

## ÖRGÜTLERDE GÜVEN VE BAĞLILIĞIN ÇATIŞMA İLE İLİŞKİSİ: DALAMAN ULUSLAR ARASI HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI\*

Mehmet ULUTAŞ\*\*

### ÖZET

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan, insanlar tarafından ayakta tutulan ve yine insanlar tarafından varlıkları sona erdirilen yapılardır. Örgüt içinde meydana gelebilecek anlaşmazlıklar, yıkıcı çatışmalar organizasyonun varlığını çoğu zaman tehlikeye düşürmektedir. Güven ve bağlılık kavramları ise, insan ilişkilerinde daha düşük anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Birbirlerine ve örgütüne güven duyan çalışanların bulunduğu bir işletmede çatışma düzeyinin daha düşük seyredeceği çalışmanın temel varsayımlarından birini oluşturmaktadır. Birbirlerine ve örgütlerine bağlılık düzeyleri yüksek olan işletmelerde çatışma düzeyinin düşük olacağı, diğer varsayımı ifade etmektedir.

Bu çerçevede, Dalaman Uluslararası Havalimanı'nda faaliyet gösteren yirmi ayrı işletmenin yönetici ve işgörenlerinden oluşan 367 katılımcı üzerinde, uluslararası araştırmacıların geliştirdiği ölçekler kullanılarak hazırlanan bir anket çalışması yapılmıştır. Toplanan veri seti üzerinde paket program yardımıyla, Cronbach Alpha Güvenirlilik Testi ve Faktör Analizleri, Pearson Corelasyon Testi ve Regresyon Analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçları, hem 'güven' ile 'çatışma' arasında hem de 'bağlılık' ile 'çatışma' arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Bağlılık, Çatışma

## THE RELATIONSHIP ON CONFLICT OF TRUST AND COMMITMENT IN THE ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

The organizations are the structures which are constituted by people, sustained by people and ended its presence by people. The disagreements and destructive conflicts in organizations have mostly endangered its presence. The trust and commitments have engandered to lower conflicts about human relations. One of hypothesis of the study is becoming lower conflict in organizations which have employees who have trust each other and their organizations. Besides according to the other hypothesis, in

---

\* Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, 2010 yılında Prof. Dr. M. Şerif Şimşek danışmanlığında tamamlanmış, "Birey-Örgüt Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tezi verilerinden yola çıkarak hazırlanmıştır.

\*\* Dr.

*organizations which have employees who have high level commitments to each other and their organizations will be lower conflicts.*

*In this study, a total of 367 employees or managers working in 20 companies in Dalaman International Airport were selected as the study sample. A questionnaire prepared by researcher using surveys developed by international researchers was used. In order to analyze the data set by using the analyzing program, Cronbach Alpha Reliability Tests and Factor Analysis, Pearson Correlation and Regression Analysis were used.*

*The findings showed us there is a statistically significant and negative correlation between trust and conflicts; and there is a significant and negative correlation between commitments and conflicts.*

**Key Words:** Trust, Commitment, Conflict

## **GİRİŞ**

Organizasyonlar, çalışanlarını güven ve bağlılık temelinde bir araya getirerek örgüt hedeflerine motive etmelidirler. Çalışanların hem birbirlerine hem de örgütlerine karşı güven ve bağlılık duymalarının organizasyona kazandıracağı bir çok faydanın yanında, örgüt içi çatışmaları hatırı sayılır biçimde azaltması çok büyük önem arz etmektedir. Ancak, organizasyonlarda yaratıcılığı ortaya çıkarabilecek fonksiyonel çatışmaların çalışma dışı tutulduğu burada belirtilmelidir.

Birbirleriyle didişmekten, yöneticileriyle ve işletmeleriyle uğraşmaktan işlerini yapamaz hale gelen çalışan profili, işletmelerin üstesinden gelmesi gereken konulardan biridir. Güven ve bağlılık kavramları, bu sorunla mücadelede işletmelere çok büyük katkılar sağlamaktadır.

Bu çerçevede çalışmada öncelikle, güven, bağlılık ve çatışma konularına ilişkin literatürden taranan bilgilere yer verilecek; daha sonra ise alan araştırmasının bulgularından yola çıkarak araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilecektir.

## **1.GÜVEN**

Güven, bir kişi ya da organizasyonun doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine karşı duyulan inanç olarak tanımlanmıştır. Mc. Allister güveni; bilgi esaslı güven (cognition-based trust) ve duygu esaslı güven (affect-based trust) olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bilgi esaslı güven, yetenek ve sorumluluk gerektiren işlerde güvenilirlik kanıtı oluşturmaya dayanır. Duygu esaslı güven ise, birbirinin mutluluğunu halisane gözeten taraflar arasında var olan duygusal bağına dayanır (Staples ve Ratnasingham, 2009, 129).

Ortak güven duygusu, bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Sherif'in (1966) yapmış olduğu bir dizi çalışma, tekrar edilen ortak çabaların ve iletişimin güven yarattığını; bunun daha sonra, yöntemler ve fikirlerin paylaşılmasını sağladığını göstermiştir (Celep ve Çetin, 2003, 101).

Güven sürecine etkisi olabilecek dört etmen vardır; süreçle ilgili farkındalık ya da bilinç düzeyi (apaçık ya da göze görünmeyen) ve tercihin kaynağı (kafa ya da kalp); 1) *Apaçık güven*; Güven kimi zaman çok bariz bir şekilde ortadadır (sürücü kursu öğretmenin uzman biri olduğuna güven), 2) *Göze görünmeyen güven*; Güven gözönünde olmayan bir biçime de bürünebilir (arkadaşın dürüst tavsiyelerde bulunacağına güven), 3) *Kafayla güven*; Bilgisel güven türüdür, 4) *Kalp ile güven*; Görüş oluşturmak için başvuru duyusal ya da içten gelen değerlendirmedir (Cope, 2005, 156).

Karşılıklı bağlılık ve güven işbirliği davranışı sergilemeye teşvik eder. Karşılıklı güven, taraflar arasındaki etkileşimde belirsizliklerin azalmasına yardım eder (Jih vd., 2007, 84). Altılar'a göre güven, belki de her ilişkinin en güç yanıdır. Duyusal anlamda incinmiş insanlar, güven duymakta büyük zorluk çekerler. Bu zorluk iki şekilde ortaya çıkar; Birincisi, güvenilebilir olup olmadıklarına bakmadan başkalarına safça güvenmektir. Bu kişilerin, kendi haklarını sürekli olarak başkalarının hizmetine sunmaları yüzünden ortaya çıkar. Güvenen kişi, diğerlerinden gelecek sevgi ve şefkat kısıtlarını, çoğu zaman duygusal bir açlıkla kabul eder. Bunun sonucunda, onu kullanmak isteyenler tarafından kolayca istismar edilecek hale gelir. İkinci güçlük, kişinin kimseye derinden güvenmemesidir. Erken yaşlardan itibaren bir kişilik zırrıyla yaşamaya alışmış kişiler, yıkıcı aile ve okul ortamlarında geliştirdikleri bu güvensizlik tarzını yetişkinlikteki ilişkilerine de taşırlar (Altılar, 2004, 466).

Dubrin, güven temini konusunda liderler için şu dört hususun hayati değere sahip olduğunu ifade etmektedir; a) *Düşüncelerinizle davranışlarınız birbiriyle tutarlı olmalıdır*, b) *Örgüt ya da örgütteki herhangi bir birim bir problemle karşılaştığında, işlerin neden yanlış gittiği konusunda suçlayacak birilerini aramak yerine problemi çözmek için harekete geçin*, c) *Kişisel bilgilerin gizliliğine saygı ilkesiyle hareket edilmelidir*; aksi halde gizli bilgileri ifşa edilen kişide dönüşü olmayan güven kayıpları yaşanmaktadır, d) *Güvenilirlik ve dürüstlük düzeyinin yüksek tutulması sağlanmalıdır* (Dubrin, 1998, 412).

Fleet güven hususunda; "Çalışanlarınız arasında sorumluluk duygusu geliştirerek kendi aralarında ve üstlerine karşı saygılı olmalarını ve birbirlerine güven duymalarını sağlarsanız; çalışanlarınızı motive ederken, yaptıkları işte onlara güven duyduğunuzu gösterirseniz, sahip oldukları bütün yetenekleri kullanarak size karşılık vereceklerdir. Çalışanlarınızın sorumluluklarını çoğaltmanız, onun kendine olan güvenini ve iş yapma becerisini artırır, kendisiyle ve sizin için yaptığı işlerle gurur duyar." ifadelerini kullanmaktadır (Fleet, 1999, 181).

## 2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İnsan kaynakları yönetimi'nin Harvard modeli olan 4C'den (Commitment-bağlılık, Congruence-uyum, Competence-yetkinlik, Cost effectiveness-etkinliğin maliyeti) biri olan örgütsel bağlılığın (Shahnawaz ve Juyal, 2006, 173) literatürde çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları, aşağıdaki gibidir;

Örgütsel bağlılık, bireylerin belirli bir organizasyona karşı hissettikleri adanma ve özdeşleşme duygularının görece gücü olarak tanımlanmaktadır (Bogler ve Somech, 2004, 279). Feinstein'in anlatımıyla Porter ve Smith, örgütsel bağlılığı; a)örgütün hedeflerinin ve değerlerinin kabulü, b)organizasyon adına efor harcamaya isteklilik, c)organizasyon üyeliğinin sürdürülmesine ilişkin şiddetli arzu, olarak tanımlamışlardır (Feinstein, 2009, 9).

Bağlılık, esas olarak örgütte kalma yönündeki davranışsal eğilimi ifade eden doğru yönde bir adım olarak da tanımlanmaktadır (Camp, 1993, 2). Burke'e göre, genel anlamda örgütsel bağlılık, birey ve diğer toplumsal birim olarak örgüt arasında tutucu bir bağlıdır. Bu bağ, bireylerin, daha büyük menfaat ve avantajlar peşinde koşmalarını önlemek için yeterli miktarda güçlüdür (Burke ve Stets, 199, 348).

Örgütsel bağlılık, iyi günde de kötü günde de örgütü yalnız bırakmama, birey ile örgütün psikolojik bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Cox vd., 1997, 80). Örgütüne yüksek bağlılığı olan çalışanların, örgütlerinde çalışmayı sürdürmeye istekli oldukları ifade edilebilmektedir (Cohen, 1993, 1140). Bu tür çalışanlar, örgütün değerlerine ve hedeflerine karşı güçlü bir kabul ve inanca sahiptirler (Ozag ve Duguma, 2000, 7).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç ayrı grupta ele almıştır; a)*Duygusal (affective) Bağlılık*; Çalışanın organizasyona duygusal olarak bağlanması, organizasyonla bütünleşmesi ve bağlılığı ile ilgilidir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler, b)*Devam (continuance) Bağlılığı*; Örgütten ayrılmanın maliyetiyle ilgili farkındalıktır. Devam bağlılığıyla örgütlerine bağlı olan çalışanlar, öyle yapmaya ihtiyaç duydukları için (kıdem ve yararlanmaları sebebiyle) örgütlerinde kalırlar, c)*Normatif (normative) Bağlılık*; Örgütte kalmak için (ahlaki) zorunluluk duymayı ifade eder. Normatif bağlılık duyan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğine inandıkları için kalırlar (Brown, 2003, 30).

Fletcher'in anlatımıyla, O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, üç bağımsız yapı üzerine inşa edilen, örgüte psikolojik bağlanma olarak tanımlamışlardır; a)*Uyma (compliance)*; Dışsal ödüller için bağlılık olarak ifade edilmektedir, b)*Özdeşleşme (identification)*; Psikolojik bağlanmayı geliştiren süreçlerde önemli bir mekanizmadır ve bağlanma arzusunun bir sonucu olarak örgütsel bağlılığı ifade eder, c)*İçselleştirme (internalization)*; Bireylerin örgütün

değerlerini kabulüne dayanan bağlılık türünü ifade etmektedir (Fletcher, 1998, 3).

Huselid ve Day'ın anlatımıyla, "Blau ve Boal", örgütsel bağlılığı kapsayan iki ayrı faktör olduğunu tespit etmişlerdir; *a) Davranışsal bağlılık (attitudinal commitment)*; Çalışanların duygusal olarak örgütüne bağlanması ve örgütün hedefleriyle kendi hedefleri arasında bir uygunluk hissetmeleridir, *b) Devam Bağlılığı (continuance commitment)*; Çalışanın organizasyonla ilişkisinin bir menfaat ilişkisinden kaynaklanmasıdır (Huselid ve Day, 1991, 381).

Arnott ve Juban'ın anlatımıyla, Mayer ve Schoorman, örgütsel bağlılığı, değer bağlılığı (value commitment) ve devam bağlılığı (continuance commitment) olmak üzere iki grupta incelemişlerdir. Araştırmanın ampirik bulgularına göre, devam bağlılığı, güçlü bir biçimde işten ayrılma eğilimi ile ilgiliyken; değer bağlılığı, kurumsal vatandaşlık, iş doyumu ve iş performansı ile ilişkilidir (Arnott ve Juban, 2000, 5-6).

Couzes ve Posner'e göre, liderler için bağlılığı elde etmek ve bunu muhafaza etmek önemlidir (Kouzes ve Posner, 1995, 252). İşletmeler, çalışanlarını ellerinde tutmak ve onların enerjilerini organizasyonun hedeflerine yönlendirmek için bağlılıklarını elde etmek zorundadırlar. Bağlılık, çalışanların faaliyetlerini ve katkılarını sağlamak için hayati öneme sahiptir (Hougland ve Wood, 1980, 85).

Angel ve Perry, yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin göstergeleri sayılan, çalışanın adaptasyonu ile pozitif; geç kalma (tardiness) ve işten ayrılma eğilimi (turnover intention) ile negatif yönde anlamlı ilişki tespit etmişlerdir (Angle ve Perry, 1981, 8-9).

### 3.ÇATIŞMA

Çatışma (conflict), iki veya daha çok insan arasında uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Örgütlerde kişiler ve gruplar uyum içinde çalışabilirler; ancak bazı durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Özellikle sorun çözmede değişik fikirlerin olması, herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir (Özkalp ve Kırel, 2001, 387).

İnsanlar gün boyunca farklı kişilerle, farklı ortamlarda ve farklı sürelerde etkileşime girerler. Etkileşimde bulunan kişiler, o anda aralarında cereyan eden etkileşimin niteliğinden memnun olabilirler ya da memnun olmayabilirler. Kişilerarası sorunlar, etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin, mevcut etkileşim biçimi ile ideal etkileşim biçimi arasındaki farkı algıladığı, bu fark yüzünden gerginlik hissettiği, gerginliği ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunduğu, ancak girişimlerinin engellendiği bir durum olarak tanımlanabilir. Sorunlar, kişisel ve toplumsal yaşamımızı geliştirmeye yönelik girişimlerin itici

gücüdür. Önemli olan herhangi bir sorun çıkmaması için çalışmak ya da sorunlardan kaçınmak değil, sorunların üstesinden gelebilmektir (Öğülmüş, 2001, 9-10).

Çatışma, biri kazanınca, diğerinin kaybetmesi sonucu ortaya çıkar. İşbirliği ise, biri kazanınca diğerinin de kazanmasıdır. Rekabet ise, işbirliği içinde yuvalanmış çatışmadan oluşur. Örneğin, tenis oynarken bir kişi kazanır, fakat asıl amaç sağlıksa, bu her iki taraf için de bir kazançtır (Değirmenci, 2007, 111).

Anlaşmazlıklara görüşme yoluyla etkili bir çözüm yolu bulmanın ilk adımı, tarafların hemen hemen eşit güçlerde olduğunun ortaya konulmasıdır. Bunun yanında, tartışmacıların, her iki tarafın anlaşmazlığı farklı olarak değerlendirdiğini ve bu yüzden doğru veya yanlış, haklı veya haksız gibi kavramları kullanmanın faydalı bir yaklaşım olmayacağını kabul etmesi gerekir. Bir tartışmacı, kendini haklı olarak gördüğünde, bu karşı tarafın haksız olduğu anlamına gelir ve tartışma stratejisi karşı tarafı haksız olduğuna ikna etmeye yönelir. Oysa, haklı ve haksız kavramlarını bir kenara bırakmak, soruna çözüm bulma yolunda ilerlemeye başlanmasını kolaylaştırır (Jandt, 2002, 54-55).

#### **4.ÖRGÜTLERDE GÜVEN VE BAĞLILIĞIN ÇATIŞMA İLE İLİŞKİSİ: DALAMAN ULUSLAR ARASI HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Bu bölümde, Dalaman Uluslararası havalimanında faaliyet gösteren yirmi işletmenin yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına dayanılarak, “güven” ve “bağlılık”ın “çatışma” ile ilişkisi incelenecektir. Konu hakkında bu bölüme kadar söylenenlerle araştırmamızdan elde edeceğimiz bulgular arasında ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

##### **4.1.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile;

- a) “Güven” ile “çatışma” arasındaki ilişkinin,
- b) “Bağlılık” ile “çatışma” arasındaki ilişkinin,

incelenmesi amaçlanmaktadır.

##### **4.2.Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal modeli, hipotezleri, örnekleme ve metodolojisi ile sınırlılıklarından bahsedilecektir.

#### 4.2.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli

Bu araştırmada “güven” ve “bağlılık”, bağımsız değişken; “çatışma” ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Burada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler (*pozitif veya negatif*) araştırılmış ve ölçülmüştür. Konu ile ilgili olarak hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin doğrulukları ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediği araştırılmıştır. Değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişme varsa bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılmış ve korelasyon ilişkisi aranmıştır.

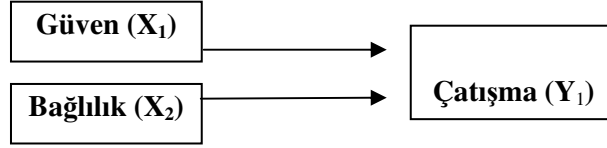
Tablo 1: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişken (Neden)	X
Güven	X <sub>1</sub>
Bağlılık	X <sub>2</sub>

Bağımlı Değişken (Sonuç)	Y
Çatışma	Y <sub>1</sub>

Araştırmanın kavramsal modeli olarak da aşağıdaki model kullanılmıştır;

Şekil 1: Örgütlerde Güven ve Bağlılığın Çatışma ile İlişkisi Kavramsal Modeli



#### 4.2.2.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak iki hipotez geliştirilmiştir;

*Hipotez 1: Örgütlerde güvenin çatışma üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

*Hipotez 2: Örgütlerde bağlılığın çatışma üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

#### 4.2.3.Araştırmanın Örnekleme ve Metodolojisi

Araştırmanın temel aracı olarak, bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorularla, “güven” ve “bağlılığın” çatışma ile ilişkisine dair veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar, beşli seçenekleri olan sıralamalı Likert tipi (1:Kesinlikle katılmıyorum; 2:Katılmıyorum; 3:Fikrim Yok; 4:Katılıyorum; 5:Kesinlikle katılıyorum) ölçek ile alınmıştır.

Araştırmanın kavramsal modelinden yola çıkılarak kapsamlı ve geçici bir soru listesi hazırlanmıştır. Listede yer alan soruların tamamı literatürde önceden kullanılmış olan sorulardan oluşturulmuştur.

- **Güven Ölçeği:** Araştırmada, “güven”, T Staples ve Ratnasingham (Staples ve Ratnasingham, 2009, 129) ölçeği esas alınarak ölçülmektedir.
- **Bağlılık Ölçeği:** Araştırmada bağlılığın ölçülmesinde, Staples ve Ratnasingham (Staples ve Ratnasingham, 2009, 129), Piasentin (Piasentin, 2007, 123), Valentine vd., (Valentine vd., 2002, 349-360) ve Wasti (Wasti, 2000, 401)’nin ölçeği kullanılmıştır.
- **Çatışma Ölçeği:** Araştırma’da çatışmanın ölçülmesinde, Wright’in (Wright, 2000, 1753) ölçeği kullanılmıştır.

Ölçekler kullanılmak suretiyle, sorular anket formatında hazırlanmıştır. Taslak anket formundaki sorular, araştırmanın amaçları ve hipotezleri ile karşılaştırılarak araştırmanın amaç ve hipotezleri ile uyumlu olup olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın amaç ve hipotezleriyle uygun olduğu kanaati oluştuğunda taslak anket formuna son halini vermek için ön test süreci gerçekleştirilmiştir. Burada amaç soruların yeterli olup olmadığına, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup olmadığına, soru kök ve cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığına karar vermektir. Bu bağlamda taslak anket formu, ön test için birbirini takip eden iki süreçten geçirilmiştir.

İlk aşamada, havalimanı işletmecisi firmadaki bir grup çalışandan, anketi değerlendirmeleri istenmiştir. Anketlerin doldurulması ortalama yirmi dakika sürmüştür. Daha sonra anketi dolduran her çalışan ile bire bir görüşülerek anket formu ile ilgili değerlendirmeleri alınmıştır. Bu değerlendirme süreci soruların anlaşılabilirliği, anket formundaki soru sayısı ve anketin doldurulma süresi gibi konularda değerlendirmeler yapılmasına olanak sağlamış olup; anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan ifadeler düzeltilmiştir.

İkinci aşama, uygulama yapılacak işletmelerdeki bir grup üzerinde yapılan pilot çalışmadır. Sözkonusu işletmelerdeki belirli bir gruptan, anket formunu doldurmaları ve anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Sonuçta herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak yapılan ön testler sonucunda anket formu başarılı olarak değerlendirilmiş olup soruların kolay ve sade olduğu, tereddüte yol açmadığı ve formun doldurulması için ortalama yirmi dakikalık bir sürenin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örneklem olarak, Dalaman Uluslararası havalimanında farklı sektörlerde faaliyet gösteren yirmi kurum seçilmiş olup, turizm sezonunda havalimanı içerisinde çalışan personel sayısının binbeşyüz civarında olduğu dikkate alınacak olursa, örnek kütle için uygulama için yeterli olacağı düşünülmektedir.



Anket formuna son şekli verildikten ve örnek kütle seçildikten sonra anket formlarının elden dağıtımına başlanmıştır. Gönüllülük esası ile yönetici ve çalışan düzeyindeki 500 kişiye anket formları dağıtılmış ve bunların 383 adedi geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 16'sı, gelişigüzel doldurulması ve işaretlenmemiş soruların çok olması sebebiyle analizlere dahil edilmemiş olup, toplam kullanılan anket formu sayısı 367 olmuştur. Buna göre; değerlendirmeye alınan anket formlarının geri dönüşüm oranı % 73,4 olmuştur

#### **4.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da birtakım kısıtlarla karşılaşmıştır. Bu sebeple varılacak sonuçlar ve bunlara dayalı olarak yapılacak yorumların ihtiyatla ve dikkatle değerlendirilmesi gerekir. Buna göre, araştırmanın kısıtları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kanaatler, bölgelere ya da örnek şirketlerin genel yapısına ve yönetici ya da işgören tutumuna göre farklı olabilecektir.
- Katılımcılar, çeşitli dış ya da iç etkilerle sorulara doğru cevaplar vermeyebilirler. Anket formlarında araştırmanın bilimsel içerikli olduğu izah edilmiş olsa da, kimi çalışanlar, kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesiyle sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabilir.
- Katılımcıların, eğitim düzeyleri, algılama düzeyleri farklı olabileceğinden sorulardan farklı şeyler anlamış olabilecekleri ihtimalini dikkate almak gerekir.
- Araştırmanın zaman darlığı ve maliyeti de dikkate alınarak nispeten küçük bir örneklem üzerinde yapılmış olduğu, bu sebeple araştırma grubunun geneli temsil etme yeteneğinin sınırlı olacağı ve sonuçların genellenemeyeceği göz önüne alınmalıdır.

#### **4.3. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamına alınan örnekleme toplam 367 adet anket formundan elde edilen veriler, SPSS istatistik programı kullanılarak çalışmanın amaçları ve hipotezler doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bu analizlere tabi tutulmadan önce, anket cevaplarının daha sağlıklı olması adına sorulan ters sorular ile ilgili gerekli dönüşümler yapılmış ve daha sonra analizlere geçilmiştir.

Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile iki bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizi ile de

anketin geçerliliğinin test edilmesi amaçlanırken, birbirlerine yakın değişkenlerin daha az sayıda faktör altında toplanması sağlanmaya çalışılmıştır.

#### **4.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki gibidir;

Ankete 273'ü bay (% 74,4), 94'ü bayan (% 25,6) olmak üzere toplam 367 kişi katılmıştır.

Ankete katılanlar; yaş durumlarına göre % 77,4'ü (284) 18-35, % 21'i (77) 35-50, % 1,6'sı (6) 50 yaş üstü grubuna girmektedir.

Eğitim durumlarına göre, ankete katılanlar arasında en yüksek oran % 45,8 (168) ile lise mezunlarına aittir. Lise mezunlarını % 31,1 (114) ile üniversite mezunları ve % 23,2 (85) ile ilköğretim mezunları takip etmektedir.

Katılımcıların % 56,4'ü (207) mavi yaka işçi; % 30,8'i (113) idari görevlerde bulunan beyaz yaka özel sektör çalışanları ile kamu kurumlarında çalışan memurlardan oluşmakta; % 12,8'i (47) ise yönetici grubunu temsil etmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, yönetici grubu dışında kalan işçi ve memurlardan oluşan çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların % 30,2'si (111) 1 yıldan az süredir; % 49'u (180) 1-6 yıl arası; % 20,7'si (76) ise 6 yıldan fazla süredir işletmelerinde görevini sürdürmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, çalışma süresi 6 yıldan az olan çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalıştıkları alanlara baktığımızda ankete katılanların % 86,6'sı (318) özel sektör; % 13,4'ü (49) ise kamu kurumu çalışanıdır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu özel sektör çalışanları oluşturmaktadır.

#### **4.3.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Faktör Analizi**

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade edilir. Faktör analizi ayrıca, ölçeğin teorik özelliklere uygun bir yapı gösterip göstermemesi ile ilgili olan yapısal geçerliliğin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Faktör analizinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı ele alınmış ve analiz edilmiştir. Faktör analizi sonuçları ve toplam açıkladığı varyans %58,307 olarak gerçekleşmiştir. Herbir değişkene ait faktör yükleri Tablo 2 ve Tablo 3'de verilmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan ölçeklerin yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

*Tablo 2: Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Yükleri*

Bağımlı Değişken	Sorular	Bileşen (Component)
Güven (X <sub>1</sub> )	G.1	,696
	G.2	,821
	G.3	,781
	G.4	,660
Bağlılık (X <sub>2</sub> )	B.1	,664
	B.2	,750
	B.3	,845
	B.4	,614

*Tablo 3: Bağımlı Değişkene Ait Faktör Yükleri*

Bağımlı Değişken	Sorular	Bileşen (Component)
Çatışma (Y)	Ç.1	,687
	Ç.2	,776
	Ç.3	,660
	Ç.4	,732
	Ç.5	,710

Güvenilirlik analizinde herbir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 4’de değişkenlere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

*Tablo 4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Güven (X <sub>1</sub> )	4	,791
Bağlılık (X <sub>2</sub> )	4	,748
Çatışma (Y <sub>1</sub> )	5	,785

Sonuç olarak; değişkenlere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, uluslararası literatürde belirtilen ve genel kabul gören 0,6 değerinin üzerindedir.

#### **4.3.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin olarak boyutlar arası korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

#### 4.3.3.1. Boyutlararası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 5’de değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayılarına ait değerler görülmektedir. Korelasyon tablosunda, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler ile ilişkileri ve bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki birebir ilişkilerine bakılmıştır.

Tablo 5: Korelasyon Değerleri

Değişkenler		X <sub>1</sub> Güven	X <sub>2</sub> Bağlılık	Y <sub>1</sub> Çatışma
X <sub>1</sub>	Güven	1,00		
X <sub>2</sub>	Bağlılık	,363(**)	1,00	
Y <sub>1</sub>	Çatışma	-,377(**)	-,308(**)	1,00

Pearson Kor. (Korelasyon) ve Sig. (Anlamlılık).

\*\* . Korelasyon,  $\rho=0,01$  seviyesinde anlamlı ilişki.

Tablo 5’e bakıldığında;

- “Güven” ile “çatışma” arasında negatif yönde anlamlı ( $\rho=0,01$ ) ve güçlü bir ilişkinin ( $\beta= -,377$ ) olduğu görülmektedir.
- “Bağlılık” ile “çatışma” arasında negatif yönde anlamlı ( $\rho=0,01$ ) ve güçlü bir ilişkinin ( $\beta= -,308$ ) olduğu görülmektedir.

#### 4.3.3.2. Boyutlararası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Modele ait hipotezler, regresyon analizleri yapılarak da test edilmiştir. Burada bağımsız değişkenler X<sub>1</sub>, “güveni”; X<sub>2</sub>, “bağlılığı” ifade etmektedir. Bağımlı değişken olarak ise Y<sub>1</sub>, “çatışmayı” göstermektedir.

Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin  $\beta$  katsayıları ve anlamlılık seviyelerine ( $\rho$ ) göre hipotezlerimiz kabul ya da reddedilecektir. Bu tablolarda gösterilen unsurlar; bağımlı değişken, bağımsız değişken, beta katsayıları ( $\beta$ ), anlamlılık ( $\rho$ ), R<sup>2</sup> ve F değerleridir. Regresyon tablolarında bu değerlerin aynı formatta verilmesine dikkat edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinde de belirtildiği üzere, güven ve bağlılık kavramlarının çatışma ile karşılıklı bir ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu varsayılmaktadır. Araştırma modelinde ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı korelasyon analiziyle belirlenmiştir. Bununla birlikte korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönüyle ilgilidir. Hangi değişkenin diğer değişkenleri ne oranda etkilediğini göstermemektedir. Bu sebeple korelasyon analizi sonucunda belirlediğimiz değişkenler arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6: Çatışmayı (Y) Etkileyen Güven (X1) Bağımsız Değişkeni

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
1	Güven	Çatışma	0,157	-0,218	0,002
ANOVA Testi; F= 16,852; p<0,001					

Tablo 6’da görüldüğü üzere, bağımlı değişken “çatışma” ve bağımsız değişken “güven” olmak üzere bir regresyon analizi yürütülmüştür. Bu regresyon modelinde;  $R^2= ,157$ ;  $\rho= ,002$  ve  $F=16,852$  değerleri elde edilmiştir. Elde edilen  $R^2$  ve F değerleri, modelde kullanılan güven değişkeninin “çatışma”yı açıkladığını göstermektedir. Özet tabloya göre; araştırmaya katılan çalışanların çatışma düzeylerini, “güven” kavramı açıklamaktadır. Bu çerçevede,  $R^2$  determinasyon katsayısı, çatışma düzeyindeki değişikliğin %15,7’sinin güven ile açıklanabileceğini göstermektedir. Güven düzeyindeki bir birimlik artış, çatışma düzeyinde 0,218 birimlik azalışa yol açmaktadır. Bu sonuçla  $H_1$  hipotezimiz desteklenmektedir. Yani; güven düzeyindeki artış çatışmada azalışa sebep olmaktadır.

Tablo 7: Çatışmayı (Y) Etkileyen Bağlılık (X2) Bağımsız Değişkeni

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
2	Bağlılık	Çatışma	0,95	-0,137	0,000
ANOVA Testi; F=10,874; p<0,001					

Tablo 7’de görüldüğü üzere, bağımlı değişken “çatışma” ve bağımsız değişken “bağlılık” olmak üzere bir regresyon analizi yürütülmüştür. Bu regresyon modelinde;  $R^2= ,195$ ;  $\rho= ,000$  ve  $F=10,874$  değerleri elde edilmiştir. Elde edilen  $R^2$  ve F değerleri, modelde kullanılan bağlılık değişkeninin “çatışma”yı açıkladığını göstermektedir. Özet tabloya göre; araştırmaya katılan çalışanların çatışma düzeylerini, “bağlılık” kavramı açıklamaktadır. Bu çerçevede, ( $R^2$ ) determinasyon katsayısı, çatışma düzeyindeki değişikliğin %19,5’inin bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bağlılık düzeyindeki bir birimlik artış, çatışma düzeyinde 0,137 birimlik azalışa yol açmaktadır. Bu sonuçla  $H_1$  hipotezimiz desteklenmektedir. Yani; bağlılık düzeyindeki artış çatışmada azalışa sebep olmaktadır.

Şekil 2: Güven ve Bağlılığın Çatışma İle İlişki



Tablo 8: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

No	Hipotez	R <sup>2</sup>	β	p	Kabul/Ret
H1	Güvenin çatışma üzerinde etkisi vardır	0,157	-,218	0,002	K
H2	Bağlılığın çatışma üzerinde etkisi vardır	0,195	-,137	0,000	K

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 8’de toplu olarak gösterilmiştir. Modeldeki hipotezlerin tamamı tek yönlü olup, çift yönlü hipotezler bulunmamaktadır. Tablo’da sonuçlara ilişkin olarak; R<sup>2</sup>, Beta (β), Anlamlılık (p) ve Kabul/Red (K/R) durumları görülmektedir. Buna göre; iki adet hipotez % 1 seviyesinde anlamlı olduklarından kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Bu araştırmayla, araştırma kapsamındaki işletmelerde ‘güven’ ve ‘bağlılık’ kavramlarının ‘çatışma’ ile arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin var olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Buna göre araştırmadan elde edilen bulgular ile ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

1. Araştırmanın ilk sonucu, “güven” ile “çatışma” arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkinin bulunmasıdır. Buna göre, organizasyonlarda güven olduğu zaman çatışma daha düşük gözlenmektedir. Memili ve Barbett’e göre de güven, karşılıklı özveri, karşılıklı anlaşma, finansal olmayan aile hedefleri gibi yönetim davranışlarından uzaklaşan aile firmaları, çatışmaya eğilimli hale gelir (Memili ve Barnett, 2007, 3).
2. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, “bağlılık” ile “çatışma” arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkinin bulunmasıdır. Buna göre, organizasyonlarda bağlılık varsa çatışma daha düşük gözlenmektedir.

Son söz olarak söylenebilecek olan şey ise şudur; Yöneticiler işletmelerinde güven ve bağlılığı tesis ederek, çatışmanın yıkıcı etkisinden organizasyonlarını koruyabileceklerdir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Altılar, Niyazi, (2004), *Liderliğin Yeni Yol Haritası Liderliğe Yolculuk*, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık.
- Celep, Cevat, Çetin, Buket, (2003), *Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Cope, Mick, (2005), *İlişki Sihirbazı*, Çev. Şensoy, Ümit, İstanbul, Optimist Yy.
- Değirmenci, Mehmet, (2007), *Amaçlı Canlılar Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi*, İstanbul, Hiperlink Yayınları.
- DuBrin, Andrew J., (1998), *Leadership Resarch Findings Practice and Skills*, Second Edition, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Fleet, James K.Van, (1999), *Kazanmanın Anahtarları Dinamik Motivasyon (Dynamic Motivation)*, Çev. Arslan, Alp E., İstanbul, Emre Yay.
- Jandt, Fred E., (2002), “*Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler (Straight Answers to People Problems)*”, Çev. Akın, Levent, Diker, Vedat, G., İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- Öğülmüş, Selahaddin, (2001), *Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, T.C Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149.

### MAKALELER

- Angle, Harold L., Perry, James L., (1981), An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly JSTOR*, Vol.26, No.21, Cornell, S: (8-9)
- Arnott, Dave, Juban, Rusty, (2000), Organizational Commitment and Corporate Cults, *Christian Business Faculty Association Annual Meeting*, Dallas, S: (5-6)
- Bogler, Ronit, Somech, Anit, (2004), Influence of Teacher Empowerment on Teachers’ Organizational Commitment Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools, *Teaching and Teacher Education 20*, Elsevier, Haifa, S: (279)
- Brown, Barbara B., (2003), Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Dissertation Doctor of Philosophy, Faculty of the Virginia Polytechnic and State Univ., Falls Church, S: (30)

- Burke, Peter J., Stets, Jan E., (1999), Trust and Commitment through Self-Verification, *Social Psychology Quarterly*, Vol.62, No.4, Washington, S: (348)
- Camp, Scott D., (1993), Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach, *The Prison Journal*, 74/3, Sage Publications, Phoenix, S: (2)
- Cohen, Aaron, (1993), Organizational Commitment and Turnover: A Meta Analysis, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.5, Haifa, s: (1140)
- Cox, Chante L., Wexler, Michael O., Rusbult, Caryl E., Gaines Jr, Stanley O., (1997), Prescriptive Support and Commitment Processes in Close Relationships, *Social Psychology Quarterly*, Vol.60, No.1, American Sociological Association Published, S: (80)
- Feinstein, Andrew Hale, (2000), A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees, University of Nevada, Las Vegas, S: (9)
- Fletcher, Dona E., (1998), Effects of Organizational Commitment Job Involvement And Organizational Culture on the Employee Voluntary Turnover Process, Dissertation of Doctor of Philosophy, Faculty of Texas Tech. University, Texas, S: (3)
- Houglund Jr, James G., Wood, James R., (1980), Control in Organizations and the Commitment of Members, *Social Forces*, Vol. 59, No.1, University of North Carolina Pres Published, S: (85)
- Huselid, Mark A., Day, Nancy E., (1991), Organizational Commitment Job Involvement and Turnover: A Sustantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.3, Amerikan Psychological Association Inc., S: (381)
- Jih, Wen-Jang (Kenny), Lee, Su-Fang, Tsai, Yuan-Cheng, (2007), Effects of Service Quality and Shared Value on Trust and Commitment: An Emprical Study of 3CS Product Customers in Taiwan, *International Journal of Business Studies*, Vol.15, No.22, S: (84)
- Kouzes, James M., Posner, Barry Z., (1995), The Leadership Challange How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, S: (252)
- Memili, Esra, Barnett, Tim, (2007), Non Family Employees' Perceptions of Person-Organization Fit and Voluntary Turnover in Family Firms, Mississippi State University, *Academy of Management*, S: (3)



- Ozag, David, Duguma, Bahiru, (2000), The Relationship Between Cognitive Processes and Perceived Usefulness: An Extension of TAM2, *Organizational Commitment and Perceived Usefulness*, S: (7)
- Piasentin, Kelly A., (2007), How do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit, University of Calgary, , A Thesis Submitted to The Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Require, S: (123)
- Shahnawaz, M. G., Juyal, Rakesh C., (2006), Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations, *Journal of the Indian Academy of Applied Psyc.*, Vol.32, No.3, New Delhi, S: (123)
- Staples D.Sandy, Ratnasingham, Pauline, (2009) Trust: The Panacea of Virtual Management?, The University of Melbourne, Australia, S: (129)
- Valentine, Sean, Godkin, Lynn, Lucero, Margaret, (2002), Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit, *Journal of Business Ethics*, 41:349-360, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, S: (349-360)
- Wasti, S. Arzu, (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs, Nevşehir, S: (401)
- Wright, Norman S., (2000), Harmony and Participation in Arab and Western Teams, Alfaisal University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, Hadya Bennett, University of Ulster, Belfast, UK, Emerald Group Publishing Limited, 1753-7983, Education, Business and Society, S: (1753)

