

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN
YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİNDE
MAKYAVELİZM'İN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Gülcan ŞAHPAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:
Doç. Dr. Selçuk KARAYEL

KONYA-2024

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN
YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİNDE
MAKYAVELİZM'İN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Gülcan ŞAHPAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
DOÇ. DR. Selçuk KARAYEL**

KONYA - 2024

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Gülcan Şahpaz		
	Numarası	20811102091		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Örgütsel Çatışma Yönetiminin Yabancılaşma ile İlişkisinde Makyavelizm'in Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Gülcan ŞAHPAZ

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Gülcan Şahpaz		
	Numarası	20811102091		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Selçuk Karayel		
Tezin Adı	Örgütsel Çatışma Yönetiminin Yabancılaşma ile İlişkisinde Makyavelizm'in Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma			

Bu tez araştırmasında örgütlerde sıkça karşılaşılan sorunlardan birisi olan örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde Makyavelizm'in düzenleyici rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın örneklemini İSO 500'de yer alan Manisa Modern Ambalaj Firması olarak belirlenmiştir. Araştırmada veriler gönüllü katılımın esas olduğu anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak hipotezlerin test edilmesi için korelasyon, regresyon analizleri ve Anova fark testinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, çatışmanın alt boyutları ile yabancılaşma arasında ise anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel çatışma ve Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çatışmanın alt boyutları ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmada örgütsel yabancılaşma ve Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide Makyavelizm'in düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde çatışma, yabancılaşma ve Makyavelizm'in birlikte ele alındığı çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın önem taşıdığı ve literatürdeki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu tezin diğer araştırmacılara ışık tutması ve onlara çatışma yönetimi konusunda önerilerde bulunması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Yabancılaşma, Makyavelizm, Örgüt

ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Gülcan Şahpaz		
	Student Number	20811102091		
	Department	Business		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Doç. Dr. Selçuk Karayel		
Title of the Thesis/Dissertation	A Research on the Moderating Role of Machiavellianism in the Relationship Between Organizational Conflict Management and Alienation			

In this thesis research, it is aimed to determine the regulatory role of Machiavellianism in the effect of organizational conflict, which is one of the problems frequently encountered in organizations, on organizational alienation. In this framework, the sample of the research was determined as Manisa Modern Ambalaj Firması in ISO 500. The data were collected through a questionnaire method based on voluntary participation. In accordance with the purpose of the study, correlation, regression analyses and Anova difference test were used to test the hypotheses.

As a result of the research, it was determined that there was no significant relationship between organizational conflict and organizational alienation, but there was a significant relationship between the sub-dimensions of conflict and alienation. It was revealed that there was no significant relationship between organizational conflict and Machiavellianism, but there was a significant relationship between sub-dimensions of conflict and Machiavellianism. In the study, it was determined that there is a significant relationship between organizational alienation and Machiavellianism. Finally, it was concluded that Machiavellianism does not have a moderating role in the relationship between organizational conflict and organizational alienation.

In the literature, there is no study that deals with conflict, alienation and Machiavellianism together. Therefore, it is thought that this study is important and will fill this gap in the literature. This thesis is intended to shed light on other researchers and provide them with suggestions on conflict management.

Keywords: Conflict, Alienation, Machiavellianism, Organization

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TEŞEKKÜR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1. Çatışma Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Çatışma Kavramı	4
1.2.2. Örgütsel Çatışma Nedenleri	5
1.2.3. Örgütsel Çatışma ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	8
1.2.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	9
1.2.3.2. Davranışsal (Neoklasik) Yaklaşım	10
1.2.3.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım.....	11
1.2.4. Örgütsel Çatışmanın Önemi	11
1.2.5. Örgütsel Çatışma Süreci	13
1.2.5.1. Judge ve Robbins'e Göre Örgütsel Çatışma Süreci.....	13
1.2.5.2. Rahim'e Göre Örgütsel Çatışma Süreci.....	19
1.2.6. Örgütsel Çatışma Türleri	21
1.2.6.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Türleri.....	21
1.2.6.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Türleri.....	22
1.2.6.3. Fonksiyonelliğine Göre Çatışma Türleri	22
1.2.6.4. Çatışmanın Taraflarına Göre Çatışma Türleri	23
1.2.6.5. Birden Daha Fazla Taraf Arasında Olan Çatışmalar	25
1.2.7. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları.....	26
1.3. Örgütsel Çatışma Yönetimi.....	29
1.3.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları	31
1.3.2. Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleri	35
1.3.2.1. Robbins'e Göre Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleri	35
1.3.2.2. Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Çözüm Yöntemleri.....	36

1.3.2.3. Bonoma ve Rahim Çatışma Çözüm Yöntemleri.....	39
1.4. Örgütsel Çatışmanın Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA OLGUSU VE MAKYAVELİZM

2.1. Kavramsal Çerçeve	46
2.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Özellikleri	48
2.3. Örgütsel Yabancılaşma Süreci	49
2.3.1. Plotinos'a Göre Yabancılaşma	49
2.3.2. Hegel'e Göre Yabancılaşma.....	49
2.3.3. Karl Marx'a Göre Yabancılaşma.....	50
2.3.4. Marcuse ve Fromm'a Göre Yabancılaşma	51
2.3.5. Seeman'a Göre Yabancılaşma.....	52
2.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri	52
2.4.1. Psikolojik Nedenler	53
2.4.2. Sosyal Nedenler.....	54
2.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları	55
2.5.1. Güçsüzlük.....	56
2.5.2. Anlamsızlık.....	57
2.5.3. Normsuzluk (Anomi).....	57
2.5.4. Yalıtılmışlık (Soyutlanma)	58
2.5.5. Kendine Yabancılaşma.....	59
2.6. Örgütsel Yabancılaşmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi	60
2.6.1. Yabancılaşma ve Bürokrasi.....	60
2.6.2. Yabancılaşma ve Tükenmişlik	61
2.6.3. Yabancılaşma ve Stres.....	61
2.7. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları	61
2.8. Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesi	63
2.8.1. Örgütsel Müdahaleler	64
2.8.2. Bireysel Müdahaleler.....	67
2.9. Makyavelizm'in Kavramsal Çerçevesi	71
2.10. Makyavelist Kişilerin Temel Özellikleri.....	72
2.11. Makyavelizmin Boyutları.....	73

2.11.1. Ahlaki Yoksunluk.....	73
2.11.2. Diğerlerine Güvensizlik.....	74
2.11.3. Kontrol Arzusu	74
2.11.4. Statü Arzusu	74
2.12. Yüksek Makyavelist Bireylerin Özellikleri	74
2.13. Örgütsel Çatışma ve Yabancılaşma İlişkisi.....	76
2.14. Örgütsel Çatışma ve Makyavelizm İlişkisi	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİNDE MAKYAVELİZM'İN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	81
3.2. Araştırmanın Teorik Modeli	83
3.3. Araştırmanın Problemi	83
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	84
3.5. Veri Toplama Araçları	85
3.5.1. Demografik Değişkenler	85
3.5.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği.....	85
3.5.3. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	86
3.5.4. Makyavelizm Ölçeği	87
3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	87
3.7. Veri Analizi.....	88
3.7.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	88
3.7.2. Bulgular ve Değerlendirme	94
3.7.3. Basit Doğrusal İlişki Analizleri	100
3.7.4. Fark Analizleri.....	112
3.7.5. Çoklu Doğrusal İlişki Analizleri	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Sonuç	116
Kaynaklar	125
Ekler	143

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Makyavelizm'in Tanımları.	72
Tablo 2.2. Yüksek Makyavelist ve Düşük Makyavelist Kişiler Arasındaki Davranış Eğilimi Farklılıkları.	75
Tablo 3.1. Verilerin Normalliğine İlişkin Tek Örnekli Kolmogrov-Smirnov Testi.	89
Tablo 3.2. Ölçekte Yapılan Değişiklikler.	89
Tablo 3.3. Örgütsel Çatışma Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu.	91
Tablo 3.4. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu.	92
Tablo 3.5. Makyavelizm Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu.	93
Tablo 3.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	94
Tablo 3.7. Örgütsel Çatışma Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler.....	95
Tablo 3.8. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.	97
Tablo 3.9. Makyavelizm Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler.....	99
Tablo 3.10. Örgütsel Çatışma ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Tablosu.	100
Tablo 3.11. Bütünleştirme-Uzlaşma Alt Boyutu ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Tablosu.	102
Tablo 3.12. Kaçınma-Ödün Verme Alt Boyutu ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Tablosu.	103
Tablo 3.13. Hükmetme Alt Boyutu ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Tablosu.....	104
Tablo 3.14. Örgütsel Çatışma ile Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyonu.	104
Tablo 3.15. Bütünleştirme-Uzlaşma Alt Boyutu ile Makyavelizm'e İlişkin Regresyon Tablosu.....	105
Tablo 3.16. Kaçınma-Ödün Verme Alt Boyutu ile Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyonu.	106
Tablo 3.17. Hükmetme Alt Boyutu ile Makyavelizm'e İlişkin Regresyon Tablosu.....	107
Tablo 3.18. Makyavelizm ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Tablosu.	108
Tablo 3.19. Örgütsel Yabancılaşma ile Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyonu.	109
Tablo 3.20. Örgütsel Yabancılaşma ile Makyavelizm'e İlişkin Betimsel İstatistikler.	109
Tablo 3.21. Örgütsel Yabancılaşma ve Makyavelizm'e Yönelik Model Özeti.	109

Tablo 3.22. Örgütsel Yabancılaşma ve Makyavelizm Modeline İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.	110
Tablo 3.23. Örgütsel Yabancılaşmanın Makyavelizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	110
Tablo 3.24. Standardize Edilmiş Değerler Üzerinden Düzenleyici Etki Analizinde yer Alan Değişkenlerin Korelasyonu.....	111
Tablo 3.25. Örgütsel Çatışma ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Makyavelizm'in Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	111
Tablo 3.26. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışmaya Bakış Açısına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.	112
Tablo 3.27. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışmaya Bakış Açısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Analizi.	112
Tablo 3.28. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yabancılaşmaya Bakış Açısına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.	113
Tablo 3.29. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yabancılaşmaya Bakış Açısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi.	113
Tablo 3.30. Kurumda Çalışma Süresine Göre Makyavelizm'e Bakış Açısına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	114
Tablo 3.31. Kurumda Çalışma Süresine Göre Makyavelizm'e Bakış Açısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi.	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Çatışma Süreci.....	14
Şekil 1.2. Çatışmayı Ele Almanın Boyutları.	17
Şekil 1.3. Çatışma Yoğunluğu Çizelgesi.	18
Şekil 1.4. Rahim'in Çatışmanın Evreleri Modeli.	19
Şekil 1.5. Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Çözme Modeli.	32
Şekil 1.6. Çatışmayı Ele Alma Boyutları.	35
Şekil 1.7. Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği.....	37
Şekil 1.8. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Çözümleme Yöntemi.	40
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.	83

TEŞEKKÜR

Tezimin her aşamasında bilgi ve deneyimlerini benden esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Selęuk KARAYEL'e,

Her zaman yanımda olan ve benden desteğini esirgemeyen sevgili aileme sonsuz teşekkür ederim.



GİRİŞ

Küreselleşen dünyada örgütler devamlılığını ve verimliliğini sağlayabilmek için çalışanlara sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak zorundadır. İş görenlerin çalıştığı örgütle kendisini bütünleştirerek performansını maksimum seviyeye çıkarması için çalışma ortamı önemlidir. Ancak böyle bir çalışma ortamının yaratılması her zaman mümkün değildir. Çünkü yaşamın her alanında karşımıza çıkan çatışma kavramı örgütlerde de sıkça rastlanılan bir durumdur. İnsanın sosyal bir varlık olarak belirli gruplar içinde yer alması nedeni ile çatışmadan kaçınmak mümkün değildir. Ancak çatışmayı yöneterek olumsuz etkilerini işlevsel hale getirmek mümkündür. Bunun için yöneticilerin etkili bir çatışma yönetim stili benimsemesi gerekir.

Her örgütte örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşmaya rastlamak mümkündür. Örgütlerde verimlilik ve performans düşüklüğüne neden olan bu iki kavram etkili bir biçimde yönetilmediği ve kontrol altına alınmadığı takdirde örgütleri ve çalışanları olumsuz yönde etkiler. Bu olumsuzluklar sonucunda çalışanlar kendisini örgütü ile özdeşleştiremez ve çatışma yaşamaya başlar. Örgüt içinde meydana gelen bu sorunlar zamanla yaşamın her alanına yansır. Bunun sonucu olarak da çalışanlar fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar yaşamaya başlarlar. Aynı zamanda toplumda da huzursuz ve stresli bir ortam oluşur. Bu nedenle bu kavramların örgüt ve toplumun huzuru ve sağlığı açısından araştırmaya değer olduğu düşünülmüştür. Bu doğrultuda bu araştırmanın çatışma ve yabancılaşmanın yaratmış olduğu olumsuzlukları azaltıp çatışma yönetiminde öneriler sunacağı düşünülerek bu konu seçilmiştir. Tez yazın aşamasında araştırmalarımıza göre; literatürde örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar mevcutken bu ilişkide Makyavelizm'in düzenleyici rolünü inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma özgün niteliğe sahip olacak ve literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde Makyavelizm'in düzenleyici rolünün olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul Sanayi Odası'nın hazırlamış olduğu "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması" listesinde yer alan Manisa Modern Ambalaj Firması'nda çalışanlara gönüllülük esasına dayanarak anket uygulanmıştır. Araştırma

yöntemi nicel araştırma yöntemi olup araştırma deseni ise ilişkisel araştırma desenidir. İlişkisel araştırma deseni; bireylerin sahip olduğu özelliklerin diğer değişkenler üzerindeki etkisini araştıran desendir (Aytaç, Dost ve Uysal, 2019).

Genel amaç doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde örgütsel çatışma yer almaktadır. Burada çatışma nedenleri, çatışma ile ilgili yaklaşımlar, çatışmanın önemi, çatışma süreci, çatışma türleri, çatışma sonuçları, çatışma yönetimi ve çatışmanın diğer kavramlarla olan ilişkisine yönelik bilgi verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel yabancılaşma olgusu ve Makyavelizm yer almaktadır. Burada yabancılaşmanın özellikleri, yabancılaşma süreci, yabancılaşma boyutları, yabancılaşma nedenleri, yabancılaşmanın diğer kavramlarla olan ilişkisi, yabancılaşmanın sonuçları ve önlenmesi, makyavelizmin boyutları, makyavelist kişilerin özelliklerine ilişkin bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma sonuçları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Bu bölümde örgütsel çatışmanın kavramsal çerçevesi açıklanarak çatışma nedenleri, çatışmaya ilişkin görüşler, çatışmanın önemi, boyutları, süreci, türleri, sonuçları, yönetimi, çatışma çözüm yöntemleri ve çatışmanın diğer kavramlarla olan ilişkisi hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Çatışma Kavramı

Her birey iş hayatında ve iş dışındaki hayatında bir ya da birkaç grubun içerisinde yer alır. Bu nedenle toplumsal hayatın tümü çeşitli gruplar içindeki yaşantılardan oluşur. Ailedeki, meslek gruplarındaki, arkadaş gruplarındaki vb. yaşantılar toplumsal yaşamın bir parçasını oluştururken ortaya çıkan çatışmalar da yaşamın ayrılmaz parçasını oluşturur (Varol, 1990).

Canlılar hayatlarına devam edebilmek için çevresi ile mücadele etmek ve bazen de çatışmak zorunda kalırlar. Canlı bir organizma ihtiyacını gidermek durumunda olduğu zaman bir engelle karşılaşırsa gerginlik ortaya çıkar. İnsanlar açısından da çatışma, fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların giderilmesine engel olan olaylardan meydana gelen engellerdir (Alpkan vd., 2000). Çatışma kavramı yalnızca sosyal psikolojinin inceleme alanına girmediği gibi çatışma yalnızca işletme ve insanlara özgü bir kavram da değildir. Çatışma kavramı geniş bir biçimde incelenmesine rağmen ortak bir tanımı yoktur (Ergün, 1997). Pondy'e (1967) göre "çatışma" kavramı dört anlamda kullanılır:

- Çatışmaya yol açan şartlar (kıt kaynakların olması, uygulanan politikadaki farklılıklar vb.)
- Çatışma ile ilgili bireylerin duygusal durumu (gerginlik, endişe vb.)
- Bireylerin kavrama düzeyi (çatışma durumunu fark etme)
- Çatışmacı davranışlar (uyumsuz davranışlar)

Örgütlerde bazı çalışanların işe geç gelmeleri, sürekli örgütten izin almak istemeleri, çok çalışıyor görünmelerine rağmen ortaya elle tutulur düzgün bir biçimde iş çıkaramamaları, bireylerin kendi aralarında kavga etmesi gibi durumlar örgütlerde

çatışmanın varlığının göstergesidir. Ayrıca bazı çalışanların anlaşmazlık yaşadığı kişilere karşı kendini küçük düşürmemek için çok daha fazla çalışması ve ortaya daha fazla iş çıkarması da çatışmanın olduğunun işaretidir. Sıralanan durumlar göz önünde bulundurulduğunda çatışma, çalışanların etki ve tepkilerinin birbirine uymaması halinde ortaya çıkan bir süreç olarak nitelendirilir. Diğer bir deyişle çatışma engelleyici ve engellenen unsurların bir arada bulunduğu bir süreçtir. Çatışma yalnızca örgüt içinde bireyler arasında meydana gelmez, örgüt-çevre arasında da ortaya çıkar. Çatışmalar, örgüt içinde çeşitli yeniliklere ve örgütlerin çevrelerine karşı uyarlanmasına yardımcı olur (Varol, 1990).

1.2. Örgütsel Çatışma Kavramı

Sosyal ilişkiler insan yaşamının önemli bir parçasını oluşturur. Bireyler sosyal yaşamın etkisi ile birlikte hayatlarını bazı kalıplar üzerine kurarlar. Ancak bireylerin sosyal çevresi ile etkileşiminde bazen bu kalıplar bozularak birey çevresindekilerle uyumsuzluk yaşar (Sütlü, 2007). Örgütsel çatışma “organizasyonda iki veya daha fazla kişi veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da idrak farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık.” şeklinde tanımlanır (Freeman ve Stoner, 1992; akt. Ergün, 1997).

Örgütlerde çatışmaları ortadan kaldırmak mümkün olmamakla birlikte çatışma örgütler açısından olumsuz bir durum olarak görülmemelidir. Örgütsel çatışmanın negatif bir olgu olarak düşünülmesinin sebebi ise çatışma hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olunmaması ile çatışmanın sadece yıkıcı olarak görülmesinden kaynaklanır (Mirzeoğlu, 2005). Günümüzde, çatışmanın ortadan kaldırmaya çalışarak engellenmesi yerine iyi yönetilmesi gereken bir olgu olduğu ifade edilir. Bu nedenle yönetime çatışmayı örgütsel performansa hizmet edecek şekilde yönetmesi için birtakım görevler düşer (Altan, 2015).

1.2.1. Örgütsel Çatışma Formları

Örgütsel çatışma literatüründe çatışmanın ilişkisel ya da duygusal çatışma, görev ya da bilişsel çatışma ve süreç çatışması olmak üzere üç formdan oluştuğu belirtilir (Brehmer, 1976).

İlişkisel ya da duygusal çatışma; ilişkisel çatışma duygusal durumlarla ilgili olup kişiler arasındaki uyumsuzluklara odaklanır (Brehmer, 1976). İlişkisel çatışma düşmanlık, güvensizlik gibi olumsuz duygulara neden olur (Panteli ve Sockalingam, 2004). Amason ve arkadaşları (1995) ilişkisel çatışmanın karar alımında yaratıcılık ve kaliteyi düşürdüğünü, birlik ve bütünlüğü aşındırarak kararların desteklenme ve kabul sürecini engellediğini ifade etmişlerdir.

Görev ya da bilişsel çatışma; yerine getirilen görev ile ilgili çatışma olup başarı elde edebilmek için yargısal farklılıklara odaklanır. Bireylerin anlayamadığı görev konuları ise amaçlar, önemli karar alanları ve uygun çözüm seçmek şeklinde sıralanır.

Süreç çatışması ise rol, sorumluluk, zaman programları ve kaynak gereksinimine dair görüş farklılıklarından oluşur (Pantelli ve Sockalingam, 2004).

Brehmer (1976)'e göre üç formdan oluşan çatışma ile ilgili kuramsal açıdan farklılıklar vardır ancak pratikte üç formun da birbiri ile güçlü bir ilişkisi bulunur.

1.2.2. Örgütsel Çatışma Nedenleri

Bu başlık altında örgütsel çatışmanın nedenleri açıklanmıştır.

- **İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık:** Örgütlerde işler arasında birtakım fonksiyonel bağlılıklar bulunur (Hasdemir, Kılınç ve Ulusoy, 2018). Örgütte toplu bağlılık türü bulunuyorsa ortaya önemli derecede çatışma çıkmaz. Çünkü bölümler arasında ilişki ya çok azdır ya da hiç bulunmaz. Örgütte sıralı karşılıklı bağlılık türünün hakim olması çatışma ortamının oluşması için zemin hazırlandığı anlamına gelir. Çok yönlü karşılıklı bağlılık türü ise çatışmaların meydana gelme ihtimalinin en yüksek olduğu ortamı oluşturur. Matriks organizasyon yapısının hakim olması da yüksek çatışma ortamının oluşmasına neden olur (Koçel, 2020).
- **Kıt Kaynaklar İçin Rekabet:** Fonlar, personel, yetki, güç ve materyaller kaynaklar arasında sayılır. Yöneticiler kaynakları bölümler arasında optimal bir biçimde bölüştürmekle yükümlüdür. Örgütteki kıt kaynaklar ihtiyaç giderme açısından dengeleri bozabilir. Bazı birimlere daha fazla kaynak ayırma söz konusu olabilir (Hasdemir, Kılınç ve Ulusoy, 2018). Karmaşık

yapıdaki örgütlerde aynı kaynağı paylaşan gruplar çatışarak kendi başarılarını artırmak için rekabet süreci içerisine girerek çatışma ortamı yaratırlar. Büyümekte olan örgütlerde kaynakların yeteri kadar olmaması sonucunda çatışma kaçınılmaz hale gelir (Özalp, 1989).

- **Amaç ve Çıkar Farklılıkları:** Bireylerin amaçlarının birbiri ile uyuşmaması sonucu ortaya çatışma çıkar (Şahin ve Örselli, 2010). Amaçların birbirinden farklı olmasını sağlayan da örgütlerin doğasından kaynaklanır. Çünkü örgütlerin doğasında farklılık yaratan faktörler bulunur. Bu nedenle bölümlerin ya da kişilerin farklı amaçlara sahip olmaları sonucu aradaki farklılık git gide artar. Meydana gelen bu artış sonucunda da örgütler çatışma sürecine sürüklenirler (Kapıcı ve Radmard, 2016).
- **Kişisel Farklılıklar:** Sosyal bir sistemde bulunan kişilerin farklı ortamdaki davranışları ve orada benimsemiş oldukları alışkanlıkları yeni sistemde de devam ettirmeleri çatışmaya neden olur. Ayrıca kişilerin farklı amaçlara, değer yargılarına, tutum ve yeteneklere sahip olması da çatışma nedenleri arasında yer alır (Alioğulları ve Karcıoğlu, 2012).
- **Algılama Farklılıkları:** Algılama farklılıkları, mevcut durumun bölümler veya bireyler tarafından farklı algılanıp yorumlanmasıdır. Örgütteki çalışanlar birbirinden farklı kültürden gelmiş olabilirler. Algılamada farklılık yaşanması sebebi ile yürütülen işler bazen farklı şekilde sonuçlanır. Bu da örgütte çatışmaya neden olur (Arslan, 2016).
- **Statü Farklılıkları:** Örgütlerde hiyerarşik yapının olması nedeni ile farklı statüde yer alan kişi ve gruplar bulunur. Bu kişiler sahip oldukları statüyü diğerlerinden farklı buldukları için örgütte ortak bir görüş elde edilemez (İmamoğlu, 2014). Örneğin; fabrikalarda teknik personel idari personele göre daha yüksek statüye sahip olduğunu düşünür, bu da çatışma yaratır. Bazı araştırmalar düşük statüye sahip kişilerin yüksek statüde bulunanlara emir vermesinin çatışma yarattığını ortaya koymuştur. Whyte (1948) restoran endüstrisinde yaptığı araştırma sonucunda benzer bulgular elde etmiştir. Düşük

statüde bulunan garsonların yüksek statüye sahip aşçılara emir verdiğini gözlemlemiştir (Özalp, 1989).

- **İletişim Yetersizlikleri:** Örgütler sosyal bir yapı oldukları için haberleşme örgütler için önemli bir unsurdur (Kıral, 2019). İletişimde meydana gelen aksaklıklar gönderici, alıcı, kanal, kod ve bağlamdan dolayı ortaya çıkar. Gönderici ve alıcı arasındaki nedenler; cinsiyet, yaş gibi farklılıklar, bağlam kaynaklı nedenler; ortam ve zaman, kod kaynaklı nedenler; iletinin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan araçtan kaynaklanır. Bütün bunlar örgütlerde haberleşmede aksaklık meydana getirerek çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Karataş, 2007).
- **Örgüt İçi Güç Kazanmak Amacı:** Örgütlerde yetki ile birlikte güç unsuru da yer alır. Kişi ve gruplar bu güçleri artırmak için çaba sarf ederler. Örgütler bazen güç mücadelesinin yapıldığı bir alana dönüşerek çatışmayı meydana getirir. Çok fazla güç bulunduğu durumda bazı gruplar zayıf kalarak dengeyi güçlü olan gruplara gönderirken bu durum çatışmanın hızını artırır (Özalp, 1989).
- **Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar:** Yönetici görüşleri, yönetim felsefeleri ve insanların anlayış biçimindeki farklılıklar yönetim tarzını belirler. Farklı anlayışa sahip yöneticilerin diğer yöneticiler ya da çalışanlarla çatışması olağan bir durumdur (Koçel, 2020). Bir konuda herhangi bir anlayışa sahip olan yönetici karar vermeyi kendisi için kutsal bir hak olarak görür. Ancak karar alımının çalışanların görüşleri, düşünceleri ve menfaatleri göz önünde bulundurularak yapılması zorunludur. Yöneticilerin bu duruma yeteri kadar önem vermemesi durumunda çatışma meydana gelir (Kapıcı ve Radmard, 2016).
- **Görev, Yetki ve Yönetim Alanındaki Belirsizlikler:** Örgütlerde ortaya çıkan çatışmanın diğer bir nedenini görevlerin düzgün bir biçimde belirlenmemesi oluşturur. Yöneticilerin üstlenmiş olduğu sorumlulukların sınırlarını bilmemeleri nedeni ile çatışma ortaya çıkar (Ertürk, 1994).

- **Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler:** Bireyler değişen koşullardan dolayı farklı rollere bürünerek rol çatışması hissederler. Yeniden yapılanma, işletmenin el değiştirmesi gibi nitelikler bu durumun örnekleri arasında sıralanabilir. Aynı durum üst kademeye terfi edilen yöneticiler açısından da söz konusudur. Çalışanların kademeleri yükseldiği için yöneticiliğe doğru bir değişim içerisine girmeleri gerekir. Bu konuda başarılı olamayan yöneticiler ise rol çatışması yaşarlar (Koçel, 2020).
- **İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar:** Örgütlerde kutuplaşmalar içsel ve dışsal olmak üzere iki biçimde ortaya çıkar. İletişim kanallarında meydana gelen aksamalar, karşıdaki bireyin durumunu anlayamama, önyargı ile yaklaşım, örgütte farklı strateji kullanma gibi unsurlar bu durumun nedenleri arasında sayılır (Usta, 2021).
- **Amaçlardaki Değişim:** Çeşitli nedenlerden dolayı birey ve grupların amaçları zamanla değişebilir. Meydana gelen değişiklikler alt yapıda bulunanların amaçlarında karışıklık ya da farklılığa neden olur. Çünkü alt yapıda bulunan yöneticiler, davranışları yeni kriterlere yöneltmeye neden olur (Kapıcı ve Radmard, 2016).

1.2.3. Örgütsel Çatışma ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel çatışmanın yorumlanması yönetim bilimi yaklaşımlarına göre değişkenlik göstermiştir. Yaşanan gelişim ve değişmelerle birlikte çatışma kavramına bakış açısı değişmeye başlamıştır. Çatışmanın zararlı olduğu ve önlenmesi için tedbirler alınması gereken bir olgu olduğu düşüncesi günümüzde geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır. Bu düşüncenin yerini kontrolü doğru bir şekilde sağlanan çatışmanın örgüt için yararlı olduğu, örgütlerdeki verimlilik ve etkinliği artırdığı görüşü almıştır. Yönetim bilimlerinin çatışma olgusuna yaklaşımları kavram, sürecin işleyiş biçimi ve çatışma yönetim stili açısından değişkenlik gösterir. Geçmişte geçerli olan çatışmayı mutlak ve zorla bastıran çözüm yöntemleri günümüzde yerini çatışmanın kaynağı, tarafları ve hedeflenen sonuca göre farklı çözüm yöntemlerine bırakmıştır (Özsoy, 2017).

Örgütsel çatışma kavramı yönetim biliminin ortaya çıkmasından itibaren yoğun olarak ilgilenilen konulardan biri olmuştur. Yönetim kuramcılarına göre örgütsel çatışmalar geçmişten günümüze sırası ile Geleneksel (Klasik), Davranışçı (Neoklasik) ve Modern (Etkileşimci) Yaklaşım şeklinde ele alınmıştır (Gümüseli, 1994).

1.2.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Klasik yaklaşım temsilcilerinden Taylor (1913), Fayol (1949) ve Weber'e (1947) göre örgütsel çatışma örgütün sağlığı açısından zararlı olup yok edilmesi gereken bir kavram olarak görülmüştür. Taylor'un ortaya atmış olduğu bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması ile birlikte çalışanlar iş yapma konusunda hızlanırken örgütsel çatışmayı önleme konusunda istenen başarı yakalanamamıştır. Fayol'a göre ise örgütsel çatışma örgütün etkililiği açısından zararlı bir durum olarak görülmüştür (Açıkgöz ve Argon, 2010). Weber ise çatışmanın en aza indirilebilmesi için bürokratik yapının ilkelerine uyulması gerektiğini belirtmiştir (Topaloğlu, 2011). Bu görüş 1930-1940'lı yıllar arasında etkisini göstermiştir. Buna göre çatışmalar örgütün etkinliğini negatif yönde etkilemiştir. Bu yıllarda yapılan araştırmalar da çatışmaların örgütleri olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hawthorne deneyleri ile çatışmanın bireyler üzerinde birtakım olumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir (Haberal, 2014). Geleneksel yaklaşımçıların çatışma olgusu hakkındaki ortak görüşleri şu şekildedir (Ergün, 1997):

- Çatışma engellenebilecek bir kavramdır.
- Çatışma, yönetim kötü olduğu ve kurallar yeteri kadar iyi uygulanamadığı için ortaya çıkar.
- Çatışma örgütün yapısını bozarak performans ve istikrarı olumsuz etkiler.
- Yönetime düşen görev çatışmayı ortadan kaldırmaktır.
- Çatışma ile ilgili konular hakkında kuralların takip edilmesi önem taşır.
- Çatışmanın ortadan kaldırılması ile başarı sağlanır.

Klasik yaklaşım örgütsel çatışma sorununu çözmek için yetkilerin açık ve net bir biçimde tanımlandığı, iş bölümünün bulunduğu ve hiyerarşik yapıya sahip olan

çeşitli çözüm önerileri ortaya koymuştur. Çünkü bu yaklaşım örgüt içinde uyumun bu şekilde sağlanacağını savunur (Açıkgöz ve Argon, 2010).

1.2.3.2. Davranışsal (Neoklasik) Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım Follet'in 1920'li yıllarda yapıcı çatışmanın değerini fark etmesi ile birlikte gelişen bir yaklaşımdır (Kılınç, 1985). Klasik yaklaşımın aksine davranışsal yaklaşımda insan ön plandadır. Bu durum davranışsal yaklaşımın en önemli özelliğini oluşturur. Bu yaklaşıma göre örgütlerde yaşanan çatışma doğaldır. Çatışmadan kaçınmak mümkün değildir. Bu nedenle örgütsel çatışmanın varlığının kabul edilmesi gerekir (Şenyiğit ve Tetik, 2004). Burada, çatışmanın ortaya çıktığı anda ele alınarak iyi yönetimle birlikte olumlu anlamda işlevsellik kazandığı görüşü hakimdir (Durak, 2010). Bu yaklaşıma göre çatışma birey ve gruplar arasındaki farklılıklardan doğar. Çatışmanın ortadan kaldırılması bu farklılıkların da yok edilmesi anlamına gelir. Çatışmayı yönetmek ise çatışmayı kabul ederek desteklemek anlamına gelir (Kılınç, 1985).

Davranışçı yaklaşıma göre örgütte meydana gelen her çatışma yıkıcı olmayıp çeşitli işlevlere sahiptir (Aydın, 2000). Bu yaklaşıma göre çatışmaların bazıları örgütteki bazı sorunların varlığını göstererek ilgili sorunlara yönelik sağlıklı çözüm önerisi getirmek için yöneticileri teşvik eder. Davranışçı yaklaşım bu özelliklere sahip olan çatışmaları "fonksiyonel çatışma" şeklinde nitelendirir. Davranışçı yaklaşımın tarafları örgütsel çatışmayı, ortaya çıktığı an hemen çözülmesi gereken aksi takdirde her önleme başvurarak ortadan kaldırılması gerekli olan örgüt için zararlı bir olgu olarak görmüşlerdir (Akgemci vd., 2015). Örneğin Elton Mayo (1933), örgütsel çatışma azaltıldığı takdirde örgütsel etkinliğin artacağını savunmuştur. Mayo 1927-1932 yılları arasında yapmış olduğu Hawthorne deneylerinden sonra örgütsel çatışmanın örgütler için kötü bir durum olduğunu, çatışmanın çalışanların sosyal becerilerinin eksik olmasından kaynaklandığını düşünmeye başlamıştır. Mayo, klasik yaklaşımın aksine örgütsel çatışmanın azaltılması gerektiğini açık bir biçimde dile getirmiştir. Taylor ve Mayo örgütteki etkililiğin artırılması için örgütsel çatışmanın azaltılması gerektiğini savunmuştur. Taylor bunun için örgütteki teknik sistemin Mayo ise sosyal sistemin değiştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Açıkgöz ve Argon, 2010).

1.2.3.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Modern yaklaşım çatışmanın tamamen yok edilmesi yerine optimum seviyede çatışmanın sağlanması gerektiğini tavsiye eder. Bu nedenle modern yaklaşıma göre düşük ve yüksek seviyedeki çatışmalara müdahale etmek gerekir (Akkirman, 1998). Modern yaklaşım çatışmayı yalnızca doğal olarak kabul etmekle kalmayıp bir ihtiyaç olarak nitelendirir. Ancak modern yaklaşım bütün çatışmaların örgütler açısından olumlu sonuçlar doğuracağını ifade etmez. Çatışmanın çok fazla olmasının örgütteki etkinlik ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini vurgular. Bu nedenle örgütsel çatışmanın düzeyi önem taşır (Aydın ve Köseoğlu, 2022).

Modern yaklaşım örgütsel çatışmaya diğer yaklaşımlardan daha gerçekçi yaklaşır. Çünkü bu yaklaşım örgütsel çatışmayı tümü ile benimseyerek çözüm yöntemlerini tanımlar. Ayrıca çatışma sürecinde bütün yöneticileri sorumlu olarak gördüğü için davranışçı yaklaşımdan ayrılır (Gümüseli, 1994). Burada, çalışanlar örgütsel çatışmayı teşvik ederler. Çünkü örgütün başarısı için çatışmanın belirli bir seviyede olması gerektiğini düşünürler. Örgütteki ilgili sorunları kavrayıp bu sorunları çözmek için yeteneklerini geliştirmeyi amaç edinirler. Klasik ve davranışçı yaklaşımlara göre örgütsel çatışma örgütün etkililiğini düşürürken modern yaklaşıma göre ise örgütsel çatışma örgütler için olumludur. Belirli bir seviyedeki örgütsel çatışma örgütleri değişim ve yeniliğe sürükleyerek performansta artış yaşanmasına yol açar (Açıkgöz ve Argon, 2010).

Sonuç olarak geçmişten günümüze örgütsel çatışma dönemleri incelendiğinde çatışmanın işlevinin zaman içinde değiştiği görülür. Çatışma, önceki yıllarda çözülmesi gereken bir sorun olarak görülürken günümüzde çatışma örgütler için doğal ve istenen bir durum olarak görülmektedir. Buna göre çatışma doğru yönetildiği takdirde örgütler için verimlilik ve performans artışına yol açan bir olgu haline gelmiştir.

1.2.4. Örgütsel Çatışmanın Önemi

Örgütsel çatışma örgütler ve bireyler açısından önemlidir. Çünkü bireyleri etkileyen olaylar örgütleri de etkiler. Çatışmanın yalnızca bireyler arasında değil örgüt içinde de etkisini gösteren bir olgu olduğu kabul edilir. Olumlu ve olumsuz sonuçları

bulunan örgütsel çatışmadan kaçınmak mümkün değildir. Çünkü amaç, arzu, algı gibi faktörler bireyden bireye farklılık gösterir (Almost, 2006).

Akın ve Akova'ya (2015) göre örgütsel çatışmanın bireyler ve örgütler açısından birtakım olumlu sonuçları bulunur:

- Karşıt görüşlerin etkileşiminin sonucu olarak daha üst düzeyli fikir üretilmesine imkan tanır.
- Sorunların karşılıklı olarak tartışılmasına olanak sağlayarak sorunları açıklığa kavuşturur.
- Sorunlara karşı daha ilgili olmayı sağlar. Sorun çözme becerisini geliştirmeye yardımcı olur.
- Çatışmalar sayesinde örgüte yeni amaçlar kazandırılır.
- Çatışmalar, çalışanların yenilikçi yönlerini güçlendirerek zihinsel çabalarını artırır.
- Örgütlerde rekabetçi bir ortam yaratarak tembelliğin azalmasına yardımcı olur.
- Çatışma, işlevsel bir biçimde yönetilirse örgüt içindeki ilişkilerin güçlenmesine katkı sağlar.
- Örgütte demokratik bir çalışma ortamı yaratır.
- Birbirine karşıt görüşler sayesinde farklı düşünceler birleştirilerek ele alınan konular farklı bilgi ve anlayış çerçevesinde incelenme imkanı bulur.

Akın ve Akova'ya (2015) göre örgütsel çatışmanın olumlu etkileri olduğu gibi birtakım olumsuz sonuçları da bulunur. Olumsuz sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Çatışma, örgütün amacından sapmasına neden olur.
- Çatışma sonucunda emek, zaman ve para savurganlığı yaşanabilir.
- Çalışanların moral düzeylerinde düşüş yaşanır.
- Çatışma güvensizlik ortamı ve şüphencilik yaratır.
- Çatışma, çalışanları kutuplaştırarak bireyler arasındaki işbirliğine engel olur.

- İş kazalarında artışa yol açar.
- Çalışanlar arasındaki farklılıkların derinleşmesine neden olur.
- Çalışanların ruh sağlığının bozulmasına neden olur.
- Örgütte verimin düşmesine yol açar.

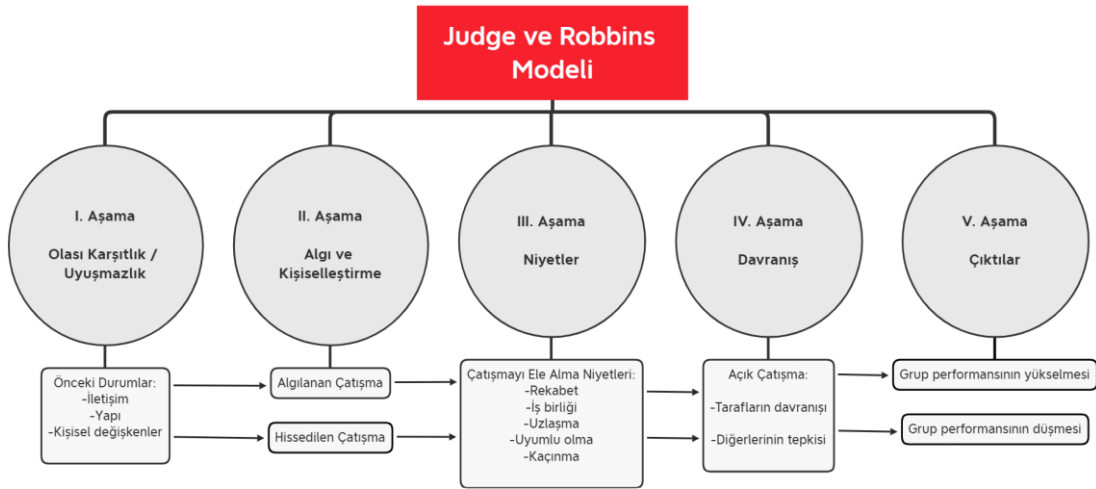
Olumlu ve olumsuz sonuçları bulunan örgütsel çatışmanın örgütler ve bireyler üzerinde çeşitli etkileri bulunur. Bu etkiler göz önünde bulundurulduğunda örgütsel çatışmanın hem bireyler hem de örgütler açısından önemli olduğu görülür.

1.2.5. Örgütsel Çatışma Süreci

Çatışma, sakin bir çalışma ortamının olduğu zamanlarda bile bünyesinde potansiyel bir karmaşıklık barındıran, zaman içinde çatışmanın gün yüzüne çıkarak örgüte kazandırmış olduğu devinim sürecidir. Bu süreci anlamak ise çatışma sürecidir (Aktaş ve Koçak, 2019). Bu başlık altında literatürde en sık yer alan ve çatışma sürecini model ile açıklayan Judge, Robbins ve Rahim'e göre örgütsel çatışma süreci ele alınmıştır. Judge-Robbins ve Rahim'in çatışma süreci birbirinden farklı olmasına rağmen çatışmayı neden sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlı süreç olarak ele almışlardır (Öztaş, 2005).

1.2.5.1. Judge ve Robbins'e Göre Örgütsel Çatışma Süreci

Judge ve Robbins'e (2013) göre örgütsel çatışma süreci beş aşamadan meydana gelir. Şekil 1.1.'de bu aşamalar sırası ile olası karşıtlık veya uyumsuzluk, algı ve kişiselleştirme, niyetler, davranış ve çıktılar şeklinde belirtilmiştir.



Şekil 1.1. Örgütsel Çatışma Süreci.

Kaynak: Judge ve Robbins (2013)

Olası Karşıtlık veya Uyuşmazlık: Örgütsel çatışma sürecinin ilk aşaması çatışmanın meydana gelmesi için şartların oluşmasını içerir. Bu şartlar iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olarak sıralanır. Sıralanan şartların direkt olarak çatışmaya dönüşmesi gerekmez ancak örgütsel çatışmanın meydana gelmesi için bu şartlardan herhangi birisinin oluşması gereklidir (Judge ve Robbins, 2013). Olası karşıtlık ve uyuşmazlık alt başlıkları iletişim, yapı ve kişisel değişkenlerdir.

İletişim: Örgütlerde meydana gelen çatışmaların birçoğu iletişim sisteminde yaşanan kopukluklardan kaynaklanır. Çünkü iletişim unsuru örgütlerin hayat damarını oluşturur. Bu nedenle iletişimde aksaklıklar yaşanırsa kaygı gibi olumsuz durumlar ortaya çıkarak çatışmaya yol açar. Günümüzde örgütlerin yaşayan organizma olarak tanımlanması nedeni ile örgütü oluşturan insanlar arasındaki iletişimin kaliteli ya da kalitesiz olması direkt olarak örgütleri etkiler. Buna bağlı olarak modern örgütler olumsuz sonuçların önüne geçebilmek için bilgilerin tüm üyelere ulaştırıldığı, serbest ve açık bir bilgi alışverişi sağlayan haberleşme mekanizması oluşturmaya çalışırlar (Gövez vd., 2011).

Yapı: Uzmanlaşmanın artması, taraflar arasındaki karşılıklı bağlılık ve fiziksel ortam gibi unsurlar yapıyı oluşturur (Acar vd., 2013). Akbaş'a (2001) göre örgütsel çatışmaya yol açan yapısal faktörler şu şekilde özetlenmiştir:

- Sosyal ve biçimsel sistem yapısının büyük olması aynı zamanda iletişim kanallarının ve iletişim araçlarının sayısının fazla olduğu anlamına gelir. Bu da iletişimde sorunlar yaratarak çatışmaya yol açar.
- Bireylerin karar alımına katılması daha fazla fikir ortaya çıkardığı için örgütsel çatışmayı artırır ancak burada bahsedilen çatışma olumlu çatışmadır.
- Bireylere yönelik farklı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi örgütsel çatışma yaratır.
- Bir işin gerçekleştirilmesi için birey ya da grupların diğer tarafın bilgi ve hizmetine bağımlı olması olarak tanımlanan karşılıklı görev bağımlılığı örgütsel çatışmaya neden olur. Çünkü bireylerin hedef ve öncelikleri farklı olabilir.
- Sistem içerisinde yer alan bireylerin değerlerinin birbiri ile veya sistem ile uyuşmaması durumunda çatışma meydana gelir.
- Teknolojide yaşanan değişiklikler ileri yaştaki bireylerde değişime direnç, stres, gerginlik gibi olumsuz duygular yaratarak örgütsel çatışmaya yol açar.
- Çatışmaya neden olan çalışanların üst pozisyonlara terfi ettirilmesi, örgütte üstünlük kurmaları, diğer bireyleri aşağılaması gibi unsurlar çatışmaya neden olur.

Kişisel Değişkenler: Kişilerin yetiştiği yerin kültüründen etkilenmesi sonucu farklı kişiliklere sahip olmaları örgütsel çatışmalara neden olur (Utguoğlu, 2002). Örgütsel çatışmaya neden olan kişisel değişkenler şu şekilde özetlenebilir:

- Bireylerin küçük yaşlardan itibaren çatışmaya yönelik kişilik geliştirmesi, rolünü yanlış algılaması, arkadaş grubu, değer yargısı gibi unsurlar çatışmaya neden olur (Bayrak, 1996).
- Örgütteki hiyerarşik yapı ile ilgili olan statü farklılıkları örgütsel çatışmaya neden olur (Özalp, 1989).

Örgütte bir kişinin din ve ırk gibi nedenlerden dolayı diğer kişileri pek fazla haz etmemesi, diğer kişilerin de bu kişinin cehaleti temsil ettiğini düşünmeleri, bir

kişinin bir kitabı beğenmesi ancak diğer kişilerin o kitabı saçma bulması gibi durumlar değer yargılarının varlığına işaret eder. Bu gibi farklılıklar örgütte çatışmaya neden olur. Sonuç olarak her birey birbiri ile aynı değildir, olaylara karşı bakış açıları ve olayları değerlendirmeleri birbirinden farklı olabilir. Bireylerin farklı kültürlerden gelmiş olmaları bile örgütsel çatışmaya neden olabilir (Öztaş, 2005).

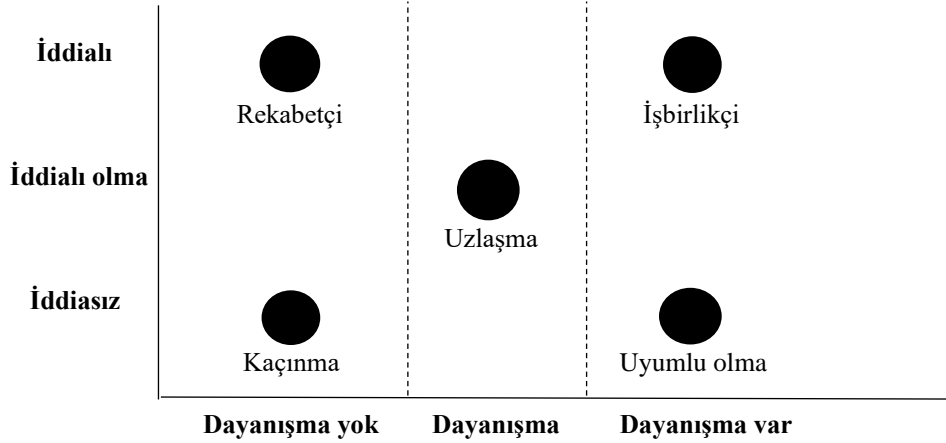
Algı ve Kişiselleştirme: Bu aşama örgütsel çatışma nedenlerinin farkına varıldığı aşamadır. Çatışmanın var olması için algılanması gerekir. Bireylerin olayları çeşitli şekillerde algılamaları sonucunda örgütsel çatışma, algılanan ve hissedilen çatışma şeklinde ortaya çıkar (Yirik, 2011). Algı ve kişiselleştirme; algılanan çatışma ve hissedilen çatışma olmak üzere iki alt başlığa ayrılır.

Algılanan Çatışma: Birey ve grupların olayları algılama biçimi ile ilgilidir. Meydana gelen olay bireylere hayal kırıklığı ve durumu kabullenememe duygusu yaşıyorsa algılanan çatışma ortaya çıkar (Akın ve Akova, 2015).

Hissedilen Çatışma: Algılanan çatışma bireyler arasında paylaşıldığında ve bireyler arasında fikir ayrılıkları meydana geldiğinde hissedilmeye başlanmıştır (Kırel, 1997). Bu aşamada çatışan taraflar birbirine karşı duygusal tepkiler geliştirerek kutuplaşmaya başlarlar (İlhan, 2020).

Niyetler (Amaçlar): Niyetler; algı, duygu ve davranışları etkiler. Niyetler planlanmış olan süreçteki alınan kararlar olarak ifade edilir. Bireylerin davranışlarını anlamak için onların amaçlarını bilmek gerekir. Davranışlar her zaman bireylerin amaçlarına yansımaz (Akbaş, 2001).

Şekil 1.2. bir kişinin çatışmayı ele almadaki niyetlerini belirleme çabalarını gösterir. Dayanışma ve iddialılık şeklinde iki boyut kullanılarak beş temel çatışmayı ele alma niyeti belirlenmiştir. Bu niyetler; rekabetçi, iş birlikçi, kaçınmacı, uyumlu ve uzlaşmacıdır (Judge ve Robbins 2013).



Şekil 1.2. Çatışmayı Ele Almanın Boyutları.

Kaynak: Judge ve Robbins (2013)

Rekabetçi: Bir kişi diğer kişileri düşünmeden yalnızca kendi çıkarlarını maksimize etmek için çaba sarf ediyorsa rekabetçi olarak nitelendirilir (Judge ve Robbins, 2013). Rekabetçi kişiler yalnızca kendi isteklerini gerçekleştirmeye çalışan, karşı tarafın isteklerini göz ardı eden kişilerdir (Kırımlı, 2018).

Uyumlu Olma: Burada, karşı tarafın talebini kendi talebinden üstün görme söz konusudur. Bu noktada tarafların aralarındaki ilişkiyi korumaları önem taşır. Bu nedenle ilgili taraf kendi çıkarlarını göz ardı ederek karşı tarafa cömert ve fedakar davranır.

İş Birliği: Burada çatışmada yer alan tüm tarafların isteklerini yerine getirme söz konusu dur. İş birliğinde tam anlamı ile bir anlaşma yapılması söz konusu değilse en azından karşıdaki tarafın refahını zarara uğratmamak amaçlanır. Çatışmanın tarafları işbirliğini kullandıkları için çatışmanın kazan-kazan şeklinde sonuçlanması mümkündür (Acar vd., 2013).

Kaçınma: Bireyler çatışmanın farkındadırlar ve bundan kaçınmak ya da çatışmayı bastırmak isteyebilirler. Kaçınma, çatışmayı ya da çatışma yaşanan kişileri görmezden gelme şeklinde görülür (Judge ve Robbins, 2013).

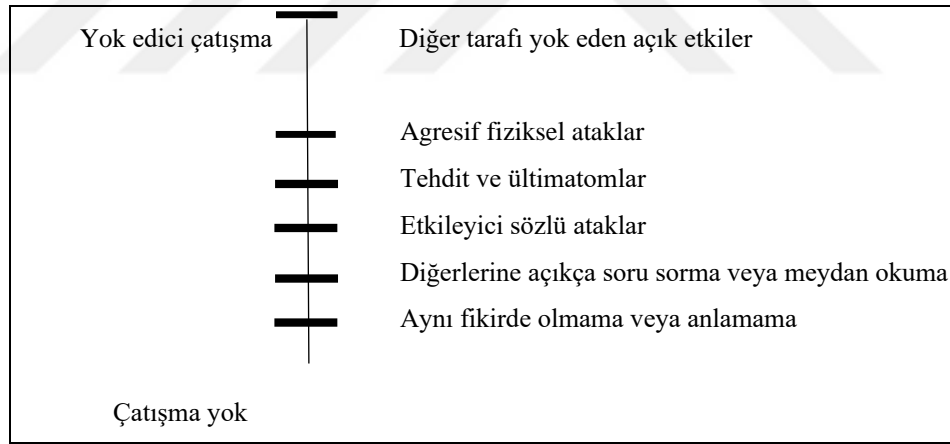
Uzlaşma: Burada açık bir biçimde kazanan ya da kaybeden yoktur. Uzlaşmada, çatışmaya neden olan şeyi paylaşma ve çatışmanın taraflarını tam olarak tatmin

etmeyen bir çözüm kabul edilir. Sonuç olarak çatışmaya taraf olanlar karşılıklı olarak bazı fedakarlıklar yaparlar (Judge ve Robbins, 2013).

Niyetler, çatışmaya taraf olan grupların amacını tanımlamasına yardımcı olur. Niyetler sabit değildir ve çatışma sürecinde çeşitli sebeplerden dolayı değişebilir (Akbaş, 2001).

Davranış: Davranış, çatışmaların açığa çıktığı aşama olarak tanımlanır. Burada çatışma yaşayan bireyler kendi amaçlarını uygulamak için eylem, tepki gibi davranışlarda bulunurlar. Ancak bazen yanlış hesaplama ve beceriksiz uygulamalar sonucunda davranışlar asıl amaçtan sapmaya neden olur (Thomas, 1992). Açık çatışma, saldırganlıkların açıkça yapıldığı çatışma türü olarak tanımlanır. Bu aşamada çatışma görünür bir duruma gelmiştir. Bu aşamadan sonra işbirliğinde sapsmalar meydana gelerek, örgütün etkililiği zarar görmeye başlar (İlhan, 2020).

Şekil 1.3.'te davranış aşaması dinamik bir etkileşim süreci olarak düşünülerek çatışma yoğunluğu çizelgesi oluşturulmuştur.



Şekil 1.3. Çatışma Yoğunluğu Çizelgesi.

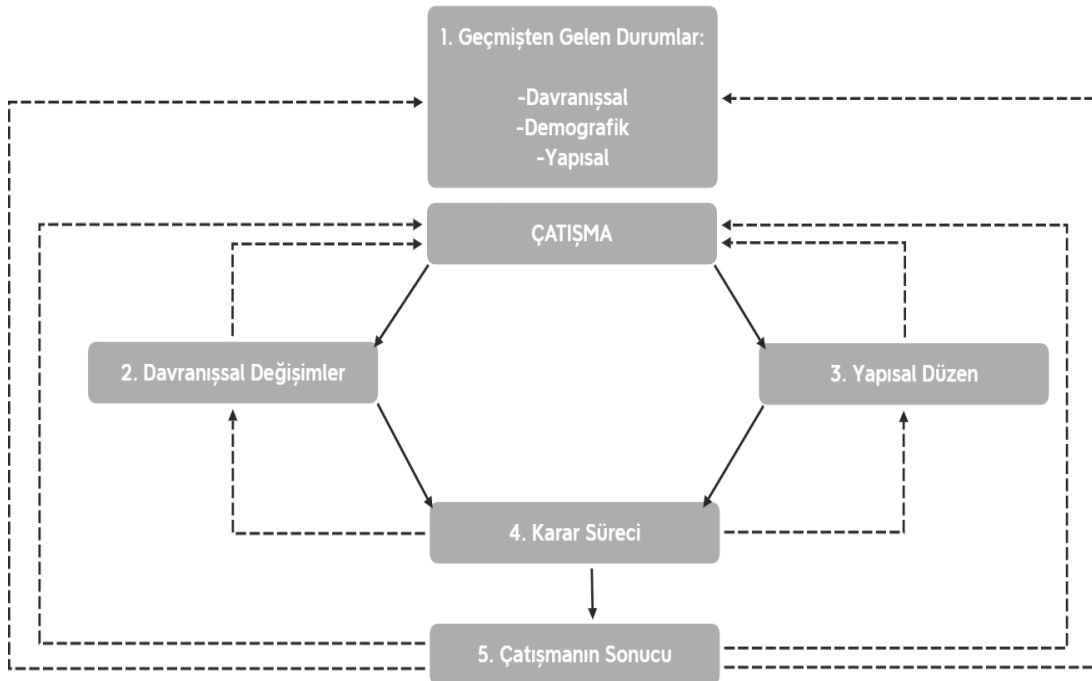
Kaynak: Judge ve Robbins (2013).

Şekil 1.3.'teki çizelgeye göre doğru üzerinde yukarı doğru hareket edildikçe çatışmanın şiddeti yıkıcı olana kadar artış gösterir. Burada grev, isyan, savaş gibi olgular yer alır. Çizelgenin üst noktasına ulaşan çatışmaların çoğu zaman işlevsel bozukluk gösterdiği kabul edilir. İşlevsel çatışmalar ise çizelgenin alt tarafında yer alır (Judge ve Robbins, 2013).

Çıktılar: Son aşama çıktılar aşamasıdır. Burada çatışma davranışı ile çatışma yönetimi davranışının karşılıklı etkileşimi ile birlikte bazı sonuçlar meydana gelir. Örgütsel çatışma sonunda grup performansı yükseliyor ise sonuç işlevsel olur. İşlevsel sonuçlar; kararların niteliğinde artış, yaratıcılık ve yeniliğin güdülenmesi, gerilimin az olduğu bir çalışma ortamı sağlanması vb. şekilde sayılabilir. İşlevsel sonuçlar örgüt için yararlı bir durum olup grup performansını artırarak örgütteki verimliliği artırır. İstenmeyen (işlevsel olmayan) sonuçlar ise, örgütsel bağlılığın azalması, iletişim engelleri olarak sıralanabilir. Burada grup performansında düşüş yaşanacağı için verimlilikte azalma meydana gelir (Oktay ve Yurdunkulu, 2020).

1.2.5.2. Rahim'e Göre Örgütsel Çatışma Süreci

Rahim'in 2001 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel çatışma ile ilgili beş evreden oluşan bir model ortaya koymuştur. Model bireyler arasındaki, grup içindeki ve gruplar arasındaki çatışmaları tanımlamak amacı ile kullanılabilir. Şekil 1.4.'te yukarıdan aşağıya doğru birbiri ile ardışık bir biçimde bağlantısı olan evreler düz çizgiler ile gösterilmiştir. Bir sonraki çatışmanın evrelerini tanımlamak için evrelerin nasıl birleştiğini göstermek için de kesikli çizgiler kullanılmıştır (Öztaş, 2005).



Şekil 1.4. Rahim'in Çatışmanın Evreleri Modeli.

Kaynak: Koçak, 2018.

Şekil 1.4.'e göre birinci evre (geçmişten gelen durumlar); örgütsel çatışma meydana gelmeden önce var olan kişi ya da grupların içinde buldukları durumu ifade eder. Bunlar davranışsal, demografik ve yapısal olmak üzere üç şekilde sınıflandırılır. Burada davranışsal durum ile kastedilen çatışmada yer alanların kişilikleri, olaylara yaklaşma biçimleri, yönelimleri ve örgüte karşı uyum dereceleridir. Demografik koşullar ile kastedilen çatışma içinde olan bireylerin yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları kademe gibi unsurlardır. Yapısal durum ise örgütün yapısını ve görevlerin yapısını ifade eder. Örgüt yapısının, ast-üst ilişkilerinin ve sorumluluk bölgelerinin net bir biçimde tanımlanmaması halinde bireyler birbirlerinin alanlarına müdahale ederler. Örgütün başarı kazanması halinde örgütteki her üye kazanılan başarıyı üstlenirken başarısız olunması halinde de kimse sorumluluk almak istemez. Bu da örgütleri çatışmaya sürükler. Ayrıca görev yapısı da örgütsel çatışmaya neden olur. Çünkü çalışanların bilgi ve becerilerine göre atanmadığı, görevlerin açık bir biçimde tanımlanmadığı örgütlerde çatışma kaçınılmazdır (Akin ve Öztaş, 2009).

İkinci evreye (davranışsal değişimler) göre, davranışsal değişimler örgütsel çatışma meydana geldikten sonra oluşmaya başlar. Buna göre bireyler ve gruplar amaca ulaşma yolunda herhangi bir engel ile karşı karşıya kalırlarsa savunma mekanizmaları geliştirirler. Saldırgan tavırlar sergileme, geri çekilme, direnme ya da uzlaşma gibi ortaya çıkan davranışlar bireylerin olaylara karşı bakış açılarını farklılaştırırken bireyler arasındaki iş birliğinin zorlaşmasına neden olur. Bu nedenle ikinci evrede çatışma içinde olan bireyler birbirlerini düşman olarak görmeye başlamışlardır (Akin ve Öztaş, 2009).

Üçüncü evre yapısal düzen evresidir. Üçüncü evrede çatışmanın şiddeti artmıştır. Şiddetin artmasına bağlı olarak çatışan bireyler birbirlerine karşı daha katı hale gelmişlerdir. Bu evrede bireyler arasındaki ilişkiler resmileşmeye başladığı için yöneticiler çatışmaya müdahale ederler (Koçak, 2018).

Dördüncü evre karar süreci evresidir. Bu evrede çatışmanın yıkıcı sonuçlarını yapıcı sonuçlara dönüştürmek için çeşitli yöntemler denenir. Önemli olan çatışmayı çözerken etkili olacak bir yöntemin belirlenmesidir. Yalnızca bu sayede çatışmanın

yıkıcı sonuçları minimum seviyeye indirgenerek çatışmadan yapıcı olacak biçimde faydalanmak mümkündür (Koçak, 2018).

Beşinci evre ise örgütsel çatışma çözüldükten sonra ortaya çıkar. Eğer yöneticiler örgütsel çatışmayı, çatışmanın taraflarından birisinin haksızlık yaşaması sonucu ile çözüme kavuşturduysa bu durum ileriki zamanlarda karşılıklı ilişkileri etkileyerek örgüt içinde gizli çatışmaların ortaya çıkmasına yol açar. Ancak örgütsel çatışmanın ortak bir fikir birliği ile sonuçlanması halinde taraflar karşılıklı ilişkilerinde yapıcı tavırlar sergileyerek işbirliği içinde hareket ederler (Öztaş, 2005).

1.2.6. Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütsel çatışmayı türlerine göre dört temel biçimde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar; çatışmanın ortaya çıkış şekline göre, çatışmanın örgüt içindeki yerine göre, çatışmanın niteliğine göre ve birden daha fazla taraf arasında olan çatışmalar şeklindedir (Tuğlu, 1996).

1.2.6.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Türleri

Ortaya çıkış şekline göre çatışma türleri potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadan oluşur.

Potansiyel Çatışma: Potansiyel çatışma, örgütsel çatışmanın meydana gelmesine neden olan unsurlardır. Amaç farklılıkları, kıt kaynakların varlığı gibi faktörler potansiyel çatışma ortamı yaratır (Tuğlu, 1996).

Algılanan Çatışma: Algı “herhangi bir olayı ya da nesneyi yorumlama eğilimi” olarak tanımlanır. Çatışmanın oluşması için çatışmanın algılanması gerekir. Bu aşamada çatışma tarafların algılaması ile birlikte başlar. Taraflar çatışmanın nedenini tam olarak anlayamazlar ancak çatışma yaşandığının bilincindedirler. Aradaki uyumsuzluğun algılanması ile birlikte gerilim yaşanmaya başlar (Topaloğlu, 2005).

Hissedilen Çatışma: Algılanan çatışma çalışanlar arasında paylaşılarak fikir ayrılıkları olduğu zaman hissedilen çatışmaya dönüşür. Bu çatışma türüne göre bireyler yaşanan olaylar neticesinde sınırlı ve her an patlamaya hazırdırlar. Bu aşamada taraflar fikirlerini belirterek karşı taraf ile tartışırlar (Topaloğlu, 2005).

Açık Çatışma: Açık çatışma, çalışanların birbirlerinin amaçlarına ulaşmayı engelleyen davranışlar sergilemesi ile ortaya çıkar. Bu davranışlar kasıtlı olarak yapılır. Çatışma, çoğu kişi tarafından açık çatışma olarak bilinir. Bunun nedeni çatışmaların açığa çıkarak dışarıdan gözlemlenme fırsatının bulunmasıdır. Bu aşamada çatışmanın çözülmesi zorlaşır. Çünkü çatışma dışarıdan gözlenebilen bir seviyeye ulaşmıştır (Topaloğlu, 2005).

1.2.6.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Türleri

Örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir-komuta kurmay çatışması şeklindedir (Sütlü, 2007).

Dikey Çatışma: Dikey çatışma çoğunlukla örgütlerde ast-üst arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu çatışma türünün birçok nedeni bulunur. Örneğin; yöneticilerin gerekli beceriye sahip olmaması, iletişim yetersizliği gibi faktörlerdir (Seval, 2006).

Yatay Çatışma: Örgütlerde aynı düzeyde ve aynı kademedede bulunan kişiler arasındaki uyuşmazlıklar nedeni ile meydana gelen çatışma türüdür. Çalışanların kıt kaynakların paylaşılması konusunda yaşadığı anlaşmazlık, farklı amaçlara sahip olmaları gibi nedenlerden dolayı ortaya yatay çatışma çıkar (Aktaş vd., 2014).

Emir-Komuta Kurmay Çatışması: Örgütlerde en çok yaşanan örgütsel çatışma türü emir-komuta ve komuta-kurmay çatışmasıdır. Kurmay birimde çalışmakla görevli olan iş gören, konusunda uzman ve emir-komuta personeline yol göstererek rapor vermekle görevli kişidir. Emir-komuta personeli yapılan iş ile ilgili bütün sorumlulukları üstlenir. Komuta-kurmay çatışma türü genellikle otorite ilişkilerinden kaynaklanır. Kökenini ise hat kurmay personellerinin birbirine ve örgüt içindeki rollerine karşı farklı bakış açısına sahip olmaları oluşturur (Sütlü, 2007).

1.2.6.3. Fonksiyonelliğine Göre Çatışma Türleri

Ceylan (2000), niteliğine göre çatışmaları fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere ikiye ayırmıştır (Hasdemir, Kılınç ve Ulusoy, 2018).

Fonksiyonel Çatışma: Fonksiyonel çatışma, örgütte ortaya çıkan sorunları çözmek ve örgütün performansını artırmak için ortaya çıkmıştır. Örgütteki birimlerin

koordinasyon içinde çalışmasına yardımcı olarak farklı fikirlerin öne sürülmesine imkan tanıyan çatışma türüdür. Fonksiyonel çatışmanın rasyonel karar alımını kolaylaştırması, verimliliği artırması, kaynak dağıtımını kolaylaştırmaya yardımcı olması gibi yararları vardır (Paşaoğlu vd., 2013).

Fonksiyonel Olmayan Çatışma: Örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve amacı gerçekleştirmeye yönelik katkısı bulunmayan çatışma türü olarak tanımlanır. Örgütlerin bilgi akış sistemlerinde aksaklıklara neden olma, motivasyonu zayıflatma ve güç mücadelelerini kuvvetlendirme şeklinde kendini gösterir. Klasik ve neo-klasik yaklaşıma göre örgütlerde meydana gelen çatışmaların hepsi fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde nitelendirilir. Bu yaklaşımlara göre çatışmalar örgütlerdeki formal organizasyon yapısının yeterli düzeyde olmadığını gösterir. Modern yaklaşıma göre ise çatışmalar fonksiyonel olmayabilir ancak her çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde nitelendirmek doğru değildir (Koçel, 2020).

1.2.6.4. Çatışmanın Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Çatışmanın taraflarına göre çatışma türleri; bireysel çatışma, engellenme, amaç çatışması ve rol çatışması olmak üzere dört biçimdedir (Tuğlu, 1996).

Bireysel Çatışma: Bireysel çatışma “Bireyin ne yapacağından emin olmadığı, işe ilişkin çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabildiğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve kendini baskı altında hissetmesine sevk eden çatışmadır.” şeklinde tanımlanan çatışma türüdür (Tuğlu, 1996). Bu çatışma türünde birey, örgütün diğer üyeleri ya da örgütteki fiziki unsurlar tarafından engellenmesi nedeni ile sağlıklı karar alamaz. Bu nedenle birey kendisini baskı altında hisseder (Cevizci, 2019).

Engellenme: Engellenme, bireylerin ulaşmak istedikleri hedeflerine çeşitli nedenler yüzünden ulaşamadığı durumları ifade eder. Engellenme kişilerin başarılarını ve örgütün amaçlarını olumsuz yönde etkiler. Ancak engellenmenin bazı olumlu özellikleri de mevcuttur. Örneğin; daha yüksek başarılar elde etmek isteyen ve kendisine güveni olan bir yönetici iyi yapmış olduğu iş ile ilgili herhangi bir engel ile karşı karşıya kaldığı durumlarda klasik savunma anlayışı ile tepki gösterir. Ancak yine de engellenme sonucunda başarı artışı yaşanabilir. Burada ilgili yönetici başarısını

artırmaya yönelik engelleri ortadan kaldırmak amacı ile daha çok çalışacaktır veya örgütün hedeflerini benimseyip örgütün hedeflerine daha uyumlu olan yeni hedefler belirleyecektir. Genel bir ifade ile bireylerin karşı karşıya kaldığı engeller olumsuz bir takım sonuçlar doğursa da bireyin gizli kalmış gücünü ortaya çıkararak bireyin başarısını artırması ve örgütlerin amacına ulaşmasına katkı sağlaması gibi olumlu sonuçları da vardır (Haberal, 2014).

Amaç Çatışması: Amaç çatışması, “Birey, grup veya örgütlerin varmak istedikleri nokta veya elde etmeyi arzuladıkları çıktı üzerinde uyum içinde olmadıklarını algıladıkları zaman ortaya çıkan çatışmaya amaç çatışması denmektedir.” olarak tanımlanır. Burada tarafların istekleri birbirini ile uyuşmayabilir. Dolayısıyla bir tarafın isteği gerçekleşirken diğer tarafın isteği gerçekleşmez (Acar vd., 2013). Amaç çatışması kendi içinde yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma, kaçınma-kaçınma çatışması olmak üzere üçe ayrılır (Tuğlu, 1996).

- ***Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:*** Bireylerin kendisi için sonuçlarının olumlu olacağı durumlarda iki seçenek arasından seçim yapmak zorunda kaldığı zaman ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu çatışma türü bireyin seçeneklerden birisini seçmesi ile ya da önce bir seçeneği daha sonra diğer seçeneği gerçekleştirmek için sıralaması ile çözümlenir (Sütlü, 2007). Bayram nöbeti tutan bir sağlık çalışanının bunun karşılığı olarak para mı yoksa izin mi alacağı hakkında yaşadığı çelişki yaklaşma-yaklaşma çatışmasına örnektir.
- ***Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:*** Bireylerin ulaşmak istedikleri amaçların olumlu ve olumsuz sonuçlarının bulunması durumunda yaşanan çatışmadır. Burada bireyin riski öngörerek dikkatli olması ve buna göre bir plan yapması zorunludur. Yüksek lisans yapmak istediğini yöneticilere söyleyen bir çalışanın gece vardiyasında çalışması koşulu ile buna izin verilmesi durumunda bireyin yaşadığı kararsızlık yaklaşma-kaçınma çatışmasıdır (Cevizci, 2019).
- ***Kaçınma-Kaçınma Çatışması:*** Mevcut iki seçeneğin de sonuçlarının olumsuz olduğu bir durumda bireyin karar vermek zorunda kaldığı zaman ortaya çıkan çatışma türüdür. Burada birey olumsuz sonuçları olan seçenekler arasından

kendisine minimum zararı verecek olan seçeneği seçer. Yaşadığı şehir dışında başka bir şehirde çalışmak istemeyen bir bireyin yaşadığı şehir dışında farklı iki şehirden birisini seçmek zorunda bırakılması kaçınma-kaçınma çatışmasıdır (Paşaoğlu vd., 2013).

Rol Çatışmaları: Rol, bireyler tarafından gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanır. Rol çatışması kavramı ise, “Aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması şeklinde tanımlanmaktadır.” Bireyin çalıştığı yerde birbirine zıt olan isteklerle karşılaşması sonucunda ortaya çıkar (Canbek vd., 2016). Rol çatışması sonucunda çalışanlarda içe kapanıklık, stres, örgütten uzaklaşma ve sorumluluğun azalması gibi olumsuz sonuçlar meydana gelir (Bakan vd., 2011). Literatürde örgütlerde rol çatışması yaşanması sonucunda stres, iç çatışma, yüksek gerilim ve örgütteki güvenin sarsıldığını ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur.

1.2.6.5. Birden Daha Fazla Taraf Arasında Olan Çatışmalar

Birden daha fazla taraf arasında olan çatışmalar; bireyler arası çatışma, bireyler-gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışmadır (Tiftik ve Turhan, 2021).

Bireyler Arası Çatışma: Bireyler arası çatışma, iki ya da daha fazla birey arasında meydana gelen uyuşmazlık olarak ifade edilir. Örgütte çalışanların fikir ayrılıkları yaşaması ve her bir bireyin birbirinden farklı olması nedeni ile ortaya çıkar (Tiftik ve Turhan, 2021). Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar, müdür ve şef arasında yaşanan fikir ayrılıkları gibi faktörler bireyler arası çatışmaları oluşturur. Örgütlerde en sık görülen bireyler arası çatışma türlerini ise ast-üst çatışması ve kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalar oluşturur (Eren, 2012).

Bireyler-Gruplar Arası Çatışmalar: Grubun amaçlarını ve kurallarını kabul etmeyen çalışanlar ile grup arasında çatışma ortaya çıkar. Bu çatışma türü çoğunlukla örgütlerde yer alan grupların bazı normları bireylere zorla kabul ettirmeye çalışması nedeni ile ortaya çıkar. Bu noktada karşımıza iki çatışma çıkar. Bunlar; bireyin kendisinin içinde yer almadığı bir grup ile çatışması ve bireyin kendisinin de içinde

bulunduğu grubu ile çatışma yaşamasıdır. Bireyin de içinde bulunduğu grup ile çatışması halinde iki alt çatışma türünden daha bahsetmek mümkündür. Bunlar; grup üyeleri arasında oluşan iki alt grubun birbiri ile çatışma yaşaması ve kendi içinde bulunduğu grup ile çatışma halinde olan bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmadır (Koçel, 2020).

Gruplar Arası Çatışmalar: Örgütte iki veya daha fazla grup arasında meydana gelen çatışma türüdür. Genellikle aynı bölümde çalışan gruplar arasındaki mücadeleye bağlı olarak ortaya çıkar. Gruplar arası çatışmanın oluşması için örgütte birden fazla grubun varlığı gerekir (Boz, 2012). Örgütteki pazarlama bölümü ile üretim bölümünün mal karması belirlenmesi sürecinde birbirine zıt fikirlere sahip olmaları nedeni ile meydana gelen çatışma gruplar arası çatışmaya örnektir (Seval, 2006).

Örgütler Arası Çatışmalar: Bir örgüt ile başka bir örgüt arasında yaşanan çatışma olarak tanımlanır. Örgütler arası çatışma yalnızca aynı işleve sahip olan örgütler arasında değil, farklı işleve sahip olan örgütler arasında da yaşanır. Satıcı firma ile alıcı firma arasında yaşanan çatışmalar, sendika ile yönetim arasında yaşanan çatışmalar örgütler arası çatışma olarak nitelendirilir (Boz, 2012).

1.2.7. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Örgütsel çatışmanın örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunur. Örgütlerde çatışmanın var olması; iş görenlerin motivasyonu açısından, örgütte meydana gelen sorunların net bir biçimde idrak edilmesinde, iş görenlerin örgüte yönelik yaratıcı davranışlarında ve bireyler arasındaki ilişkilerin düzgün bir biçimde kurulmasında önem taşır. Örgütsel çatışmanın olumlu sonuçları olmasına rağmen örgütleri hedeflerinden uzaklaştırma, gerçeklerin çarpıtılması ve daha fazla çatışma konularına neden olması gibi olumsuz sonuçları da vardır. Ayrıca örgütsel çatışmaların yıkıcı sonuçları da vardır. Böyle bir sonuç meydana geldiğinde iş görenler örgüte karşı yabancılaşmaya başlar, kayıtsız davranışlar ve işe geç kalmak gibi ilgisiz davranışlar sergilerler. Bunların sonucunda da örgütün yapısında olumsuzluklar meydana gelir (Erden, 2012). Örgütsel çatışmanın olumlu sonuçları çatışma yönetiminin doğru kullanımından, olumsuz sonuçları ise çatışma yönetiminin doğru bir biçimde kullanılamamasından kaynaklanır (Zhu, 2013). Ayrıca örgütsel çatışmanın sonunda

çatışmada yer alan tarafların bazısı kazanıp bazısı kaybediyor iken tarafların tümünün kazanıp ya da tümünün kaybetmesinin de mümkün olduğu durumlar mevcuttur (Özsoy, 2017).

Örgütsel Çatışmanın Olumlu Sonuçları: Örgütlerde meydana gelen çatışmalar örgütün başarısına katkı sağlamanın yanında çalışanların davranışlarında da bir takım değişikliklere neden olur. Örgütsel çatışmaların türü ne olursa olsun çatışmalar, tarafların birbirine karşı hoşgörülü olmasını ve örgütte uyumun sağlanmasını olumlu yönde etkiler. Örgütsel çatışmalar örgütte denetim mekanizmasının sağlanmasına, güç dengesinin devamlılığına katkıda bulunur (Varol, 1990). Örgütsel çatışmaların olumlu sonuçlarının varlığı, çalışanların birbirini düşünerek hareket etmesi, çözüm odaklı olmaları ve düşüncelerini açık bir biçimde ifade etmeleri ile mümkün hale gelir (Ayan, 2018). Örgütsel çatışmanın olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt kaynakları daha dengeli dağılır.
- Çatışma, çağ gerisinde kalmış olan işlem, görev ve yapının sorgulanmasını ve bunların değişimi için gereken ortamın oluşturulmasını sağlar.
- Farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayarak bireylerin yaratıcılıklarının gelişimine katkı sağlar.
- Örgütsel çatışma ile birlikte yeni buluşlar için araştırma yapma isteği artar (Çakır, Kocaman ve Kocaman, 2012).
- Çatışma sayesinde çalışanlar sahip oldukları gücün farkına varırlar.
- Çatışma sayesinde eski liderlik tarzının yetersiz olduğu ortaya çıkar. Dolayısıyla sisteme yeni liderlik tarzları kazandırılır (Şanlıöz, 2019).
- Örgütsel çatışma gündeme geldiği için sorunlar ele alınarak ilgili sorunun çözümü için tüm dikkatler sorun üzerine verilir. Bu sayede örgütteki gerilimde azalma meydana gelir.
- Çatışma nedeni ile bu süreçte tarafsız kalmayı tercih eden çalışanlar sorunların çözümü konusunda fikirlerinin açıklanması için zorlanırlar.

- Çatışma yaşayan bireyler bilgi ve yeteneklerini değerlendirme imkanı bularak eksik olan taraflarını tamamlamak için gereken önlemleri alırlar.
- Örgütsel çatışma işbirliği için kaynak oluşturur. Çünkü çatışma grubunda yer alan bireylerin aynı düşüncelere sahip olması grup içindeki dayanışmanın ve işbirliğinin artmasına katkı sağlar.
- Çatışmalar, bireylerin diğer bireylerin düşüncelerini dinleyip kabul etmelerini mümkün kılar.
- Çatışma sayesinde kaygı, beklenti, öneri gibi unsurlar hakkında tartışma imkanı bulunur. Maliyetlerin yüksek olması, kalitenin düşük olması ve eşitsizlik gibi örgütü olumsuz yönde etkileyen unsurların ele alınmasına yardımcı olur.
- Çatışma sayesinde farklı fikirlerin uzlaşması sağlanır ve birbiri ile uyumlu takım çalışması oluşturulur (Erden, 2012).

Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Sonuçları: Örgütsel çatışmaların olumlu sonuçları olduğu gibi birtakım olumsuz sonuçları da bulunur. Çatışmanın örgütteki olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İş için harcanması gereken enerji çatışmaya harcanır.
- Çatışma çalışanlarda moral düşüklüğüne neden olur.
- Çatışma nedeni ile çalışanlar arasında kutuplaşma meydana gelir.
- Çatışma çalışanlar arasındaki işbirliğini bozarak kişiler arası farklılıkları derinleştirir (Bayar, 2015).
- Örgütsel çatışma örgütün performansını azaltır.
- Çatışma örgütteki iletişim sisteminin aksamasına neden olarak örgütteki grupların birbirine karşı olan bağlılığını azaltır. Bu nedenle grubun amaçlarının önemi azalır.
- Örgütsel çatışma bireylerin toplumdakilerle ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin bozulmasına yol açar. Bireyin yaşadığı gerginlik nedeni ile çalışanlarda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olur. Bireylerin çatışmadan

kaçmaya çalışması kendilerini güçsüz hissetmesine ve kendilerine duydukları öz güvenin azalmasına neden olur.

- Çatışma nedeni ile örgütün iletişim yapısında aksaklıklar yaşanır.
- Örgüt iklimi olumsuz yönde etkilenir. Çünkü çatışma nedeni ile örgütte güvensizlik yaşanır ve şüphencilik hakim olduğu için değişime karşı direnç yaşanabilir (Erden, 2012).
- Çatışmanın var olduğu örgütlerde bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinde azalış meydana gelir.
- Çatışma yaşayan çalışanlar doğal olarak gerilim ve doyumsuzluk hissi yaşarlar. Bu da iş tatmininin azalmasına, dikkatlerin çatışma üzerinde toplanmasına, çalışanların devamsızlık yapmasına ve hatta işi bırakmalarına yol açar.
- Çatışmalar çalışanların ruhsal ve bedensel sağlığını olumsuz yönde etkilediği için bireyler düşmanca hislere kapılarak birbirine karşı saldırgan davranışlar sergilerler.
- Çatışmalar örgütleri hedefinden uzaklaştırma, gerçekleri çarpıtma ve kısır döngü gibi olumsuzluklarla karşı karşıya getirir (Çağlayan, 2006).

1.3. Örgütsel Çatışma Yönetimi

Örgütte çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının korunması, başarılarının engellenmemesi ve örgütte verimliliğin artması açısından örgütsel çatışmanın yönetimi konusu önem taşır. Bu nedenle örgütsel çatışma kavramı ve örgütsel çatışma yönetimine ilişkin kavramlar farklı disiplinler tarafından incelenmeye başlanmıştır. Söz konusu inceleme ilerleyen zamanlarda da devam edecektir (Şendur, 2006). Uzun zaman boyunca çatışma yönetimi kavramı ile çatışmayı çözmek kavramı aynı anlamda kullanılmıştır. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır, çatışma çözümü kavramı çatışma yönetimi kavramının bir boyutunu oluşturur (Robbins, 1978). Çatışmanın yönetilmesi kavramı, çatışma çözümü kavramına göre daha geniş kapsamlıdır. Çatışma çözümü ortaya çıkan örgütsel çatışmanın uzlaştırılması iken, çatışma yönetimi ise çatışmanın yıkıcı ve olumsuz sonuçlarının olumlu etkilere dönüştürülmesini ifade eder (Şendur, 2006). Çatışma yönetimi kavramı, çatışmanın

varlığının kabul edilerek örgütlerin çatışmayı benimsemesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için ortaya çıkan çatışmanın araç olarak kullanılmasını ifade eder. Diğer bir ifade ile örgütsel çatışma çözümün bir parçasıdır. Çünkü örgütte ortaya çıkan sorunların çözümünde düşüncelerin farklı olması gerekir (Tjosvold, 1991).

Buntzman ve arkadaşlarına (1992) göre çatışma çözümü ve çatışma yönetimi kavramlarını aynı anlamda kullanmak yanlıştır. İki kavram arasındaki farklılıkları şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Çatışma çözümü çatışma yönetimi kavramının biçimini oluşturur. Yöneticiler içinde oldukları duruma göre çatışma çözüm yöntemlerini seçerler ya da seçmezler.
- Çatışma çözümü çatışmanın tamamen yok edilmesini ifade ederken çatışma yönetimi ise belirli bir düzeydeki çatışmanın varlığının örgütteki verimlilik ve süreklilik açısından gerekli olduğunu ifade eder.
- Çatışma çözüm yaklaşımlarında müdahale etmekle çatışmanın yok edilmesi amaçlanırken çatışma yönetimi ile çatışmanın düzeyini artırma ya da azaltma yolu ile örgütün başarısını artırmak hedeflenir.

Literatürde örgütsel çatışma kavramına dikkat çeken ilk kişi Marry Parker Follett'tir. Follett'e (1924) göre örgütsel çatışmanın varlığını kabul etmek çatışmayı olumlu bir biçimde yönetmek için ilk ve en önemli adım olarak görülmüştür. Örgütsel çatışmanın ön yargı ya da savaş olarak görülmesi gerektiğini değil fikirlerin farklılığı olarak görülmesi gerektiğini ifade etmiştir. Follett'e göre örgütsel çatışmayı çözenin üç yolu vardır. Bunlar; güç kullanma (hakimiyet), uzlaşma ve bütünleşmedir. Follett en basit olan ve kısa dönemlerde başarılı olan çatışma çözüm yönteminin güç kullanma, en ideal olan çatışma çözüm yönteminin ise bütünleşme olduğunu ifade etmiştir (Algür vd., 2009).

İnsanların var oluşuna bağlı olarak örgütsel çatışmalar her zaman var olacaktır. Çatışmalar için tek bir çözüm yöntemi üretmek mümkün değildir. Örgütsel çatışmaların olumsuz sonuçları kadar olumlu sonuçlarının da bulunması nedeni ile örgütte ortaya çıkan çatışmaları önlemek doğru değildir. Örgütsel çatışma yönetimi ile amaçlanan çatışmayı tamamı ile ortadan kaldırmak veya etkilerini minimum seviyeye

indirmek değil, çatışmaları olumlu sonuçlar doğuracak şekilde yönetmektir. Örgütsel çatışma yönetimi ile ilgili geniş bir literatür bulunur. Çatışmaların çözümünde de farklı yönetim stilleri kullanılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde çatışma çözüm yöntemlerine ilişkin ortak bir noktanın olmadığı görülür. Bu da çeşitliliğin çok fazla olduğu anlamına gelir. “Çatışma Yönetim Tarzları”, “Çatışma Yönetim Stilleri”, “Çatışma Yönetim Stratejileri”, “Çatışmalarla Başa Çıkma Stratejileri” şeklinde birçok isim almıştır (Haberal, 2014). Örgütlerde çatışmanın olmaması yaratıcılığın zaman içerisinde yok olması, çalışanların yeteneklerinin körelmesi ve örgütte verimliliğin azalması anlamına gelirken çatışmanın çok fazla olması da örgütün amaçlarından sapmasına, örgütlerde mücadeleci bir ortamın oluşmasına, örgütün devamlılığının tehlikeye girmesi gibi olumsuz bir takım sonuçlara neden olur. Burada önemli olan nokta yöneticinin çatışmanın işlevsel olup olmadığını belirleyerek buna göre bir yol çizmesi ve buna göre çatışma çözüm yöntemi uygulaması gerektiğidir (Öztaş, 2005). Çatışma ile ilgili önlemlerin alınması açısından çatışmanın zamanında teşhis edilmesi önem arz eder. Çünkü zamanında teşhis edilmediği takdirde dönüşü zor olan psikolojik, örgütsel ve ekonomik kayıplara yol açar (Şendur, 2006).

1.3.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Geçmişten günümüze çatışmanın çözümü için çeşitli teknikler ortaya konulmuştur. Çatışmanın çözümü ile ilgili olarak teknikleri sistematik bir biçimde ilk kez inceleyenler Blake, Shepard ve Mouton’dur. Blake ve arkadaşları (1964) örgütsel çatışmanın çözümünü ve yönetimini çabanın aktif-pasif olması ve tekniğin başarılı olmasını şansa bağlılık düzeyinin yüksek-düşük olmasına göre değerlendirmiştir (Eren, 2012).

		Varsayım Seti		
		1.Varsayım Çatışma kaçınılmaz- Anlaşma mümkün değil	2.Varsayım Çatışmadan kaçınılabılır- Anlaşma mümkün değil	3.Varsayım Çatışma var- Anlaşma mümkün
Aktiflik boyutu	AKTİF ↑	Kazanma/Kaybetme güç mücadelesi	Çekilme (Küsme)	Problem çözme
	↓ PASİF	Üçüncü tarafın hakemliği	Soyutlanma	Uzlaşma (Pazarlık ve farklılıkların paylaşılması)
		Kadere bırakma	Kayıtsızlık/ Bilmemezlik	Yumuşatma ve olduğundan daha iyi gösterme

Şekil 1.5. Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Çözme Modeli.

Kaynak: Avcı, 2020.

Gümüşeli (1994) Şekil 1.5.'i göz önünde bulundurarak varsayımları açıklamıştır. Birinci varsayıma göre örgütsel çatışmadan kaçınmak ve çatışmada yer alan tarafların birbiri ile anlaşması mümkün değilse izlenecek olan seçenek aktiften pasife doğru şu şekilde sıralanır:

- Çatışmada yer alan tarafları rekabete yöneltmek ya da çatışmayı kızıştırmak için kazanma-kaybetme yarışı içine itmek.
- Üçüncü taraf ya da kişilerin çatışmayı çözmek için araya girmesini sağlayarak araya giren kişinin hakemlik yapmasına izin vermek.
- Taraflar arasındaki çatışmayı çözmek için kura çekimi yapılması (kadere bırakma).

İkinci varsayıma göre çatışmanın ortaya çıkması mutlak değildir. Ancak ortaya çıktığında da çatışmada yer alan tarafların anlaşması mümkün değildir. Çatışma ortaya çıktığında ise tarafların bağımlılık düzeyleri azaltılır. Bu noktada çözüm için seçenekler şu şekilde sıralanır:

- Çatışmada yer alan tarafların (firma, grup, birey) kendi kabuklarına çekilmesi.
- Tarafların kendilerini soyutlayarak yalnız bırakmaları.

- Çatışmada yer alan tarafların uyuşmazlık ile ilgili konuları bilmezlikten gelmeleri.

Üçüncü varsayıma göre ise örgütsel çatışmanın ortaya çıkması ve bu durumu çözecek anlaşmanın mümkün olması halinde aktiften pasife doğru üç çözüm seçeneği vardır (Öztaş, 2005):

- Çatışmada yer alan tarafların ortak bir noktada anlaşmaları için karşılıklı pazarlık yapmaları, ödün verme ile anlaşmaları.
- Taraflardan her ikisinin de ortak çıkarları ortaya konularak tarafların anlaşmaya çağırılması, yumuşatma hali.
- Taraflar açıkça anlaşana kadar tartışmaları ve sorunların çözümü yaklaşımı ile görüşmeye devam etmeleri.

Örgütsel çatışma yönetiminde yöneticinin uyguladığı yaklaşım önem taşır. Çatışmanın işlevsel olup olmayacağı kararını vermek, çatışmayı yönetmek için yaklaşımları araştırmak ve uygun olan çatışma yöntemini seçmek yöneticiler açısından önem arz eden konulardır. Örgütsel çatışmayı işlevsel olarak kullanmak için her zaman çatışmanın meydana gelmesi beklenmez, bazen de çatışma teşvik edilir. Çatışmayı teşvik etmek örgütlerin değişen ve gelişen koşullara ayak uydurması, örgütün devamlılığını sağlaması ve verimliliğin artırılması için önem taşır (Öztaş, 2005).

Robbins (1978) örgütlerin çatışmaya ihtiyacı olup olmadığını aşağıdaki sorularla belirlemeye çalışmıştır:

- Örgütlerde çalışan astların üslerini eleştirme konusunda korkuları var mı?
- Çalışan herkes “evet efendim” ‘mi diyor?
- Çalışanlar her ne olursa olsun örgütteki barış ortamının ve sakinliğin korunmasını mı istiyorlar?
- Yöneticiler popüler olmayı yetenekli ve yüksek performanslı çalışmaya göre daha mı çok önemsiyorlar?
- Yöneticiler örgütte yer alan diğer bireylerin kararlarının gereksiz olduğunu düşünüyorlar mı?

- Örgütte düşük seviyede işgücü devir hızı var mı?
- İş görenlerin değişime karşı direnç eğilimleri var mı?

Örgütlerde sıralanan durumların varlığı halinde yaratıcılığın geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması için işlevsel çatışmaların teşvik edilmesi gerektiği belirtilerek aşağıdaki durumlar önerilmiştir:

Rekabeti Teşvik Etme: Çalışanlara ikramiye, teşvik primi verilmesi gibi çalışanları mutlu ederek onların başarılarının artmasını sağlayacak bu gibi teşvik edici unsurlar çalışanların rekabet etme düzeylerini teşvik ederek hızlanmasını sağlar. Rekabetin yüksek düzeyde devam etmesi ile birlikte örgütte yer alan gruplardan birisinin diğerlerine karşı üstünlük sağlamaya çalışması örgütteki yapıyı ve üretken çatışmayı teşvik eder (Şimşek, 2002).

İletişimin Kullanılması: Örgütteki haberleşme kanallarının kullanılması ile çatışma ortamı yaratılabilir. Bireylerin veya grupların düzenli olarak aldıkları bilgileri vermemeye başlamak, örgütte yanlış bilgiler yaymak ve haberleşme zincirine yeni grupları dahil etmek örgütsel çatışmalara neden olur (Akkirman, 1998).

Yeni Eleman Alımı: Durgunluk halinde bulunan örgütün eskiden sahip olduğu gücünü yeniden elde etmesi için yetiştirme tarzı, sahip olduğu değer ve fikirleri ile yönetim anlayışı çağdaş olan kişilerin hiyerarşik yapının hakim olduğu konuma getirilmesi önem taşır. Örgütteki düzenin tekrar sağlanması için çatışma teşvik edilerek yaratıcılık ve verimliliğin artırılması gerekir.

Uygun Yöneticilerin Seçimi: Zıt görüşler karşısında yöneticinin otoriter olması bireyleri pasif davranış sergilemeye yöneltir. Farklı kişisel özelliklere sahip olan, çatışma rollerine ilişkin yaratıcı niteliği bulunan ve uyumsuzluğu geliştirebilecek yöneticinin seçilmesi olumlu anlamda örgütsel çatışmayı teşvik eder.

Örgüt Yapısını Değiştirme: Örgütleri pasif yapıdan kurtarmak için bazı zamanlar örgütün yapısında değişiklik yapmak gereklidir. Örgütte yer alan eski üyeleri çıkarıp onların yerine yeni üyeler almak, bölümler arasında transfer işlemleri yapmak gibi durumlarla örgütteki azalmış olan enerjinin tekrar yükselmesi sağlanır. Örgütte

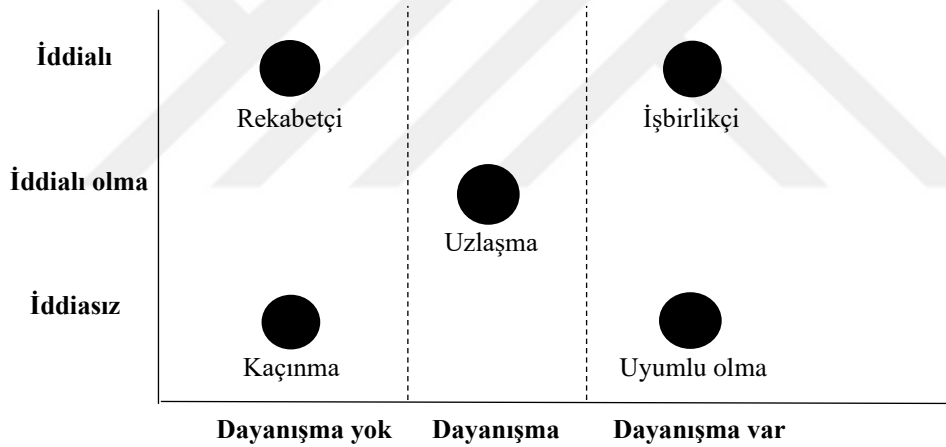
yapılan yenilikler örgütsel çatışmayı meydana getirerek çalışanların başarılı olmaları için yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına yardımcı olur (Robbins, 1987).

1.3.2. Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleri

Örgütsel çatışmalar duruma ve tarafına göre değişkenlik gösterir. Çatışmaları çözmek için en iyi yol yoktur. Çünkü çözüm yöntemleri yöneticinin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterir (Öztaş, 2005).

1.3.2.1. Robbins'e Göre Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleri

Şekil 1.6. çatışma çözüm yöntemlerini gösterir. Judge ve Robbins (2013) dayanışma ve iddialılık boyutlarını kullanarak rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşma, uyumlu olma ve kaçınma olmak üzere çatışmayı ele almak için beş niyet belirlemiştir. Çatışma çözüm yöntemleri Şekil 1.6.'da görülmektedir.



Şekil 1.6. Çatışmayı Ele Alma Boyutları.

Kaynak: Judge ve Robbins (2013)

Rekabet: Bu stil işbirliği olmayan, çıkarıcı davranışlardan oluşur. Rekabet stili, örgütteki çatışmalarda kazan-kaybet yaklaşımına dayanır. Bu stili kullanan bireyler her zaman sonucuna bakmadan kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Diğer bireylerin amaçlarını önemsemeden kendi amaçlarını gerçekleştirmek isterler. Burada birey bir tarafın kazanırken diğer tarafın kaybetmesi gerektiğini düşünür.

İşbirliği: İşbirliği; çıkarıcı ve güçlü işbirlikçi davranışlardan oluşur. İşbirliği stili, örgütteki çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımına dayanır. Burada tarafların her ikisi de tatmin olur. Çünkü taraflar birlikte çalışıp kendi amaçlarını gerçekleştirmek

için çatışmaların kaynağına giderek uyuşmazlıkların temel nedenini tespit etme imkanına sahiptirler.

Kaçınma: Bu stilde çıkarıcı davranışlar olmamakla birlikte işbirliği de yoktur. Kaçınma; çekilme ve kadere boyun eğme olarak da tanımlanır. Örgütlerde bu stil düzensiz durumları ve uyuşmazlıkları görmezden gelerek çatışmalara karşı tarafsız kalmak için kullanılır. Kaçınma sayesinde kimi zaman çatışma çözümlenirken kimi zaman da çatışmayı artıran olumsuz sonuçlar meydana gelir. Bu nedenle kaçınma sık sık tercih edilen bir stil değildir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Uzlaşma: Çatışmanın bir tarafı bazı şeylerden taviz verirse ortaya uzlaşma çıkar. Uzlaşma durumunda ise herhangi bir kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Burada tarafların kabul edeceği kararlar alınıp taraflar arasında paylaşılır. Uzlaşma stili en çok kullanılan stildir. Çünkü burada taraflar aynı hedefler için birlikte hareket ederler (Kalaner vd., 2020).

Uyum: Uyum stilinde bireyin kendisine olan ilgisi düşük, karşı tarafa olan ilgisi ise yüksektir. Bu nedenle birey diğer tarafın çıkarını kendi çıkarından üstün görür. Burada birey kendini feda etme gibi davranışlarda bulunarak karşı tarafın çıkarına öncelik verir. Uyum stili, savunmacı olmayıp iş birliğine dayanan davranışlar ile yansıtılır. Çatışmanın tarafları karşılıklı ilişkilerin devam etmesini istiyorlarsa uyum davranışları gösterilir (Kalaner vd., 2020).

1.3.2.2. Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Çözüm Yöntemleri

Blake, Shepard ve Mouton örgütsel çatışmanın çözümüne yönelik teknikleri ilk kez sistematik ve analitik bir şekilde ele almışlardır. Çatışmanın çözümlerini, çözüme ulaşmak için sarf edilen çabanın aktif-pasif olması, çözüm tekniklerinin başarısının yüksek ya da düşük riske sahip olup olmama durumuna göre ele almışlardır (Eren, 2012). Ayrıca çatışmayı yönetmek için bir model geliştirerek bunu “çatışma çözüm biçimleri ölçeği” ya da “çatışma çözüm biçimleri ızgarası” olarak adlandırmışlardır. Model iki temel boyut üzerine kurulmuş olup dikey boyut ürüne olan ilgiyi, yatay boyut ise insana olan ilgiyi temsil eder (Gümüşeli, 1994). Modelde iki eksen de 9 puanlık ölçeğe göre numaralandırılmıştır. Modele göre insan ve üretime verilen önem farklılaştığı için 81 farklı yönetim biçimi vardır ancak Blake ve Mouton

81 yönetim tarzından ve çatışma çözme yöntemlerinden beşini açıklamıştır (Alvares ve Bernardin, 1976).

Yüksek	1.9.								9.9.
9									
8									
7									
6									
İnsana									
İlgi					5.5.				
4									
3									
2									
Düşük	1.1.								9.1.
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Düşük			Ürüne İlgi					Yüksek

Şekil 1.7. Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği.

Kaynak: (Gümüşeli, 1994)

Geri Çekilme: Şekil 1.7.'de 1.1. kodu ile anlatılmak istenen üretim ve insanın öneminin düşük düzeyde olduğudur. Bu düzeyde yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişki zayıftır, örgütteki iletişim minimum seviyededir ve örgüt amaçlarının önemi azalmıştır. Burada yönetici, sorumluluğunda bulunan görevleri yerine getirme ve astlarının ihtiyaçlarını dikkate alma açısından yetersizdir (Öztaş, 2005). Yönetici kendi üzerine herhangi bir sorumluluk almayarak ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümünü çalışanlara bırakmıştır. Örgütlerde bu yönetim biçiminin varlığı halinde örgütsel çatışmalar geri çekilme ile çözümlenir. Geri çekilme ile kastedilen bireylerin çatışmadan uzak durmasıdır (Kılınç, 1986).

Yumuşatma: Şekil 1.7.'de 1.9. kodu ile anlatılmak istenen insanın öneminin maksimum düzeydeyken, üretimin öneminin ise minimum düzeyde olduğudur. Örgütün en önemli amacı çalışanların mutlu olmasını sağlamak iken örgütün

amaçlarına ulaşmak için sarf edilen çaba minimum düzeydedir. Burada yöneticiler yapılan hataları anlayışlı bir tavır içinde karşılarlar (Öztaş, 2005). Yumuşatma yöntemi ile çatışmanın tarafları arasındaki ortak olan çıkar ve amaçlar ön plana çıkarılarak farklılıklar geri plana atılır. Bu nedenle yumuşatma ile örgütsel çatışmanın çözümü ertelenir. Yönetici, farklılıkların gizlenmesini sağlayarak çalışanları dayanışma içinde olmaları için teşvik eder. Örneğin, yöneticiler “Bir aile gibiyiz.” vb. cümleler kurarak çalışanlar arasındaki dayanışma duygusunu güçlendirmeye çalışırlar (Koçel, 2020). Yumuşatma ile tarafların en fazla anlaşabileceği konular ön plana çıkarılarak örgütte dostluk atmosferinin oluşturulması sağlanır. En fazla anlaşılabilir konuların gündeme getirilmesi ile amaçlanan şey ortak bir nokta bularak örgütsel çatışmaları azaltmaktır (Özalp, 1989). Yumuşatmada, yöneticiler örgütsel çatışmanın kaynağına inemezler. Çatışmanın kaynağına inilemediği ve gerçek nedenler bilinemediği için yumuşatma geçici bir nitelik taşır. İlerleyen zamanlarda çatışmanın tekrar ortaya çıkması mümkündür (Eren, 2012).

Baskı Yapma: Şekil 1.7.’de 9.1. kodu ile ifade edilen üretimin öneminin maksimum düzeyde iken insanın öneminin göz ardı edildiğidir. Burada insan, örgütün amaçlarına ulaşması aşamasında diğer üretim araçlarından farksızdır. Çalışanların ihtiyaçları göz ardı edilerek örgüt içindeki iletişim ihmal edilir (Öztaş, 2005). Bu noktada yönetici baskı yapma yolunu benimser. Astları ile uyuşmazlık yaşayan üst kendisini haklı göstermek için örgütsel çatışmayı kazanma-kaybetme mücadelesine çevirerek sahip olduğu güç nedeni ile kendisini haklı çıkarır. Bu durum baskı yapma olarak tanımlanır. Baskı yapma ile örgütte meydana gelen problemlerin kaynağına inilemediği için çatışma çözümlenemez. Bu nedenle çatışma iş yavaşlatma, dikkatsizlik vb. davranışlar ile ortaya çıkarak örgütteki etkililiğin azalmasına neden olur (Kılınç, 1986).

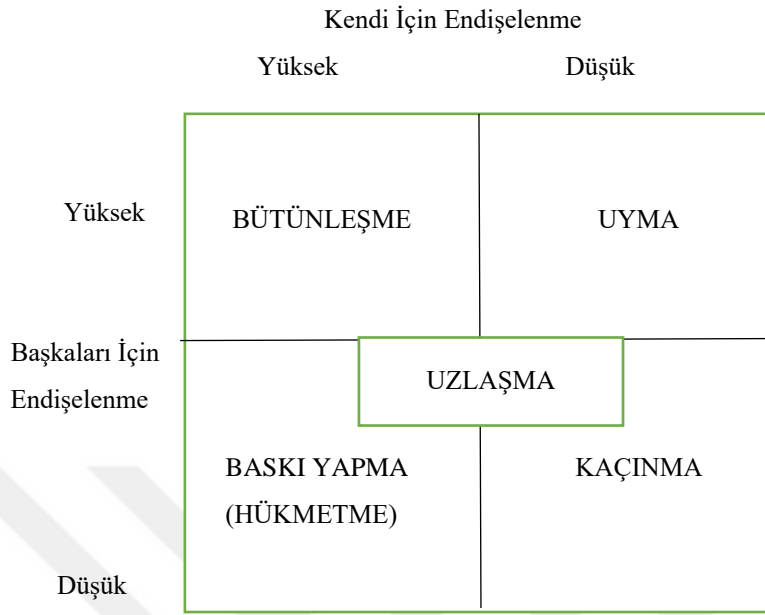
Uzlaştırma: Şekil 1.7.’de 5.5. kodu yönetim biçimleri ızgarasının orta noktasını gösterir. 5.5.’te yöneticiler çalışanların motivasyon düzeylerini düşürmemek için örgütte etkinlik ve verimlilik sağlamaya çalışırlar. Burada üretim ve insan eşit düzeyde önem taşır. Uzlaştırmadaki varsayım, çalışanların yaptıkları işlerin neden o şekilde yapıldığının açıklanarak verimlilik ve başarının artırılmak istenmesidir. Bu

nedenle örgütteki iletişim son derece önemlidir. Bu noktada izlenmesi gereken yöntem uzlaşma yöntemidir. Bu yöntem ile taraflar pazarlık yolu ile veya oy kullanma yöntemi ile uyuşmazlığı gidermeye çalışırlar. Kazanan veya kaybeden taraf bulunmamakla birlikte her iki taraf da kısmen tatmin olur (Öztaş, 2005).

Sorun Çözme: Şekil 1.7.'de 9.9. kodu insan ve üretime maksimum düzeyde önem verildiğini gösterir. Burada ilgili yönetici, çatışmada yer alan tarafları karşı karşıya getirerek sorunları tartışmak için ortam yaratır. Çatışmanın tarafları kendi görüşlerini açıklarken karşı tarafın görüşlerini ve iddialarını da yanıtlamak için yoğun bir çaba sarf eder. Bu durum taraflar anlaşana kadar sürdürülür. Bu nedenle sorun çözme uzun bir süreçtir. Taraflar inatlaşmadığı ve iyi niyetli bir biçimde soruna yaklaştığı takdirde ilgili tartışmalardan fayda sağlanır (Eren, 2012). Çatışmayı çözmek için en etkili yöntemin sorun çözme yöntemi olduğu kabul edilmiştir. Çünkü bu yöntemde çatışmanın nedenleri ile direkt olarak yüzleşme sağlanır (Özcihan, 2014).

1.3.2.3. Bonoma ve Rahim Çatışma Çözüm Yöntemleri

Rahim ve Bonoma'ya (1979) göre örgütsel çatışmanın çözümlenmesi için beş yöntem vardır. Geliştirilen modeldeki yöntemler bireysel çatışma ve örgütsel çatışmanın çözümünde kullanılabilir. Rahim ve Bonoma çatışmanın çözümü için iki boyut öne sürmüşlerdir. İlk boyut kadınların ya da erkeklerin kendileri için düşük ya da yüksek düzeyde kaygılanmaları, ikinci boyut ise diğer bireyler için düşük ya da yüksek düzeyde kaygılanmalarıdır (Bonoma ve Rahim, 1979). Şekil 1.8.'de Bonoma ve Rahim'in geliştirmiş olduğu model yer alır.



Şekil 1.8. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Çözümleme Yöntemi.

Kaynak: (Bonoma ve Rahim, 1979).

Bütünleştirme: Örgütsel çatışmanın meydana gelmesi durumunda bireyin kendisi için ve karşı taraf için yüksek düzeyde endişe duyması halinde çatışma, bütünleştirme ile çözülmeye çalışılır. Bütünleştirme; sorun çözme, işbirliği, kazan-kazan ve pozitif toplam kavramları ile aynı anlama gelir. Burada taraflar endişelerini giderecek çözüm yöntemi bulmak amacı ile işbirliği yaparlar (Currall vd., 2000). Bütünleştirmede çatışmanın derinine inilerek nedenleri araştırılır ve bunların yok edilmesi için çaba sarf edilir. Burada yöneticiler çatışmada yer alan tarafları karşı karşıya getirerek sorunların karşılıklı tartışılması için gereken atmosferi yaratmaya çalışırlar. Bununla amaçlanan iletişim kaynaklı sorunların ortadan kalkmasını sağlayarak örgütsel çatışmanın gün yüzüne çıkmayan gizli nedenlerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktır (Kılınç, 1986). Bütünleştirmede kimin kazanıp kaybettiğine ilişkin tartışmalara yer verilmez. Çünkü tarafların sahip oldukları farklı fikirleri belirleyerek optimal çözüm yöntemini bulmak amaçlanır (Magner vd., 2000).

İnce ve Paksoy'a (2013) göre örgütsel çatışmanın çözümü için bütünleştirmeyi seçen yöneticilerin dikkat etmesi gereken noktalar şu şekilde özetlenmiştir:

- Bilgiyi paylaşmak.

- Ortaya çıkan sorunların kaynağına inmek.
- Tüm tarafların kazanması için çözüm yöntemi arayışı içinde olmak.
- Bireyleri ön yargı ve eleştirilerden uzak tutmak.
- Yeniliklere açık olmak.
- Verilen kararın doğruluğundan emin olmak için kararı tekrar analiz etmek.

Örgütsel çatışmanın çözüm yöntemleri içinde en etkili ve başarılı olan yöntem bütünleştirmedir. Çünkü bütünleştirme, taraflara katılım için izin vererek ilgili konuların tartışılması neticesinde çatışmanın kaynağına inilmesine imkan verir. Buna rağmen bazı yöneticiler bütünleştirme yöntemini çok fazla tercih etmezler. Bunun nedeni yöneticilerin çatışmayı görmezden gelmeleridir. Yöneticilerin tercih ettikleri durum ise çatışma yaşayan tarafları azarlayarak çatışmayı yok etmelerini söylemektir (Öztaş, 2005).

Baskı Yapma: Kişinin kendisi için yüksek, çatışmanın karşı tarafı için ise düşük düzeyde kaygılanması durumunda baskı yapma yolu ile çatışma çözülür. Bu yöntem kazan-kaybet şeklinde nitelendirilir. Burada bireyler sonuçları her ne olursa olsun çatışmayı kazanmak isterler (Magner vd., 2000). Baskı yapma yönteminde karşı tarafın duygu ve düşünceleri önemsenmez. Çatışma yaşayan taraflardan kendisinin güçlü olduğunu düşünen taraf çatışmayı kazanmak için güç kullanır (Currall vd., 2000). Yöneticiler bu yöntemi sık sık kullanmak istemezler. Çünkü verdikleri emirlere itaat edilmesi onların hoşuna gider. Yöneticiler bu yöntemi seçerek çalışanlara kendisinin yetkili olduğunu ve söylenen şeyleri yapmalarının gerektiğini aşılıyarak onların üzerinde hakimiyet kurmaya çalışırlar (Magner vd., 2000).

Uyma: Bireylerin çatışma esnasında kendisi için düşük karşı tarafta yer alan kişiler için ise yüksek düzeyde kaygılanması durumunda uyma yöntemi ortaya çıkar. Uyma; hazır olma ve karşı koyamama olarak da tanımlanır (Currall vd., 2000). Uyma yönteminde farklılıklar göz ardı edilerek benzerlikler ön plana çıkarılır. Burada, kişi kendi çıkarlarından taviz vererek karşılıklı ilişkilerin bozulmaması için karşı tarafın çıkarlarını göz önünde bulundurur. Örgütlerde uyma yöntemi daha çok astlar tarafından tercih edilir. Bunun nedeni ast-üst arasında ortaya çıkan çatışmalarda

astların “durumu kurtarmak” amacı gütmesidir. Ülkemizde geleneksel bürokratik yapılı örgütlerde astlar ve üstler arasındaki güç mesafesi uzak olduğu için çatışma ortaya çıktığında astlar, üstlerin isteklerine boyun eğerler. Uyma yöntemi, karşı taraf ile iyi ilişkilerin kurulmasının çıkarlardan daha önemli olduğu durumlarda etkilidir (Haberal, 2014).

Kaçınma: Kaçınma yöntemi, bireyin kendisi ve karşı taraf için düşük düzeyde kaygılandığı durumlarda kullanılan yöntemdir. Kaçınma, literatürde eylemsizlik ve görmeme şeklinde de isimlendirilir. Bu yöntemde “şeytanı görmemek, şeytanı duymamak ve şeytanla konuşmamak” düşüncesi hakimdir (Magner ve Rahim, 1995). Bazen taraflar çatışmayı çözmek için herhangi bir çaba göstermeyip çatışmanın kendi kendine çözülebileceğini düşünürler. Bu nedenle çatışmayı kazanmak için rekabet etmezler ve işbirliği yapmazlar. Taraflara göre yapılması gereken tek şey çatışmadan mümkün olduğunca kaçınmaktır (Magner vd., 2000). Kaçınmada, taraflar birbirinden uzak durarak çatışmanın büyümesine engel olmaya çalışırlar. Kimi yöneticilerin de çatışmaya müdahale edildiği zaman çatışmanın daha da büyüyeceğine inanması çatışmaya müdahale etmeme kararı alınmasına neden olur. Ancak bu davranışlar kısa dönemde olumlu sonuçlanırken uzun dönemde çatışmanın büyümesine yol açar. Kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme olmak üzere üç temel kaçınma yöntemi vardır (Çelik, 2010).

Kayıtsızlık: Taraflar arasında anlaşma durumunun mümkün olmadığı kaçınma yöntemidir. Burada taraflar karşılıklı bağımlılıklarının temelini görmek istemezler. Kayıtsızlık durumunda taraflar işbirliği yoluna gitmeyerek ortaya çıkan çatışma karşısında tarafsız kalmayı tercih ederek rekabetten kaçınırlar (Kılınç, 1986).

Soyutlanma: Burada karşılıklı ilişkiler azaltılarak birbirine olan bağımlılığın minimum düzeye indirilmesi söz konusudur. Soyutlanmada tarafların tümü kendi sorunlarını kendilerine göre tanımlayarak ona göre inceler (Çelik, 2010).

Çekilme: Kaçınmada en sık başvurulan yöntem çekilmedir. Çekilme yönteminde, çatışmaya taraf olan veya baskı altında olan taraflardan her biri ya da iki taraf da mevcut çatışma ortamından fiziki bir biçimde kendi sınırlarına çekilme imkanına sahiptir (Kılınç, 1986).

Uzlaşma: Bireylerin kendisi ve karşı taraf için orta düzeyde endişe duyduğu durumlarda kullanılır. Burada tarafların ikisi de fedakarlık yaptıkları için uzlaşma yönteminde kazanan ve kaybeden taraf yoktur (Currall vd., 2000). Uzlaşma yöntemleri; müzakere, üçüncü tarafın müdahalesi, farklılıkları paylaşma ve oylama şeklindedir (Çelik, 2010).

Üçüncü Tarafın Müdahalesi: Tarafların kendi aralarında anlaşamamaları ve yöneticilerin tarafları ikna edememeleri durumunda objektif olduğu konusunda güven duyulan üçüncü kişi ya da grupların hakemliğine başvurmak mümkündür. Hakem olacak kişinin çatışmanın taraflarınca güven duyulan ve tarafsız davranacağına inanılan bir kişi olması gereklidir. Çatışmanın çözümüne ilişkin kararın taraflar tarafından anlayışlı bir biçimde karşılanması gerekir (İnce ve Paksoy, 2013).

Müzakere: Müzakere, tarafların amaçlarına ulaşmak için karşılıklı olarak pazarlık etmeleri şeklinde tanımlanır. Müzakerede kazanmak ve kaybetmek için değil uzlaşma sağlamak için bir araya gelinir. Bireylerin birbirlerine karşı bağlılık duymaları, grupların birbiri ile çatışma içinde olmaları, birbirini etkileme özelliklerinin bulunması ve karar verileceğine inanmaları müzakerelerin ortak özellikleridir (Öztaş, 2005).

Farklılıkları Paylaşma: Farklılıkları paylaşma geçici çözüm yöntemidir. Burada en önemli farklılıkları paylaşma yöntemi orta yolu bulmaktır. Örneğin, iki çalışanın anlaşmazlık yaşaması durumunda, üstün her iki tarafın da uyum sağlayabileceği ortak bir çözüm noktasını bulması farklılıkları paylaşmadır (Kılınç, 1986).

Oylama: Bazı çatışma durumlarında kullanılacak en doğru yöntem, taraflara topluluk önünde fikir ve görüşlerini açıklama imkanı vererek ilgili topluluğun oyuna başvurmak ve en çok oyu alan tarafın lehine çatışmayı çözmektir. Ancak bu yöntemi kullanmak her zaman doğru değildir. Çünkü oylamada görev alan bireylerin her zaman objektif davranması mümkün değildir. İlgili sorunlara gereken önem verilmeyebilir ya da taraflar bazen duygusal davranabilirler. Bu nedenle oylama yöntemi her zaman örgütlere yarar sağlamaz (Eren, 2012).

1.4. Örgütsel Çatışmanın Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi

Çatışma ile ilişkilendirilen çeşitli kavramlar bulunur. Kavramlar, çatışma meydana geldiğinde bireyler üzerindeki etkileri ile ilişkilendirilir. Bu etkiler olumlu ve olumsuz olmak üzere iki biçimdedir (Şanlıöz, 2019). Literatür incelendiğinde örgütsel çatışmanın en fazla rekabet, stres, işbirliği, performans, liderlik ve mobbing kavramları ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çatışma ile rekabet arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak iki kavram aynı şeyi ifade etmez. Çünkü çatışma her zaman rekabet nedeni ile ortaya çıkmaz, bazen fikir ve görüş ayrılıklarından ya da değer ve inançların birbirinden farklı olmasından kaynaklanır. Rekabet durumunun ortaya çıkması için tarafların birbirinin hedeflerine ulaşmasını engellemeleri gerekir. Eğer bu gibi bir durum söz konusu ise rekabetin çatışmaya dönüştüğünden bahsetmek mümkündür (Düşükcan, 2008).

Çatışma ve stres birbiri ile yakın ilişki içindedir. Her ikisi de örgütte uyumsuzluk ve insanlar üzerinde baskı yaratır. Çatışmalar çalışanları stres altında bırakarak onların zıt görüşlerini artırır, çalışanlar arasındaki saygı ve güven duygularını zedeler (Dayanan vd., 2016).

Çatışma ile işbirliği kavramları birbirinin zıttı olarak kullanılmasına rağmen bu doğru değildir. Örgütlerde çatışmanın bulunmadığı zamanlarda işbirliği yapıldığı söylenemez iken, çatışmanın varlığı halinde de işbirliği yapılmadığı söylenemez. İşbirliğinin çatışmaları tamamen yok edecek şekilde yapılması örgütlerin gelişimini engelleyerek ilerleyen zamanlarda örgüte zarar verebilir. Bu yüzden yöneticilerin çatışma ile işbirliği arasında denge kurması gerekir (Düşükcan, 2008).

Örgütsel çatışmalar performansı hem olumlu anlamda hem de olumsuz anlamda etkiler. Çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmesi halinde örgütte yaratıcılık ve motivasyon için ortam yaratılmış olur. Çatışmanın optimum düzeyde olması performansın maksimum düzeyde olmasını sağlar. Ancak çatışmanın hiç olmadığı ya da düşük düzeyde olduğu örgütlerde örgütlerin varlığı da tehlikeye girer (Baykal ve Kovancı, 2008).

Çatışma örgütler açısından güç olarak nitelendirilir. Çatışma iyi yönetilirse örgütsel etkinlik artar aksi takdirde örgütün gücü azalır. Örgütlerin varlığını

sürdürebilmesi ve etkinliğin artırılması için lider yöneticilerin çatışmayı iyi bir biçimde yönetmesi gerekir. Liderler her zaman örgütü bir bütün olarak görerek olaylara eleştirel bakış açısı ile yaklaşır. Bu nedenle çatışma çözümünde zorluk çekmezler.

Mobbing, bireyler arasındaki çatışmanın şekli olarak nitelendirilir. Mobbing, belirli bir zamandan sonra çatışmanın yayılması sonucunu doğurur. Ortaya çıkan çatışmalar mobbinge neden olurken mobbing uygulamaları da çatışmalara neden olur. Çatışmanın kaynağının mobbing olması durumunda çözüm mobbingi yönetmektir (Yıldırım, 2016).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE MAKYAVELİZM

Bu bölümde örgütsel yabancılaşma ve Makyavelizm'in kavramsal çerçevesi açıklanarak örgütsel yabancılaşmanın özellikleri, yabancılaşma süreci, yabancılaşmanın nedenleri, yabancılaşmanın boyutları, yabancılaşmanın diğer kavramlarla ilişkisi, yabancılaşmanın sonuçları ve önlenmesi, Makyavelizm'in kavramsal çerçevesi ve Makyavelizm'in boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Yabancılaşma kavramının kökeni lonya felsefesine kadar uzanır. Bu kavram Latince'de "ruh hastası" olarak tanımlanan "alineus" sıfatından türetilmiştir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003). Yabancılaşma kavramı Farsça kökenli ıssız anlamında kullanılan "yaban" sözcüğünden türetilerek Türkçe literatürde yabancılaşma olarak yerini almıştır (Kiraz, 2011). Yabancılaşma kavramının kökeni putperestlik inancına dayanır. Burada insanlar yarattıkları putları kutsal görerek onlara taparlar. İnsanların yapmış oldukları putlara tapması insanların kendi varlığı, özellikleri ve gücüne yabancılaşması ile sonuçlanır (Salihoğlu, 2014).

Yabancılaşma kavramı tarihsel gelişim açısından sanayi devrimi öncesi ve sanayi devrimi sonrası şeklinde iki temel biçimde ele alınır. Yabancılaşma kavramı sanayi devrimi öncesinde yalnızca din ve felsefe alanlarında karşılık bulurken sanayi devrimi birlikte yabancılaşma, sosyoloji ve psikoloji alanlarında da karşılık bulmaya başlamıştır (Uysaler, 2010). Sanayi devrimi ile birlikte yaşanan gelişmelere bağlı olarak şehirlere yapılan göçlerin sayısında artış yaşanmıştır. Bu artış üretim odaklı örgütlerdeki insan faktörünün ihmal edilerek şehirlerin çarpık biçimde büyümesine yol açmıştır. Çarpık büyüme de bireylerin sosyal etkileşimlerden uzak kalması ile sonuçlanmıştır. Bu nedenle bu sisteme ayak uyduramayan bireyler yabancılaşmaya başlamıştır (İraz, 2006).

Örgütsel yabancılaşma literatüründe mesleki yabancılaşma, işe yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma birbiri ile eş anlamda kullanılmasına rağmen bunun doğru olmadığı kanaatindeyiz. Çünkü bireyler ilk olarak örgütteki çalışma koşulları nedeni ile mesleki yabancılaşma yaşamaya başlarlar. Daha sonra mesleki yabancılaşma

yaşayan bireyler işe yabancılaşırlar. İşe yabancılaşma sürecinden sonra bireyler örgüte karşı yabancılaşmaya başlarlar (Şeremet, 2022).

Yabancılaşma kavramı, “İnsanın insan olmaktan uzaklaşmasıdır. İnsanın insan olma durumundan uzaklaşması; insanı insan olarak var eden öz niteliklerinin yitirilmesi, insan varlığının doğal, toplumsal, psikolojik ve kültürel boyutlarının parçalanması ve çürümüşlüğü, insanların toplumsal ilişkilerinde birbirlerinden kopması ve uzaklaşmasıdır. Bu açıdan yabancılaşma, insanın kendinden, ürettiği üründen, yaşadığı doğal, toplumsal, psikolojik ve kültürel çevresinden uzaklaşarak ama onların egemenliği ve belirleyiciliği altında yaşamını sürdürmesi demektir.” şeklinde tanımlanır (Sarpkaya ve Yılmaz, 2009). Yabancılaşma, insanların birlikte iş yapmaları ve birbirlerine olan ihtiyaçları nedeni ile geçmişte de günümüzde de tüm örgütlerde etkisini hissettiren bir olgu olarak karşımıza çıkar (Soysal, 1997).

Anomi (kuralsızlık) ve şeyleşme (fetişizm) kavramları ile yabancılaşma arasında yakın bir ilişki vardır. Anomi, mevcut kuralların artık geçerli olmadığı toplumda yeni kuralların yaratılmaması halinde bireyleri topluma bağlayan bağların kopması olarak tanımlanır. Anomi, bireylerin toplumun yapısına ayak uyduramaması halidir. Durkheim, "Toplumsal İşbölümü Üzerine" (1893) ve "İntihar" (1897) isimli araştırmalarında üç temel anomi durumundan bahsetmiştir:

- İflasların artması,
- Ekonomik faaliyetler içinde kabul görmeyen bir işveren - ücretli ilişkisi,
- Bilimlerin aşırı parçalanması ve uzmanlaşmanın işgücünü olumsuz etkilemesi.

Yabancılaşma ve anomide örgütsel ve toplumsal yapının kabul edilmeyen kurallarına ilişkin olarak suçlamalar söz konusudur. Bununla birlikte yabancılaşmayı birey psikolojisi, anomiyi de toplumdaki kuralsızlık olarak gören görüşler de bulunur. Marks yabancılaşma kavramını insanların kapitalist toplumdaki yeri olarak ifade ederken, Durkheim anominin toplumsal bir olay olduğunu ve dışarıdan zorla bireye benimsetildiğini ifade etmiştir.

Şeyleşme olarak ifade edilen kavram ise burjuva toplumunun bütününe kapsayan bir olgu olup gerçek toplumsal ilişkilerin eşyalar arasındaki ilişki biçiminde

algılanmasıdır. Marks (1867), “Kapital” adlı eserinde kapitalist toplumdaki değişim değerinin kullanım değeri üzerindeki hakimiyetini, insani ilişkilerin ve kullanımdan doğan faydanın yok edilmesini “Meta Fetişizmi” olarak tanımlamıştır. Lefebure (1939) ise yabancılaşma olgusunu şeyleşme ve fetişizm olguları ile ikame etmemiş, bunları yabancılaşmanın belirtileri olarak ele almıştır (Akgemci vd., 2006).

2.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Özellikleri

Örgütsel yabancılaşma yaşayan bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemeye başlayarak kendilerine karşı da yabancılaşma süreci içerisine girerler. Yabancılaşma neticesinde iş görenlerin işten, kendisinden, toplumdan uzaklaşarak kendisini güçsüz bir birey olarak düşünmesi nedeni ile örgütsel yabancılaşma istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkar. Başaran (1991), örgütsel yabancılaşma yaşayan çalışanların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Gedik, 2021):

- Örgüte karşı yabancılaşan çalışanlar örgütün kendisine kazandırmış olduğu prestiji reddederler.
- Örgütsel yabancılaşma yaşayan bireyler iş dışındaki yaşantısında işinden bahsetmek istemezler.
- Çalışanlar örgütün yönetsel yapısına, örgütün gerçekleştirmiş olduğu sosyal etkinliklere karşı olumsuz bir tavır takınırlar.
- Çalışanlar örgütü ve işi ile gurur duymazlar.
- Çalışanlar örgütten sağlayamadığı tatmini örgütün dışında aramaya yönelirler.

Mercan da (2006) sıralanan özelliklere ek olarak örgütsel yabancılaşma yaşayan çalışanların özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

- Örgüte karşı yabancılaşan çalışanlar işinde kendini mutlu hissetmezler. İşi sadece yaşamsal fonksiyonları sürdürmek için gerekli bir zorunluluk olarak görürler.
- Çalışanlar iş yaşamında önemli bir konum elde edememişlerdir.
- Çalışanlar örgütte kendi görevleri dışında herhangi bir durum ile ilgilenmek istemezler.

- Çalışanlar örgüte karşı yabancılaşma ile birlikte işini git gide sıkıcı bularak yaptığı işten keyif alamazlar. Bu döngü çalışanı zamanla tüketir.
- Örgüte karşı yabancılaşan çalışanın etkinliği ve verimliliği git gide düşer.

2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Felsefi Kökenleri

Bu bölümde yabancılaşma kavramını geçmişten günümüze farklı açılardan ele alan düşünürlerin tanımlarına yer verilmiştir.

2.3.1. Plotinos'a Göre Yabancılaşma

Plotinos'un öğretisine göre her şey "Bir" ya da Tanrı'dan ortaya çıkar. Bu şey ve ilkeler üç temel aşamadan meydana gelir. Bunlar sırası ile "Bir", Tin (Akıl) ve Can (Ruh) şeklindedir. "Bir", bazen Tanrı olarak da isimlendirilir. "Bir", herhangi bir işleyiş biçimine bağlı kalmadan ortaya çıkabilir. Çünkü "Bir" hiçbir yerde değildir ve hiçbir yer "Bir" değildir. Tin olarak ifade edilen kavram "Bir" in izdüşümü olarak ifade edilir. "Bir" olarak ifade edilen kavram kendi kendini araştırma ile birlikte bir görüye sahip olur ve bu görü de Tin olarak adlandırılır. Bir başka ifade ile Tin, "Bir" in kendini gördüğü ışıktır. Can olarak nitelendirilen kavram ise yaşayan her şeyin yaratıcısıdır. Plotinos öğretisi ile "Bir" in iki temel hareketi vardır. Bunlar; kendinden uzaklaşma-kendine dönme veya kendine yabancılaşma-kendini bulma şeklindedir (Tülü, 2021).

2.3.2. Hegel'e Göre Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını ilk kez kullanan kişi Hegel'dir (Yardımlı, 2004). Hegel'in (1770-1831) felsefesi mutlak ruhun yabancılaşması üzerine kurulmuştur. Hegel'in felsefesi, mutlak ruhun devamlı olarak hareket halinde olmasını ve kendisini tamamlama sürecini tanımlar. Buna göre mutlak ruhun hareketi yabancılaşma hareketi olarak nitelendirilir. Ayrıca mutlak ruhun hareketi yabancılaşmadan kaçınma hareketidir. Doğa kavramı Hegel'e göre mutlak ruhun görüntüsü olarak ifade edilir. Doğa, mutlak ruhun kendine yabancılaşması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Ruh, kendisinin ne olduğunu sadece kendi özünü dışsallaştırdığı takdirde anlar. Ruh, özünü dışsallaştırdığı zaman doğa ve insan şeklinde ikiye bölünür. İlk bölüm olan doğa, nesneyi oluşturur. İkinci bölüm olan insan ise sınırlı ve sonu olan bir varlıktır. Ancak mutlak ruh sınırsızdır ve sonu yoktur. Mutlak ruh zaman ve mekan sınırlarından

bağımsız olarak insanlığın evrensel özünü oluşturur. Hegel yabancılaşma olgusunun insanın fiziki ve ruhsal varlığı arasındaki ayrımın bir sonucu olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir (Çilesiz, 2014). Hegel'e göre yabancılaşma ruhun kendisinin yaratmış olduğu maddi dünyadan duygusal anlamda uzaklaşması sonucunda ortaya çıkan bir olgudur (Fischer, 1976). Yabancılaşmadan kurtulmak ise bireylerin kendilerini tanıması ile gerçekleşir. Yani, kişi öncelikle kendi özünü bularak yabancılaşmalı ve yabancılaştıktan sonra kendi özüne dönmelidir (Çilesiz, 2014).

2.3.3. Karl Marx'a Göre Yabancılaşma

Marx yabancılaşmayı açıklama sürecinde Hegel'in düşüncelerinden etkilenmiştir. Bu nedenle ilk başlarda yabancılaşmayı felsefi açıdan incelemiş, daha sonra "yabancılaşmış emek" kavramı üzerinde durarak bu alanda yoğunlaşmıştır. Marx'a (1844) göre "İşçinin ürününe yabancılaşması, yalnızca emeğin bir nesnesi haline gelmesi, onun bir dışsal var oluş kazanması anlamına gelmez, ama onun dışında bağımsız olarak, ona yabancı bir şey olarak var olması ve onun karşısına bir güç olarak çıkması anlamlarına gelir." (Mercan, 2006). Karl Marx insanlığın var olması ile birlikte paralel olarak emeğin yabancılaşmasının da var olduğunu ifade etmiştir. Marx'a göre emeğin yabancılaşması kapitalist toplumda en üst düzeyde olup en fazla işçi sınıfında yaşanır (Soysal, 1997).

Marx yabancılaşma kavramını insanların insanlıktan çıktığı ve onlara kendileri olma imkanının tanınmadığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Marx yabancılaşmanın bireylerin günlük hayatındaki işlerin doğal işleyiş biçimini bozduğunu ifade etmiştir. Yabancılaşma, insanların doğal birliğini bozarak onları iş gören ve birey olmak üzere ikiye böler. Marx yabancılaşmanın temel nedeninin kapitalist iş yapma süreci ve insanın kendisini nesneleştirilmesi (şeyleştirilmesi) olduğunu belirtmiştir. Bu süreçte bireyler kendilerini kendi özü yerine üretmiş olduğu ürün ile var etmeye çalışmışlardır. Bireylerin doğa üzerinde değişiklik yapmaya çalışmaları kendi doğal işleyiş düzenlerini bozmuştur. Bunun sonucu olarak da bireyler kendileri üzerindeki denetimi kaybetmeye başlamışlardır (Tutar, 2010).

Yabancılaşmada soyut bir kavram olan emek, sahibinden bağımsızlaşarak "şey" haline gelir. Değerli hale gelen "şey"lere insanların özellikleri atfedilirken

insanlar değersiz hale gelerek “şey” konumuna gelirler. Kapitalizmin hakim olduğu çalışma ortamlarında insanların birbirleri ile olan ilişkileri git gide “şeyler” arasındaki ilişki biçimine dönüşür. Bu sürece teknolojik unsurların da dahil edilmesi ile birlikte “nesneleşme (şeyleşme)”, diğer bir ifade ile yabancılaşma derinleşir (Tutar, 2010).

2.3.4. Marcuse ve Fromm’a Göre Yabancılaşma

Marcuse (1898) eserlerinde çoğunlukla çağımızın yabancılaşmaya neden olan etkilerini ele almıştır. Marcuse, sanayi devrimi ile birlikte tüketim kültürünün geliştiğini ifade etmiştir. Tüketim kültürünün gelişimi ile birlikte bireyler üzerinde yapay gereksinimler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu da insanlardaki bilincin dönüştürme fonksiyonlarını engellemiştir (Mercan, 2006). Marcuse (1898), bireylerin gereksinimlerinin yapay hale gelerek niceliksel olarak arttığını ancak niteliksel olarak aynı kaldığını ifade etmiştir. Ayrıca Marcuse kullanımı git gide artan kitle iletişim araçlarının yabancılaşmayı artırdığını öne sürmüştür (Eltugay, 1999).

Fromm da (1996) eserlerinde yabancılaşmayı ele alan bir başka düşünürdür. Fromm eserlerinde bireyin doğasını merkez kabul etmiş ve yabancılaşmaya neden olan faktörleri incelemiştir. Yapmış olduğu incelemeler sonucunda üretim yapısının hızlı değişmesi, toplumsal yapı ve teknolojik yapının insanlar üzerindeki etkisinin yabancılaşmaya neden olduğunu ortaya koymuştur (Mercan, 2006). Fromm’a (1996) göre yabancılaşma “Kişinin kendisini bir yabancı gibi duyduğu deneyim biçimidir. Bu durumda insan, kendisine yabancı birisi olmuştur. Kendisini, dünyasının merkezi, edimlerinin yaratıcısı olarak görmez, tersine, edimleri ve bu edimlerin sonuçları, onun boyun eğdiği, hatta taptığı efendileri olmuştur. Yabancılaşmış insan, başka herhangi bir kişiden koptuğu gibi, kendisinden de kopmuştur. Herkes gibi o da, kendisini nesnelere algıladığı gibi beş duyusu ve sağduyusuyla algılar; ama bunu yaparken kendisiyle ve dış dünyayla üretici bir ilişki içinde değildir.”

Marcuse ve Fromm yabancılaşmanın inceleme alanını genişleterek yabancılaşmayı çağın öngördüğü toplumsal koşulların insanlara yansımaları biçiminde ele almışlardır. Yabancılaşma kavramına yapmış oldukları en büyük katkı Marx’da işçi sınıfı ve emek ağırlıklı olan yabancılaşmayı bu düşünce yapısından sıyrarak bütün çalışanları bu kapsama dahil etmeleridir (Bayındır, 2002).

2.3.5. Seeman'a Göre Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı 1960'lı yıllar itibari ile toplum bilimi sözlüğünde yer almaya başlamıştır. Bununla paralel bir biçimde yabancılaşma ile ilgili yapılan araştırma sayılarında da artış yaşanmaya başlamıştır. Yabancılaşma ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda yabancılaşma yaşayan bireyin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yabancılaşma kavramı ile ilgili en önemli çalışmaları yapan Seeman, bireylerin kişisel açıdan yabancılaşmalarını incelemeyi amaçlamıştır. Bu nedenle Seeman, yabancılaşma olgusunu sosyal-psikolojik yönden ele alarak yapmış olduğu araştırmalarına toplumsal koşulları dahil etmemiştir (Pars, 1982). Melvin Seeman bireyin işe yabancılaşması ile ilgili ilk temelleri ortaya atan kişi olmuştur (Shin, 2000). Seeman'e göre (1967) işe yabancılaşma endüstriyel toplum şartları göz önüne alındığında olağan bir durum olarak kabul edilir. Seeman yabancılaşmanın düşmanlık, ayrımcılık yapma ve zamanı boş geçirme isteği gibi toplumsal sorunlara yol açabileceğini vurgulamıştır (Seeman, 1967). Seeman (1983), yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmalarda en büyük problemin yabancılaşmanın tek ve tam anlamı ile bir tanımının yapılmaması olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda kendisinin oluşturduğu yöntemin test edilecek biçimde varsayımlar ortaya koyarak yabancılaşma literatürüne fayda sağlayacağını savunmuştur (Seeman, 1983).

Tarihsel süreç içinde yabancılaşma kavramının boyutları ile ilgili araştırma yaparak boyutların çeşitlenmesini sağlayan birçok araştırmacı olmuştur. Ancak ampirik çalışmalar sonucunda Seeman'ın beş boyuttan oluşan sınıflandırması kabul görmüştür (Uysaler, 2010). Seeman yabancılaşma kavramının beş temel boyutu olduğunu; bunların güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, çevreden uzaklaşma ve kendine yabancılaşma şeklinde sınıflandırıldığını ifade etmiştir (Pars, 1982).

2.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri

Örgütsel yabancılaşmanın nedenleri psikolojik nedenler ve sosyal nedenler olmak üzere iki biçimde ele alınmıştır.

2.4.1. Psikolojik Nedenler

Örgütsel yabancılaşmaya neden olan psikolojik nedenler ‐iş bölümü”, ‐kitle iletişim araçları”, ‐inanç, tutum ve değerler” olmak üzere üç şekilde karşımıza çıkar (Çilesiz, 2014).

Örgütte çalışan herkesin farklı görevleri vardır. Çalışanların yapmakla yükümlü oldukları işler ayrıntılı bir biçimde belirlenmiştir. Örgütlerde iş bölümünün maksimum düzeyde olması halinde en ileri teknolojik yapılar kullanılır. Bu da üretimde yer alan çalışanların fonksiyonlarının azalmasına neden olur (Shepard, 1973). Seri üretimin yaygın hale gelmesi ile birlikte çalışanlar küçük üretim birimlerinden seri üretim bantlarına geçiş yapmışlardır. Seri üretimin yaygınlaşması ile küçük görevler ayrı ayrı kişilere verilmiştir. Her çalışana bir görev verilmesi ile birlikte bu çalışan söz konusu işte uzmanlaşıp hızlanarak üretim hızı ve kalitesini en yüksek düzeye çıkarmıştır. Seri üretim bandı üzerinde ilerleyen ürünler her çalışanın katkısı ile tamamlanır. Bu üretim yapısı verimlilik ve kalite gibi birçok açıdan örgüte olumlu katkı sağlarken bir yandan çalışanların yabancılaşmasına da neden olur. Bu durumun ortadan kalkması için çalışanlar karar alımı sürecine dahil edilmeli ve kendi işleri ile ilgili konularda onlara söz hakkı tanınmalıdır (Schnelby, 2003).

Kitle iletişim araçları televizyon, radyo, kitap, internet gibi araçlardan oluşur. Kitle iletişim araçlarının amacı aynı anda çok fazla insana ulaşarak onlarla iletişim kurmaktır. Kitle iletişim araçları günümüzde yalnızca haber almak için değil, eğlenmek ve sosyal amaçlar için de kullanılır hale gelmiştir. Çünkü insanlar boş zamanlarında internet ve televizyonu dinlenme amacı ile kullanmaya başlamışlardır. İletişim araçlarının çok fazla kullanılması ile birlikte bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Çünkü kitle iletişim araçlarının insanlara aşılması olduğu kültür ile gerçek hayatta insanların işte ve ailesinde karşılaştıkları kültür tam olarak birbiri ile uyumsuz. Bunun sonucu olarak da gerçek ile sanal arasında yaşanan farklılık bireyleri yabancılaşma süreci içerisine iter (Neal ve Rettig, 1963).

İnanç kavramı kanıt olmadan kabul etme olarak tanımlanırken, inançlar göz önüne alınarak oluşturulan davranış kalıpları ise tutum olarak tanımlanır. Tutum,

bireyleri davranışa hazırlayan düşünce kalıplarıdır. İnanç ve tutumlar çalışanlarda yargı sistemi ve değerlendirme kalıbı oluştururlar. Örneğin, çok dindar olan bir çalışana örgütün yılbaşı için içki paketi hediye etmesi çalışanın örgüte karşı yabancılaşmasına neden olur (Densten vd., 2002). Örgütün değerleri ile bireyin değerleri her zaman birbiri ile uyuşmaz. Bazı konularda örgüt ve çalışanın tutumundaki farklılık çatışmaya neden olur (Çilesiz, 2014).

2.4.2. Sosyal Nedenler

Örgütsel yabancılaşmaya neden olan sosyal nedenler “toplumsal ve kültürel yapı”, “teknolojik ve ekonomik yapı”, “sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme” ve “politik ve hukuki yapı” olarak karşımıza çıkar.

İnsanları yabancılaşmaya iten faktör yalnızca örgütlerdeki yapı değildir. Örgütlerin dışında insanları olumsuz yönde etkileyen faktörler de bulunur. Dışarıdaki şirketler, devlet gibi bir takım güç odakları insanların üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Bireyler mevcut güçler karşısında kendisini çaresiz hissedebilir (Aybar, 1995). Bireyin de bir unsuru olduğu toplumun sosyokültürel değerlerinin bireylerin üzerinde etkileri vardır. Toplumdaki bireyler yabancılaşmışsa etkileşim sonucunda söz konusu birey de yalnızlaşarak yabancılaşma süreci başlayacaktır (Çilesiz, 2014).

Pappenheim’e (2002) göre teknoloji ve yabancılaşma arasındaki ilişkiye ilişkin iki farklı görüş vardır. Birinci görüşe göre teknoloji gelişim olarak ifade edilerek insanlığın kurtulmasına yardımcı olur. İkinci görüşe göre ise teknoloji insani değerleri öldürerek kontrolün insanlardan makineye geçişine neden olur. İkinci görüşü savunan araştırmacılara göre insan ruhu ile teknoloji arasında uyumsuzluk bulunur. Bunun sonucu olarak da insan kaybederken teknoloji kazanır. Örgütlerin içinde ve dışında meydana gelen ekonomik koşulların gelişim derecesi ve ekonomide yaşanan değişiklikler de örgüt yapısını etkiler. Bu noktada ekonomik yapının insanların yeteneklerini biçimlendirmesi ve varlığının devamlılığını sağlaması için uygun olan toplumsal nitelikleri insana kazandırması önem taşır (Pars, 1982).

Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan da bilgi toplumuna geçiş ile birlikte birçok sosyal değişiklik yaşanmıştır. Şehirleşmede yaşanan artışa bağlı olarak sosyal sorunlar, yabancılaşma, geleneksel aile yapısının dağılması

toplumu ve örgütleri etkilemiştir. Sanayileşmeye bağlı olarak ortaya çıkan iş bölümü ve uzmanlaşma çalışanların yaptıkları işi yeknesak bir hale getirmiştir. Bunun sonucu olarak da çalışanlar yaptıkları işlerden keyif almamaya başlamış ve işte kişilik kazanma olanağından yoksun kılınmışlardır. Ayrıca, sanayileşme çalışanlar ile yönetici arasındaki mesafenin artmasına neden olmuştur. Kentleşme de bireylere yeni olanaklar sunmanın yanında sosyal ve kültürel sorunları da beraberinde getirmiştir. Kırsaldan kente göç eden insanlar kendilerini kalabalık içinde yalnız hissederek yabancılaşmaya başlamışlardır (Soysal, 1997).

Sosyal çözülme; sosyal sistemin alt bölümleri ile arasındaki ilişkinin bozulması, düzensizlik, kararsızlık, yapısızlık ve toplumsal erimenin ortaya çıkması halidir (Eroğlu, 1995). İnsanlar arasındaki bağların çözülmesi bireyi çevresinden koparır. Söz konusu çözülme bireyin toplum içinde kendisini yalnız hissetmesine ve yabancılaşma yaşamasına yol açar (Soysal, 1997).

Politik ve hukuki gelişmelerde yaşanan değişiklikler ile örgütlerin eğilimlerinin birbirinden farklı olması halinde örgüt kültürü bu durumdan negatif yönde etkilenir. Örgüt kültürü ile politik ve hukuki yapının birbiri ile uyuşmaması durumunda çalışanlar kendilerini baskı altında hissederek korkuya kapılırlar. Bunun sonucu olarak da çalışanlar örgütte çalışan diğer arkadaşları ile iletişimini minimum düzeye indirerek kendisini diğer insanlardan soyutlar (Özturan, 2018).

2.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

Yabancılaşmanın boyutları ile ilgili çalışmalar yalnızca Seeman'e ait değildir. Dean, Burbach, Kohn ve Mottaz gibi araştırmacılar da yabancılaşmanın boyutları ile ilgili çalışma yapmışlardır (Dirican ve Özler, 2014).

Seeman (1959) yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, izolasyon ve kendine yabancılaşma boyutları olduğunu ortaya koymuştur. Dean (1961) yabancılaşmanın güçsüzlük, normsuzluk ve izolasyon boyutlarının olduğunu ifade etmiştir. Feuer (1963) yabancılaşmanın; sınıflı toplumun yabancılaşması, rekabetçi toplumun yabancılaşması, endüstriyel toplumun yabancılaşması, insan toplumunun yabancılaşması, kuşakların yabancılaşması ve ırkın yabancılaşması boyutlarından oluştuğunu belirtmiştir. Middleton (1963) yabancılaşmanın; güçsüzlük,

anlamsızlık, normsuzluk, kültürel yabancılaşma, sosyal yabancılaşma ve işe yabancılaşma boyutlarından oluştuğunu ifade etmiştir. Blauner (1964) yabancılaşmanın; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma boyutlarından oluştuğunu belirtmiştir. Burbach (1972) yabancılaşmanın; güçsüzlük, anlamsızlık ve toplumsal yabancılaşma boyutlarından oluştuğunu belirtmiştir. Kohn (1976) yabancılaşmanın; güçsüzlük, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve kültürel yabancılaşma boyutlarından oluştuğunu ifade etmiştir. Korman, Wittig-Berman ve Lang (1981) yabancılaşmanın; kişisel yabancılaşma ve toplumsal yabancılaşma boyutlarından oluştuğunu ifade etmiştir. Mottaz (1981) yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşmadan oluştuğunu ifade etmiştir. Lang (1985) yabancılaşmanın kişisel yabancılaşma, sosyal yabancılaşma ve mesleki yabancılaşma boyutlarından meydana geldiğini ifade etmiştir. Seeman'ın boyutları en yaygın ve ampirik çalışmalarda en fazla kullanılan yabancılaşma boyutlarıdır (Elma, 2003). Bu nedenle tezin bu bölümünde Seeman'ın yabancılaşma boyutları esas alınarak tanımlanmıştır.

2.5.1. Güçsüzlük

Seeman'e (1983) göre güçsüzlük bireyin ürettikleri şeyler ve bu süreçte yapmış olduğu faaliyetleri hakkında söz hakkının bulunmamasıdır. Güçsüzlük Marx'ın tanımındaki gibi çalışanların iş araç gereçlerinden ayrı kalması değildir; yapılan işlerde iş görenin fikrini belirtememesi ve örgütte emir komuta zincirinin inisiyatifsiz halkası olmasıdır (Seeman, 1983). Güçsüzlük boyutunun esas nedenleri teknoloji ve örgüt yönetiminin çalışanların kontrol etme ve otonomi ihtiyaçlarını karşılayamamasıdır. Örgütte yöneticilerin politikaları ve normları sık sık değiştirmesi, teknolojide sık sık yaşanan değişiklikler, iş görenlerin iş esnasında ortaya çıkan sorunları çözememeleri, iş görenlerin bilgi ve becerilerinin değişen iş koşullarına uyum sağlayamaması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin yeteri düzeyde olmaması ve iletişimde kopuklukların yaşanması güçsüzlük unsurları olarak belirtilir (Uysaler, 2010).

2.5.2. Anlamsızlık

Seeman'e (1959) göre anlamsızlık kişilerin neye ve hangi doğrulara inanması ve bağlanması gerektiğini bilmemesi durumu olarak ifade edilir. Anlamsızlık özellikle bireyin karar verme aşamasında kendi doğrularının hiçbirisinin toplumun doğruları ile çakışmaması durumunda en ileri seviyededir (Seeman, 1959). Anlamsızlık, bireylerin ait oldukları toplumda olan şeyleri anlayamayarak doğruları tercih etme konusunda toplumun ortak kabulüne uymaması ya da ortak kabulü onaylaması halinde aynı fikirde olmamasıdır. Toplumun yapısında herhangi bir hareketlilik meydana geldiğinde bireyler hangi tarafta olacağını bilmedikleri için geri çekilirler. Bu geri çekilme bireylerin toplumdaki beklentilerinin yok olması ile sonuçlanır (Büyükyılmaz, 2007).

Anlamsızlık örgütsel tanımda iş görenlerin yaptıkları işlerin örgüt açısından bütünlüğünü ve önemini anlayamamaları durumudur. Seri üretimle birlikte iş görenler yalnızca işin belirli bir parçasında uzmanlaştıkları için işin bütünü hakkındaki diğer parçalara uzak kalmıştır. Bu nedenle çalışanlar git gide yaptıkları iş ile iş arkadaşlarının yaptıkları iş arasındaki bağlantıyı ve bütünün hedefini anlayamayacak hale gelerek anlamsızlık yaşarlar (Shepard, 1972). İş görenlerin örgütün yapısının nasıl işlediğini ve yöneticilerin bazı davranışları neden yaptıklarını anlayamaması halinde örgütün yapısı iş görenlere düzensiz ve kontrol edilemez olarak görünecektir (Soysal, 1997). Ayrıca, çalışma sürecinin parçalanmış ve katı olması, örgütteki bürokratik engeller ve hiyerarşik yapı, bilgi ve kaynaklara ulaşma konusunda sorunların yaşanması, işlerin yaratıcılıktan uzak ve tekdüze olması gibi faktörler bireylerin anlamsızlık duygusu yaşamalarına neden olur (Elma, 2003).

2.5.3. Normsuzluk (Anomi)

Literatürde anomi kavramı normsuzluk ve kuralsızlık olarak da kullanılır. Anomi kavramını ilk kez toplum bilinci olan Durkheim kullanmıştır. Durkheim (2006) bu kavramı tanımlarken toplumu mekanik ve organik dayanışma olmak üzere iki şekilde sınıflandırmıştır. Mekanik dayanışma ile bir arada bulunan toplumlar fiziki açıdan birbirine benzer bireylerden meydana gelir. Organik dayanışmada ise bireyler birbirinden farklılık gösterir. Ancak birlikte yaşadıkları süre zarfında birbirini

tamamlarlar. Mekanik toplumlar gelişim sürecinde organik toplumlara dönüşerek iş bölümü gibi araçların kullanımını artırır. Yaşanan gelişimle birlikte mekanik toplum ortak değerlerden uzaklaşarak bireyleri anomiye maruz bırakır (Uysaler, 2010).

Anomi teorisinin temelini Durkheim atmıştır. Bu kavramı geliştiren ise Robert K. Merton olmuştur. Anomi teorisinin temelinde suçluluk yer alır. Teorinin gelişimi iki aşamadan meydana gelir. Bunlardan ilki, anomi kavramının sapıcı davranış biçimlerinin açıklanmasında kullanılmasıdır. Bir diğeri ise çeşitli sosyal şartların kıskançlığı tetikleme ve düzenli bir biçime sahip olan kuralların yıkılması sürecine etki etmesidir. Merton (1968) anomi teorisini sistemleştirmiştir. Merton anomi kavramını bireylerin görüp tepki verdikleri bozukluk olarak ifade etmiştir (Çilesiz, 2014).

Seeman kuralsızlık kavramını Durkheim'in öne sürmüş olduğu anomi kavramından türetmiştir. Bireylerin yaşadığı anlamsızlık duygusu kuralsızlığın ortaya çıkmasına neden olur. Seeman kuralsızlığın sosyo-psikolojik bir durum olması nedeni ile kişisel bazda ele alınması gerektiğini belirterek Merton'un anomi tanımına benzer bir sınıflandırma ortaya koymuştur (Seeman, 1975). Seeman'e (1959) göre kuralsızlık "Belirlenen başarı hedeflerine ulaşabilmek için, bireyin toplum tarafından kabul görmeyen davranışları benimsemesi." olarak tanımlanmıştır. Kuralsızlık etik, ahlak ve gelenek kurallarının hiçe sayılarak bireylerin ben merkezli bir biçimde hareket etmeleri ile sonuçlanır (Affinnih, 1997).

2.5.4. Yalıtılmışlık (Soyutlanma)

Yalıtılmışlık kavramı, "Toplumun yüksek değerler atfettiği hedeflerin birey için bir anlam ifade etmemesi durumu." şeklinde tanımlanır (Seeman, 1959). Yalıtılmışlık, bireylerin buldukları çevreden kaçınması veya diğer bireylerle olan iletişimini minimum düzeye indirgesidir. Kaçınma ve iletişimi minimum düzeye indirme kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumundan ve çevresinden kaynaklanır (Elma, 2003). Yalıtılmışlık yalnızca fiziksel durumlardan kaynaklanmayıp çalışanların örgütün değerleri ve inançlarına göstermiş olduğu yakınlık düzeyi ile de ilgilidir (Brooks vd., 2008).

Hoy ve Zielinski'ye (1983) göre örgütsel düzeyde yalıtılmışlık ve yabancılaşmadan bahsedebilmek için çalışanların aşağıdaki kişilerden kendisini soyutlaması gerekir:

- Formal yetkiyi elinde bulunduran kişilerden,
- Örgütte nüfuz sahibi olan kişilerden,
- Örgütteki iş görenlerden,
- Birlikte çalıştığı arkadaşlarından.

Bowker ve arkadaşlarına (1998) göre yalıtılmışlık, işlevsel ve yapısal olmak üzere iki farklı yönden oluşur. Bunlar geri çekilme (kendini çevreden soyutlama) ve yalıtılmışlığa maruz kalmadır. Geri çekilme, bireylerin kendi isteği ile çevreden soyutlanması olarak tanımlanır. Yalıtılmışlığa maruz kalma ise çevrenin bireyi soyutlaması olarak tanımlanır. Yalıtılmışlığa karşı tepkilerden ilki geri çekilme olan aktif yalıtılmışlığı seçmektir. Burada birey kendisinin dışlandığını hisseder. İkinci tepki olarak ise birey pasif yalıtılmışlığı seçer. Bireyin bu tepki yollarını tercih etme nedeninde kişilik özelliklerinin etkisi vardır. Özellikle pasif yalıtılmışlığın seçilmesinde utangaçlık, kaygı gibi olumsuz durumların etkisi vardır. Sonuç olarak ortaya çıkan yalıtılmışlık duygusu iş görenlerin örgütün amaçları için gayret etmemesine, örgütün verimlilik ve performansında düşüş yaşanmasına ve çalışanların örgüte karşı bağlılık duygusu hissetmeden örgütü yalnızca bir araç olarak görmelerine neden olur (Denizmen, 2018).

2.5.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşma, “İnsanın yaptığı davranışların, geliştirdiği değer ve normların, ihtiyaç ve isteklerine dayanmaması; davranışların bunlara uymaması.” olarak tanımlanır (Akpolat ve Oğuz, 2015). Kendine yabancılaşma, çalışanların içsel anlamını ve çalışma şevkini kaybetmesi durumudur. Çalışanlar örgütte kendini gösteremedikleri ve işin yapılmasındaki amacı anlayamadıkları zaman kendine yabancılaşarak işi yalnızca ücreti için yapmaya başlarlar (Seeman, 1959). Kendine yabancılaşma bireyin öz benliğine karşı soğumasıdır (Akgemci vd., 2006). Bu soğumaya bağlı olarak birey sergilemiş olduğu rolden tatmin olamaz ve kendi

benliğine karşı yabancılaşma süreci içerisine girer. Kendine yabancılaşan birey işi maddi kaynak olarak görmeye başladığı için iş ile arasında duygusal bir bağ kuramaz ve işten uzaklaşır (Şeremet, 2022).

Marks'a (1976) göre kapitalist toplumlarda emeği ile birlikte var olan çalışanlar öncelikle kendi emeğine, daha sonra toplumdaki ilişkilerine ve son olarak da kendi benliğine yabancılaşırlar (Sarpkaya ve Yılmaz, 2009).

Feuerlicht'e (1978) göre kendine yabancılaşma boyutu; kaybolmuş benlik (kendi isteklerini yitiren benlik), yanlış benlik (kendisi yerine başkasının karar vermesi) ve parçalanmış benlik (bireyin istekleri ile dış isteklerin çatışma yaşaması) olmak üzere üç tür benlikten oluşur. Buna göre, "Başkaları tarafından kendisine verilen rol ve görevleri yerine getirmekle yükümlü olan birey, kendi isteklerini geri plana itmekte ve bu durum özü ile çatışmasına sebebiyet vermektedir." (Yumuk, 2011).

2.6. Örgütsel Yabancılaşmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel yabancılaşma; bürokrasi, tükenmişlik ve stres kavramları ile yakın ilişki içindedir.

2.6.1. Yabancılaşma ve Bürokrasi

Bürokrasi bazı yönleri ile eleştirilir. Bu eleştiriler yabancılaşma olgusu bakımından önem taşır. Marx'ın bürokrasiye ilişkin görüşleri ele alındığında bürokrasinin yabancılaşma sürecinin örneği olduğunu görmek mümkündür. Bürokrasi süreci ile birlikte güç kavramı bireylerin denetiminden çıkarak bağımsız bir oluşum halini almıştır. Bu oluşum daha sonra bireylerin karşısına çıkarak onların yabancılaşmasına neden olmuştur. Marx bürokrasi kavramını insanların yaşamlarına müdahale ederek onları düzenleyen ve bu süreçte insanların kendisini yardımsız hissettikleri zalim ve özerk bir güç olarak ifade etmiştir. Marx'a göre yabancılaşma yalnızca bürokratlar ile dışarıdaki kişiler arasındaki ilişki ile sınırlı değildir. Bürokrasinin içinde de yabancılaşma bulunur. Söz konusu bürokratikleşme toplumun her kesiminde (eğitim, sağlık, din vb.) vardır. Bürokrasinin kuralcı yapısı bireylerin özgürlüğünü kısıtlayarak özgüvenlerini azaltır. Weber de Marksist yaklaşımın yabancılaşma kavramına benzer bir biçimde üretim araçlarındaki yoğunluğun

ekonomik, siyasi, dini, eğitsel vb. kurumlarda yönetsel araçlardaki yoğunluğun özel bir durumu haline geldiğini ifade etmiştir. Bunun sonucu olarak işleyiş biçimini anlayamadığı örgütün önemsiz bir konumunu oluşturan çalışanlar yalnızca bir robot gibi makinenin basit bir çarkı halini almışlardır (Elma, 2003).

2.6.2. Yabancılaşma ve Tükenmişlik

Tükenmişlik çoğunlukla insanlarla çok fazla iletişim kuran meslek mensuplarında ortaya çıkan, stres ile başa çıkamama sonucu olarak bireylerde meydana gelen fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen bir durumdur (Çelik ve Tuğrul, 2002). Igodan ve Newscomb'a (1986) göre yabancılaşma tükenmişliğin psikolojik bir göstergesidir. Rabinowitz (1984) de yapmış olduğu araştırma ile bu görüşü destekleyici sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca yapılan araştırmada genç ve iş tecrübesi az olan çalışanların tükenmişlik düzeyi yüksek, yaşlı ve iş tecrübesi daha fazla olan çalışanların yabancılaşma düzeyleri düşük tespit edilmiştir.

2.6.3. Yabancılaşma ve Stres

Manderscheid (1981) yapmış olduğu araştırmasında yabancılaşmanın alt boyutları ile stres arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Stresin kaynağı olarak ifade edilen kültürel, yapısal, fiziksel ve psikolojik değişkenlerin aynı zamanda yabancılaşmanın da kaynağı olduğunu ifade etmiştir. Manderscheid yabancılaşma olgusunun stres ile mücadele etmek için gösterilen reaksiyonların sonucu olarak da değerlendirildiğini, stresin artıp azalması sürecinde yabancılaşmanın önemli bir rolü olduğunu belirtmiştir (Elma, 2003).

2.7. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Örgütsel yabancılaşmanın sonuçları; iş tatminsizliği, örgütsel sessizlik, mesleki tükenmişlik, çalışma yaşamının kalitesizliği, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık olarak sıralanabilir.

İş tatmini çalışanların işlerine karşı vermiş oldukları duygusal tepkiler ve işine karşı takındıkları olumlu tutum olarak tanımlanırken, iş tatminsizliği olumsuz tutumlar olarak tanımlanır (Kök, 2006). Örgütlerin başarılı olması ve sürekliliğini sağlaması açısından insan kaynağına ihtiyaçları vardır. Örgüt bünyesinde bulunan insan kaynağı da örgütteki çalışanlardan oluşur. Çalışanlar açısından en önemli unsurlardan birisini

iş tatmini oluşturur. İş tatmini çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturması yanında örgütün de amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (Uludağ, 2017).

Örgüt içinde meydana gelen problemlere karşı çalışanların verdikleri tepkiler farklılık gösterebilir. Bazı çalışanlar problemler karşısında çözüm odaklı olmayı bazı çalışanlar ise sorunlara karşı sessiz kalmayı tercih edebilirler (Denizmen, 2018). Örgütsel sessizlik; çalışanların örgütte meydana gelen problemler karşısında düşüncelerini dile getirmemeleri olarak tanımlanır (Kanten ve Ülker, 2009). Örgüte karşı yabancılaşan bir çalışan kendisini örgütten soyutlar. Bu soyutlama sonucu olarak da örgütte meydana gelen sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanlar örgüte karşı yabancılaşmalarına rağmen örgütte çalışma zorunluluğu hissediyorlarsa sessizlik durumu çalışanların örgüte karşı olan tepkileri olarak algılanır. Sessizlik örgütün tamamında görülebilen bir durumdur (Babür, 2009).

Bireyler özel hayatlarında ya da iş hayatında çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Bunun sonucunda bireyler güçsüz düşerek kendilerini tükenmiş hissederler. Mesleki tükenmişlik, çalışanların örgütle olan etkileşimi ile ilgili olarak ruhen ve fiziki olarak yorulmak, yıpranmak ve bireylerin enerjilerinin azalması durumu olarak tanımlanır. Mesleki tükenmişlik ayrıca “mesleki tehlike” olarak düşünülür. Çünkü çalışanların iş hayatında karşılaşılabilecekleri önemli sorunlardan bir tanesini oluşturur (Freudenberger, 1974). Örgüte karşı yabancılaşan bireylerde tükenmişlik belirtileri görülür. Bunun sürekli olması halinde de bir sendrom halini alır. Bireylerin örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından herhangi birini yaşamış olması sonucunda takınmış olduğu tutumlar tükenmişlik belirtisidir. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel yabancılaşmanın tükenmişliği, tükenmişliğin de örgütsel yabancılaşmayı etkilediği, çift yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Dirican ve Özler, 2014).

Çalışma yaşamının kalitesi “Toplumların sosyal-ekonomik gelişme sürecinde ortaya çıkan, iş görenlerin yaptıkları iş ile ilgili düşünce, durum ve beklentilerine şekil veren, yaptıkları işe yönelik sorunların belirlenmesi ve çözüm üretilme süreci.” olarak tanımlanır. Çalışma yaşamının kalitesini belirleyen unsurlar ise örgütte katılımın sağlanması, teknolojiye yaşanan gelişimler, adil ücret dağıtımı, iş güvenliği, örgüt yapısı vb. şeklinde sıralanır (Toplu, 1999). Çalışma yaşamının kaliteli olmasının öncelikli amacı örgütteki verimliliğin, performansın artırılması ve aynı zamanda

çalışanlar açısından çalışma koşullarının daha iyi bir hale getirilmesidir. Örgütteki çalışma ortamının kalite düzeyinin yüksek olması çalışanların iş dışındaki hayatlarına da yansiyarak hayattan keyif almalarına neden olur. Düşük olması ise çalışanların olumsuz yönde etkilenmelerine neden olur (Keser, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların kimliklerini örgütün amaçları ile bir olarak görmeleri, örgütün gelişimine katkı sağlayan herhangi bir şey için ekstra olarak çaba sarf etmek istemeleri şeklinde tanımlanır. Örgütsel bağlılığın azalması örgütsel yabancılaşmanın bir sonucudur. Örgüte karşı yabancılaşan bireylerde örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı ya da bu bağlılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın azalması örgütler açısından olumsuz birçok sorunun da doğmasına neden olur (Denizmen, 2018).

İşten ayrılma niyeti “Çalışanların iş ile ilgili tatminsizlikleri sonucunda ortaya çıkan ve işe karşı devamsızlık ve işten tamamen kopma şeklinde cereyan eden yıkıcı ve aktif eylemler.” olarak tanımlanır (İnce ve Karaca, 2016). İşe devamsızlık ise çalışanların çalışması gereken zamanlarda işe gelmemeleridir. İşe devamsızlık bir bakıma “işyerinden kaçış” olarak da adlandırılır (Bacak ve Yiğit, 2010). Örgüte karşı yabancılaşan çalışanlar örgütte kendilerini mutsuz hissettikleri için örgütte bulunmak istemezler. Bu nedenle çalışanlar işten ayrılmak isterler ya da devamsızlık yaparlar (Denizmen, 2018).

2.8. Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesi

Örgütsel yabancılaşmanın tamamen yok edilmesi mümkün değildir. Ancak bunu minimum düzeye indirmek ve yabancılaşmanın işlevsel hale getirilmesi mümkündür. Bu konuda örgüt bilimcilerinin yapması gereken örgütsel yabancılaşmanın işlevsel hale getirilmesi, faydalarının ön plana çıkarılacağı minimum düzeye indirilmesi ya da örgütsel yabancılaşma ile mücadele etmektir (Akgemci vd., 2006).

Örgütsel yabancılaşmayı önlemeye yönelik müdahaleler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır.

2.8.1. Örgütsel Müdahaleler

Örgütsel müdahaleler; sosyal politika, personel güçlendirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme, çalışma yaşam kalitesinin artırılması, takım geliştirme, yönetime katılma, stres yönetimi, çatışma yönetimi ve yabancılaşma yönetimidir (Günsal, 2010).

- **Sosyal Politika:** Çalışanların üstlerinin belirlemiş olduğu koşullara bağlı olarak çalışmalarının sonucunda bu tür bir çalışmanın çalışanlarda yaratmış olduğu olumsuz durumların ortadan kaldırılması sosyal politikanın ilgi alanını oluşturur (Soysal, 1997). Endüstrideki uyuşmazlıkları önleyici ve düzenleyici niteliği bulunan sosyal politika önlemleri, söz konusu alanda sınıflar arasında meydana gelen uyuşmazlıkları kurumlaştıran önlemler bütünüdür (Pars, 1982). Örgütler sosyal politikası ile kastedilen, çalışanlar ve işverenlerin kurmuş oldukları kooperatifler aracılığı ile alınmış olan sosyal politik tedbirlerdir. Burada bahsedilen meslek örgütü şeklinde ortaya çıkan sendikalar ve üst kuruluşlardır. Bu örgütler aracılığı ile yürütülen sosyal politika toplu iş sözleşmesi ile amacına ulaşır (Günsal, 2010).
- **Personel Güçlendirme:** Personel güçlendirme “İş görenlerin ortak çalışma, paylaşım, eğitim ve takım çalışması gibi periyotlarda karar verme yeteneklerini geliştirme süreci.” olarak tanımlanır. Personel güçlendirmenin sonucunda çalışanların hoşnut olmadıkları durumların, devamsızlık, düşük performans ve verimsizlik gibi konuların iyileştirilmesi sağlanır. Ayrıca personel güçlendirme ile müşterilerin taleplerine daha hızlı cevap verilirken çalışanların karar alımına katılımı sağlanarak fikirlerini açık bir biçimde ifade etmeleri mümkün hale getirilir (Koçak ve Yücel, 2015). Personel güçlendirme ile birlikte çalışanlar örgütte karar alımına katılarak oy kullanma hakkı elde ederler. Tüm bunlar da çalışanların örgütüne yönelik olarak olumlu tavır takınmasına ve örgüte karşı yabancılaşma düzeyinin minimum düzeye indirgenmesine neden olur (Denizmen, 2018).
- **İş Rotasyonu:** İş rotasyonu “Kişinin daha önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı iş ile ilgili diğer bazı

faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi.” şeklinde tanımlanır (Demir, 2005). İş rotasyonunun asıl amacı çalışanların örgütteki işlere karşı olan monotonluk duygusunun önlenmesi ve iş tatmininin sağlanmak istenmesidir (Erbaş vd., 2015).

- **İş Genişletme ve İş Zenginleştirme:** İş genişletme, çalışanların yalnızca bir işte uzmanlaşması değil birkaç işi öğrenmesi ve bunları yerine getirmesidir. İş genişletme çalışanların hissettiği monotonluğun azalmasına yardımcı olur (Bingöl, 2003). İş zenginleştirme ise, işte mücadele ortamının oluşturularak sorumluluk alanının çoğaltılmasıdır (Pehlivan, 1990). Örgütlerin uygulamış olduğu iş genişletme ve iş zenginleştirme ile çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek kendi kendine yönetme imkanı sağlanır. Bu uygulamalar çalışanların kariyerleri için de olumlu olup çalışanları tatmin ederek örgütsel yabancılaşmayı azaltır (Denizmen, 2018).
- **Çalışma Yaşam Kalitesinin Artırılması:** Çalışma yaşamının kalitesini; işin yapısı, organizasyon, ücret, çalışma ortamı, çalışma şartları, adalet, güven, sürekli eğitim vb. unsurları bütün olarak ele alan bir kavram olarak düşünmek mümkündür (Fettahlıoğlu, 2006). Çalışma yaşam kalitesini artırmak için uygulanan programlar çalışanların sağlığını ve iş tatmin düzeyini artıran çalışma ortamı oluşturmayı amaçlar. Bu programlar ile asıl amaçlanan çalışanların ihtiyaçlarını gidererek memnuniyet sağlamaktır (Günsal, 2010).
- **Takım Geliştirme:** Takım “Meslek, davranış, tutum, özellik gibi yönlerden birbirine uyan bireylerin oluşturduğu topluluk; görev bakımından birbirini tamamlayan kişiler topluluğu; birbirini tamamlayan şeylerin tümü; canlıların bölümlendirilmesinde familya ve sınıf arasında yer alan, yakın benzerlikler gösteren organizmaların oluşturduğu birlik.” şeklinde tanımlanır (Çetin ve Yaman, 2004). Örgütte takım halinde çalışma ortamının bulunması çalışanlar arasında dayanışmayı artırarak yapılan işlerin daha uyumlu bir biçimde yürütülmesine olanak sağlar. Ayrıca takım çalışmasının, çalışanları motive etmesi nedeni ile örgütsel yabancılaşma azalır (Denizmen, 2018).

- **Yönetime Katılma:** Yönetime katılma, çalışanların organizasyon ile ilgili alınacak kararlar hakkında söz sahibi olmasıdır (Erkutlu ve Yüksel, 2003). Çalışanların yönetime katılmasının sağlanmasının temel amacı çalışanlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Örgütün başarılı olması için çalışanlar ve iş verenlerin birlikte karar vermeleri gerekir. Bu sayede karşılıklı ilişkiler güçlenerek karşılıklı anlayış ve güven ortamı yaratılmış olur. Yönetime katılma sayesinde çalışanlar ve yöneticiler birbirini tanıma imkanı bulurlar. Bu da örgütsel yabancılaşmanın azalmasına yardımcı olur (Günsal, 2010).
- **Stres Yönetimi:** Stres “Vücuda yüklenen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi.” olarak tanımlanır. Stres yönetimi ise stres ile mücadele etmek için duruma karşı verilen tepkileri değiştirmektir. Stresin kaynakları yöneticiler açısından bir sorun niteliğindedir. Stresin kaynakları fark edilmediği takdirde etkin bir biçimde yönetilemeyerek kronik stres kaynağı haline gelir. Schafer’e (1987) göre örgütsel stresin kaynakları; örgütsel politikalar, örgütsel yapı, örgütsel süreç ve çalışma koşullarıdır. Örgütsel politikalar; adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme, adaletsiz ödeme, keyfi ve belirsiz politikalar, işin dönerli olarak verilmesi ve idealist iş tanımlarıdır. Örgütsel yapı; merkezilik, karara katılmada yetersizlik, gelişme veya ilerleme fırsatının azlığı, aşırı biçimsellik, emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma, örgütteki birimlerin birbirine bağımlılığıdır. Örgütsel süreç; zayıf iletişim, performansa ilişkin dönüt eksikliği veya zayıflığı, amaçların belirsizliği veya çatışması, yetiştirme programlarıdır. Çalışma koşulları ise; kalabalık olması, gizliliğin korunamayışı, mekan düzenlemesinin kötü oluşu ve zehirli kimyasal maddelerin varlığı olarak sıralanır (Güçlü, 2001).

Soysal’a (2009) göre stres yönetimi beş temel aşamadan oluşur. Bunlar sırası ile şu şekildedir;

- Stres kaynaklarını belirlemek,
- Stres kaynaklarını azaltmak ya da ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara stres deneyimi kazandırmak,
- Çalışanları stresin sonuçları hakkında bilgilendirmek,

- Stresle mücadelede daha etkili olmada yardımcı olmak.

Stresin yönetilememesi durumunda olumsuz sonuçlar meydana gelir. Bunlar; verimliliğin azalması, çatışma, yabancılaşma düzeyinin artması ve devamsızlıktır.

- **Çatışma Yönetimi:** Çatışma iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynakların paylaşılması konusundaki yaşanan uyuşmazlıktır (Koçel, 2020). Çatışma yönetimi kavramı ise, çatışmanın varlığının kabul edilerek örgütlerin çatışmayı benimsemesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için ortaya çıkan çatışmanın araç olarak kullanılmasıdır (Tjosvold, 1991). Örgütsel çatışmanın yönetilememesi durumunda iş görenler örgüte karşı yabancılaşmaya başlar (Erden, 2012).
- **Yabancılaşma Yönetimi:** Yabancılaşmadan tamamen kurtulmak çok zordur. Ancak yabancılaşma yönetimi ile yabancılaşmayı işlevsel hale getirmek ve yarar sağlamak mümkündür. Toffler'a (1989) göre örgütsel yabancılaşmanın yönetiminde kullanılacak yöntemler şu şekildedir (Akgemci vd., 2006):
- Yabancılaşmaya ilişkin olarak erken uyarı sistemi kurulmalıdır.
- Yabancılaşmaya yönelik olarak politikalar yapılmalıdır.
- Yabancılaşmaya neden olan faktörler sürekli olarak analiz edilmelidir.
- Çatışma yönetimine gereken önem verilmelidir.
- Çalışanların yönetime katılmalarına imkan tanınmalıdır.
- Örgütte stres yönetme merkezi kurulmalıdır.
- Sosyal politikalar oluşturulmalıdır.
- Örgütlerdeki moral yönetiminin göz ardı edilmemesi gerekir.
- Çalışma yaşam kalitesi artırılmalıdır.

2.8.2. Bireysel Müdahaleler

Örgütsel yabancılaşmayı önlemeye yönelik bireysel müdahaleler kendini tanıma ve kendini gerçekleştirme olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır (Minaslı, 2013).

Kendini Tanıma: Kendini tanıma; bireylerin psikolojik ve fiziki yünden kendinde olanları bilmesi, farkına varması, bu olanları doğru bir biçimde değerlendirmesi ve bireylerin fiziki özelliklerini, duygu ve düşüncelerini, isteklerini, güçlü ve zayıf yönlerini, amaçlarını tanıyarak bunların farkına varmasıdır. Kendisini doğru bir biçimde tanıyan insanların olaylar karşısında hangi duygulara bürüneceğini ve nasıl davranacağını önceden tahmin etmek mümkündür (Minaslı, 2013). Bireylerin kendisini tanıması zor bir süreçten oluşur. Çünkü bu süreç kendi davranışlarını gözlemeyi, yorumlamayı, yorumların doğru olup olmadığını ilerleyen zamanlarda sınamayı, olaylara karşı cesurca yaklaşabilmeyi ve duygulara katlanmayı gerektirir (Babür, 2009). Yöneticiler çalışanlar arasında sorun çıkmamasını istiyorsa seminerler ve konferanslar aracılığı ile çalışanların kendisini tanımasına yardımcı olarak davranışlarını doğru ölçekler sayesinde analiz etmelerini sağlamalıdır. Aksi takdirde bu sorunlar çalışanın örgüte karşı yabancılaşmasına neden olur (Minaslı, 2013).

Kendini Geliştirme: Bireyin kendisini tanımasından sonra yapması gereken şey kendisini geliştirecek yolları tercih etmesi ve kendisini daha donanımlı bir kişilik haline getirmektir. Burada karşılaşılan en önemli sorun örgüt içindeki sorunlarla mücadele edebilmeyi öğrenmektir. Yapılan araştırmalar bu sorunun; stres ile başa çıkma, engellenme ile başa çıkma, içten denetimlilik geliştirme ve güvenli davranış geliştirme ile üstesinden gelinebileceğini ortaya koymuştur (Babür, 2009).

Stresle Başa Çıkma: Stres nedeni ile örgütlerde verimlilik ve performans düşer. Bireyler açısından da tehlikeli olan stres iş görenlerin sağlığını kaybetmesine bile neden olabilir. Stresiz bir hayat mümkün değildir. Ancak stresle başa çıkarak olumsuz sonuçlarını minimum düzeye indirmek mümkündür. Bu nedenle stresin kaynakları araştırılarak olumsuz koşullar iyileştirilmeli, stresle başa çıkma yöntemleri kullanılmalıdır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002). Stresle başa çıkma yöntemleri özsaygının geliştirilmesi, niteliklerin geliştirilmesi, değerlerin açıklanması ve yaşam temposunun kontrolüdür.

- **Özsaygının Geliştirilmesi:** Özsaygıyı geliştirmeye çalışmak bireyin kendisini değerli hissetmek istemesi ve başkaları tarafından da sevildiğini algılamak istemesinden kaynaklanır. Bireyin çevresinin kişisel değerlerini onaylaması

halinde bireyler olumlu tepkide bulunurken, onaylanmadığı zaman ise hayal kırıklığı yaşarlar (Doğru ve Peker, 2004).

- **Niteliklerin Geliştirilmesi:** Stresi azaltmanın diğer bir yolu kişisel ve mesleki niteliklerin artırılmasıdır. Bireyler ilgi alanlarına yönelik olarak niteliklerini geliştirdikleri takdirde kendilerine olan güvenleri artarak stresten uzaklaşırlar.
- **Değerlerin Açıklanması:** Stresi azaltmanın diğer bir yolu da bireylerin kişisel değerlerinin farkına varması ve hayatın da söz konusu değerler ile doğal bir uyum içinde olduğunu idrak etmesidir. Ancak böyle bir uyum söz konusu değilse bu uyumsuzluk bireyin zor bir yönü seçtiği anlamına gelir. Bireyin ideali ile uyuşmayan davranışlar stresin artmasına neden olur. Bu yüzden birey değerlerine uymayan davranışları sergilememelidir.
- **Yaşam Temposunun Kontrolü:** Hayatın hızlı, tempolu ve stresli olduğunu değerlendirmek de stresi azaltmanın yöntemlerinden kabul edilir. Bu nedenle bazı zamanlarda hayatın hızını gözden geçirmek yararlıdır. “Birey direnç sınırları içinde mutlu mu, yoksa birçok işi bir arada yaparak, olumsuz stres düzeyinde mi yaşıyor? Stres eşliğini sık sık zorluyor mu?” Bireylerin bu sorulara olumlu yönde cevap vermeleri stres ile mücadele etmede etkili yöntemleri kullandıklarını gösterir (Babür, 2009).

Engellenme ile Başa Çıkma: Engellenme, bireyin amacına ulaşması yolunda bir engel ile karşılaşması durumudur (Bostan ve Kılıcıgil, 2008). Hayatta bazı engellemelerin çözümü ve geçmişe döndürülmesi mümkün değildir. Böyle durumlarda bireylerin beklentilerini azaltarak hoşgörü seviyelerini artırmaları gerekir. Hoşgörü seviyesinin eğitim ile değiştirilmesi ve bireyin engellenme duygusunu ortaya çıkaran çevre ile uyumlu hale getirilmesi mümkündür. Terfi bekleyen ancak bu hedefine ulaşamayan bireyin işten çıkmak yerine daha çok çalışarak daha başarılı olmayı hedeflemesi bunun örneğidir. Bir diğer çözüm engellenme durumunda beklenti düzeyinin düşürülmesidir. Çünkü birey çok istediği bir hedefine ulaşamadığı takdirde daha büyük engellenme duygusu yaşar. Ard arda yaşanan engellenmeler sonucunda savunma mekanizmaları devreye girer. Savunma mekanizmalarının çok fazla kullanılması da bireyleri isteklerini ifade etmekten uzaklaştırır (Cüceloğlu, 1991).

Bunun sonucu olarak da yabancılaşma ortaya çıkar. Bu nedenle yabancılaşma yaşamamak için bireylerin karşılaştığı engeller ile nasıl mücadele edeceğini bilmesi gerekir (Minaslı, 2013).

İçten Denetimlilik Geliştirme: İçten denetimlilik, bireyin etkilendiği olayların kendi denetiminde olduğuna inanması ve kendi hayatını kontrol edebilecek güçte olmasıdır (Karahan vd., 2006). İçten denetimli olan bireyler davranışlarının farkında olup bunun sorumluluğunu üstlenebilecek kadar güçlüdürler. Bu sorumluluğu üstlendikleri için negatif durumları değiştirme konusunda kendilerini özgür hissederek kendi çabaları ile istenmeyen durumları değiştirebileceklerine inanırlar. Başarı ihtiyacı fazla olan bir çalışan kendinde olan eksiklikleri ve çevresindeki olumsuz durumları alt etmeyi amaçladığı için işe yönelik algılamaları daha olumlu olur. Örgütteki çalışma ortamı yabancılaşma düzeyini artıracak bir ortam olsa bile birey bununla başa çıkabilir (Minibaş, 1993).

Güvenli Davranış Geliştirme: Güvenli davranış “Bir kişinin; diğer insanların haklarını ihlal etmeden, kendi haklarını savunması, düşüncelerini uygulaması, inançlarını doğru ve uygun yollarla ifade edebilmesidir.” olarak tanımlanır (Dawley ve Wenrich, 1978; Akt. Minibaş, 1993). Güvenli davranış geliştirmek için aşamalar bulunur. Bireyler bu aşamalara ulaştığı takdirde güvenli davranış sergilerler. Bu aşamalar şu şekildedir (Minibaş, 1993):

- Bireyin isteklerinin farkına varması ve bunları ifade etmesi,
- Kendisine yönelik olarak yapılan eleştirileri kabul etmek,
- Başkalarının vermiş olduğu ipuçlarını tanıyarak tepki vermek,
- Başkalarının yönlendirici davranışlarından rahatsız olduğunu ifade etmektir.

Bireylerin istek ve davranışlarını yönlendirmesi, kontrol etmesi ve ifade etmesi ile kendisini örgütsel yabancılaşmadan kurtarması mümkündür. Ancak güvenli davranışları geliştirirken diğer insanların hakları göz ardı edilmemelidir (Minaslı, 2013).

2.9. Makyavelizm'in Kavramsal Çerçevesi

Makyavelizm kavramı Niccolò Machiavelli'nin (1513) "Prens" adlı kitabına bağlı olarak siyaset ve ahlâk anlayışı arasındaki ilişkiye farklı bir bakış açısı getirmesi ile siyasi bir yorum olarak ortaya çıkmıştır (Kesgin, 2015). Makyavelizm, amaca ulaşmak için her türlü yolun kullanılmasını meşru olarak kabul eden bir olgu olarak tanımlanır. Makyavelizm belirlenen amaçlara ulaşmak için politika, güç ve etkileyici olan davranışların kullanılmasını benimser (Vezir, 2017). Makyavelizm, kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerde her bir tarafın belirlemiş olduğu amacına ulaşması için kullanılan stratejileri ifade eder. Makyavelist yaklaşımın temel stratejisini "amaca giden her yol mübahtır" anlayışı oluşturur. Machiavelli eserinde stratejik ilişkileri, siyasi ilişkileri göz önünde bulundurarak ortaya koymuş, toplumları yönetme sürecinde (siyasi ilişkilerin) yöneticilerin kendi çıkarı çerçevesinde gelişmesi için yapılabilecek şeyleri ifade etmiştir. Kitapta gelecek nesiller için siyasi kontrolü sürdürmeye yönelik birtakım tavsiyeler vermiştir. Tavsiyelerin ana fikrini "Amaç araçları haklı çıkarır." düşüncesi oluşturur. Machiavelli, yöneticilerin yalan söyleme, pohpohlama gibi bütün taktiklere açık olmalarını ve karşılıklı ilişkilerini bu özelliklerin üstüne inşa etmesinin gerekli olduğunu ifade etmiştir (Kuzu, 2022). Machiavelli iyi ve kötünün insan faaliyetleri sonucu meydana gelmesi ile ilgilenmemiş, iyi ve kötünün siyasi açıdan etkileri ile ilgilenmiştir. Ancak günümüzde bile Machiavelli'nin görüşleri siyasi yönden zalim ve ahlaksız olmanın ahlaklı olmaktan daha çok yararlı olduğu şeklinde algılanarak yanlış bir biçimde yorumlanır. Bu yanlış algılama Makyavelizm kavramının temelini oluşturur. Machiavelli geleneksel ahlaki kuralların devletin menfaati için yok sayılabileceğini öne sürmüş olsa da etik olmama durumunun devlete kesin olarak yarar sağlamayacağını savunmuştur. Machiavelli, devletin amacının adaleti sağlama değil kalkınmayı sağlama ve daha fazla güç elde etme olduğunu ifade etmiştir. Öne sürülen düşünce devletin yapmış olduğu etik dışı faaliyetlere izin verilmiş olduğu anlamını taşımaz.

Ergeneli (2006) makyavelizmin örgütsel davranışı etkileyen kişilik özellikleri arasında olduğunu belirtmiştir. Hedefe ulaşma yolunda her yolun deneneceği inancının, insanları aşırı kural, kaide olmayan olaylarda ve pazarlık yapılmasının

gerekli olduğu durumlarda daha başarılı yapacağı görüşünü ileri sürmüştür (Güney ve Mandacı, 2009).

Tablo 2.1’de Makyavelizm kavramının farklı yazarlar tarafından tanımı yapılmıştır:

Tablo 2.1. Makyavelizm’in Tanımları.

Makyavelizm’in Tanımı	Yazar
“Amaçlara ulaşmak için güç, politika ve etkili davranışların kullanımını öneren sosyal bir süreç.”	Christie ve Geis (1970)
“Amaca ulaşmak için kullanılacak her türlü araç mubahtır.”	Geis ve Moon (1981)
“Bireyin pragmatik olma, duygusal mesafe belirleyebilme ve elde edilecek sonuçların yolları mubah kıldığına inanma derecesidir.”	Robbins (1998)
“Bir kişinin kendi başarısı için başkalarını kullanması.”	Ang (2000)
“Amaca ulaşmak için her türlü yolun kullanılmasını meşru olarak kabul eden bir olgudur.”	Machiavelli (2011)
“Diğerlerini kişisel çıkarlar için manipüle etme.”	Özsoy (2017)

Kaynak: Güney ve Mandacı (2009).

2.10. Makyavelist Kişilerin Temel Özellikleri

Makyavelist özelliğe sahip olan kişilerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Makyavelist kişiler yalnızca kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye odaklanırlar. Bu kişiler toplumsal değerleri küçümserler (Arslan vd., 2015).
- Makyavelist kişiler kendi çıkarları doğrultusunda çevresindeki insanları aldatırlar. Bu kişiler empati kurmaktan yoksundurlar (Harms vd., 2014).
- Bu kişiler çevresindeki insanları suçlama eğilimindedirler. Kendilerinde bulunan zayıf yönleri gizleyerek başkalarının zayıf yönlerini ortaya çıkarmaya çalışan kişilerdir (Wai ve Tiliopoulos, 2012).
- Makyavelist kişilerin düşüncelerinin temelinde ahlak yer almaz. Bu kişiler yalan ve suistimale dayalı olarak hareket ederler (Kolar ve Rauthmann, 2012).

- Makyavelist kişiler yalnızca belirlemiş oldukları hedefe odaklanırlar. Başka insanları kendi çıkarları doğrultusunda kullanırlar. Bu kişilik özelliğine sahip olan bireyler hedeflerine ulaşmak için insanları araç olarak görürler (Lang, 2015).
- Makyavelist kişiler özel hayatlarında güç ve statüyü elinde bulundurmak için etik dışı davranışlar sergilerler (Arslan vd., 2015).
- Bu kişiler karşılıklı ilişkilerde iki yüzlü davranış sergilerler. Ayrıca bu kişiler dışadönüktürler (Campbell vd., 2014).
- Makyavelist kişiler soğuk davranırlar, sinik ve pragmatiktirler. Bu kişiler işini icra ederken çok az motive olurlar (Kolar ve Rauthmann, 2012).
- Güvensiz ve kendi duygularını kontrol edebilen kişilerdir. Bu kişiler başkalarını ikna etme konusunda yetenekli kişilerdir (Lang, 2015).
- Makyavelist kişiler gerçekçidirler. Çok fazla iddiada bulunmaz ve başkaları gözünde iyi bir izlenim bırakmak için çaba sarf etmezler (Aydoğan ve Serbest, 2016).

2.11. Makyavelizm'in Boyutları

Makyavelizm'in ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik, kontrol arzusu ve statü arzusu olmak üzere dört temel alt boyutu bulunur. Bu alt boyutlar Dahling, Levy ve Whiteaker (2009) tarafından öne sürülmüştür (Toprak, 2021).

2.11.1. Ahlaki Yoksunluk

Ahlaki yoksunluk özellikle siyasette ve iş hayatında olmak üzere hayatın her alanında ortaya çıkan, toplumun ahlaki kuralları ile bireylerin kendi ahlaki değerleri arasındaki tutarsızlık şeklinde tanımlanır (Akdoğan, 2009). "Ahlaki davranışta istenç ve usavurma büyük oranda yer bulur iken, ahlaki karakter; ahlaki davranışların yineleme sonucu kazanılan yatkınlığa dönüşmüş halidir. Ahlaki değerlerin edinilip kişinin öz malı durumuna gelmesi sürecinde usavurma, seçme ve istenç etkinken; sonrasında duygulara yerleşen hal ve itiyat etkin hale gelmektedir." (Yazıcı ve Yazıcı, 2011; Akt. Sungur, 2017). Günümüzde ahlak olgusu doğasında var olan iyi niyet kavramını yitirmeye meyillidir. Toplumun ahlaki kuralları ile bireylerin ahlaki

değerleri arasındaki tutarsızlığın oluşturmuş olduğu çelişki ahlaki yoksunluğa zemin hazırlar (Sungur, 2017). Ahlaki yoksunluk içinde bulunan bireylerin davranışları ile örgütün değerleri birbiri ile uyuşmaz, bu da kurumun itibarını zedeler (Akdoğan, 2009).

2.11.2. Diğerlerine Güvensizlik

Güvensizlik, bireylerin çevresindeki diğer bireylere karşı ön yargılarının oluşması, onlara karşı şüphe ile yaklaşması, zamanla içe kapanık hale gelmesi ve çevresine karşı negatif tutumlar sergilemesi olarak tanımlanır (Atalay vd., 2010). Diğer insanlara güvensizlik ile ahlaki tutum arasında ters orantı vardır. Mevcudiyete ilişkin olarak herhangi bir tehdit söz konusu olduğu zaman birey normal zamanda ahlaki açıdan doğru bulmadığı davranışları, tehditten kurtulmak için ahlaki açıdan doğruymuş gibi bir düşünceye kapılır (Sungur, 2017). Çalışanların diğerlerine güven duymaması sonucunda bu durum örgütün geneline yansiyarak örgütte güvensiz bir ortam meydana gelir (Akdoğan, 2009).

2.11.3. Kontrol Arzusu

“Kontrol, insanın kendini ve çevresini etkileme ve yön verme kabiliyetidir. Makyavelizm eğilimli kişilik tipinde hiyerarşide her daim kontrol gereksinimi kendini göstermektedir.” (Sungur, 2017). Kontrol arzusu, insanların olayları kendi düşünce ve davranışları ile yönlendireceğine ilişkin inancı ve beklentileridir (Basım vd., 2009).

2.11.4. Statü Arzusu

Statü, toplumsal piramit içindeki yerdir. Statü kavramı ile bireylerin toplumdaki yeri ve çevredeki bireylerin nazarındaki değeri ifade edilir. Statü, bireylerin olumlu ve olumsuz olarak adlandırılan bütün tipik unsurlarını içine alan bir kavramdır (Aybar vd., 2011). Statü arzusu içinde olan bireyler güç elde etme çabasıdadırlar. Bu gücü diğer bireylere karşı kullanmaya çalışırlar (Akdoğan, 2009).

2.12. Yüksek Makyavelist Bireylerin Özellikleri

Ergeneli (2006), yüksek makyavelist bireyleri sakin, bağımsız, rekabeti seven kişiler olarak tanımlayarak makyavelizmin örgütsel davranış üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir (Toprak, 2021). Tablo 2.2.’de Christie ve Geis’e (1970) göre yüksek

makyavelist ve düşük makyavelist kişiler arasındaki davranış eğilimi farklılıkları açıklanmıştır.

Tablo 2.2. Yüksek Makyavelist ve Düşük Makyavelist Kişiler Arasındaki Davranış Eğilimi Farklılıkları.

Yüksek Makyavelistler: “The Cool” Sendromu	Düşük Makyavelistler: Kolay Lokma
Sosyal etkiye direnç	Sosyal etkiye duyarlılık
Düşüncelere uyum	Bireylere uyum
Durumu başlatma ve kontrol etme	Durumu kabul etme ve takip etme

Kaynak: Toprak, 2021.

Tablo 2.2’ye göre yüksek makyavelist kişiler çevreden gelen sosyal etkiye direnç gösterme, karar alımında bilişsel sürece odaklanma, inisiyatif alma ve kontrol etme gibi davranışlarda bulunurlar. Düşük makyavelistler ise sosyal etkiye maruz kalırlar. Ayrıca karar alımında diğer bireyleri de göz önünde bulundurarak verilmiş olan işleri kabul ederler. Yüksek makyavelist ve düşük makyavelistler arasındaki en önemli fark yüksek makyavelist kişilerin duygusal anlamda “kopuk” olmalarıdır. Bereczkei ve Szijjarto 2015 yılında “kopuk” olmanın ne demek olduğu ile ilgili araştırma yapmışlardır. Bu araştırma ile yüksek makyavelist kişilerin duygusal anlamda daha fazla istikrarsızlık yaşadıkları bulgularını elde etmişlerdir. Buna göre yüksek makyavelistler güçlü duygular yaşayabilirler ve bazı durumlarda soğukkanlı tavırlarını kaybedebilirler. Aynı zamanda yüksek makyavelistler, hislerini kesin bir biçimde ifade etme konusunda güçlük yaşarlar. Ayrıca araştırma sonucunda yüksek makyavelistlerin düşük makyavelistlerden daha fazla kazandığı, daha fazla ikna kabiliyetine sahip olduğu ve daha zor ikna edildikleri tespit edilmiştir. Yüksek makyavelistler takım çalışması durumunda bilgiyi paylaşırlar. Ancak rekabet söz konusu olduğu zaman bilgiyi kendilerine saklarlar (Toprak, 2021). Yüksek makyavelistler sosyal ilgi eksikliği gösterirler ve bu kişiler örgütsel yabancılaşma yaşarlar (McHoskey, 1999).

2.13.Örgütsel Çatışma ve Yabancılaşma İlişkisi

Literatür incelendiğinde örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin çeşitli araştırmacılar tarafından araştırıldığı görülmüştür. Bu araştırmalar 1970’li yıllara kadar uzanır. Geçmişten günümüze örgütsel çatışma ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar bu başlık altında açıklanmıştır.

Canady (1977), “A Study of the Relationship Between Role Multiplicity, Role Conflict, and Alienation Among Public School Principals” isimli araştırmasında devlet okulu müdürleri arasında çatışma ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda yabancılaşma ve çatışma arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Siyahi müdürlerin Chicano müdürlerine göre daha yoğun bir şekilde yabancılaşma yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Greene (1978), “Identification Modes of Professionals: Relationship with Formalization, Role Strain, and Alienation” isimli araştırmasında formalizasyon, rol gerginliği ve yabancılaşma ilişkisi ile ilgili incelemelerde bulunmuştur. Araştırmada örgütsel normların ve değerlerin var olması halinde örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşmanın azalacağını ifade etmiştir.

Waltz (1980), “Value Conflict and Alienation: The Case of Rural Tunisia” isimli çalışmasında değer çatışması ve yabancılaşma üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmada bireyler arasındaki değer çatışması ile yabancılaşma arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Akgün (1999), “Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma” isimli tezinde örgütlerde çatışma ve yabancılaşma sorunlarının yönetimini incelemiştir. Araştırmada örgütlerde verimliliğin artırılması için çatışma ve yabancılaşmanın kontrol altına alınarak amaç doğrultusunda kullanılması gerektiğini vurgulanmıştır. Aksi takdirde örgütlerin çeşitli tehditlerle karşı karşıya kalacağını ifade etmiştir.

Pugh ve Zhao (2002) “Öğretmen Yabancılaşması Hikayeleri” isimli makalesinde çatışma ve yabancılaşmanın nedeninin hibe yoluyla elde edilen kaynakların paylaşılmasında yaşanan sorunlar ve öğretmenlerin idare tarafından baltalanması olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Demir (2008), “Formalization and Its Effects on Work Outcomes of Teachers: The Role of Potential Moderators” isimli makalesinde öğretmenlerin rol stresi, iş doyumsuzluğu, örgütsel bağlılıkları ve yabancılaşma üzerindeki örgütsel düzenlemelerin etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmada örgütsel yabancılaşma ve rol çatışmasının da birbirini pozitif yönlü etkilediğine ilişkin bulgular elde etmiştir.

Aksu ve Güneri (2011) “Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi” isimli araştırmada öğretim elemanlarının maruz kaldıkları mobbingin yabancılaşma üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada yıldırma davranışlarının da bir nevi çatışma olduğundan bahsedilmiştir. Araştırmada kararlara katılımın sağlanmadığı takdirde çatışma ve yabancılaşmanın ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir.

Seif ve Tajvaran (2014), “The Relationship Between the Components of Quality of Work Life and Conflict and Job Alienation of Physical Education Teachers in Shiraz City” isimli yapmış oldukları makale çalışmasında Şiraz şehrinde örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma olgusu arasındaki ilişkiyi beden eğitimi üzerinde incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çatışma ve yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Arslan ve Üngören (2017), “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Araştırma” isimli makalesinde Alanya Belediyesi’nde yapmış oldukları çalışmada rol çatışmasının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda rol çatışmasının örgütsel yabancılaşmaya neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Akdoğan ve Aydemir (2018), “İş-Aile Çatışmasının Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi: İşe Yabancılaşma ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü” isimli makalesinde iş-aile çatışmasının psikolojik performans üzerindeki etkisinde yabancılaşma ve pozitif sermayenin aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda iş-aile çatışması ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Delipoyraz (2019), “Resmi Ortaokullarda Öğretmenlerin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile İşe Yabancılaşma İlişkisi” isimli yüksek lisans tezinde öğretmenler üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda çatışmanın örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları olan okula yabancılaşma ve güçsüzlük üzerinde düşük düzeyli pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Akca (2020) “İş-Aile Çatışması, Yabancılaşma ve Psikolojik Belirtiler: Lojistik İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli makalesinde iş-aile çatışmasının yabancılaşma üzerindeki etkisinde psikolojik belirtilerin aracı rolünü incelemiştir. Lojistik firmalarında yapmış olduğu araştırma sonucunda çatışma ile yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve psikolojik belirtilerin kısmi bir aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.

Demir (2020) “Yabancılaşan Emeğin Bireyi Parçalaması: Öğretmen (1988) Filmi Örneği” isimli makalesinde Öğretmen filminin yabancılaşma boyutunu ele almıştır. Demir makalede çatışmanın yabancılaşmaya neden olduğunu da vurgulamıştır.

Demirgöl (2020), “Örgütsel Çatışma ile Yabancılaşma Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” isimli makalesinde örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir bakanlığın merkez teşkilatında anket yapmıştır ve bunun sonucunda da ortaya çıkan örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Buna ek olarak cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi değişkenlerin örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma üzerinde etkisinin olmadığını ifade etmiştir.

Bayar ve Duran (2022), “Sınıf Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Kavramına İlişkin Algıları” isimli makalesinde sınıf öğretmenlerinin yabancılaşma kavramına yönelik algılarına ilişkin olarak araştırma yapmışlardır. Araştırmada yabancılaşmaya neden faktörleri sıralamışlardır. Örgütsel çatışmanın da yabancılaşmaya yol açan faktörler arasında olduğunu belirtmişlerdir.

Çivilidağ ve Durmaz (2022), “Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve İş Yerinde Psikolojik Taciz, Mesleki Benlik Saygısı ve İşe Yabancılaşma Olgularının Araştırma Görevlileri Üzerinde İncelenmesi” isimli makalesinde rol çatışması-rol belirsizliği,

psikolojik taciz, mesleki benlik saygısı ve işe yabancılaşma olgularını araştırma görevlileri üzerinde incelemiştir. Yapılan çalışmada rol çatışması-rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelendiğinde genel görüşün örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu şeklindedir.

2.14. Örgütsel Çatışma ve Makyavelizm İlişkisi

Literatür incelendiğinde örgütsel çatışma ve Makyavelizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu başlık altında çatışma ve Makyavelizm ile ilgili literatür taraması sonucunda elde edilen çalışmalar açıklanmıştır.

Avcı, Kahraman, Özer ve Uğurluoğlu (2016) “Hemşirelerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli makalede hemşirelerin karanlık kişilik özelliklerini ele alan araştırma yapmışlardır. Hemşirelerin uzun nöbetler ve aşırı iş yükünden dolayı rol çatışması yaşadıklarını ve bu nedenle Makyavelizm’in özelliklerinden olan kendi çıkarları için başkalarını kullanma eğilimi içinde olduklarını tespit etmişlerdir.

Mercan (2018) “Eğitim Çalışanlarının Makyavelistlik Düzeylerinin Etik İle İlişkisinin İncelenmesi” isimli makalesinde eğitim çalışanlarının Makyavelist düzeylerinin etik ile ilişkisini incelemiştir. Makyavelizm’in duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Duygusal zeka ve Makyavelizm’in yüksek olması durumunda çatışma anında kişilerin yüksek çatışma yönetim stilini tercih ettikleri ileri sürülmüştür.

Yücel (2019), “Kişiliğin Karanlık Üçlüsü: Turizm Sektöründe Demografik Değişkenler Açısından Bir İnceleme” isimli makalesinde turizm sektöründe kişiliğin karanlık üçlüsü (subklinik narsisizm, Makyavelizm ve subklinik psikopati) üzerine incelemelerde bulunmuştur. Araştırmada karanlık üçlü davranışlarına sahip olan bireylerin çatışmaya eğilimli oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Demirgöl (2021), “Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Yabancılaşma ve Makyavelizm Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma” isimli doktora tezinde çatışmanın örgütsel yabancılaşma ve Makyavelizm üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşmayı pozitif yönlü etkilediği, Makyavelizm üzerinde ise etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Aybar (2022), “Makyavelizm’in Öğretim Üyelerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisi: Nicel Bir Araştırma” isimli makalesinde Makyavelizm düzeyleri yüksek olan bireylerin meslektaşları ile çatışma yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bu kişilerin olayları manipüle ederek çoğunlukla kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel çatışma ve Makyavelizm arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar incelendiğinde Demirgöl’ün yaptığı çalışma haricinde tüm araştırmacılar çatışma ve Makyavelizm arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİNDE MAKYAVELİZM'İN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde araştırma ile ilgili olarak veri analizi ve elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin sürekliliğini sağlaması, diğer örgütler ile rekabet edebilmesi ve etkili bir şekilde çalışması için insan kaynağına ihtiyacı vardır. Çünkü iş görenlerin etkili bir biçimde çalışması sonucu örgütün verimliliğinde, performansında artış yaşanır, örgüt diğer örgütler ile rekabet etme imkânı bulur. Bu nedenle iş görenler örgüt açısından önem taşır. İş görenlerin etkili bir biçimde çalışması için çalışma ortamının uygun olması önemlidir. Bu konuda yöneticilere bir takım görevler düşer. Yöneticilerin her örgütte yaşanması muhtemel olan örgütsel çatışmayı etkili yönetmesi gerekir. Aksi takdirde bu durum çalışanları olumsuz yönde etkileyerek örgütün verimliliğinde azalma ve örgütsel yabancılaşma gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Örgütsel çatışmanın sağlıklı bir biçimde yönetilememesine bağlı olarak çalışanlarda düşük motivasyon ortaya çıkabilir. Etkin bir liderliğin olmaması ve buna bağlı olarak yetersiz yönetim, çalışanların işlerine karşı pozitif yaklaşımlarını kaybetmelerine, örgüte olan bağlılıklarının azalmasına ve performanslarının da düşmesine neden olur.

Örgütsel çatışmanın bir diğer sonucu ise iş tatminsizliği ve yüksek personel devir hızıdır. İyi yönetilmeyen bir örgütte çalışanlar örgüte karşı yabancılaştığı için yüksek personel devir hızı yaşanır. Örgütte işten ayrılma oranı artar, bu da yeni çalışanların eğitim ve entegrasyonunu gerektirdiği için kaynakların israfına yol açar.

İletişimin yetersiz olması da iyi yönetilmeyen örgütlerde rastlanan bir durumdur. Sağlıksız yönetim, açık ve etkili iletişimi engelleyebilir. Yöneticiler arasındaki kötü iletişim ve işbirliği, departmanlar arasında bölünmelere ve işbirliğinin

azalmasına neden olur. Örgütsel yabancılaşmaya neden olan bu durum, verimsizliği artırıp rekabeti teşvik ederek çatışmaya yol açar.

Bu faktörler nihayetinde örgütte karar alma sürecinde aksaklık meydana gelebilir. Ayrıca yönetilemeyen örgütsel çatışmalara, kararların zamanında ve etkili bir şekilde alınmamasına, örgütün hızlı bir şekilde değişen pazar koşullarına uyum sağlayamayarak rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilir.

Bu durumun bir uzantısı da inovasyon eksikliğidir. İnovasyon eksikliği, işlevsel bir yönetim sürecinin olmadığı bir örgüt kültürü içerisinde, çalışanların yeni fikirlerini paylaşma ve inovasyon yapma konusundaki isteklerini azaltabilir. Örgütsel yabancılaşma tutumu ile pekişen bu durum da örgütün rekabet gücünü düşüren bir diğer neden olarak örgütün değişime ayak uydurmasını engelleyebilir.

Örgütlerde birbiriyle bağlantılı olan bu değişkenler müşteri memnuniyetsizliğinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Hizmet kalitesinin örgüt içerisindeki çatışmalara bağlı olarak olumsuz etkilenmesi sonucunda, müşteri memnuniyetsizliği artabilir, müşteri kaybı yaşanabilir ve örgütün itibarı zarar görebilir.

Literatürde üzerinde sıkça durulan bu faktörlerin her biri, doğrudan veya dolaylı olarak yöneticinin örgütsel çatışmayı sağlıklı bir şekilde yönetememesine bağlı olarak gerçekleşir. Bu çalışmada da örgütsel çatışmanın karşılıklı etkileşim içinde olabileceği örgütsel yabancılaşma faktörü üzerinde durularak literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

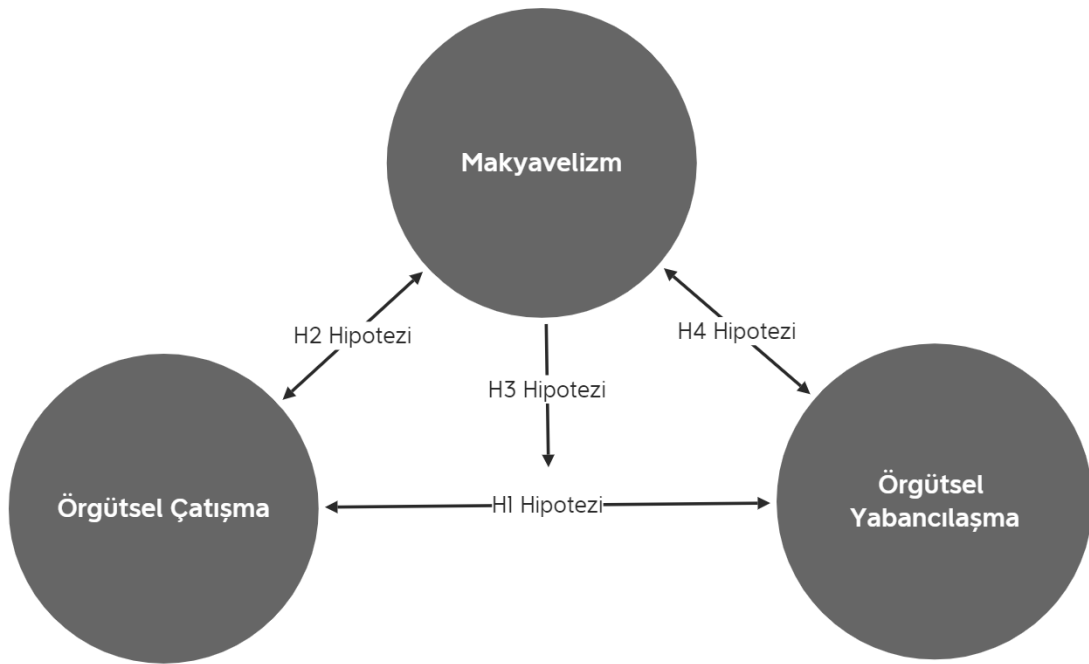
Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma olgusu üzerindeki etkisinde Makyavelizm'in düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu doğrultuda örgütsel çatışmanın etkisinin azaltılarak olumsuz sonuçlarının minimize edilebilmesi için gerçekleştirilebilecek uygulamaların genişletilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sürecinde bu amaçlar doğrultusunda Manisa Modern Ambalaj Firması'nda çalışan iş görenlere gönüllülük esasına dayanarak anket uygulanmıştır. Nicel metoda uygun olarak yürütülen bu çalışmada kullanılan standart ölçme materyalleri üzerinden bir değerlendirme amaçlanmış, örgütsel çatışma ile örgütsel

yabancılaşma arasında yer alabilecek makyavelist özelliklerin etkisi sayısallaştırılarak veriler bilgilere dönüştürülmüştür.

3.2. Araştırmanın Teorik Modeli

Örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma olgusu üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik olan bu çalışmada bağımsız değişken örgütsel çatışma, bağımlı değişken ise örgütsel yabancılaşmadır. Düzenleyici değişken ise Makyavelizm'dir. Araştırma ile ilgili model Şekil 3.1.'deki gibi oluşturulmuştur:



Şekil 3.1. Araştırma Modeli.

3.3. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın temel problemi “Örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde Makyavelizm’in aracı rolü var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu temel soru çerçevesinde aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

- Örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi var mıdır?
- Örgütsel çatışmanın Makyavelizm üzerine etkisi var mıdır?
- Örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma üzerine etkisinde Makyavelizm’in düzenleyici rolü var mıdır?

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Manisa Modern Ambalaj Firması, örneklemini firmada çalışan iş görenler oluşturmaktadır. 2023 yılında fabrikada çalışanların sayısının 527 olduğuna ulaşılmıştır. Araştırmacı, kolay ulaşılabilir örnekleme metodu ile kendisine yakın olan bölgede, daha az maliyet ve daha az zaman kriterleri ekseninde bir evren ve örneklem grubu belirlemiştir. Bu çerçevede belirlenen evreni en iyi şekilde temsil edebilecek örneklem sayısına ulaşabilmek için aşağıdaki formülden yararlanılmış ve örneklem tespiti yapılmıştır (Akarsu ve Akarsu, 2019; Baltacı, 2018; Yenipınar, 2021):

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

$$n = \frac{527 * 1,96^2 * 0,10 * 0,90}{0,05^2 * (526) + 1,96^2 * 0,10 * 0,90}$$

$$n = 109$$

N= Anakütle büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

p= Olayın görülme olasılığı

q= Olayın görülme sıklığı (1-p)

d= Kabul edilen \pm örnekleme hata oranı

t= α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değeri

Yukarıdaki formül çerçevesinde %90 güven aralığında ve %10 hata payıyla gerçekleştirilen örneklem belirleme sürecinde 109 kişinin ideal dağılımı yansıtabileceği keşfedilmiştir. Bu sayıya erişebilmek amacıyla yukarıda ifade edilen kolay ulaşılabilir örnekleme ek olarak basit tesadüfi örnekleme metodu kullanılmıştır. (Yenipınar, 2021). Anket formları dağıtılmadan önce firmanın insan kaynakları uzmanları ile görüşülerek yalnızca işçiler ile anket yapmak üzere gerekli izin alınmıştır. Bu doğrultuda 13.03.2023 tarihinde 12.00-13.00 saatleri arasında öğle yemeği molasında işçilere anket formları dağıtılarak veriler toplanmaya çalışılmıştır.

Gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilen veri toplama sürecinde katılımcıların izni alınmıştır. Yüz yüze yapılmış olan anketi dolduran kişi sayısı ise 124'tür.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde demografik değişkenleri ortaya koymaya yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde “Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği”, üçüncü bölümde “Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği”, dördüncü bölümde ise “Makyavelizm Ölçeği” yer almaktadır. Anket formunda beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Yer alan ifadelerin karşısında kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5 adet katılma derecesi yer almaktadır. Standardizasyonu sağlanmış olan ölçekler nezdinde ise araştırmacı ölçeği geliştiren uzmanların onayını almış ve çalışmanın etik açıdan uygunluğuna yönelik Necmettin Erbakan Üniversitesi'ne yapılan başvurunun kabul edilmesiyle etik onay sürecinden de başarılı bir şekilde uygunluk alınmıştır.

3.5.1. Demografik Değişkenler

Anket formunun birinci bölümü katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde 6 adet soru vardır. Bu bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleğin kaç yıldır yapıldığına ilişkin süre, çalışılan pozisyon ve çalışanların ilgili kurumdaki toplam çalışma süresini öğrenmek amaçlanmıştır.

3.5.2. Örgütsel Çatışma Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde Rahim'in 1983 yılında standardizasyonunu sağladığı ve 1995 yılında Magner ile birlikte geliştirdiği, tarafların çatışma ile başa çıkma yöntemlerini tespit etme amacı taşıyan “Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. ROCI-II olarak adlandırılan bu ölçekte üç temel çatışma yönetim stili bulunur. Bunlar; bütünleştirme-uzlaşma, kaçınma-ödün verme ve hükmetmedir. Ölçekte 22 ifade yer alır. 1, 4, 5, 7, 12, 14, 15, 20, 22, 23 ve 28 numaralı ifadeler ölçeğin bütünleştirme-uzlaşma boyutunu; 11, 13, 16, 17, 19 ve 26 numaralı ifadeler ölçeğin kaçınma-ödün verme boyutunu; 8, 9, 18, 21 ve 25 numaralı

ifadeler ölçeğin hükmetme boyutunu oluşturur (M. Rahim, 1983; M. A. Rahim ve Magner, 1995).

ROCI-II, pek çok dile çevrilerek dünya çapında araştırmalarda kullanılmıştır. Chakrabarty, Brown ve Gilbert (2002), yaptıkları analiz çalışmasında ROCI-II'nin farklı kültürlerde uyarlamalarının 0.59 ile 0.89 arasında değişen güvenilirlik katsayıları olduğunu belirtirken önemli bir sınırlılık üzerinde de durmuşlardır. Buna göre; ROCI-II'nin daha çok erkekler üzerinde uygulandığı bulgusuna erişilen çalışmada ROCI-II'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yeniden yapılması gerektiği vurgulanarak kadın ve erkek popülasyonunun daha dengede olduğu 253 kişilik bir örneklem grubunda çalışılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin alt faktörler düzeyinde güvenilirlik katsayılarının 0.66 ile 0.79 arasında değiştiği keşfedilmiştir (Chakrabarty vd., 2002).

Türkiye'de ise ilk olarak Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin alt faktörler düzeyinde alpha katsayılarının 0.72 ile 0.77 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Bu ölçeğin farklı yıllarda Türkiye'deki çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir (Özmen, 1997).

3.5.3. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde Minibaş'ın (1993) uyarladığı "Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte 30 ifade ve 6 alt boyut yer alır. 1, 4, 5, 6, 7 numaralı ifadeler güçsüzlük boyutunu, 9-14 arasındaki ifadeler anlamsızlık boyutunu, 15-18 arasındaki ifadeler normsuzluk boyutunu, 20, 21, 22, 24, 25 numaralı ifadeler kendinden uzaklaşma boyutunu, 27-31 arasındaki ifadeler çevreden uzaklaşma boyutunu, 32-36 arasındaki ifadeler işten uzaklaşma boyutunu oluşturur. Minibaş (1993), doktora tezinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı alt ölçekler bazında işten uzaklaşma boyutu için 0.76, normsuzluk boyutu için 0.70, anlamsızlık boyutu için 0.80, çevreden uzaklaşma boyutu için 0.79, kendinden uzaklaşma boyutu için 0.86, güçsüzlük boyutu için 0.81 olarak ölçmüştür. Günsal (2010) da yaptığı çalışmasında aynı ölçeği kullanmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0.98 olarak tespit etmiştir. Kaygın ve Zengin ise 2016 yılında kullandıkları bu ölçek için güvenilirlik katsayısının yaklaşık olarak 0.91 olduğunu belirterek ölçeğin güçlü yönüne vurgu

yapmıştır (Kaygın ve Zengin, 2016). Benzer şekilde Demirgöl (2021) de çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0.96 olduğunu belirtmiştir.

3.5.4. Makyavelizm Ölçeği

Anket formunun son bölümünde Dahling, Levy ve Whitaker'in (2009) geliştirdiği ve Ülbeği (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan 16 ifadeden oluşan "Makyavelizm Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin ilk 1., 2., 3., 4., 5., maddeleri "ahlaki yoksunluk"; 6., 7., 8. maddeleri "statü arzusu"; 10., 11., 12., 13. maddeleri "diğerlerine güvensizlik" ve 14., 15., 16. maddeleri de "kontrol arzusu" alt boyutlarını oluşturmaktadır. Ülbeği (2016) yapmış olduğu çalışmasında güvenilirlik katsayısını ahlaki yoksunluk boyutunda 0.86; diğerlerine güvensizlik boyutunda 0.83; kontrol arzusu boyutunda 0.80; statü arzusu boyutunda ise 0.82 olarak tespit etmiştir. Üşümüş de (2021) yapmış olduğu çalışmasında aynı ölçeği kullanmıştır. Ölçeğin geneli için bu katsayıyı 0.90 olarak tespit etmiştir. Ahlaki yoksunluk boyutunda 0.83; statü arzusu boyutunda 0.81; diğerlerine güvensizlik boyutunda 0.86; kontrol arzusu boyutunda ise bu katsayıyı 0.74 olarak tespit etmiştir. Aynı ölçeği Sungur (2017) yapmış olduğu makale çalışmasında kullanmıştır. Ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısını 0.88 olarak tespit etmiştir. Ahlaki yoksunluk boyutunda 0.86; statü arzusu boyutunda 0.82; diğerlerine güvensizlik boyutunda 0.83; kontrol arzusu boyutunda ise güvenilirlik katsayısını 0.80 olarak tespit etmiştir.

3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine yönelik kapsamı belirlemesi açısından önemli bir nitelik taşımaktadır. İlgili varsayım ve sınırlılıklar ile araştırmacı, araştırmanın doğası ve kapsamı gereği sınırlandırıldığı hususları ve bunların bir kısmını gidererek araştırmaya geçerlik kazandırabileceği varsayımları ifade etmektedir (Baltacı, 2020). Bu doğrultuda mevcut çalışmanın varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmıştır.

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının araştırmanın amacını ortaya koymak için uygun olduğu varsayılmıştır.

- Ankete katılanların soruları samimi ve doğru bir biçimde cevapladıkları varsayılmıştır.
- Örneklem sayısının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları:

- Araştırma, tek bir firmayla sınırlıdır.
- Araştırma sonuçları araştırmanın yapıldığı süre ile sınırlıdır.

3.7. Veri Analizi

Tezin bu bölümünde veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

3.7.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Yapı geçerliliği, ölçekten elde edilen sonuç ve bu sonucun bağlantılı olduğu durumların açıklanmasını sağlamaktadır (Akyüz, 2018). Ölçekteki maddelerin belirlenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğünü kapsar. Geliştirilen ölçeklerin yapı geçerliliğini saptamak amacı ile doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Analiz yapılmadan önce örneklem sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir.

Faktör analizinde örneklemin yeterli olup olmadığını belirlemek amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Sonucun 1'e yaklaşması mükemmel, 0.50'nin altında olması ise kabul edilemez olarak değerlendirilir. Evrendeki dağılım ise Barlett testi ile analiz edilmiştir. Ölçeğin KMO katsayısının 0.50'nin üzerinde, Barlett testi anlamlılık değerinin ise 0.00 olduğu belirlenmiştir. Bu durum, katılımcılardan elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacı ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte döndürülmüş (Component Matrix) ve asal eksenlere göre döndürülmüş (Rotated Component Matrix-Varimax) temel bileşenler analizi yapılmıştır. Bu analiz ile ölçekteki bir maddenin belli bir faktörde gösterilmesi için şartların sağlanması amaçlanmıştır. Söz konusu değerlerde maddelerin faktördeki yük değerinin 0.35'in üzerinde olması ve diğer faktörlerdeki yük değerinden de 0.10 oranında yüksek olması gerekir. Çalışmada kullanılan ölçekler için yapılan faktör

analizi sonucuna göre KMO katsayısının 0.50 üzerinde, Barlett anlamlılık katsayısının ise 0.00 şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada verilerin normal dağılım koşullarına uyumlu olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 3.1. Verilerin Normalliğine İlişkin Tek Örnekli Kolmogrov-Smirnov Testi.

		Çatışma Toplam	Örgütsel Yabancılaşma Toplam	Makyavelizm Toplam
N		126	126	126
Normal Parametreler (a, b)	Ortalama	3,33	3,21	3,34
	Standart Sapma	0,46	0,70	0,69
En Ekstrem Farklar	Kesinlik	0,07	0,08	0,05
	Pozitif	0,05	0,08	0,05
	Negatif	-0,07	-0,04	-0,04
Kolmogorov-Smirnov Z		0,83	0,89	0,66
P		0,49	0,39	0,77

a. Normal dağılım.

b. Veri seti hesaplamaları

Kolmogrow smirnow testine göre $p > 0,05$ ise normal dağılım gösterir. Buna göre $p > 0,05$ olduğu için ölçek puanları normal dağılım göstermektedir.

Tablo 3.2. Ölçekte Yapılan Değişiklikler.

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı	Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analiz Türü
Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği	28	6	Doğrulayıcı Faktör Analizi
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	36	6	Doğrulayıcı Faktör Analizi
Makyavelizm Ölçeği	16	1	Doğrulayıcı Faktör Analizi

SPSS 22 programı ile ölçeklerin tümüne doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin geçerli olup olmadığını test etmek için oluşturulmuş olan ölçüm modellerinin faktör yükleri incelenmiştir. Aynı ifadenin birkaç alt faktör altında toplanması sebebi ile Çatışma Yönetim Tarzları ölçeği 3 alt boyut, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği 6 alt boyut ve Makyavelizm Ölçeği 4 alt boyuttan oluşur. Çatışma Yönetim Tarzları ölçeğinden 6, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinden 6 ve Makyavelizm Ölçeğinden 1 adet ifade çıkartılmıştır.

3 alt boyuttan oluşan Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeğinden “ödünç verme-kaçınma” alt boyutundan “**2.**Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarımı karşılamaya çalışırım.”, “**10.**Genellikle iş arkadaşlarımla isteklerine uyarırım.”, “**24.** İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.”, **3.** Zor durumda bırakılmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmamı kendime saklarım.”, “**6.** Genellikle iş arkadaşlarımla farklılıklarımı açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım.”, “**27.** İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.” ifadeleri çıkartılmıştır.

6 alt boyuttan oluşan Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinde anlamsızlık alt boyutundan “**8.** İşim bana ilginç bir iş olarak gelmiyor.” kendinden uzaklaşma alt boyutundan “**23.** İşime kendimden bir şey katamıyorum.”, “**26.** Burada saygı görmüyorum, kendimi değersiz hissediyorum.”, güçsüzlük alt boyutundan “**1.** İşim çok yoğun, bazen insanın gücünü aştığını hissediyorum.”, “**2.** Hemen her yaptığım iş denetimden geçiyor.” ve “**3.** İşimde üstüme danışmadan karar alamıyorum.” ifadeleri çıkartılmıştır.

4 alt boyuttan oluşan Makyavelizm Ölçeğinden diğerlerine güvensizlik alt boyutundan “**9.** İnsanlar yalnızca kişisel çıkarla motive olur.” ifadesi çıkartılmıştır.

Tablo 3.3. Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu.

		Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha katsayısı
	5	0,833	
	23	0,800	
	4	0,784	
	14	0,769	
	1	0,766	
Bütünleştirme-Uzlaşma	20	0,760	0,925
	15	0,755	
	28	0,748	
	12	0,711	
	7	0,692	
	22	0,625	
Varyans Açıklama Yüzdesi %30,033			
	13	0,754	0,776
	24	0,666	
Ödün Verme-Kaçınma	26	0,649	
	19	0,593	
	17	0,574	
	16	0,561	
Varyans Açıklama Yüzdesi %12,709			
	9	0,746	0,783
	8	0,713	
Hükmetme	25	0,609	
	21	0,604	
	18	0,591	
Varyans Açıklama Yüzdesi %10,996			

KMO=0,823, Bartlett Testi-Ki-Kare: 1431,539, df: 231, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=53,738, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,839

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,591 ile 0,833 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 3 boyuttan oluştuğu görülür. Faktörün toplam varyans değeri %53,738'dir. Bartlett's testine göre ise p değerinin (sig.)=0.00<0.05 olması verilerin birbiri ile ilişkili ve faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu belirtir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.3.'de gösterilmiştir. Güvenirlik analizinde Cronbach's Alpha (α) katsayı değeri 0-1 arasında değişmektedir. Bu değer 0.00-0.40 arasında olması ölçeğin güvenilir olmadığı, 0.40-0.60 arasında olması düşük güvenilir olduğu, 0.60-0.80 arasında olması güvenilir olduğu, 0.80-1.00 arasında olması ise yüksek derecede güvenilir olduğu şeklinde değerlendirilir (Tavşancıl, 2005). Araştırma sonuçları ele alındığında ölçeğin

güvenirlilik katsayısı 0,839 olarak bulunmuş olup içsel tutarlılıklarının iyi olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.4. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu.

		Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha katsayısı
Güçsüzlük	4	0,638	0,790
	5	0,646	
	6	0,797	
	7	0,717	
Varyans Açıklama Yüzdesi %11,865			
Anlamsızlık	9	0,765	0,760
	10	0,480	
	11	0,626	
	12	0,739	
	13	0,510	
Varyans Açıklama Yüzdesi %11,492			
Normsuzluk	15	0,629	0,825
	16	0,728	
	17	0,785	
	18	0,712	
	19	0,585	
Varyans Açıklama Yüzdesi %10,874			
Kendinden uzaklaşma	20	0,778	0,824
	21	0,453	
	22	0,604	
	23	0,411	
	24	0,367	
	25	0,451	
Varyans Açıklama Yüzdesi %10,116			
Çevreden uzaklaşma	27	0,542	0,842
	28	0,666	
	29	0,801	
	30	0,749	
	31	0,435	
Varyans Açıklama Yüzdesi %9,908			
İşten uzaklaşma	32	0,840	0,836
	33	0,582	
	34	0,391	
	35	0,830	
	36	0,475	
Varyans Açıklama Yüzdesi %8,975			

KMO=0,801, Bartlett Testi-Ki-Kare: 2156,517, df: 435, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=63,229, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,921

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,367 ile 0,833 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 6 boyutlu olduğu görülür. Faktörün toplam varyans değeri % 63,229'dur. Bartlett's testine göre p değerinin (sig.)=0.00<0.05 olması verilerin ilişkili

olduğu ve faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir. Çalışmada Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.4.'te verilmiştir. Güvenirlik analizinde Cronbach's Alpha (α) katsayı değeri 0-1 arasında değişmektedir. Bu değerin 0.00-0.40 arasında olması ölçeğin güvenilir olmadığı, 0.40-0.60 arasında olması düşük güvenilir olduğu, 0.60-0.80 arasında olması güvenilir olduğu şeklinde değerlendirilir (Tavşancıl, 2005). Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı değerinin 0,921 olduğu ve içsel tutarlılıklarının iyi olduğu görülür.

Tablo 3.5. Makyavelizm Ölçeğine Ait Faktör Yükleri Tablosu.

		Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha Katsayısı
Ahlaki yoksunluk	1	0,649	0,829
	2	0,723	
	3	0,838	
	4	0,712	
	5	0,756	
Varyans Açıklama Yüzdesi %20,761			
Statü arzusu	6	0,664	0,704
	7	0,754	
	8	0,792	
Varyans Açıklama Yüzdesi %17,041			
Diğerlerine güvensizlik	10	0,707	0,759
	11	0,835	
	12	0,520	
	13	0,750	
Varyans Açıklama Yüzdesi %13,272			
Kontrol arzusu	14	0,691	0,824
	15	0,628	
	16	0,654	
Varyans Açıklama Yüzdesi %11,610			

KMO=0,875, Bartlett Testi-Ki-Kare: 705,225, df:105, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=62,685, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,851

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,520 ile 0,838 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 4 boyutlu olduğu görülmektedir. Faktörün toplam varyans değeri % 62,685'dir. Bartlett's testine göre p değerinin (sig.)=0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğu ve faktör analizine uygun olduğu anlamına gelir. Çalışmada Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda olması değişkenler arasındaki ilişkinin

güçlü olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.5.'te verilmiştir. Güvenirlik analizinde Cronbach's Alpha (α) katsayı değeri 0-1 arasında değişmektedir. Bu değer 0.00-0.40 arasında olması ölçeğin güvenilir olmadığı, 0.40-0.60 arasında olması düşük güvenilir olduğu, 0.60-0.80 arasında olması güvenilir olduğu, 0.80-1.00 arasında olması ise yüksek derecede güvenilir olduğu şeklinde değerlendirilir (Tavşancıl, 2005). Sonuçlar incelendiğinde güvenilirlik katsayısının 0,851 olduğu ve içsel tutarlılıklarının iyi olduğu görülür.

Araştırmada hipotezlerin test edilmesi amacı ile betimsel analizler ve basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar incelenerek araştırma doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.7.2. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim vb, bilgilerine ilişkin sorulara vermiş oldukları cevapların frekans sayıları ve yüzdeler Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri.

Katılımcıların Demografik Özellikleri		F	%
Yaş	25 Yaş ve Altı	18	14,3
	26-35 Yaş	53	42,1
	36-45 Yaş	40	31,7
	46-55 Yaş	15	11,9
	Toplam	126	100,0
Eğitim Durumları	İlköğretim	5	4,0
	Ortaöğretim	20	15,9
	Lise	70	55,6
	Ön lisans	23	18,3
	Lisans	8	6,3
	Toplam	126	100,0
Meslekteki Tecrübe	1 yıldan az	12	9,5
	1-5 Yıl	43	34,1
	6-10 Yıl	41	32,5
	11-15 Yıl	15	11,9
	16 Yıl ve üzeri	15	11,9
	Toplam	126	100,0
Kurumdaki Tecrübe	1 yıldan az	25	19,8
	1-5 Yıl	50	39,7
	6-10 Yıl	37	29,4
	11-15 Yıl	12	9,5
	16 Yıl ve üzeri	2	1,6
	Toplam	126	100,0

Not: f: Frekans sayısı, %: Yüzdelerik değer

Tablo 3.6. incelendiğinde araştırmaya katılanların %14,3'ünün 25 yaş ve altı, %42,1'inin 26-35 yaş aralığı, %31,7'sinin 36-45 yaş aralığı, %11,9'unun 46-55 yaş aralığı ve % 14,3'ünün 56 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim dağılımı incelendiğinde ise %4'ünün ilköğretim mezunu, %15,9'unun ortaokul mezunu, %55,6'sının lise mezunu, %18,3'ünün ön lisans mezunu ve %6,3'ünün lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Mesleki tecrübeleri incelendiğinde ise, %9,5'inin 1 yıldan az, %34,1'inin 1-5 yıl, %32,5'inin 6-10 yıl, %11,9'unun 11-15 yıl ve %11,9'unun 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların kurumdaki tecrübeleri incelendiğinde, %19,8'inin 1 yıldan az, %39,7'sinin 1-5 yıl, %19,4'ünün 6-10 yıl, %9,5'inin 11-15 yıl ve %1,6'sının 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.7. Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler.

	n	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Bütünleştirme- Uzlaşma	5	126	1,00	5,00	4,02	1,039
	23	126	1,00	5,00	4,06	0,897
	4	126	1,00	5,00	3,99	1,249
	14	126	1,00	5,00	4,07	0,948
	1	126	1,00	5,00	4,02	1,271
	20	126	1,00	5,00	3,88	0,968
	15	126	1,00	5,00	4,15	0,895
	28	126	1,00	5,00	4,09	0,988
	12	126	1,00	5,00	4,25	0,826
	7	126	1,00	5,00	4,11	0,957
	22	126	1,00	5,00	3,54	1,150
Ödün verme- Kacınma	13	126	1,00	5,00	1,71	0,884
	24	126	1,00	5,00	2,44	0,976
	26	126	1,00	5,00	2,87	1,311
	19	126	1,00	5,00	2,00	1,058
	17	126	1,00	5,00	2,78	1,258
Hükmetme	16	126	1,00	5,00	3,14	1,355
	9	126	1,00	5,00	3,25	1,193
	8	126	1,00	5,00	3,47	1,093
	25	126	1,00	5,00	3,72	1,048
	21	126	1,00	5,00	3,52	1,041
	18	126	1,00	5,00	3,51	1,130

Katılımcıların **Bütünleştirme-Uzlaşma** alt boyutuna ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 3,54-4,25 puan aralığında ve 'yüksek- çok yüksek' ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Bütünleştirme-Uzlaşma alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 4,25 ortalama puan ile” İş arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmek için doğru bilgi alışverişi yaparım.” İfadesi yer alırken, 3,81 ortalama ile en az katılım “Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkarmaya çalışırım.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Ödün verme-Kaçınma** alt boyutuna ilişkin ifadeler verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadeler verdikleri cevapların ortalamalarının 1,71-3,14 puan aralığında ve ‘düşük ve orta’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Ödün verme-Kaçınma** alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,14 ortalama puan ile “İş arkadaşlarımla uyuşmazlıktan uzak dururum.” ifadesi yer alırken, 1,71 ortalama ile en az katılım “ İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğerim.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Hükmetme** alt boyutuna ilişkin ifadeler verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadeler verdikleri cevapların ortalamalarının 3,25-3,72 puan aralığında ve ‘orta-yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Hükmetme** alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,72 ortalama puan ile “Rekabet ortamında kazanmak için gücümü kullanırım.” ifadesi yer alırken, 3,25 ortalama ile en az katılım “Bir kararın kendi lehime olması için otoritemi kullanırım.” ifadesi yer almaktadır.

Tablo 3.8. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.

	N	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Güçsüzlük	4	126	1	5	3,47	1,313
	5	126	1	5	3,67	1,313
	6	126	1	5	3,07	1,387
	7	126	1	5	3,02	1,246
Anlamsızlık	9	126	1	5	4,02	1,173
	10	126	1	5	3,63	1,250
	11	126	1	5	3,33	1,307
	12	126	1	5	3,87	1,216
	13	126	1	5	2,99	1,255
Normsuzluk	15	126	1	5	2,94	1,422
	16	126	1	5	2,74	1,369
	17	126	1	5	2,87	1,461
	18	126	1	5	3,92	1,237
	19	126	1	5	3,65	1,279
Kendinden uzaklaşma	20	126	1	5	3,76	1,394
	21	126	1	5	2,97	1,379
	22	126	1	5	3,82	1,311
	23	126	1	5	3,07	1,346
	24	126	1	5	2,90	1,276
	25	126	1	5	2,76	1,329
Çevreden uzaklaşma	27	126	1	5	2,17	1,185
	28	126	1	5	2,87	1,252
	29	126	1	5	2,87	1,290
	30	126	1	5	2,71	1,187
	31	126	1	5	2,61	1,277
İşten Uzaklaşma	32	126	1	5	2,83	1,319
	33	126	1	5	3,64	1,196
	34	126	1	5	4,04	1,091
	35	126	1	5	2,98	1,347
	36	126	1	5	3,47	1,349

Katılımcıların **Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği** “**Güçsüzlük**” alt boyutuna ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 3,02-3,67 puan aralığında ve ‘orta-yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Güçsüzlük** alt boyutuna ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,67 ortalama puan ile “Bu işte emeğimin boşa harcandığını hissediyorum.” ifadesi yer alırken, 3,02 ortalama ile en az katılım “Ne kadar uğraşırsam uğraşayım burada kişisel gücümü ortaya koyamıyorum.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Anlamsızlık** alt boyutuna ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarının 2,99-4,02 puan aralığında ve ‘orta ve yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Anlamsızlık** alt boyutuna ilişkin ifadelerine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 4,02 ortalama puan ile “İş arkadaşlarımla uyuşmazlıktan uzak dururum.” ifadesi yer alırken, 1,71 ortalama ile en az katılım “İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğirim.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Normsuzluk** alt boyutuna ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarının 2,74-3,92 puan aralığında ve ‘orta-yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Normsuzluk** alt boyutuna ilişkin ifadelerine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,92 ortalama puan ile “Bana saçma gelen kurallara eğer elimdeyse uymam.” ifadesi yer alırken, 2,74 ortalama ile en az katılım “İnsanın gücünü ortaya koyabilmesi için kuralları çiğnemesi gerekebilir.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Kendinden uzaklaşma** alt boyutuna ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarının 2,76-3,82 puan aralığında ve ‘orta-yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Kendinden uzaklaşma** alt boyutuna ilişkin ifadelerine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,82 ortalama puan ile “İş yerindeki ben ile iş dışındaki ben arasında oldukça büyük fark var.” ifadesi yer alırken, 2,76 ortalama ile en az katılım “ İşimde asıl kimliğimi yitirdiğimi sanıyorum.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Çevreden uzaklaşma** alt boyutuna ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarının 2,17-2,87 puan aralığında ve ‘düşük-orta’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Çevreden uzaklaşma** alt boyutuna ilişkin ifadelerine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 2,87 ortalama puan ile “İş yerindeki insanlarla ilişkilerim çok yüzeysel.” ve “İş yerindeki insanlar beni çok sıkıyor.” ifadeleri yer alırken, 2,17 ortalama puan ile en az katılım “İş yerinde kendimi yalnız hissediyorum, arkadaşlık kurabileceğim kimse yok.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **İşten Uzaklaşma** alt boyutuna ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 2,83-4,04 puan aralığında ve ‘orta-yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **İşten Uzaklaşma** alt boyutuna ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 4,04 ortalama puan ile “Çoğunlukla işten çıkış saatlerini sabırsızlıkla beklerim.” ifadesi yer alırken, 2,83 ortalama puan ile en az katılım “İmkan olsa şu anda işten ayrılırdım.” ifadesi yer almaktadır.

Tablo 3.9. Makyavelizm Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler.

	N	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Ahlaki yoksunluk	1	126	1	5	3,07	1,611
	2	126	1	5	2,52	1,468
	3	126	1	5	2,28	1,300
	4	126	1	5	2,59	1,449
	5	126	1	5	2,86	1,401
Statü arzusu	6	126	1	5	4,04	1,023
	7	126	1	5	4,00	1,166
	8	126	1	5	4,46	0,855
Diğerlerine güvensizlik	10	126	1	5	2,84	1,311
	11	126	1	5	2,81	1,288
	12	126	1	5	3,81	1,136
	13	126	1	5	2,80	1,159
Kontrol arzusu	14	126	1	5	2,70	1,387
	15	126	1	5	4,38	0,828
	16	126	1	5	3,39	1,397

Katılımcıların **Makyavelizm Ölçeği “Ahlaki yoksunluk”** alt boyutuna ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 2,28-3,07 puan aralığında ve ‘düşük-orta’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Ahlaki yoksunluk** alt boyutuna ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,07 ortalama puan ile “Başarıya ulaşmamda yardımcı olacağına inanırsam etik davranmamaya istekliyimdir.” ifadesi yer alırken, 2,28 ortalama ile en az katılım “Yakalanma şansım düşükse hile yaparım.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **“Statü arzusu”** alt boyutuna ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 4,00-4,46 puan aralığında ve ‘yüksek-çok yüksek’ ölçek

değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Statü arzusu** alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 4,46 ortalama puan ile “Günün birinde zengin ve güçlü olmak isterim.” ifadesi yer alırken, 4,00 ortalama ile en az katılım “Servet biriktirmek benim için önemli bir hedeftir.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların “**Diğerlerine güvensizlik**” alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarının 2,80-3,81 puan aralığında ve ‘orta-yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Diğerlerine güvensizlik** alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,81 ortalama puan ile “İşyerinde herhangi bir zayıflık gösterirsem diğer insanlar bundan faydalanır.” ifadesi yer alırken, 2,80 ortalama ile en az katılım “Diğer insanlar her zaman benim aleyhime olan durumlardan istifade etmeyi planlar.” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların “**Kontrol arzusu**” alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların ortalamalarının 2,70-4,38 puan aralığında ve ‘orta-yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. **Kontrol arzusu** alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 4,38 ortalama puan ile “Durumu kontrol altında tutmaktan hoşlanırım.” ifadesi yer alırken, 2,70 ortalama ile en az katılım “Kişiler arası durumlarda emir vermek hoşuma gider.” ifadesi yer almaktadır.

Araştırma modeline uygun olarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

3.7.3. Basit Doğrusal İlişki Analizleri

Tezin amacına yönelik olarak test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.10. Örgütsel Çatışma ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Tablosu.

		Çatışma Toplam	Örgütsel Yabancılaşma Toplam
Çatışma Toplam	Pearson Korelasyonu	1	0,167
	P		0,062
	N	126	126
Örgütsel Yabancılaşma Toplam	Pearson Korelasyonu	0,167	1
	P	0,062	
	N	126	126

Örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($r(126)=,167$, $p>0,01$). Buna göre H1 hipotezi reddedilmiş olup değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Literatür incelendiğinde örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Akca (2020) “İş-Aile Çatışması, Yabancılaşma ve Psikolojik Belirtiler: Lojistik İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı nicel çalışmada, regresyon analizinde bireylerin çatışma algısının yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemiştir. Analiz sonucunda çatışmanın yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Çatışmanın yabancılaşma üzerindeki pozitif etki katsayısının 0.40 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik ulusal literatürde çeşitli çalışmalara rastlanabilmektedir. Bunlardan bir diğeri de Demirgöl (2020)’ün 406 kişi ile yaptığı nicel çalışmasıdır. Buna göre; örgütsel çatışma, örgütsel yabancılaşmadaki varyansın %16.4’ünü açıklayabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Korkmaz ve Aydemir (2015) Zonguldak’ta özel sektörde çalışanlarla yaptığı çalışmada örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu, ilgili değişkenlerin toplam varyanslarının %32’sinin açıklanmasında etkili olduklarını belirtmiştir.

H1a: Bütünleştirme-uzlaşma alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.11. Bütünleştirme-Uzlaşma Alt Boyutu ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Tablosu.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Anova		R
		B	Hata Standart				F	P	
1	Sabit	4,287	0,321		13,342	0,000	11,570	0,001(a)	0,292
	Büt-Uz	267	0,079	-0,292	-3,402	0,001			

Not; R2 =,085; Düz R2=0,072 F(1,124)= 11,570<.01, R; Korelasyon katsayısı

Örgütsel çatışma alt boyutu olan bütünleştirme-uzlaşma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonucuna göre bütünleştirme-uzlaşma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r(126)=,292$ $p<0,01$). Buna göre H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Bütünleştirmede çatışmanın derinine inilerek nedenleri araştırılır ve bunların yok edilmesi için çaba sarf edilir (Kılınç, 1986). Buna göre bütünleştirmenin uygulandığı bir örgütte yabancılaşma düzeyi azalır. Çünkü bütünleştirme ile tarafların tatmin edilmesi amaçlanır.

Uzlaşmada taraflar birtakım tavizler vermektedir. Burada kararlar alınarak taraflar arasında paylaşılır. Uzlaşmada taraflar aynı hedef için birlikte hareket ederler (Kalaner vd., 2020). Tarafların birlikte hareket etmesine bağlı olarak yabancılaşma düzeylerinde azalma meydana gelir.

Örgütsel çatışma alt boyutu olan bütünleştirme-uzlaşmanın örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)= 11,570<0,01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkinin regresyon denklemi örgütsel yabancılaşma= $4,287x+0,267$ (bütünleştirme-uzlaşma) şeklindedir. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0,072'tir. Bu değere göre, örgütsel yabancılaşma üzerindeki %7,2'lik artış bütünleştirme-uzlaşma alt boyutuna bağlıdır.

H1b: Kaçınma-ödün verme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.12. Kaçınma-Ödün Verme Alt Boyutu ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Tablosu.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Anova		R
		B	Hata Standart	Beta			F	p	
1	Sabit	3,694	0,216		17,063	0,000	5,367	0,022	0,204
	Kaçınma-Ödün verme	0,193	0,083	-0,204	-2,317	0,022			

Not; $R^2=0,041$; Düz $R^2=0,034$ $F_{(1,124)}= 5,367<.05$ R; Korelasyon katsayısı

Örgütsel çatışma alt boyutu olan kaçınma-ödün verme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Kaçınma-ödün verme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r(126)=0,204$ $p<0,01$). Buna göre H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Literatür incelendiğinde örgütsel çatışmanın alt boyutu olan kaçınma-ödün verme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin oranı kaçınma alt boyutu için $r^2=0,016$ ($p<0,01$), ödün verme alt boyutu için ise $r^2=,021$ ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir (Demirgöl, 2021).

Örgütsel çatışma alt boyutu olan kaçınma-ödün vermenin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)=5,367<0.05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi örgütsel yabancılaşma= $3,694+0,193$ (kaçınma-ödün verme) şeklindedir. Analiz sonucunda düzeltilmiş r^2 değeri $0,034$ 'tür. Bu değere göre, örgütsel yabancılaşma üzerindeki %3,4'lük artış kaçınma-ödün verme alt boyutuna bağlıdır.

H1c: Hükmetme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.13. Hükmetme Alt Boyutu ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Tablosu.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Anova		R	
		B	Standart Hata	Beta			F	p		
										1
	Hükmetme	0,192	0,085	0,198	2,248	0,026				0,198

Not; R2 =,039; Düz R2=0,031 F(1,124)= 5,052<.05, R; Korelasyon katsayısı

Örgütsel çatışma alt boyutu olan hükmetme ile örgütsel yabancılaşma arasında ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hükmetme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r(126)=0,198$ $p<0,01$). Buna göre H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Literatür incelendiğinde hükmetme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre bu oran $r^2=,048$, $p<0,01$ 'dir. Hükmetme, toplam varyansın %4,8'ini açıklamaktadır.

Örgütsel çatışma alt boyutu olan hükmetmenin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)=5,052<0,05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişki regresyon denklemi Örgütsel yabancılaşma= $2,543+0,192$ (hükmetme) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri 0,031'dir. Bu değere göre, örgütsel yabancılaşma üzerindeki %3,1'lik artış hükmetme alt boyutuna bağlıdır.

H2: Örgütsel çatışma ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.14. Örgütsel Çatışma ile Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyonu.

		Makyavelizm Toplam	Çatışma Toplam
Makyavelizm Toplam	Pearson Korelasyonu	1	0,022
	p		0,807
	N	126	126
Çatışma Toplam	Pearson Korelasyonu	0,022	1
	p	0,807	
	N	126	126

Literatür incelendiğinde örgütsel çatışma ile Makyavelizm arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda araştırma olduğu görülür. İlgili araştırmalar irdelendiğinde Demirgül (2021)'ün örgütsel çatışma ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirttiği, Aybar (2016) ve Yücel (2019)'in ise iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaştığı görülmektedir. Dolayısıyla literatürdeki bulguların birbirinden farklı sonuçlara ulaştığı ve bu bağlamın aydınlatılması gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel çatışma ile Makyavelizm arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları örgütsel çatışma ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir ($r(126)=,022$, $p>0,01$). Bu sonuca göre H2 hipotezi reddedilmiş olup değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H2a: Bütünleştirme-uzlaşma alt boyutu ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.15. Bütünleştirme-Uzlaşma Alt Boyutu ile Makyavelizm'e İlişkin Regresyon Tablosu.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Anova		R
		B	Hata Standart				F	p	
1	Sabit	4,040	0,322		12,561	0,000	4,828	0,030	
	Bütünleştirme-Uzlaşma	0,173	0,079	0,194	2,197	0,030			0,194

Not: R2 =,037; Düz R2=0,030 F(1,124)= 4,828<.01, R; Korelasyon katsayısı

Örgütsel çatışma alt boyutu olan bütünleştirme-uzlaşma ile Makyavelizm arasında ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları bütünleştirme-uzlaşma ile Makyavelizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r(126)=0,194$ $p<0,01$). Buna göre H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Bütünleştirmede çatışmanın derinine inilerek nedenleri araştırılır ve bunların yok edilmesi için çaba sarf edilir (Kılınç, 1986). Buna göre bütünleştirmenin uygulandığı bir örgütte bireylerin Makyavelist kişilik düzeylerinde azalma yaşanır. Çünkü bütünleştirme ile her iki taraf tatmin edilmeye çalışılır.

Uzlaşmada taraflar bazı şeylerden taviz vermektedir. Burada kararlar alınarak taraflar arasında paylaşılır. Uzlaşmada taraflar aynı hedef için birlikte hareket ederler (Kalaner vd., 2020). Tarafların birlikte hareket etmesine bağlı olarak Makyavelizm düzeylerinde azalma meydana gelir.

Örgütsel çatışma alt boyutu olan bütünleştirme-uzlaşmanın Makyavelizm üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)=4,828 < 0.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişki regresyon denklemi $Makyavelizm=4,040+0,173$ (bütünleştirme-uzlaşma) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri 0,030'dur. Bu değere göre, Makyavelizm üzerindeki %3'lük değişim bütünleştirici-uzlaşma alt boyutuna bağlıdır.

H2b: Kaçınma-ödün verme alt boyutu ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.16. Kaçınma-Ödün Verme Alt Boyutu ile Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyonu.

		Makyavelizm Toplam	Kaçınma-Ödün verme
Makyavelizm Toplam	Pearson Korelasyonu	1	-0,091
	P		0,310
	N	126	126
Kaçınma-Ödün verme	Pearson Korelasyonu	-0,091	1
	p	0,310	
	N	126	126

Örgütsel çatışma alt boyutu olan kaçınma-ödün verme ile Makyavelizm arasında ilişki olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kaçınma-ödün verme ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir ($r(126)=-,091$ $p>0,01$). Bu sonuca göre H2b hipotezi reddedilmiştir.

Literatür incelendiğinde Özsoy (2017) çalışmasında kaçınma ile Makyavelizm arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ödün verme ile Makyavelizm arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığını saptamıştır.

Özcihan (2014) çalışmasında ödün verme ile Makyavelizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu, kaçınma ile Makyavelizm arasında ise herhangi bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

H2c: Hükmetme alt boyutu ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.17. Hükmetme Alt Boyutu ile Makyavelizm'e İlişkin Regresyon Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Anova		R
		B	Standart Hata	Beta			F	p	
1	Sabit	2,218	0,285		7,773	0,000	6,315	0,000	
	Hükmetme	0,323	0,080	0,341	4,039	0,000			0,341

Not: R² =,116; Düz R²=0,109 F(1,124)= 16,315<.01, R; Korelasyon katsayısı

Örgütsel çatışma alt boyutu olan hükmetme ile Makyavelizm arasında ilişki olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hükmetme ile Makyavelizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (r(126)=0,341 p<0,01). Buna göre H2c hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Özsoy (2017), çalışmasında hükmetme ile Makyavelizm arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Özcihan (2014) ise çalışmasında Makyavelizm ile hükmetme arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmiştir.

Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetmenin Makyavelizm üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F(1,124)= 16,315 <0.01). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişki regresyon denklemi Makyavelizm=2,218+0,323 (hükmetme) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R² değeri 0,109'dur. Bu değere göre, Makyavelizm üzerindeki %10,9'luk değişim hükmetme alt boyutuna bağlıdır.

H3: Makyavelizm ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

Tablo 3.18. Makyavelizm ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Regresyon Tablosu.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Anova		R
		B	Standart Hata	Beta			F	p	
1	Sabit	1,047	0,244		4,296	0,000	82,440	0,000	
	Makyavelizm	0,648	0,071	0,632	9,080	0,000			0,632

Not; R2 =,399; Düz R2=0,394 F(1,124)= 82,440 <.01, R; Korelasyon katsayısı

Örgütsel yabancılaşma ve Makyavelizm arasındaki ilişki pek çok çalışmada dolaylı olarak çalışılmış faktörlerdir. Makyavelist özelliklerin örgütsel çatışma üzerindeki rolüne paralel olarak pek çok çalışmada Makyavelizm'in örgütsel yabancılaşmaya neden olduğu ileri sürülmüştür. Uluslararası literatürde de benzer örüntülerin olduğu gözlenmektedir.

İran'da yapılan bir çalışmada Makyavelist tutum ve davranışların iş stresini büyük ölçüde artırdığı ve bunun da örgütsel yabancılaşmaya neden olduğu ifade edilmiştir (Hammali ve NastiEzaiE, 2022). Bir diğer çalışmada da Makyavelist tutumun yıkıcı bir davranış stili olduğu üzerinde durularak örgütsel yabancılaşmaya neden olduğu vurgulanmıştır (Erickson, Nassirzadeh ve Shaw 2014). Benzer şekilde McHoskey (1999) de Birleşik Krallık'ta 70 kişiyle yaptığı bir çalışmada Makyavelist liderliğin örgütsel yabancılaşmayı anlamlı derecede artırdığını belirtmiştir. Dünyanın farklı noktaları için örgütsel yabancılaşma ile Makyavelizm arasında bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bu durumun Türkiye ekseninde ele alınarak aydınlatılabilmesi için H3 hipotezi belirlenmiş ve örgütsel yabancılaşma ile Makyavelizm arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır.

Makyavelizm ile örgütsel yabancılaşma arasında ilişki olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Makyavelizm ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r(126)=0,632$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Makyavelizm'in örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)= 82,440 <.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişki regresyon denklemi Örgütsel yabancılaşma= $1,047+0,648$

(Makyavelizm) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri 0,394'tür. Bu değere göre, örgütsel yabancılaşma üzerindeki % 39,4'lük değişim Makyavelizm'e bağlıdır.

Tablo 3.19. Örgütsel Yabancılaşma ile Makyavelizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyonu.

		Örgütsel Yabancılaşma Toplam	Makyavelizm Toplam
Örgütsel Yabancılaşma Toplam	Pearson Korelasyonu	1	0,632(**)
	P		0,000
	N	126	126
Makyavelizm Toplam	Pearson Korelasyonu	0,632(**)	1
	P	0,000	
	N	126	126

** p<0,01

H4: Örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide Makyavelizm'in düzenleyici rolü vardır.

Tablo 3.20. Örgütsel Yabancılaşma ile Makyavelizm'e İlişkin Betimsel İstatistikler.

	Ortalama	Standart Sapma	N
Makyavelizm Toplam	3,3463	0,69277	126
Örgütsel Yabancılaşma Toplam	3,2137	0,70989	126

Düzenleyici ilişkiyi inceleyebilmek için öncelikle varsayımlar test edilmiş ve ardından regresyon analiziyle hipotez test edilmiştir. İlk olarak Makyavelizm'in ortama puanının 3.35 ve örgütsel yabancılaşmanın ortalama puanının 3.21 olduğunu gösteren betimsel değerlere yer verilmiştir.

Tablo 3.21. Örgütsel Yabancılaşma ve Makyavelizm'e Yönelik Model Özeti.

Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahminin Standart Hatası	R Kare Değişimi	Değişim İstatistikleri			
						F	Değişimi	df1	df2
1	0,632(a)	0,399	0,394	0,53907	0,399	82,440	1	124	0,000

a .Bağımsız Değişkenler: Sabit, Örgütsel Yabancılaşma Toplam

Düzenleyici etkiye yönelik regresyon analizinde iki basamaklı bir model kurulmuş ve iki basamaklı basit doğrusal regresyon analizleriyle düzenleyici etki test edilmiştir. Model özetinde örgütsel yabancılaşmanın Makyavelizm üzerindeki etkisi görülmektedir. Buna göre örgütsel yabancılaşmanın Makyavelizm üzerinde %39,4'lük

anlamlı ve yordayıcı bir etkisi olduğu görülmektedir. Söz konusu etki, yüksek düzey korelasyona işaret ettiği için model için etkileşim katsayıları hesaplanmış ve böylece çoklu bağlantılılık probleminin etkisi zayıflatılmıştır.

Tablo 3.22. Örgütsel Yabancılaşma ve Makyavelizm Modeline İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalamalar Karesi	F	p
1	Regresyon	23,957	1	23,957	82,440	0,000(a)
	Residual	36,034	124	0,291		
	Total	59,991	125			

a.Bağımsız Değişkenler: Sabit, Örgütsel Yabancılaşma Toplam, b Bağımlı Değişken: Makyavelizm Toplam

Düzenleyici etkiye yönelik regresyon analizinin birinci modelinde bağımsız değişken olarak örgütsel yabancılaşma, bağımlı değişken olarak ise Makyavelizm çalışılmıştır. Tablo 3.22. örgütsel yabancılaşmanın Makyavelizm üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir (F=82,44, p=,00). Bu doğrultuda düzenleyici etkiye yönelik regresyon analizinde birinci model anlamlıdır.

Tablo 3.23. Örgütsel Yabancılaşmanın Makyavelizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize	T	P
		B	Standart Hata	Katsayılar Beta		
1	Sabit	1,364	0,224		6,105	0,000
	Örgütsel Yabancılaşma Toplam	0,617	0,068	0,632	9,080	0,000

a Bağımlı Değişken: Makyavelizm Toplam

Regresyon analizinin varsayımlarının karşılanması ile gerçekleştirilen testte Tablo 3.23.'de ifade edilen ve örgütsel yabancılaşmanın Makyavelizm üzerindeki etkisini gösteren bulgular doğrulanmaktadır. Bu doğrultuda Model 1'deki anlamlılık kabul edilmiş, ardından z katsayıları üzerinden standardize edilmiş değerler türetilerek model 2 analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.24. Standardize Edilmiş Değerler Üzerinden Düzenleyici Etki Analizinde yer Alan Değişkenlerin Korelasyonu.

		Örgütsel Yabancılaşma Toplam	Z Değeri (Çatışma Toplam)	Z Değeri (Makyavelizm Toplam)	Etkileşimsel
Pearson Korelasyonu	Örgütsel Yabancılaşma Toplam	1,000	-0,167	0,632	-0,064
	Z Değeri (Çatışma Toplam)	-0,167	1,000	0,022	0,302
	Z Değeri (Makyavelizm Toplam)	0,632	0,022	1,000	-0,001
	Etkileşimsel	-0,064	0,302	-0,001	1,000
p (1-tailed)	Örgütsel Yabancılaşma Toplam	.	0,031	0,000	0,237
	Z Değeri (Çatışma Toplam)	0,031	.	0,403	0,000
	Z Değeri (Makyavelizm Toplam)	0,000	0,403	.	0,496
	Etkileşimsel	0,237	0,000	0,496	.
N	Örgütsel Yabancılaşma Toplam	126	126	126	126
	Z Değeri (Çatışma Toplam)	126	126	126	126
	Z Değeri (Makyavelizm Toplam)	126	126	126	126
	Etkileşimsel	126	126	126	126

Düzenleyici etkiye tabii tutulan örgütsel yabancılaşma, Makyavelizm ve örgütsel çatışma değerlerine ilişkin standardize değerlerin korelasyonları, çalışmanın diğer bulguları ile örtüşmektedir. Bu çerçevede Model 2'nin özeti Tablo 3.25.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.25. Örgütsel Çatışma ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Makyavelizm'in Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahminin Standart Hatası	R Kare Değişimi	Değişim İstatistikleri			
						F Değişimi	df1	df2	P
1	0,657(a)	0,432	0,423	0,53937	0,432	46,764	2	123	0,000
2	0,657(b)	0,432	0,418	0,54153	0,000	0,020	1	122	0,887

a .Bağımsız Değişkenler: Sabit, Z Değeri (Makyavelizm Toplam), Z Değeri (Çatışma Toplam); b Bağımsız Değişkenler: Sabit, Z Değeri (Makyavelizm Toplam), Z Değeri (Çatışma Toplam), etkileşimsel

Düzenleyici modelin testi için hiyerarşik regresyon analizi bulgularının yorumlanmasında ve rapor edilmesinde yukarıdaki tablolar kullanılmaktadır. Değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarını, ikinci satır ise anlamlılık oranlarını göstermektedir. Bağımlı değişken örgütsel yabancılaşma ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda H4 hipotezi reddedilmiştir.

3.7.4. Fark Analizleri

H5. Kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel çatışmaya bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.26. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışmaya Bakış Açısına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.

Süre	N	Ort.	SS	SD	F	P
1 Yıldan az	25	3,15	0,47			
1-5 yıl	50	3,27	0,44			
6-10 yıl	37	3,44	0,46			
11-15 yıl	12	3,54	0,41	4,121	3,897	0,005
16 yıl ve üzeri	2	4,11	0,62			
Toplam	126	3,33	0,47			

Tablo 3.27. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışmaya Bakış Açısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Analizi.

Yaş Aralığı	1 Yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri
1 Yıldan az					*
1-5 yıl					
6-10 yıl					
11-15 yıl					
16 yıl ve üzeri	*				

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kurumda çalışma süresinin örgütsel çatışma noktasında anlamlı farklılıklar oluşturduğu söylenebilir ($p < .01$). Buna göre; kurum içerisinde farklı yıllarda çalışan çalışanların farklı örgütsel çatışma deneyimleri mevcuttur. İlgili farkların kaynaklandığı ikili grupların keşfedilebilmesi için çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve Tablo 3.27.'de sonuçlar gösterilmiştir.

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel çatışmaya bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{(4,121)} = 2,443, p < .05$). Diğer bir ifadeyle kurumda çalışma

sürelerine göre örgütsel çatışmaya bakış açıları farklılık göstermektedir. H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında 1 yıldan az (Ort.=3,15;SS.=0.47) ve 16 yıl ve üzeri (Ort.=4,11;SS.=0.62), grupları arasında farklılık olduğu gözlenmiştir.

Bu doğrultuda kurum içerisinde daha uzun çalışmanın örgütsel çatışma skorlarının yükselmesiyle ilişkili olduğu değerlendirilebilirken asıl olgunun 1 yıldan az çalışanlardan kaynaklandığı da düşünülebilir. Bu çerçevede 1 yıldan daha az süredir çalışan çalışanlar, kurum içerisinde daha az tecrübeleri olmalarına paralel olarak çatışmacı özelliklerini sergilemiyor olabilir. Öte yandan kurumda yeni çalışmaya başlamış olmaları nedeniyle diğer çalışanlarla yeterince etkileşim geliştirmemiş olmaları da örgütsel çatışmanın azalmasında rol oynayabilir.

H6: Kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel yabancılaşmaya bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.28. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yabancılaşmaya Bakış Açısına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.

Süre	N	Ort.	SS	SD	F	p
1 Yıldan az	25	3,50	0,78			
1-5 yıl	50	3,21	0,73			
6-10 yıl	37	3,15	0,64	4,121	2,787	0,030
11-15 yıl	12	2,75	0,43			
16 yıl ve üzeri	2	3,77	0,30			
Toplam	126	3,21	0,71			

Tablo 3.29. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yabancılaşmaya Bakış Açısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi.

Yaş Aralığı	1 Yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri
1 Yıldan az				*	
1-5 yıl					
6-10 yıl					
11-15 yıl	*				
16 yıl ve üzeri					

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların Kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel yabancılaşmaya bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{(4,121)}=2,787, p<.05$). Diğer bir ifadeyle kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel yabancılaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir. H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında 1 yıldan az (Ort.=3,50; SS.=0.78) ve 11-15 yıl arası (Ort.=2,75; SS.=0.43), grupları arasında farklılık olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel çatışmayı gösteren tek yönlü varyans analizine benzer şekilde örgütsel yabancılaşmanın da daha uzun çalışanlarda mevcut olması, alışma süreciyle doğrudan ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde istihdam olanaklarının yaygınlaşması ve buna bağlı olarak bireylerin istedikleri işleri tercih edebiliyor olması da işe yabancılaşmanın önünde kritik engellerden biri olarak 1 yıldan az çalışan bireylerin daha az yabancılaşma skorlarına sahip olmasını açıklar.

H7: Kurumda çalışma sürelerine göre Makyavelizm'e bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3.30. Kurumda Çalışma Süresine Göre Makyavelizm'e Bakış Açısına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.

Süre	N	Ort.	SS	SD	F	p
1 Yıldan az	25	3,33	0,71			
1-5 yıl	50	3,22	0,65			
6-10 yıl	37	3,38	25,00			
11-15 yıl	12	2,87	0,76	4,121	3,829	0,006
16 yıl ve üzeri	2	4,74	0,12			
Toplam	126	3,35	0,69			

Tablo 3.31. Kurumda Çalışma Süresine Göre Makyavelizm'e Bakış Açısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi.

Yaş Aralığı	1 Yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri
1 Yıldan az					*
1-5 yıl					
6-10 yıl					
11-15 yıl					
16 yıl ve üzeri	*				

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların Kurumda çalışma sürelerine göre Makyavelizm'e bakış açıları arasında anlamlı bir

farklılık bulunmaktadır ($F_{(4,121)}=4,121$, $p<0.05$). Diğer bir ifadeyle kurumda çalışma sürelerine göre Makyavelizm'e bakış açıları farklılık göstermektedir. H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında 1 yıldan az (Ort.=3,33;SS.=0.71) ve 16 yıl ve üzeri (Ort.=4,74;SS.=0.12), grupları arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. 16 yıl ve üzeri çalışanların Makyavelist tutum ve davranışları daha fazla gösteriyor olması buna karşın 1 yıldan az çalışanların daha az Makyavelist eğilimlere sahip olması, güncel konjonktürün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Buna göre; 1 yıldan az çalışan bireylerin kuruma yönelik daha fazla bağlılık göstererek yenilikçiliğe ve takım çalışmasına daha fazla önem verdiği düşünülmektedir. Dolayısıyla 1 yıl ve daha kısa süredir çalışma deneyimine sahip olanların birlikte hareket etme ve takım çalışması olgularına yönelik farkındalığa sahip olmalarının süreci kendileri lehine dönüştürdüğü düşünülmektedir.

Sonuç

Bu araştırmada örgütsel çatışma, örgütsel yabancılaşma ve Makyavelizm konuları ele alınmıştır. Literatürde bu üç kavramın birlikte değerlendirildiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu dolduracağı ve önem teşkil ettiği düşünölmektedir.

Araştırma İSO 500’de yer alan Manisa Modern Ambalaj Firması’nda gerçekteştirilmiştir. Çalışmada yedi tane ana hipotez, altı tane alt hipotez oluşturulmuştur. İlk olarak ölçeklerin güvenirlilik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilir ve normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Geliştirilen ölçeklerin yapı geçerliliğini saptamak amacı ile doğrulamalı faktör analizleri uygulanmıştır. Analiz yapılmadan önce örnekleme sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir. Faktör analizinde örneklemin yeterli olup olmadığını belirlemek amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Evrendeki dağılım ise Barlett testi ile analiz edilmiştir. Ölçeğin KMO katsayısının 0.50’nin üzerinde, Barlett testi anlamlılık değerinin ise 0.00 olduğu belirlenmiştir. Bu durum, katılımcılardan elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacı ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte döndürölmüş (Component Matrix) ve asal eksnelere göre döndürölmüş (Rotated Component Matrix-Varimax) temel bileşenler analizi yapılmıştır. Bu analiz ile ölçekteki bir maddenin belli bir faktörde gösterilmesi için şartların sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler için yapılan faktör analizi sonucuna göre KMO katsayısının 0.50 üzerinde, Barlett anlamlılık katsayısının ise 0.00 şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

SPSS 22 programı ile ölçeklerin tümüne doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin geçerli olup olmadığını test etmek için oluşturulmuş olan ölçüm modellerinin faktör yükleri incelenmiştir. Aynı ifade birkaç alt faktör altında toplandığı için Çatışma Yönetim Tarzları ölçeği 3 alt boyut, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği 6 alt boyut ve Makyavelizm Ölçeği 4 alt boyuta indirgenmiştir. Çatışma Yönetim Tarzları ölçeğinden 6, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinden 6 ve Makyavelizm Ölçeğinden 1 adet ifade çıkartılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,839 olarak tespit edilmiştir. Bu oran ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,921 olarak tespit edilmiştir. Bu oran ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade eder. Makyavelizm Ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0,851 oranında yüksek düzeyde güvenilir olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($r(126)=0,167$, $p>0,01$). Buna göre H1 hipotezi reddedilmiştir.

Bütünleştirme-uzlaşma alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonucuna göre bütünleştirme-uzlaşma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r(126)=0,292$, $p>0,01$). Buna göre H1a hipotezi kabul edilmiştir. Bütünleştirme-uzlaşmanın örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)= 11,570<0,01$). Analiz sonucunda düzeltilmiş R2 değeri 0,072 olarak tespit edilmiştir. Bu değer örgütsel yabancılaşma üzerindeki %7,2'lik artış bütünleştirme-uzlaşma alt boyutuna bağlıdır.

Kaçınma-ödün verme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi sonucuna göre kaçınma-ödün verme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r(126)=,204$ $p<0,01$). Buna göre H1b hipotezi kabul edilmiştir. Kaçınma-ödün vermenin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)= 5,367<0,5$). Analiz sonucunda düzeltilmiş r2 değeri 0,034 olarak tespit edilmiştir. Bu değere göre, örgütsel yabancılaşma üzerindeki %3,4'lük artış kaçınma-ödün verme alt boyutuna bağlıdır.

Hükmetme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi sonucuna göre hükmetme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($r(126)=,198$ $p<0,01$). Buna göre H1c hipotezi kabul edilmiştir. Hükmetmenin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)=5,052<0,05$). Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,031 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre, örgütsel yabancılaşma üzerindeki %3,1'lik artış hükmetme alt boyutuna bağlıdır.

Örgütsel çatışma ile Makyavelizm arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi sonucuna göre çatışma ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r(126)=0,022$, $p>0,01$). Buna göre H2 hipotezi reddedilmiştir.

Bütünleştirme-uzlaşma alt boyutu ile Makyavelizm arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonucuna göre bütünleştirme-uzlaşma ile Makyavelizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r(126)=0,194$ $p<0,01$). Bu doğrultuda H2a hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel çatışma alt boyutu olan bütünleştirme-uzlaşmanın Makyavelizm üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)=4,828<0,01$). Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,030 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre, Makyavelizm üzerindeki %3'lük değişim bütünleştirici-uzlaşma alt boyutuna bağlıdır.

Kaçınma-ödün verme alt boyutu ile Makyavelizm arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonucuna göre kaçınma-ödün verme ile Makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r(126)=-0,091$ $p>0,01$). Buna göre H2b hipotezi reddedilmiştir.

Hükmetme alt boyutu ile Makyavelizm arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonucuna göre hükmetme ile Makyavelizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r(126)=,341$ $p<0,01$). Buna göre H2c hipotezi kabul edilmiştir. Hükmetmenin Makyavelizm üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi

sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)=16,315$ $p<0,01$). Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,109 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre, Makyavelizm üzerindeki %10,9'luk değişim hükmetme alt boyutuna bağlıdır.

Makyavelizm ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonucuna göre Makyavelizm ile yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r(126)=0,632$ $p<0,01$). Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir. Makyavelizm'in örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,124)=82,440$ $p<0,01$). Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,394 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre, örgütsel yabancılaşma üzerindeki % 39,4'lük değişim Makyavelizm'e bağlıdır.

Örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide Makyavelizm'in düzenleyici rolüne ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre çatışma ile yabancılaşma arasındaki ilişkide Makyavelizm'in düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H4 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada Anova testi uygulanmıştır. Çalışanların çalışma sürelerine göre çatışmaya bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların çalışma sürelerine göre çatışmaya bakış açılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(4,121)=2,443$, $p<0,05$). Buna göre H5 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte 1 yıldan az süredir çalışan çalışanların örgütsel çatışma düzeyleri daha düşüktür.

Çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel yabancılaşmaya bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Tek faktörlü varyans analizi sonucuna göre araştırmaya katılanların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel yabancılaşmaya bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F(4,121)=2,787$, $p<0,05$). Bu doğrultuda H6 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgütte 1 yıldan az süredir çalışan çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri daha düşüktür.

Çalışanların çalışma sürelerine göre Makyavelizm'e bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Tek faktörlü varyans analiz sonucuna göre araştırmaya katılanların kurumda çalışma sürelerine göre Makyavelizm'e bakış

açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F(4,121)=4,121, p<0.05$). Bu doğrultuda H7 hipotezi kabul edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre örgütte 16 yıl ve üzeri çalışanların Makyavelizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel çatışma ve Makyavelizm'in yabancılaşıma üzerinde etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(2,123)=46,764<0.01$). Bu doğrultuda H8 hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda düzeltilmiş R2 değeri 0,42 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç örgütsel yabancılaşımadaki %42'lik değişimin Makyavelizm ve çatışma tarafından açıklandığını gösterir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütlerde yıkıcı sonuçlara yol açan çatışmayı işlevsel biçimde yönetmek, yabancılaşımaya engel olmak ve kişilik özelliği olan Makyavelizm'in önüne geçebilmek için bu kavramların bütün yönleri ile araştırılarak ele alınması gerektiğinin önemli olduğu düşünülmüştür. Çünkü bu değişkenler doğru yönetilmediği ya da önlenmediği takdirde örgütlerin iş ve işleyişini sekteye uğratarak örgütlere zarar verebilmektedir.

Tartışma ve Öneriler

Dünyada pek çok kurum ve kuruluş, verimliliği artırmak ve daha fazla kar sağlamak amacı ile örgüt içindeki kişiler arası ilişkilere odaklanan araştırmalara destek vermektedir. Örgütteki çatışmaların tüm dinamikleri ile ortaya konması ve çözüm stratejilerinin belirlenmesi de bu başlıklardan birini teşkil etmektedir.

Örgütsel çatışma, literatürde vurgulandığı üzere iş doyumunu azaltma, personel devrini artırma, karar verme sürecini güçleştirme, iş stresini artırma ve düşük motivasyonla çalışma gibi birçok olumsuz sonuca yol açar. Günümüzde hala çalışılan bir kavram olan örgütsel çatışma, kurumların işlevsel bir biçimde hedeflerine ulaşabilmesi önünde en kritik engellerden biridir (Demirgöl, 2020).

Örgütsel yabancılaşma da örgütsel çatışmaya benzer şekilde işçinin çalıştığı kuruma aidiyetinin zayıflaması böylece iş tatminsizliğinin, düşük verimin ve iletişim sorunlarının gündeme geldiği kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada örgütsel çatışma boyutları arasında yer alan uzlaşma ve ödün verme ile örgütsel yabancılaşma arasındaki düşük düzeyli ve negatif yönlü korelasyonlar, iki değişkenin de örgüt içinde benzer sonuçlara neden olsa da farklı kümelerden oluştuğunu ve bu iki kavramın birbiri haricinde farklı değişkenlerle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan bütünleştirme ve ödün verme sürecinin güçlü olduğu durumlarda örgütsel yabancılaşmanın azalması, çatışma ile yabancılaşmanın birlikte hareket ettiğine dair bulgu sunmaktadır. Masadeh (2018) çalışmasında örgütsel çatışma düzeyinin artmasının yabancılaşmaya neden olduğunu ancak kullanılan stratejiler olarak bütünleştirme mekanizmasının bu ilişkiyi önemli ölçüde zayıflattığını ortaya koymuştur. Toch ve Klofas (1982) da yaptıkları çalışmada örgütsel yabancılaşmanın azaltılması, verimin artırılması için bütünleştirme mekanizmasına destek verilmesinin istenilen sonuçların geliştirilmesine katkıda bulunacağını ifade etmişlerdir.

Araştırmada değerlendirilen diğer bir olgu olan Makyavelizm'in örgütsel çatışma ile ilişkisine dair literatürde oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Mevcut bulgular yalnızca hükmetme ile Makyavelizm arasında yordayıcı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı ülkelerde de benzer sonuçlardan söz etmek

mümkündür. Mesko ve arkadaşları (2014), Makyavelizm ile örgütsel çatışmanın tüm boyutlarında ilişkinin çok az olduğunu, iki değişkenin farklı varyanslara sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Böylece Makyavelizm'in örgütsel çatışma boyutlarıyla bir ilişki içerisinde olabileceği ancak bunun oldukça düşük bir seviyede olmasına ilişkin bulguların yer alması, mevcut çalışma bulgularıyla örtüşmektedir.

Literatürde yapılan diğer çalışmalar ele alındığında da bu içeriği destekleyici sonuçlara ulaşılmıştır. Özsoy (2017), yaptığı çalışmada Makyavelizm ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yalnızca "Bütünleştirme" stratejisi ile düşük düzey ve anlamlı ilişki keşfetmiş, diğer stratejilerle Makyavelist tutum ve davranışlar arasında ise ilişkinin yok denecek kadar az olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan çalışmalar, Makyavelizm ile örgütsel çatışma boyutları ilişkisinin duruma göre farklılaşabileceğini ifade etmektedir. Sektörel bazda bu tür çalışmaların yenilenmesinin doğru sonuçlara ulaşmada katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede Makyavelizm ile örgütsel çatışma boyutları arasındaki ilişkinin açıklanabilmesi için hâlihazırda farklı çalışmaların göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer bir hipotez olarak örgütsel yabancılaşma ile Makyavelizm arasındaki ilişkiye yönelik farklı bulgulardan söz edilebilmektedir. Giacalone ve Promislo (2013) Makyavelizm'in yanı sıra genel olarak antisosyal davranışlarla örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi test etmiş ve antisosyal davranışların önemli bir boyutu olarak Makyavelist tutum ve davranışların örgütsel yabancılaşma ile pozitif ve güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgu ile birlikte mevcut çalışmanın bulgularının büyük ölçüde birbiriyle benzer nitelikler taşıdığı, ilgili sürecin evrensel bir içeriği kapsayabileceği düşünülmüştür.

Araştırma sürecinde edinilen bu bulgular ele alındığında, literatür bulgularıyla önemli ölçüde benzerliğin ortaya çıktığı ancak çatışma, yabancılaşma ve Makyavelizm arasındaki ilişkinin düşük ve orta düzeylerde olması nedeniyle farklı dinamiklerle etkileşimin de gündeme taşınması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü söz konusu üç değişken, birbiri içerisindeki varyanslarının sınırlı bir bölümünü açıklayabilmiştir.

Örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşmanın farklı varyanslardan oluşuyor olması, Makyavelizm'in düzenleyici bir etkide bulunma olasılığını da düşürmüş ve bu çerçevede yapılan analizlerde Makyavelizm'in düzenleyici bir etkisinin olmadığı keşfedilmiştir.

Literatürde Makyavelizm'in düzenleyici rolünün tartışıldığı çalışmaların yetersiz olması, Makyavelizm'in örgütsel çatışma ile örgütsel yabancılaşma arasında yer alan ilişkideki düzenleyici etkisine yönelik daha net ifadelerin kullanılmasının önüne geçmektedir. Makyavelizm'in düzenleyici rol olarak ele alındığı çalışmalar incelendiğinde işe bağlılığın ve örgüt ikliminin en kritik faktörleri teşkil ettiği görülmektedir. Bu çerçevede Makyavelizm'in yüksek düzeyde düzenleyici etkisinin keşfedilmiş olması, araştırmacıları bu yönde çalışmalar yaparak detayları keşfetmeye iterken örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma arasında yer alan değişkenlerin keşfini güç bir duruma getirmektedir (Dangello ve Gable, 1994; Dangello, Hollon, Gable, 1992; Zagenczyk ve diğerleri, 2013).

Makyavelizm'in düzenleyici etkisinin yanı sıra araştırmada çeşitli sosyodemografik özelliklere göre de ilgili değişkenlerin ne oranda fark oluşturabildiği test edilmiş ve elde edilen sonuçlar çalışma deneyimi ile örgütsel çatışma skorları arasında anlamlı farklılaşmalar olduğunu göstermiştir. Özellikle uzun süredir çalışanların daha kısa süredir çalışanlara oranla daha fazla çatışma düzeyine sahip olması Drory ve Ritov (1997) tarafından ele alınmıştır. Buna göre; kurumda yeni çalışmaya başlamış olan kişiler çatışma yönetim tarzlarını daha sağlıklı bir biçimde kullanmaktadır. Bu durum mevcut çalışma bulgularıyla örtüşmektedir.

Bu olguyu destekler biçimde daha uzun süredir çalışma hayatında bulunanların Makyavelizm düzeylerinin 1 yıldan az çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgu, çalıştığı kurumdaki memnuniyet olup olmamasıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla farklı sektörlerde yapılacak olan çalışmalarla bu bulguların da değişebileceği değerlendirilebilir. Güney ve Mandacı (2009), çalışma süresi ile etik davranma ve Makyavelizm gibi olguların anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığını belirtmişlerdir.

Benzer şekilde farklı çalışmalarda da çalışma süresi ile Makyavelizm arasında anlamlı ilişkinin olmadığı ifade edilmiştir (Zor, 2019). Bu bulgular farklı sektörel yapıların iç dinamiklerinin de Makyavelizm, örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma üzerinde kritik etkiler oluşturabildiğini doğrulamaktadır.



Kaynaklar

- ACAR**, Pınar, Kırel, Ayşe Çiğdem, Özkalp, Enver, Varoğlu, Abdülkadir ve Varoğlu, Demet (2013). **Örgütsel Davranış**, Ağlargöz, Ozan ve Kırel, Ayşe Çiğdem (Ed.), 1. Baskı, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- AÇIKGÖZ**, Abdurrahman ve Argon, Türkan (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yaklaşımları ve Öfke İfade Tarzları”, **Education Sciences**, 5 (2), 501-520.
- AFFINNIH**, Yahya H. (1997). “A Critical Reexamination of Alienation”, **The Social Science Journal**, 34 (3), 383-387.
- AKARSU**, Bayram ve Akarsu, Beyhan (2019). **Bilimsel Araştırma Tasarımı-Nitel Nitel ve Karma Araştırma Yaklaşımları**, 1. Baskı, İstanbul: Cinius Yayınları.
- AKBAŞ**, Selmin (2001). **Örgütsel Çatışmada Bireysel Farklılıkların Önemi ve Hava Trafik Kontrolörleri ile Pilotlar Üzerinde Buna İlişkin Bir Uygulama Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKCA**, Meltem (2020). “İş-Aile Çatışması, Yabancılaşma ve Psikolojik Belirtiler: Lojistik İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18 (2), 228-244.
- AKDOĞAN**, Ali (2009). “Sosyal Gelişmenin İki Dinamiği: Bilim ve Ahlak”, **Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, 9 (2), 11-44.
- AKDOĞAN**, Asuman A. ve Aydemir, Ceren (2018). “İş-Aile Çatışmasının Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi: İşe Yabancılaşma ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22 (Özel Sayı), 1993-2012.
- AKGEMCİ**, Tahir, Çelik, Adnan, Fettahlıoğlu, Tamara ve Şimşek, M. Şerif (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (15), 569-587.
- AKGEMCİ**, Tahir, Çelik, Adnan ve Şimşek, M. Şerif (2015). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 5. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- AKGÜN**, Ender (1999). **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKIN**, Osman ve Öztaş, Uğur (2009). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1 (1), 9-24.
- AKIN**, Gönül ve Akova, Orhan (2015). **Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri**, Ankara: Adra Yayıncılık.

- AKKIRMAN**, Ali Deniz (1998). “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (2), 1-11.
- AKPOLAT**, Tuba ve Oğuz, Ebru (2015). “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11 (3), 947-971.
- AKSU**, Türkan ve Güneri, Beysun (2011). “Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi”, **E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2 (4), 28-43.
- AKTAŞ**, Mehmet Ali ve Koçak, Zahide Kübra (2019). “Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kavramlarına Güncel Bir Bakış”, **Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1 (2), 130-137.
- AKTAŞ**, Samet, Gürer, Burak, Hacıoğlu, Oktay, Kılınç, Zülal ve Şahin, H. Murat (2014). “İşitme ve Bedensel Engelli Sporcuların Yaşadıkları Çatışma Türlerinin Bazı Demografik Değişkenler Yönünden İncelenmesi”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5 (3), 28-36.
- AKYILDIZ**, Hüseyin ve Dulupçu, Murat Ali (2003). “Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8 (3), 27-48.
- AKYÜZ**, Hayriye Esra (2018). “Yapı Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Uygulamalı Bir Çalışma”, **BEÜ Fen Bilimleri Dergisi**, 7 (2), 186-198.
- ALGÜR**, Seden, Cengiz, Funda ve Üngören, Engin (2009). “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(27), 36-56.
- ALİOĞULLARI**, Zişan Duygu ve Karcıoğlu, Fatih (2012). “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26(3), 215-237.
- ALMOST**, Joan (2006). “Conflict Within Nursing Work Environments: Concept Analysis”, **Journal of Advanced Nursing**, 53(4), 444-453.
- ALPKAN**, Lütfihak, Ceylan, Adnan ve Ergün, Ercan (2000). “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 1(2), 39-51.
- ALTAN**, Yakup (2015). “Örgütsel Çatışma ve Etkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (27).
- ALVARES**, Kenneth M. ve Bernardin, H. John (1976). “The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, 21 (1), 84-92.
- AMASON**, Allen C., Harrison, Allison W., Hochwarter, Wayne A. ve Thompson, Kenneth R. (1995). “Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams”, **Organizational Dynamics**, 24 (2), 20–35.

- ANG**, Swee Hoon (2000). The Power of Money: A Cross Cultural Analysis of Business-Related Beliefs, **Journal of World Business**, 35 (1), 43-60.
- ARSLAN**, Ramazan, Kanten, Pelin ve Yeşiltaş, Murat (2015). “Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 29 (2), 365-392.
- ARSLAN**, Kahraman (2016). “KOBİ’lerde Çatışma ve KOBİ Yöneticilerinin Çatışmanın Yönetiminde İzledikleri Stratejiler”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (32), 35-62.
- ARSLAN**, Serdar (2016). **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARSLAN**, Serdar ve Üngören, Engin (2017). “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Araştırma”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, 26 (4), 43-84.
- ATALAY**, Ceren Giderler, Özler, Derya Ergun ve Şahin, Meltem Dil (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (2), 47-57.
- AVCI**, Keziban, Kahraman, Gülcan, Özer, Özlem ve Uğurluoğlu, Özgür (2016). “Hemşirelerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 14 (3), 203-216.
- AVCI**, Ayla (2020). “Örgütlerde İç Çatışmalar ve Yönetimi”, **International Journal on Social Sciences**, 5(2), 6-18.
- AYAN**, Batuhan (2018). **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYBAR**, Mehmet Ali (1995). **Neden Sosyalizm?**, 2. Baskı. İstanbul: BDS Yayınları.
- AYBAR**, Ayda, Gökalliler, Ebru ve Gülay, Göker (2011). “Bir Statü Tüketimi Göstergesi Olarak Iphone Markalı Akıllı Telefon Algısı: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk İletişim**, 7(1), 36-48.
- AYBAR**, Sibel (2022). “Makyavelizmin Öğretim Üyelerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisi: Nicel Bir Araştırma”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13 (1), 83-97.
- AYDIN**, Mustafa (2000). **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- AYDIN**, İdris ve Köseoğlu, Özer (2022). “Sosyal Ağlar ve Örgütsel Çatışma: Devlet İlkokullarında Bir Uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 24(1), 174-221.
- AYDOĞAN**, Enver ve Serbest, Salih (2016). “İş Yerinde Karanlık Üçlü: Bir Kamu Kuruluşunun İç Denetim Biriminde Araştırma”, **Sayıştay Dergisi**, (101), 97-121.

- AYTAÇ**, Mert, Dost, Meliha Tuzgöl ve Uysal, Nermin Kıbrıslıoğlu (2019). Ebeveynlik Biçiminin Kişilik Özellikleri, Benlik Saygısı ve Yaşam Doyumunu Yordama Gücü, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 18 (71), 1146-1165.
- BABÜR**, Serpil (2009). **Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BACAK**, Bünyamin ve Yiğit, Yusuf (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5(1), 29-44.
- BAKAN**, İsmail, Bulunmaz, Gökhan, Doğan, İnci F., Erşahan, Burcu ve Eyitmiş, A. Melih (2011). “Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açuları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, 1(1), 23-27.
- BALTACI**, Ali. (2018). “Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7 (1), 231-274.
- BALTACI**, Ali. (2020). “Araştırmaların Raporlaştırılması: Bir Tez veya Bilimsel Makale Nasıl Yazılır?”, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (2), 6-39.
- BASIM**, Hamdullah Nejat, Çetin, Fatih ve Şahin, Nesrin Hisli (2009). “Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, 20(2), 153-163.
- BAYAR**, Adem (2015). “Kaynaştırma Uygulamalarında Öğretmen Yeterliği Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 16 (3), 71-85.
- BAYAR**, Adem ve Duran, Erhan (2022). “Sınıf Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Kavramına İlişkin Algıları”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 9 (2), 310-328.
- BAYINDIR**, Birkan (2002). **Ortaöğretim Dal Öğretmenlerinin Mesleğe Yabancılaşmaları ile Öğretme-Öğrenme Sürecindeki Davranışları Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- BAYKAL**, Kazım ve Kovancı, Ahmet (2008). “Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 3(3), 21-38.
- BAYRAK**, Coşkun (1996). “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6 (1), 17-27.
- BİNGÖL**, Dursun (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

- BOND**, Michael Harris ve Schermerhorn, John R. (1997). "Cross-Cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings", **Leadership & Organization Development Journal**, 18(4), 187-193.
- BONOMA**, Thomas V. ve Rahim, Afzalur (1979). "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", **Psychological Reports**, 44, 1323-1344.
- BOSTAN**, Geylan ve Kılıçgil, Ertan (2008). "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencisi Olan ve Olmayan Ankara Üniversitesi Öğrencilerinin Saldırganlık Boyutları", **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 6 (3), 133-140.
- BOWKER**, Anne, Bukowski, William, Hoza, Betsy ve Zargarpour, Sepi (1998). "A Structural and Functional Analysis of a Two-Dimensional Model of Social Isolation", **Merrill-Palmer Quarterly**, (1982), 447-463.
- BOZ**, İlknur Taştan (2012). **Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı İle Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BREHMER**, Berndt (1976). "Social Judgment Theory and the Analysis of Interpersonal Conflict", **Psychological Bulletin**, 83(6), 985-1003.
- BROOKS**, Melanie C., Brooks, Jeffrey S. ve Hughes, Roxanne M. (2008). "Fear and Trembling in the American High School: Educational Reform and Teacher Alienation", **Educational Policy**, 22 (1), 45-62.
- BUNTZMAN**, Gabriel F., Garrett, Jan Edward ve Rahim, M. Afzalur (1992). "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", **Journal of Business Ethics**, 11 (5), 423-432.
- BÜYÜKYILMAZ**, Ozan (2007). **İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CAMPBELL**, Anne C., Carter, Gregory Louis ve Muncer, Steven (2014). "The Dark Triad Personality: Attractiveness to Women", **Personality and Individual Differences**, 56, 57-61.
- CANADY**, John E. (1977). **A Study of the Relationship Between Role Multiplicity, Role Conflict and Alienation Among Public School Principals**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Houston Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- CANBEK**, Mustafa, Kanbur, Engin ve Özyer, Kubilay (2016). "Örgütlerde Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların Öz-Yeterlilik Algıları Üzerindeki Etkisi", **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, 1 (1), 16-34.
- CEVİZCİ**, Cemile (2019). **Hemşirelerin Örgütsel Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yaklaşımları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- CHAKRABARTY**, S., Brown, G. ve Gilbert, A. H. (2002). "Evaluation of Rahim's Organizational Conflict Inventory-II as a Measure of Conflict-Handling Styles in a Sample of Indian Salespersons", **Psychological Reports**, 90 (2), 549-567.
- CHRISTIE**, Richard ve Geis, F. L. (1970). **Studies in Machiavellinism**, 11. Baskı, New York.
- CURRALL**, Steven C., Friedman, Raymond A, Tidd, Simon T. ve Tsai, James C. (2000). "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress", **The International Journal of Conflict Management**, 11(1), 32-55.
- CÜCELOĞLU**, Doğan (1991). **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitapevi: İstanbul.
- ÇAĞLAYAN**, Osman Akan (2006). **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇAKIR**, Neşe, Kocaman, Seyfettin ve Kocaman, Serpil (2012). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (28), 167-183.
- ÇELİK**, Eylem ve Tuğrul, Belma (2002). "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 12(2), 1-11.
- ÇELİK**, Yasemin (2010). **Bankacılık Sektöründe Çatışma Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİN**, Münevver Ölçüm ve Yaman, Erkan (2004). "Kaliteli Okulda Etkin Yönetim Anlayışının Bir Göstergesi: Takım Çalışmaları", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 19(19), 43-54.
- ÇİLESİZ**, Emre (2014). **İşgören Yabancılaşması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇİVİLİDAĞ**, Aydın ve Durmaz, Şerife (2022). "Rol Çatışması-Rol Belirsizliği ve İş Yerinde Psikolojik Taciz, Mesleki Benlik Saygısı ve İşe Yabancılaşma Olgularının Araştırma Görevlileri Üzerinde İncelenmesi", **Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi**, 12 (1), 1-20.
- DAYANAN**, İdil, Doğan, Emine ve Okçu, Veysel (2016). "İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 22 (2), 217-244.
- DEAN**, Dwight (1961). "Meaning and Measurement of Alienation", **American Sociological Review**, 26 (5), 753-758.

- DELİPOYRAZ**, Derya Fatma (2019). **Resmi Ortaokullarda Öğretmenlerin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ile İşe Yabancılaşma İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİR**, Yeter (2005). “İş ile Personel Uyumu ve Önemi”, **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi**, 148, 97-108.
- DEMİR**, Halis (2008). “Formalization and Its Effects on Work Outcomes of Teachers: The Role of Potential Moderators”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, (1), 289-319.
- DEMİR**, Ahmet Can (2020). “Yabancılaşan Emegın Bireyi Parçalaması: Öğretmen (1988) Filmi Örneği”, **Anasay Dergisi**, 4 (13), 221-240.
- DEMİRGÜL**, Yusuf (2020). Örgütsel Çatışma ile Yabancılaşma Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. **Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2 (2), 114-128.
- DEMİRGÜL**, Yusuf (2021). **Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Yabancılaşma ve Makyavelizm Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DENİZMEN**, Ahmet (2018). **Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DENSTEN**, Iain L., Santora, Joseph C., Sarros, James C., Tanewski, George A. ve Winter, Richard P. (2002). “Work Alienation and Organizational Leadership”, **British Journal of Management**, 13(4), 285-304.
- DİRİCAN**, Meltem Özçınar ve Özler, N. Derya Ergun (2014). “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (39), 291-310.
- DOĞRU**, Naime ve Peker, Reşat (2004). “Özsaygı Geliştirme Programının Lise Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Özsaygı Düzeylerine Etkisi”, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, 17 (2), 315-328.
- DRORY**, Amos ve Ritov, Ilana (1997). “Effects of Work Experience and Opponent’s Power on Conflict Management Styles”, **International Journal of Conflict Management**, 8 (2), 148-161.
- DURAK**, Mehmet Ali (2010). **İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi: Niğde Merkez İlköğretim Okulları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DÜŞÜKCAN**, Muhammed (2008). **Yöneticinin El Kitabı**, Tahir Akgemci, Şebnem Aslan ve Muhammed Düşükcan (Ed.), Konya: Eğitim Yayınevi.
- ELMA**, Cevat (2003). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- ELTUGAY, Özer (1999). Popüler Kültür ve Yabancılaşma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERBAŞ, Hülya, İsmetoğlu, Mehmet, Memişoğlu, Salih Paşa ve Yılmaz, Didem Çelik (2015). “Öğretmenlerin Zorunlu Yer Değiştirmesi Uygulamasına Yönelik Lise Öğretmenlerinin Görüşleri”, *Electronic Turkish Studies*, 10 (11), 1121-1144.**
- ERDEN, Sena (2012). Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EREN, Erol (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERGÜN, Ercan (1997). Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- ERKUTLU, Hakan ve Yüksel, Öznur (2003). “Personeli Güçlendirme”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 131-142.**
- EROĞLU, Feyzullah (1995). Davranış Bilimleri**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERTÜRK, Mümin (1994). “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 121-147.**
- FETTAHLIOĞLU, Tamara (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FISCHER, Claude S. (1976). “Alienation: Trying to Bridge the Chasm”, *The British Journal of Sociology*, 27(1), 35-49.**
- FRENECH, John R. P. (1941). “The Disruption and Cohesion of Group”, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 36(3), 361-377.**
- FREUDENBERGER, Herbert J. (1974). “Staff Burn-Out”, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.**
- FREUND, R. J. ve Wilson, W. J. (2003). *Statistical Methods***, Elsevier.
- GABLE, M, Hollon, C. ve Dangelo, F. (1992). “Managerial Structuring of Work as a Moderator of the Machiavellianism and Job Performance Relationship” *The Journal of Psychology*, 126 (3), 317-325.**
- GABLE, M. ve Dangelo, F. (1994). “Job Involvement, Machiavellianism and Job Performance”, *Journal of Business and Psychology*, 9 (2), 159-170.**
- GEDİK, Adem (2021). Duygusal Emegın Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Düzenleyici Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- GEIS**, Florance ve Moon, Tae H. (1981). "Machiavellenism and Deception", **Journal of Personality and Social Psychology**, 41 (4), 760-772.
- GEORGE**, D. ve Mallery, P. (2009). **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Study Guide and Reference**, 17. Baskı, Boston: Allyn & Bacon.
- GIACALONE**, R. A. ve Promislo, M. D. (Ed.). (2013). **Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being**, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- GÖVEZ**, Elif, Kahya, Cem ve Karcıoğlu, Fatih (2011). "Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(1), 327-340.
- GREENE**, Charles N. (1978). "Identification Modes of Professionals: Relationship with Formalization, Role Strain, and Alienation", **Academy of Management Journal**, 21 (3), 486-492.
- GÜÇLÜ**, Nezahat (2001). "Stres Yönetimi", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21 (1), 91-109.
- GÜMÜŞELİ**, Ali İlker (1994). **İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNEY**, Semra ve Mandacı, Gamze (2009). "Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27(2), 83-104.
- GÜNSAL**, Esra (2010). **Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HABERAL**, Gülsüm (2014). **Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HAMMALİ**, A. ve NastiEzaiE, N. (2022). "The Effect of Machiavelli Leadership on Destructive Organizational Behaviors Through Mediation Job Stress", **International Journal of Psychology and Educational Studies**, 9 (2), 272-282.
- HASDEMİR**, Sefkan, Kılınç, Erhan ve Ulusoy, Hatice (2018). "Sağlık Kurumlarında Çatışma ve Çatışma Yönetimi", **Journal of Healthcare Management and Leadership**, 1 (1), 38-47.
- HARMS**, Peter D., Lebreton, James M. ve Spain, Seth M. (2014). "The Dark Side of Personality at Work", **Journal of Organizational Behavior**, 35(1), 41-60.
- HEGEL**, Georg Wilhelm Friedrich (2004). **Tinin Görüngübilimi**, Aziz Yardımlı (Çev.), İstanbul: İdea Yayınevi.
- HOY**, Wayne K. ve Zielinski, Arlene E. (1983). "Isolation and Alienation in Elementary Schools", **Educational Administration Quarterly**, 19(2), 27-45.

- IGODAN, O. Chris ve Humphrey, Lori (1986).** “Are You Experiencing Burnout?”, **Journal of Extension**, 24(1), 29-32.
- İMAMOĞLU, Emre (2014).** **Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İLHAN, Ahmet (2020).** “Örgütsel Çatışma Yönetiminin İncelenmesine Yönelik Fenomenolojik Bir Araştırma”, **Research Journal of Business and Management**, 7(4), 239-252.
- İNCE, Buket Gültekin ve Paksoy, H. Mustafa (2013).** **Davranış Bilimleri**, H. Mustafa Paksoy (Ed.), 1. Baskı, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- İNCE, Fatma ve Karaca, Mustafa (2016).** “İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler mi?: Kamu Sektörü Örneği”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 18(2), 41-62.
- İRAZ, Rıfat (2006).** “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (15), 367-380.
- JUDGE, Timothy A. ve Robbins, Stephen P. (2013).** **Örgütsel Davranış**, İnci Erdem (Çev.), 14. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KALANER, Ayten, Örtlek, Meryem ve Yanık, Aygül (2020).** “Sağlık Yöneticilerinin Otonomi Kişilik Özelliği ve Çatışma Yönetimi Tarzlarının Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 16(3), 603-622.
- KANTEN, Pelin ve Ülker, Funda (2009).** “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2), 111-126.
- KAPICI, Serdar ve Radmard, Somayyeh (2016).** “Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerinde Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1 (1), 71-95.
- KARAHAN, Tefvik Fikret, Kaygusuz, Canani ve Sardoğan, Mehmet Emin (2006).** “Bir İnsan İlişkileri Beceri Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odağı Düzeylerine Etkisi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2(2), 184-194.
- KARATAŞ, Süleyman (2007).** “Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri”, **Bilim Eğitim Düşünce Dergisi**, 7 (2), 14-24.
- KESER, Aşkın (2005).** “Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişisine Teorik Bakış”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 55 (1), 897-913.
- KESGİN, Ahmet (2015).** “Machiavelli ve Makyavelizm”, **Beytulhikme: An International Journal of Philosophy**, 5 (1), 105-139.

- KILINÇ**, Tamıl (1985). “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 14 (1), 103-124.
- KILINÇ**, Tamıl (1986). “Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 15 (1), 149-168.
- KIRAL**, Erkan (2019). **Çatışma ve Kriz Yönetimi**, Necati Cemaloğlu ve Murat Özdemir (Ed.), 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- KIREL**, Çiğdem (1997). “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (1), 477-492.
- KIRIMLI**, Yonca (2018). “Örgütsel Çatışma Çözümü Tekniklerinde Güncel Bir Yaklaşım: Psikodrama”, **İş'te Davranış Dergisi**, 3(2), 148-161.
- KİRAZ**, Sibel (2011). “Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne”, **FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, (12), 147-169.
- KOÇAK**, Daimi ve Yücel, İlhami (2015). “Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal**, 7 (12), 1-24.
- KOÇAK**, Zahide Kübra (2018). **Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL**, Tamer (2020). **İşletme Yöneticiliği**, 18. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KOLAR**, Gerald P. ve Rauthmann, John F. (2012). “How “Dark” Are the Dark Triad Traits? Examining the Perceived Darkness of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy”, **Personality and Individual Differences**, 53 (7), 884-889.
- KORKMAZ**, Oya ve Aydemir, Sibel (2015). “A Research for the Determination of the Relationship between Organizational Conflict Management and Organizational Alienation” **International Review of Management and Marketing**, 5 (4), 230-241.
- KOYUNCU**, Seçkin Can ve Yalçın, İbrahim (2014). “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (26), 86-94.
- KÖK**, Sabahat Bayrak (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20 (1), 291-317.
- KUZU**, Esra Dilan (2022). **Kişilerarası İlişkilerin Makyavelizm ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- LANG**, Andras (2015). “Borderline Personality Organization Predicts Machiavellian Interpersonal Tactics”, **Personality and Individual Differences**, 80, 28-31.
- LIU**, Wenxing, Jianghua, Mao, Xiao, Sufang ve Zhao, Jun (2018). “The Buffering Effect of Machiavellianism on the Relationship Between Role Conflict and Counterproductive Work Behavior”, **Frontiers in Psychology**, (9), 1-10.

- MAGNER**, Nace R. ve Rahim, M. Afzalur (1995). “Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups”, **Journal of Applied Psychology**, 80 (1), 122-132.
- MAGNER**, Nace R., Rahim, M. Afzalur ve Shapiro, Debra L. (2000). “Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?”, **The International Journal of Conflict Management**, 11 (1), 9-31.
- MASADEH**, Majed Abdel-Mahdi (2018). “Analysis of the Relationship between the Job Alienation and the Organizational Conflict in Jordanian Telecom Companies A Case Study of Jordan Telecom Group (Orange)”, **Advances in Management and Applied Economics**, 8 (5), 1-4.
- MCHOSKEY**, John W. (1999). “Machiavellianism, Intrinsic Versus Extrinsic Goals, and Social Interest: A Self-Determination Theory Analysis”, **Motivation and Emotion**, 23 (4), 267-283.
- MERCAN**, Mustafa (2006). **Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MERCAN**, Nuray (2018). “Eğitim Çalışanlarının Makyavelistlik Düzeylerinin Etik İle İlişkinin İncelenmesi”, **Akademia Disiplinlerarası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**, 4 (1), 47-59.
- MESKO**, N., Lang, A., Czibor, A., Szijjarto, L. ve Bereczkei, T. (2014). Compete and compromise: Machiavellianism and conflict resolution. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 19 (1), 14-18.
- MİNASLI**, Artin Vural (2013). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MİNİBAŞ**, Jale (1993). **Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MİRZEOĞLU**, Nevzat (2005). “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”, **Spor Bilimleri Dergisi**, 3(2), 51-56.
- NEAL**, Arthur G. ve Rettig, Salomon (1963). “Dimensions of Alienation Among Manual and Non-Manual Workers”, **American Sociological Review**, 599-608.
- OKTAY**, Aygül ve Yurdunkulu, Adem (2020). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Düzce-Merkez Örneği)”, **Trakya Eğitim Dergisi**, 10(1), 285-302.
- OKUTAN**, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver (2002). “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4 (3), 15-42.
- ÖZALP**, İnan (1989). “Örgütlerde Çatışma”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7 (1), 81-114.

- ÖZCİHAN**, Türker (2014). **Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zeka Kullanımı Makyavelizm İlişkisi ve Çatışma Yönetimine Yansıması: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZMEN**, Fatma (1997). **Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZSOY**, Fehim Hayrullah (2017). **Örgütlerde Makyavelizm ve Sinizmin Çatışma Yönetimine Etkisi: Bir Teknoloji Şirketinde Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTAŞ**, Uğur (2005). **Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTURAN**, Murat (2018). **Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Yönetim Tarzları ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PANTELLİ**, Niki ve Sockalingam, Siva (2004). "Trust and Conflict Within Virtual Interorganizational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing", **Decision Support Systems**, 39 (2005), 599-617.
- PARS**, Esin (1982). **İşbölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, Ankara: Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi.
- PAŞAOĞLU**, Didem, Şakar, Nurhan, Özalp, İnan, Özler, Nezire Derya Ergun ve Tokgöz, Nuray (2013). **Yönetim ve Organizasyon**, Koparal, Celil ve Özalp, İnan (Ed.), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- PEHLİVAN**, İnayet (1990). "Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları", **Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)**, 23(1), 163-173.
- PODSAKOFF**, P. M., Williams, L. J. ve Todor, W. D. (1986). "Effects of Organizational Formalization on Alienation Among Professionals and Nonprofessionals", **Academy of Management Journal**, 29 (4), 820-831.
- PONDY**, Louis R. (1967). "Organizational Conflict: Concepts and Models", **Administrative Science Quarterly**, 12 (2), 296-320.
- PUGH**, Kevin J. ve Zhao, Yong (2002). "Stories of Teacher Alienation: A Look at the Unintended Consequences of Efforts to Empower Teachers", **Teaching and Teacher Education**, 19 (2003), 187-201.
- RABINOWITZ**, Kenneth Roy (1984). **Perceptions of Organizational Control and Clinical Social Worker Autonomy: Implications for Conflict, Organizational Alienation and Burnout**, Yeshiva University.
- RAHİM**, M. (1983). "Measurement of Organizational Conflict. Journal of General Psychology", 109, 189-199.

- RAHİM**, M. A. ve **Magner**, N. R. (1995). "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and its Invariance Across Groups", **Journal of Applied Psychology**, 80, 122-132.
- ROBBINS**, Stephen P. (1978). "'Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms", **California Management Review**, 21 (2), 67–75.
- SALİHOĞLU**, Güneş Han (2014). "Örgütsel Yabancılaşma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6 (2), 1-11.
- SARPKAYA**, Pınar ve **Yılmaz**, Sadi (2009). "Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6 (2), 314-333.
- SCHAFER**, Mark (1987). "Cooperation in an Objective Conflict of Interest? Testing Two Psychological Approaches", **The Journal of Politics**, 59 (3), 729-750.
- SEEMAN**, Melvin (1959). "On the Meaning of Alienation", **American Sociological Review**, 24 (6), 783-791.
- SEEMAN**, Melvin (1967). "On the Personal Consequences of Alienation in Work", **American Sociological Review**, 32 (2), 273-285.
- SEEMAN**, Melvin (1975). "Alienation Studies", **Annual Review of Sociology**, (1), 91-123.
- SEEMAN**, Melvin (1983). "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", **Social Psychology Quarterly**, 46 (3), 171-184.
- SEIF**, Mohammad Hassan ve **Tajyaran**, Marzieh (2014). "The Relationship Between the Components of Quality of Work Life and Conflict and Job Alienation of Physical Education Teachers in Shiraz City", **Advances in Environmental Biology**, 1056-1062.
- SEVAL**, Halil (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, (15), 245-254.
- SHAW**, J. B., **Erickson**, A. ve **Nassirzadeh**, F. (2014). Destructive leader behaviour: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. **Leadership**, 10 (2), 218-239.
- SHEPARD**, Jon M. (1972). "Alienation as a Process: Work as a Case in Point", **Sociological Quarterly**, 13 (2), 161-173.
- SHEPARD**, Jon M. (1973). "Technology, Division of Labor, and Alienation", **Pacific Sociological Review**, 16 (1), 61-88.
- SHIN**, Jean Harold (2000). **Is There Work Alienation in Post-Industrial America? An Analysis of Technical and Social Relations in Today's Changing Labor Force**, Indiana University.
- SILAY**, Nur (2022). Conflict Management in Educational Organizations. **The Journal of Academic Social Sciences**, 10, 123-132.

- SOYSAL**, Abdullah (1997). **Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SOYSAL**, Abdullah (2009). “Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(2), 333-359.
- SÖKMEN**, Alptekin ve Yazıcıoğlu, İrfan (2005). “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), 1-19.
- STRADOVNIK**, K. ve Stare, J. (2018). Correlation between Machiavellian Leadership and Emotional Exhaustion of Employees: Case Study: Slovenian Municipalities. **Leadership & Organization Development Journal**, 39 (8), 1037-1050.
- SUNGUR**, Sercan Ayhan (2017). “Siyasal Bilgiler Öğrencilerinin Makyavelist Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 16 (63), 1361-1370.
- SÜTLÜ**, Tuba (2007). **Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞAHİN**, Ali ve Örselli, Erhan (2010). Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması, **The Journal of Social Economic Research**, 10 (19), 42-62.
- ŞANLIÖZ**, Elif (2019). **Örgütsel Çatışma Yönetimi: Üniversitelerde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü.
- ŞENDUR**, Fulya Edibe (2006). **Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENYİĞİT**, Gümran ve Tetik, Semra (2004). “Kamu Örgütlerinde Çatışmaya Neden Olan Faktörler ve Bir Uygulama Örneği”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2 (2), 107-122.
- ŞEREMET**, Gülizar Gülcan (2022). **Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- ŞİMŞEK**, Sefa (2002). “Günümüzün Kimlik Sorunu ve Bu Sorunun Yaşandığı Temel Çatışma Eksenleri”, **U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3 (3), 29-39.
- TAVŞANCIL**, Ezel. (2005). **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

- THOMAS**, Kenneth W. (1992). “Conflict and Conflict Management: Reflections and Update”, **Journal of Organizational Behavior**, 13 (3), 265-274.
- TILIOPOULOS**, Niko ve Wai, Michael (2012). “The Affective and Cognitive Empathic Nature of the Dark Triad of Personality”, **Personality and Individual Differences**, 52 (7), 794-799.
- TİFTİK**, Canan ve Turhan, Özge (2021). “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetme Stratejilerine Etkisi”, **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi**, (12), 181-210.
- TJOSVOLD**, Dean (1991). **The Conflict: Positive Organization**, New York: Praeger Publishers.
- TOCH**, Hans ve Klofas, John (1982). “Alienation and Desire for Job Enrichment Among Correction Officers”, **Federal Probation**, 46, 35.
- TOPALOĞLU**, Cafer (2005). “Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi”, **Journal of Management and Economics Research**, 3(4), 1-27.
- TOPALOĞLU**, Cafer (2011). “Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 6 (1), 249-265.
- TOPLU**, Dilek Bayır (1999). “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye’deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği”, **Türk Kütüphaneciliği**, 13 (3), 223-251.
- TOPRAK**, Elif Ayşenur (2021). **Çalışanlarda Makyavelizm ve Narsisizm Kişilik Özelliklerinin Etik Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Alan Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUĞLU**, Ayhan (1996). **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUTAR**, Hasan (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(1), 175-204.
- TÜLÜ**, Muharrem (2021). **Örgütsel Politika Algısı, İş Yaşamında Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ULUDAĞ**, Yusuf (2017). **İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- USTA**, Hümeysra (2021). **Öğretim Elemanlarının Mobbing ve Örgütsel Çatışma Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UTGUOĞLU**, Aysun (2002). **Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma ve Güç İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- UYSAI, İsa (2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.**
- UYSAI, Alper L. (2010). Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- ÜLBEĞİ, İlsun Didem (2016). "Makyavelizm Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(2), 89-100.**
- ÜŞÜMÜŞ, Dilara (2021). Spor Yöneticisi Adaylarının Makyavelizm ve Sportmenlik Açısından İncelenmesi (Batı Akdeniz Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- VAROL, Muharrem (1990). "Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 45(1), 185-207.**
- VEZİR, Zeynep (2017). Makyavelizm ve Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- WALTZ, Susan Eileen (1980). Value Conflict and Alienation: The Case of Rural Tunisia, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Denver Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- YENİPİNAR, Oğuz Çetin (2021). Bilgi Ataletinin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Konya İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- YEŞİLYURT, Etem (2011). "Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğinin Genel Yeterliklerine Yönelik Yeterlik Algıları", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9 (1), 71-100.**
- YILDIRIM, Elif (2016). Eş Düzey Çalışanlar Arasındaki Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- YİRİK, Şevket (2011). Konaklama İşletmelerinde Çatışma Yönetimi ve Çatışmanın Çözümlemesinde İletişim Faktörünün Önemi Alanya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- YUMUK, Yurdanur (2011). Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- YÜCEL, Esin (2019). "Kişiliğin Karanlık Üçlüsü: Turizm Sektöründe Demografik Değişkenler Açısından Bir İnceleme", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 17 (1), 71-86.**
- CRUZ, Kevin S., Kiazad, Kohyar, Raja, Muhammed, Timothy, W., Zagenczyk, Thomas. J., Walker, J. Craig, Woodard, Angela. M. (2013). "The Moderating**

Effect of Machiavellianism on the Psychological Contract Breach–Organizational Identification/Disidentification Relationships”, **Journal of Business and Psychology**, 28 (3), 287-299.

ZENGİN, Yunus ve Kaygın, Erdoğan (2016). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, 1 (56), 391-415.

ZHU, Taohong (2013). **Conflict Management Between Employees from Different Departments: Contribution of Organizational Identification and Controversy**, Lingnan University.

ZOR, Meral (2019). **Yöneticilerin Makyavelist Eğilimlerinin Çalışanların İşe Yönelik Tutumlarına Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.



Ekler

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı örgütsel çatışmanın örgütsel yabancılaşma ve Makyavelizm üzerindeki etkisini incelemektir. Bilimsel etik kuralları kapsamında sizden ad ve soyad istenilmeyecektir. Dolayısıyla vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle soruları doğru, samimi ve eksiksiz bir biçimde cevaplamanız önem taşımaktadır.

Vakit ayırıp araştırmama ve bilime yapmış olduğunuz katkı nedeni ile teşekkür ederim.

Gülcan ŞAHPAZ

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2.Yaşınız?

25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri ()

3. Eğitim Durumunuz?

İlkokul () Ortaokul () Lise () Yüksekokul () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

4. Mesleğinizi Kaç Yıldır Yapmaktasınız?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

5. Bu kurumda toplam çalışma süreniz?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6. Çalıştığınız Pozisyon?

.....

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş arkadaşlarımla bir sorunu inceleyerek bizim için en makul olan sonucu bulmaya çalışırım.					
2. Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
3. Zor durumda bırakılmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmamı kendime saklarım.					
4. Ortak bir karara varmak için iş arkadaşlarımla fikirleri ile kendi fikirlerimi birleştirmeye çalışırım.					
5. İş arkadaşlarımla birlikte beklentilerimizi karşılayacak bir soruna çözümler bulmaya çalışırım.					
6. Genellikle iş arkadaşlarımla farklılıklarımı açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım.					
7. Zor bir durumu çözmek için ortak bir yol bulmaya çalışırım.					
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.					
9. Bir kararın kendi lehime olması için otoritemi kullanırım.					
10. Genellikle iş arkadaşlarımla isteklerine uyarım.					
11. İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğerim.					
12. İş arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmek için doğru bilgi alışverişi yaparım.					
13. Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.					
14. Genellikle anlaşmazlıkları çözmek için orta bir yol bulmayı öneririm.					
15. Uzlaşmaya varmak için iş arkadaşlarımla müzakere yaparım.					

16. İş arkadaşlarımla uyuşmazlıktan uzak dururum.					
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18. Bir kararı lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım.					
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine razı olurum.					
20. Ulaşma sağlanması için karşılıklı özveride bulunurum.					
21. Sorunu kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda kararlıyım.					
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkarmaya çalışırım.					
23. İş arkadaşlarımla bizim için uygun kararları ortaya çıkarmak için iş birliği yaparım.					
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
25. Rekabet ortamında kazanmak için gücümü kullanırım.					
26. İş arkadaşlarımla duygularını incitmek için anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım.					
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.					
28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.					

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşim çok yoğun, bazen insanın gücünü aştığını hissediyorum.					
2. Hemen her yaptığım iş denetimden geçiyor.					
3. İşimde üstüme danışmadan karar alamıyorum.					
4. İşimde istek ve gereksinimlerimi kabul ettiremiyorum, bir makine gibi çalıştırıldığımı hissediyorum.					
5. Bu işte emeğimin boşa harcandığını hissediyorum.					
6. Bu işte kullanıldığımı hissediyorum.					
7. Ne kadar uğraşırsam uğraşayım burada kişisel gücümü ortaya koyamıyorum.					
8. İşim bana ilginç bir iş olarak gelmiyor.					
9. Rutin işler o kadar çok ki bu işler monoton bir hale getiriyor.					
10. Bu işte geleceğimi göremiyorum, yine de çalışmaya devam ediyorum.					
11. Bazen yaptığım işler anlamsız geliyor.					
12. Sürekli aynı işi yapıyorum, hiçbir değişiklik olmuyor.					
13. Bazen yaptığım işlerin neye yaradığını anlamıyorum.					
14. İşim o kadar karmaşık ki bütünlüğünü kurmakta güçlük çekiyorum.					
15. Kazanmak için her zaman doğru olanı yapmak gerekmez.					
16. İnsanın gücünü ortaya koyabilmesi için kuralları çiğnemesi gerekebilir.					
17. Yükselmek için doğru yanlış her fırsatı değerlendirmek gerekir.					

18. Bana saçma gelen kurallara eğer elimdeyse uymam.					
19. İş yerindeki kurallar bana anlamsız geliyor.					
20. Bu işte kendimi geliştiremiyorum, yalnızca para kazanıyorum.					
21. Bu iş aslında benim yapıma uygun değil.					
22. İş yerindeki ben ile iş dışındaki ben arasında oldukça büyük fark var.					
23. İşime kendimden bir şey katamıyorum.					
24. İş yerindeki kendimi önemsiz hissediyorum.					
25. İşimde asıl kimliğimi yitirdiğimi sanıyorum.					
26. Burada saygı görmüyorum, kendimi değersiz hissediyorum.					
27. İş yerinde kendimi yalnız hissediyorum, arkadaşlık kurabileceğim kimse yok.					
28. İş yerindeki insanlarla ilişkilerim çok yüzeysel.					
29. İş yerindeki insanlar beni çok sıkıyor.					
30. İş yerindeki insanlarla iş dışında ilişki kurmak istemiyorum.					
31. Öğle saatlerimi iş yerindeki insanlardan uzakta geçirmek istiyorum.					
32. İmkan olsa şu anda işten ayrılırdım.					
33. İş esnasında çoğunlukla buradan kaçıp kurtulmak istiyorum.					
34. Çoğunlukla işten çıkış saatlerini sabırsızlıkla beklerim.					
35. Başka bir iş bulursam burada çalışmayı bırakmak istiyorum.					
36. Mecbur olmasam bu işi yapmam.					

BÖLÜM 4: MAKYAVELİZM ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Başarıya ulaşmamda yardımcı olacağına inanırsam etik davranmamaya istekliyimdir.					
2. Hedeflerime engel oluşturursa, diğerlerinin çabalarını sabote etmeye hazırım.					
3. Yakalanma şansım düşükse hile yaparım.					
4. Diğerlerine karşı rekabet avantajını sürdürmek için yalan söylemenin gerekli olduğuna inanırım.					
5. Diğerleriyle konuşmanın tek iyi sebebi, kendi yararına kullanabilecek bilgi almaktır.					
6. Statü hayatta başarının iyi bir göstergesidir.					
7. Servet biriktirmek benim için önemli bir hedeftir					
8. Günün birinde zengin ve güçlü olmak isterim.					
9. İnsanlar yalnızca kişisel çıkarla motive olur.					
10. Gruplara katılmaktan hoşlanmam çünkü diğerlerine güvenmem.					
11. Takım üyeleri ilerlemek için her zaman birbirlerini arkadan bıçaklar.					
12. İşyerinde herhangi bir zayıflık gösterirsem diğer insanlar bundan faydalanır.					
13. Diğer insanlar her zaman benim aleyhime olan durumlardan istifade etmeyi planlar.					
14. Kişiler arası durumlarda emir vermek hoşuma gider.					
15. Durumu kontrol altında tutmaktan hoşlanırım.					

16. Diğer insanlar üzerinde kontrol sahibi olmaktan hoşlanırım.					
--	--	--	--	--	--

