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler

Performans değerlendirmesinde, geleneksel ve çağdaş olmak üzere iki yöntem kullanılmaktadır:

1.2.6.1. Geleneksel Yöntemler

Çalışanların performans düzeylerini belirlemede kullanılan bir çok performans değerlendirme yöntemi vardır. İlk kullanılan performans değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemler olarak anılmaktadır. En sık kullanılan yöntemler aşağıdaki gibidir (Bulut, 2004):

Grafik Ölçüm Yöntemi

Bu yöntem birkaç çeşide sahiptir. En eski olanı ve en yaygın kullanıldığı şekliyle, değerlendirmeyi yapacak olan en yakın üstlere, değerlendirecekleri her bir birey için, bir basılı form verilerek doldurmaları istenmektedir. Bu formda personelde olması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar (genellikle 1 ile 5 arasında ve 1-çok düşük iken 5- çok yüksek gibi) ya da çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar bulunmaktadır. Bu sıfatlara bir de sayısal değerler verilmiştir. Burada değerlendirme, yetkili amirin çalışanı için uygun gördüğü rakamı işaretlemesiyle yapılmaktadır. Değerlendirmeden elde edilen toplam sayısal değere, değerlendirme niteliklerinin karşısında bulunan, işaretlenen sıfat ya da rakamların sayısal değerlerinin toplanmasıyla ulaşılmaktadır. Her astın bir diğerine oranla ne kadar başarılı olduğu, toplam sayısal değerlerin birbirleri ile karşılaştırılmasıyla belirlenmektedir (Bulut, 2004).

Grafik ölçme yönteminin bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Değerlendiriciden değerlendiriciye göre değerlendirme formundaki sıfatların etkisi değişiklik gösterebilmektedir. Bazıları için çok iyi olan bir performans diğerinde aynı etkiyi yaratmayabilir. Diğer bir sakınca ise üstlerin astları ortalama bir düzeyde değerlendirmek istemeleri ile iş görenler arasında farkların oluşmasına imkan

vermemesidir (Bulut, 2004).

Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntemler kolay, ucuz ve az vakitte uygulanabilmektedir. Çalışan sayısı az olan işletmelerde uygulanma şansı yüksektir. Sıralama yöntemi, tüm çalışanların bir takım özelliklerine göre en güçlü durumda olandan en zayıf durumda olana doğru yapılan sıralamayı ifade etmektedir. Burada çalışanların sayısı kadar çizelge hazırlanır ve değerlendirme kriterleri belirlenerek değerlemeye tabi tutulurlar. Yapılan değerlendirme sonucunda en başarılı ve başarısız iş gören ortaya çıkarılmış olmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018).

İkili karşılaştırma yöntemi, iki çalışanın birbiriyle karşılaştırılması yöntemidir. Bu yöntemi kullanırken karşılaştırma yapılacak çalışanların isimlerinin kartlara yazılmasının kolaylık sağlayacağı düşünülür. Çiftler karşılaştırılarak başarılı olan çalışanın yanına işaretleme yapılır. Yapılan işaretlemeler toplanır ve en fazla işaret sayısına sahip olandan en az işaret sayısına sahip olana doğru sıralama yapılmaktadır. Bu yöntemin sıralama yöntemine göre daha tarafsız sonuçlar vermesi olasıdır (Üzüm ve Uçkun, 2018).

Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde iş görenler karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılır. Bu yöntemdeki amaç, değerlendiricilerin değerlendirme yaparken üst, alt ya da orta derecelere eğilme hatalarının önüne geçmektir (Üzüm ve Uçkun, 2018).

Yöntem iş görenleri performans durumlarına göre belirli kümeler halinde ifade eder. Örneğin, bir örgütte en yüksek performansı gösteren %10'luk dilim ile en düşük performansı gösteren %10'luk dilimi zorunlu dağılım yöntemi ile belirlemek mümkündür (Tunçer, 2013).

Kritik Olay Tekniği

Bu kısımda, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden, değerlendirme döneminde, değerlendirdiği her astının olumlu ya da olumsuz davranışlarını, eylemlerini takip etmesi ve düzenli olarak bir forma kaydetmeleri istenir. Kaydedilen veriler değerlendiricinin iş görenle ilgili dikkatini çeken kritik olaylardan oluşmaktadır. Tüm izlemlerin sonucunda toplanan veriler değerlendirilerek bir sonuca varılmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018).

Bu yöntem çalışanlarda sürekli kontrol altında tutulma hissiyle rahatsızlık oluşturabilir ve performanslarında düşüş yaşanabilir.

Kontrol Listesi Yöntemi

Bir form üzerinde belirtilmiş etkinliklerden değerlendiricinin, iş gören ile ilgili gözlemlediği ve iş görenin sahip olduğu özellikleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Bu etkinliklere belirli puanlar yüklenerek form sayısal hale getirilebilmektedir. Kontrol listesi yöntemi pratik, maliyeti düşük ve tutarlı sonuçlar veren bir yöntemdir. Avantajlarının yanında bazı dezavantajları da halo etkisiyle karşılaşılabılır, ağırlıklı puanlar iyi yüklenmediği takdirde iyi bir değerlendirme yapılmış olmaz. Aynı departmanda bulunan bazı faaliyetlerin ağırlıkları farklı olabilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005).

Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Bir işte başarıya ulaşmak için gerekli olan davranışları değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Davranışsal beklenti ölçekleri olarak da anılmaktadır. Bu yöntemde, çalışanları farklı kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, iş yüklerini yerine getirecek davranışları hangi oranda sergileyebildikleri değerlendirilmektedir (Üzüm ve Uçkun, 2018).

1.2.6.2. Çağdaş Yöntemler

Amaçlara Göre Yapılan Yönetim

Amaçlara göre yönetim, planlama yaklaşımı olarak ifade edilen bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim sistemi, yönetici ve astların amaçlarını, sorumlu oldukları alanlarını, varmak istedikleri hedeflerini birlikte oluşturdukları ve belirli zamanlarda bu amaç ve sonuçların ne kadar gerçekleştiğini birlikte değerlendirdikleri bir süreç olarak ifade edilebilir. Yönetici ve astların birlikte oluşturdukları bireysel amaçların hangi ölçüde gerçekleştiğini sonuçları değerlendirme aşamasında belirlemeye çalışırlar. Oluşturulan amaçlar, çalışanların performans ölçütüdür. Değerlendirme yapılırken çalışanların bu amaçları ne kadar gerçekleştirebildikleri incelenir. Belirli aralıklar ile bu süreçler tekrar edilir (Helvacı, 2002).

Bu yönetim sistemi iş görenlerini ayrı ayrı değerlendirdiğinden, daha gerçekçi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır.

360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

Bu sistem, son yıllarda üzerinde pek çok araştırmanın yapıldığı bir yöntemdir (Helvacı, 2002). Bu yöntemde iş görenin performansını yalnızca astları değerlendirmemekte, değerlendirilenin kendisi, iş arkadaşları, üst yöneticileri ve iş kolunda mevcut ise müşteriler de değerlendirme sistemine katılmaktadır. 360 derece değerlendirme yöntemi diğer yöntemlerden farklı olarak çok sayıda veri kaynağına sahip olmasıdır. Bu yöntem hiyerarşik olarak elde edilen performans bilgisine alternatif olarak görülmektedir. Yöntemde pek çok değerlendiricinin değerlendirmeye katılması, daha objektif ve adil sonuçlar elde edilmesine imkan tanır. Örneğin bir değerlendiriciden kaynaklanan değerlendirme hataları en düşük seviyede yaşanmış olmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018).

Balanced Score Card (Dengeli Sonuç Kartı) Yöntemi

Dengeli sonuç kartı yöntemi (BSC), örgütlerde finansal tablolardan ve muhasebe sistemlerinden elde edilen finansal ve finansal olmayan verileri bir takım göstergelere göre ölçerek her iki veri kaynağı arasındaki denge ve entegrasyonu sağlama amacı güderek stratejik geri bildirim yapmaktadır. Yöntem elde edilen verilerden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi kullanılabilir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Diğer yöntemlerden farklı, BSC temel unsurlarının örgütün şu anki ve gelecekteki durumunun bilgisini vererek, birbirini etkileyecek şekilde yapılandırması olarak ifade edilebilir (Kuğu ve Kırılı, 2013).

1.3. VERİMLİLİK

En genel anlatımıyla verimlilik, kaynakların en iyi şekilde değerlendirilerek üretimin sağlandığı, ziyanın en düşük seviyede tutulduğu, üretim sürecine giren çeşitli faktörler ile üretim sürecinden çıkan ürünler arasındaki ilişkidir. Verimlilik, elde edilen ürünün kalitesini artırma, hizmetin kalitesini artırma, çevreye karşı daha duyarlı davranma ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara önem verme ve onların için gerek yaşamsal alanlarında gerek çalışma ortamlarında en iyi koşulları sağlama, bununla birlikte üretimde artış sağlama gibi durumları hedeflemektedir (Yükçü ve Atağan, 2009).

Örgütlerde verimlilik ile kolay kullanılabilir olması, buna ek olarak basit bir ölçüt olmasından dolayı günümüzde sıkça kullanılan bir performans ölçütü olarak karşılaşmak mümkündür. Yöneticiler verimliliği, miktar, kalite, işe devam durumu, etkinlik, iş doyumu, kar durumu ve çıktı süresi aralıkları gibi durumlar açısından ele

almaktadırlar (Yükçü ve Atağan, 2009).

Verimlilik türlerini tek bir girdinin olduğu kısmi verimlilik, çok sayıda girdinin olduğu çoklu faktör verimliliği ve bütün girdileri ele alan toplam verimlilik olarak ifade etmek mümkündür. Verimlilik ilkeleri denince akla gelen; doğru ürünün, doğru zaman ve miktarda, müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde en düşük maliyetle, en yüksek katma değer sağlayacak şekilde çevreye en az zararla insan kaynaklarını da göz önünde bulundurarak üretilmesidir (Yükçü ve Atağan, 2009).

1.4. ROL STRESİ

Örgütlerde bireylerin iş kapsamında karşılaştığı stres kaynakları rol stresi olarak tanımlanabilir. Rol stresi, rol çatışması ve rol belirsizliği olarak iki kavramda ifade edilebilmektedir (Kaplıanoğlu, 2014).

1.4.1. Rol Kavramı

Rol kavramı literatürde çeşitli tanımlamalarla karşımıza çıkmaktadır. Rol kavramı, belirli bir fonksiyonla görevlendirilmiş bireyden beklenmekte olan davranıştır (Kılınç, 1991).

Rol davranışı da, çalışanın statüsünün tanımlamış olduğu hak ve yükümlölükler olarak ifade edilebilir. Günümüz şartlarında gerek toplumda gerekse örgüt yaşamında bireyler, örgüt içi ve örgüt dışı rolleri aynı anda üstlenmeleri gerekmektedir. Bundan dolayı birey rol davranışını yeterli ölçüde gerçekleştirebilmesi için, rolünün düzlemini ve içeriğini yeterince kavraması gerekir <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m15.pdf> (Erişim Tarihi 25 Haziran 2019).

1.4.2. Rol Çeşitleri

Banton (1968)'e göre, temel roller, genel roller ve bağımsız roller olmak üzere rolleri üç sınıfta toplamıştır (Yörüköğlu, 2008).

1.4.2.1. Temel Roller

Bireylerin yaş ve cinsiyetlerine göre gerçekleştirmeleri gereken rollerdir. Toplumda bireylerin yaş ve cinsiyetlerine göre bir beklenti vardır, bu da temel rolleri oluşturmaktadır. Örneğin anne olmak temel rollerdendir (Yörüköğlu, 2008).

1.4.2.2. Genel Roller

Genel roller, toplum tarafından kabul edilmiş olup, sonuçları çoğu zaman toplumu ya da grubu etkileyen roller olarak ifade edilmektedir. Mesleki rollerin genel roller içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Örnek olarak yönetici pozisyonu verilebilir (Yörükoğlu, 2008).

1.4.2.3. Bağımsız Roller

Genel rollerden bağımsız olup, etkisi bireyseldir ve yerine getirilmesi zorunlu olmayan roller olarak tanımlanmaktadır. İşletme fakültesinde doktora çalışması yapmak için yaş ve cinsiyet ile ilgili bir sınırlama konulmamıştır. Fakat, doktora öğrenciliği rolüyle ilişkili olan düzlemde yer alan birey, bu düzlemde ilgili statünün şartlarını yerine getirmesiyle birlikte rol davranışını gerçekleştirmeye başlar ve rol bağımsızlık özelliğini kısmen kaybeder (Yörükoğlu, 2008).

Rollerin birbirlerine göre durumları toplumların gelişme düzeylerine göre değişim göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel, genel ve bağımsız roller arasındaki dengenin sağlanabilmesidir (Yörükoğlu, 2008).

1.4.3. Rol Çatışması

Bireysel anlamda, birbiriyle uyumsuzluk içinde olan iki ya da daha çok güdünün aynı anda bireyi etkilediğinde rol çatışması ile karşılaşmaktadır. Güdülerin türü, şiddeti ve içinde bulunulan ortam rol çatışmasının seyrinde değişiklik göstermektedir. Örgütsel anlamda ise, bir bireyin pozisyonuna göre gerçekleştirmesi gereken ve kendisinden beklenen davranışlardır (Yörükoğlu, 2008).

Rol çatışması yapılan araştırmalara göre temelde birbiriyle uyuşmayan rollerin tek bir birey üzerinde toplanması ya da birbirinin zıttı olan iki durumu kapsayan rollerin yine aynı birey üzerinde toplanması olarak ifade edilirken yapılan bir takım araştırmalara göre ise, iki ya da daha çok rol paylaşanının bireysel rol tanımlamaları ile karşılıklı rol beklentileri arasındaki uyumsuzluk, iki ya da daha çok rol gönderilen durumlarda birine uymanın diğerine uymayı zorlaştırdığında karşılaştığımız durum olarak da ifade edilebilir (Basım ve ark., 2010).

1.4.3.1. Rol Çatışması Türleri

Kahn ve arkadaşlarına göre, rol çatışması beş başlık altında toplanmaktadır (Kılınç, 1991):

- ✓ Rol Göndericinin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışma: Bir rol göndericinin bir rol yükümlüsüne, birini gerçekleştirdiğinde diğerini gerçekleştirmenin mümkün olmadığı, birbiriyle zıt olan farklı beklentileri aynı anda göndermesi halinde yaşanmaktadır. Bu bağlamda beklentilerden birini gerçekleştirmek, diğerini imkansız hale getirecektir (Kılınç, 1991). Örneğin bir pozisyonda çalışan bir iş görenden farklı pozisyonda bir işi istemek ve kendi şartlarının dışına çıkmasına müsaade edilmemesi durumunda karşılaşılan rol çatışması türüdür.
- ✓ Rol Göndericiler Arasındaki Çatışma: Çalışanın aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmek durumunda kaldığını ifade eden bir rol çatışması türüdür. Burada birden fazla rol gönderici vardır ve taleplerinin çakışması söz konusu olduğunda rol yükümlüsü çatışmaya düşmektedir (Yörükoğlu, 2008). Örneğin bir örgütte iş görenlerin müşteriden gelen taleplerin çok olması ile yöneticilerinden gelen iş emirlerinin zamanında gerçekleştirilmesi gibi iki farklı beklenti isteği rol çatışmasını doğurur.
- ✓ Roller Arası Çatışma: Bireyin farklı beklentiler oluşturan bir ya da daha fazla rolü aynı anda yüklenmesi ve kendisini baskı altında hissetmesine neden olan bir rol çatışması türüdür (Basım ve ark., 2010). Örneğin bireyin hem anne, hem öğrenci, hem de eş olması gibi.
- ✓ Kişi-Rol Çatışması: Burada odak rol yükümlüsünün sahip olduğu değer, inanç, yetenek ve ihtiyaçlarının, rol düzleminin talepleriyle uyumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkar (Kılınç, 1991). Burada bireyin rolüne yatkın olmadığını söylemek mümkündür.
- ✓ Aşırı Rol Yüklenme: Bir bireye kaldırılabileceğinden fazla rolün yüklenmesi, kişinin rol çatışması yaşamasına neden olur. Bu durum rol fazlalığı olarak da tanımlanmaktadır ve yapılan bir çok araştırmada en önemli rol çatışması kaynağı olarak gösterilmiştir. Örneğin, bir çalışanın iş yerinde bitiremediği işlerini tamamlamak amacıyla bir kısmını eve götürmesidir (Yörükoğlu, 2008).

1.4.3.2. Rol Çatışmasının Nedenleri

Rol çatışmasını belirleyen pek çok neden vardır. Bu nedenler, genel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında toplanmıştır.

Genel Faktörler: Evrim (1972)'e göre rol çatışmasına neden olan faktörler aşağıdaki gibidir (Yörükoğlu, 2008):

- Bir statüye sahip olan birey, belli bir role sahiptir ve oynayacağı rol ile ilgili açık ve kesin bilgiye sahiptir.
- Zaman içerisinde rollerin birbirlerini izleyen bir tutarlılık göstermemesi ya da farklı rollerin aralarında uyum sağlamaması, rol çatışmasının genel nedenlerindendir.
- Rol yükümlüsü tarafından değerlendirilen rolde, çelişen gereksinimler görülmüş ise rol çatışması yaşanabilmektedir.
- Örgütsel Faktörler: Genel faktörlerin yanı sıra örgütsel açıdan da rol çatışmasına neden olan faktörler aşağıdaki gibidir (Yörükoğlu, 2008):
- Birey rolü kapsamında örgütsel sınırları aşması gerekmektedir. Bir çalışandan yapması beklenen rollerin toplamı, rol kapsamı olarak ifade edilmektedir. Eğer rol kapsamı büyük ise, beklentiler de değişiklik göstereceğinden rol çatışması yaşanması olasıdır.
- Örgütlerin gelişmesiyle birlikte rol yenilikçi ve yaratıcı özellikte olması sebebiyle rol çatışmasıyla karşılaşılabilir.
- Örgütlerde bireyler arası ilişkilerin düzeyi rol çatışmasının şiddetini belirleyen en önemli ölçütlerdendir. Bu ilişkilerde baskı ve güç kullanım oranı yüksek ise rol çatışması üst seviyede olacaktır.

1.4.3.3. Rol Çatışmasının Sonuçları

Bireyler günlük yaşamlarında ve örgüt yaşamında rol çatışması yaşadıklarında pek çok olumsuz sonuç ile karşılaşmaktadırlar. Bu sonuçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kılınç, 1991):

- Bireyin engellemeye uğraması sonucu karşılaşılan rol çatışmasıdır.
- Bireylerin aşırı kişisel gerilim yaşaması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Rol çatışmalarında yaşanan aşırı stres bireyde fiziksel ve psikolojik sonuçlara neden olmaktadır. Psikolojik sonuçlar aşırı kaygı, depresyon, nevroz, kolay öfkelenme, huysuzluk, saldırganlık, unutkanlık, vurdumduymazlık gibi daha pek çok özellik sıralanabilirken fiziksel sonuçları ise; alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncında artış, solunum güçlüğü, ağız kuruluğu, vücutta karıncalanma ve uyuşma, kaza yapma eğilimi, düzgün cümle kuramama gibi nedenler sayılabilmektedir.
- İş tatmini ve moralde düşüklük yaşanması

- Bireyin bağılı bulunduğu örgüte ve çalışanlara duyduğu güven duygusunda azalma yaşanması
- İletişim kurma konusunda yaşanan güçlükler gibi durumlarla karşılaşilmektedir. Burada çatışmayı yaşayan bireylerin aşırı zihinsel yorgunluk yaşaması, kafalarının sürekli meşgul olması, sessiz ve çekingen hale gelerek diğer bireylerle iletişim kurmada güçlük yaşarlar.

1.4.4. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, bir bireyin çalıştığı örgütte kendisine verilmiş bir görevi istenilen performansta gerçekleştirebilmesi için, gerekli olan bilgiye sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Belirli bir görevde bireyin yapması gereken görevlere ilişkin bilginin yetersiz olması da rol belirsizliğinin ifadesidir. İş gören kendisinden neleri başarmasının beklendiğini ya da nasıl değerlendirileceğini bilmiyorsa, karar verme yetisine sahip değil ise rol belirsizliği yaşanması mümkündür (Yörükoğlu, 2008).

Rol belirsizliği klasik örgüt teorisi ve rol teorisi kapsamında da yorumlanabilir. Klasik örgüt teorisinde, örgüt yapısında her pozisyonun iş tanımlamaları yeterince açık olarak verilmelidir. Böyle bir sistemde hem bireylerin yerine getirmeleri gereken görev ve sorumlulukları bilmeleri sağlanır hem de yöneticiler belirli standartlar dahilinde çalışanların performanslarını değerlendirip geliştirmeleri sağlanmış olur. Rol teorisi kapsamında ise, çalışanlar pozisyonları gereği yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları durumlarda rol memnuniyetsizliği yaşayacak, kaygıyla birlikte performans düzeylerinde düşüş görülecektir (Elmas ve ark., 2017).

Rolün karışık ve yeterince açık olmadığı durumlarda rol belirsizliğiyle karşılaşılabilir. Bir örgütte iş tanımları yeterli düzeyde verilmiyor ise, iş emirleri belirsiz ve iş arkadaşlarının birbirlerine karşı tutum ve davranışları karmaşık durumdaysa rol belirsizliği yaşamak kaçınılmaz hale gelmektedir. Buna ilaveten rol belirsizliği iş görenlerde gerginlik, stres ve endişe düzeylerinin artmasına ve iş tatmininde azalmaya neden olmaktadır (Doğan ve ark., 2016).

1.4.4.1. Rol Belirsizliği Türleri

Rol belirsizliği görev belirsizliği ve sosyal-duygusal belirsizlik olarak iki türde karşımıza çıkmaktadır.

Görev Belirsizliği: Örgüt çalışanının yapacağı iş ile ilgili olan belirsizlik, görev

belirsizliğıdir. Değerlendiricilerin rol ile ilgili beklentilerin nasıl değerlendirildiğinin bildirilmesindeki, bilgi eksikliğinin derecesi rol belirsizliğinin derecesinin belirler (Özkalp ve Kirel, 2001).

Kişi kendisinin hangi konuda sorumlu olduğunu, kime karşı sorumlu olduğunu, yapacağı işin ne olduğunu, ne yapması gerektiğini bilmediği durumlarda üstlerinin beklediği performansı göstermesi ve yaptığı işten tatmin olması beklenemez. Bu nedenle etkin olarak hazırlanmış iş tanımları ve iş analizleri olması gerekir, böylelikle çalışan ne yapması gerektiğini ve nasıl yapması gerektiğini bilecektir. Çalışanlara rol tanımları açıkça yapıldığı takdirde işleri konusunda tatmin düzeyleri artacaktır (Yörükoğlu, 2008).

Sosyal-Duygusal Belirsizlik: Burada iş görenin nasıl değerlendirildiğinden emin olamaması söz konusudur. Değerlendirme kriterinin yeterince açık olmadığı durumlarda ya da örgütün diğer çalışanlarından da bir geri bildirim alınmadığında bu tipteki rol belirsizliği ile karşılaşmak mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2001).

1.4.4.2. Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Kahn ve arkadaşlarına göre rol belirsizliğinin nedenleri; örgütün çok büyük ve karmaşık olduğu durumlarda, örgütsel yapıda yaşanan hızlı gelişmelerin yeniden örgütlenmeye sebebiyet verdiği hallerde, Çalışanları etkileyen örgütsel bünyede gerçekleşen değişimleri birbirleriyle ilişki içinde olan işgörenlerin yer değiştirmeleri ve yönetimin örgütsel bilgi akışını yeterli ölçüde sağlayamaması gibi durumlar sayılabilir (Yörükoğlu, 2008).

1.4.4.3. Rol Belirsizliğinin Etkileri ve Sonuçları

Rol belirsizliğinin iki önemli olumsuz sonucu vardır. Bunlar tükenmişlik ve iş doyumsuzluğudur (Doğan ve ark., 2016). Bunlara ek olarak iş performansında azalma, örgüte bağlılıkta düşme, performans değerlendirirken düşük puan verme, işe yabancılaşma, örgüte yabancılaşma ve işe devam dahilinde anksiyete yaşanması gibi durumlarla karşılaşmak olasıdır (Elmas ve ark., 2017).

Yapılan bir çok araştırmaya göre rol belirsizliği ve rol çatışması pozitif yönlü olup, iş doyumu ile negatif yönlü bir etki içindedirler. Bazı araştırmacılar rol stresinin işten ayrılma eğilimi, işte yaşanan gerilim ve endişede artışa neden olduğunu saptamışlardır <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m15.pdf> (Erişim Tarihi 25 Haziran 2019).

1.5. İŞ TATMİNİ

İlk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmış olan iş doyumunu, genel anlamda çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlamak mümkündür. Yaşam tatmini ile olan ilişkisi bireyin ruh ve fizik sağlığını doğrudan etkilediğinden yeterince öneme sahiptir. Bir diğer önemli nedeni ise üretkenlikle olan ilgisidir (Üngüren ve ark., 2009).

Çalışanların mutlu, başarılı ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olarak görülen iş tatmini, işin kişide yarattığı hoşnutluk duygusu olarak ifade edilmektedir. Bu hoşnutluk duygusu, bireyin daha önceki iş yaşantısı, beklentileri, sahip olduğu seçenekler dahilindedir. İş doyumunu çalışanların fizyolojik ve psikolojik iyi olduğunun bir belirtisidir. İş tatmini denildiğinde akla gelen, çalışanın işinden elde ettiği maddiyat, zevkle çalışabileceği iş arkadaşları ve ortaya koyabileceği bir eserin sağladığı mutluluk olmalıdır (Üngüren ve ark., 2009).

İş görenlerin işinden aldığı doyumda, işin genel görünümü, yüksek maaş, çalışma arkadaşlarıyla olan iyi ilişkiler, güvenlik, iletişim, terfi olanakları, yönetim ile iyi ilişkiler önem taşımaktadır. Örgütün çalışana sağlamış olduğu sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş yerinin fiziki şartları da etkili olan faktörlerdir. Bu faktörler kişisel değil toplumsal niteliktedir. Analiz edilebilir, ölçülebilir, farklı işlerdeki ile karşılaştırılabilmektedir. Belirtilen durumların en uygun düzeyde yaşanması iş görenin işiyle bütünleşmesini yani iş doyumunu artırırken, kötü çalışma koşulları ise iş doyumunu azaltmaktadır (Erdem ve Çalış Duman, 2016).

Günümüzde iş görenler, örgütlerde özellikle insan unsurunun ön plana çıkmasından dolayı birer iç müşteri olarak görülmeye başlandığı söylenebilir. Bu noktada iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini yanıtlamak, onların sağlıklı, rahat ve güvenilir bir ortamda çalışmalarını sağlamak, moral ve maddi olarak onları tatmin etmek öncelikli olmalı ki dış müşterilerin tatmin edilmesi kolaylıkla sağlanabilmelidir (Erdem ve Çalış Duman, 2016). Örneğin, örgütlerde çalışma ortamındaki iyi bir havalandırma sistemi ya da öğle paydoslarında sağlanan küçük sosyal aktiviteler gibi daha pek çok verilebilecek örnekler ile çalışan tatmini ile birlikte müşteri tatminini de sağlamış olur.

Herzberg’e göre, iş tatmini kapsamında yaptığı çalışmalara dayanarak, iş doyumunu ve doyumsuzluğu kavramlarının birbirlerine zıt olmadıkları yönünde bir sonuca ulaşmıştır. Bununla birlikte Herzberg “Çift Etmen Kuramı”nı geliştirmiş ve iş tatminini belirleyen

iki temel unsurdan bahsetmiştir. Bu kurama göre, başarı ve takdir gibi etmenler iş doyumunu sağlarken bu etmenlerin olmaması durumunda iş doyumsuzluğuyla karşılaşmadığımızı belirtmiştir. Buna ilaveten kötü çalışma koşulları, düşük ücret gibi olumsuz şartlarda ise iş doyumsuzluğu yaşanırken, bu olumsuzlukların giderilmesi halinde iş doyumunun ortaya çıkmadığını savunmaktadır (Eğinli, 2009).

1.5.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

1.5.1.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin oluşmasında yüksek bir etkiye sahip olan kişisel faktörleri, bireyin doğumundan itibaren getirdiği çeşitli özellikler ile birlikte hayatı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde oluşmaktadır. Bireysel faktörler, bireylerin farklı düzeylerde tatmin yaşamasını sağlayan etmenler olarak ifade edilebilir. Bireyin mevcut durumunu değerlendirmesini doğrudan etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, pozisyonu, eğitim düzeyi, kişilik, zeka, medeni durum gibi daha çok etken olarak ifade etmek mümkündür (Sencan ve ark., 2013).

İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki, bireyin ihtiyaçları ve bilgi düzeyiyle ilgilidir. Daha açık bir şekilde ifade edecek olursak eğer, yaş ilerledikçe iş görenin deneyimleri artacağından dolayı iş tatmini de artacaktır. Luthans ve Thomas (1987)'a göre, yaşı daha büyük çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarının nedeni olarak teknolojideki değişiklikler, üretim ve performansa yönelik ölçümler ve yüksek derecede iş yükü olduğunu belirtmişlerdir (Eğinli, 2009).

Centres ve Bugental (1966)'a göre cinsiyetin iş doyumuna olan etkisinde, iş doyumunun kadınlarda daha yüksek bulunduğu, bunun nedeni olarak da kadınların iş ile ilgili sosyal faktörleri daha fazla önemsemeleri ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Buna ek olarak örgütlerde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre kendilerini daha fazla ifade ediyor, kendilerini gerçekleştirmeleri konusunda daha fazla fırsatlar buluyor olmaları iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır. Oshagbemi (2003)'e göre üniversite öğretim elemanları ile yaptığı çalışmalarında, iş tatmini ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyerek, akademik alanda çalışanların iş tatmininin hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olmasıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Eğinli, 2009).

İş doyumunu ve performans arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütte bireyin performansı yüksek olduğunda ödüllendirilmesi iş tatminini artıracaktır. Farklı bir ifadeyle, örgütte yüksek iş tatminine sahip birey, yüksek iş performansı sergilemektedir ya da tam tersi olarak da düşünülebilir (Eğinli, 2009).

1.5.1.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde çalışanların iş doyumunu, iş ve iş ortamına bağlı olarak etkileyen çok sayıda değişken mevcuttur. Bu değişkenler göz önüne alındığında iş için gerekli olan bilgi düzeyi ve becerilerden, işin çalışanına sağladığı sosyal ve ekonomik haklara kadar bir çok faktörü kapsamaktadır. İş doyumunun oluşmasındaki en temel faktörü, ücret olarak ifade etmek mümkündür. Ücret, çalışanın nezdinde sadece ekonomik bir kazanç olmayıp, örgüte sağladığı katkının ve verdiği emeğin bir değeri olarak görülmektedir (Eğinli, 2009). Bu nedenle bireyin aldığı ücret beklentisi ölçüsünde ya da fazla ise iş tatmininde artma, beklentisi altında ise iş tatmininde azalma görülür.

Bir örgütte fazla iş gücü devri varsa çalışanların genelde iş tatminsizliği yaşamaları muhtemeldir. İş görenlerin örgütten beklentilerinin karşılanmaması durumunda farklı bir iş arayışı içine girmeleri, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmemeleri ve mutsuz olmaları bu tatminsizliğin nedenidir (Eğinli, 2009).

1.6. DÜZCE, BOLU VE BARTIN İLLERİ ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİSİ

Yapılan araştırmalar ülkemizin 207.630 kilometrekaresinin, orman alanı olduğunu ortaya koymuştur. Bu orman alanının verimli orman olarak nitelendirilen 100.270 kilometrekarelik kısmından her yıl 10 milyon metreküp endüstriyel odun üretimi yapıldığını söylemek mümkündür <http://www.izto.org.tr/portals/0/argebulten/2014temmuzormanurunleri.pdf> (Erişim Tarihi 2 Temmuz 2019).

Orman ürünleri sanayi; ormanlardan elde edilmiş birincil ve ikincil ham maddelerin özellikle odunun çeşitli alet ve makineler ile işlenerek son kullanıma uygun hale getirilen işletmelerin oluşturduğu bir sanayi dalıdır (Karapınar ve ark., 2017).

Orman ürünleri sanayi, imalat sanayinin alt sektörü olarak da tanımlamak mümkündür. Bu sektörün kendi içerisinde alt sektörleri vardır. İmalat sanayi kapsamındaki gruplar 9 alt sektöre ayrılmaktadır. Bu alt gruplar içerisinde orman ürünleri ve mobilya sanayi

sektörü üçüncü sırada yer almaktadır (Gedik ve Batu, 2005).

Uluslararası standart sanayi sınıflandırmasına göre yapılan imalat sanayinin ikili bir alt sanayi grubu olarak nitelendirilen orman ürünleri sanayi; ana mal üretimini sağlayan sanayiler arasında yer alan ağaç ve mantar ürünleri ile tüketim malı üretimini sağlayan sanayiler arasında yer alan mobilya sanayinden oluşmaktadır (Gedik ve Batu, 2005).

Hammadde odunun işlenmesinde amaç ve uygulanan teknolojiler bakımından farklı görünümelerde olan orman ürünleri sanayi kolu genel olarak dört ana gruba ayrılmaktadır (Gedik ve Batu, 2005):

Birincil İmalat Sanayi: Bu grupta odunu doğrudan hammadde olarak kullanan sanayi çeşitleri yer almaktadır.

İkincil İmalat Sanayi: Bu grup birincil imalat sanayinin ürettiği ürünleri işlemektedir. Ahşap, doğrama, mobilya, parke gibi ürünleri üreten sanayi dallarını içine alan bir gruptur.

Diğer Orman Ürünleri Sanayi: Bu grup özel üretim gerektiren çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Oyuncak, silah dipçığı, kibrit, kalem, müzik aletleri, el aletleri parçaları, karoser, ayakkabı topuğu gibi daha aklımıza gelmeyen bir çok alanı kapsamaktadır.

Orman Tali Ürünleri Sanayi: Bu grupta ağacın kabuğu, tohumu, reçinesi, yaprağı, meyvesi, sığılası gibi ürünlerini değerlendiren sanayi kolları bulunmaktadır.

Düzce, Bolu ve Bartın illerinin orman ürünleri sanayisi bulunduğu bölge dolayısıyla Batı Karadeniz Bölgesinin sanayi yapısı kapsamında değerlendirilmektedir. Batı Karadeniz Bölgesi, orman alanlarının genişliği ve orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısının fazla olması sebebiyle Türkiye’de önemli ürün sağlayıcılar arasında bulunmaktadır. Bölge biyolojik çeşitlilik, orman alanlarının genişliği ve ürünlerin kalitesi açısından üreticilere Türkiye’de son yıllarda değişen ev ve yaşam tarzlarındaki akımlar ile değişen estetik ve kalite beklentilerini de karşılayabilme olanağı sağlamaktadır (Gedik ve Çil, 2015).

Batı Karadeniz Bölgesinde orman ürünleri sektöründe bölgedeki işletmeler değerlendirildiğinde genel olarak parke, kereste ve tomruk imalatı yapıldığı görülmektedir. Bölgenin Ticaret ve Sanayi Odası sicillerinde odun dışı orman ürünleri konusunda kayıtlar bulunmasına rağmen genellikle şahıs işletmeleri oldukları belirlenmiştir (Gedik ve Çil, 2015).

2. MATERİYAL VE YÖNTEM

2.1. MATERİYAL

Çalışma kapsamında Bolu, Düzce ve Bartın illerinde faaliyette bulunan orman ürünleri sanayi işletmelerinde çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışmanın performans ve verimlilikleri üzerine etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma esnasında Bolu, Düzce ve Bartın illeri Ticaret ve Sanayi Odalarının üye kayıtları incelenmiş ve orman ürünleri sanayisinde faaliyet gösteren işletme ve çalışan sayıları tespit edilmiştir (Anonim 2013, Anonim 2013a, Anonim 2013b). Bu kapsamda Bolu, Düzce ve Bartın illerinde çalışan sayısı 10 ve daha fazla olan 173 işletme ve toplam 4345 çalışan, çalışmanın evrenini oluşturmuştur (Çizelge 2,1).

Çizelge 2.1. Çalışmanın evreni.

İl	İşletme sayısı	Çalışan sayısı	Ulaşılmaması gereken anket sayısı	Ulaşılan anket sayısı
Bolu	88	1174	69	75
Düzce	66	2838	167	168
Bartın	19	333	19	37
Toplam	173	4345	255	280

Çalışma kapsamında belirlenen evrenden anket uygulanacak çalışan sayısını belirlemede örneklem yapılmadan evrenin tamamına gidilmesi hedeflenmiştir. Bu amaç için Eylül-Kasım 2013 döneminde evren içerisinde yer alan çalışanlarla yüz yüze görüşme (anket uygulama) yapılması için en az 2 defa gidilmiştir. Yapılan çalışmada, çalışma evrenini

istatistiki olarak temsil edecek örnekleme ulaşmak için uygulanacak anket sayısı hesaplanırken toplam çalışan sayısı olan 4345 çalışan dikkate alınarak 2.1 formülü yardımıyla örneklem hesaplanmıştır (Lemeshow ve ark., 1990).

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{N \cdot D^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} \quad (2.1)$$

Örneklem hesaplamasında kullanılan formülde; n: Örnek büyüklüğü (4345), Z^2 : Güven katsayısı (% 90'lık güven katsayısı 1,64 alınmıştır), P: Ölçmek istediğimiz özelliğin evrende bulunma ihtimali (Çalışmamızın çok amaçlı olmasından dolayı bu oran %50 alınmıştır), Q: 1-P, D: Kabul edilen örnekleme hatası (%5) şeklinde ele alınmıştır. %90 güven düzeyi için örnek büyüklüğü hesaplanmış ve yapılması gereken minimum anket sayısı 255 bulunmuştur. Çalışma kapsamında da toplam değerlendirilebilir 280 anket üzerinden istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır (Çizelge 2.1).

2.2. YÖNTEM

Çalışma kapsamında kullanılan anket formu literatürde yer alan benzer çalışmalardan yararlanılarak çalışma amacına uygun olacak şekilde Ek1'deki gibi geliştirilmiştir (Rizzo ve ark. 1970; Yıldırım, 1996; Neiderauer, 2006; Özgan, 2006; Tunç, 2008; Tarakcı, 2009; İnandı ve ark. 2013; Mamatoğlu, 2013).

Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisi işletmelerinde çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışmanın performans ve verimlilikleri üzerine etkilerinin araştırılması amacıyla tasarlanan anket formu 5 kısım, 14 farklı soru ve 52 yargıdan oluşmaktadır.

Anket formunun birinci kısmında katılımcılar hakkında bazı demografik özellikler 10 farklı soru ile sorgulanmıştır. Bu sorgulamalarda hem kapalı hem de açık uçlu sorulardan yararlanılmıştır. Anketin birinci kısmında sorgulanan bazı demografik özellikler; katılımcıların cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaşı, medeni durumu, gelir düzeyi gibi özelliklerdir.

Anketin ikinci kısmında katılımcıların iş doyumlarının analizi yapılmış ve bu analizde 7 yargıdan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumun kendi gelişimlerine ne kadar katkıda bulunduğu ve iş doyumları/memnuniyetleri sorgulanmıştır.

Anketin üçüncü kısmında katılımcıların performans değerlendirme algılarını ölçmek üzere 3 yargıdan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Hazırlanan ölçekte katılımcının kendisine göre, amirine göre ve iş arkadaşlarına göre performanslarının nasıl algılandığı sorgulanmıştır.

Anket formunun dördüncü kısmında örgütsel çatışma konusu Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinden yararlanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçek Özgan (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 28 yargıdan oluşmaktadır. Ölçekte katılımcıların bulundukları örgütte yaşanan bir çatışmaya verilen tepkiler ve çatışmanın nasıl üstesinden geldiği sorgulanmaktadır.

Anketin beşinci ve son kısmında ise rol çatışması-rol belirsizliği 14 farklı yargı ile sorgulanmıştır. Bu bölümde rol belirsizliği kapsamında katılımcı, işinde ne kadar yetkiye sahip olduğu ve kendisinden tam olarak ne beklediği bilgisi gibi sorular ile sorgulanmıştır. Rol çatışması ise, katılımcının kendisine verilen bir görevi yerine getirebilmek için bir kuralı ya da bir ilkeyi çiğnemek zorunda kalıp kalmadığı gibi sorular ile sorgulanmıştır. Sorgulamalarda ilgili yargılara katılım derecelerinin değerlendirilmesinde 5’li Likert ölçeğinden (1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım 4: Katılıyorum, 5: Tümüyle katılıyorum) yararlanılmıştır.

2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma bazı sınırlayıcı özellikler taşımaktadır. Çalışma Batı Karadeniz Bölgesindeki orman ürünleri sanayisinde sınırlı sayıda birey ile gerçekleştirilmiş olup, Türkiye genelinde de aynı sonuçların elde edileceği düşüncesi üzerinde kısıtlayıcı bir etkiye sahip olabilir. Çalışma kapsamında anket sonuçları ile elde edilen veriler, bireylerin kendi kendini değerlendirmesi ile ortaya çıkmıştır. Yani katılımcıları iş arkadaşları, amirleri ya da alt çalışanları değerlendirmemiştir. Bu durumda ortaya çıkan sonuçlarda katılımcının kendi algısı söz konusudur.

2.4. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma kapsamında aşağıda tanımlanan tanımlayıcı model kullanılmıştır. Şekil 2.1’de verilen modelden de görüldüğü gibi 10 hipotez kurulmuş ve test edilmiştir. Kurulan bu

hipotezler sırasıyla aşağıdaki gibidir.

H₀₁: Katılımcıların bazı demografik özellikleri ile katılımcıların iş doyum düzeyi yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₁: Katılımcıların bazı demografik özellikleri ile katılımcıların iş doyum düzeyi yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₂: Katılımcıların bazı demografik özellikleri ile katılımcıların performans değerlendirme algısı yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₂: Katılımcıların bazı demografik özellikleri ile katılımcıların performans değerlendirme algısı yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₃: Katılımcıların bazı demografik özellikleri ile örgütsel çatışma algısı yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₃: Katılımcıların bazı demografik özellikleri ile örgütsel çatışma algısı yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₄: Katılımcıların bazı demografik özellikleri ile rol çatışması/belirsizliği yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₄: Katılımcıların bazı demografik özellikleri ile rol çatışması/belirsizliği yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₅: Katılımcıların iş doyum düzeyleri yargıları ile performans değerlendirme algısı yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₅: Katılımcıların iş doyum düzeyleri yargıları ile performans değerlendirme algısı yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₆: Katılımcıların iş doyum düzeyleri yargıları ile örgütsel çatışma algısı yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₆: Katılımcıların iş doyum düzeyleri yargıları ile örgütsel çatışma algısı yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₇: Katılımcıların iş doyum düzeyleri yargıları ile rol çatışması/belirsizliği yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₇: Katılımcıların iş doyum düzeyleri yargıları ile rol çatışması/belirsizliği yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₈: Katılımcıların performans değerlendirme algısı yargıları ile örgütsel çatışma algısı yargıları arasında ilişki yoktur.

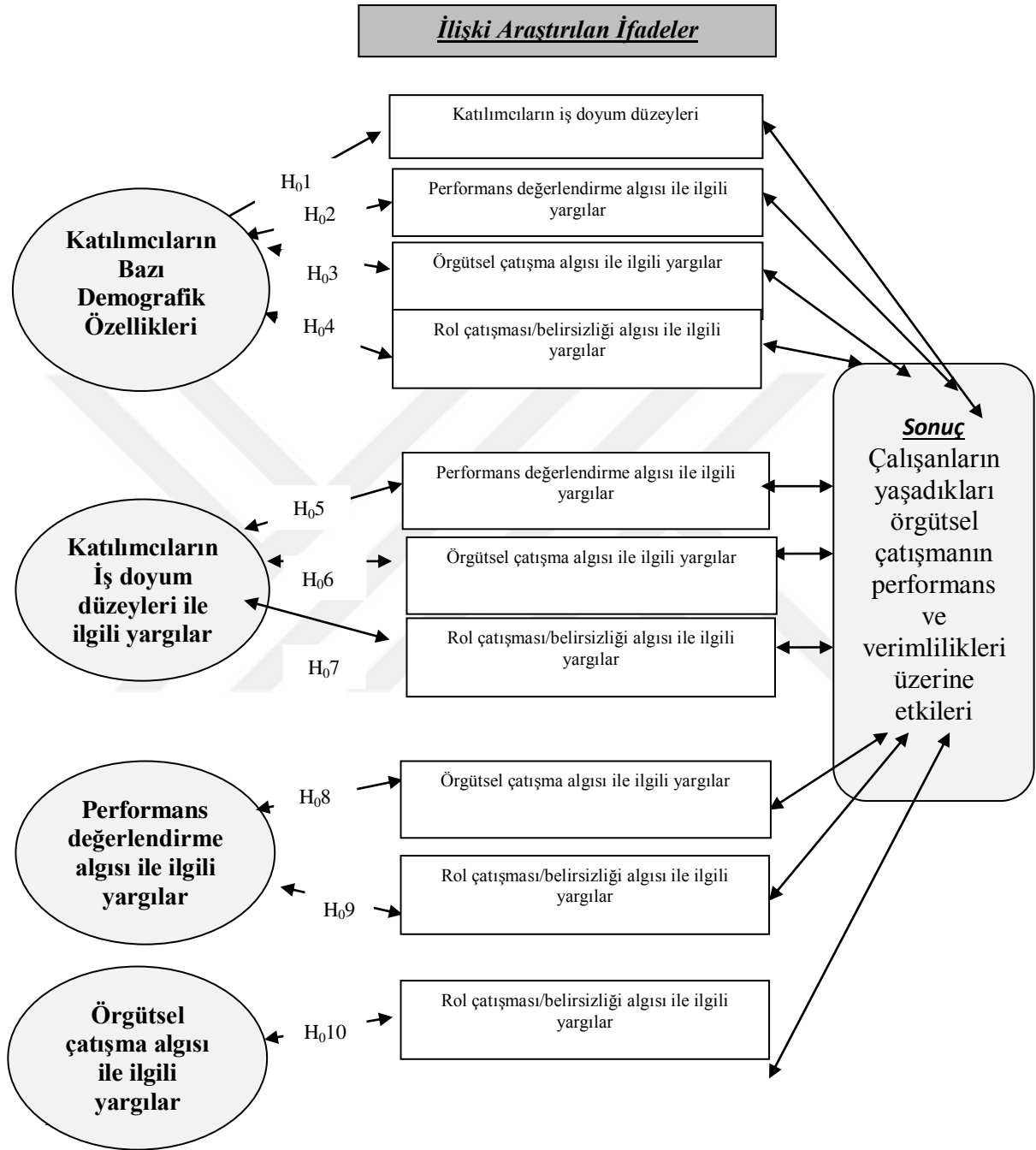
H₁₈: Katılımcıların performans değerlendirme algısı yargıları ile örgütsel çatışma algısı yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₉: Katılımcıların performans değerlendirme algısı yargıları ile rol çatışması/belirsizliği yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₉: Katılımcıların performans değerlendirme algısı yargıları ile rol çatışması/belirsizliği yargıları arasında ilişki vardır.

H₀₁₀: Katılımcıların örgütsel çatışma algısı yargıları ile rol çatışması/belirsizliği yargıları arasında ilişki yoktur.

H₁₁₀: Katılımcıların örgütsel çatışma algısı yargıları ile rol çatışması/belirsizliği yargıları arasında ilişki vardır.



Şekil 2.1. Araştırma modeli

Çalışmada istatistiksel değerlendirmeler yapılabilmesi için elde edilen anketlerde yer alan değişkenler kodlanmış ve bir veri tabanı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu veri tabanı üzerinden anket formunda yer alan soruların istatistiksel değerlendirmesi ve yukarıda

ortaya konulan araştırma modelinin istatistiksel analizi istatistik paket programı yardımıyla (SPSS, 2003) ve tanımlayıcı istatistikler, bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizi kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca çalışmada verilere geçerlilik ve güvenilirlik analizi de uygulanmıştır.



3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bolu, Düzce ve Bartın illerinde faaliyet gösteren orman ürünleri sanayisi işletmeleri çalışanları ile yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular öncelikli olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Sonrasında ise katılımcıların bazı demografik özellikleri, iş doyumu, performans değerlendirmesi, örgütsel çatışma, rol stresi değerlendirmeleri olarak beş ana başlık altında özetlenmiştir.

3.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Faktör analizi, özellikle sosyal bilimler, eğitim bilimleri, tıp, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda, birbirinden çok sayıdaki birbirleriyle ilişkili özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat oluşumu (olayı) açıklamakta yararlanılabilecek olanlarını bir araya toplayarak (gruplayarak) yeni bir isimle faktör olarak tanımlamayı sağlayan, yaygın kullanımı olan bir yöntemdir (Özdamar, 2002).

Kullanılan anket formunun faktör modeline uygun olup olmadığı konusunda karar verebilmek açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Bunun için, önce değişkenler arası korelasyon matrisi elde edilmiş ve Keiser Meyer Olkin'in (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsüne bakılarak model hakkında karar verilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin tümünün ve ayrı ayrı bölümlerinin güvenilirliği, Cronbach Alpha katsayısı ve örnekleme yeterlilik ölçüsü (KMO) sonuçları Çizelge 3.1'deki gibi hesaplanmıştır.

Çizelge 3.1. Kullanılan anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları.

Çalışma Türü	Cronbach Alpha Katsayısı	Güvenilirlik Sonucu	
		KMO Değeri	Barlett Değeri
İş doyum analizi	0,845	0,786	5755,471
Performans değerlendirme algısı analizi	0,770		
Örgütsel çatışma analizi	0,859		
Rol çatışması-rol belirsizliği analizi	0,741		
Anketin tümünün güvenilirlik analizi	0,900		

KMO'nun Örneklem Yeterliliği Ölçüsü = 0,786 ve Bartlett'in Küresellik testi = 5755,471; serbestlik derecesi $df = 1326$ ($p = 0,000$) bulunmuştur. Gözlenen korelasyon katsayılarının kısmi korelasyon katsayıları ile kıyaslanmasında kullanılan bir indeks olan KMO ölçüsü 0,5 ve altına düştüğünde değişkenlere faktör analizi uygulanması önerilmemektedir (Kalaycı, 2009). Çalışma kapsamında elde edilen KMO değerleri yorumlandığında bu veri grubunun faktör analizine uygun olduğu ve geçerlilik açısından bir sorun teşkil etmediği söylenilebilir.

Çalışma kapsamında verilere güvenilirlik analizi de uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,900 olarak tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin bölüm bölüm güvenilirlik analizi sonuçlarının da 0,741 ile 0,859 arasında değiştiği hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar dikkate alındığında, anketin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenilebilir. Zira alfanın 0,40'dan küçük olması ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40-0,60 arası düşük güvenilirlikte olduğunu, 0,60-0,80 arası güvenilir olduğunu, 0,80-1,0 arası ise yüksek güvenilirliğe karşılık geldiğini göstermektedir (Özdamar, 2002).

3.2. KATILIMCILAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bu bölümde Bolu, Düzce ve Bartın illeri orman ürünleri sanayisinde çalışan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, iş pozisyonu, iş deneyimi, gelir düzeyi gibi bazı demografik özellikleri irdelenmiştir.

3.2.1. Katılımcıların İş Pozisyonları

Bolu, Düzce ve Bartın illeri orman ürünleri sanayisinde çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki iş pozisyonları incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak işçi (%59,6) oldukları görülmektedir. İşçi yanında katılımcıların iş pozisyonları operatör (%10), işletme şefi/amiri (%9,6), yönetici (%7,1) şeklindedir (Çizelge 3.2).

Çizelge 3.2. Katılımcıların çalıştıkları iş pozisyonu.

Çalışılan Kurum	Sıklık	Oran (%)
Yönetici	20	7,1
Şef/amir	27	9,6
Usta	19	6,8
Operatör	28	10,0
İşçi	167	59,6
Büro elemanı	19	6,8
Toplam	280	100,0

Çalışma kapsamında katılımcıların bazı demografik özellikleri Çizelge 3.3’de verilmiştir. Çizelge 4 incelendiğinde katılımcıların %90,4’ünün erkek, %9,6’sının da kadın olduğu belirlenmiştir. katılımcıların yaşları irdelendiğinde 19 ile 59 yaş aralığında olduğu ve ortalama yaşın da 33,79 olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılan katılımcıların yaş gruplaması irdelendiğinde ise %50,7’sinin 26-35 yaş aralığında olduğu, %26,8 oranında 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir (Çizelge 3.3).

Katılımcıların eğitim durumları irdelendiğinde ise %17,9 oranında ilkokul, %16,1 oranında ortaokul, %45,4 oranında lise, %6,8 oranında önlisans ve %13,9 oranında da lisans mezunu Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayi çalışanının olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 3.3). Katılımcıların %66,7’sinin evli, %32,9’unun da bekar olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların mesleki deneyimleri incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip olanlar %36,8 oranında iken, 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olanların %13,2 ile en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki deneyim süreleri en az 1 yıl iken, fazla çalışma yılına sahip olan katılımcı 45 yıldır çalışmaktadır. Katılımcıların aynı işletmede çalışma süreleri irdelendiğinde ise 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip olanların oranı %65,7 iken, çalışma yılı arttıkça bu oranın azaldığı gözlemlenerek 21 yıl ve üzeri çalışma süresinin oranı %5 olarak belirlenmiştir. Aynı işletmede en az çalışma yılı 1 yıl iken, en fazla çalışma yılına sahip olan katılımcının 39 yıl çalıştığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların %57'si çalıştığı kurumda eğitim almışken, %43'ünün eğitim almadığı belirlenmiştir.

Çizelge 3.3. Katılımcıların bazı demografik özellikleri.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	253	90,4
	Kadın	27	9,6
Yaş Grubu	25 ve daha düşük	36	12,9
	26-35 arası	142	50,7
	36-45 arası	75	26,8
	46 ve daha büyük	27	9,6
Medeni Durumu	Evli	187	66,7
	Bekar	92	32,9
	Kayıp veri	1	0,4
Eşin çalışıp çalışmaması	Evet çalışıyor	63	33
	Hayır çalışmıyor	128	67
	Kayıp veri	89	31,8
Çocuk olup olmaması	Evet var	151	77,8
	Hayır yok	43	22,2
	Kayıp veri	86	30,7
Eğitim Durumu	İlkokul	50	17,9
	Ortaokul	45	16,1
	Lise	127	45,4
	Önlisans	19	6,8
	Lisans	39	13,9
Mesleki deneyim	5 yıl ve daha az	103	36,8
	6-10 yıl arası	73	26,1
	11-20 yıl arası	67	23,9
	21 yıl ve daha fazla	37	13,2

Çizelge 3.3 (devamı). Katılımcıların bazı demografik özellikleri.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Aynı işletmede çalışma süresi	5 yıl ve daha az	184	65,7
	6-10 yıl arası	50	17,9
	11-20 yıl arası	32	11,4
	21 yıl ve daha fazla	14	5
Çalışılan kurumda eğitim alıp almama	Evet alınmış	158	57
	Hayır alınmamış	119	43
	Kayıp veri	3	1,1

3.2.2. Katılımcıların İş Doyumlarının Analizi

Bu bölümde Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışan katılımcıların iş doyum düzeyleri irdelenmeye çalışılmıştır. İrdeme esnasında 7 yargılık bir ölçekten yararlanılmıştır. Kullanılan ölçekte beşli likert ölçeğinden (1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tümüyle Katılıyorum) faydalanılmıştır (Çizelge 3.4).

Çizelge 3.4. Katılımcıların iş doyum algılarının analizi.

İş doyum algısı yargıları	Ortalama	Standart sapma
Çalıştığım kurumun beni mesleki olarak geliştirdiğine inanıyorum.	4,17	0,91
Çalıştığım kurumun kişisel gelişimime katkıda bulunduğuna inanıyorum.	4,01	1,06
Bağlı bulunduğum yönetici performansımı adil bir şekilde değerlendirir.	3,93	1,01
Çalıştığım kurum iş performansımı artıracak konularda eğitim almamı sağlar.	3,75	1,12
Çalıştığım kurum kişisel gelişimimi destekleyecek konularda eğitim almamı sağlar.	3,58	1,20
Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğuna inanıyorum.	3,27	1,31
Aldığım ücret ailemin geçimini sağlamama yetiyor.	3,24	1,33

Çizelge 3.4 incelendiğinde katılımcıların iş doyum algısı yargılarından “Aldığım ücret ailemin geçimini sağlamama yetiyor.” yargısı en düşük katılım gösterilen yargı iken

“Çalıştığım kurumun beni mesleki olarak geliştirdiğine inanıyorum.” yargısına en fazla katılım gösterilmektedir.

Çizelge 3.5. Katılımcıların iş doyumu yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin çalıştığı kurumun kişisel gelişimine katkıda bulunmasına inanma durumu	Hiç katılmıyorum	8	2,9
	Katılmıyorum	25	9,1
	Kararsızım	28	10,2
	Katılıyorum	109	39,6
	Tümüyle katılıyorum	105	38,2
	Kayıp veri	5	1,8
Bireyin çalıştığı kurumun kendisini mesleki olarak geliştirdiğine inanma durumu	Hiç katılmıyorum	3	1,1
	Katılmıyorum	15	5,4
	Kararsızım	31	11,2
	Katılıyorum	111	40,2
	Tümüyle katılıyorum	116	42
	Kayıp veri	4	1,4
Bireyin çalıştığı kurumun iş performansını artıracak konularda eğitim almasını sağlaması durumu	Hiç katılmıyorum	11	4
	Katılmıyorum	37	13,4
	Kararsızım	39	14,1
	Katılıyorum	112	40,6
	Tümüyle katılıyorum	77	27,9
	Kayıp veri	4	1,4

Çizelge 3.5 (devamı). Katılımcıların iş doyumu yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin çalıştığı kurumun kişisel gelişimini destekleyecek konularda eğitim almasını sağlaması durumu	Hiç katılmıyorum	16	5,9
	Katılmıyorum	47	17,3
	Kararsızım	41	15,1
	Katılıyorum	100	36,8
	Tümüyle katılıyorum	68	25
	Kayıp veri	8	2,9
Bireyin aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olduğuna inanma durumu	Hiç katılmıyorum	26	9,4
	Katılmıyorum	69	25
	Kararsızım	47	17
	Katılıyorum	72	26,1
	Tümüyle katılıyorum	62	22,5
	Kayıp veri	4	1,4
Bireyin aldığı ücretin ailesinin geçimini sağlamasına yetmesi durumu	Hiç katılmıyorum	27	9,7
	Katılmıyorum	76	27,4
	Kararsızım	40	14,4
	Katılıyorum	72	26
	Tümüyle katılıyorum	62	22,4
	Kayıp veri	3	1,1
Bağlı bulunulan yöneticinin bireyin performansını adil bir şekilde değerlendirmesi durumu	Hiç katılmıyorum	11	4
	Katılmıyorum	16	5,8
	Kararsızım	35	12,7
	Katılıyorum	132	48
	Tümüyle katılıyorum	81	29,5
	Kayıp veri	5	1,8

Çizelge 3.5 incelendiğinde katılımcıların ortalama %80’lik bir diliminin çalıştığı kurumun kişisel gelişimine katkıda bulunduğuna katılmakta olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumun kendilerini mesleki olarak geliştirdiğine inanmaları durumuna, %82’lik bir dilimle katılmakta oldukları belirlenmiştir.

Katılımcılar, çalıştıkları kurumun iş performanslarını artıracak konularda eğitim almalarını sağlaması durumuna %40,6 oranında katılmakta iken, %4 oranında hiç katılmamakta oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların, çalıştıkları kurumun kişisel gelişimlerini destekleyecek konularda eğitim almalarını sağlaması durumuna katılma oranları %36,8 iken, %5,9 oranında hiç katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların, aldıkları ücretin yaptıkları işin karşılığı olduğuna inanma durumları, %26,1 oranında katılıyorum iken %25 oranında katılmıyorum yanıtıyla birbirine yakın oranlar olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların aldıkları ücretin ailelerinin geçimini sağlamasına yetmesi durumuna en yüksek oranda %27,4 ile katılmıyorum, en düşük oranda %9,7 hiç katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların, bağlı bulundukları yöneticinin performanslarını adil bir şekilde değerlendirmesine inanmaları durumu en yüksek dilimle %48 oranında katılıyorum iken, en düşük oran %4 hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

3.2.3. Katılımcıların Performans Değerlendirme Algılarının Analizi

Bu bölümde Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışmakta olan katılımcıların performans değerlendirme algısı düzeyleri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sırasında 3 soruluk bir ölçekten yararlanılmıştır. Kullanılan ölçekte beşli likert ölçeğinden (1 İş yerinin beklentisinin çok altındadır, 2 İş yeri beklentisinin biraz altındadır, 3 İş yerinin beklentisi kadardır, 4 İş yeri beklentisinin biraz üzerindedir, 5 İş yeri beklentisinin üzerindedir) faydalanılmıştır (Çizelge 3.6).

Çizelge 3.6. Performans değerlendirme algılarının analizi.

Performans değerlendirme algısı yargıları	Ortalama	Standart sapma
Amirime göre iş yerindeki performansım	3,96	0,94
Bana göre iş yerindeki performansım	4,06	0,97
Arkadaşlarıma göre iş yerindeki performansım	4,07	0,90

Çizelge 3.6 incelendiğinde katılımcıların performans değerlendirme algılarından amirine göre katılımcının iş yerindeki performansı “iş yeri performans beklentisi kadardır” denilebilir. Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi dikkate alındığında, amirinin belirlediği performans beklentisinin üzerinde ve iş yeri beklentisini karşılayabilir düzeydedir. Arkadaşlarının performansını değerlendirmesi konusundaki algısıyla katılımcı, en yüksek performansta olarak görülse de bu durum iş yeri beklentisinin üzerine çıkamamıştır.

Çizelge 3.7. Katılımcıların performans değerlendirme yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireye göre iş yerindeki performansı	İş yeri beklentisinin çok altındadır	5	1,8
	İş yeri beklentisinin biraz altındadır	8	2,9
	İş yerinin beklentisi kadardır	67	24,2
	İş yeri beklentisinin biraz üzerindedir	81	29,2
	İş yeri beklentisinin üzerindedir	116	41,9
	Kayıp veri	3	1,1
Amirine göre iş yerindeki performansı	İş yeri beklentisinin çok altındadır	4	1,4
	İş yeri beklentisinin biraz altındadır	12	4,3
	İş yerinin beklentisi kadardır	68	24,6
	İş yeri beklentisinin biraz üzerindedir	99	35,9
	İş yeri beklentisinin üzerindedir	93	33,7
	Kayıp veri	4	1,4

Çizelge 3.7 (devamı). Katılımcıların performans değerlendirme yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
İş arkadaşlarına göre iş yerindeki performansı	İş yerinin beklentisinin çok altındadır	3	1,1
	İş yeri beklentisinin biraz altındadır	5	1,8
	İş yerinin beklentisi kadardır	70	25,4
	İş yeri beklentisinin biraz üzerindedir	90	32,6
	İş yeri beklentisinin üzerindedir	108	39,1
	Kayıp veri	4	1,4

Çizelge 3.7 incelendiğinde katılımcıların kendilerine göre iş yerindeki performansları % 41,9 oranında iş yeri beklentisinin üzerinde iken, %1,8 oranında iş yeri beklentisinin çok altında olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların amirlerine göre iş yeri performansları %35,9 iş yeri beklentisinin biraz üzerinde iken, %33,7 iş yeri beklentisinin üzerindedir ifadesi ona en yakın oran olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların iş arkadaşlarına göre iş yerindeki performansları değerlendirildiğinde %39,1 iş yeri beklentisinin üzerinde iken, %1,1 oranı ile iş yeri beklentisinin çok altında olduğu gözlemlenmektedir.

3.2.4. Katılımcıların Örgütsel Çatışma Düzeylerinin Analizi

Bu bölümde Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışmakta olan katılımcıların örgütsel çatışma düzeyleri irdelenmeye çalışılmıştır. Araştırma esnasında 28 soruluk bir ölçekten yararlanılmıştır. Kullanılan ölçekte beşli likert ölçeğinden (1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tümüyle Katılıyorum) faydalanılmıştır(Çizelge 3.8).

Çizelge 3.8. Katılımcıların örgütsel çatışma yargılarının analizi.

Örgütsel çatışma yargıları	Ortalama	Standart sapma
Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	4,32	0,80

Çizelge 3.8 (devamı). Katılımcıların örgütsel çatışma yargılarının analizi.

Örgütsel çatışma yargıları	Ortalama	Standart sapma
Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	4,29	0,79
Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	4,24	0,90
Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	4,23	0,87
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.	4,22	0,88
Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	4,19	0,83
Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	4,15	0,88
Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yaparım.	4,15	0,87
Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	4,12	0,88
Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	4,10	0,94
Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	4,09	0,84
Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	4,08	0,87
İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	4,01	1,04
İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	3,98	0,99
Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	3,93	0,89
İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	3,89	1,04
Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.	3,73	1,02
İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	3,71	1,11
Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi, ödün de verebilirim.	3,65	1,09
İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	3,58	1,22
İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	3,53	1,23
Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	3,51	1,17
Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	3,37	1,22
İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	3,29	1,23
İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.	3,27	1,26
Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	3,16	1,36

Çizelge 3.8 (devamı). Katılımcıların örgütsel çatışma yargılarının analizi.

Örgütsel çatışma yargıları	Ortalama	Standart sapma
İş arkadaşlarımdan dileklerine boyun eğirim.	2,87	1,24
İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınıyorum.	2,71	1,40

Çizelge 3.8 incelendiğinde katılımcıların örgütsel çatışma yargılarından ‘‘Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım’’ yargısı en fazla katılımı alırken, ‘‘İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınıyorum’’ yargısı en az katılım gösterilen yargı olmuştur.

Çizelge 3.9. Katılımcıların örgütsel çatışma yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarıyla birlikte ele almaya çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	4	1,4
	Katılmıyorum	6	2,2
	Kararsızım	17	6,2
	Katılıyorum	120	43,5
	Tümüyle katılıyorum	129	46,7
	Kayıp veri	4	1,4
Bireyin genellikle iş arkadaşlarının gereksinimlerini karşılamaya çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	6	2,2
	Katılmıyorum	20	7,3
	Kararsızım	12	4,4
	Katılıyorum	139	50,5
	Tümüyle katılıyorum	98	35,6
	Kayıp veri	5	1,8
Bireyin kendini ortaya atmaktan kaçınması ve iş arkadaşlarıyla olan çatışmalarını kendine saklamaya çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	36	13,1
	Katılmıyorum	69	25,1
	Kararsızım	46	16,7
	Katılıyorum	64	23,3
	Tümüyle katılıyorum	60	21,8
	Kayıp veri	5	1,8
Bireyin görüşlerini, iş arkadaşlarının görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	1	0,4
	Katılmıyorum	16	5,8
	Kararsızım	20	7,3
	Katılıyorum	131	47,6
	Tümüyle katılıyorum	107	38,9
	Kayıp veri	5	1,8

Çizelge 3.9 (devamı). Katılımcıların örgütsel çatışma yargıları.

Seçenekler	Sıklık	Oran (%)	
Bireyin, sorunların tüm iş arkadaşlarının beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	4	1,4
	Katılmıyorum	9	3,3
	Kararsızım	34	12,3
	Katılıyorum	141	51,1
	Tümüyle katılıyorum	88	31,9
	Kayıp veri	4	1,4
Bireyin iş arkadaşlarıyla görüş farklılıklarını açıkça konuşmaktan genellikle kaçınması durumu	Hiç katılmıyorum	19	6,9
	Katılmıyorum	48	17,5
	Kararsızım	44	16,1
	Katılıyorum	96	35
	Tümüyle katılıyorum	67	24,5
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin, çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	5	1,8
	Katılmıyorum	14	5,1
	Kararsızım	21	7,7
	Katılıyorum	149	54,4
	Tümüyle katılıyorum	85	31
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin fikirlerini kabul ettirmek için etkisini kullanması durumu	Hiç katılmıyorum	16	5,9
	Katılmıyorum	46	16,8
	Kararsızım	50	18,3
	Katılıyorum	104	38,1
	Tümüyle katılıyorum	57	20,9
	Kayıp veri	7	2,5
Bireyin istediğı doğrultuda karar çıkması için otoritesini kullanması durumu	Hiç katılmıyorum	21	7,7
	Katılmıyorum	63	23
	Kararsızım	56	20,4
	Katılıyorum	83	30,3
	Tümüyle katılıyorum	51	18,6
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin iş arkadaşlarının dileklerini genellikle göz önüne alması durumu	Hiç katılmıyorum	4	1,5
	Katılmıyorum	13	4,8
	Kararsızım	55	20,2
	Katılıyorum	126	46,3
	Tümüyle katılıyorum	74	27,2
	Kayıp veri	8	2,9

Çizelge 3.9 (devamı). Katılımcıların örgütsel çatışma yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin iş arkadaşlarının dileklerine boyun eğmesi durumu	Hiç katılmıyorum	37	13,6
	Katılmıyorum	85	31,3
	Kararsızım	61	22,4
	Katılıyorum	55	20,2
	Tümüyle katılıyorum	34	12,5
	Kayıp veri	8	2,9
Bireyin sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarıyla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunması	Hiç katılmıyorum	3	1,1
	Katılmıyorum	7	2,5
	Kararsızım	19	6,9
	Katılıyorum	125	45,5
	Tümüyle katılıyorum	121	44
	Kayıp veri	5	1,8
Bireyin iş arkadaşlarına genellikle ayrıcalık tanınması durumu	Hiç katılmıyorum	26	9,5
	Katılmıyorum	59	21,5
	Kararsızım	56	20,4
	Katılıyorum	80	29,2
	Tümüyle katılıyorum	53	19,3
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol önermesi durumu	Hiç katılmıyorum	7	2,6
	Katılmıyorum	8	2,9
	Kararsızım	16	5,8
	Katılıyorum	131	47,8
	Tümüyle katılıyorum	112	40,9
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarıyla görüşmelerde bulunması durumu	Hiç katılmıyorum	4	1,5
	Katılmıyorum	12	4,4
	Kararsızım	29	10,6
	Katılıyorum	123	44,9
	Tümüyle katılıyorum	106	38,7
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	10	3,6
	Katılmıyorum	21	7,6
	Kararsızım	25	9,1
	Katılıyorum	120	43,6
	Tümüyle katılıyorum	99	36
	Kayıp veri	5	1,8

Çizelge 3.9 (devamı). Katılımcıların örgütsel çatışma yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin iş arkadaşlarıyla yüz yüze gelmekten kaçınması durumu	Hiç katılmıyorum	65	23,8
	Katılmıyorum	80	29,3
	Kararsızım	38	13,9
	Katılıyorum	49	17,9
	Tümüyle katılıyorum	41	15
	Kayıp veri	7	2,5
Bireyin, istediği doğrultuda karar çıkması için uzmanlığını kullanması durumu	Hiç katılmıyorum	18	6,6
	Katılmıyorum	48	17,6
	Kararsızım	33	12,1
	Katılıyorum	107	39,2
	Tümüyle katılıyorum	67	24,5
	Kayıp veri	7	2,5
Bireyin genellikle iş arkadaşlarının önerilerine uyması durumu	Hiç katılmıyorum	4	1,5
	Katılmıyorum	38	13,9
	Kararsızım	50	18,3
	Katılıyorum	116	42,5
	Tümüyle katılıyorum	65	23,8
	Kayıp veri	7	2,5
Bireyin uzlaşma için bazı şeyleri alabileceği gibi ödün de verebilmesi durumu	Hiç katılmıyorum	9	3,3
	Katılmıyorum	40	14,5
	Kararsızım	52	18,9
	Katılıyorum	110	40
	Tümüyle katılıyorum	64	23,3
	Kayıp veri	5	1,8
Bireyin, kendisini ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip etmesi durumu	Hiç katılmıyorum	3	1,1
	Katılmıyorum	14	5,1
	Kararsızım	25	9,1
	Katılıyorum	104	38
	Tümüyle katılıyorum	128	46,7
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	5	1,8
	Katılmıyorum	8	2,9
	Kararsızım	37	13,5
	Katılıyorum	122	44,5
	Tümüyle katılıyorum	102	37,2
	Kayıp veri	6	2,1

Çizelge 3.9 (devamı). Katılımcıların örgütsel çatışma yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yapması durumu	Hiç katılmıyorum	4	1,5
	Katılmıyorum	14	5,1
	Kararsızım	20	7,3
	Katılıyorum	135	49,1
	Tümüyle katılıyorum	102	37,1
	Kayıp veri	5	1,8
Bireyin iş arkadaşlarının beklentilerini karşılamaya çalışması durumu	Hiç katılmıyorum	11	4
	Katılmıyorum	22	8
	Kararsızım	32	11,7
	Katılıyorum	131	47,8
	Tümüyle katılıyorum	78	28,5
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanması durumu	Hiç katılmıyorum	17	6,2
	Katılmıyorum	66	24,2
	Kararsızım	43	15,8
	Katılıyorum	93	34,1
	Tümüyle katılıyorum	54	19,8
	Kayıp veri	7	2,5
Bireyin inciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarıyla olan anlaşmazlıklarını kendisine saklaması durumu	Hiç katılmıyorum	16	5,8
	Katılmıyorum	25	9,1
	Kararsızım	49	17,8
	Katılıyorum	118	42,9
	Tümüyle katılıyorum	67	24,4
	Kayıp veri	5	1,8
Bireyin iş arkadaşlarıyla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınması durumu	Hiç katılmıyorum	9	3,3
	Katılmıyorum	17	6,2
	Kararsızım	33	12
	Katılıyorum	127	46,2
	Tümüyle katılıyorum	89	32,4
	Kayıp veri	5	1,8
Bireyin sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarıyla çalışmaya çaba göstermesi durumu	Hiç katılmıyorum	7	2,5
	Katılmıyorum	6	2,2
	Kararsızım	19	6,9
	Katılıyorum	129	46,9
	Tümüyle katılıyorum	114	41,5
	Kayıp veri	5	1,8

Çizelge 3.9'a göre katılımcıların herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için, meseleleri iş arkadaşlarıyla birlikte ele almaya çalışması durumuna

%90,2 oranında katılmakta oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların genellikle iş arkadaşlarının gereksinimlerini karşılamaya çalışmaları durumu %50,5 oranında katılıyorum iken, %2,2 hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar kendilerini ortaya atmaktan kaçınmaları ve iş arkadaşlarıyla olan çatışmalarını kendilerine saklamaya çalışmaları durumuna %25,1 oranında katılmıyorum yanıtını verirken, %13,1 oranında hiç katılmıyorum yanıtını vermektedir.

Katılımcılar, görüşlerini iş arkadaşlarının görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışmaları durumunu %86,5 oranında katılıyorum olarak yanıtlamışlardır.

Bireyin yaşanan sorunların tüm iş arkadaşlarının beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için birlikte çalışmaları durumuna %83 oranında katılmakta olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların görüş farklılıklarını iş arkadaşlarıyla açıkça konuşmaktan genellikle kaçınmaları durumuna verdikleri en yüksek yanıt %35 oranında katılıyorum iken, %6,9 oranında hiç katılmıyorum maddesi en düşük yanıtlanan madde olmuştur.

Katılımcıların çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışmaları durumu %54,4 oranında katılıyorum iken, %31 oranında tümüyle katılıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar fikirlerini kabul ettirmek için etkimi kullanırım ifadesini %38,1 oranında katılıyorum olarak yanıtlarken, %5,9 oranında hiç katılmıyorum olarak yanıtladıkları belirlenmiştir.

Katılımcılar istediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım ifadesini %30,3 oranında katılıyorum diyerek yanıtlarken, %7,7 oranında hiç katılmıyorum diyerek yanıtlamış oldukları gözlemlenmiştir.

Katılımcıların genellikle iş arkadaşlarının dileklerini göz önüne alması durumu %46,3 oranında katılıyorum iken, %1,5 oranında hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların iş arkadaşlarının dileklerine boyun eğmeleri durumuna verdikleri yanıt %31,3 oranında katılmıyorum iken, %12,5 oranında tümüyle katılıyorum olarak gözlemlenmiştir.

Katılımcıların sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarıyla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunması durumu %45,5 oranında katılıyorum ve %44 oranında tümüyle katılıyorum olarak yanıtlanmış olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların genellikle iş arkadaşlarına ayrıcalık tanımaları durumuna verdikleri yanıt %29,2 oranında katılıyorum iken, %9,5 oranında hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için orta bir yol önermeleri durumuna %47,8 oranında katılıyorum yanıtını verirken, %2,6 oranında hiç katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Katılımcılar uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarıyla görüşmelerde bulunmaları durumuna %44,9 oranında katılıyorum ve %1,5 oranında hiç katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışmaları durumuna %43,6 katılıyorum ve %3,6 hiç katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların iş arkadaşlarıyla yüz yüze gelmekten kaçınmaları durumuna verdikleri yanıt %29,3 katılmıyorum ve %23,8 hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar istedikleri doğrultuda karar çıkması için uzmanlıklarını kullanmaları durumuna %39,2 katılıyorum yanıtını verirken, %6,6 hiç katılmıyorum yanıtını verdikleri gözlemlenmiştir.

Katılımcıların genellikle iş arkadaşlarının önerilerine uymaları konusunda verdikleri yanıt %42,5 katılıyorum ve %1,5 hiç katılmıyorum olmuştur.

Katılımcılar uzlaşma için bazı şeyleri alabilecekleri gibi ödün de verebilmeleri durumuna %40 oranında katılıyorum yanıtını verirken, katılımcıların %3,3 oranında hiç katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların kendilerini ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip etmeleri durumuna en yüksek katılım ile %46,7 oranında tümüyle katılıyorum maddesi olmuşken, %38 katılıyorum maddesi onu izleyen en yüksek ikinci katılım oranı olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların, sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışmaları durumu en yüksek oranla %44,5 katılıyorum iken, onu takip

eden ikinci yüksek oran %37,2 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yapmaları durumunu en yüksek oranla %49,1 katılıyorum oluşturmuşken, en düşük %1,5 oranıyla hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların iş arkadaşlarının beklentilerini karşılamaya çalışmaları durumu %47,8 oranında katılıyorum iken, %4 oranında hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim güçlerini kullanmaları durumu %34,1 oranında katılıyorum olarak belirlenirken, en düşük olarak %6,2 oranında hiç katılmıyorum ifadesi gözlemlenmiştir.

Katılımcıların inciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarıyla olan anlaşmazlıklarını kendilerine saklamaya çalışmaları durumu %42,9 ile katılıyorum olarak en yüksek katılım oranıyla yerini alırken, %5,8 oranında hiç katılmıyorum ile en düşük katılımı göstermiştir.

Katılımcıların iş arkadaşlarıyla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınmaları durumu %46,2 oranında katılıyorum iken, %3,3 oranında hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların, sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarıyla çalışmaya çaba göstermeleri durumu en yüksek katılım ile %46,9 oranında katılıyorum olarak belirlenirken, %2,2 oranında katılmıyorum ile en düşük katılımı aldığı gözlemlenmiştir.

3.2.5. Katılımcıların Rol Çatışması Düzeylerinin Analizi

Bu bölümde Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışmakta olan katılımcıların rol stresi düzeyleri irdelenmeye çalışılmıştır. İnceleme esnasında 14 yargılık bir ölçekten yararlanılmıştır. Kullanılan ölçekte beşli likert ölçeğinden (1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tümüyle Katılıyorum) faydalanılmıştır (Çizelge 3.10.).

Çizelge 3.10. Katılımcıların rol stresi yargılarının analizi.

Rol Stresi Yargıları	Ortalama	Standart Sapma
Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	4,24	0,84

Çizelge 3.10 (devamı). Katılımcıların rol stresi yargılarının analizi.

Rol Stresi Yargıları	Ortalama	Standart Sapma
Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.	4,20	0,86
Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan yada yardımı olmadan da görevimi yapabilirim.	4,18	0,94
Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.	4,14	0,97
İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.	4,11	1,01
Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.	4,03	0,91
İki ya da daha fazla kişiden emirler alabiliyorum.	3,79	1,24
Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum.	3,79	1,08
Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.	3,79	1,04
Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubuyla birlikte çalışıyorum.	3,41	1,41
Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara ters hareket etmek zorunda kalıyorum.	3,16	1,34
Biri tarafından kabul edilirken diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapıyorum.	3,13	1,29
İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim.	3,02	1,39
Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum.	2,63	1,32

Çizelge 3.10 incelendiğinde katılımcıların rol stresi yargılarından “Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum” yargısı en yüksek katılımı alırken, “Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum” yargısı en az katılım gösterilen yargı olmuştur.

Çizelge 3.11. Katılımcıların rol stresi yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin ne kadar yetkiye sahip olduğunu bilmesi durumu	Hiç katılmıyorum	8	2,9
	Katılmıyorum	11	4
	Kararsızım	32	11,7
	Katılıyorum	107	39,2
	Tümüyle katılıyorum	115	42,1
	Kayıp veri	7	2,5

Çizelge 3.11 (devamı). Katılımcıların rol stresi yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin işiyle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar olması durumu	Hiç katılmıyorum	9	3,3
	Katılmıyorum	16	5,8
	Kararsızım	23	8,4
	Katılıyorum	114	41,6
	Tümüyle katılıyorum	112	40,9
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalması durumu	Hiç katılmıyorum	78	28,7
	Katılmıyorum	110	40,4
	Kararsızım	43	15,8
	Katılıyorum	32	11,8
	Tümüyle katılıyorum	9	3,3
	Kayıp veri	8	2,9
Bireyin zamanını uygun bir şekilde planlayabiliyor olması durumu	Hiç katılmıyorum	6	2,2
	Katılmıyorum	37	13,6
	Kararsızım	35	12,8
	Katılıyorum	126	46,2
	Tümüyle katılıyorum	69	25,3
	Kayıp veri	7	2,5
Bireyin herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan da görevini yapabiliyor olması durumu	Hiç katılmıyorum	6	2,2
	Katılmıyorum	14	5,1
	Kararsızım	24	8,8
	Katılıyorum	112	40,9
	Tümüyle katılıyorum	118	43,1
	Kayıp veri	6	2,1
Bireyin sorumluluklarının ne olduğunu biliyor olması durumu	Hiç katılmıyorum	4	1,5
	Katılmıyorum	9	3,3
	Kararsızım	21	7,7
	Katılıyorum	122	44,7
	Tümüyle katılıyorum	117	42,9
	Kayıp veri	7	2,5
Bireyin görevini başarmak için bazı karar ya da kurallara ters hareket etmek zorunda kalması durumu	Hiç katılmıyorum	58	21,2
	Katılmıyorum	66	24,2
	Kararsızım	39	14,3
	Katılıyorum	82	30
	Tümüyle katılıyorum	28	10,3
	Kayıp veri	7	2,5

Çizelge 3.11 (devamı). Katılımcıların rol stresi yargıları.

Seçenekler	Sıklık	Oran (%)	
Bireyin birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubuyla birlikte çalışıyor olması durumu	Hiç katılmıyorum	82	30,1
	Katılmıyorum	73	26,8
	Kararsızım	23	8,5
	Katılıyorum	63	23,2
	Tümüyle katılıyorum	31	11,4
	Kayıp veri	8	2,9
Bireyin kendisinden tam olarak ne beklendiğini biliyor olması durumu	Hiç katılmıyorum	4	1,5
	Katılmıyorum	8	2,9
	Kararsızım	30	11
	Katılıyorum	118	43,2
	Tümüyle katılıyorum	113	41,4
	Kayıp veri	7	2,5
Bireyin iki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyor olması durumu	Hiç katılmıyorum	91	34
	Katılmıyorum	103	38,4
	Kararsızım	24	9,0
	Katılıyorum	28	10,4
	Tümüyle katılıyorum	22	8,2
	Kayıp veri	12	4,3
Bireyin, biri tarafından kabul edilirken diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapıyor olması durumu	Hiç katılmıyorum	51	18,8
	Katılmıyorum	64	23,6
	Kararsızım	51	18,8
	Katılıyorum	78	28,8
	Tümüyle katılıyorum	27	10
	Kayıp veri	9	3,2
Bireyin işiyle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevini yapabiliyor olması durumu	Hiç katılmıyorum	40	14,8
	Katılmıyorum	82	30,4
	Kararsızım	35	13
	Katılıyorum	58	21,5
	Tümüyle katılıyorum	55	20,4
	Kayıp veri	10	3,6
Bireyin göreviyle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamaların yeterli olması durumu	Hiç katılmıyorum	5	1,9
	Katılmıyorum	15	5,6
	Kararsızım	32	11,9
	Katılıyorum	133	49,3
	Tümüyle katılıyorum	85	31,5
	Kayıp veri	10	3,6

Çizelge 3.11 (devamı). Katılımcıların rol stresi yargıları.

Seçenekler		Sıklık	Oran (%)
Bireyin çoğu kez gereksiz işlerle uğraşması durumu	Hiç katılmıyorum	33	12,2
	Katılmıyorum	47	17,4
	Kararsızım	36	13,3
	Katılıyorum	96	35,6
	Tümüyle katılıyorum	58	21,5
	Kayıp veri	10	3,6

Çizelge 3.11 incelendiğinde katılımcıların ne kadar yetkiye sahip olduklarını bilmelerine dair en yüksek katılım ile %42,1 oranında tümüyle katılıyorum olurken, ona en yakın katılım gösteren oran %39,2 katılıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların işleriyle ilgili belirgin ve planlanmış hedefleri ve amaçları olması durumu en yüksek katılım ile %41,6 oranında katılıyorum ve %40,9 oranında tümüyle katılıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyor olmaları durumuna verilen en yüksek katılım oranı %40,4 katılmıyorum iken, en düşük katılım gösterilen madde %3,3 oranında tümüyle katılıyorum olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar zamanlarını uygun bir şekilde planlayabiliyor olmalarına %46,2 oranında katılmakta iken, %2,2 oranında hiç katılmıyorum yanıtını verdikleri gözlemlenmiştir.

Katılımcılar herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan da görevlerini yapabilir olmaları konusuna %43,1 oranında tümüyle katılıyorum ve %40,9 katılıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcılar sorumluluklarının ne olduğunu bilmeleri konusuna en yüksek katılım ile %44,7 oranında katılıyorum ve %42,9 oranında tümüyle katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Katılımcılar görevlerini başarmak için bazı karar ya da kurallara ters hareket etmek zorunda kalmaları konusunda %30 oranında katılıyorum yanıtını verirken, en az katılım gösteren madde %10,3 oranında tümüyle katılıyorum maddesi olmuştur.

Katılımcılar birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubuyla birlikte çalışıyor olmaları durumunu en yüksek katılım ile %30,1 oranında hiç katılmıyorum ve en

düşük katılım ile %8,5 oranında kararsızım olarak yanıtlamışlardır.

Katılımcılar kendilerinden tam olarak ne beklendiğini biliyor olmaları durumunu %43,2 oranında katılıyorum ve %41,4 oranında tümüyle katılıyorum olarak ifade etmektedirler.

Katılımcılar iki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyor olmaları durumunu %38,4 oranında katılmıyorum ve %34 oranında hiç katılmıyorum olarak yanıtlamışlardır.

Katılımcılar biri tarafından kabul edilirken diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapıyor olma durumlarını en yüksek katılım ile %28,8 oranında katılıyorum ve en düşük katılım ile %10 oranında tümüyle katılıyorum olarak değerlendirmişlerdir.

Katılımcılar işleriyle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevlerini yapabiliyor olmaları konusunda %30,4 oranında katılmıyorum yanıtını verirken, en az katılım ile %13,0 oranında kararsızım yanıtını verdikleri gözlemlenmiştir.

Katılımcılar görevleriyle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamaların yeterliliği konusuna %49,3 oranında katılmakta iken %1,9 oranında hiç katılmamakta oldukları belirlenmiştir.

Katılımcılar çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyor olmaları durumunu %35,6 oranında katılıyorum olarak yanıtlarken, %12,2 oranında hiç katılmıyorum olarak yanıtladıkları belirlenmiştir.

3.3. HİPOTEZ YARGILARININ ANALİZİ

Bu bölümde korelasyon analizi, bağımlı t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çizelge 3.12. Korelasyon analizi sonuçları (Demografik değişkenler, iş tatmini, performans değerlendirme algısı,, örgütsel çatışma, rol stresi)

	Katılımcının görev ve pozisyonu	Bana göre iş yerindeki performansım	Amirime göre iş yerindeki performansım
Katılımcının görev ve pozisyonu	1		
Bana göre iş yerindeki performansım	-0,091	1	
Amirime göre iş yerindeki performansım	-0,087	0,540**	1
İş arkadaşlarıma göre iş yerindeki performansım	0,023	0,424**	0,625**
Performans toplam	-0,062	0,790**	0,868**
İş tatmini toplam	0,092	0,138*	0,261**
Bütünleştirme	0,101	0,105	0,230**
Ödün verme	0,035	0,071	0,078
Hükmetme	0,017	0,159**	0,234**
Kaçınma	0,059	0,067	0,146*
Uzlaşma	0,125*	0,091	0,102
Rol çatışması	-0,028	-0,147*	-0,095
Rol belirsizliği	0,082	0,119	0,211**
Toplam rol stresi	0,030	-0,038	0,063

Çizelge 3.12 (devamı). Korelasyon analizi sonuçları.

	İş arkadaşlarına göre iş yerindeki performansım	Performans Toplam	İş Tatmini Toplam	Bütünleştirme	Ödün verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma	Rol çatışması	Rol belirsizliği	Toplam rol stresi
İş arkadaşları ma göre iş yerindeki performansım	1										
Performans toplam	0,810**	1									
İş tatmini toplam	0,218**	0,244**	1								
Bütünleştirme	0,170**	0,196**	0,422**	1							
Ödün verme	0,014	0,066	0,344**	0,493**	1						
Hükmetme	0,169**	0,220**	0,335**	0,386**	0,445*	1					
Kaçınma	0,078	0,119*	0,308**	0,350**	0,605*	0,399*	1				
Uzlaşma	0,066	0,103	0,302**	0,668**	0,514*	0,448*	0,344*	1			
Rol çatışması	-0,177**	-0,159**	0,018	0,092	-0,055	-0,003	-0,081	0,016	1		
Rol belirsizliği	0,215**	0,216**	0,555**	0,587**	0,392*	0,338*	0,321*	0,484**	0,006	1	
Toplam rol stresi	0,000	0,014	0,365**	0,445**	0,207*	0,212*	0,142*	0,319**	0,773**	0,639**	1

Not: **p<0,01 *p<0,05

Yapılan değerlendirmeler sonucunda performans değerlendirme özelliklerinden olan katılımcının kendisine göre iş yerindeki performansı ile amirine göre iş yerindeki performansı arasında ($r = 0,540^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Katılımcının kendisine göre iş yerindeki performansı ile iş arkadaşlarına göre iş yerindeki performansı arasında ($r = 0,424^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Katılımcının kendisine göre iş yerindeki performansı ile performans toplamı arasındaki ilişki ($r = 0,790^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü olduğu bulgusuna erişilmiştir.

Performans değerlendirme özelliklerinden olan katılımcının amirine göre iş yerindeki performansı ile iş arkadaşlarına göre iş yerindeki performansı arasında ($r = 0,625^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Katılımcının amirine göre iş yerindeki performansı ile performans toplamı arasında ($r = 0,868^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Performans değerlendirme özelliklerinden olan katılımcının iş arkadaşlarına göre iş yerindeki performansı ile performans toplamı arasında ($r = 0,810^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların iş tatmini toplamı ile çatışma çözüm stillerinden olan bütünleştirme stili arasında ($r = 0,422^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki ve katılımcıların iş tatmini toplamı ile rol stresi alt leği olan rol belirsizliği arasında ($r = 0,555^{**}$ $p < 0,01$) arasında yine pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan değerlendirmeler ile çatışma çözüm stillerinden olan bütünleştirme ile çatışma çözüm stillerinden olan ödün verme arasında ($r = 0,493^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Katılımcıların atışma çözüm stillerinden bütünleştirme stili ve uzlaşma stili arasındaki ilişkileri ($r = 0,668^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların bütünleştirme ile rol stresi alt leği olan rol belirsizliği arasındaki ilişkisi ($r = 0,587^{**}$ $p < 0,01$) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların bütünleştirme stili ile rol stresi arasında ($r = 0,445^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Çatışma zm stillerinin alt boyutu olan ödün verme ile bir diğer alt boyutu olan hükmetme arasında ($r = 0,445^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çatışma zm stillerinden ödün verme stili ve kaçınma stili arasında da ($r = 0,605^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Çatışma zm stillerinden ödün verme stili ve uzlaşma stili arasında ($r = 0,514^{**}$ $p < 0,01$) yine pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çatışma çözüm stilleri alt boyutlarından olan hükmetme ve uzlaşma stili arasında ($r = 0,448^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda katılımcıların rol stresi alt ölçeği olan rol belirsizliği ile uzlaşma stili arasında ($r = 0,484^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Rol stresi alt ölçeği olan rol çatışması ile rol stresi arasında ($r = 0,773^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Rol stresi alt ölçeği olan rol belirsizliği ile rol stresi arasındaki ilişkinin ($r = 0,639^{**}$ $p < 0,01$) pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir.

Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde cinsiyetlerine bağlı olarak tutum ölçeklerine verdikleri yanıtların istatistiksel değerlendirmeleri Çizelge 3.13'te verilmiştir.

Verilen çizelgelerde tutum ölçeği 1 iş tatminini, tutum ölçeği 2 performans değerlendirme, tutum ölçeği 3 örgütsel çatışma, tutum ölçeği 4 rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarını ifade etmektedir.

Çizelge 3.13. Katılımcıların cinsiyetine bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İş Tatmini	Kadın	27	3,767	0,810	0,443	0,658
	Erkek	251	3,693	0,829		
Performans Değerlendirme Algısı	Kadın	27	3,827	0,724	-1,438	0,152
	Erkek	250	4,053	0,782		
Örgütsel Çatışma	Kadın	26	3,798	0,514	-0,013	0,990
	Erkek	250	3,799	0,475		
Rol Stresi	Kadın	27	3,783	0,537	0,442	0,659
	Erkek	247	3,735	0,536		

**N*: Örnek sayısı, $\bar{X}$: Ortalama değer, *SS*: Standart sapma, *t*: t-hesap, *p*: Önem düzeyi

Çizelge 3.13 incelendiğinde Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışmakta olan katılımcıların cinsiyetleri ile çalışmada kullanılan tutum ölçekleri arasında yapılan bağımsız t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışan katılımcıların bağlı bulundukları işletmelerde medeni durumlarına bağlı olarak tutum ölçeklerine verdikleri yanıtların istatistiksel olarak değerlendirmeleri Çizelge 3.14'te gösterilmiştir.

Çizelge 3.14. Katılımcıların medeni durumuna bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İş Tatmini	Evli	186	3,687	0,842	-0,615	0,539
	Bekar	91	3,752	0,758		
Performans Değerlendirme Algısı	Evli	185	4,028	0,754	-0,183	0,855
	Bekar	91	4,047	0,826		
Örgütsel Çatışma	Evli	184	3,771	0,474	-1,558	0,120
	Bekar	91	3,866	0,474		
Rol Stresi	Evli	183	3,699	0,535	-1,703	0,090
	Bekar	90	3,816	0,531		

**N*: Örnek sayısı, $\bar{X}$: Ortalama değer, *SS*: Standart sapma, *t*: t-hesap, *p*: Önem düzeyi

Çizelge 3.14'te görüldüğü gibi Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışmakta olan katılımcıların medeni durumları ile yapılan çalışmada kullanılan tutum ölçekleri arasında yapılan bağımsız t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde statülerine bağlı olarak tutum ölçeklerine verdikleri cevapların istatistiksel olarak değerlendirmeleri Çizelge 3.15'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.15 Katılımcıların işletmedeki statüsüne bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>HG</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Tatmini	Operatör	28	3,633	0,903	a	3,409	0,005
	İşçi	165	3,601	0,821	a		
	Yönetici	20	4,354	0,599	b		
	Usta	19	3,802	0,775	ab		
	Şef/amir	27	3,852	0,817	ab		
	Büro elemanı	19	3,654	0,749	a		
	Toplam	278	3,700	0,826			
Performans Değerlendirme Algısı	Operatör	28	4,048	0,757	a	0,730	0,602
	İşçi	164	4,039	0,798	a		
	Yönetici	20	4,233	0,613	a		
	Usta	19	4,123	0,771	a		
	Şef/amir	27	3,889	0,784	a		
	Büro elemanı	19	3,842	0,804	a		
	Toplam	277	4,031	0,778			
Örgütsel Çatışma	Operatör	28	3,702	0,405	a	0,657	0,657
	İşçi	163	3,789	0,520	a		
	Yönetici	20	3,825	0,398	a		
	Usta	19	3,774	0,452	a		
	Şef/amir	27	3,912	0,390	a		
	Büro elemanı	19	3,872	0,417	a		
	Toplam	276	3,800	0,478			
Rol Stresi	Operatör	28	3,561	0,582	a	1,007	0,414
	İşçi	161	3,734	0,578	a		
	Yönetici	20	3,799	0,271	a		
	Usta	19	3,745	0,450	a		
	Şef/amir	27	3,834	0,446	a		
	Büro elemanı	19	3,851	0,468	a		
	Toplam	274	3,740	0,535			

**N*: Örnek sayısı, $\bar{X}$: Ortalama değer, *SS*: Standart sapma, *HG*: Homojenlik grubu, *F*: F istatistik değeri, *p*: Önem düzeyi

Çizelge 3.15 incelendiğinde katılımcıların işletmelerindeki statüleri ile tutum ölçeklerinden iş doyumu arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). İşletmelerinde operatör, işçi ve büro elemanı olarak çalışanların iş tatmini ölçeğine en düşük düzeyde katılım gösterirken, yönetici konumunda çalışan katılımcıların ise iş tatmini ölçeğine en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. İşletmelerinde usta, şef/amir olarak çalışan katılımcıların ise iş tatmini ölçeğine orta düzeyde katıldıkları görülmüştür.

Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışmakta olan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde eğitim düzeylerine bağlı olarak verdikleri cevapların istatistiksel olarak değerlendirmeleri Çizelge 3.16’de verilmiştir.

Çizelge 3.16 Katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.

		<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>HG</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Tatmini	İlkokul	49	3,911	0,899	a	1,516	0,198
	Ortaokul	44	3,511	0,799	a		
	Lise	127	3,661	0,794	a		
	Yüksekokul	19	3,749	0,956	a		
	Lisans	39	3,753	0,772	a		
	Toplam	278	3,700	0,826			
Performans Değerlendirme Algısı	İlkokul	48	4,056	0,712	a	0,889	0,471
	Ortaokul	44	3,992	0,876	a		
	Lise	127	4,102	0,735	a		
	Yüksekokul	19	3,965	0,987	a		
	Lisans	39	3,846	0,768	a		
	Toplam	277	4,031	0,778			
Örgütsel Çatışma	İlkokul	48	3,879	0,547	a	1,794	0,130
	Ortaokul	44	3,822	0,493	a		
	Lise	126	3,798	0,469	a		
	Yüksekokul	19	3,539	0,439	a		
	Lisans	39	3,808	0,390	a		
	Toplam	276	3,800	0,478			
Rol Stresi	İlkokul	48	3,851	0,569	a	2,028	0,091
	Ortaokul	43	3,804	0,588	a		
	Lise	125	3,672	0,554	a		
	Yüksekokul	19	3,563	0,377	a		
	Lisans	39	3,836	0,386	a		
	Toplam	274	3,740	0,535			

**N*: Örnek sayısı, $\bar{X}$: Ortalama değer, *SS*: Standart sapma, *HG*: Homojenlik grubu, *F*: F istatistik değeri, *p*: Önem düzeyi

Çizelge 3.16 incelendiğinde Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışmakta olan katılımcıların eğitim düzeyleri ile çalışmada kullanılan tutum ölçekleri arasında yapılan bağımsız t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde statülerine bağlı olarak tutum ölçeklerine verdikleri yanıtların istatistiksel değerlendirmeleri Çizelge 3.17 da verilmiştir.

Çizelge 3.17. Katılımcıların yaş grubuna bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.

		<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>HG</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Tatmini	25 yaş ve daha düşük	36	3,806	0,823	a	5,105	0,002
	26-35 arası	141	3,526	0,827	ab		
	36-45 arası	74	3,843	0,778	ab		
	46 ve daha büyük	27	4,077	0,766	b		
	Toplam	278	3,700	0,826			
Performans Değerlendirme Algısı	25 yaş ve daha düşük	36	3,861	0,778	a	1,473	0,222
	26-35 arası	140	3,993	0,836	a		
	36-45 arası	74	4,126	0,708	a		
	46 ve daha büyük	27	4,198	0,601	a		
	Toplam	277	4,031	0,778			
Örgütsel Çatışma	25 yaş ve daha düşük	36	3,820	0,462	a	0,829	0,479
	26-35 yaş arası	140	3,760	0,471	a		
	36-45 arası	74	3,830	0,524	a		
	46 ve daha büyük	26	3,900	0,393	a		
	Toplam	276	3,800	0,478			
Rol Stresi	25 yaş ve daha düşük	36	3,827	0,557	a	1,788	0,150
	26-35 arası	138	3,666	0,531	a		
	36-45 arası	74	3,809	0,528	a		
	46 ve daha büyük	26	3,815	0,524	a		
	Toplam	274	3,740	0,535			

**N*: Örnek sayısı, *X*: Ortalama değer, *SS*: Standart sapma, *HG*: Homojenlik grubu, *F*: F istatistik değeri, *p*: Önem düzeyi

Çizelge 3.17’de görüldüğü üzere katılımcıların yaş grupları ile tutum ölçeklerinden iş tatmini ölçeği arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($p < 0,05$). İşletmelerinde 25 yaş ve daha düşük olan yaşlardaki çalışanlar iş tatmini ölçeğine en düşük düzeyde katılım gösterirken, 46 ve daha üzeri yaş aralığındaki çalışan katılımcıların iş tatmini ölçeğine en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. İşletmelerde 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki çalışanların orta düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir.

Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışmakta olan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde mesleki deneyimlerine bağlı olarak tutum ölçeklerine verdikleri yanıtların istatistiksel değerlendirmeleri Çizelge 3.18’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.18. Katılımcıların mesleki deneyimlerine bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.

		<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>HG</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Tatmini	5 yıl ve daha az	103	3,717	0,813	a	2,046	0,108
	6-10 yıl	72	3,585	0,767	a		
	11-20 yıl	67	3,645	0,896	a		
	21 ve daha fazla	36	3,986	0,801	a		
	Toplam	278	3,700	0,826			
Performans Değerlendirme Algısı	5 yıl ve daha az	103	3,864	0,814	a	2,680	0,047
	6-10 yıl	71	4,146	0,757	b		
	11-20 yıl	67	4,149	0,748	b		
	21 ve daha fazla	36	4,065	0,707	ab		
	Toplam	277	4,031	0,778			
Örgütsel Çatışma	5 yıl ve daha az	101	3,764	0,473	a	1,718	0,163
	6-10 yıl	71	3,803	0,461	a		
	11-20 yıl	67	3,762	0,540	a		
	21 ve daha fazla	37	3,959	0,379	a		
	Toplam	276	3,800	0,478			
Rol Stresi	5 yıl ve daha az	102	3,754	0,532	a	1,212	0,306
	6-10 yıl	69	3,783	0,556	a		
	11-20 yıl	66	3,635	0,523	a		
	21 ve daha fazla	37	3,808	0,522	a		
	Toplam	274	3,740	0,535			

**N*: Örnek sayısı, *X*: Ortalama değer, *SS*: Standart sapma, *HG*: Homojenlik grubu, *F*: F istatistik değeri, *p*: Önem düzeyi

Çizelge 3.18 incelendiğinde katılımcıların bağlı bulundukları işletmelerdeki mesleki deneyimleri ile tutum ölçeklerinden performans değerlendirme algısı ölçeği arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$). İşletmelerinde 5 yıl ve daha az mesleki deneyime sahip olanların performans değerlendirme algısı ölçeğine en düşük düzeyde katılım gösterirken, 6-10 yıl ve 11-20 yıl mesleki deneyime sahip olan katılımcıların performans değerlendirme algısı ölçeğine en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri

gözlemlenmiştir. 21 yıl ve daha üzeri mesleki deneyime sahip olanların performans değerlendirme algısı ölçeğine orta düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir.

Bolu, Düzce ve Bartın orman ürünleri sanayisinde çalışan katılımcıların çalıştıkları işletmelerde kurumda çalışma yıllarına bağlı olarak tutum ölçeklerine verdikleri yanıtların istatistiksel değerlendirmeleri Çizelge 3.19 da gösterilmiştir.

Çizelge 3.19. Katılımcıların kurumda çalışma yılına bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.

		<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>HG</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Tatmini	5 yıl ve daha az	182	3,652	0,814	a	1,713	0,165
	6-10 yıl	50	3,822	0,746	a		
	11-20 yıl	32	3,618	0,963	a		
	21 ve daha fazla	14	4,087	0,848	a		
	Toplam	278	3,700	0,826			
Performans Değerlendirme Algısı	5 yıl ve daha az	182	3,940	0,829	a	2,807	0,040
	6-10 yıl	49	4,265	0,569	b		
	11-20 yıl	32	4,188	0,718	ab		
	21 ve daha fazla	14	4,048	0,690	ab		
	Toplam	277	4,031	0,778			
Örgütsel Çatışma	5 yıl ve daha az	181	3,787	0,460	a	0,288	0,834
	6-10 yıl	49	3,841	0,483	a		
	1-20 yıl	32	3,775	0,628	a		
	21 ve daha fazla	14	3,870	0,299	a		
	Toplam	276	3,800	0,478			

Çizelge 3.19 (devamı). Katılımcıların kurumda çalışma yılına bağlı olarak tutum ölçekleri ile istatistiksel sonuçları.

		<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>HG</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Rol Stresi	5 yıl ve daha az	180	3,755	0,532	a	1,283	0,281
	6-10 yıl	49	3,784	0,538	a		
	1-20 yıl	31	3,565	0,597	a		
	21 ve daha fazla	14	3,773	0,387	a		
	Toplam	274	3,740	0,535			

**N*: Örnek sayısı, *X*: Ortalama değer, *SS*: Standart sapma, *HG*: Homojenlik grubu, *F*: F istatistik değeri, *p*: Önem düzeyi

Çizelge 3.19 incelendiğinde katılımcıların kurumda çalışma yılı ile tutum ölçeklerinden performans değerlendirme algısı ölçeği arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Kurumlarında 5 yıl ve daha az çalışma yılına sahip olanlar performans değerlendirme algısı ölçeğine en düşük düzeyde katılım gösterirken, 6-10 yıl çalışma yılına sahip olan katılımcıların performans değerlendirme algısı ölçeğine en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Kurumda 11-20 yıl ve 21 yıl ve daha fazla çalışma yılına sahip olan katılımcıların performans değerlendirme algısı ölçeğine orta düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir.

3.4. TARTIŞMA

Yapılan araştırmanın temel amacı örgütsel çatışma çözüm stilleri, iş tatmini, performans değerlendirme algısı ve rol stresi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla birlikte bu çalışma, örgütsel çatışmanın performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı kapsamında kurulan hipotezleri değerlendirmek için yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular tartışılmıştır.

3.4.1. Demografik Değişkenler İle Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması

Araştırma doğrultusunda demografik özellikler kapsamında yer alan bireyin örgütteki görevi/pozisyonu, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi, çalıştığı kurumda eğitim alıp almama durumu, medeni

durumu, evli ise eşinin çalışıp çalışmaması durumu, çocuğunun olup olmaması durumlarıyla araştırmadaki ana değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiştir.

Demografik değişkenlerden katılımcının görev ve pozisyonu ile çatışma çözüm stilleri alt ölçeği olan uzlaşma stili arasında ilişki görülmüştür. Burada bireyin uzlaşmacı bir stili var ise görev ve pozisyonunu olumlu algılamaktadır. Katılımcının yaşı ile katılımcının amirine göre iş yerindeki performansı, katılımcının iş arkadaşlarına göre iş yerindeki performansı, iş tatmini, örgütsel çatışma alt ölçeği olan bütünleştirme stili ve rol belirsizliği ve toplam rol stresi arasında ilişki görülmüştür. Toker (2007) tarafından yapılan bir araştırma da katılımcıların yaşı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde çalışmakta olan katılımcıların artan yaşlarıyla birlikte iş tatmini düzeylerinde de artış görüldüğü belirtilmiştir. Literatür çalışmaları irdelendiğinde bu konudaki araştırmaları desteklemektedir. Çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle birlikte iş tatminindeki artışın nedeni, kazandıkları deneyim sebebiyle uyumun da artması olarak yorumlanabilir. Daha tecrübesiz genç çalışanlarda ise, yükselme gibi işe yönelik yüksek beklenti içine girdikleri durumlarda iş tatminsizliği yaşama olasılıkları yüksektir. Yaş ile iş tatmini ilişkisinin uluslar arası geçerliliğini oluşturan Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü, beş farklı ülkede gerçekleştirdiği çalışmalarla ilerleyen yaş ile birlikte iş doyumunun arttığını göstermiştir (Toker, 2007). Yapılan çalışmada katılımcının yaşı ilerledikçe iş arkadaşlarının ve amirinin performansını olumlu değerlendirmesi konusundaki algısı artar, bununla birlikte iş tatmini ve bütünleştirici stili de artmaktadır. Bireyin yaşının rol stresi olan ilişkisi yüksek olmakla beraber, kişinin yaşı ilerledikçe yaşadığı rol belirsizliği ve rol stresi azalmaktadır.

Katılımcının cinsiyeti ile bireyin kendisine göre iş yerindeki performans algısı ve örgütsel çatışma alt ölçeği olan hükmetme stili arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcının eğitim düzeyi ile amirine göre iş yerindeki performans algısı arasında ilişki olduğu görülmüştür. Kişi eğitim seviyesi yükseldikçe, amirinin performansını olumsuz değerlendirdiğini düşünür. Buradan yola çıkarak Toker (2007)'e göre, Bilgiç (1998)'in yaptığı çalışmaların da eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde yeteri kadar bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar işlerine yönelik daha az olumsuz duygular geliştirmekte ve daha çok verimlilik üzerinde durmaktadırlar (Toker, 2007).

Katılımcının sektörde çalışma yılının; iş arkadaşlarına göre performans algısı, örgütsel

çatışma alt ölçeği olan bütünleştirme stili ile yüksek, rol çatışması ile yüksek, rol belirsizliği ve toplam rol stresi ile yüksek bir ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Burada birey sektörde çalışma yılının artmasıyla birlikte iş arkadaşlarının performansını olumlu değerlendirdiğini düşünmektedir. Bununla birlikte bireyin bütünleştirici stilinin yüksek olması sektörde çalışma yılını artırdığı görülmüştür. Sektörde çalışma yılının artmasıyla birlikte bireyin rol çatışması, rol belirsizliği ve toplam rol stresinde azalma görülmektedir.

Katılımcının kurumda çalışma süresi ile amirinin iş yerindeki performansını değerlendirmesi yönündeki algısı arasında ilişki olduğu ve iş arkadaşlarına göre iş yerindeki performans algısı arasında yüksek bir ilişki olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Bireyin kurumda çalışma süresi arttıkça, iş arkadaşlarının ve amirinin performansını olumlu değerlendirdiği yönündeki algısı da artmaktadır.

Çalışılan kurumda bireyin eğitim alıp almaması durumunun iş tatminiyle bir ilişki içinde olduğu ve iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Çalışılan kurumda eğitim alıp almama durumunun çatışma çözüm stillerinden olan ödün verme stili ile güçlü bir ilişki içinde olduğu ve bu durumun ödün verme stilini olumsuz etkilediği, bununla birlikte uzlaşmacı stili de olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Rol belirsizliği ile de güçlü bir ilişki içinde olan çalışılan kurumda eğitim alıp almama durumunun, rol belirsizliğini artırdığı belirlenmiştir.

Katılımcının medeni durumu çatışma çözüm stillerinden olan kaçınma stili ve rol stresi alt ölçeği olan rol çatışması ile ilişki içinde olduğu yapılan analizler ile belirlenmiştir.

Ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında nispeten benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Bilgiç (1998)'in araştırmalarından elde ettiği sonuçlara göre, iş tatmini ve medeni durum arasında bir ilişki görülmemektedir (Toker, 2007). Katılımcının çocuğunun olup olmaması durumunun da çatışma çözüm stillerinin alt boyutu olan kaçınma ve toplam rol stresi ile ilişki içinde olduğu yapılan değerlendirmeler sonucunda tespit edilmiştir.

Gedik (2010) orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların performanslarını değerlendirilmesi üzerine yaptığı çalışmada katılımcıların eğitim seviyeleri yükseldikçe, mantıklı karar verip uygulama konusunda az da olsa olumlu gelişmeler yaşandığını vurgular ve eğitim seviyesi yüksek olan katılımcıların daha çok inisiyatif kullandıklarını belirtmiştir. İşinde inisiyatif kullanan bir bireyin işinden hoşnut olmakla

birlikte, kendilerini geliştirdikleri, yaratıcılıklarının arttığı ve örgüt içindeki etkinliklerin arttığını belirtmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri yükseldikçe örgütün sağladığı sağlık hizmetlerinden daha az memnun olduklarını ifade etmiştir. Örgütlerde beyaz yakalı çalışanlar ise sunulan sağlık hizmetlerinden daha fazla memnun olmaktadır.

3.4.2. Örgütsel Çatışma, Performans Değerlendirme Algısı, İş Tatmini ve Rol Stresi Arasındaki İlişkilere Ait Bulguların Tartışılması

Araştırmanın buradaki bölümünde, ana değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri, örgütsel çatışmanın performans değerlendirme algısı üzerine etkisi yapılan analizler ile elde edilen bulgular çerçevesinde tartışılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel çatışma çözüm stillerinin, performans değerlendirme algısı ile olan ilişkisine bakıldığında; bireyin bütünleştirici stilinin amirinin ve iş arkadaşlarının performansını değerlendirmesi konusundaki algısıyla ilişki içindedir ve bütünleştirici stile sahip kişi amirinin ve iş arkadaşlarının performansını olumlu değerlendirdiğini düşünür. Katılımcının ödün verme ve uzlaşma stiliyle, performans değerlendirme algısı arasında bir ilişki gözlemlenememiştir. Bireyin hükmetme stili ile performans değerlendirme algısı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kişi ne kadar hükmedici ise performansını o denli olumlu algılar ve kişinin hükmedici stili amirinin ve iş arkadaşlarının performansını olumlu değerlendirdiğini düşünmesini sağlar. Kaçınmacı stile sahip bir birey amirinin performansını olumlu değerlendirdiğini düşünmektedir. Bütünleştirici ve hükmedici stil ile performans değerlendirme algısı yüksek ilişki içindedir. Kişi ne kadar bütünleştirici ve hükmedici ise toplam performans değerlendirme algısı o denli olumludur. Kaçınmacı stile sahip bir katılımcının da performans değerlendirme algısı olumlu yöndedir.

Yapılan bir çalışmada otel işletmesine sağladığı başarı ve işgücünde yarattığı verimlilik açısından çatışmanın sonuçları, işlevsel ve işlevsel olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir örgütün performansında gelişmeler ve işgücü verimliliğinde artış yaşıyorsa işlevsel çatışma, bunların tersinin yaşandığı yani örgüt performansını olumsuz etkilemesi gibi durumlarda işlevsel olmayan çatışmadan bahsetmek mümkündür. Örgütlerde çatışmalardan kaçınmak mümkün değildir. Bu çatışmaların da örgütün yararına ya da zararına olması çatışmaların iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu anlamda çatışmalar her zaman olumsuz sonuçlar doğurur demek doğru değildir ve bu söylemin aksine çoğunlukla örgütte yaşanan çatışmalar örgütü hareketlendirip çözüme katkı

sağlamaktadır. Bu olumlu sonuçları elde edebilmek için de çatışmaların en iyi şekilde yönetilip, doğru zamanda sağlıklı kararlar almak büyük önem taşımaktadır. Örgüt performansını ve verimliliğini koruyabilmek adına olumsuz sonuçlar doğurabilme ihtimali olan çatışmaların giderilmesi gerekir. Rekabet kaynaklı çatışmaların enerji, motivasyon ve yaratıcılık üzerinde sağlayacağı olumlu katkılar ile örgüt performansını artıracığı aşikardır. Örgütlerin bu tarz olumlu katkıları kazanabilmek adına yöneticilerine olumlu görevler düşmektedir <https://dergipark.org.tr/download/article-file/203549> (Erişim Tarihi 24 Temmuz 2019).

Örgütsel çatışma çözüm stillerinin iş tatmini ile olan ilişkisi değerlendirildiğinde, aralarında bir ilişki tespit edilmiştir. Kişinin bütünleştirici, ödün veren, hükmedici, kaçınmacı ve uzlaşmacı stillerin en az birine sahip olması durumunda, iş tatmini olumlu yönde etkilenmektedir.

Bazı araştırmacılara göre, örgütlerde iş tatmini üzerinde önemli etkisi olan kavramlardan biri de çalışma ortamındaki çatışmalar ve çatışma çözüm stilleri olarak ele alınabilir. Örgüt çalışanlarının benzer değerlere sahip bireylerle paylaşım içinde olduğu, daha az stres ortamı ve örgütün performansın artması konusunda çalışmalar yaparak bu konuda önlemler alındığı takdirde iş tatmininde artışlar görülecektir. Ancak genel olarak literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, araştırma analizleriyle karşılaştırmak çok olası değildir. Bunun nedeni çatışma çözüm stillerinin iş tatmini üzerine etkisinden çok, örgütlerde yaşanan çatışmanın iş tatmini ile olan ilişkisi değerlendirilmesinden dolayıdır. Örgütlerde çatışmanın dozunun arttığı durumlarda iş tatmininin azaldığını ifade eden araştırmalara rastlanmakta, buna istinaden çatışmanın yoğunluğundaki artış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmayan araştırmalar da mevcuttur. Bakan ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada katılım oranı en fazla bütünleştirici stil olmakla beraber, hükmetme ve kaçınmacı stile katılımın kullanıldığını belirtmişlerdir. Alan yazın incelemesi yapıldığında çatışma yoğunluğu ve iş tatmini arasındaki ilişki analizleri tutarsız görünmektedir <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/ismailbalkanbankacalislanlari.pdf> (Erişim Tarihi 24 Temmuz 2019).

Örgütsel çatışma çözüm stillerinin rol stresi ve alt ölçekleriyle olan ilişkisi gözlemlendiğinde; bütünleştirici, hükmedici, ödün verici ve uzlaşmacı stile sahip olan katılımcıların rol belirsizliği ve rol stresini yüksek oranda yaşadığı, kaçınmacı stile sahip kişilerin de rol stresi yaşadığı ve yüksek oranda rol belirsizliği yaşadıkları tespit

edilmiştir. Üngüren ve arkadaşlarına (2009) göre örgütlerde değerlerin çalışanların davranışları üzerindeki doğrudan etkisinin olduğu ve benzer değerleri taşıyan bireylerin birbirleri ile ilişki kurduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiler sayesinde kurulan ortak iletişim, belirsizliği ve fazla uyarım gibi işe olumsuz etkisi olan durumları yok etmektedir. Örgüt çalışanları rol belirsizliği ve çatışmayı daha düşük seviyede yaşadıkları için iş tatmini, işe olan bağlılık ve koordine olma gibi durumlarda olumlu yönde etkilenmektedir. Bununla birlikte iş tatmini artan çalışanların, performanslarında ve işe olan bağlılıklarında artış görülür (Üngüren ve ark., 2009).

Örgütsel çatışma çözüm stillerinden ödün verici ve bütünleştirici stil arasında, hükmedici ile bütünleştirici ve ödün verici stil arasında, kaçınmacı ile bütünleştirici, ödün verici ve hükmedici stil arasında, uzlaşmacı ile bütünleştirici, ödün verici, hükmedici ve kaçınmacı stil arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Haberal (2014) yaptığı çalışmalarda kaçınma ve hükmetme çatışma çözüm stili arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çatışmaların kişisel nedenlerden kaynaklandığı durumlarda kişisel çıkarlarının zarar görmemesi adına kendi çıkarlarını ön planda tuttuğu hükmedici stili benimseyebilir. Yine bireysel nedenlerden ötürü çatışma algısı durumlarında bireyin hem kendisi hem de diğer taraf için ilgisinin azaldığı kaçınmacı stili de benimseyebilmektedir. Bireyin kaçınmacı ya da hükmedici stili benimsemesindeki sebep, her iki durumda da kişisel çıkarların zarar görmesi söz konusudur. Bir başka çalışmada Uysal (2004)'e göre, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası çalışanları arasındaki çatışmaların artması durumlarında hükmedici ve kaçınmacı stil daha fazla kullanılmaktadır (Haberal, 2014).

Bununla birlikte Haberal (2014) uzlaşma ve hükmetme çatışma çözüm stilleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Her iki stilde de sorunların çözümüne ulaşıldığında tek bir tarafın memnuniyeti ve geçici çözümler söz konusudur.

İş tatmininin performans değerlendirme algısı ile olan ilişkisi incelendiğinde, iş tatmini yüksek olan bir bireyin performansını değerlendirme algısı olumlu yöndedir. Bununla birlikte iş arkadaşlarına ve amirine göre ve toplam performans değerlendirme algısının, iş tatmini ile yüksek ilişki içinde olduğu ve iş tatmini arttıkça bu algıların da olumlu değerlendirilmesi artmaktadır.

Bilgiç (2010) tarafından yürütülen çalışmada, önceki yıllarda yapılan araştırmalar performans ve iş tatmini arasındaki ilişkinin düşük olduğunu gösterse de sonraki

zamanlarda yapılan bazı çalışmalarda bu ilişkinin önemli bir boyutta olduğu vurgulanmıştır. Brayfield ve Crockett (1955)'e göre literatür çalışmalarından günümüze kadar çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ve performans arasındaki korelasyonlar 0,10 ve 0,20 arasında ve düşük değerdedir. Judge ve diğerlerine (2001) göre iş tatmininin iş performansındaki varyansını açıklayan az sayıda çalışma vardır. Iffaldano ve Muchinsky (1985)'e göre meta-analiz değerlendirmelerde korelasyon sonuçlarının en fazla 0,17 olduğunu ve iş doyumunun farklı boyutlarında doyum ve performans ilişkisinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Buradan yola çıkarak iş tatmini ve performans ilişkisinin daha yüksek olduğu söylenilebilmektedir (Bilgiç 2010).

Rol stresi ile performans değerlendirme algısı arasında bir ilişki olduğu elde edilen analizler sonucunda ortaya konmuştur. Bireyin rol çatışması arttıkça kendisine göre ve iş arkadaşlarına göre iş yerindeki performansını değerlendirme algısı olumsuz etkilenmektedir. Kişinin rol belirsizliği azaldıkça, amirinin ve iş arkadaşlarının performansını olumlu değerlendirdiği yönündeki algısı artmaktadır. Bilgiç (2010) yaptığı araştırmalarda bir örgütteki çalışma ortamından doğan stresin ortaya çıkardığı değişkenler olan rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Önceki yıllarda yapılan araştırmalarda Jackson ve Schuler (1985)'e göre rol çatışması ve iş performansı arasında ilişki yok iken, rol belirsizliğinin iş performansı ile 0,37 geçerlilik katsayısı ile orta derecede ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Bilgiç (2010) çalışmasında rol çatışması ve rol belirsizliğinin olumsuz algılanması durumlarında iş performansının da bu durumdan olumsuz etkilenebileceğini savunmuştur. Bu konuda yapılan pek çok araştırma dahilinde kesin sonuçlara varılamamıştır.

İş tatmininin rol stresi ile ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin rol stresi ve rol belirsizliği ile aralarında negatif yönde bir ilişki vardır, birinin azalması durumunda diğeri artmaktadır. İş tatmini arttıkça rol stresi ve rol belirsizliği azalmaktadır denilebilmektedir.

Ceylan ve Ulutürk (2006) yaptığı çalışmalarda, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine çalışmalarında rol belirsizliği iş performansı ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmekte, fakat rol çatışmasının herhangi bir ilişki içinde olduğu görülmemektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde çatışma, performans, iş tatmini ve rol stresi kavramları günümüzde daha sık duyduğumuz ve çalışanlar üzerindeki etkisi de yok sayılamayacak kadar önem taşıyan kavramlardır. Yapılan analizler ışığında, katılımcıların yaşı ilerledikçe bununla birlikte kurumda çalışma süresi arttıkça ve eğitim seviyeleri yükseldikçe amirlerinin performanslarını daha olumlu değerlendirdiklerini düşünürler. Eğer çalışan kendi performansını olumlu algılıyorsa amirinin ve iş arkadaşlarının da kendi performansını olumlu değerlendirdiğini düşünmektedir. Bütün bunlar çerçevesinde yöneticilerin adaletten uzak kalmamaları, adil bir performans sistemi uygulamaları şarttır.

Çalışma kapsamında rol çatışması ve rol belirsizliğinin arasında herhangi bir ilişki görülmemekle birlikte, ikisinin de ayrı ayrı toplam rol stresi ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. Örgütlerde yaşanan rol belirsizliği ve toplam rol stresi iş tatminini önemli ölçüde azaltmaktadır. Rol belirsizliği yaşandığı durumlarda rol çatışmasının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu nedendir ki örgütlerde iş tatmini artırmak için rol çatışmasını azaltmaya gitme gibi çalışmalar yapılmasının hiçbir katkısı olmayacaktır. İlk önce rol belirsizliğini ortadan kaldırmanın daha faydalı olacağı düşünülebilir. Böylelikle örgütlerde iş doyumunun artmasıyla, performans değerlendirme algısının olumlu yönde artması sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bireyin rol çatışması arttıkça kendi performansını ve iş arkadaşlarının da performansını olumlu değerlendirdiğini düşünmesi konusundaki algısı azalmaktadır. Aralarında negatif yönlü bir ilişki vardır. Amirinin ve iş arkadaşlarının performansını olumlu değerlendirdiğini düşünen çalışanın rol belirsizliği azalmaktadır. Buradan çıkan sonuç bireyin kendisinin ve iş arkadaşların performansını olumlu yönde değerlendirdiği algısını artırmak için örgütlerde rol çatışmasını azaltmak için önlemler alınmalıdır. Yine iş arkadaşlarının ve amirinin performansını değerlendirmesi yönündeki olumlu algısını artırmak için rol belirsizliğini ortadan kaldıracak önlemler alınmalıdır.

Yapılan çalışmada örgütlerde çatışmaların çözümünde en çok bütünleştirici stil, onu izleyen hükmedici ve ardından kaçınmacı stilin kullanıldığı görülmektedir. Bununla

birlikte uzlaşmacı ve ödün verici stilin kullanımının çok az olduğu görülmektedir. Çatışmalar ile yaşamın her alanında karşılaşmak mümkün iken, yaşanan çatışmaların iyi yönetilmesi ve çatışma durumlarında hangi yönetim stiline daha çok kullanıldığının bilinmesi örgüt yararına olacaktır.

Katılımcıların kullandıkları çatışma çözüm stillerinin katılımcının eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, eşinin çalışıp çalışmama durumu ile bir ilişki içinde olmadığı görülmekle beraber, katılımcının görev ve pozisyonu, katılımcının yaşı, cinsiyeti, sektörde çalışma yılı, çalışılan kurumda eğitim alıp almama durumu, çocuğunun olup olmaması durumuyla ilişki içindedir.

Katılımcının yaşı ve sektörde çalışma yılı arttıkça bütünleştirici stiline arttığı görülmektedir. Bütünleştirici stil kazan- kazan yaklaşımına dayanmaktadır. Bütünleştirici stile sahip bir kişinin kendini düşündüğü kadar karşı tarafı da düşünerek problem çözmeye ve iş birliğine dayanan bir yaklaşımı söz konusudur. Buradan yola çıkarak sektörde çalışma yılı artan ve daha ileri yaşlardaki bütünleştirici stile sahip bireylerin yönetici pozisyonunda değerlendirilmesi örgüt yararına olacaktır. Katılımcının görev ve pozisyonu arttıkça bireydeki uzlaşmacı stiline atıldığı görülmektedir. Uzlaşmacı stil kazanan ya da kaybedenin olmadığı her iki taraf için de makul bir sonuca ulaşmak için kullanılan bir yöntemdir. Uzlaşmacı stil arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Çatışma çözüm stilleri rol belirsizliği ve rol stresi ile ilişki içindedir. Ancak rol çatışması ile herhangi bir anlamlılık düzeyinde değildir. Rol belirsizliği ve rol stresi azaldıkça, çatışma çözüm stillerinin kullanılma derecelerinin arttığı görülmektedir. Burada rol belirsizliği, rol çatışmasının çatışma çözüm stilleri üzerindeki etkisini baskılamaktadır. Dolayısıyla örgütlerde rol çatışmasını azaltmanın çatışma çözüm stilleri kullanım oranında herhangi bir etkiye sahip olmayacağı görülmektedir. Çatışma çözüm stilleri kullanım derecesi arttıkça iş tatmininin arttığı görülmektedir. Bu nedenle ilk önce rol belirsizliğini ortadan kaldırılarak iş tatmininin artırılacağı düşünülebilir. Artan iş tatmini ile de katılımcıların performans değerlendirme algılarının olumlu yönde artacağı görülmekte olup bu olgu örgütlerin hedefleri arasında olmalıdır.

5. KAYNAKLAR

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Altan, Y. (2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 159-168.
- Anonim, 2004, İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi, Erişim Tarihi 23 Mayıs 2019, <<http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-03/a/02.htm>>.
- Anonim, 2004, Otel işletmelerinde örgüt içi çatışmaların oluşum süreci ve örgütsel performans ilişkisi, Erişim Tarihi 24 Temmuz 2019, <<https://dergipark.org.tr/download/article-file/203549>>.
- Anonim, 2006, Banka çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma tür ve stratejilerine bakış açıları arasındaki ilişkilere yönelik bir alan araştırması, Erişim Tarihi 24 Temmuz 2019, <<http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/ismailbalkanbankacalislanlari.pdf>>.
- Anonim, 2006, Örgütlerde çatışma ve yönetimi, Erişim Tarihi 23 Mayıs 2019, <<https://mircafar.files.wordpress.com/2014/02/orgutlerde-catisma-ve-yonetimi.pdf>>.
- Anonim, 2013, Örgütsel çatışma ve yönetimi, Erişim Tarihi 4 Temmuz 2019, <https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/11019/mod_resource/content/1/%2813%29%C3%96RG%C3%9CTSEL%20%C3%87ATI%C5%9EMA%20VE%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf>.
- Anonim, 2014, Orman ürünleri sanayi, Erişim Tarihi 02 Temmuz 2019, <<http://www.izto.org.tr/portals/0/argebulten/2014temmuzormanurunleri.pdf>>.
- Anonim, 2015, Hastanelerde rol çatışması ve rol belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde bir uygulama, Erişim Tarihi 25 Haziran 2019, <<https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m15.pdf>>.
- Anonim, 2013, *Üye kayıtları listesi*, Düzce Ticaret ve Sanayi Odası, Düzce.
- Anonim, 2013a, *Üye kayıtları listesi*, Bolu Ticaret ve Sanayi Odası, Bolu.
- Anonim, 2013b, *Üye kayıtları listesi*, Bartın Ticaret ve Sanayi Odası, Bartın.
- Aslan, Ş. (2008). Bireyler arası çatışmayı çözümleme yöntemlerinin algılanan stres düzeyiyle ilişkilerinin araştırılması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 304-323.
- Basım, H. N., Erkenekli, M., & Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının

- rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Baykal, K. & Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Bekmezci, M. (2008). 'Türk İşletmelerinin Balanced Scorecard Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi', Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Bilgiç, R. (2010). İşe ilişkin tutumlar, iş rolü algıları ve algılanan performans arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 67-86.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 7(79).
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Çıta, K. & Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların performans yönetimi sistemini algılamaları üzerine bir araştırma. *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 19-36.
- Doğan, A., Demir, R., & Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 37-67.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), ss. 35-52.
- Elgin, V. M., & Mamatoğlu, N. (2014). Gezi parkı olayları: Namus kültürü ve çatışma çözüm tarzları açısından bir değerlendirme. *Alternatif Politika Dergisi*, 6(1), 3-31.
- Elmas Atay, S., & Gerçek, M. (2017). Algılanan rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin ve demografik değişkenlere göre farklılıklarının incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 321-332.
- Eraslan, E., & Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımı analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Erdem, H., & Çalış Duman, M. (2016). Örgüt tarafından sağlanan yemek hizmetinin algılanan kalitesinin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkileri. *İş ve Ekonomi Bilimi Dergisi*, 7(2), 135-148.
- Gedik, T. & Batu, C. (2005). Orman ürünleri sanayisinde kalite güvence sistemlerinin izlenmesi (Düzce ili örneği). *Kafkas Üniversitesi Artvin Orman Fakültesi Dergisi*, 6(1-2), 35-45.

- Gedik, T. & Çil, M. (2015). Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan orman ürünleri sanayi işletmelerinde sürdürülebilir üretim uygulamaları üzerine bir araştırma. *Ormancılık Dergisi*, 11(2), 1-12.
- Gedik, T. (2010). 'Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışan Performansının Belirlenmesi ve Arttırılmasına Yönelik Alan Çalışması (Mobilya ve Levha Fabrikaları Örneği)', Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, Türkiye.
- Haberal, G. (2014). 'Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki', Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, Türkiye.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- İnandı, Y., Tunç, B., Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin öz yeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 275-294.
- Kalaycı, Ş. (2009) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Basın Yayın Dağıtım.
- Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki stresin temel nedenleri ve muhtemel sonuçları: Manisa ilindeki SMMM'ler üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* <https://dergipark.org.tr/download/article-file/427553>.
- Karapınar, A., Sevim Korkut, D., & Gedik, T. (2017). Orman ürünleri endüstrisinde kalite yönetiminin incelenmesi(Tekirdağ, Kırklareli, Edirne örneği). *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 5(2), 382-399.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Kılınç, T. (1991). Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 19-34.
- Koçel, T. (2014). Örgütlerde Davranış ve Başlıca Süreçler. İçinde *İşletme Yöneticiliği* (ss. 567-811). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuğu, T. D. & Kırılı, M. (2013). İşletme performansının değerlendirilmesinde bir yenilikçi yönetim muhasebesi aracı olarak balanced scorecard uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 301-318.
- Lemeshow, S., Hosmer, Jr.D.W., Janelle, K., & Lwanga, S.K. (1990). *Adequacy of Sample Size in Health Studies, Published by World Health Organization*. Colchester: Courier International Ltd.
- Mamatoğlu, N. (2013). *SBE GNP 508 Endüstriyel ve Örgütsel Psikolojide Temel Konular II ve GNP 510 Endüstriyel ve Örgütsel Psikolojide Seçme Konular derslerinde hazırlanan ölçek geliştirme uygulamaları, Ders Notları*. Abant İzzet

Baysal Üniversitesi.

- Neiderauer, S. (2006). 'Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışmayı Çözme Stratejileri', Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Öğülmüş, S. 2002, *Ailede Çatışma Çözme Eğitimi 2001 Yılı Aile Raporu*, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Ankara: Kaan Kitabevi.
- Özgan, H. (2006). 'İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi(Gaziantep Örneği)', Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Rehber, E. (2007). 'İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi', Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Türkiye.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Sencan, N., Yegenoglu S., & Aydınhan, B. (2013). Sağlık çalışanları ve eczacılar üzerinde yapılan iş doyumu ve örgütsel bağlılık araştırmaları. *Marmara İlaç Dergisi*, 104-112.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 246-254.
- SPSS. (2003). *SPSS Base 12.0 User's Guide*. Chicago: SPSS Institute Inc.
- Taracık, A. U. (2009). 'Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi', Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 23-40.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tunç, T. (2008). 'Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği', Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Uysal, İ. (2012). 'Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez

- Bankası'na Yönelik Bir Uygulama', Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Türkiye.
- Üngören, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 881-909.
- Üngören, E., Cengiz F., & Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-275.
- Yıldırım, F. (1996). 'Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Yörükoğlu, S. (2008). 'Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi', Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.

6. EKLER

6.1. ANKET FORMU

Bu araştırma Düzce Üniversitesi Orman Endüstrisi Mühendisliği Bölümünde yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması için gerçekleştirilmektedir. Araştırmada çalışanların örgütsel tutumları araştırılacaktır. Uygulanan anket formu toplamda beş bölüm dört sayfadan oluşmaktadır. Soruları cevaplamadan önce lütfen her bölümde yapılan açıklamayı dikkatlice okuyunuz ve ilişkide yer alan bütün bölümleri sırasıyla eksiksiz bir şekilde doldurunuz.

Anketlerde verilen ifadelerin bir doğru cevabı yoktur. Bu anlamda ilk aklınıza gelen sizin için en uygun cevaptır. Araştırma kişisel değerlendirme yapmamaktadır, sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Kişisel bilgileriniz saklı tutulacaktır.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Şeyma ÇET

Orman Endüstrisi Mühendisliği
Bölümü,

Yüksek Lisans
Programı

Düzce Üniversitesi

Demografik Özellikler

1. Göreviniz/ Pozisyonunuz?
2. Yaşınız?
3. Cinsiyetiniz? Kadın: Erkek:
4. Eğitim durumunuz?
5. Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?
6. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
7. Çalıştığınız kurumda eğitim aldınız mı? Evet: Hayır:
8. Medeni durumunuz? Evli: Bekar:

9. Evli iseniz eşiniz de çalışıyor mu? Evet: Hayır:

10. Çocuğunuz var mı? Evet: Hayır:

AÇIKLAMA/ÖLÇEK

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve her birine ne kadar katıldığınızı ya da katılmadığınızı göstermek için sağ taraftaki sütunlarda yer alan rakamlardan belirtilen aralıkta size en uygun olanını işaretleyiniz.

(1 Hiç katılmıyorum; 2 Katılmıyorum; 3 Kararsızım; 4 Katılıyorum; 5 Tümüyle katılıyorum)

Tutumlar Ölçeği 1 (İş Tatmini)	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumun kişisel gelişimime katkıda bulunduğuna inanıyorum.					
Çalıştığım kurumun beni mesleki olarak geliştirdiğine inanıyorum.					
Çalıştığım kurum iş performansımı artıracak konularda eğitim almamı sağlar.					
Çalıştığım kurum kişisel gelişimimi destekleyecek konularda eğitim almamı sağlar.					
Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğuna inanıyorum.					
Aldığım ücret ailemin geçimini sağlamama yetiyor.					
Bağlı bulunduğum yönetici performansımı adil bir şekilde değerlendirir.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve iş yerindeki performansınızın kendinize göre, iş arkadaşlarınıza göre ve amirinize göre iş yeri beklentisindeki seviyesini göstermek için sağ taraftaki sütunlarda yer alan rakamlardan belirtilen aralıkta size en uygun olanını işaretleyiniz.

(1 İş yeri beklentisinin çok altındadır; 2 İş yeri beklentisinin biraz altındadır; 3 İş yeri beklentisi kadardır; 4 İş yeri beklentisinin biraz üzerindedir; 5 İş yeri beklentisinin üzerindedir)

Tutumlar Ölçeği 2 (Performans Değerlendirme Algısı)	5	4	3	2	1
Bana göre iş yerindeki performansım					
Amirime göre iş yerindeki performansım					
İş arkadaşlarıma göre iş yerindeki performansım					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve her birine ne kadar katıldığınızı ya da katılmadığınızı göstermek için sağ taraftaki sütunlarda yer alan rakamlardan belirtilen aralıkta size en uygun olanını işaretleyiniz.

(1 Hiç katılmıyorum; 2 Katılmıyorum; 3 Kararsızım; 4 Katılıyorum; 5 Tümüyle katılıyorum)

Tutumlar Ölçeği 3 (Örgütsel Çatışma Ölçeği)	1	2	3	4	5
Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.					
Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.					
Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.					
Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.					
Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.					
İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.					
Fikirlerimi kabul ettirmek için etki kullanırım.					
İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.					
İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.					
Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.					
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için orta bir yol öneririm.					
Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.					
İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.					
İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınırım.					
İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.					
Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.					
Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.					
Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.					

Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkarmaya çalışırım.					
Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yaparım.					
İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.					
İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.					
Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve her birine ne kadar katıldığınızı ya da katılmadığınızı göstermek için sağ taraftaki sütunlarda yer alan ifadelerde belirtilen aralıkta size en uygun olanını işaretleyiniz.

(1 Hiç katılmıyorum; 2 Katılmıyorum; 3 Kararsızım; 4 Katılıyorum; 5 Tümüyle katılıyorum)

Tutumlar Ölçeği 4 (Rol Stresi Ölçeği)	1	2	3	4	5
Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.					
İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.					
Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum.					
Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.					
Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan da görevimi yapabilirim.					
Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.					
Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara ters hareket etmek zorunda kalıyorum.					
Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek grubuyla birlikte çalışıyorum.					
Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.					
İki ya da daha fazla kişiden farklı emirler alabiliyorum.					
Biri tarafından kabul edilirken diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapıyorum.					
İşimle ilgili uygun kaynak ve malzeme olmadan da görevimi yapabilirim.					
Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.					
Çoğu kez gereksiz işlerle uğraşıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Şeyma ÇET
Doğum Tarihi ve Yeri : 25.11.1987 Bolu
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : seyma1_su@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Orman Endüstri Müh.	Düzce Üniversitesi	2019
Lisans	Orman Endüstri Müh.	Karadeniz Teknik Üniversitesi	2012
Lise		Atatürk Lisesi	2004

YAYINLAR

Gedik, T., Çil, M., Yıldız, Ş., Başak, Z. (2015). Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin yeşil pazarlama konusunda tutum ve davranışlarının incelenmesi. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 3(2).