

# Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

## Research on the Relationship Between Conflict Management and Organizational Support

Fuat OKTAY<sup>1</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, THY Teknik A.Ş. çalışanlarının çatışma yönetimi tarzları ile algıladıkları örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İlişkisel tarama ve betimsel tarama modellerine göre yürütülen araştırmanın örneklemini 1443 THY Teknik A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak Aflazur (1992) tarafından geliştirilen ve Boz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 28 maddelik Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği ile Eisenberger, vd. (1986) tarafından geliştirilen ve Boz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 8 maddelik Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış; çatışma yönetim tarzlarının örgütsel desteği yordama düzeyini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, THY Teknik A.Ş. çalışanlarının algıladıkları çatışma yönetim tarzlarına yönelik puanlarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel desteğe ilişkin algılarını gösteren puanların da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların çatışma yönetim tarzları ile algıladıkları örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve çatışma yönetim tarzları, algılanan örgütsel desteği yordayan boyutlardan biridir. Alanyazına katkı sağlaması açısından benzer çalışmaların farklı kurum ve kuruluşlarda çalışan bireylerle gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt, çatışma yönetimi, örgütsel destek

### Abstract

The purpose of the present study is to determine the relationship between Turkish Technic Inc. employees' conflict management styles and perceived organizational support. The sample of the study which was conducted with correlational and descriptive survey models consisted of 1443 Turkish Airlines employees. A 28-item Conflict Management Style Scale, which was developed by Aflazur (1992) and adapted to Turkish by Boz (2012) and an 8-item Perceived Organizational Support Scale, which was developed by Eisenberger, vd. (1986) and adapted to Turkish by Boz (2012) were utilized as the data collection instruments. Pearson correlation coefficient was used to determine the relationship between the variables and regression analysis was carried out in order to determine to what extent conflict management styles would predict organizational support. The results demonstrated that both the score on perceived conflict management styles and the score on perceived organizational support of Turkish Technic Inc. employees were at medium level. It was indicated that there was a significant relationship between employees' perceived conflict management styles and perceived organizational support. Conflict management styles was found to be one of the dimensions that predicted perceived organizational support. Similar studies are recommended with individuals employed at different institutions and organizations for further research in the area.

**Keywords:** Organization, conflict management, organizational support

### Giriş

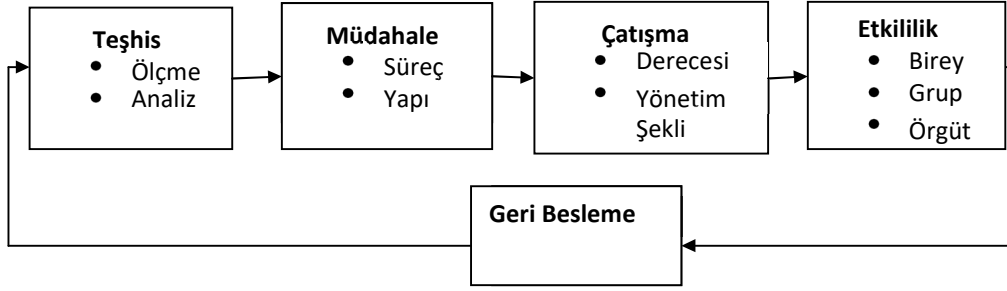
#### Çatışma Yönetimi Kavramı

Örgütsel çatışma kavramı ile çatışmanın örgütün etkinlik ve verimliliğini artıracak bir biçimde yönetilmesi sorunu, örgüt paydaşları arasında artan bir ilgiye sahiptir. Araştırmalarda, yöneticilerin öncelikli işlerinin içerisinde çatışma yönetiminin yedinci sırada olduğu ve yöneticilerin zamanlarının %21'ini çatışmalarla ilgili mesaiye ayırdıkları saptanmıştır (Boz, 2012).

<sup>1</sup> Dr., e-posta: oktayf.ozm@gmail.com

Genel olarak örgütlerde çatışma, düşük düzeyli çatışmalardan, yüksek düzeyli çatışmalara kadar yaşanabilmektedir. Çatışma yönetiminde önemli olan husus, çatışmayı örgütlerde optimum düzeye getirerek yapıcı bir forma sokmaktır. Bunun için çatışma nedenlerinin iyi bir şekilde anlaşılıp, analiz edilmesi gerekir. (Üngüren, 2008).

Rahim (2002), çatışma yönetiminin, çatışmadan kaçınma ve çatışmayı azaltma olmadığını, örgütteki etkinliği ve öğrenmeyi geliştirmek için çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp olumlu yönlerini artırarak makro seviyede etkili stratejiler geliştirmek olduğunu ifade etmiştir.



**Şekil 1:** Çatışma Yönetim Süreci. Kaynak: Rahim, M.A., "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", The International Journal of Conflict Management, Vol.13, 2002, s.222.

Rahim'e göre (2002), çatışma yönetim süreci, şekilde de görüldüğü gibi çatışmanın teşhis edilmesi ile başlayıp, etkililik süreci ile tamamlanmaktadır.

Çatışmayı çözme ile yönetme farklı hususlardır. Çatışmayı çözme, çatışmayı yönetme usullerinden biridir. Çatışmayı çözme ile yönetme arasındaki temel farklılıklar şunlardır (Rahim, 1992, s. 423):

- Çatışmayı çözme, çatışma yönetiminin bir parçasıdır. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir.
- Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.
- Çözme faaliyetlerinde müdahalenin amacı, bir sorun olarak nitelendirilen çatışmayı minimize etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını arttırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler.

### Örgütlerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

Çatışma yönetimine farklı yaklaşımların ortak stratejileri dört grupta toplanabilir. Çatışma yönetiminde kullanılan söz konusu stratejiler; iletişimin iyileştirilmesi, yapısal ve örgütsel ilişkilerde değişiklik yapmak, üst hedefler belirlemek ve üçüncü tarafın müdahalesinden oluşmaktadır (Türkel, 2000; Koçel, 2005; Akatay, 2003).

Çatışma yönetimine ilişkin en çok öne çıkan yöntemler, Blake ve Mouton'un çatışma yönetim.) modelinde çatışma yönetimi tarzlarını oluşturan unsur, üretime yönelik ve insana yönelik ilginin yüksek ya da düşük olmasıdır (Boz, 2012). Thomas (1976) ise modelini daha çok davranış şekli üzerine kurmuştur. Thomas, bireyin çatışma yönetiminde "işbirliği etme" (cooperativeness) ve "otoritesini zorla kabul ettirme" (assertiveness) olmak üzere iki davranıştan yola çıkarak çatışma yönetimi tarzının geliştiğini savunmaktadır. Buna dayalı olarak Thomas, beş çatışma yönetim tarzı geliştirmiştir: "uyum gösterme" (accommodating), "kaçınma" (avoiding), "işbirliği" (collaborating), "rekabet etme" (competing), ve "uzlaşma" (compromising) (Zhenzhong Ma,(2007).

Günümüzde çok yaygın olarak kullanılan çatışma yönetimi modellerinden birisi de F. Rahim'in modelidir. Rahim, (Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II) olarak isimli çatışma yönetimi modeli ölçeğini de geliştirmiştir. Bu model kişinin kendisine yönelik ilgisi ve başkalarına yönelik

ilgisi olmak üzere iki boyutludur. Boyutlardan biri kişinin kendisine yönelik ilgisinin yüksek ya da düşük olmasını göstermektedir. Diğer boyut ise başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına verilen önemin düşük ya da yüksek olması halidir. Bu iki boyut birlikte düşünüldüğünde çatışma yönetiminde tarafların kullanacağı tarzlar beş tanedir. Bunlar bütünleştirme/problem çözme (integrating/problem solving), uyma/Ödün verme (accommodating), uzlaşma (compromising), hükmetme/baskın olma (forcing/dominating) ve kaçınma (avoiding) olarak ifade edilmektedir (Rahim, 2002).

### **Rahim'in çatışma yönetim tarzları modeli**

**"Bütünleştirme" (problem çözme) çatışma yönetim tarzı.** Bireyin, hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek olduğu çatışma yönetim tarzıdır. Her iki tarafın da kabul edebileceği etkili bir çözüme ulaşabilmek için taraflar arası farklılıkların incelendiği, bilgi alışverişi ve açıklık davranışının ağırlığını hissettirdiği bir çatışma yönetim tarzıdır (Psenicka ve Rahim, 2002)

**"Uyma" (ödün verme) çatışma yönetim tarzı.** Bu tarzda taraflardan birisinin taraflar arasındaki farklılıkları yok sayma ve sürekli ortak çıkarları vurgulama davranışı göstermesi, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün vermesi sonucu kaybetmesi ve buna bağlı olarak karşı tarafın kazanmasını sağlaması söz konusudur. Bu tarz "kazan-kaybet" olarak ifade edilmektedir. Bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşerken, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir (Psenicka, Rahim, 2002). Bu çatışma yönetim tarzını gösteren kişiler, karşı tarafla pozitif ilişkilerini sürdürülebilir pahasına, kendi amaçlarından çok karşı tarafın isteklerine uymanın en iyi yol olduğunu düşünmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008, s.25).

**"Kaçınma" çatışma yönetim tarzı.** Çatışmanın varlığı durumunda, yönetici her zaman bu çatışmaya karşı aldığı tutumu net bir şekilde ortaya koymayabilir. Taraflar arasında ciddiye alınmayan bir durum gibi görülen bu çatışmalar, büyütülmeden önlenemez. Ancak bu yöntemin de, ciddiye alınmama, katılım eksikliği gibi istenmeyen ve yeni çatışma alanları açan sonuçları olabilir. Kaçınma çatışma yönetim tarzı, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu tarzıdır. Bu durumda taraflar, geri çekilme, kazanmama ve sorumluluğu üzerinden atma gibi davranışlar içindedir. Sonuçta her iki tarafında kaybettiği bir durum ortaya çıkar. Bu durum "kaybet-kaybet" şeklinde ifade edilmektedir (Psenicka, Rahim, 2002). Genel olarak kaçınma çatışma yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlar arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelme tutum ve davranışını gösterdikleri bir yöntemdir. Zaman içinde, çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür ve çatışma ile ilgili kararlar geciktirilebilir (Koçel, 2005).

**"Hükmetme" çatışma yönetim tarzı.** Hükmetme çatışma yönetim tarzı, bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin düşük olduğu çatışma yönetim tarzıdır. Bu çatışma tarzı "kazan-kaybet" şeklinde ifade edilmektedir (Psenicka, Rahim, 2002). Hükmetme çatışma yönetim tarzı, daha çok büyük örgütlerde başvurulan bir yöntemdir. Çatışmaların çözümünde büyük işletmelerdeki yöneticilerin söz konusu tarzı yaygın olarak kullanmakta olduğu, özellikle ast-üst arasındaki ilişkilerde üstlerin, kolay bir yöntem olarak bu yöntemle başvurduğu bilinmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008).

**"Uzlaşma" Çatışma Yönetim Tarzı.** Tarafların hem kendi, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına gösterdikleri önemin orta derecede olduğu bir durumdur. Tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almasına yönelik "verme ve alma" ve bazı şeylerden vazgeçme davranışı üzerine kurulu bir çatışma çözme tarzıdır. Taraflardan hiçbirinin tercih ettikleri sonuçları elde edemedikleri, kazanan veya kaybeden tarafın bulunmadığı, kısaca "kaybeden-kazanan yok" olarak açıklanan bir durum söz konusudur (Psenicka, Rahim, 2002).

### **Örgütsel destek kavramı**

Örgütün çalışanların emeklerinin karşılığı olarak verdiği değer olarak özetlenebilen Örgütsel destek teorisinde Eisenberger vd (1986) örgütün çalışanların göstermiş oldukları çabalarına değer vermesi ve onların mutluluklarını önemseme derecesine göre çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturduklarını belirtmişlerdir. Bu teoride çalışanlar açısından bakıldığında, örgüt faaliyetlerinin kendileri için faydalı olduğuna duydukları inanç ile eşdeğer bir şekilde bağlılık ve performans artışı gösterdikleri ifade edilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Kraimer ve Wayne (2004) algılanan örgütsel destek kavramını üç boyutta sınıflandırmışlardır. Bu boyutları; uyum sağlama örgütsel destek algısı, kariyer örgütsel destek algısı ve maddi örgütsel destek algısı şeklinde belirtmişlerdir: **Uyum sağlamada örgütsel destek algısı:** "Çalışanın örgütte bir bölümden başka bir bölüme ya da

bölgeye transferi sonucunda çalışanın işine uyum sağlaması için, örgütün gösterdiği ilgi" olarak tanımlanmıştır. **Kariyer geliştirmede örgütsel destek algısı:** "Çalışanların kariyer ihtiyaçları ile bağlantılı örgütün gösterdiği ilgi" olarak tanımlanmıştır. **Maddi örgütsel destek algısı:** Çalışanların maddi-finansal ihtiyaçlarına örgütün gösterdiği ilgidir. Çalışanın yaptıkları katkıların karşılaştırılarak ödüllendirilmesini kapsamaktadır.

### **Algılanan örgütsel desteğin dayandığı temel kuramlar ve özellikleri**

Örgütsel desteğin açıklanması çeşitli teorilere dayandırılmaktadır. Örgütsel desteği açıklayan teorilerin en önemlilerinden biri sosyal değişim teorisidir. Çalışanlar örgütlerine sadık olarak, örgütleri için emek harcayarak ve çaba göstererek; yöneticiler de çalışanlarını bunun karşılığında ödüllendirerek kaynak sağlamaktadırlar. Karşılıklı kaynağın değiş-tokuşu sonucunda sosyal değişim ilişkileri oluşmaktadır (Zagenczyk, 2001). Blau (1964) tarafından geliştirilen bu kuram ihlal edildiğinde örgütte olumsuz sonuçlar doğuracağını fakat kurama uygun davranıldığında ve çalışanlar bunu doğru bir şekilde algıladığında sosyal değişimi başlatıp devam etmesini sağlayacağı varsayılmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010). Bu teoriye göre örgütte verimliliği, başarıyı ve güveni sağlamada önemli olan örgütsel destek çalışanlarda duygusal bir zorunluluk yaratacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütsel destek ile önemsendiğini ve değer verildiğini hissettiği için sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını da sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### **Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler**

Algılanan örgütsel desteği, örgütsel ve kişisel boyutta incelemek mümkündür. Aşağıda söz konusu faktörler açıklanmıştır.

**Örgütsel faktörler:** Algılanan örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörler, örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel koşullar, ödüllendirme ya da cezalandırma sistemlerinden oluşmaktadır. Çalışanlar örgütlerinden belirtilen bu faktörler konusunda beklenti içine girmektedir. Algılanan örgütsel desteğin gelişimi bu faktörlerin pekiştirilmesiyle oluşmaktadır (Boz, 2012).

**Örgütsel adalet:** Örgütsel desteği en fazla etkileyen faktör örgütsel adalettir. Çalışanlardaki örgütsel adalet algılarının şekillenmesindeki psikolojik süreçleri ilk olarak ortaya çıkaran teorilerden biri, olan Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisine (Equity Theory) göre, çalışanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlerken ilk olarak örgüte sağladıkları girdiler (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri çıktılar (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) arasındaki farkı diğerleriyle karşılaştırma yaparak girdi-çıkı oranına göre belirlemektedirler (Cropanzano vd. 2001).

**Yönetici desteği:** Örgütsel destek algısını etkileyen bir diğer önemli örgütsel faktör, yönetici desteğidir. Çalışanlar, örgüt katkılarına değer verildiğine dair genel inançlar oluşturdukları gibi yöneticilerin onların mutluluğu ile ilgilenmesi ve onların katkılarına değer vermesiyle ilgili olarak da genel görüş geliştirirler. Bir örgütün yöneticisi olan kişi ya da liderin, örgütün çalışanlar tarafından temsilcisi olarak kabul edilmesi nedeniyle davranışları örgütsel destek algısını etkilemektedir (Eisenberger, vd. 2002). Algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteği arasında pozitif bir ilişkinin bulunması genellikle algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteği etkilediğinin göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Eisenberger vd., 2002). Dawley vd. (2008) göre yönetici desteğinin güçlü ya da zayıf olmasının çalışanı farklı şekilde etkileyebileceğini belirtmiştir. Örneğin yönetici desteği güçlü olduğunda tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinde bir azalma olacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla çalışanları yönetici desteklediğinde örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesi sebebiyle örgütsel destek algısında yükselecektir.

**Örgütsel ödüller ve iş koşulları:** Örgütsel ödüller ve iş koşulları, örgütsel desteği etkileyen faktörler arasında görüle de, özellikle örgütsel ödüller, bir anlamda örgütsel destek ekipmanı olarak da görülebilir. İş koşulları da, örgütsel desteğin algısını yönetmede önemli alanlardan birisidir. Çalışma hayatını etkileyen önemli değişkenlerden biri olarak ödüller ve iş koşulları, özellikle ücret düzeyi yetersizse çalışanların performanslarında olumsuzluklar görülecektir. Bu durum aynı zamanda örgütte çatışmaları da artıran bir faktör olarak görülmektedir. Yöneticinin tarzı bu durumu yumuşatıp performansa pozitif katkı sağlayabilecektir (Costley ve Todd,1991).

**Kişisel faktörler:** Yapılan araştırmalar incelendiğinde algılanan örgütsel destek ile yaş arasındaki ilişki değişkenlik göstermektedir. Bu araştırmalardan bir kısmı yaş ilerledikçe çalışanın örgütsel destek algısının arttığını (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Selçuk, 2003) Hizmet süresi ile örgütsel destek arasındaki ilişkilere bakıldığında, deneyim arttıkça algılanan örgütsel desteğin yükseldiğini gösteren çalışmalar yer alırken (Rhoades ve Eisenberger, 2002) bazıları da bu ilişkinin negatif olduğunu bulgulamışlardır (Loi vd., 2006; Yoshimure, 2003) .

Kişilik ile örgütsel destek algısı farklılık göstermektedir. Bir kişilik özelliği olarak güven eğilimi değerlendirildiğinde; güven eğilimi yüksek kişilerin algılanan örgütsel desteği daha yüksek algıladığı görülmektedir (Eser, 2011) . Algılanan örgütsel destek kişilik özelliklerinden vicdanlılık ile pozitif, olumsuz ruh hali ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Friedman ve diğerleri (2000) çatışma yönetimi davranışlarına yönelik daha kapsamlı ve karmaşık bir kavramsallaştırmadan bahsetmektedir. Buna göre Thomas ve Kilman (1978) ve Rahim (1983b) gibi kuramcıların öne sürdüğü geleneksel açıklamaların aksine çatışma yönetimi tarzları yalnızca durağan olan bireysel eğilimlerle belirlenmemektedir. Aksine çatışma yönetimi davranışları kısmen yatkinlikle ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, çatışma yönetimi yaklaşımı, var olan duruma uyum sağlamak için tercih edilmektedir, bu nedenle bu yaklaşımları durağan özellikler olarak ele almamak gerekmektedir (Friedman, vd., 2000). Friedman ve diğerleri (2000) ayrıca görev ve ilişki çatışmasından bahsetmektedir. Genel olarak işle ilgili çatışma olarak tanımlanan görev çatışmasıyla karşılaşıldığında çalışanların işle ilgili farklılıklardan kaynaklanan sorunları çözebilme yeteneği etkili olabilmektedir. Diğer yandan ilişki (yani kişilerarası) çatışması genellikle ters etki yaratmakta ve odak noktasını konudan uzaklaştırıp kişisel bir husumet haline getirmektedir (Friedman vd., 2000). Görev çatışması ilişki çatışmasına neden olabilmektedir (Friedman vd., 2000). Diğer bir ifadeyle çalışanlar arasındaki işle ilgili konulardaki görüş ayrılıkları kişisel olarak algılanabilir ve böylelikle görev çatışması ilişki çatışmasına dönüştürülebilir. Friedman ve diğerlerine göre kişinin uyguladığı çatışma yönetimi tarzı işyerindeki sosyal çevresini şekillendirebilir, yaşanan çatışmanın düzeyini ve dolayısıyla stres düzeyini de etkileyebilir. Kısacası çatışma yönetimi tarzı çatışmanın öncülü olarak görülebilir. Örneğin, kişinin hem kendisine hem de başkasına ilgi gösterdiği bütünleştirici çatışma yaklaşımı, her bir tarafın ilgilerine yönelik daha bütüncül bir anlayış ortaya koymaktadır. Böylelikle kabul edilebilir bir çözümün bulunması mümkün hale gelerek daha az stres ve çatışmanın olduğu bir ortam sağlanabilir (Friedman, vd., 2000). Öte yandan kaçınma çatışma yönetimi tarzını kullanan bireyler, çatışmaları çözmeye kalkışmadıkları için daha fazla çatışma yüklü bir çalışma ortamı görecektir. Böylelikle stres düzeyi de artacaktır (Friedman, vd., 2000). Özetle, kuramcılara göre çatışma yönetimi tarzı kişinin başkalarına olan ilgisi ve kendisine olan ilgisi olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Friedman vd., 2000; Rahim, 1983; Thomas ve Kilman, 1978). Kendilerine olan ilgileri yüksek olan bireyler kişisel içsel kaynaklara sahiptir ve acil ihtiyaçlar ortaya çıktığında çıkarlarını koruma konusunda başarılıdır (Friedman, vd., 2000; Rahim, 1983b). Sonuç olarak bu bireyler daha az mesleki stres yaşamaktadır (Friedman, vd., 2002). Diğer yandan Friedman, vd. (2002) kendilerine olan ilgileri düşük olan bireylerin ise kişisel içsel kaynaklardan yoksun olduklarını ve kendi çıkarlarını korumada yetersiz olduklarını belirtmektedir. Bu durum, bu bireylerin başkalarının daha yüksek düzeyde mesleki strese neden olan eylemlerinin pasif alıcısı olmalarını sağlamaktadır. Çatışmaya karşılık olarak çatışma yönetimi tarzlarından birinin kullanılması etkili çatışma çözümüyle sonuçlanabilir veya çatışmayı tırmandırabilir (Freidman, vd., 2000; Sportsman ve Hamilton, 2007). Başka bir deyişle kullanılan çatışma yönetimi tarzı, çatışmanın sonucunun stresi artıracakını veya azaltacağını belirleyebilir (Deutsch, 1973; Montoro-Rodriguez ve Small, 2006; Sportsman ve Hamilton, 2007; Vivar, 2006). Bu nedenle çatışma yönetimi tarzı acil servis hemşirelerindeki mesleki stresin önemli bir belirleyicisi olabilir (Deutsch, 1973; Laschinger et al, 2008).

**Algılanan Örgütsel Desteğin Arabulucu Rolü:** Algılanan örgütsel destek kuramcılarını, algılanan örgütsel desteğin iş stresi etkenlerini azalttığını belirtmektedir. Bu durumun sebebi algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş çatışması gibi stres etkenleriyle başa çıkabilmelerine yardımcı olmak için dış çalışma alanını fiziksel ve duygusal kaynaklarla desteklemesidir. Ayrıca kuramcılara göre algılanan örgütsel destek sadece doğrudan mesleki stresi azaltmamakta, aynı zamanda başkalarına olan ilgileri yüksek olan kişiler tarafından kullanılan çatışma yönetimi tarzının, yani mesleki stresten kaçınma tarzının olumsuz etkilerini azaltmaktadır (Laschinger, vd., 2006; Laschinger, vd., 2008). Deutsch'a (1973) göre başkalarına adil ve saygılı davranma gibi işbirlikli (destekleyici) değerlerin desteklendiği ortamlarda çalışan bireyler, yapılandırmacı çatışma yönetimi davranışlarını daha fazla göstermektedir. İşbirlikli (destekleyici) çalışma ortamları; etkili ve açık iletişim, yardımseverlik, başkalarına adil ve saygılı

davranma ve kazan-kazan çözümlerini kolaylaştıran ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği yapma özelliklerini barındırmaktadır. Laschinger, vd. (2008) ise profesyonel hemşirelik uygulamalarını destekleyen hastanelerin yapılandırmacı çatışma yönetimi davranışlarını pekiştirdiğini belirtmektedir. Bu nedenle algılanan örgütsel destek, yüksek mesleki strese yol açan çatışma yönetimi tarzlarının etkilerini hafifletebilir veya azaltabilir. Mesleki stres, gerginliğe neden olan içsel ve dışsal baskıların çatışma halinde olduğu durumda ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Kuramcılara göre algılanan örgütsel desteğin, danışman desteği, adalet, bilgi paylaşımı, örgütsel ödüller ve istendik iş koşulları sağlama yoluyla stresi azalması beklenmektedir (Cameron, vd., 2003; Patrick ve Laschinger, 2006; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Kuramcılar aynı zamanda çatışma yönetimi tarzının mesleki stresle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Buna göre bu ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir. Bazı kuramcılara göre çatışma yönetimi tarzı mesleki stresle doğrudan ilişkilidir. Başka bir ifadeyle kendilerine olan ilgileri yüksek olan bireyler, kişisel içsel kaynaklara sahiptir, çıkarlarını korumada daha başarılıdır ve daha düşük düzeyde stres yaşayabilirler (Friedman, vd., 2000; Rahim, 1983). Aksine başkalarına olan ilgisi yüksek olan ve kişisel içsel kaynaklardan yoksun olan bireyler daha yüksek düzeyde stres yaşayabilirler (Friedman, vd., 2002). Diğer kuramcılar ise çatışma yönetimi tarzı ve mesleki stres arasındaki doğrudan ilişkiye ek olarak görev ve ilişki çatışması üzerinden bu kavramlar arasında dolaylı bir ilişki bulunduğunu da belirtmektedir. Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada çatışma yönetimi tarzları ile mesleki stres arasındaki doğrudan ilişkiler araştırılmış ve beş çatışma yönetimi tarzından özellikle mesleki stresle ilgili olan dördü (bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma) incelenmiştir. Kuramcılara göre kendine olan ilginin yüksek olduğunu belirten tarzları uygulayan bireyler, bütünleştirme ve hükmetme çatışma yönetimi tarzlarını kullanmakta ve daha düşük düzeyde stres yaşamaktadır. Tersine başkalarına yüksek düzeyde, kendilerine ise düşük düzeyde ilgi gösteren bireyler çatışmayla karşılaştığında uzlaşma ve kaçınma çatışma yönetimi tarzlarını kullanmakta ve daha yüksek düzeyde stres yaşamaktadır (Friedman, vd., 2000). Ayrıca, kuramcılar algılanan örgütsel desteğin sadece mesleki stresi doğrudan azaltmadığını, aynı zamanda çatışma yönetimi tarzlarının mesleki stres üzerindeki etkilerini hafifletmektedir (Friedman, vd., 2000; Laschinger, vd., 2008).

Bu bağlamda çalışanların başvurdukları çatışma yönetimi tarzları ile algıladıkları örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Buna yönelik yapılacak araştırmaların, çalışanların çatışma yönetiminde daha etkili bir strateji geliştirmelerine ve örgütsel desteğin sağlanmasına ilişkin yapılabilecek düzenlemelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın amacı THY Teknik A.Ş. çalışanlarının çatışma yönetimi tarzları ile algıladıkları örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen problem cümlesi "THY Teknik A.Ş. çalışanlarının çatışma yönetimi tarzları ile algıladıkları örgütsel destek arasındaki ilişki nasıldır?" şeklindedir. Buna bağlı olarak araştırmada aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Çalışmaya katılan kamu kurumunun en sık başvurdukları çatışma yönetimi tarzı nedir?
2. Çalışmaya katılan kamu kurumunun çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin düzeyi nedir?
3. Çalışmaya katılan kamu kurumunun çalışanlarının çatışma yönetimi tarzları ile algıladıkları örgütsel destek arasında ilişki var mıdır?
4. Çalışmaya katılan kamu kurumunun çalışanlarının çatışma yönetimi tarzları algıladıkları örgütsel desteği ne kadar yordamaktadır?

## Yöntem

Araştırmada ilişkisel tarama ve betimsel tarama metodları kullanılmıştır. Tarama modelleri; araştırmaya konu olan olay, birey veya nesneyi kendi koşulları içinde, herhangi bir değiştirme ve etkileme yapmaksızın olduğu gibi betimlemeyi amaçlar. İlişkisel tarama modelleri ise, "iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir" (Karasar, 1999). İlişkisel tarama modellerinde değişkenler arası ilişkiler korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde elde edilebilmektedir. Korelasyon türü ilişkisel taramalarda, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri birlikte değişim söz konusu ise bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılırken; karşılaştırma türü ilişkisel tarama modellerinde en az iki değişken bulunup bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir.

Araştırmanın örneklemini, 1154'ü erkek 289'ü kadın olan THY Teknik A.Ş. çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi random yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma örnekleminin kurumdaki pozisyonlara göre dağılımı da şu şekildedir: Mühendis 95 (%6,6), Teknisyen 97 (%6,7), Uzman 110 (%7,6), Yönetmel 231 (%16,0), Diğer 910 (%63,1), Total 1443 (%100,0).

Bu araştırmada, çalışanların "çatışma yönetim tarzı" algıları ile, "örgütsel destek" algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada çatışma yönetim tarzları ile örgütsel destek arasındaki ilişki Pearson çarpım korelasyon ile analiz edilmiş, ardından da çoklu regresyon analizi ile çatışma yönetim tarzlarının örgütsel desteği yordama potansiyeli incelenmiştir. Araştırmada ilişkiler aşağıdaki model ile incelenmiştir.

Yordayan	Yordanan
Çatışma Yönetim Tarzı	Örgütsel Destek

Araştırmada, Çatışma Yönetimine ilişkin verileri Rahim F. Aflazur (1992) tarafından geliştirilmiş ROCI II olarak isimlendirilen ve Boz (2012) tarafından Türkçeye çevrilen 28 maddelik çatışma yönetim tarzı ölçeği kullanılarak toplanmıştır. 5'li likert tipi ölçeğin Boz (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,871 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada, örgütsel destek verilerini toplamak içinse Eisenberger v.d. (1986) tarafından geliştirilen ve Boz (2012) tarafından Türkçeye çevrilen 8 maddelik Algılanan Örgütsel Destek ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert tipi ölçeğin Boz (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,861 olarak tespit edilmiştir.

Çatışma yönetim tarzı ölçeği tek boyutlu olup, 28 sorudan oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Örgütsel Destek ölçeği tek boyutlu olup, 8 sorudan oluşan 5'li likert tipi ölçektir.

Ölçekler 5'li likert tipi olduğu için puan aralıkları şu şekilde tanımlanmıştır: 1,00-1,80: Çok düşük düzey, 1,80 -2,60: Düşük düzey, 2,61 -3,40 : Orta düzey: 3, 41-4,20: Yüksek düzey, 4, 21-5,00: Çok yüksek düzey

## Bulgular

### Temel İstatistik Bulguları

**Tablo 1:** Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Alt Faktörlerin Ortalama Değerleri

<i>Madde</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>X<sub>ort</sub></i>	<i>Sh<sub>x</sub></i>	<i>SS</i>
Çatışma Yönetim Tarzı	1443	1,00	5,00	3,22	0,02	0,62

Tabloda görüldüğü gibi, THY Teknik A.Ş. çalışanlarının çatışma yönetim tarzına ilişkin algıları, 3,22 (ss=0,62) puanlar orta düzeydedir.

**Tablo 2:** Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Alt Faktörlerin Ortalama Değerleri

<i>Madde</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>X<sub>ort</sub></i>	<i>Sh<sub>x</sub></i>	<i>SS</i>
Örgütsel Destek	1443	1,00	5,00	3,01	0,02	0,70

Tabloda görüldüğü gibi, THY Teknik A.Ş. çalışanlarının örgütsel desteğe ilişkin algıları, 3,01 (ss=0,70) puanlar orta düzeydedir.

## İlişkilere İlişkin Bulgular

**Tablo 3:** Çatışma Yönetim Tarzı İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkileri İncelemek İçin Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Tablosu

		ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI	ÖRGÜTSEL DESTEK
Çatışma Yönetim Tarzı	r	1	,583**
	p		,000
	N	1443	1443
Örgütsel Destek	r	,583**	1
	p	,000	
	N	1443	1443

Tabloda görüldüğü gibi, çatışma yönetimi puanları ile örgütsel destek puanları arasında,  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İlişkilerin yönü ve yordama güçlerini sınamak için basit regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4:** Çatışma Yönetim Tarzının, Örgütsel Destek Puanlarını Yordama Gücü İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayan	Yordanan	R	R <sup>2</sup>	Rche	Fche	p
Çatışma Yönetim Tarzı	Örgütsel Destek	,583a	0,340	0,340	743,187	,000b

Çatışma yönetim tarzı değişkeninin, örgütsel destek puanlarını yordama gücü için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; çatışma yönetim tarzı puanlarının, örgütsel destek puanlarını yordamasına dair regresyon modeli  $p < 0,001$  düzeyinde uygun bulunmuştur. Çatışma yönetim tarzı puanlarının, örgütsel destek puanlarını yordama gücü, %34 olarak tespit edilmiştir ( $R^2 = 0,340$   $F_{che} = 743,187$   $p = ,000$ ).

**Tablo 5:** Çatışma Yönetim Tarzı ile Örgütsel Destek Arasındaki Bağılanım İlişkisi Tahminleri

Değişken	B	Sh	Standartlaştırılmış			
			$\beta$	t	p	
Sabit (Constant)		,913	,078		11,635	,000
Çatışma Yönetim Tarzı	,653	,024		,583	27,261	,000

Tabloda görüldüğü gibi çatışma yönetim tarzı puanlarının, örgütsel destek puanlarını yordamasına ilişkin yapılan basit regresyon analizi sonucunda örgütsel destek puanı, çatışma yönetim tarzı puanı kullanılarak %58 oranında tahmin edilebileceği ve bunun  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin olarak çalışanların çatışma yönetim tarzına yönelik algılarını gösteren puanların orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgularda ise çalışanların örgütsel desteğe yönelik algılarına ait puanların orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel destek kuramı örgüt içerisinde çalışan bireylerin göstermiş oldukları emeğe karşılık verilen değerle ilişkilidir. Bu anlamda örgüt çalışanlarının değer görmesi örgüte yönelik olumlu inançlarını pekiştirerek aidiyet duygularını olumlu yönde geliştirmektedir (Eisenberger vd., 1986). Çalışanların aidiyet duygularının olumlu yönde geliştirilmesi sonucunda bireylerin örgüte olan bağlılığı ve sergiledikleri performans daha etkili hale gelmekte ve örgütün başarısını artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu araştırmada



çalışanların örgütsel desteğin orta düzeyde olduğunu algılamaları görülmüştür. Bu bakımdan çalışmanın sonucunun alanyazınla aynı yönde olmadığı ve çalışanların örgütsel desteği daha yüksek düzeyde hissetmelerine ihtiyaç duydukları söylenebilir. Bu bağlamda örgütsel desteğin artırılmasına yönelik düzenlemelerin yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü alt problemine ilişkin sonuçlar, çatışma yönetim tarzları ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca çatışma yönetimi tarzlarının, örgütsel destek değişkenini yordayan değişkenlerden birisi olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Laschinger vd. (2006; 2008) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin kaçınmacı çatışma yönetimi tarzının olumsuz etkilerini en aza indirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Deutsch (1973) ise örgütsel desteğe ait değerlerin bulunduğu çalışma ortamlarında görevini sürdüren bireylerin yapılandırmacı çatışma yönetimi davranışlarını sergilediğini ve çatışma yönetimini etkililiğini artırdığını ifade etmektedir. Yürütülen diğer bir çalışmada algılanan örgütsel desteğin olumsuz durumlara sebep olabilecek çatışma yönetimi tarzlarının etkilerini hafifletebileceği vurgulanmaktadır (Laschinger, vd., 2008). Bu bağlamda çatışma yönetimi olumsuz etkileyebilecek durumların ortadan kaldırılmasında örgütsel desteğin önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Friedman, vd., 2000). Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde bu araştırmanın sonuçlarının alanyazındaki çalışmaların bulgularıyla örtüştüğü ve alanyazını desteklediği söylenebilir.

Bu çalışma kamu sektöründe yer alan bir kurumun katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Özel sektörde kendini gösteren farklı kurum ve kuruluşların çalışmaya katılması ilgili alanyazına katkı sağlayabilir.

### Kaynakça

- Akatay, A. (2003). Çatışma yönetimi ve örgütsel çatışma yönetimi teknikleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Aralık 2003, 55-75.
- Baykal, K. ve Kovancı A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3, 21-38.
- Boz, İ. T. (2012). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansı arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin rolü. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul.
- Cameron, S., Armstrong-Stassen, M., Bergeron, S. ve Out, J. (2003). Recruitment and retention of nurses: Challenges facing hospital and community employers. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 17, 79-92.
- Costley, D. L. ve Todd, R. (1991). *Human Relations in Organizations*, West Publishing Company, New York.
- Cropanzano R., Byrne Z.S., Bobocel R. ve Rupp D.E. (2001). Morale virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior* C, 58, 173-174.
- Dawley D. Davis, Andrews M.C. ve Bucklew N.S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 235-247.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. London, UK: Yale University Press.
- Eisenberger R., Huntington S., Hutchison ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Eser, G. (2011). Güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Marmara Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1, 2011, 365-376.
- Friedman, R., Tidd, S., Currall, S., VE Tsai, J. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Koçel T., (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım. İstanbul, 2005, Arıkan Yayın.

- Kraimer, M.L. VE Wayne, S.J., 2004. "An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment", *Journal of Management*, 30(2), 2004, s. 209–237.
- Laschinger, H., Purdy, N., Cho, J., ve Almost, J. (2006). Antecedents and consequences of nurse managers' perceptions of organizational support. *Nursing Economics*, 24, 20-27.
- Laschinger, H., Siu, H. ve Finegan, J. (2008). Nursing professional practice environments. *The Journal of Nursing Administration*, 38(5), 25-257.
- Loi R., Hang-Yue N., Foley S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support , *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Mar 79, 2006, 101-120.
- Montoro-Rodriguez, J., ve Small, J. (2006). The role of conflict resolution styles on nursing staff morale, burnout and job satisfaction in long-term care. *Journal of Aging and Health*, 18, 385-406.
- Patrick, A. ve Laschinger, H. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14, 13-22.
- Psenicka, C., ve Rahim, M. A. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 302-326.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational. *International Journal of Conflict Management*, 13, 2002.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *The Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations*, praeger publishers. Second Edition.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R., 2002. Perceived Organizational Support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sportsman, S. & Hamilton, P. (2007). Conflict management styles in the health professions. *Journal of Professional Nursing*, 23, 157-166.
- Thomas, K.W., ve Kilmann, R.H. (1978). Comparison of four instruments measuring behavior. *Psychological Reports*, 42, 1139-1145.
- Turunç, Ö. ve Çelik M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi* , 17, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- Türkel, A. (2000). Grup dinamiği ve çatışma yönetimi. Türkmen Kitapevi.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 880-908.
- Vivar, C. G. (2006). Putting conflict management into practice: a nursing case study. *Journal of Nursing Management*, 14, 201-206.
- Zagenczyk, T.J. (2001). *A social influence analysis of perceived organizational support*. Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh
- Zhuang, G. (2010). Power, conflict, and cooperation: the impact of guanxi in chinese marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 39, 137-149.