



ISSN: 2149-0821

## Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science

Yıl: 5, Sayı: 30, Kasım 2018, s. 580-590

Övgü TÜRE

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Doktora Programı Öğrencisi, ovgutüre@live.com

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

#### Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların işten ayrılma kararlarında çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin etkisini araştırmaktır. Araştırma, İstanbul ili içinde yer alan özel bir bankanın Genel Müdürlüğünde çalışan kişilere anket yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda çatışma yönetiminde en çok tercih edilen yaklaşımların, kaçınma ve problem çözme olduğu, en az tercih edilen yaklaşımın ise uzlaşma olduğu ve çalışanların işten ayrılma kararları ile çatışma yönetiminde kullanılan alt boyut stratejilerin arasında ters bir ilişki olduğu ve işten ayrılma düşüncelerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma Yönetimi, İşten Ayrılma Düşüncesi, Çatışma

#### THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT STRATEGIES ON EMPLOYEE TURNOVER TENDENCY

#### Abstract

The aim of this study is to analyze the impact of organizational conflict strategies on employee turnover purposes. The study is conducted in a private bank's headquarters in İstanbul by handing out surveys to employees. The results of the survey indicated that the employee turnover aim is relatively low, and most of the time employees prefer to use the avoidance and problem solving methods in their organizational conflict strategies. It is also found out that there is a negative relationship between sub-dimensions of conflict management strategies on employee's purpose on turnover.

**Keywords:** Conflict Management, Employee Turnover, Conflict

## 1. GİRİŞ

Çatışma insanların bulunduğu her ortamda gerçekleşecek olan kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütlerin de sosyal bir yapı olmasından kaynaklı olarak çatışma, örgütsel sistemlerin de bir gerçeğidir. Bu nedenle örgütler için çatışmayı iyi bir şekilde yönetmek ve örgütün lehine olacak şekilde kabul etmek kaçınılmaz bir gerçek haline gelmeye başlamıştır. Örgütün içerisinde birey ve grup düzeyinde olan ilişkilerde çıkan negatif davranışlar, uyuşmazlık ve anlaşmazlık olarak örgütsel anlamda ifade edilmeye başlanmış ve meydana gelen ve/veya gelebilecek olan çatışmaları önlemek ve örgütlerin başarılı olarak hayatlarını sürdürmelerini sağlamak, yöneticiler için önemli ve kaçınılmaz bir problem çözme yeteneği haline gelmiştir. Bireylerin davranışları önceden tahmin edilmesi zor olduğundan dolayı, örgüt içerisinde ister istemez çatışma ortaya çıkabilmektedir. Örgüt üyelerinin öncelikli değerleri, hisleri ve tutkularının önceden tahmin edilemiyor oluşu, yöneticiler açısından ele alındığında içeride çıkan çatışmaların önlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle örgüt ortamında meydana gelen örgütsel çatışmaların nedenlerinin tespit edilmesi, başarı için önem arz etmektedir. Çatışmayı etkili bir şekilde yönetebilmek için yöneticilerin, çalışanlar ile etkin bir şekilde iletişim kurması ve aralarında görüş birliğini sağlamaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen veya gelebilecek olan olası çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların sürekli olarak motivasyonlarının sağlanması, bireylerin iş konusunda tatmin edilmesi, örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması ve örgüt içerisinde güven sağlanması ile mümkün olabilecektir. Bütün bunlar dikkate alındığından çatışma yönetiminin etkili bir şekilde yönetilmesinde yöneticilerin rolü büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerin örgüt çalışanlarının işten ayrılma hakkındaki düşüncelerine olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmada çatışma yönetimi stratejileri ve çalışanların işten ayrılma düşünceleri arasında anlamlı bir ilişki olup, olmadığının tespit edilebilmesi için İstanbul'da bulunan özel bir bankanın genel müdürlüğünde, uzman, müdür ve üzeri yetki seviyesinde çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Makalede bu araştırma sonucunda tespit edilen sonuçlara yer verilecektir.

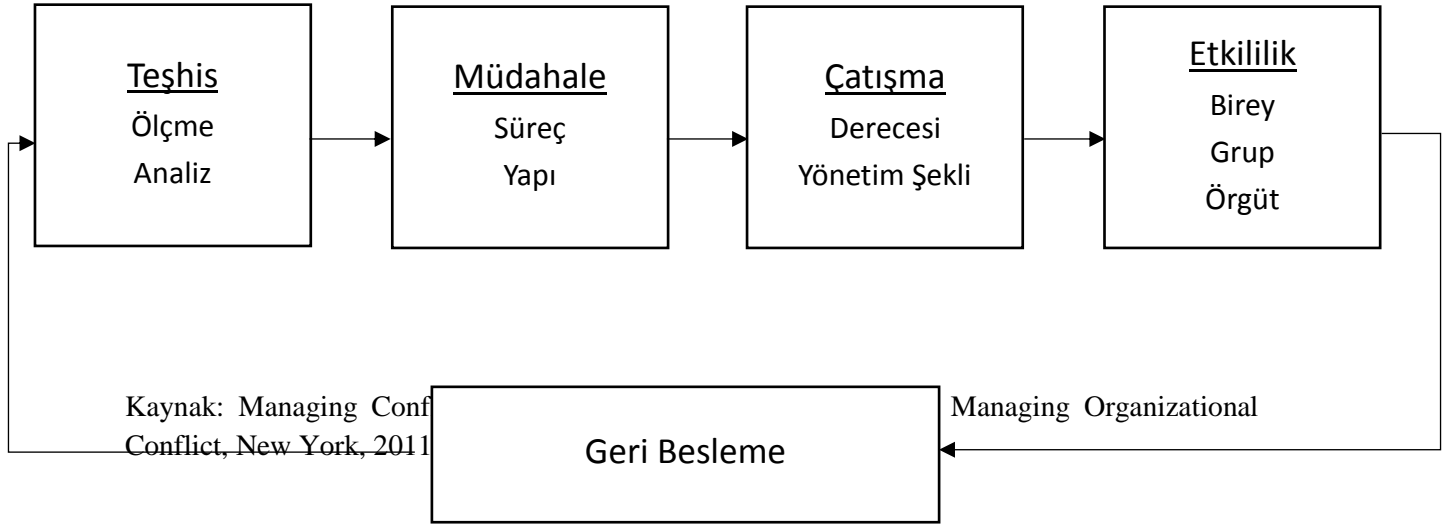
## 2. LİTERATÜR

### 2.1.1. Çatışma Yönetimi

Örgütlerde çatışma yönetimi kavramı incelenmeden önce, çatışmanın ne olduğunun tam olarak anlaşılması yöneticiler için büyük önem arz etmektedir. Çatışma birden fazla kişinin duygu, düşünce ve değerleri arasındaki farklar sonucu ortaya çıkan ve herhangi bir kötü niyet içermeyen uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Kelly, 2006;35).

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar düşük ya da yüksek düzeyli olabilmektedir. Çatışma anında asıl önemli olan, çatışmayı optimum düzeyde yönetebilmektir. Doğru olarak yönetilen çatışma, örgütler için yapıcı sonuçlar doğurabilir. Çatışma yönetimi örgütlerde yalnızca çatışmayı azaltmayı amaçlamaz, aynı zamanda çatışma yönetiminde önemli olan çalışanların çatışma sonucunda öğrenme düzeylerini arttırmak ve çatışmanın doğurduğu olumsuz sonuçları olumlu yöne doğru yöneltmektir (Todaro & Stirpe, 2017: 12). Çatışma yönetimi ile ilgili optimum süreç ekli aşağıdaki şekilde detaylı olarak gösterilmiştir.

Şekil 1: Çatışma Yönetimi Süreci

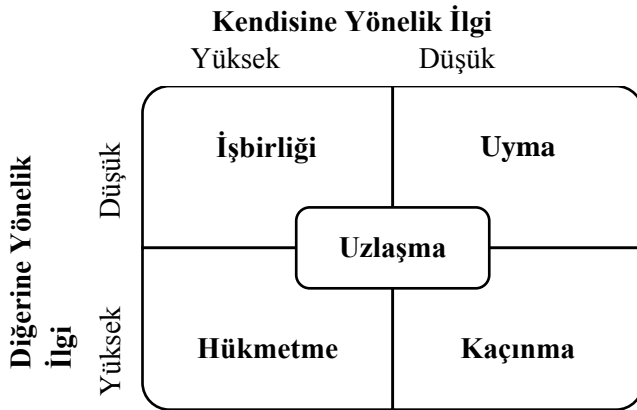


Rahim (2011: 410)'in de belirttiği üzere çatışma yönetimi ilk olarak teşhis süreci ile başlar ve etkililik süreci ile biter, geri besleme ile de optimum uygunluğun sağlanması hedeflenir.

Çatışmanın varlığından bahsedebilmek için öncelikle olarak, şekilde de belirtildiği üzere onun tanımlanması gerekmektedir. Çatışmanın neden aslında görününden daha farklı olarak daha derinde çok farklı nedenlerden dolayı da ortaya çıkmış olabilir. Bu nedenle eğer çatışma yanlış teşhis edilirse yanlış bir probleme çözüm aranmaya çalışılacak ve çatışma önlenemeyecektir. Yöneticilerin mevcutta olan problemi teşhis edebilmesi için, öncelikle çatışmanın derecesini ölçebiliyor ve analiz edebiliyor olması gerekmektedir. Bundan sonraki aşamada ise, yöneticilerin müdahale edebilmeleri için, çatışmanın sürecinde uygulayacakları çatışma yönetimi stratejilerini belirleyip, çatışmayı birey, grup ve örgüt düzeyinde tanımlamaları gerekmektedir (Rahim, 2011; 415). Yaptıkları tüm bu analizler sonucunda eğer çatışmanın düzeyi yüksek çıkıyor ise ve taraflar mevcut duruma uygun stratejileri belirleyememişlerse çatışma dışından bir müdahalenin gerektiği sonucuna varılabilir.

Bugün kullanılan en etkili ve en yaygın çatışma yönetimi stratejisi ROC II veya Rahim Organizational Conflict Inventory II olarak adlandırılan ölçektir. Bu model çatışma yönetiminde, çatışmanın içerisinde bulunan tarafların uygulayabileceği stratejileri belirlemiştir. Bu stratejiler; uzlaşma, kaçınma, itnat etme ya da uyma, güç kullanma ve işbirliği olarak beş ana başlıkta toplanmaktadır (Rahim, 2011). Model'e göre, çatışma yönetiminde iki önemli boyut bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çatışma durumunda ilgili tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına verdikleri önem düzeyi, ikincisi ise çatışmada bulunan tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaya verdikleri önem dereceleri olarak tanımlanmıştır. Buradaki önem derecesi Rahim (2011: 413)'e göre, yüksek veya düşük olarak derecelendirilir. Rahim'in düzenlediği bu model Şekil-2'de detaylı olarak gösterilmiştir.(Olson & Gaedeke, 1973: 349) (Lee, ve diğerleri, 2017:1675)

Şekil 2: Çatışma Yönetimindeki Strateji Modeli



Kaynak: Managing Conflict Organizations, Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, New York, 2011, s.222

Örgütlerde meydana gelmiş olan çatışmayı sakinleştirmek, derecesini düşürmek ve yönetmek yöneticilerin görevidir. Bu nedenle yönetici olarak atanan bireylerin farklı kültürlerden dolayı ortaya çıkabilecek çatışmaları anlayış ile karşılayabiliyor olabilmesi, hoşgörü yetisine sahip olması iyi bir eğitime mensup olması, uzmanlık gücüne sahip bir karaktere ve yeterli karizma ile özdeşlik gücüne sahip olması gerekmektedir (Olson & Gaedeke, 1973).

Olası bir çatışmayı yönetmek ile çatışma sırasında oluşan problemi çözebilme birbirinden farklı iki kavramdır. Çatışmayı ortadan kaldırma olarak da adlandırılan çatışmayı çözme aslında çatışma yönetiminin bir parçasıdır. Çatışma yönetimi, olası çatışmaların örgütler için olumlu sonuçlar da doğurabileceğini savunurken, çatışmayı çözme ise, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasına odaklanmaktadır.

Çatışma yönetimi ve ortaya çıkan veya çıkacak olan çatışmanın çözülmesi birbirinden iki farklı kavram olarak ele alınmalıdır. Çatışmayı çözme yaklaşımı, çatışma yönetiminin bir biçimi olarak ele alınmalı ve çözümlene süreci için en doğru karar olarak görülmelidir (Rahim, 2002 :221). Çatışmayı yönetmek ile çatışmanın çözümü arasındaki temel farklar, Rahim ve diğerleri (1992) tarafından belirlenmiştir.

Çatışmanın çözümü, çatışma yönetiminin bir biçimi olarak ortaya çıkar ve yöneticiler, ortaya çıkan çatışmaya göre, çatışma çözümü yolunu seçer. Çatışma yönetimi, çatışmayı örgütler için bazı zamanlarda kabul edilebilir olarak görür ve duruma bağlı kalmak şartı ile örgütün sürekliliği ve verimliliği için gerekli olduğunu savunur. Ancak, çatışmanın çözümlenmesi, ortaya çıkan çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması gerektiğini savunmaktadır. Çatışmanın çözümlenmesinde, çatışmanın minimize edilmesi esastır, çatışma yönetiminde ise müdahale bir sorundan çok örgütün başarısı için gerekli olan sonuca ulaşmak için gerekli olan bir süreç olarak tanımlanır. Çatışma yönetiminde, çatışmanın miktarını zaman zaman arttırmak gerekebilir (Rahim ve diğerleri., 1992: 430).

Çatışma ile ilgili literatürde yapılmış olan araştırmalara göre, örgütün stratejik hedeflerinin belirlenebilmesi için, kurumsal faaliyetlere zarar vermeden uygulanabilecek bazı çatışma yönetimi stratejileri bulunmaktadır. Bu stratejiler, çatışma sürecinde yöneticilerin

alması gereken sorumluluklar ve işbirliğine gitme olarak tanımlanabilir (Kıdak ve diğerleri., 2011).

Daha önce detaylı olarak belirtildiği üzere, literatürde kabul gören çatışma yönetimi ile ilgili strateji “Rahim Organizational Conflict Inentory-II” veya “ROC-II” olarak adlandırılan bir modeldir. Bu nedenle, araştırmada amaca yönelik olarak Rahim (1983: 370) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Modeli” üzerinde detaylı olarak durulmuştur.

Şekil-2 de belirtilen boyutlar tarafların çatışma stratejilerinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadırlar ve modele göre çatışma yönetiminin stratejisi, karşı tarafın ve kendisine yönelik ilginin çıkar ve ihtiyaçlarına verilen ilgi ve değerler ortak bir noktası olarak ortaya çıkabilmektedir (Rahim ve diğerleri., 2000: 20).

Uzlaşma, Şekil-2 de görüldüğü üzere, bir örgütte bulunan bireylerin ve grupların hem diğerlerine yönelik ilgisinin hem de kendisine yönelik ilgisinin yüksek olduğu durumdur. Uzlaşma stratejisi çatışma ortamlarında her iki taraf için de ılımlı bir tavır sergilenmesine yol açar. Ancak, uzlaşma da varılan sonuçta her iki tarafın memnuniyeti mümkün değildir, çünkü uzlaşma ortak bir noktada tarafların buluşması anlamına gelmektedir ve iki tarafın da idealleri tamı tamına gerçekleşmiş sayılmaz. Ancak, uzlaşma da kazanan veya kaybeden tarafın olmaması nedeni ile, uzlaşmanın en etkili çatışma yönetimi stratejisi olduğu söylenebilir (Lee, ve diğerleri, 2017:1684).

Çatışma yönetiminde kullanılacak bir diğer strateji de kaçınma olarak adlandırılmaktadır. Kaçınma, çatışma sırasında taraflardan birinin örgütü terk etmesi yada diğer kişi ile etkileşim haline gitmekten uzak durması anlamına gelmektedir (Rahim, 2011: 400). Şekil-2 ‘de de görüldüğü üzere kaçınma durumunda bireylerin hem kendilerine yönelik olan hem de diğerlerine yönelik olan ilgi dereceleri düşüktür.

Uyma durumu çatışma içerisinde bulunan tarafların birbirlerine uyum sergilemesi anlamına gelmektedir. Şekil-2’den de anlaşılacağı üzere, uyma durumu, diğerlerine yönelik ilgi derecesinin yüksek, kendisine yönelik ilginin düşük olduğu durum olarak anlatılmaktadır (Rahim, 2011: 417).

Hükmetme stratejisi , bir çatışma durumunda gücün kullanımı olarak da açıklanabilir. Hükmetme durumu, çatışma içerisinde olan tarafların hem diğerlerine karşı olan ilgi derecesinin hem de kendisine karşı olan ilgi derecesinin yüksek olduğu göstermektedir. Çatışma içerisinde bulunan bir bireyin hükmetmesi, karşısında olan karşıya karşı güç kullanıyor olduğunu ve diğer bireyin hükmeden kişiden daha zayıf karakteristik özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (Rahim, 2011: 420).

Çatışma yönetiminin başarılı ile yönetilebilmesi için, yöneticilerin örgütün verimliliğini arttıracak ve örgüte yaratıcılık sağlayacak bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle çatışmanın yönetilmesi ve varlığının kabul edilmesi, örgütün amaçladığı hedefin gerçekleştirilmesi maksatını içerir. Bu nedenle çatışmanın aslında örgüt içerisinde bir problem değil, bir çözüm olduğu unutulmamalıdır; çünkü ortaya çıkan problemin çözümü örgüt içerisindeki bireylerin bilgi ve fikir birliği ile mümkün olabilmektedir (Sharma, Mehta, 2017:72).

### 2.1.2. İşten Ayrılma Eğilimi

Örgüt üyelerinin, işten ayrılma eğilimleri ve niyetleri günümüzde halen araştırılıyor olmasına rağmen, örgütler için önemli bir sorun teşkil etmektedir (Porter ve diğerleri., 1973). İşten ayrılma eğilimi, literatürde yapılan araştırmalara göre, çalışanların örgüt içerisinde yaptıkları işten tatminsizlik duymaları halinde göstermiş olduğu örgüte zarar verici koşullar doğuran aktif eylemler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin işten ayrılma eğilimleri, örgütsel düzeyde sonuçlar doğurabileceği gibi aynı zamanda liderler ve astlar arasında bulunan ilişkinin verimliliğini de etkileyebilmektedir (Chan, ve diğerleri., 2008:282).

İşten ayrılma eğilimi Mobley (1982:114) tarafından örgüt içerisinde çalışan bir üyenin kısa bir zaman içerisinde işi bırakma düşüncesi veya niyeti olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma eğiliminin tanımı pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. İşten ayrılma eğilimi, başka bir ifade ile, örgütün terk etmek konusunda temkinli ve bilinçli olarak verilen karar yada niyet olarak açıklanmaktadır (Akyüz ve diğerleri., 2015: 55).

Mobley (1977:115) işten ayrılma eğilimi ile ilgili araştırmalara öncülük etmiş bir araştırmacı olarak tanımlanabilir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanları örgüt içerisinde tutabilmek için yapılan yönetim kaynakları hataların maliyetinden yola çıkarak, insanların ne sebepler ile işten ayrıldığını araştırmaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Mobley'e (1977:115) göre, işten ayrılma eğilimi ile tatminsizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Spencer ve diğerleri., 1983:140).

İşten ayrılma eğilimi çalışanın yeni iş arayışına girmesi ve örgütten uzaklaşması olarak da tanımlanmaktadır. Literatürde tanımlanan tüm bu tanımlar dikkate alındığında işten ayrılma eğilimi çalışanların sergilediği bir tür geri çekilme davranışı olarak da tanımlanır (Akgündüz ve diğerleri., 2014:524). Çoğu araştırmada işten ayrılma eğilimi olumsuz bir davranış il eş değer tutulması nedeni ile, çoğu kabul gören araştırmalarda terminolojinin işte kalma eğilimi ya da işte kalma isteği olarak adlandırıldığı gözlemlenmektedir.

## 3. YÖNTEM

### Katılımcılar

Araştırmaya İstanbul ili içinde yer alan özel bir bankanın Genel Müdürlüğünde çalışan, uzman, müdür ve üzeri yetki seviyesinde çalışmakta olan toplam 150 kişi katılmıştır. Araştırma katılımcılara anket dağıtılarak yapılmıştır. Toplam 234 adet anket dağıtılmış, ancak dağıtılan anketlerin %65'inden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma 2018 yılının Mart ve Nisan ayında gerçekleşmiştir.

### 3.1 Veri Toplama Araçları

Araştırmada özel bir bankada çalışan müdür ve üzeri yetki seviyesinde çalışan kişilerin örgütsel düzeyde çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacı ile 1983 yılında Rahim tarafından geliştirilen ve 2006 yılında Niederauer tarafından Türkçe uyarlaması yapılan "Örgütsel Çatışma Ölçeği" kullanılmıştır. Bankada uzman görevi ile çalışmakta olan kişilerin işten ayrılma düzeylerini ölçmek üzere ise, 1977 yılında Mobley tarafından geliştirilen "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada 1 adet hipotez belirlenmiştir.

H<sub>1</sub>: Örgütlerde çatışma yönetimi stratejileri ile işten ayrılma kararı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### 3.2 Bulgular

İstanbulda bulunan özel bir bankanın genel müdürlüğünde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmadan elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

**Tablo 1: Örneklem Özellikleri**

Tablo-1		
Özellikler	F	%
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	132	88
Erkek	18	12
<u>Eğitim</u>		
Lisans	100	66,66
Yüksek Lisans	45	30
Doktora	5	3,33
<u>Yaş</u>		
18-30	30	20
30-42	70	46,7
42 ve üzeri	50	33,33
<u>Kıdem</u>		
1-5 yıl	35	23,33
5-10 yıl	41	27,33
10 yıl ve üzeri	74	49,33
<u>Toplam Çalışma Süresi</u>		
1 yıldan az	0	0
1-5 yıl	7	4,66
5-10 yıl	45	30
10 yıl ve üzeri	98	65,33
<u>Görevi</u>		
Uzman	58	38,67
Müdür	20	13,33
Direktör	65	43,33
Grup Direktörü	7	4,66
<u>Toplam</u>	150	100

Ankete katılan katılımcıların %12'sinin erkek, %88'inin kadın olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmekte ve yaş aralıklarının 30 ila 42 yaş arasında olduğu izlenmektedir. Anketin dağıtıldığı özel bankada çalışanların kıdem süresinin çoğunluklu olarak 10 yıl ve üzeri grupta olduğu gözlenmektedir ve toplam çalışma sürelerinin 10 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Dağıtılan ankete katılan kişilerin çoğunlukla direktör ve uzman seviyesinde olduğu da ayrıca tespit edilmiştir.

**Tablo 2: Analiz Bulguları**

Anket Ölçeği	Boyutlar	Toplam İfade	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	
İşten Ayrılma Niyeti	-	4	-	0,9
Çatışma Yönetim Stratejileri	Uzlaşma	4	0,61	0,85
	Uyma	6	0,65	
	Kaçınma	6	0,77	
	Problem Çözme	7	0,72	
	Zorlama	5	0,667	

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre işten ayrılma ölçeğinin  $0,60 < \alpha < 0,80$  arasında olması nedeni ile güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmış olup, benzer şekilde çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarının cronbach alpha katsayısının arasında çıkmasında dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmada bulguların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını ölçmek adına çift yönlü ANOVA testi yapılmış olup, elde edilen bulgular Tablo-3'de belirtilmiştir.

**Tablo 3: ANOVA Analiz Sonuçları**

Ölçek	Boyutlar	Ortalama	St. Sapma	Genel Ortalama	Genel St. Sapma
Çatışma Yönetim Stratejileri	Uzlaşma	2,84	0,57	3,56	0,38
	Uyma	3,65	0,6		
	Kaçınma	3,56	0,389		
	Problem Çözme	3,9	0,492		
	Zorlama	3,356	0,5		

Ankete geri dönüş sağlamış olan banka çalışanlarının Tablo-3 de belirtilmiş olan ANOVA testi sonuçlarına göre, çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarının uzlaşma 2,84, uyma 3,65, kaçınma 3,56, problem çözme 3,9, zorlama, 3,4 olduğu gözlenmekte ve sonuçlara göre çatışma yönetimi stratejilerinden en çok problem çözmeye başvurduklarını söylemek doğru olabilir.

Çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerine, çatışma yönetim stratejilerinin etkisini analiz etmek amacı ile çalışmada, SPSS 24 (Macbook) kullanılmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, bu özel bankada çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır.



**Tablo 4: Regresyon Analiz Sonuçları**

Bağımsız Değişken	B	Standart Error	t	p	F
Sabit Terim		0,44	11,72	0,00	141,94
Uzlaşma	0,15	0,089	2,12	0,04	
Uyma	-0,29	0,15	-3,42	0,00	
Kaçınma	-0,178	0,14	-2,63	0,01	
Problem Çözme	-0,31	0,1	-5	0,00	
Zorlama	0,12	0,13	1,71	0,10	
Bağımlı Değişken					
R <sup>2</sup>					
İşten Ayrılma Eğilimi					
0,474					

SPSS sonrası elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutları olan uzlaşma, uyma, kaçınma ve problem çözmenin işten ayrılma eğilimi üzerindeki varyansının 0,474 olduğu izlenmiştir.  $P < 0,05$  olan değişkenlerin ile işten ayrılma eğilimi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu ancak,  $p > 0,05$  olan zorlama ile işten ayrılma eğilimi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.  $B = -0,31$  olan problem çözme stratejisinin ise işten ayrılma eğilimi üzerine en etkili olan değişken olduğu analiz edilmiştir. Ayrıca uzlaşma  $B = 0,15$  işten ayrılma eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu da gözlemlenmektedir. Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında makalenin başında savunulan hipotezin doğrulandığı gözlemlenmiştir ( $H_1$ : Örgütlerde çatışma yönetimi stratejileri ile işten ayrılma kararı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır).

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada İstanbul ili içerisinde yer alan özel bir bankada çalışanların çatışma yönetimi stratejilerinde kullandıkları alt boyutlar ve bu boyutlar ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu ve çatışma yönetimi stratejilerinden en çok kaçınma ve problem çözme stratejilerini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Analiz edilen veriler sonucunda alt boyutlar olan uzlaşma, uyma, kaçınma, problem çözme ve zorlama ile işten ayrılma niyeti ile aralarında istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bütün bunlara ek olarak işten ayrılma eğiliminin, çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutları için önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma İstanbul'da bulunan özel bir bankanın genel müdürlüğünde gerçekleştirilmiş olması nedeni ile genelleştirilme gücü zayıf kalabilir. Ancak, gelecekte yapılacak olan daha büyük örneklem ile yapılan çalışmalara yol gösterici olabilir. Bu araştırma yalnızca İstanbul ili içerisinde yapılmış olduğu için, İstanbul ilinde bulunan farklı sektörlerde veya farklı illerde benzer örneklemeler ile yapılmasında fayda bulunabilir. Ayrıca bu çalışma belirli zaman kısıtları içerisinde yapıldığı için cevapları aranan sorular ve ileri sürülen hipotezler dikkate alındığında veri toplama metodu olarak süreli bir çalışma yapılmasının daha uygun bir yaklaşım olabileceği söylenebilir.

## 5. ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O., & Sünnetçioğlu, S. (2014). İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 515-536.
- Akyüz, B., Kaya, N., & Özgeldi, M. (2015). The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Climate on Turnover Intention: An Empirical Study in Turkish Banking Sector. IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal, 48-78.
- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). Managers' Conflict Management Styles and Employees Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust. Asia Pacific Journal of Management, 277-295.
- Kıdak, L., Sevda, Ç., & Turgay, A. (2011). İzmirde Bir Hastanede Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Çalışanların Algılamaları. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 1-25.
- Kelly, J. (2006). An Overview of Conflict. Dimensions of Critical Care Nursing.
- Lee, C., Won, J. W., Jang, W., Jung, W., Han, S. H., & Kwak, Y. H. (2017). Social Conflict Management Framework For Project Viability: Case Studies From Korean Megaprojects. International Journal of Project Management, 1683-1689.
- Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover with Withdrawn Research. The Academy of Management Review, 111-116.
- Olson, D. F., & Gaedeke, R. M. (1973). The Role of The Alaskan Native Enterprise Manager: A Focal Point For Individual Stress and Community Conflict. Academy of Management, 347-351.
- Porter, S., Mowdey, R., & Boulian, P. (1973). Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 603-609.
- Rahim, A. (1983). A Measure of Styles in Handling Interpersonal Conflict. Academy of Management Journal, 368-376.
- Rahim, A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management, 206-235.
- Rahim, A. (2011). Managing Conflict Organizations. New York: Taylor&Francis.
- Rahim, A., Jan, E., & Garrateve Gabriel, B. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations. Journal of Business Ethics, 423-432.
- Rahim, A., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely? . The Journal of Conflict Management, 9-31.
- Sharma, H., & Mehta, S. (2017). The Impact of Conflict Resolution Mechanism on Employee's Motivation: A Study of Bank Employees. IUP Journal of Organizational Behaviour, 65-77.

Spencer, D. G., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1983). An Emprical Test of The Inclusion of Job Search Linkages into Mobley's Model of the Turnover Decision Process. *Journal of Occupational Psychology*, 137-144.

Todaro, M. E., & Stirpe, L. (2017). Teams in Small Technology-Based Firms: The Roles of Diversity and Conflict Management. *Journal of Technology Management&Innovation*, 11-17.