



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KAMU ÇALIŞANLARINDA POLİTİK YETİ VE ÇATIŞMA YÖNETME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ

Gül BİLEN

Prof. Dr. Neşe SONGÜR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
AMME İDARESİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

EYLÜL 2019



**KAMU ÇALIŞANLARINDA POLİTİK YETİ VE ÇATIŞMA YÖNETME
STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AKSARAY İLİ
ÖRNEĞİ**

Gül BİLEN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
AMME İDARESİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

EYLÜL 2019

Gül BİLEN tarafından hazırlanan “*Kamu Çalışanlarında Politik Yeti ve Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Aksaray İli Örneği*” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Amme İdaresi Anabilim Dalına bağlı Kamu Yönetimi Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Neşe SONGÜR

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Neşe Songür

Başkan: Doç. Dr. Çiğdem ERDEM

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Çiğdem Erdem

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Başak BEYDOĞAN TANGÖR

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Başak Beydoğan

Tez Savunma Tarihi: *17*...../*09*...../*2019*

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

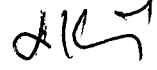
F. Zaif

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Gül BİLEN

17/09/2019

KAMU ÇALIŞANLARINDA POLİTİK YETİ VE ÇATIŞMA YÖNETME STİLLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Gül BİLEN

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Eylül 2019

ÖZET

Çalışmanın amacı, son yıllarda uluslararası literatürde ilgi çeken bir konu olan politik yeti ile çatışma yönetme stilleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaçla araştırmada nicel araştırma yöntemi esas alınarak; Aksaray ilinde bulunan İl Özel İdaresi ile İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğünde çalışan kamu görevlileri arasında gönüllük esasına göre anket yöntemi uygulanarak sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonucunda 142 adet anket toplanmış olup; 126 adeti geçerli kabul edilmiştir. Katılımcıların %20,6'sını kadın çalışanlar %79,4 'ünü ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada ilk olarak kuramsal ve kavramsal çerçeve ortaya konulmuş, daha sonra yöntem, bulgular, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir. Veri toplama aracı olarak örgütsel çatışma ölçeği ve politik yeti envanteri kullanılmıştır. Analizler sonucunda kamu görevlilerinin politik yetileri ile çatışma yönetme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Politik yeti alt boyutları kendi aralarında ve politik yetinin tamamı ile; ayrıca çatışma yönetme stilleri de kendi aralarında anlamlı bir ilişki göstermektedir. Çatışma yönetme stillerinden hükmetme ile politik yetinin alt boyutlarından kişilerarası etki; uyma stili ile politik yeti alt boyutlarından sosyal yeteneklilik; bütünleştirme stili ile içtenlik boyutu; uzlaşma ile kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca politik yeti alt boyutları çatışma yönetme stillerinden en fazla uzlaşma stili ile açıklanmaktadır. Bu bulgulara ilave olarak, kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin, politik yeti düzeyleri ve çatışma yönetme stilleriyle ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Son olarak araştırmanın sonuçları değerlendirilmiş ve ilgili öneriler sunulmuştur.

Bilim Kodu : 111623

Anahtar Kelimeler : Politik Yeti, Çatışma, Çatışma Yönetme Stilleri

Sayfa Adedi : 126

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Neşe SONGÜR

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN POLITICAL SKILL AND
CONFLICT MANAGEMENT STYLES IN PUBLIC EMPLOYEES: THE SAMPLE OF
AKSARAY PROVINCE

(M.Sc. Thesis)

Gül BİEN

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

INSTITUTION OF GRADUATE SCHOOL

September 2019

ABSTRACT

The aim of the study is to determine whether there is a relationship between the political skills and the styles of conflict management which is an interesting subject in the international literature in recent years. For this purpose, based on quantitative research method; the results were obtained by using survey method based on volunteerism among the public officials working in the Provincial Special Administration in the province of Aksaray and Provincial Disaster and Emergency Directorate. As a result of the research, 142 questionnaires were collected; 126 were accepted as valid. 20.6% of the respondents were female employees and 79.4% were male employees. In this research firstly, theoretical and conceptual framework was presented as a province and then methods, findings, conclusions and recommendations were given. Organizational conflict scale and political skills inventory were used as data collection tools. As a result of the analyzes, it was seen that there is a statistically significant relationship between the political skills of public officials and their of conflict management. The sub-dimensions of political skills show a significant relationship among themselves and all political skills. Conflict management styles also showed a significant relationship among themselves. There is a significant relationship between interpersonal influence is one of the sub-dimensions of political skills by dominating conflict management style; social astuteness with accommodating style and integrating style with apparent sincerity. There is a significant relationship between the compromising style and interpersonal influence, social network ability and apparent sincerity dimensions. In addition to these findings, it was examined whether the demographic characteristics of public employees are related to their political skills levels and conflict management styles. Finally, the results of the study were evaluated and relevant suggestions were presented.

Science Code : 111623
Key Words : Political Skill, Conflict, Conflict Management Styles
Page Number : 126
Supervisor : Prof. Dr. Neşe SONGÜR

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada; Aksaray ilinde mevcut bulunan Aksaray İl Özel İdaresi ve Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğünde görev yapan kamu görevlilerinin katılımıyla politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki araştırılmış olup; anket yöntemi kullanılarak ulaşılan verilerin SPSS Programıyla elde edilecek sonuçlara göre analizi yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışmam ve yüksek lisans eğitimi boyunca bana önerilerini ve ilgisini eksik etmeyip, beni her konuda destekleyen danışman hocalarım Prof. Dr. Neşe SONGÜR ve Dr. Öğretim Üyesi Başak BEYDOĞAN TANGÖR' e, yüksek lisans eğitimi boyunca bilgi ve deneyimleriyle büyük katkıları bulunan, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen TODAİE'nin çok değerli öğretim üyelerine, çalışmada kullandığım verilerin temininde yardımcı olan Kamu Kurumlarının değerli yönetici ve ankete katılan çalışanlarına , her zaman, her konuda bana destek olan değerli arkadaşım Fadime DERİCİ' ye ve eşim Savaş BİLEN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gül BİLEN

Eylül, 2019

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. Politik Yeti	9
2.1.1. Politik Yetinin Önemi	10
2.1.2. Politik Yetinin Öncülleri.....	11
2.1.3. Politik Yetinin Boyutları	12
2.1.3.1. Sosyal yeteneklilik.....	13
2.1.3.2. Kişilerarası etki.....	13
2.1.3.3. Sosyal ağ yeteneği	14
2.1.4. İçtenlik	14
2.1.5. Politik Yetinin İş Sonuçları Üzerindeki Çeşitli Etkileri ve Politik Yeti Hakkında Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	14
2.1.6. Politik Yeti Hakkında Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	20
2.2. Çatışma Yönetimi.....	25
2.2.1. Çatışma.....	25
2.2.2. Çatışmanın Oluşum Süreci.....	27
2.2.3. Çatışmanın Nedenleri.....	29
2.2.3.1. İşler ve kişilerarası karşılıklı bağımlılık	30

2.2.3.2. Belirli kaynakların paylaşılması	30
2.2.3.3. Amaç farklılıkları	30
2.2.3.4. Yönetimsel belirsizlikler	31
2.2.3.5. Örgüt yapısı	31
2.2.3.6. İletişim engelleri	31
2.2.3.7. Kişilik farklılıkları	32
2.2.3.8. Ödül ve ceza sistemleri	32
2.2.4. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	32
2.2.4.1. Geleneksel yaklaşım	32
2.2.4.2. Davranışsal yaklaşım	33
2.2.4.3. Etkileşimci yaklaşım	34
2.2.5. Çatışma Türleri	35
2.2.5.1. Taraflarına göre çatışma türleri	35
2.2.5.1.1. Bireyin kendi içerisindeki çatışması	36
2.2.5.1.2. Bireylerarası çatışma	36
2.2.5.1.3. Grup içi çatışma	37
2.2.5.1.4. Gruplar arası çatışma	37
2.2.5.1.5. Örgütler arası çatışmalar	37
2.2.5.2. Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar	37
2.2.5.3. Örgüt içindeki yerlerine göre çatışmalar	38
2.2.5.3.1 Dikey çatışma	38
2.2.5.3.2. Yatay çatışma	38
2.2.5.3.3. Emir- komuta ve kurmay çatışması	38
2.2.5.4. Fonksiyonlarına göre çatışma türleri	38
2.2.5.4.1. Fonksiyonel (İşlevsel) çatışma	39
2.2.5.4.2. Fonksiyonel olmayan (İşlevsel olmayan) çatışma	39
2.2.6. Örgütsel çatışma ve önemi	39

2.2.7. Çatışma Yönetimi Kavramı	41
2.2.8. Çatışma Yönetme Süreci.....	44
2.2.9. Çatışma Yönetme Stilleri	46
2.2.9.1. Rahim'in çatışma yönetme stili.....	46
2.2.9.1.1. Bütünleştirme (Problem çözme) çatışma yönetme stili.....	47
2.2.9.1.2. Uyma (Ödün verme) çatışma yönetme stili.....	48
2.2.9.1.3. Kaçınma çatışma yönetme stili.....	48
2.2.9.1.4. Hükmetme (Baskın olma) çatışma yönetme stili.....	49
2.2.9.1.5. Uzlaşma çatışma yönetme stili	49
2.2.9.2. Mary Parker Follett'in çatışma yönetme stili.....	51
2.2.9.3. Blake ve Mouton'un çatışma yönetme stili.....	52
2.2.9.4. Thomas'ın çatışma yönetme stili	52
2.2.10. Çatışma Yönetme Stilleri İle İlgili Literatürde Yapılan Çalışmalar	53
2.2.10.1. Yurt dışında yapılan çalışmalar	53
2.2.10.2. Türkiye’de yapılan çalışmalar	56
3. POLİTİK YETİ VE ÇATIŞMA YÖNETME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI.....	63
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	63
3.1.1. Araştırma Yöntemi.....	63
3.1.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci.....	63
3.1.3. Veri Toplama Araçları ve Uygulama.....	64
3.1.4. Güvenirlilik Analizleri	66
3.1.5. Araştırma Alt Problemleri.....	67
3.1.6. Verilerin Analiz Yöntemi.....	68
3.2. Bulgular Ve Yorum.....	68
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar	68
3.2.1.1. Cinsiyete ilişkin dağılım.....	69
3.2.1.2. Yaşa ilişkin dağılım.....	69

3.2.1.3. Medeni duruma ilişkin dağılım	70
3.2.1.4. Öğrenim duruma ilişkin dağılım	70
3.2.1.5. Çalışma sürelerine ilişkin dağılım	71
3.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Politik Yeti Düzeylerine İlişkin Bulgular	72
3.2.2.1. Cinsiyete göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular	72
3.2.2.2. Yaşa göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular.....	73
3.2.2.3. Medeni duruma göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular	74
3.2.2.4. Öğrenim durumuna göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular.....	74
3.2.2.5. Çalışma süresine göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular	76
3.2.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Çatışma Yönetme Stillerine İlişkin Bulgular.....	77
3.2.3.1. Cinsiyete Göre Çatışma Yönetme Stilleri Düzeylerine İlişkin Bulgular	78
3.2.3.2. Yaşa Göre Çatışma Yönetme Stilleri Düzeylerine İlişkin Bulgular	79
3.2.3.3. Medeni Duruma Göre Çatışma Yönetme Düzeylerine İlişkin Bulgular	80
3.2.3.4. Öğrenim Durumuna Göre Çatışma Yönetme Stilleri Düzeylerine İlişkin Bulgular	81
3.2.3.5. Çalışma Süresine Göre Çatışma Yönetme Düzeylerine İlişkin Bulgular	85
3.2.4. Katılımcıların Politik Yetileri İle Çatışma Yönetme Stillerine İlişkin Korelasyon Analizine Dair Bulgular.....	87
3.2.5. Katılımcıların Çatışma Yönetme Stilleri ile Politik Yeti Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizine Dair Bulgular.....	90
3.2.5.1. Çatışma yönetme stillerinden hükmetme ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular	90
3.2.5.2. Çatışma yönetme stillerinden kaçınma ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular	91
3.2.5.3. Çatışma yönetme stillerinden uyma ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular	92

3.2.5.4. Çatışma yönetme stillerinden uzlaşma ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular	93
3.2.5.5. Çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular	94
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKLAR	103
EKLER.....	115
EK-1. TODAİE Etik Kurul Yazısı.....	116
EK-2. Anket Formunun Uygulanabilmesine Dair Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü ve Aksaray İl Özel İdaresi OLUR'u	117
EK-3. Anket Formunun Uygulanabilmesine Dair Aksaray İl Özel İdaresi OLUR'u.....	118
EK-4. Ölçek Kullanımına Dair İzin	119
EK-5. Anket Formu	120
ÖZGEÇMİŞ	126

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Çatışma tanımlarının odaklandıkları noktalar	26
Çizelge 2.2. Çatışma nedenleri	29
Çizelge 2.3. Çatışma konusunda geleneksel ve modern yaklaşımlar	35
Çizelge 2.4. Çatışmanın birey ve örgüt için olumlu ve olumsuz etkileri	40
Çizelge 2.5. Çatışma yönetmede kullanılan iki yaklaşım	42
Çizelge 2.6. Çatışma yönetme stillerinin kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar	50
Çizelge 3.1. Araştırmanın Evreni (Aksaray İlindeki Kamu Görevlileri).....	64
Çizelge 3.2. Çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin alt boyutlarına ait iç tutarlılık katsayıları	67
Çizelge 3.3. Politik yeti envanterine ait iç tutarlılık katsayıları	67
Çizelge 3.4. Cinsiyete göre frekans ve yüzde dağılımı	69
Çizelge 3.5. Yaş göre frekans ve yüzde dağılımı	70
Çizelge 3.6. Medeni duruma göre frekans ve yüzde dağılımı	70
Çizelge 3.7. Öğrenim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımı	71
Çizelge 3.8. Toplam çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımı	71
Çizelge 3.9. Kurumdaki çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımı	71
Çizelge 3.10. Cinsiyete göre politik yeti düzeyinin T-testi bulguları	72
Çizelge 3.11. Yaşa göre politik yeti düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları.....	73
Çizelge 3.12. Medeni duruma göre politik yeti düzeyinin T-testi bulguları.....	74
Çizelge 3.13. Öğrenim durumuna göre politik yeti düzeylerine ilişkin ANOVA testi bulguları.....	75
Çizelge 3.14. Toplam çalışma süresine göre politik yeti düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları	76
Çizelge 3.15. Kurumdaki çalışma süresine göre politik yeti düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları	76
Çizelge 3.16. Cinsiyete göre çatışma yönetme stilleri düzeyinin T-testi bulguları	78

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.17. Yaşa göre çatışma yönetme stilleri düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları.....	79
Çizelge 3.18. Medeni duruma göre çatışma yönetme stilleri düzeyinin T-testi bulguları.....	81
Çizelge 3.19. Öğrenim durumuna göre çatışma yönetme stilleri düzeylerine ilişkin ANOVA testi bulguları.....	82
Çizelge 3.20. Toplam çalışma süresine göre çatışma yönetme stilleri düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları.....	85
Çizelge 3.21. Kurumdaki çalışma süresine göre çatışma yönetme stilleri düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları.....	86
Çizelge 3.22. Politik yeti, politik yeti alt boyutları ve çatışma yönetme stillerine ilişkin Pearson Korelasyon bulguları.....	88
Çizelge 3.23. Çatışma yönetme stili hükmetmenin politik yetinin alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli.....	91
Çizelge 3.24. Çatışma yönetme stili kaçınmanın politik yetinin alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli.....	92
Çizelge 3.25. Çatışma yönetme stili uymanın politik yeti alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli.....	92
Çizelge 3.26. Çatışma yönetme stili uzlaşmanın politik yetinin alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli.....	93
Çizelge 3.27. Çatışma yönetme stili bütünleştirmenin politik yetinin alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Politik yetinin mizaç ve kişisel yeteneklere ilişkin öncelleri.....	12
Şekil 2.2. Politik Yeti ve Stres	18
Şekil 2.3. Çatışma oluşum süreci	27
Şekil 2.4. Çatışma yönetme süreci	45
Şekil 2.5. Rahim'in iki boyutlu kişilerarası çatışma yönetme stilleri modeli	47
Şekil 2.6. Mary Parker Follett'in çatışma yönetme modeli.....	51
Şekil 2.7. Thomas çatışma yönetme stilleri modeli	52

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
ANOVA	Analysis Of Variance
f	Sıklık
p	Anlamlılık Düzeyi
PYE	Politik Yeti Envanteri
S.h.	Std. Hata Ortalaması
S.s.	Std. Sapma
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
vd.	ve diğerleri
\bar{x}	Ortalama

1. GİRİŞ

Çatışma, en az iki ve daha fazla örgütün üyeleri veya grupları arasında birbirlerine işlevsel olarak bağlı olan işlerde ve birbirlerinden farklı düşünce algı ve hedeflere sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıktır (Boz, 2012: 3). Sosyal bir varlık olan insanın, kısıtlı kaynakları ve imkânları düşünüldüğünde, fiziksel ve sosyal-psikolojik ihtiyaçların giderme endişesi insanı diğer kişi ve gruplarla doğal bir çatışma içine iter (Rahim, 2002: 207). Çatışma günümüzde artık kaçınılmaz bir kavram haline gelmiş olup bu yüzden örgütlerin örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerektiği belirtilmektedir (Yılmaz, 2016: 5).

İnsanlar daha iyi yaşam şartlarına kavuşmak ve kazançlarını sürdürebilmek için bu örgütlerde başarı elde etmek zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar için politik yetiye sahip olmanın önemli olduğu belirtilmektedir. Politik yeti “bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler olarak tanımlanabilir” (Bursalı, 2008: 43). Politik yeti ayrıca cazip ve sempatik bir tavır içinde; diğer insanları etkilemek için doğruluk, güven ve samimiyet uyandıran çevre ile iyi ilişkiler kurma, sosyal zekâ ve davranışlarını farklı durumlara göre ayarlayabilme yeteneğini içeren, sosyal bir yetenektir (Cingöz, 2013: 153). Birçok araştırmacı politik yetinin; liderin etkililiği, örgüt başarısı, stres faktörleri, çalışan reaksiyonları ve iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu ileri sürmüş ve araştırma bulgularıyla bu görüşü desteklemiştir. (Atay ve Okur, 2011: 377).

Bu araştırmada; çatışmayı olumlu biçimde yönetebilme noktasında politik yetinin önem kazandığı düşünülmekte olup; politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasındaki olası ilişkiler incelenmiştir.

Problem durumu

İnsanlar hayatta kalabilmek için çalışmak zorundadır. Bu sebeple de kamu ya da özel sektörlerdeki bir örgüte katılmaktadırlar. İşlerindeki kalıcılıklarını devam ettirebilmeleri için bu örgütler içinde kendilerine bir yer edinmiş olmaları ve yaptıkları işte başarıya ulaşmaları gerekmektedir. Böylelikle günümüzde çalışanların işlerinde başarıya ulaşmaları için politik beceriye sahip olmaları büyük önem arz etmeye başlamıştır. Politik yetinin örgüt başarısı, stres faktörleri, çalışan reaksiyonları, liderin etkililiği ve iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu birçok araştırmacı tarafından ileri sürülmüş; araştırmalardan elde edilen sonuçlarla bu görüş desteklenmiştir (Atay ve Okur, 2011: 376).

Politik yeti, başarı için yetkinlik olarak tanımlanmış olup; literatürde ilk kez Jeffrey Pfeffer (1981) ve Henry Mintzberg (1983) tarafından tanımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda politik yeti konusunda çalışmalar devam etmiştir. E.L. Thorndike 1920 yılında “sosyal zekâ” kavramını, insanları anlama ve onların davranışlarını anlamlandırma olarak tanımlamış ve Dale Carnegie ise 1936 yılında diğer insanlarla birlikte başkalarını kullanarak çalışmanın yollarını anlatmak için açtığı kurslar, politik yeti kavramının temelini oluşturmuş ve bu kavramın önemini ortaya koymuştur (Ferris vd., 2010: 7).

Çatışma ise örgütte ortaya çıkan gerginlikleri, açık ya da gizli direnişleri, bunların nedenlerini ve örgütte bundan etkilenen kişilerin bu duruma karşı tutumlarını ve davranışlarını açıklar (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 76). Kişiler ve örgütler kendilerine has stratejileri olan organizmalardır. Kişinin varoluş stratejisi, örgüt stratejileri ile bazı temel alanlarda uyumsuzluk gösterebilir ve bu da kişiyle örgüt arasında çatışma çıkmasına neden olabilir (Aksoy ve Kaplan, 2005: 134). Günümüzde yaşamın her alanında karşılaşılan çatışma, farklı oluşum süreçlerinden geçerek meydana gelmektedir. Bazı araştırmalara göre çatışma rekabet nedeniyle oluşurken bazı araştırmalara göre ise bireyin çevresiyle kurduğu iletişime bağlı olarak ortaya koyduğu davranışlar neticesinde oluşmaktadır (Palabıyık, 2016: 85). Çatışmalar sadece iş hayatı değil aile hayatını da etkilemektedir. İş hayatında yaşanan çatışmalar aile hayatında da çatışmalara, aile hayatında yaşanan çatışmalar da iş hayatında çatışmalara neden olabilmektedir. Bu yüzden çatışmalar hayatta kaçınılmaz olup farklı sorunlara yol açabilmektedir (Schieman ve Glavin, 2011: 1341-1358).

Örgütsel çatışmalar örgütlerin etkinliğini, değişimini, gelişimini ve verimliliğini etkilemektedir. Örgüt içindeki çatışmalar çalışan açısından güvensizlik, stres vs. olumsuz duyguların kaynağı olabilmekte ve bu duygular örgüt açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuzluklar örgütün motivasyonunu düşürmekte bu da örgütün verimliliğini, etkinliğini azaltabilmektedir. Ama çatışmalar pozitif yönde doğru olarak yönetildikleri zaman örgütte yaratıcı, güvenli, huzurlu ve verimli bir örgüt iklimi oluşturabilmektedir. Bu yüzden çatışmaların ortaya çıkış nedenleri ve hangi çatışma yönetiminin örgüt için uygun olduğu belirlenip ona göre hareket edilmelidir (Şahin, Emni ve Ünsal, 2006: 553-554). Çatışmanın yönetimi, işletmenin verimliliği ve başarısı açısından çok önemli olduğundan, araştırmalar sonucunda yöneticilerin en önemli işleri sıralamasında çatışma yönetiminin ilk on iş içinde yedinci sırada olduğu, yöneticilerin zamanlarının %21’ini çatışmaları yönetmeye ve çatışmaların olumsuz sonuçlarıyla

mücadele etmek zorunda kaldıkları saptanmıştır (Boz, 2012: 34). Çalışma ortamında motivasyon ve morali yüksek olan kişinin, yaptığı işte gösterdiği performans ve verimlilik artacaktır. Bu da çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldıracak bir ortam hazırlamaktadır.

Ferris ve arkadaşları (1999) ise politik yetinin kişide bir nevi öz güven oluşturduğunu ve artan güven ve kontrol sayesinde, kişilerin çalışma ortamında daha az kaygı ve stres durumları yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir (Perrewé vd., 2004: 141-142). Buradan hareketle politik yetinin çatışma yönetimi üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda kamu görevlilerinin politik yetilerinin geliştirilmesi, politik yetinin yüksek ya da düşük düzeyde olduğu durumlarda, politik yetinin çatışma yönetim stilleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının araştırılmasına gerek duyulmuştur.

Alanyazı incelendiğinde kamu alanında politik yeti konusunda yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır : Aslan ve Pektaş (2017) ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin politik yeti düzeylerinin incelenmesi; Özdemir ve Gönen (2016) Ankara ilinde Altındağ İlçesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada politik yeti ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi; Demirci (2014) TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında iş yaşamında statü, kıdem ve cinsiyetin politik yeti üzerindeki etkisinin incelenmesi; Yıldıztaşı (2017) Yalova ilindeki ortaokul öğretmenlerin üzerinde yapmış olduğu çalışmasında politik yeti ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi konularında çalışmalar yapılmıştır. Bununla birlikte kamu kurumlarında çatışma yönetiminin de incelendiği görülmüştür. Bu alanda yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır; Casiadi (2017) İstanbul ilinde Beykoz ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşlerinin incelenmesi; Şahin (2016) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin sosyal zekâ ve bazı kişisel değişkenlere göre incelenmesi; Koç (2016) Tekirdağ ilinde görev yapmakta olan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada İlkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi; Çatakdere (2014) öğretmen algılarına göre ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi; Konak (2014) Batman ilinde yapmış olduğu çalışmasında; öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul

müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile etik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi konularında çalışmalar yapılmıştır.

Ancak literatür taramasında kamuda çalışanların politik yetileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmalara rastlanmamıştır.

Araştırmanın amacı ve önemi

İnsanlar yaşamları boyunca farklı insanlarla diyalog kuran sosyal varlıklardır. Bir arada yaşayan insanlar, birlikte yaşayabilmek için birbirleriyle ilişki kurmaya ihtiyaç duyarlar ve birbirlerini tanımak, anlamak, sevmek gibi nedenlerle iletişim kurarlar (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4). Farklı algılama biçimleri, farklı kültürler, iletişim eksiklikleri, çıkar farklılıkları gibi nedenler çatışmaların temelinde yatan olguları oluşturmaktadır. Raven ve Kruglanski'ye göre çatışma; kişiler, gruplar veya büyük kurumlar arasında gerçek ve beklenen davranışlar arasında var olan uyumsuzluk sonucu oluşan anlaşmazlıktır (Birsal, İslamoğlu ve Börü, 2009: 245).

Bazı yazarlar ise çatışmayı barışı bozan, çözülmesi gereken bir problem olarak görmekte ve çatışmayı nedenlerinden yola çıkarak açıklama yoluna gitmektedirler. Bazıları ise örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durmaktadır (Altan, 2010: 160). Çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin önemli görevleri arasında örgütler için kaçınılmaz olan çatışmadan örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yararlanmak da vardır (Mirzeoğlu, 2005: 52). Bu durum çatışma yönetiminin önemini ortaya koymakta ve bu alanda çalışmalar yapılmasına önem verilmesine neden olmaktadır.

Politik yeti ise; iş hayatında diğer çalışma arkadaşlarının istek ve amaçlarını anlama ve bu konudaki çıkarımlarını, bilgiyi kullanarak bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Günümüzde çalışanların üretkenliğini ve verimliliğini sağlamak birçok faktöre bağlı olup, bunu sağlamak için de çalışanların işlerini severek yapmaları, işlerine olan ilgilerini ve bağlılıklarını sağlamak gerekmektedir. Bu yüzden çalışanın, iş arkadaşlarını anlayabilme ve bu yeteneği kişisel ve örgütsel amaçları yükseltebilmek için kullanabilmesi olarak tanımlanan politik yeti önemli hale gelmiştir (Yıldıztaşı, 2017: 6-9).

Etkili bir çatışma yönetimi için örgütlerin işlevsel olmayan çatışma stratejilerini en aza indirmeleri yapıcı ve fonksiyonel çatışma stratejilerini ise en yüksek seviyeye çıkarmaları gerekir (Rahim, 2000: 5). Çatışmaların çözümlenebilmesi için bireylere çatışma yüzünden yorgun düşecekleri zamanlar için güvenli ortam yaratılmalıdır (Penn,

1993: 114). Çatışma bireylerin performansını ve örgütü doğrudan etkilemekte olup, bu yüzden çatışmalar doğru ve pozitif yönde yönetilirse bu örgütün performansını olumlu, yanlış ve negatif yönde yönetilirse örgütün performansını olumsuz yönde etkiler (Özmutaf, 2007: 41). Çatışmaların; çalışanların performansını, iş doyumunu azalttığı, örgütte stres ve güvensizlik oluşturmak gibi olumsuz etkilerinin olduğu; politik yetinin ise aksine performansı, iş tatminini artırdığı, stresi azalttığı ve örgütte güven, samimiyet gibi duygular oluşturduğu bilinmektedir. Bu durumda politik yetiye sahip olan bireylerin çatışmaların ortadan kalkmasında yada doğru olarak yönetilmesinde başarılı oldukları ve politik yeti ile çatışma arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bahsedilen bu görüşlerden hareketle çalışmamızda; politik yetiye sahip olan çalışanların çatışma yönetme stillerini kullanıp kullanmadıkları ve kullanıyorlarsa hangilerini kullandıkları test edilecektir.

Araştırmanın amacı Aksaray İl Özel İdaresi ve İl Afet ve Acil Durum Müdürlüklerinde görev yapmakta olan kamu görevlilerinin görüşlerinden yararlanarak politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bazı demografik değişkenlerin, kamu görevlilerinin sahip oldukları politik yeti ve çatışma yönetme stillerine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığının incelenmesi de araştırmanın bir diğer önemli amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada ile tanımlanan politik yeti ve çatışma yönetim stilleri kavramlarının, kamu kurumlarında hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından artan önemi göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında, politik yeti ile ilgili araştırmaların sayısının oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği başka bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu bağlamda kamu görevlilerinin politik yeti ve çatışma yönetme stillerine ilişkin görüşlerinin birlikte incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulması literatürdeki boşluğu doldurması açısından bu çalışmayı önemli kıldığı düşünülmektedir.

Araştırmanın temel problemi “politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkileri belirlemek” olarak ifade edilebilir.

Sayıltı ve sınırlılıklar

Araştırmaya katılanların anket sorularına ilişkin olarak verdiği yanıtların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı, yanıtlarken samimi oldukları varsayılmaktadır.

Bu araştırma;

1. Aksaray İl Özel İdaresinde (İlçe Özel İdarelerindeki çalışanlar hariç) ve Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğünde görev yapan kamu görevlilerinin verdikleri cevaplarla,
2. Bulgular “Politik Yeti Ölçeği” ,“Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

Tanımlar

Politik Yeti: İnsanlarda güven, inanç, içtenlik gibi güzel duygular uyandırarak onlarla iyi ilişkiler kurma yeteneği ile sosyal yeteneği bir araya getiren kişilerarası bir kavramdır (Buchanan, 2008).

Sosyal Yeteneklilik Boyutu: Sosyal yeteneklilik insanları anlayabilme ve okuyabilme yeteneğidir. Sosyal yeteneğe sahip bireyler diğer insanlarla ilişkilerinde becerikli olan sosyal durumları algılayabilen anlayabilen bireylerdir (Perrewé ve Nelson, 2004).

Sosyal Ağ Boyutu: Kişilerarası güçlü ve faydalı ilişkiler kurabilme ve bu ağları koruma ve yararlanabilme özelliğidir (Blass ve Ferris, 2007: 10)

Kişilerarası Etki Boyutu: Başkaları üzerinde güçlü etkiye sahip olabilme, onları etkileyerek üzerlerinde istenilen değişimleri oluşturabilme becerisi olarak ifade edilir (Blickle vd., 2010: 385).

İçtenlik Boyutu: İnsanlar tarafından davranışların manipülatif yada zorlayıcı olarak algılanmadan güvenilir şekilde görülmesidir (Blass ve Ferris, 2007: 10).

Çatışma: “Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2015: 758).

Çatışma Yönetme: Çatışma yönetimi, anlaşmazlıkların çözümü ve çatışmanın sona erdirilmesi için çatışan tarafların yada üçüncü tarafın bir dizi eylemde bulunmasıdır (Şahin ve Yüksel-Şahin, 2017: 396).

Hükmetme Stili: Taraflardan birinin karşı tarafın ihtiyaçlarını görmezden gelerek kendi istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranmadır (Güzel, 2010: 31-32).

Uzlaşma Stili: Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşmayı amaçladıkları ve böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubunun olmadığı yaklaşımdır (Koçel, 2015: 774).

Kaçınma Stili: Çatışan bireylerin ve grupların karşı karşıya gelmeyi tercih etmeyerek birbirlerine karşı olan düşünce ve duygularını açıklamamaları durumudur (Çağlayan, 2006: 100)

Uyma Stili: Taraflardan birinin kendi istek ve ihtiyaçlarından karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması karşılığında vazgeçmesini ifade eder (Gürer vd., 2014: 444).

Bütünleştirme Stili: Çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları durumları daha açık olarak görürler (Koçel, 2015: 772).

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın temel konularını oluşturan kavramlar üzerinde durulmuştur. Öncelikli olarak politik yetinin tanımı, önemi, öncülleri, politik yetinin boyutları ve politik yetinin iş sonuçları üzerindeki çeşitli etkileri incelenmiştir. Ayrıca politik yetiye dair yurt dışında ve yurt içinde yapılan çalışmalara da yer verilmiştir. Kavramsal çerçeve kapsamında ele alınan bir diğer konu ise çatışma kavramıdır. Daha sonraki kısımlarda ise çatışmanın tanımı ve önemi, süreci, türleri ve nedenleri incelenmiştir. Çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlardan ve son olarak da çatışma yönetimi, çatışma yönetimine ilişkin modellerden, çatışma yönetme stilleri ve çatışma yönetimine dair yurt dışında ve içinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Politik Yeti

Organizasyonlardaki örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları yüzünden organizasyonlara hangi anlamlar verilirse verilsin, hangi gözle bakılırsa bakılsın her organizasyon politik bir yapıdır (Koçel, 2015: 657). Mintzberg (1985) de organizasyonların politik arenalar olduğunu ileri sürmüştür (Aktaran Karademir ve Karademir, 2015: 1). 1980'lerin başında Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983), politik bakış açısının politik çevrelerde, örgütlerde etkili olduğunu ve bireylerin politik yetiyi kullanmaya gereksinim duyduğu düşüncesini ortaya koymuşlardır (Ferris vd., 2007: 291).

Politik yetiyi olumsuz bir davranış olarak tanımlayan Mayes ve Allen politik yetiyi; “örgütün karşı çıktığı sonuçlara ulaşma biçimi veya örgüt tarafından onaylanmış olan sonuçlara yasal olmayan yöntemlerle ulaşmak adına etki gücünün kullanımı” olarak ifade etmiştir (Mayes ve Alien, 1977: 675). Politik yeti, örgütlerde ast ya da üst düzeydeki kimlerin desteklediği ve desteklenmediğini, kararların nasıl alındığını, üstlerin astların desteğini nasıl sağladıklarını ve onları nasıl motive ettiklerini; örgütteki strateji ve politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığının vb. anlaşılması açısından anlam ve önem kazanmaktadır (Bursalı, 2008: 41). Pek çok farklı tanımı yapılan politik yeti için yapılan bütün tanımların ortak özelliği bu davranışın bireyin istenilen sonuçlara daha hızlı ulaşabilmesi için ona yardımcı olması ve çıkarlarına hizmet etmesi ve bu davranışın kurumlarca hoş görülmemesidir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 136).

Politik yeti; sosyal yeteneklilik ile güven, içtenlik, inanç ve iyi ilişki yetisine sahip olma gibi kavramlara uygun olarak davrandığını gösterebilme yeteneği birleştiren kişilerarası bir tarzdır (Buchanan, 2008: 49). Ferris ve arkadaşları ise politik yetiyi, iş hayatında diğer çalışma arkadaşlarının istek ve amaçlarını anlama ve bu konudaki çıkarımlarını bilgiyi kullanarak bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanma yeteneği olarak ifade etmişlerdir (Yıldıztaş, 2017: 9).

Politik yeti kavramını bilimsel literatürde ilk kullananlardan birisi olan Pfeffer, başarı için politik yetiye ihtiyaç olduğunu ileri sürer ve bu yapıyı geliştirmek hakkında daha fazla bilgi edinmek için araştırmalar yapılmasını söyler (Pfeffer, 1981). Ayrıca politik niyeti kişilerin bilgi tecrübe vs. bireysel kaynaklarını harcamak için istekli olmaları olarak tanımlarken; politik yetiyi ise politik niyetin tamamlayıcısı olarak tanımlar (Eryılmaz, Dirik ve Altın, 2017:170). Mintzberg ise politik yetiden ikna, müzakere ve manipülasyon vasıtasıyla bahsetmeyi önermiştir (Ferris vd., 2005: 127).

Politik yetiye sahip kişiler, çevrelerine öz güvene sahip olduklarını hissettiren başkalarına kendilerini iyi hissettiren bireylerdir. Politik yetisi yüksek olan bireyler diğer bireyler üzerinde olumlu hisler uyandırır. Bu bireyler bencil olmadıkları, diğer insanları önemsedikleri ve sorumlulukları doğru bir şekilde belirleyebildikleri için dengeli ve doğru bir bakış açısına sahiptirler. Bu durum Kanter'in dile getirdiği ne karşı tarafı rahatsız edecek bir küstahlık ne de kişiyi kendini beğenmişlikle tanıtabilecek olan kibre benzer daha çok dengeli güvene benzer (Ferris vd., 2010: 8).

Politik yetinin, iş yerlerindeki çalışanlar arasındaki ilişkileri kolaylaştırıcı bir etkisinin olduğu da ileri sürülmektedir. Politik yetisi yüksek bireyler kolaylıkla başkalarını etkileyen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Özellikle, Ferris vd. (1999) politik yetinin bir anlamda kendine güven ve bireysel güvenlik oluşturduğunu ileri sürmüştür. Çünkü bireyin güç elde etmesi ve diğer insanları kontrol etmesi için taktiklere ihtiyacı vardır. Artan güven ve kontrol duygusu, yüksek politik yetiye sahip kişilerin, niçin daha az endişe ve stres yaşadıklarını açıklar (Perrewé vd., 2004: 142).

2.1.1. Politik Yetinin Önemi

Araştırmalar politik yetinin çalışma hayatında başarı ve yönetimde performansı artırabilmek için önem taşıdığını göstermektedir. Ferris vd. politik yetiyi, iletişim yetisi ve sosyal farkındalığı bir araya getiren bir kişilik tarzı olarak ifade etmişlerdir. Politik yetiyi

kullanan ve buna sahip olan insanlar diğer insanlar üzerinde güven, samimiyet, inanç gibi duygular uyandırır (Perrewe' vd., 2000: 116-117).

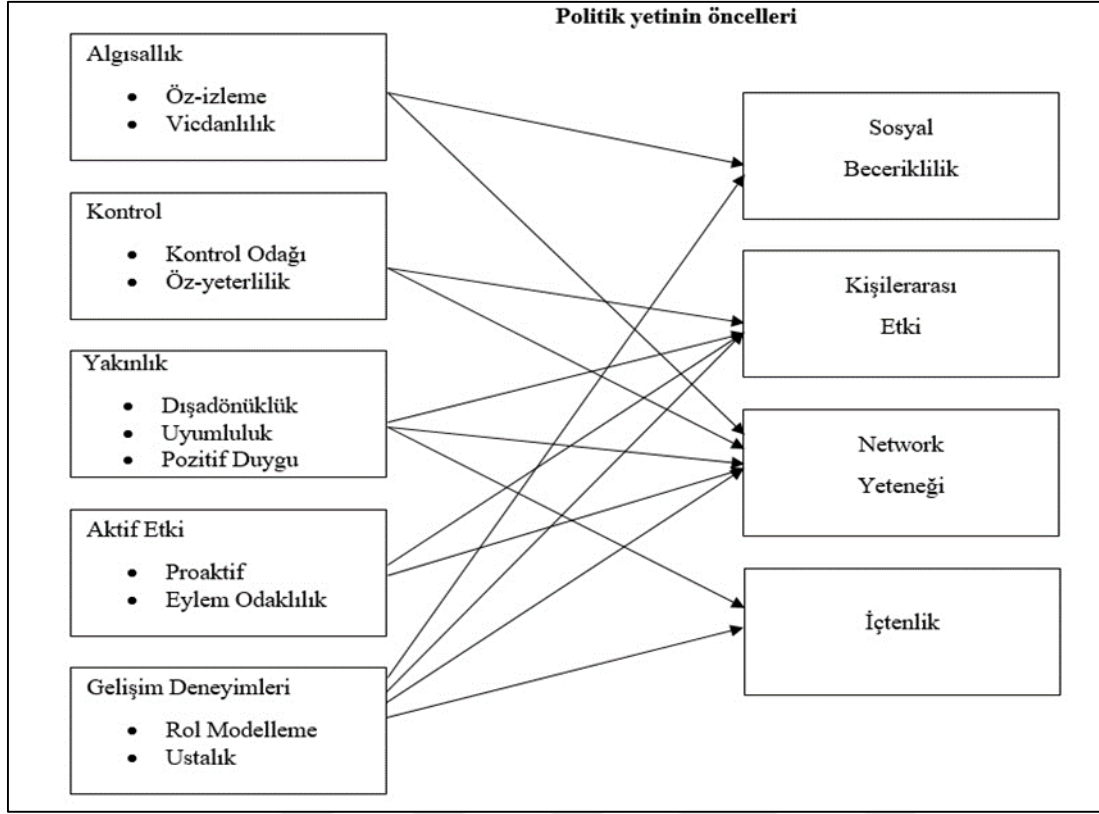
Ferris vd. göre çalışma hayatında kadınların erkeklerden, azınlıkların ise azınlık olmayan kişilerden yöneticilik konusunda başarısız olmalarının temel nedeninin, politik yeti eksikliğinden ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir (Ferris vd., 2010: 53). Maniero; politik yetinin, kadınların ve azınlıkların kariyerlerinde ilerlemeleri için çok önemli olduğunu savunmaktadır (Mainiero, 1994: 6).

2.1.2. Politik Yetinin Öncülleri

Politik yeti, sosyal yetkinlikleri ve bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleri olan kapsamlı bir modeli oluşturan bir özelliktir. Ferris vd. (2007) tarafından Şekil 1' den de görüleceği üzere politik yeti boyutlarının ana öncellerinin algısallık, kontrol, yakınlık, aktif etki ve gelişim deneyimleri olduğu ileri sürülmektedir (Ferris vd., 2007: 295-300).

Şekil 2.1'de şu sonuçlara ulaşılabılır:

1. Algısallık temasının sosyal durumları anlama ve okuma durumlarını ve bunun sonuçlarının en iyi şekilde yansımaları sağlayıp; öz-izleme ve vicdanlılık ile sosyal yeteneklilik arasında ilişki kurduğu ileri sürülmektedir (Atay, 2010: 69).
2. Kontrol teması bireylerin kendileri ve çevreleri tarafından hangi ölçüde algılanması gerektiğini açıklar. Kontrol odağı ve öz yeterlilik ile kişilerarası etki ve sosyal ağ yetenek arasında ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Ferris vd., 2007: 297).
3. Yakınlık teması sempatik, hoş ve kişilerarası olumlu bir yönlendirmeyi yansıtır ve bu tür yapılar dışa dönüklük olarak temsil edilir. Dışa dönüklük, uyumluluk ve pozitif duygu ile kişilerarası etki, sosyal ağ yeteneği ve içtenlik arasında ilişki bulunmaktadır (Atay , 2010: 69).
4. Aktif etki teması kişilerin çevrelerini etkileyebilen inisiyatif sahibi bir kişilik olarak güçlü eylemlere yönelmesini sağlayan yapıları önerir. Proaktiflik ve eylem odaklılık ile kişilerarası etki ve sosyal ağ yeteneği arasında ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Ferris vd., 2007: 298).



Şekil 2.1. Politik yetinin mizaç ve kişisel yeteneklere ilişkin öncelleri

Kaynak: Ferris vd., 2007: 297

Politik yeti bireyleri kişisel etki uyandırmaya, sosyal durumlar konusunda uygun davranmaya iten ve bireylerin iş yerindeki kişisel etkileşimlerde buldukları kişileri etkilemesine katkıda bulunan aktif etki, algısallık, kontrol ve yakınlığı içeren bir kişilerarası tarzıdır (Demirci, 2014: 9).

2.1.3. Politik Yetinin Boyutları

Ferris ve arkadaşları politik yeti kavramını geliştirmeye ve alt boyutlarını oluşturmaya yönelik araştırmalara devam etmişler ve 1999 yılında politik yetiyi açıklamaya yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek başlarda “sosyal yeti” ve “kişilerarası etki” boyutlarını ölçmeye yönelik bir ölçektir. 2005 yılında politik yeti kavramı “işyerinde başkalarını etkin şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarına kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma” olarak tanımlanmıştır ve ilgili çalışmada politik yetinin dört boyutunu kapsayan politik yeti envanteri geliştirilmiştir. Bu boyutlar, sosyal yeteneklilik (social astuteness), kişilerarası

etki (interpersonal influence), sosyal ağ yeteneği (social network ability) ve içtenlik (apparent sincerity)tir (Atay, 2009: 892).

En önemli olarak görölen boyutlar insanları okuma ve anlama sonucu elde edilen bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilme yeteneği olan sosyal yeteneklilik ve kişilerarası etkidir. Sosyal ağ yeteneği ise arkadaşlık, bağlantılar kurma, birlik olma ve ortaklıklar için organizasyonlarda politikaları yürütmede önemlidir. Son yetenek olan içtenlik ise politik yetenin en temel bileşenidir (Ferris vd., 2005: 127-128).

2.1.3.1. Sosyal yeteneklilik

Politik yetiye sahip bireyler, başkalarını gözlemlemede başarılıdırlar. Bu kişiler başkalarının davranışlarını doğru bir şekilde değerlendirirler; farklı sosyal durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlarlar ve bu kişilerin kişisel farkındalıkları yüksektir. Pfeffer bu özelliği, başkalarına karşı duyarlı olma olarak ifade etmiş ve kendini diğerleriyle özdeşleştirebilme yeteneğinin, kişinin kendisi için bazı şeyler elde etmede kritik olduğunu ileri sürmüştür (Pfeffer, 1992: 173). Sosyal zekâya sahip bireyler ise genelde diğerlerini idare ederken zeki hatta dahi gibi görünürler (Ferris vd., 2007: 292).

Sosyal yeteneklilik, çalışma hayatında bireylerin çevrelerinde olup bitenleri doğru yorumlayabilmelerine ve buna karşılık, en doğru şekilde tepki vermelerine izin veren bireylerarası bir yetidir. Bu yetiye sahip olan çalışanlar, olayları hızlı bir şekilde değerlendirebilirler, olayı ele almak için farklı yöntemler saptayabilirler ve her zaman doğru şekilde davranırlar (Valle, 2006: 10).

2.1.3.2. Kişilerarası etki

Kişilerarası etkileme yetisi yüksek bireyler, başkalarını ikna etme konusunda güçlü bir kabiliyete sahip olup; bu kişiler ayrıca değişen koşul ve durumlara göre davranışlarını adapte edebilme konusunda da başarılıdırlar (Ferris vd., 2005: 129).

Pfeffer (1992), kişilerarası etkiye katkı sağlayan farklı durumlardaki farklı kişiler için stratejik olarak durumlara uyum sağlama yeteneği olan esneklik kavramının önemli bir kavram olduğunu ileri sürmüştür (Pfeffer, 1992: 176). Kişilerarası etkileme yetisi yüksek bireyler, başkalarının kendilerinden hoşlanmalarını sağlama konusunda yetenekli oldukları için; insanlar genellikle bu bireylerin yanında kendilerini daha iyi hissederler (Meurs,

2008: 30). Bu kabiliyete sahip olan kişiler, çevrelerince politik olarak algılanmazlar; bu kişiler bazı davranışlarını etraflarını kontrol etmek için kullanırlar ve siyasi konularda çok fazla çaba harcamalarına gerek olmayıp; ayrıca bu kişiler çevrelerince yetkin insanlar olarak görülürler (Ferris vd., 2010: 11).

2.1.3.3. Sosyal ağ yeteneği

Örgütün içindeki ve dışındaki insanlarla ilişki kurmaya yönelik olan sosyal ağ oluşturma geniş bir dizi davranışı içerir. Sosyal ağ oluşturmak için başarılı yöneticiler daha fazla zaman harcamaktadır. Sosyal ağ davranışı kariyer başarısının ötesinde daha açık ve net olarak bireyin saygınlığını, değerini ve/veya sosyal çevre ağını artıran bireysel bir yatırım olarak ifade edilebilir (Treadway vd., 2010: 138).

Politik yetiye sahip olan kendileri için yeni fırsatlar yaratma ve bu fırsatlardan yararlanmada usta olan bu bireyler, diğer bireylere nazaran çok daha kolay arkadaşlıklar ve ortaklıklar kurabilmekte, oluşturdukları ağları kişisel ve örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için önemli bir değer olarak görmektedirler (Ferris vd., 2005: 129).

2.1.4. İçtenlik

Politik yetiye sahip bireyler, diğer bireylere göre daha doğru, dürüst, güvenilir, içten ve samimi olarak görünürler. İçtenlik boyutu ise bireylerin diğer bireyleri etkileme girişimlerinin başarılı olup olmayacağını belirleyen en önemli boyuttur. Çünkü içtenlik boyutu; sergilenen davranışın, algılanan niyetleri üzerine odaklanır. 1990 yılında Jones tarafından da belirtildiği gibi, etkileme denemeleri art, kötü niyetli olarak algılanmadığı zaman başarılı olacaktır (Jones, 1990: 1020). Politik yetiye sahip kişilerin davranışları manipülatif ya da zorlayıcı olarak algılanmadığı zaman bu kişiler, yüksek derecede içten görünüp güven ve inanç uyandırırılar (Ferris vd., 2005: 129).

2.1.5. Politik Yetinin İş Sonuçları Üzerindeki Çeşitli Etkileri ve Politik Yeti Hakkında Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Örgütsel davranışın önemli çalışma alanlarından biri de çalışanların aktif katılımcılar olarak iş çevrelerini etkilemeye yönelik çabalarıdır. Bilimsel ve popüler literatürde artan bir öneme sahip olan konulardan biri de politik yetidir. Politik yetinin önem kazanma

nedenleri; çalışanlara daha fazla karar verme yetkilerinin verilmesi, iş ortamlarında bireylerin birbirlerini anlaması ve etkilemesine dair ihtiyacın artması, yatay organizasyon ve yeni yapılanma gibi yeni organizasyonel yapılara geçiş vb. nedenler gösterilebilir (Yaylacı, 2006: 93). Örgütlerin günümüzde artık giderek sosyal alanlara dönüşmesiyle; bireylerin birlikte çalıştıkları kişilerle, müşteriler ya da kullanıcılar ile doğrudan iletişimde olmaları, iş ortamında çalışanların iş barışı içinde daha rahat bir ortamda çalışmalarının sağlanması vs. nedenlerle kişilerin politik yetilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Ferris, Sherry ve Perrewe', 2005: 25).

Politik yetiye dair bazı araştırma sonuçlarına göre; politik yetiye sahip çalışanların diğer çalışanlara nazaran yardım aktivitelerinde daha fazla yer aldıkları ve politik yetinin vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık davranışları gibi özelliklerle bağlantılı olduğu ve bu bireylerin olaylar karşısında “ekstra çaba harcama” konusunda daha istekli oldukları ileri sürülmüştür (Çıtak, 2010: 14). Kolodinsky ve arkadaşlarına göre ise, politik yetisi yüksek olan bireyler örgütlerini temsil etme, çevrelerindeki insanlara yardım etme gibi konularda sosyal yetenekleri ve sosyal ağ yetenekleri sayesinde daha başarılıdır. Bütün bu nedenlerden dolayı yüksek politik yetiye sahip olan kişiler, diğer kişilerce görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendilerini daha fazla işe adanmış ve ısrarcı olarak algılanmaktadır (Kolodinsky vd., 2004: 304).

Politik yeti, işe alım sürecinde adaylar arasında bir fark yaratmaktadır. Bu kişiler doğru etkileme yöntemlerini bir araya getirerek , samimi olarak algılandıkları için işe alım sürecinde politik yetisi düşük olan adaylara nispeten daha başarılı olmaktadır (Ferris vd., 2010: 66). Higgins ve Judge (2004), işe alım sürecinde kendini sevdirmenin, içten görünmenin, işe alım süresince işe yaradığı sonucuna ulaşmışlardır (Higgins ve Timothy, 2004: 628).

İş ortamında diğer çalışanlarla birlikte çalışmak gerektiğinden, politik yetiye etkili bir performans sergilemek için ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Ferris vd., 2010: 78). Belirtildiği gibi, son yıllarda politik yetinin performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna dair birçok araştırma Ferris ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar sayesinde literatüre eklenmiştir (Liu vd., 2007: 149). Semader, Robins ve Ferris (2006) yılında yöneticiler üzerine Avusturalya'daki bir motor firmasında yaptıkları bir araştırmada; performans ve politik yeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Performansı yordayan en güçlü değişkenlerden birinin politik yeti olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Semader vd., 2006: 443-446). Ayrıca performans değerlendirilmesinde iş arkadaşlarının veya

müşterilerin subjektif algıları ölçüt olmaktadır. Subjektif algılar değerlemede üretim miktarı, iş adedi ve satış miktarı vs. sonuçları dışında, diğer insanların algıları da devreye girdiğinde ortaya çıkmaktadır. Politik yetiye sahip bireyler yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını; güvenilir, hırslı, çalışkan, enerjik vs. olumlu davranışlara sahip oldukları konusunda ikna edebildikleri için bu kişilerin gerçek performans sonuçları göz ardı edilerek performans değerlendirme puanları yükselebilmektedir (Ferris vd., 2010: 81-82).

Politik yeti, kişilik özellikleri ve iş performansı ilişkilerini inceleyen bir araştırmada hem uyumluluk hem de politik yeti seviyesi yüksek olan kişilerin daha yüksek performans gösterdikleri ve ayrıca yüksek uyumluluk ve düşük politik yeti gösteren kişilerin ise en düşük seviyede performans gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Blickle vd., 2008: 384). Hochwarter vd. (2011) ise politik yeti ve iş performansı ilişkisinde örgütsel politik algılamaların aracı rolü adlı çalışmalarında; politik algılamaların düşük olduğu örgütsel ortamlarda yüksek politik beceri düzeyi ile iş performansı arasında pozitif yönlü güçlü ilişki olduğunu; politik algılamaların yüksek olduğu örgütsel ortamlarda ise politik yeti ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Ferris ve Hochwarter, 2011: 441).

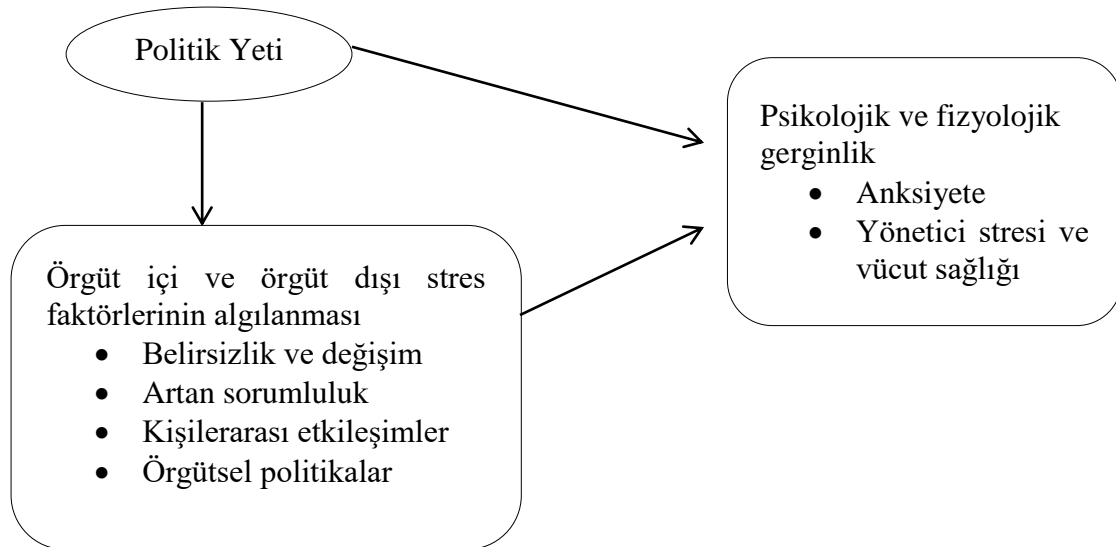
Kariyer; kişinin hayatı boyunca kazandığı veya ilerlemek istediği pozisyonların tümüdür. Kariyer başarısı ise, bireyin iş tecrübeleri sonucu ortaya çıkan pozitif psikolojik durum veya işle ilgili çıktılar olarak tanımlanabilir (Cingöz, 2013: 163). Kariyer başarısı çalışanların iş ortamında kazandıkları ücret artışları ve terfiler ile ifade edilmektedir. İş yaşamında birçok konuda olduğu gibi, politik yetinin kariyer başarısı üzerinde de etkili olduğuna dair bulgular mevcuttur. Politik yetiye sahip kişiler, sosyal sermayelerini geliştirebilme, çevrelerini anlayabilme, etkileyebilme ve içten görünebilme özellikleriyle kariyer başarısı sağlamada da çok fazla zorlanmayacaklardır (Ferris vd., 2010: 87-88). Örgütsel politikalar açısından bakıldığında ise kariyerler; etkileme taktiklerini ve izlenim yönetimi kullanımını içeren politik mücadeleler olarak görülmektedir. Kariyer başarısı için sosyal sermayeyi sağlamak gereklidir; bu noktada sosyal sermayeyi sağlama konusunda yardımcı olacak içsel bilgilere ulaşma noktasında politik yeteneklere ihtiyaç duyulur (Cingöz, 2013: 164). Treadway vd., (2010) sosyal ağ yeteneğinin, sosyal sermaye ve ilişkiler üzerindeki kontrol gücü nedeniyle kariyer başarısı ile ilişkili olabileceğini ifade etmişlerdir (Treadway vd., 2010: 140). Todd vd. (2009) çalışmasında, kariyer başarısı üzerinde politik yetinin tüm boyutlarının etkili olduğu; ancak sosyal ağ boyutunun kariyer başarısını en fazla etkileyen boyut olduğunu bulmuşlardır (Todd vd., 2009: 186-187).

Ayrıca daha önceden bahsedildiği üzere, kadınlar politik yetiyi erkeklere oranla daha az kullandıkları için kariyer yollarında da erkeklere oranla kadınların daha az ilerleyebildikleri ileri sürülmektedir. Perrew ve Nelson'un (2004) kadınların kariyer gelişmelerinin önündeki en zorlu engellerinden birinin informel sosyal ağlardan dışlanmalarının olduğunu ileri sürmüşlerdir. Erkekler için bu sosyal ağlar genellikle sosyal gruplar, spor aktiviteleri, özel kulüpler etrafında biçimlenir. Informel sosyal ağlar içinde paylaşılan bu deneyimler, erkekler arasındaki bağlılığı ve güveni artırarak, kadınların sosyal ağlardan dışlanmalarına yol açabilir. Erkek egemenliğinde olan bu sosyal ağlar, kendilerini güçlendirme eğiliminde olup; erkeklerin gözünde kadınlar daha az güçlü ve sosyal ağın bir adayı olmak için uygun olmadıkları için erkekler kadınlardan ziyade erkeklerle çalışmayı daha rahatlatıcı bulurlar. Kadınların politik yetilerini geliştirebilecekleri mentorluk süreçleri sayesinde kadınlar daha güçlü sosyal ağlara ve sosyal sermayeye ulaşabilirler (Perrew ve Nelson, 2004: 369-370). Whitmarsh'ın (2014) çalışmasında, cinsiyet değişkeni ve politik yeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca cinsiyet değişkeni ile politik yetinin sosyal zekâ alt boyutu arasında da orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Politik yeti boyutlarından içtenlik boyutu en yüksek ortalamaya sahip boyut olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Yıldıztaşı, 2017: 36).

Stres kavramı, artık iş hayatında tükenmişlik gibi popüler kavramları kapsayan büyük bir sorun haline gelmiştir. Dolayısıyla, günümüzde iş stresinin olumsuz etkilerini nasıl azaltabileceğimizi araştırmak önemli bir hale gelmiştir (Jawahar, Thomas ve Kisamore , 2007: 142-143). İş stresi kavramı pek çok araştırmaya konu olmuş olup; iş yerinde karşılaşılan beklentilere karşı gösterilen psikolojik ve fizyolojik tepkiler olarak tanımlanabilir. Günümüze kadar yapılan araştırmalarla belirlenen iş ve örgütsel stres faktörleri; uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü, ihtiyaçların çatışması ya da belirsizliği, yüksek tempo, süreli işler, iş garantisinin olmaması, kişilerarası çatışmalar, vardiyalı işler, örgütsel politikalar, sert veya baskıcı yönetim şekilleri gibi vb. olarak çeşitlenmiştir. Dolayısıyla stres faktörlerinin bulunduğu iş yerlerinde çalışanların stres düzeyleri genellikle yüksektir (Ferris, 2010: 114). Stresin nedeniyle ortaya çıkan olumsuz durumlar örgütlerde büyük maddi kayıplara yol açmaktadır. Dolayısıyla, stresin örgütlere olan zararlarını azaltma konusunda yapılan araştırmalar önem kazanmaktadır. Stresle başa çıkma ve stres faktörlerinin etkisini azaltma konusunda politik yetinin olumlu etkileri olduğuna dair araştırmalar bulunmaktadır. Perrew ve arkadaşlarına göre (2000) bireyler,

politik yetileri sayesinde çevrelerini daha iyi anlayabildiklerinden, olumsuz uyarıcılarla daha kolay başa çıkar ve böylece daha az gerilim yaşarlar. Ayrıca yüksek politik yetiye sahip bireyler, kişilerarası etkileşimlerde tehditlerden ziyade fırsatları görme eğiliminde olduklarından, düşük politik yetiye sahip bireylere göre, çevresel uyarıcıları daha farklı yorumlama ve değerlendirme eğilimindedirler. Perrewe' ve çalışma arkadaşları, politik yetinin stres ve gerginlik üzerinde iki şekilde etkisi olabileceğini ileri sürmüşlerdir. İlk olarak politik yetisi yüksek olan bireyler iş yerindeki stresi daha az algırlar; ikinci olarak ise; bu kişiler iş çevresinde stres faktörleriyle karşılaştıklarında, stres faktörlerinin olumsuz sonuçlarını işe daha az yansıtırlar (Perrewé vd., 2004: 141-143).

Şekil 2.2' de örgüt içi ve dışı stres faktörlerinin algılanması ve stresin psikolojik, fizyolojik etkileri üzerinde politik yetinin etkisi yani politik yeti ve stres ilişkisi gösterilmiştir. Araştırmalar çalışanların iş yerlerinde yaşadıkları stresin fizyolojik etkilerinin yanında anksiyeteye yol açabileceğini göstermektedir. Politik yetisi yüksek olan bireyler, iş yerlerinde daha az olumsuzluk ile karşılaşacaklardır. Politik yeti , stres faktörleri ve gerginlik arasında bir tampon bir bölge konumunda olup; çalışanlar stresli olan çevrelerinde politik yetiyi stresle başa çıkma mekanizması olarak kullanacaklardır. Yapılan bir araştırmaya göre, politik yetisi yüksek olan çalışanlar politik yetisi düşük olan çalışanlara göre, stresli durumlarda daha az nabız ve kan basıncı hissetmiş, fiziksel rahatsızlık ve anksiyeteyi daha az yaşamışlardır (Ferris vd., 2010: 124).



Şekil 2.2. Politik Yeti ve Stres

Kaynak: Perrewe'vd., 2000: 118

Politik yeti kavramı temelde liderlik kavramını da kapsamaktadır. Politik yetiye sahip liderler, olayları güçlü bir şekilde okuyabilir, hangi davranışın sergileneceği konusunda ustaca bir kavrayışa sahip olup; seçtiği davranışın samimi görünmesini sağlayarak onun örgüt yararına olduğunu hissettirebilir. Ayrıca lider başarı için gerekli olan bilgi ve desteğe sosyal ağ oluşturabilme yeteneğiyle rahatlıkla ulaşabilir (Ferris vd., 2010-131). 1979 yılında House ve Baetz bazı farklılaştırıcı eğilimlerin etkin bir liderlik için gerektiğine vurgu yapmışlardır. 1996 yılında ise Hooijberg yaptığı bir çalışmada, değişen durum ve olaylara uyum sağlayabilen, davranışlarını geniş bir yelpazede değiştirebilen yöneticilerin daha etkili ve başarılı olarak algılandıklarını bulmuştur (Ammeter vd., 2002: 760). Ayrıca 1991 yılında Zaccaro, Gilbert, Thor ve Mumford liderliğin, farklı yönetim şekilleri ile ilgili davranışlar arasında geçiş yapabilme yetisiyle yani davranış esnekliği ile yakından bağlantılı olduğunu ve bunun liderliğin bir göstergesi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Douglas ve Ammeter, 2004: 538). Brosky (2011)'in çalışmasında ise, lider öğretmenlerin istedikleri sonuçları elde etmek için politik yetinin bütün boyutlarını düzenli olarak kullandıkları görülmüştür. Ayrıca lider öğretmenlerin politik yetinin kişilerarası etki ve sosyal ağ boyutunu da birlikte kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Yıldıztaşı , 2017: 36).

Politik yeti ve karanlık kişilik, karanlık üçlü ile ilgili yapılan çalışmalar ve sonuçlarından bazıları ise şunlardır: Temple (2018) karanlık bireylerin amaçlarına ulaşmak ve politik yetenekleri kazanmak için çaba harcayacaklarından ve bu yüzden karanlık kişileri politik olarak yetenekli olarak tanımlanabileceğinden bahseder. Baloch vd. (2017) çalışmasında karanlık üçlü ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında örgütsel politika algılarının aracılık etkisinin olduğu ve karanlık üçlü, örgütsel politika arasındaki ilişkide politik yetinin güçlü bir düzenleyici olduğu ortaya çıkmıştır. Karanlık kişilik özelliği gösteren bireylerin politik yeti seviyeleri yüksek olduğunda örgütsel politika algısının aracılık etkisi daha da yükselmiştir. Politik yetinin örgütsel politika algısı ve karanlık üçlü arasında pozitif bir düzenleyici değişken olduğuna dair sonuçlara da ulaşılmıştır. Özellikle makyavel ve narsist karanlık kişilik özelliklerinde politik yeti seviyesi daha yüksek olup buda örgütsel politika algısını olumlu etkilemektedir. Bu durumda araştırmadaki; politik yeti narsisizm ve makyavelizm ile örgütsel politika arasındaki ilişkileri olumlu olarak düzenlediği sonucuna ulaşılmış ancak psikopatiyi de düzenlediğine dair kanıt bulunamamıştır. Marina (2016) politik becerisi yüksek olan narsistlerin kariyerlerinde düşük olanlara göre daha başarılı oldukları ifade edilmektedir.

Schutte vd. (2015) politik yetiye sahip olan psikopatların duygularını gizleme ve duygularının kontrol etmekte daha başarılı oldukları ve böylece diğerlerine nazaran başarıya daha kolay ulaştıkları sonucuna ulaşmıştır.

Son olarak iş bırakma eğilimi ve politik yeti konusunda Ross (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, iş bırakma eğilimi ve davranışları ile politik yeti arasında anlamlı, negatif yönlü, orta düzey bir ilişkinin olduğu ve çalışanların politik yetisi yükseldikçe, iş bırakma davranışlarında azalma eğilimi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ross, 2014: 13).

Yurt dışında yapılan çalışmalar ve bulguları incelendiğinde, politik yetiye sahip olan kişilerin, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ekstra çaba harcayan kendilerini işlerine adanmış kişiler olarak algılandıkları, politik yetileri sayesinde kariyer basamaklarında daha hızlı ilerledikleri, işe alım sürecinde, performans değerlendirmelerinde, liderlik konularında daha başarılı oldukları, iş bırakma eğilimlerinin daha düşük olduğu ve karanlık kişilik özellikleri gösterdikleri görülmektedir.

2.1.6. Politik Yeti Hakkında Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Literatür incelendiğinde politik yeti konusunda birçok çalışmanın var olduğu görülmekte olup; gelecek çalışmalara yardımcı olmak amacıyla bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Özdemir (2018) Ankara ilinde görev yapan okul müdürlerinin katılımıyla yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak liderlik yönelimi ile politik yeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda politik yeti ve liderlik yöneliminin alt boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğunu ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik yönelimlerinde politik yetilerinin önemli bir etmen olduğu gözlemlenmiştir.

Kabdulova ve Öztürk (2017) Kazakistan’da özel sektör ve kamu sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmasında mentorluk fonksiyonları ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide mentora olan güvenin, aracılık ve politik yeteneğin biçimlendiricilik rolünü incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre mentora olan güvenin psikolojik güçlendirmeye olan olumlu etkisinin, sadece politik yeteneği yüksek olan mentorlar için geçerli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Seçkin (2017) kamu çalışanları üzerinde yapmış olduğu ve algılan örgütsel politika, iş yeri yalnızlığı ve içsellik ilişkisinde politik yeteneğin rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda politik yeteneği düşük olan katılımcıların algıladıkları örgütsel politika artıkça daha fazla sosyal anlamda yalnızlaştıkları ve içsellik statülerinin daha fazla zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eryılmaz (2017) Ankara, İstanbul, İzmir, Malatya, Manisa ve Adana illerinde ticari bankacılık sektöründe çalışan ve yönetici pozisyonunda olmayan katılımcılar üzerinde yapmış olduğu çalışmada liderin güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki varsayılan ilişkiyi ortaya çıkarmak ve bu ilişkide politik yetenin düzenleyici rolünü sınamayı ve liderin güç kaynakları algısı, lider-üye etkileşimi ve politik yetenin iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre politik yetisi yüksek katılımcıların, lider ile daha fazla etkileşim içerisinde olduğu ve lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüş, liderin yumuşak güç kaynaklarının sert güç kaynaklarına kıyasla daha fazla iş tatminine neden olduğu ortaya çıkmıştır.

Eryılmaz, Dirik ve Altın (2017) Ankara, İstanbul, İzmir, Malatya, Manisa ve Adana illerinde ticari bankacılık sektöründe çalışan ve yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada; iş tatmini, politik yeti ve alt boyutları arasında da pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Politik yeti ile iş tatmini arasındaki en düşük seviyedeki ilişki politik yetenin içtenlik boyutunda; en yüksek seviyedeki ilişki ise politik yetenin sosyal ağ boyutunda gerçekleşmiştir. Yüksek politik yetiye sahip bireylerin iş tatmininin yanı sıra yaşam tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca politik yetenin iş tatmini ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Yıldıztaşı (2017) Yalova ilindeki ortaokul öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada; katılımcıların orta seviyede politik yetiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Politik yetenin mesleki kıdem ,cinsiyet, kurumdaki görev süresi ,yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi değişkenlere göre incelendiğinde anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular tükenmişlik ve politik yeti arasında düşük seviyede, negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Politik yetenin tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya çıkmıştır.

Aslan ve Pektaş (2017) ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında; öğretmenlerin politik yetilerinin orta düzeyde

olduđu ve en dūřuk dūzeydeki boyutun sosyal ađ boyutu en yūysek dūzeydeki boyutun içtenlik boyutu olduđu ortaya çıkmıřtır. Kadın retmenlerin politik yetilerinin erkek retmenlerin politik yetilerine göre istatistiksel olarak daha dūřuk olduđu görülmüřtür. Ayrıca retmenlerin politik yeti dūzeyleri çalıřtıkları okul türü, öğrenim durumları ,medeni durum ve kıdem deđiřkenlerinin benzer dūzeyde olduđu ve anlamlı farklılık oluřturmadıđı belirlenmiřtir.

Kardula (2016) Kazakistan'da yaşayan çalışanların katılımıyla yapmış olduğu çalışmasında; mentorluk ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide mentora olan güvenin ve mentorun politik yetisinin rolü arasında ilişki olup olmadığı konusunda bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda çırakların mentorluk fonksiyonlarından yararlandıkça mentorlarına daha fazla güvendikleri yönünde olmuştur. Ayrıca, mentora olan güven bir kere oluşunca politik yetisi yūysek mentorlar çıraklarının iř yerinde daha güçlenmiş hissetmelerini sağlayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Demirbağ (2016) bankacılık sektöründe Türkiye'de üç farklı çalışmada dört farklı örneklemde gerçekleştirdiği çalışmasının amacı; sosyal darwinizm teorisine dayanan çalışmada politik yeti ve sübjektif kariyer başarısı arasındaki ilişkide sosyal ağ kaynaklarının aracılık rolünün ve politik yeti üzerinde politik zeknın etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Katı (2016) Balıkesir ve Bursa'da faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışanların katılımıyla yapılan bu çalışmasında ; politik yeti ve lider ye etkileşimi kalitesinin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda politik yeti ve lider ye etkileşiminin iř görenlerin kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu ve politik yetiye sahip, lider ye etkileşimi kalitesi yūysek olan çalışanların kariyer başarılarının yūysek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

zdemir ve Gönen (2016) Ankara ilinde Altındağ iliesinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan üretmenler üzerinde yaptığı çalışmada; psikolojik sermaye ve politik yeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre; katılımcıların politik yeti dūzeyleri istatistiksel olarak yūysek dūzeyde bulunmuştur. Politik yeti ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak, orta dūzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ve psikolojik sermayenin alt boyutlarının politik yetinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin politik yetinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı saptanmıştır.

Aydıntan, Göksel ve Ekmekçioğlu (2014) politik yeteneğin öğrenci ve çalışanların girişimcilik niyeti üzerindeki aracılık etkisini ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmada ;hem lisans hem de çalışan yüksek ğrencilerinde yaratıcılığın girişimcilik niyetini etkilediği, politik yeteneklerinin de girişimcilik niyetine etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yaratıcılık üzerinden politik yeteneğin girişimcilik niyetine aracılık etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Politik yeti ise girişimcilik niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Demirci (2014) TRT Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında ;çalışanlarının politik yeti seviyesini belirlemek ve statü, kıdem ve cinsiyet değişkenlerinin politik yeti üzerinde bir etkisinin olup olmadığı konusunda bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre; cinsiyet ve statü değişkenlerinin politik yeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları ancak kıdem değişkeninin politik yetiyi anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir. Kıdem arttıkça kişilerin politik yeti ortalamaları da artmaktadır. Politik yeti kavramı, kadın ya da erkek, yönetici ya da çalışan fark etmeksizin çalışma yılıyla paralellik göstermektedir. Kıdem tecrübeyle ilişkisi kurulduğunda politik yeti ile aralarında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Altuncu (2014) hesap verebilirlik ve psikolojik toplulukluk arasındaki ilişkinin politik yeti aracılığıyla incelenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada; kültürel sıklık-esneklik ortamsal değişken olarak alınarak, psikolojik toplulukluk ve politik yeti arasındaki rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucuna göre; politik yetinin ara değişken rolü oynadığı ortaya çıkmıştır.

Cingöz (2013) Kayseri OSB'de faaliyet gösteren sekiz büyük sanayi işletmesinin idari personeli üzerinde yapmış olduğu çalışmasındaki temel amacı politik yeteneklerin ve öz-yönlendirmenin kariyer başarısı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışma sonucunda öz-yönlendirme, politik yeti ve kariyer başarısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu çalışmada, politik yetinin kariyer başarısı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır. Algılanan kariyer başarısını en yüksek düzeyde açıklayan boyutun politik yetinin alt boyutlarından olan sosyal ağ yeteneğinin olduğu; ancak politik yetinin alt boyutlarından sosyal yeteneklilik, içtenlik ve kişiler arası etki boyutlarının kariyer başarısı üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür.

Cicerali (2012) işletmelerde yaşanan birleşme ve satın alma sonrası örgüt kültüründeki değişikliklerin bireysel ve örgütsel performansa etkilerini ve bu yaşanan

değişikliklerin çalışanın politik yetileri, kişiliğin kültür değişimi ve bireysel performans arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini incelemektir. Çalışma sonucunda çalışanın politik yetilerinin önemli bir düzenleyici değişken olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çıtak (2011) İstanbul ilinde 12 farklı sektörde çalışan yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada; yöneticilerin politik yetileri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı konusunda bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda politik yeti ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin politik yetileri arttıkça, kurumlarına olan bağlılıkları da artmaktadır. Ayrıca cinsiyet ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre kadın yöneticilerin politik yeti seviyeleri, erkek yöneticilerin politik yeti seviyelerinden anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun yanında kadın yöneticilerin, politik yetinin alt boyutları olan içtenlik ve sosyal yeteneklilik seviyelerinin de erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak evli yöneticilerin, politik yeti ve politik yetilerinin alt boyutlarından olan kişilerarası etki düzeylerinin bekâr yöneticilere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Atay ve Okur (2011) çalışmalarında; narsisizmin adaptif boyutu olan otoritenin, politik yetinin alt boyutları olan sosyal yeteneklilik ve sosyal ağ ile olumlu yönde ilişkilendirir. Narsisizmin uyumsuz boyutlarından biri olan yetkilendirme, sosyal ağ, kişilerarası etki ve içtenlik boyutları ile olumsuz yönde ilişkilidir.

Ferris vd. (2010) "İş Hayatında Politik Yeti" isimli kitabında politik yetinin önemi, özellikleri ve geliştirilmesi üzerine bilgilere yer vermiştir.

Yurt içinde politik yeti ile ilgili olarak yapılan araştırmalar çerçevesinde; liderlik, psikolojik güçlendirme, örgütsel politika, işyeri yalnızlığı, içsellik, iş tatmini, psikolojik sermaye, mentorluk, girişimcilik niyeti, kariyer, performans ve örgütsel bağlılık ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çatışmaların çalışanların performansını, iş doyumunu azalttığı, örgütte stres ve güvensizlik oluşturmak gibi olumsuz etkilerinin olduğu; politik yetinin ise aksine performansı, iş tatminini artırdığı, stresi azalttığı ve örgütte güven, samimiyet gibi duygular oluşturduğu bilinmektedir. Bu durumda politik yetiye sahip olan bireylerin çatışmaların ortadan kalkmasında yada doğru olarak yönetilmesinde başarılı oldukları ve politik yeti ile çatışma arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılabilir. Dolayısıyla

çalışmanın sonraki bölümünde çatışma ile ilgili çatışma yönetimi ve çatışma yönetme stilleri gibi kavramlar ele alınarak çatışmanın nedenleri ve sonuçlarına değinilecektir.

2.2. Çatışma Yönetimi

Araştırmanın bu kısmında çatışmanın tanımı ve önemi, süreci, türleri ve nedenleri incelenmiştir. Çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlardan ve son olarak da çatışma yönetimi , çatışma yönetimine ilişkin modellerden , çatışma yönetme stilleri ve çatışma yönetimine dair yurt dışında ve içinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Çatışma

Farklı kültür inanç ve tutumlara sahip olan bireyler, toplum içinde bir arada yaşamakta ve sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2005: 158). Bireylerin arasında beklenti, ihtiyaçlar, adalet anlayışları vs. konularında hem psikolojik hem de sosyal farklılıkların olması nedeniyle çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olarak görülmektedir (Ahmadian, Gholomabbas ve Khayatmoghadam, 2012: 367). Türnüklü (2005: 257) dünyanın dönüşünü engellemek ne kadar mümkünse kişilerarası çatışmaları da ortadan kaldırmanın o kadar olası olacağını dile getirmektedir. Çatışma günümüzde sosyoloji, ekonomi, psikoloji ve yönetim bilimlerinde farklı açılardan incelenen konuların başında geldiği için bu olguya dair ortak bir tanım bulmak zordur (Bayrak, 1992: 4).

Çatışmanın kaynağını bireylerin kendileri için önemli olan çıkarlara diğer bireylere rağmen ulaşma çabası oluşturur (Altan, 2010: 160). Çatışma, bireyin bulunduğu sosyal ortamlarda hoşuna gitmeyen, istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve zorlanması durumlarında ortaya koyduğu davranış ve duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2016: 5). Çatışma, bir tarafın hedeflerine karşı tarafın müdahale ettiği, birbirleriyle uyuşmayan hedefleri olan en az iki taraf arasında gerçekleşen genel anlamda uyumsuzluğu, geçimsizliği ifade eden bir süreçtir. Bu süreç, bilişsel, davranışsal ve duygusal unsurları içermekte olup; bağımlı tarafların, amaçlarına ulaşmada müdahale ve uyuşmazlıkları algılamasıyla, birbirlerine karşı olumsuz duygusal tepkiler hissetmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Basım, Çetin ve Meydan, 2009: 58). Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı grubu, kişiyi, düşünceyi veya olayı benimsememesi, kişiden hoşlanmaması yatmaktadır (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013: 195).

Çatışmaya ilişkin birçok farklı tanım bulunmakta olup; çatışmanın bir süreç olması, olumlu olumsuz iki boyutunun olması, tercihler arasında seçim yapma zorluğunu içermesi, farklı düşünce ve algılardan kaynaklanan zıtlıklarının olması vs. bu tanımların ortak noktalarından bazılarıdır (Boz, 2012: 4). Çatışma tanımlarının odaklandığı noktalar Çizelge 2.1’de gösterilmiştir.

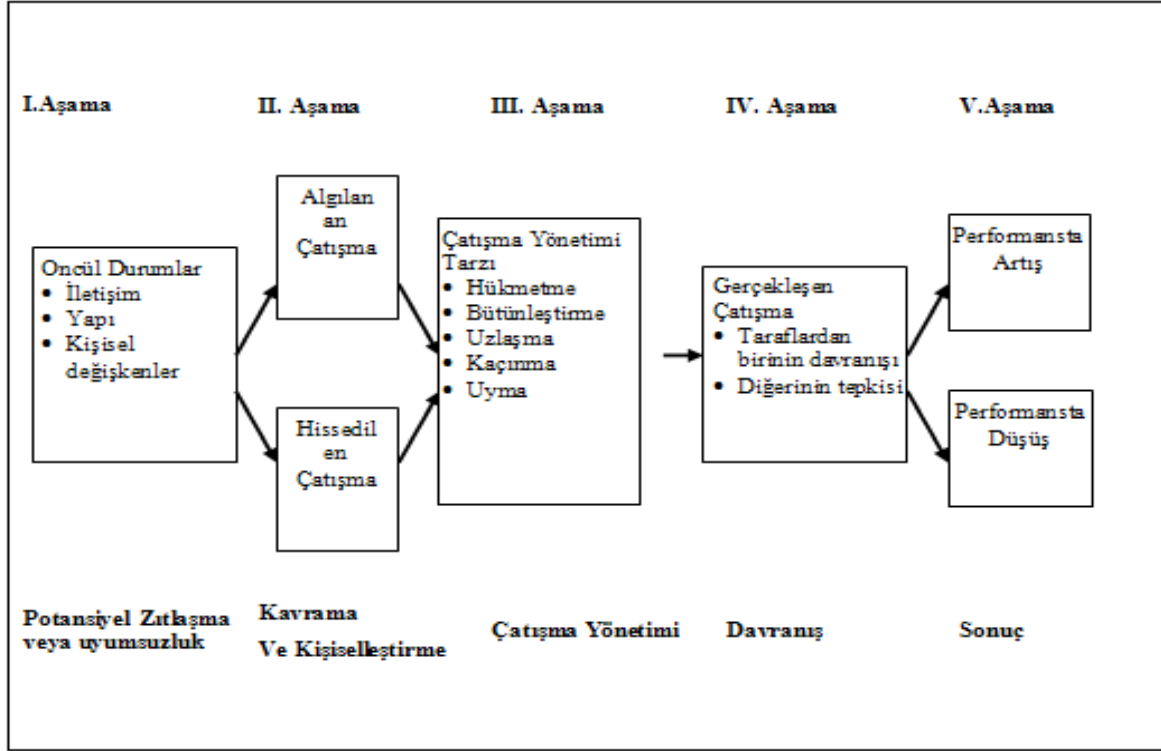
Yazar/Yıl	Çatışma Tanımının Odağı
Roloff (1987)	İletişim ve taraflar arasında uyumsuz faaliyetler
Thomas (1992)	Çıkarların engellenmesi ve engellenme algıları, süreç (Engellenme, çatışmanın başlangıç noktası olarak vurgulanmıştır)
Tosi ve diğ.(1994)	Anlaşmazlık, gerilim, zorluk, engelleme, müdahale
De Dreu (1997)	Negatif etkilenme, süreç
Putnam (1997)	Müdahale algıları, karşılıklı bağımlılık, mücadele
Jameson (1999)	Taraflar arasında inanç, değer ve amaçlarda farklılık algıları
Marquis ve Huston (2000)	Taraflar arasında amaçlarda uyumsuzluklar, müdahale, karşılıklı bağımlı kişilerarası ilişkiler
Rahim (2002)	Etkileşim, uyumsuzluk, sadece faaliyetlerde değil, tercih ve amaçlarda da uyuşmazlıklar
Henkin ve diğ.(2000)	Taraflar arasında amaçlarda uyumsuzluklar, müdahale, karşılıklı bağımlı kişilerarası ilişkiler
De Dreu ve diğ.(2004)	Taraflar arasında inanç, değer, gerçeklik algılarında uyumsuzluk, süreç
Dijkstra ve diğ.(2005)	Taraflar arasında inanç, değer, gerçeklik algılarında uyumsuzluk, süreç
Bell ve Song (2005)	Taraflar arasında fikir, değer, duygularda uyumsuzluklar, karşılıklı bağımlı kişilerarası ilişkiler
Tjosvold (2008a)	Sadece uyumsuzluk ve rekabet değil, yapıcı sonuçlar için işbirliği, destekleyici karşılıklı bağımlılık

Çizelge 2.1. Çatışma tanımlarının odaklandıkları noktalar

Kaynak: Tunç, 2011: 15-16

2.2.2. Çatışmanın Oluşum Süreci

Robbins'ın (1994) çizdiği ve literatürde kabul gören çatışma süreci beş aşamada incelenebilir ve Şekil 2.3 'te gösterilmiştir (Robbins ve Judge, 2015: 457).



Şekil 2.3. Çatışma oluşum süreci

Kaynak: Robbins ve Judge, 2015: 457

Şekil 2.3' e göre çatışmanın ilk aşaması, çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan iletişim, yapı ve kişilik değişkenlerinin varlığıdır. Bu üç değişkenden birinin varlığı halinde çatışma ortaya çıkmaktadır. İletişimden kaynaklanan çatışma bireyler arasında yaşanan algı sorunu, bilgi eksikliği ya da yanlış bilgi aktarımı gibi sebeplere dayanmaktadır. Çatışmaya neden olan yapısal sebepler örgütün yapısından kaynaklanan ödül-ceza sistemi, otorite düzeyi, sınırlı kaynaklar gibi durumları ifade etmektedir. Çatışmaya neden olabilecek unsurlardan sonuncusu olan kişisel değişkenler ise amaç farklılıkları, rol-statü farklılıkları gibi tamamen kişilerin kendi yapılarından kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2016: 8).

Çatışmanın ikinci aşaması, çatışmanın ve potansiyel uyumsuzlukların nedenlerini anlama ve benimseyip kişiselleştirme sürecidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 347). Çatışmanın bu aşamasında ortaya iki durum çıkabilir. Birinci durumda algılanan çatışmada; taraflar

sakinliklerini koruyarak öfkelerine hâkim olmayı başarır ve çatışmanın ilerlemesine engel olur. İkinci durumda ise hissedilen çatışma; taraflar algıladıkları durumu öfke kontrolü sağlayamayarak farklı şekillerde karşı tarafa sergilerler ve buda çatışmanın ilerlemesine sebep olur (Boz, 2012: 6).

Çatışmanın üçüncü aşaması davranış aşaması olup; çatışma bu aşamada belirginleşir ve artık çatışma fark edilir. Çatışmanın açıkça yaşanmaya başladığı davranış aşamasında taraflar, birbirlerinin davranışlarını engelleme girişiminde bulunmaktadır (Yılmaz, 2016: 8). Bu engelleyici hareketler beş farklı şekilde meydana gelebilir (Palabıyık, 2016: 86).

1. Hükmetme: Tarafların ortaklaşa hareket edemediği ve birbirlerine üstünlük kurmaya çalıştıkları davranış şeklidir.
2. Bütünleştirme: Tarafların ortaklaşa hareket edebildiği ancak çatışmaya karşı iddialı bir yaklaşımla ortaklaşa hareket ettikleri davranış şeklidir.
3. Uzlaşma: Bu davranış şeklinde tarafların her ikisi de belirli tavizler vererek ortak bir anlaşmaya varılır.
4. Kaçınma: Çatışmaya karşı herhangi bir iddiası olmayan ve iş birliği kurmaya yanaşmayan kişilerin sergilediği davranış şeklidir.
5. Uyma: Çatışmanın karşı tarafıyla iş birliği yapan ve herhangi bir iddiası olmayan kişilerin sergilediği davranış şeklidir

Sonuç aşaması ise çatışmanın çıktılarını ile ilgilidir. Birey artık kararlar almıştır ve bu kararlar işlevsel ya da işlevi olmayan bozucu nitelikte olabilir (Özkalp ve Kırel, 2016: 348). Çatışma son olarak iki şekilde sonuçlanabilir; performansı azaltma veya performansı artırma. Çatışmanın, performans ve verimlilik düşüşüne neden olduğunun gözlemlenmesi çatışmanın işlevsel olmayan sonucu olarak; performansı ve verimliliği artırıcı bir etkinin gözlemlenmiş olması çatışmanın işlevsel sonucu olarak adlandırılmaktadır (Palabıyık, 2016: 86-87).

2.2.3. Çatışmanın Nedenleri

March ve Simon (1975) çatışmayı gruplar arasında meydana gelen çatışma olarak tanımlamış ve çatışmaya neden olan faktörleri; ortak karar almak için duyulan ihtiyaç, amaç farklılıkları ve gerçeği algılamadaki farklılıklar olarak sıralamıştır. Bunlardan en az ikisinin bir örgütte olmasının çatışma oluşturacağını öne sürmüştür (Akçakaya, 2003: 7). Çizelge 2.2 ‘ de çatışmanın nedenleri gösterilmiştir.

Kaynağın Boyutu	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	-Aşırı duygusallık -Yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar -İletişim bozukluğu/zayıflığı -Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	-Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi -Verilerin farklı yorumlanması -Değerlendirme süreçlerinin farklılığı -Neler önemli /ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	-Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet -İşlemsel çıkar farklılıkları -Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Ögeler	-Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi -Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler -Yetki ve güç dengesizlikleri -İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler -Zaman Sınırlılıkları
Değerler	-Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları -Manevi değeri olan amaç ayrılıkları -Yasam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Çizelge 2.2. Çatışma nedenleri

Kaynak: Karip, 2003:10; Aktaran Boz, 2012: 27

Çizelge 2.2’ de görüldüğü üzere çatışmanın kaynağı olarak ilişkiler, veriler, çıkarlar, yapısal ögeler ve değerler sıralanmış ve bunların yol açtığı çatışma kaynakları açıklanmıştır. Ayrıca aşağıda çatışmanın nedenleri sıralanmıştır.

2.2.3.1. İşler ve kişilerarası karşılıklı bağımlılık

İşler ve kişiler arası bağımlılık, örgütte faaliyet gösteren bir bölümün işlevini yerine getirebilmesinin diğer bir bölümün işlevini yerine getirebilmesine bağlı olması durumudur. Bu durumda çatışma genellikle kıt olan kaynakların ortaklaşa kullanılmasından ortaya çıkar. İşlevsel olarak birbirine bağımlı olan bölümlerden birinin görevini zamanında yerine getirmemesi bölümler arasında çatışmanın doğmasına neden olur ve örgütün amaçlarına ulaşmasını güçleştirir (Boz, 2012: 29). İşler arasındaki karşılıklı bağımlılık, çatışma ortamının düşük ya da yüksek düzeyde oluşmasına sebep olabilmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218).

2.2.3.2. Belirli kaynakların paylaşılması

İhtiyaçlar sonsuz olduğu halde kaynakların sınırlı sayıda olması, insanlar arasında uyumsuzlukların, anlaşmazlıkların yaşanmasına ve rekabet ortamlarının oluşmasına yol açmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218). Örgütlerde yer alan birey ve grupların işlevleri ile ilgili olarak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleriyle rekabet etmeleri çatışmaya zemin hazırlamaktadır (Koçel, 2015: 766). Örgüt içerisinde paylaşım eşitliğinin olmadığı zaman çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Ayrıca örgütteki birimlere olması gerektiğinden daha az kaynak aktarmakta çatışmaya neden olabilmektedir (Yatkın, 2008: 11).

2.2.3.3. Amaç farklılıkları

Bireyler buldukları örgütlerden farklı olarak, gelenek ve kültürlerine bağlı olarak farklı amaçlar belirleyebilirler. Bunun sonucunda farklı amaçlara sahip olan birey farklı tepkiler verebilir. Örgüt içinde tek hedefe odaklanması istenirken; örgüt içinde zaman zaman bir bireyin sahip olduğu değerler ve hedeflediği arzular, diğer bireylerinkinden farklı olduğunda çatışma ortaya çıkmaktadır (Palabıyık, 2016: 64).

Örgüt içindeki işlevlere bağlı amaçların dışında, kişisel yapılardan ve inançlardan kaynaklanan farklılıklar da çatışmaya neden olur (Koçel, 2015: 766). Örneğin; amacı daha çok para kazanmak ve bunun içinde yükselmek olan bir çalışanla amacı kazandığı parayı hak etmek olan bir çalışan arasında amaç farklılığına bağlı olarak bir çatışmanın olması

kaçınılmazdır. Bu yüzden sadece görünen amaçların değil örgütün genel yapısı da dikkate alınmalıdır (Boz, 2012: 30).

2.2.3.4. Yönetimsel belirsizlikler

Örgütteki çalışanların görev alanları ve görevleriyle ilgili belirsizlik varsa kimin hangi alan ve görevde olduğunun belli olmadığı durumlarda; birçok kişi aynı görevi yerine getirmekle görevli olabilmekte ve bu durum çatışmalara sebep olabilmektedir (Yatkin, 2008: 12). Çünkü örgütte çalışan bireyin görevlerinin ne olduğunu tam olarak bilmemesi halinde işten kaçınma ya da üzerine düşenden fazla iş yapma gibi durumlar oluşacak ve bu durum örgütteki herkesi belli süre sonra rahatsız etmeye başlayacaktır. Hem örgütsel başarının sağlanabilmesi için hem de kişiler arası çatışmaya ortam hazırlayan sorunların önlenmesi için birimler, gruplar ya da kişiler arası görev paylaşımlarının ve tanımlarının açık ve yazılı bir şekilde yapılması gerekmektedir (Palabıyık, 2016: 72).

2.2.3.5. Örgüt yapısı

Örgütün büyüklüğü, örgütteki birimler ve çalışan sayısı ile orantılıdır. Örgütün büyümesi ile birlikte ortaya çıkan yeni birimlerin ya da grupların benimsediği amaçlar ile örgütsel amaçlar uyuşmadığı takdirde çatışma ortaya çıkabilir. Örgüt büyüdükçe farklı amaçlara sahip birim ya da gruplar ortaya çıkmaya başlar ve bu durum çatışmaya neden olabilir. Örgütler büyüdükçe örgüt içindeki iletişimde farklılaşarak sözlü iletişim yerini bürokratik unsurlarla kurulan resmi bir iletişime bırakmaya başlar. Kısaca örgütlerin büyümesi hedeflerin, iletişimin farklılaşmasına ve karmaşıklıkların yaşanmasına sebep olarak çatışmaya yol açabilecek sorunları tetikler (Tengilimoğlu, 1991: 134).

2.2.3.6. İletişim engelleri

Duygu, düşünce ve bilgilerin bir kişiden başka bir kişiye aktarılmasını sağlayan iletişim hem günlük yaşamda hem de iş ortamında insanların anlaşabilmelerini sağlayan köprü görevindedir. Örgütte için iletişim ise örgütte faaliyet gösteren kişiler, gruplar ya da dış çevre öğeleri ile ilişki kurulmasını sağlayan bir araçtır (Palabıyık, 2016: 73).

Mesajı gönderen ve mesajı alan birey arasında oluşan iki yönlü bir süreç olan iletişim sürecinde bireylerin değer yargıları, eğitim düzeyleri, bulunduğu ortamlar farklı olabilir.

İletilen mesajların açık ve anlaşılır olmaması, kanalın mesajı istenenden farklı bir şekilde ulaştırılması algılamada farklılıklara ve çatışmalara yol açabilir (Yatkın, 2008: 12). Örgüt içinde iletişim kanalları kullanılarak çatışmalar teşvik edilebilir. Bireyleri ya da grupları rutin bilgilerden mahrum bırakarak, doğru olmayan haberleri yayarak örgüt içinde yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olunabilir (Akkirman, 1998: 9).

2.2.3.7. Kişilik farklılıkları

İnsanlar, süreç içinde farklı sosyal yapılara katılır ya da sosyal yapılardan ayrılırlar. Önemli olan ise değişen yapılarla alışkanlıkların uyumlu olup olmadığıdır. Bulunduğu sosyal yapıdan ayrılan kişinin kendisine uymayan farklı sosyal bir yapıya katılması bir çatışma nedenidir. Örneğin kırsal kesimden kente göç eden bireyin yaşadığı uyum sorunu bir çatışma yaratabilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 220).

2.2.3.8. Ödül ve ceza sistemleri

Ödüllendirme sistemi adaletli olarak uygulansa bile, bireyleri psikolojik olarak birbirleriyle mücadele ve çekişmeye itebilir. Bu durum bireyler arasında çatışmayı artırabilir. Ceza sisteminde de benzer durum söz konusu iken, burada da sindirme, korkutma gibi amaçların varlığı çatışmayı arttırmaktadır. Ceza sistemi de adaletli olarak uygulansa dahi genel olarak bir çatışma durumu olarak görülmektedir (Boz, 2012: 32-33) .

2.2.4. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Robbins'e (1974) göre örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar hakkında üç temel yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (Akçakaya, 2003: 4).

2.2.4.1. Geleneksel yaklaşım

Çatışma hakkındaki ilk yaklaşım olan geleneksel yaklaşım çatışmayı, örgüt içinde çalışanlar tarafından istenmeyen davranışlar sergilemesine yol açan tutum, duygu ve davranışlara ve örgüt içinde kutuplaşmaya neden olan ve böylece örgütün dengesini bozduğunu bu yüzden de yok edilmesi gereken, istenilmeyen bir durum olarak görmektedir (Yılmaz, 2016: 15). Geleneksel yaklaşım kuramı diğer bir deyişle klasik yaklaşıma göre

çatışma, işletmelerde görüldüğünde yıkıcı bir etki yaratmakta ve yönetimin görevlerinden bir tanesi de işletmeyi yaşanan bu çatışmadan kurtarmaktır. Bu yaklaşıma göre sağlıklı bir örgüt için çatışmalar uzak durulması ve ortadan kaldırılması gereken durumlardır (Topaloğlu, 2011: 254).

Geleneksel yaklaşım ile 1930 ve 1940'lı yıllarda yapılan ve grup davranışını konu alan Hawthorne deneylerinde çatışmanın, bireylerde güvensizlik, yöneticilerin ve çalışanların istek, ihtiyaçlarına karşı duyarsızlık gibi sonuçlarıyla tutarlı sonuçlar vermiştir (Özkalp ve Kirel, 2016: 343). Klasik organizasyon teorilerine dayanmakta olup; çatışma bir organizasyonda olumsuz sonuçlar oluşturacaktır ve bu yüzden ortadan kaldırılması ve önlenmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2016: 15). Taylor ve Weber gibi klasikçiler örgütün yapı ve işleyişine yönelik koydukları katı kurallara uyulmasıyla etkililik ve verimliliğin artacağını ve eğer görev tanımlarının ayrıntılı ve iyi yapılırsa, yetki ve sorumluluk ilişkileri açık olarak tanımlanırsa rasyonel örgütlerde çatışmanın olmayacağını ileri sürmüşlerdir (Ersöz, 2010: 16).

Geleneksel yaklaşıma göre tüm çatışmalar kötüdür ve onu yaratan bireylerin davranışları incelenmelidir. Çatışmanın önlenmesi için, çatışmanın kaynaklarına dikkat etmek ve işlev bozukluklarını düzeltmek gerekir (Robbins ve Judge, 2015: 455) Ancak günümüzde pek çok eleştiri alan bu yaklaşım yerini modern yaklaşıma bırakmıştır (Boz, 2012: 7).

2.2.4.2. Davranışsal yaklaşım

1920'li yıllarda Mary Parker Follet'in çatışmanın yapıcı gücünü fark etmesiyle birlikte neoklasik yönetim anlayışını temsil eden davranışsal yaklaşım gelişmiştir. Bu yaklaşıma göre bütün çatışmalar örgüt için yıkıcı değildir; çünkü çatışmanın kaynağı örgütteki gruplar ve bireyler arası farklılıklardan kaynaklanır. Çatışmanın bir örgütte ortadan kaldırılması demek gruplar ve bireyler arasındaki ayrımın yok edilmesi anlamına gelir (Çelik, 2011: 624). Neoklasik yönetim anlayışının çatışmaya bakış açısına göre; örgütlerde çatışmanın ortaya çıkması doğal olarak kabul edilir ve çatışmanın yıkıcı etkileri olduğu kadar yapıcı etkilerinin de olduğu ileri sürülür (Ersöz, 2010: 16). Davranışsal yaklaşım geleneksel yaklaşımdan farklı olarak çatışmanın, kişiler ve gruplar arasındaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıktığını ve yok edilmesi için bu farklılıkların ortadan

kaldırılması gerektiğini; ancak bunun mümkün olmadığından dolayı çatışmaların benimsenip desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

2.2.4.3. Etkileşimci yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım örgütlerde yaşanan çatışmaları modern bir şekilde ortaya koyar. Bu yaklaşım çatışmayı açıkça destekler ve çatışma yönetimini içerir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Etkileşimci yaklaşıma göre, eğer bir örgüt içinde hiç çatışma yaşanmıyorsa o örgütün sağlıklı işlemesi mümkün değildir; örgütte çatışma yoksa bu durum örgütün sağlığı ile ilgili problemlerin olduğuna işarettir (Üngüren, 2009: 102). Çatışmanın hiç olmadığı örgütler de yenilik, değişimlerin gözlenemeyeceğini ve örgütte durağan bir yapının hüküm süreceğini ileri sürer. Bu yüzden etkileşimci yaklaşım çatışmaların doğru olarak yönetilmesinin gerektiğini ve örgütün etkinliği için gerekli olduklarını savunur (Robbins ve Judge, 2015: 455).

Modern yönetim anlayışı tarafından benimsenen etkileşimci yaklaşım; çatışmaları ortadan kaldırmak ve bastırmak yerine çatışmanın tanınmasını ve örgüt hedefleri doğrultusunda kullanılmasını ve yönetilmesini savunur. Bu görüş ;

- Çatışmanın her zaman örgüt yapısındaki bozukluk ya da yönetimin hatalarını göstermediğini,
- Çatışmanın kaynağının farklılıklar olduğunu kabul ederek ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığını ve kabul edilip çözümlenmesi için çalışılmasını,
- Yönetilen ve kontrol altına alınabilen çatışmaların hem örgüt hem de onu oluşturan kişiler için yararlı olduğunu; yönetilemeyen ve kontrol altına alınamayan çatışmaların örgüte ve kişilere zarar vereceğini savunur (Akkirman, 1998: 2).

Modern yönetim anlayışı içerisinde yer alan etkileşimci yaklaşım, şu noktalarda davranışçı yaklaşımdan ayrılır (Şahin, Emimi ve Ünsal, 2006: 555):

1. Etkileşimci yaklaşıma göre çatışma gereklidir.
2. Etkileşimci yaklaşım karşı koymayı ve aykırılığı açıkça teşvik eder,
3. Çatışma yönetimini; çözüm yöntemlerini ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlar,
4. Çatışma yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Yukarıda ele aldığımız ilk iki yaklaşımı “geleneksel”, üçüncü yaklaşımı da “modern” yaklaşım başlığı altında toplarsak Çizelge 2.3’ü elde edebiliriz.

GELENEKSEL YAKLAŞIM (KLASİK VE NEOKLASİK)	MODERN YAKLAŞIM (ETKİLEŞİMCİ)
Çatışma kaçınılabilir	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanların algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) engeller	Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir
Optimal iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını kabul eder

Çizelge 2.3. Çatışma konusunda geleneksel ve modern yaklaşımlar

Kaynak: Seval, 2006: 251

Çizelge 2.3'e göre geleneksel yaklaşım çatışmayı; kaçınılabilen, örgütün çalışmasını kesintiye uğratan, ortadan kaldırılması gereken bir kavram olarak tanımlarken; modern yaklaşım ise çatışmanın kaçınılmaz olduğunu çatışmanın örgütün yararına hizmet edecek şekilde kullanılması gerektiğini savunur.

2.2.5. Çatışma Türleri

Çatışmayı çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Çatışmanın tarafları, şekli, düzeyi ve örgüt içindeki yeri gibi faktörler dikkate alındığında çatışma kavramı dört kategoriye ayrılmaktadır (Koçel, 2015: 759-764):

1. Taraflarına Göre Çatışma Türleri
2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri
3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türler
4. Fonksiyonlarına Göre Çatışma Türler

2.2.5.1. Taraflarına göre çatışma türleri

Örgütsel çatışma farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bir organizasyonda beş farklı grup adı altında çatışma türlerini toplamak mümkündür. Bunlar (Boz, 2012: 14);

2.2.5.1.1. Bireyin kendi içerisindeki çatışması

Bu çatışma türü bireyin kendisiyle olan çatışmasıdır. Bireyin yapmak zorunda olduğu işlerin, üstlenmesi gereken rollerle, amaçları, tutumları ile ilgi ve çıkarlarının uyumlu olmadığı koşullarda ortaya çıkar. Bu durum ayrıca kişide stres de yaratır. Kişinin üstlendiği roller çatışıyorsa çatışmayı algılayan kişi kendisiyle çatışma yaşar (Koçel, 2015: 761). Bu tarz rol çatışmalarında birey üç tür anlaşmazlıkla karşı karşıya kalabilir. Bunlar;

1. *Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması*: Kişinin kendi açısından olumlu olan iki alternatiften birini seçmek zorunda kaldığında yaşadığı en zor çatışma türüdür. Örneğin; kişinin çalışmak istediği iki kuruluştan da iş teklifi aldığıda yaşadığı durumdur (Uysal, 2004: 14).
2. *Yaklaşma-Kaçınma Çatışması*: Kişinin kendi açısından aynı anda olumlu ve olumsuz olan iki alternatiften birini seçmek zorunda kaldığında yaşadığı çatışmadır. Örneğin; bir kuruluştaki çalışan kişinin daha iyi maaş almak için bölge değiştirmek durumunda kaldığında yaşadığı çatışmadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 349).
3. *Kaçınma-Kaçınma Çatışması*: Kişinin kendi açısından olumsuz olan iki alternatiften birini seçmek zorunda kaldığında yaşadığı çatışmadır. Örneğin; bir kuruluştaki çalışan kişinin hem daha düşük maaş alması hem de bölge değiştirmek durumunda kaldığında yaşadığı çatışmadır (Boz, 2012: 15).

2.2.5.1.2. Bireylerarası çatışma

İki ya da daha fazla birey arasında meydana gelen ve örgüt üyelerinin farklı hedef, tutum ve bilgiye sahip olması nedeniyle ortaya çıkan en yaygın çatışma türüdür (Koçel, 2015: 762). İşçiler, memurlar, müdürler, şefler arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türüne örnektir (Erol, 2016: 59).

Örgütlerde sıkça karşılaşılan bu çatışmanın çözümlenebilmesi için ; kaybedelim-kaybedin, kazanalım-kazanın, kazanalım-kaybedin olmak üzere üç strateji geliştirilmiştir (Palabıyık, 2016: 77-78).

2.2.5.1.3. Grup içi çatışma

Grup içi çatışma, grup üyeleri arasında ortaya çıkan uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar olup; grubun etkinliğini ve başarısını etkiler. Aile ve iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalar örnek olarak verilebilir (Özkalp ve Kirel, 2016: 351-352).

2.2.5.1.4. Gruplar arası çatışma

Aynı bölümün kliklere ve gruplara ayrılması sonucu çatışma ortaya çıkabilir (Erol, 2016: 595). Gruplar arası çatışma, örgütte bulunan işlevleri farklı iki ve daha fazla grup arasında yaşanır. Genelde aynı yöneticiye bağlı olarak çalışan grupların birbiriyle anlaşmazlığa düşüp mücadeleye girmesi sonucu oluşabilir (Palabıyık, 2016: 78).

2.2.5.1.5. Örgütler arası çatışmalar

Örgütler arası çatışma, bir örgütün kendisi dışındaki örgütlerle çatışmasıdır. Hem aynı işlevi yerine getiren örgütler hem de farklı görevi yerine getiren işletmeler bunu yaşayabilir (Koçel, 2015: 763) .

2.2.5.2. Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar

Ortaya çıkış şekli bakımından çatışmalar dört başlıkta incelenebilir.

1. *Potansiyel Çatışma*: Çatışmayı ortadan kaldıracabilecek, yok edebilecek nedenleri barındırır. Örgüt içinde amaç konusundaki farklılıklar, liderlik tarzı gibi çatışma potansiyeli olan durumları anlatır (Palabıyık, 2016: 83).
2. *Hissedilen Çatışma*: Çatışan tarafların kızgınlık, endişe gibi duygularını ifade eder (Robbins ve Judge, 2015: 459).
3. *Açık Çatışma*: Bireyler veya gruplar arasında çatışmanın açıkça ortaya çıktığı çatışma türüdür. Karşılıklı olarak tartışma hatta şiddet gösterme açık tartışmaya örnek olabilir (Uysal, 2004: 19).
4. *Algılanan Çatışma*: Tarafların çatışmanın olduğunun farkında olmaları durumudur (Robbins ve Judge, 2015: 459).

2.2.5.3. Örgüt içindeki yerlerine göre çatışmalar

Örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmaları, ortaya çıktıkları yere göre de sınıflandırmak mümkündür (Özkalp ve Kırel, 2016: 352).

2.2.5.3.1 Dikey çatışma

Örgütlerde, hiyerarşik olarak yöneticilerle astları arasındaki çatışma durumu dikey çatışmayı ifade etmektedir. Yöneticilerin sorumluluk alanlarını genişletmek istemesi, çalışanların birden fazla üste bağlı olması, gücün kullanım alanının genişletilmesi gibi durumlar dikey çatışmaya yol açabilir (Tokat, 1999: 32).

2.2.5.3.2. Yatay çatışma

Yatay çatışma örgütte aynı kademede bulunan bireyler arasında görülür. Aynı seviyede bulunan birey ve bölümler arasındaki rekabet iyi yönetilmezse bu durum örgütte yıkıcı bir etki ortaya çıkarırken; iyi yönetilmesi durumunda ise örgüte dinamizm kazandırır (Seval, 2006: 249).

2.2.5.3.3. Emir- komuta ve kurmay çatışması

Örgütteki kurmay ve komuta personelleri arasındaki otorite ilişkisinden ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Genellikle komuta personeller, kurmay personellerin otoritelerine zarar vereceklerini düşünürler. Kurmay personeller de komuta personellerin gölgelerinde kaldıklarını düşündüklerinden bu durum aralarında çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 352).

2.2.5.4. Fonksiyonlarına göre çatışma türleri

Çatışma, işlevsel ve işlevsel olmayan çatışma olarak ikiye ayrılır. Bu çatışmalar genel olarak değerlendirilirse işlevsel çatışmanın modern yaklaşım içinde; işlevsel olmayan çatışmanın ise klasik yaklaşımda daha çok vurgulandığı görülmektedir (Koçel, 2015: 760).

2.2.5.4.1. Fonksiyonel (İşlevsel) çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunurlar ve örgüte yaratıcı, dinamizm katarak örgüte yarar sağlarlar (Uysal, 2004: 16).

2.2.5.4.2. Fonksiyonel olmayan (İşlevsel olmayan) çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmayan ve bu hedeflere ulaşmasını engelleyen çatışmalardır. Örgüt için olumsuz sonuçlar üretir ve örgütte sorunların olduğunun habercisidir. Modern yaklaşımın savunduğu gibi yapıcı olan çatışmalar görülse de; her çatışma fonksiyonel olmayan çatışma gibi düşünülür (Palabıyık, 2016: 85).

2.2.6. Örgütsel çatışma ve önemi

Örgütü oluşturan bireyler farklı kültür, görüş ve inanışlara sahip olmalarına rağmen; örgütün hedeflerine ulaşması için çaba harcarlar. Çünkü örgüt içindeki bireyler karşılıklı ve birlikte çalışmak zorundadırlar. Örgütü oluşturan bireyler arasındaki farklılıklar, aralarında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu yüzden çatışma, örgütün ayrılmaz bir parçasıdır (Akkirman, 1998: 2). Bir örgütün ya da grubun üyeleri arasında uygun düzeyde gerçekleşen çatışma motivasyon, performans vs. artışını sağlayabileceği gibi; aşırı çatışma ise örgütte motivasyon ve performans düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçlara da yol açabilir (Baykal ve Kovancı, 2008: 23).

Çatışmadan kaçınmak ve çatışmayı bastırmak bazı durumlarda sonuç getirmez ve mevcut durumu daha da kötüleştirebilir. Eğer örgütlerdeki çatışma azaltılmak isteniyorsa, çatışmaya neden olan sorunlar tespit edilerek, çatışma olumlu çıktılara dönüştürülmelidir. Çatışmadan öğrenmenin anahtarı, doğru soruyu sorabilme ve yanıtları alabilmektir. Sorulabilecek sorulardan bazıları şunlardır (Günbayı ve Karahan, 2006: 212);

1. Örgütte yaşanan çatışmadan ne öğrenebiliriz?
2. Örgütte yaşanan çatışmadan, ilişkileri geliştirmede nasıl yararlanabiliriz?
3. Örgütte yaşanan çatışmayı iyileştirebilmek için hep birlikte ne yapabiliriz?
4. Örgütte yaşanan çatışmayı yönlendiren doğru ve yanlış algılamalar nelerdir?
5. Anlaşmazlık durumunda olanların algıları birbirinden nasıl farklılaşıyor?
6. Örgütte yaşanan çatışmanın gerçek nedeni ve yapay nedenleri nelerdir?

Çatışma olumsuz olarak algılansa da günümüzde örgütsel ya da kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir. Çatışmayı anlamak ve nedenlerini doğru yorumlamak yöneticilere etkin bir yönetimin kapısını açmaktadır. Çatışmayı göz ardı etmek onun avantajlarını kaybetmektir. Örgütte belli bir düzeye kadar çatışmanın olması performans üzerinde olumlu bir etki oluştururken; çatışmanın daha da artması ise örgütsel performansı azaltır. Bu durum dengeleyici görüş olarak ifade edilir (Ersöz, 2010: 30).

Çatışmanın birey ve örgüt için olumlu ve olumsuz özellikleri Çizelge 2.4'te gösterilmiştir.

OLUMLU ETKİLERİ	OLUMSUZ ETKİLERİ
1.Farklı hatta zıt fikirlerin karşılaşması genellikle üstün nitelikli yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.	1.Çatışma, çoğunlukla da zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.
2.Örgüt kaynaklarının daha dengeli dağıtılması sağlanır.	2.Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar oluşur.
3.Tarafları, birbirlerine bakış açılarını bilmeleri ve anlamaları yönünde motive eder.	3.Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir.
4.Yeni fikir ve yaklaşımların ele alınmasını cesaretlendirir.	4.Morali ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
5.Örgütte iletişimsizlik ortadan kalkar.	5.Örgüt içindeki anlaşmazlık ve çatışmalar stres, depresyon, ruh sağlığının bozulması, verimliliğin azalması, güvensizlik, şüphecilik, işten ayrılma ve diğer sorunlara neden olur.
6.Bireyler çabalarını daha iyi sonuç elde edecekleri alanlara yönelterek işlerin etkinliği artırılır.	6.Güvensizlik ve şüpheciliğin hâkim olduğu bir havanın oluşur.
7.Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması, kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkinliğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.	7.İş doyumu ve performansın düşmesi, yeniliklere karşı direnişin artması, örgüte adanmışlık ve bağlılığını azalması, emek, zaman ve para savurganlığının artar.
8.Yeni vizyon ve misyon oluşur. Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması dolayısıyla örgütsel değişimin sağlanması için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.	8.Çatışma, olumsuz açıdan değerlendirildiğinde bireylerde stres, motivasyonda düşme, güvensizlik, iletişimde oluşan sıkıntı gibi örgüt için önemli alanlarda sorun yaratabilir.

Çizelge 2.4. Çatışmanın birey ve örgüt için olumlu ve olumsuz etkileri

Kaynak: Uysal, 2004: 28-29

Çizelge 2.4 incelendiğinde birey ve örgüt için çatışmanın olumlu etkilerini; üstün nitelikli fikirlerin ortaya çıkması, kaynakların dengeli dağılması, tarafların birbirlerini ve yeni fikirleri anlamaları yönünde motivasyon sağlama, iletişimsizliğin ortadan kalkması, etkinliğe engel olan öğelerin belirlenip yeni misyon ve vizyonların oluşturması şeklinde sıralayabiliriz. Çatışmanın olumsuz etkileri ise; para, zaman israfına yol açması, iletişimde

bozulmalara yol açması, tatmini azaltması, güvensizlik oluşturması, performansı ve bağlılığı azaltıp stres ve motivasyonda düşüslere neden olmasıdır.

2.2.7. Çatışma Yönetimi Kavramı

Bireylerin bir arada olduğu her noktada çatışma kaçınılmazdır. Farklı düzeylerden bireylerin bir arada çalıştığı örgütlerde kişilerarası çatışma yönetimi kritik öneme sahiptir (Alakavuklar ve Arbak, 2008: 701). Çatışma yönetimi kavramı örgütün etkinliğini geliştirebilir ve bu yüzden de örgütler için büyük önem arz eder (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 5).

Çatışma genel olarak örgütlerde yüksek ya da düşük düzeyde yaşanabilmektedir. Esas önemli olan nokta burada çatışmayı iyi analiz ederek ve doğru anlaşılmasını sağlayarak maksimum düzeyde yapıcı bir forma dönüştürmektir. Çünkü çatışma yönetim şekline bağlı olarak; yapıcı ve yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu yüzden çatışmanın başarılı şekilde yönetilmesi noktasında yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticinin takınacağı tavır örgütte bütünlüğü sağlayabilir ya da örgütsel yalnızlığa yol açabilir (Üngüren, 2008: 887). Örgütleri başarıya götüren etkili yöneticilerin ortak özelliği; doğru işleri yaptırma yetenekleri, hangi bilgiye ihtiyaçları olduğunu bilmeleri ve bunları nasıl organize edecekleri konusunda doğru kararlar almalarıdır (Bertan, 2009: 394).

1940'lı yıllarda çatışma yönetimi Yale Üniversitesi öğretim üyesi Kurt Lewin ve öğrencileri tarafından incelenerek uygulamalı davranış bilimlerinin bir kolu olarak ortaya çıkmıştır ve bu çalışmalar bugün çatışma yönetimi konusunda başvurduğumuz ilk kaynaklardır. Bu çalışmalarda çatışmanın örgütsel bir fenomen olduğu ve yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kültürlerarası çatışma olgusu da yine bu alanın akademisyenlerinin ilgisini çekmiştir (Ersöz, 2010: 7). Çatışma yönetimi; çatışmayı iyi ve kötü olarak ayırmayı çatışmanın görünmeyen yaratıcı ve faydalı yönünü ortaya çıkarmaya çalışır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6). Başarılı bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini minimize ederek, yararlı yönlerini ise maksimize eden örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutarak çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımını benimseyen faaliyetlerin toplamıdır (Akkirman, 1998: 3).

Çatışmanın farkına varma, tanıma ve çatışmayı kabullenip problem çözme sürecinde çatışmayı kullanmak yerine, çatışmayı kabullenmeyerek çatışma yönetiminde başarısız olma örgütteki hedeflere ve kişisel isteklere ulaşmak için kullanılan enerjiyi azaltır ve

başarısızlık duygusunu artırır bu da örgüt içinde büyük sıkıntılara neden olur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6). Çatışma yönetiminde sadece olumsuz yönlere ya da olumlu yönlere odaklanan bir yönetimden ziyade aradaki dengeyi sağlanarak; çatışma işletmeye maksimum fayda sağlanacağı bir noktada tutulmalıdır (Boz, 2012: 35).

Literatürde çatışmayla ilgili yapılan çalışmalarda; çatışmayı yönetme ve çatışmayı çözme kavramları birbirinden farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır; ancak ikisi aynı kavramlar olarak düşünülerek karıştırılmaktadır. Rahim (1999) çatışma yönetiminde, çatışmanın örgütsel başarıyı nasıl etkilediğine bakarak çatışmayı işlevsel veya işlevsel olmayan olarak nitelendirir. Rahim (1992), çatışma çözme ile çatışma yönetme arasındaki temel farklılıkları şu şekilde ifade eder (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6) ;

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

Çizelge 2.5' te çatışma yönetiminde kullanılan davranışsal ve tutumsal yaklaşım incelenmektedir. Buna göre davranışsal yaklaşımda amaç çatışmanın bir an önce durdurulmasıdır ve bu yaklaşım kısa süre için etkili olur. Tutumsal yaklaşım ise; çatışmanın köklerine, kaynağına inerek çözüm yolları bulmaya çalışır (Özkalp ve Kirel, 2016: 354-355).

Davranışsal Yaklaşım	Tutumsal Yaklaşım
Amaç bireysel davranışları değiştirmektir.	Amaç bireylerin çatışmaya dair tutumlarını değiştirmektir.
Nispeten çabuk	Zaman alıcıdır.
Etkileri kısa dönemlidir.	Etkileri uzun dönemlidir.

Çizelge 2.5. Çatışma yönetmede kullanılan iki yaklaşım

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2016: 353

Çatışma yönetimi ile ilgili stratejiler bazı araştırmalarca çatışmaların çözüm yöntemi, taktikler olarak ifade edilmektedir (Boz, 2012: 39-41) Çatışmanın çözümünde sorunlara ve kişilere göre değişen pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

1. Üçüncü tarafın yargısı

Hakeme başvurma yöntemi olarak da adlandırılabilen bu yöntem, tarafların aralarındaki sorunu ve bunun neden olduğu çatışmayı çözememeleri halinde taraflar tarafından saygı duyulan güvenilen üçüncü bir kişiye başvurmaları şeklindeki yaklaşımdır. Seçilen üçüncü taraf grup ya da bir kişi olabilir ve bu kişi her zaman yasal yetkili olmak zorunda da değildir (Palabıyık, 2016: 96).

2. Örgüt yapısında ve işleyişinde yapılan değişiklikler

Çatışma yaşayan bireylerin örgütteki görev dağılımlarının yeniden yapılması veya görev yerlerinin değiştirilmesi şeklinde uygulanan bir yöntemdir. İş tanımları yeniden yapılır, çatışmaya neden olan bölümler başka bölümlere bağlanır (Uysal, 2004: 40).

3. Kura çekme yaklaşımı

Yöneticinin, çatışan tarafların hepsine hak vermesi ve çatışmanın çözümü için kura çekilmek suretiyle tarafların kaderlerine ve şanslarına razı olmaları şeklindeki yaklaşımdır. Kurada kaybeden taraf kaderine razı olacak ya da örgütü terk edecektir (Erol, 2016: 600).

4. Geciktirme yaklaşımı

Kaçınma yaklaşımına benzer ve yönetici ortamdaki çatışmanın farkındadır; ama çatışmanın taraflara belirli bir süre verildiği takdirde kendiliğinden çözüme ulaşacağına inanılmaktadır. Taraflar bu yöntemde ya bir orta nokta bulur ve çatışmayı sona erdirirler ya da inatlaşarak çatışmanın büyümesine sebep olabilirler (Palabıyık, 2016: 96).

5. Oylama yöntemi

Çatışan taraflar topluluk önünde kendilerini savunurlar ve bu savunma sonucunda topluluğun oyuyla çatışma yüksek oy alan taraf lehine çözülür. Ancak oylamada görevli

olan bireyler bazen duygusal davranabildikleri için çözüm bazen örgütün yararına gerçekleşemeyebilir (Meriç, 2012: 24).

6. Kaynakların artırılması

Kaynakların sınırlı olması nedeniyle ortaya çıkan çatışmalarda çatışan bireylere istediği miktarda kaynak verilirse çatışma ortadan kalkabilir. Ancak kaynakların paylaşılmasının mümkün olmadığı durumlarda bu yönetim şeklini uygulamak zorlaşır (Uysal, 2004: 40).

7. Sorun çözme yaklaşımı

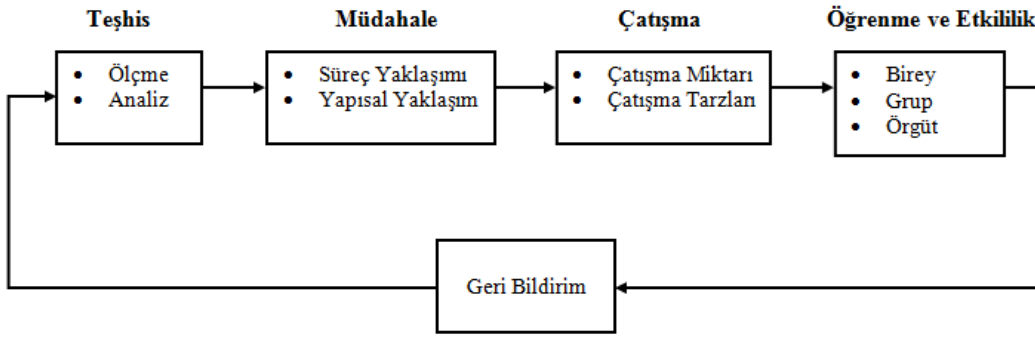
Yönetici çatışmanın taraflarını bir araya getirip aralarında sorunu çözmelerini istemektedir. Taraflar inatlaşmaz ve ılımlı davranırlarsa çatışma çözüme ulaştırılır (Erol, 2016: 600).

8. Politik yaklaşımlar

Çatışmanın taraflarına eğer ödün verirse yönetici tarafından ödün veren tarafa yeni imkanların sağlanacağı ve destek sağlanacağı belirtildiği yöntemdir. Ancak ödün verenin ya da kaybedenin aşağılanmayacağı bir yol izlenmelidir (Meriç, 2012: 23).

2.2.8. Çatışma Yönetme Süreci

Çatışma yönetme süreci mevcut çatışmanın teşhisi, çatışmaya müdahale, çatışmayı yönetecek uygun stratejinin seçilmesi ve uygulanması, öğrenme ve etkililik, sonucun izlenmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalardan oluşan çatışma yönetme süreci Şekil 2.4' te gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Çatışma yönetme süreci

Kaynak: Rahim, 2002: 222

Çatışma yönetim süreci Şekil 2.4 incelendiğinde; çatışmanın teşhis edilmesi aşaması ile başlamaktadır. Öncelikli olarak harekete geçmeden önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru olarak algılanması, tanımlanması ve niteliğinin belirlenmesi gerekir. Çatışmanın müdahale aşamasında süreç ve yapı olmak üzere iki yaklaşım izlenmektedir. Süreç yaklaşımında çatışma yaşayan tarafların çatışma yönetme stillerinin değiştirilmesi, liderlik ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesi ile tarafların yönetim yetileri geliştirilir. Yapısal yaklaşımı ise örgütsel hiyerarşi, işbölümü, ödüllendirme sistemi gibi örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların bahsedilen yapısal özelliklerin değiştirilmesi ile örgüte katkı sağlayacak şekilde nasıl yönetilebileceği anlatır (Boz, 2012: 36-37).

Çatışma aşamasında; çatışmanın tarzından ve miktarından bahsedilmektedir. Bu aşama, çatışmanın ortaya çıkması durumunda teşhis aşamasında ulaşılan ve ortaya konulan kararlara göre çatışmanın nasıl yönetileceği ile ilgilidir. Görülen çatışma türüne göre ve çatışma düzeyinin düşük veya yüksek olmasına göre çatışmaların ele alınması gerekmektedir (Koçel, 2015: 770). Öğrenme ve etkililik aşamasında; öğrenme grup, birey ve örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir. Etkililik örgütün istediği sonuçlara yani örgüt için anlamlı ve yararlı olan şeylere ulaşma derecesini veya düzeyini ifade etmektedir (Uçar, 2018: 23).

Son olarak geri bildirim aşamasında ise ortaya çıkan sonuçlara ve çatışmanın düzeyinin yüksek ya da düşük olmasına göre eğer taraflarca çatışma yönetme stilleri doğru olarak kullanılmıyorsa çatışmaya dışarıdan bir tarafın müdahale etmesi gerektiği düşünülebilir. Çünkü çatışmaların örgüt ve birey için yararlı etkilerinin olmasına rağmen çatışmalar etkili yönetilmezse tarafların enerjilerini yanlış yönde kullanması ve stres

düzeylerinin yükselmesi gibi pek çok olumsuzluk ortaya çıkabilir (Deniz ve Çolak, 2008: 313).

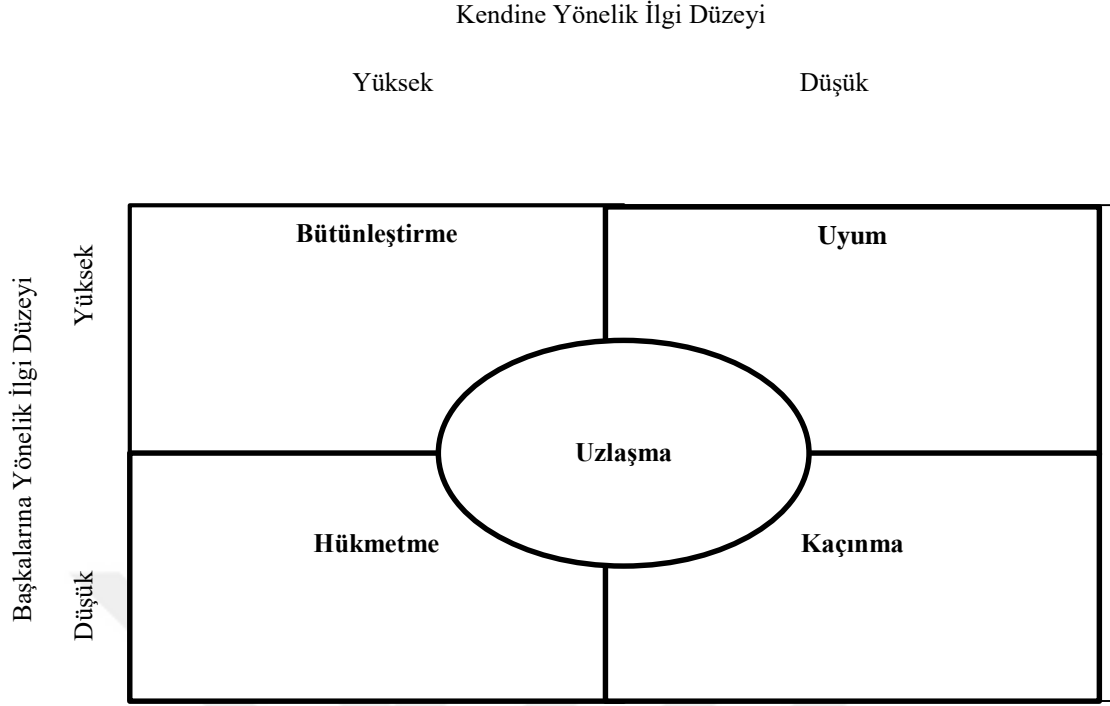
2.2.9. Çatışma Yönetme Stilleri

Kişilerin çatışma halinde kullandıkları davranış kalıplarına çatışma yönetme tarzı ya da stili denir (Boz, 2012: 42). Mevcut çalışmada ise çatışma yönetme stilleri ifadesi kullanılmıştır. Çatışma yönetme stili, çatışmadan dolayı ortaya çıkan sorunlar karşısındaki yapılan davranışları anlatır (Kuhn, 2000: 560). Kişisel ve örgütsel gelişimin sağlanmasında hangi çatışma yönetim stiline kullanıldığı önemlidir (Ersöz, 2010: 20).

Çatışma yönetme stillerinin belirlenmesine ilişkin günümüze kadar birçok çalışma yapılmış, farklı yaklaşımlar ve modeller ortaya çıkmıştır. Bu modeller; Follett, Blake ve Mouton (1964), Kenneth W.Thomas (1977), Pruitt ve Rubin (1983), Ruslbult (1993), Wiggins (1994) ve Rahim (2002) olmak üzere değişik yazarlarca incelenmiştir (Yılmaz, 2016: 21).

2.2.9.1. Rahim'in çatışma yönetme stili

Günümüzde en bilinen ve en çok kullanılan çatışma yönetimi modellerinden birisi model F. Aflazur Rahim'e ait olan "Örgütsel Çatışma Ölçeği"(Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II)' dir. Şekil 2.5' e göre; model kişinin kendisine yönelik ilgisi ve diğerlerine yönelik ilgisi olmak üzere iki boyutludur. Boyutlardan biri kişinin kendisine yönelik ilgisinin yüksek ya da düşük olmasını göstermektedir. Diğer boyut ise diğerlerinin ilgi ve ihtiyaçlarına verilen önemin düşük ya da yüksek olması halidir (Rahim, 2002: 217).



Şekil 2.5. Rahim'in iki boyutlu kişilerarası çatışma yönetme stilleri modeli

Kaynak: Rahim, 2002: 217

Rahim'in çatışma yönetme stilleri ile ilgili yaptığı araştırmalarda tüm stilleri başkalarının çıkarını düşünme ve kendi çıkarını düşünme olarak iki genel boyuta indirgeyerek incelemiştir. Bu ayrıma göre bir kişi, çatışma ortamını sona erdirirken ya karşı tarafın ihtiyaçlarını giderecek yada kendini önemseyecek bir çözüm benimseyecektir (Uysal, 2004: 33). Genel kabul gören ve bu iki boyut altında toplanan çatışma yönetme stilleri şöyle sıralanmıştır; bütünleştirme/problem çözme (integrating/problem solving), uyma/ödün verme (accommodating), uzlaşma (compromising), hükmetme/baskın olma (forcing/dominating) ve kaçınma (avoiding) olmak üzere beş tane çatışma yönetme stili vardır (Rahim, 2002: 217). Ayrıca mevcut çalışmada Rahim'in çatışma yönetme stillerinden olan bütünleştirme (problem çözme), uyma (ödün verme), kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stilleri kullanılmıştır.

2.2.9.1.1. Bütünleştirme (Problem çözme) çatışma yönetme stili

Bireyin hem karşı tarafın hem de kendisinin istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çatışmayı çözüme kavuşturmaya çalıştığı yaklaşımdır. Kazan-kazan ilkesine dayanan örgüt içinde açık iletişimin yaşandığı ve empatinin hakim olduğu bir yaklaşımdır.

Problem çözme olarak da isimlendirilen bütünleştirme stili taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 40).

2.2.9.1.2. Uyma (Ödün verme) çatışma yönetme stili

Bireyin kendisinin istek ve ilgilerini göz ardı ederek, karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımıdır. Genellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt ve üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astlar tarafından uygulanan çatışma yönetme stildir. Bu yaklaşımda karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerine uyularak aradaki ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 40). Bir tarafın kendi ihtiyaçlarını göz ardı ettiği, karşı tarafın endişelerini gidermek için ortak yönleri vurgulamaya odaklı olan bireyin kendisinden daha çok karşı taraf için endişelendiği zamanda kullanılan, bireyin kendini feda ettiği bir stildir (Yılmaz, 2016:33).

2.2.9.1.3. Kaçınma çatışma yönetme stili

Kaçınma çatışma yönetme stilinde ise, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarına öncelik verme derecesi düşüktür. Taraflar geri çekilme, kazanmama ve sorumluluğu üzerinden atma gibi davranışlar içerisinde olduğu; sonuçta her iki tarafında kaybettiği bu durum “kaybet-kaybet” şeklinde ifade edilmektedir. Çatışma ortaya çıktığında çatışmaya müdahale etmeme, geri çekilme yada sorumluluğu başkasına yükleme olarak da açıklanabilir. Kaçınma davranışını sergileyen birey, hem kendi istek ve ihtiyaçlarını hem de karşı tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur (Rahim, 2002: 220).

Kaçınma stili çatışmaya uzun dönemli çözümler bulmak yerine kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak görülmektedirler (Karcıoğlu, Gövez ve Kâhya, 2011: 332). Açıkça tepki göstermekten kaçınma ya da kayıtsız kalma; birey diğer bireylerin çatışmayı daha etkin çözebileceklerini, hemen karar vermenin yarar getirmeyeceğini düşünüyorsa yada çatışma yaratan konuyu önemsiz görüyorsa ortaya çıkabilmektedir (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013: 198).

2.2.9.1.4. Hükmetme (Baskın olma) çatışma yönetme stili

Hükmetme, çatışma yönetme stili yöneticilerin yetkilerini kullanarak taraflardan çatışmadan çekilmesini sağlamayı amaçlar. Bu yönetim stili daha çok büyük işletmelerdeki yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Ancak çözümün devamlılığı açısından çok fazla etkili olmayan bu yöntemde, çatışmanın yönetiminde güç kullanma eğilimi fazladır ve sorunların nedenlerine inilmediğinden çatışma her zaman mevcuttur (Baykal ve Kovancı, 2008: 26).

Çatışmalarda hükmetme yönetme stili bireyler arasındaki gerginliği artırarak saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına yol açabilir. Çatışmayı ortaya çıkaran sorunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa baskı uygulayarak bireyin durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın ise kaybetmesi yaklaşımıdır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 40).

2.2.9.1.5. Uzlaşma çatışma yönetme stili

Tarafların istedikleri sonuca ulaşamadıkları, iki tarafında fedakârlık yaptığı, kazanan ya da kaybeden tarafın olmadığı kısaca “kaybeden-kazanan yok” şeklinde açıklanan, tarafların istek ve ihtiyaçlarına gösterdikleri önemin orta derecede olduğu ve tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almasına yönelik “verme ve alma” (give-and-take) davranışı üzerine kurulu bir çatışma yönetme stildir (Boz, 2012: 50). En klasik çatışma yönetme stili olan uzlaşma tarafların ortak kabul edilebilir bir karara ulaşmada karşılıklı olarak fedakârlıkta bulunduğu, kazanan yada kaybeden bir tarafın olmadığı, bütün tarafların kazanması için çaba harcanan bir yöntemdir (Yılmaz, 2016: 35).

Genel olarak çatışma yönetme stilleri ve durumlar incelendiğinde; stratejik sorunların çözümünde bütünleştirme ve uzlaştırma stillerinin daha fazla kullanılmasının uygun olacağı ortaya çıkmaktadır. Günlük işlem ve işleyişlerle ilgili karşılaşılan sorunların çözümünde ise çatışma yönetme stillerinden kaçınma, uyma, ve hükmetmenin daha çok kullanıldığı görülmektedir (Uçar, 2018: 31). Çatışma yönetme stillerinin hangisinin kullanılacağı daha çok durumlara ve seçilen stratejiye göre değişmektedir (Rahim, 2002: 219). Çizelge 2.6’ da çatışma yönetme stillerinden hangisinin hangi durumlarda kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Çatışma Yönetme Stilleri	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
BÜTÜNLEŞTİRME	<ol style="list-style-type: none"> 1.Olayların karmaşık olduğu durumlarda 2.Daha iyi çözüm üretebilmek için fikirlerin sentezinin gerekli olduğu durumlarda 3.Başarılı uygulama veya çözüm için karşı tarafa ihtiyaç duyulduğu durumda 4.Problem çözüme için zamanın yeterli olduğu durumlarda 5.Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözemeyeceği durumlarda 6.Ortak sorunların çözümü için farklı tarafların sahip olduğu imkân ve olanaklara ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu yâda problemin basit olduğu durumlarda 2.Acil kararların gerekli olduğu durumlarda 3.Diğer tarafların sonucu umursamaz olduğu durumlarda 4.Diğer tarafların problem çözüme yetilerine sahip olmadığı durumlarda
UYMA	<ol style="list-style-type: none"> 1.Haksız olabileceğinize inanıyorsanız 2.Konu diğer taraf için daha önemli ise 3.Karşı taraftan gelecekte bir şey elde edebilmek için ödün vermeye istekli olduğunuz durumda 4.Diğer tarafa göre zayıf olduğunuz durumlarda 5.İlişkinin korunmasının önemli olduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu sizin için önemli ise 2.Haklı olduğunuzu inanıyorsanız 3.Karşı tarafın yanlış ve etik olmadığını düşünüyorsanız
HÜKMETME	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konunun önemsiz olduğu durumlarda 2.Hızlı karar vermenin gerektiği durumlarda 3.Hoşa gitmeyen olaylar geliştiği zaman 4.Direnme ve saldırgan astların üstesinden gelmenin gerekli olduğu durumlarda 5.Astlarla baş edebilmek için zorunlu ise 6.Diğer tarafın alacağı hoş olmayan bir kararın size daha pahalıya mal olacağı durumlarda 7.Astların teknik konularda karar verebilecek kadar uzman olmadıkları durumlarda 8. Konunun sizin için önemli olduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Olayların karmaşık olduğu durumlar 2.Konunun sizin için önemli olmadığı durumlarda 3.Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda 4.Kararların hızlı verilmesinin gerekmediği durumlarda 5.Astların yüksek derecede yeterliğe sahip oldukları durumlarda
KAÇINMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konunun önemsiz olduğu durumlarda 2.Yüzyüze gelmenin potansiyel olumsuz etkilerinin çözümün yararlarından daha fazla olduğu durumlarda 3.Sakinleşmeye ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konunun sizin için önemli olduğunda 2.Karar verme sorumluluğunuzda olduğunda 3.Tarafların çatışmayı erteleme konusunda isteksiz olduğu ve olayın çözülmesi gerektiği durumlarda 4.Acil ilginin gerekli olduğu durumlarda
UZLAŞMA	<ol style="list-style-type: none"> 1.Tarafların amaçları karşılıklı olarak birbirini dışlayıcı ise 2.Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda 3.Görüşbirliği sağlanamadığı durumlarda 4.Bütünleştirme ve hükmetme tarzlarının başarılı olmadığı durumlarda 5.Karmaşık bir soruna ilişkin geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Taraflardan birisinin daha güçlü olduğu durumlarda 2.Sorunun problem çözüme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık olduğu durumlarda

Çizelge 2.6. Çatışma yönetme stillerinin kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar

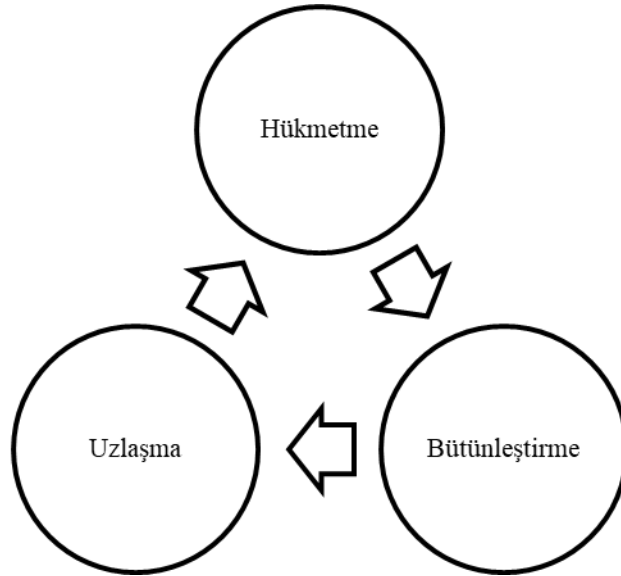
Kaynak: Rahim,2002:219; Aktaran Karip, 2010: 71

Çizelge 2.6' ya göre çatışma yönetme stillerinden olan bütünleştirme stili problem çözmek için yeterli zamanın olduğu karşı tarafa ihtiyacın olduğu , uyma stili karşı tarafın haklı olduğunun düşünüldüğü, hükmetme stilinin direnme ve saldırgan astların

üstesinden gelmenin gerekli olduğu, kaçınma stilinin yüz yüze gelmenin potansiyel olumsuz etkilerinin çözümün yararlarından daha fazla olduğu ve uzlaşma stilinin ise karmaşık bir soruna ilişkin geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu durumlar için uygun olabileceği söylenebilir. Ayrıca bütünleştirme stilinin acil kararların gerekli olduğu, uyma stilinin haklı olunduğuna inanıldığı, hükmetme stilinin tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu, kaçınma stilinin tarafların çatışmayı erteleme konusunda isteksiz olduğu, olayın çözülmesi gerektiği ve uyma stilinin ise taraflardan birisinin daha güçlü olduğu durumlar için kullanılması uygun değildir.

2.2.9.2. Mary Parker Follett'in çatışma yönetme stili

Çatışma yönetme stilleri ile ilgili olarak ilk çalışmaları yapanlardan biri Follet'tir. Follet çatışmayı bir savaş olarak değil, farklılıkların görüntüsü olarak kabul etmiş ve bunu kabul etmenin ilk adım olduğunu ifade etmiştir. Follet çatışma yönetme stillerini “güç kullanma (hâkimiyet-domination)”, “uzlaşma (compromise)” ve “bütünleşme (integration)” olarak ifade etmiş ve kısa dönemler için başarılı olan çözümün “güç kullanma”, ideal olan ve başarıya götürecektir, sinerjik bir güç oluşturacak çözümün ise “bütünleşme” olduğunu savunmuştur (Üngüren, 2008: 888).



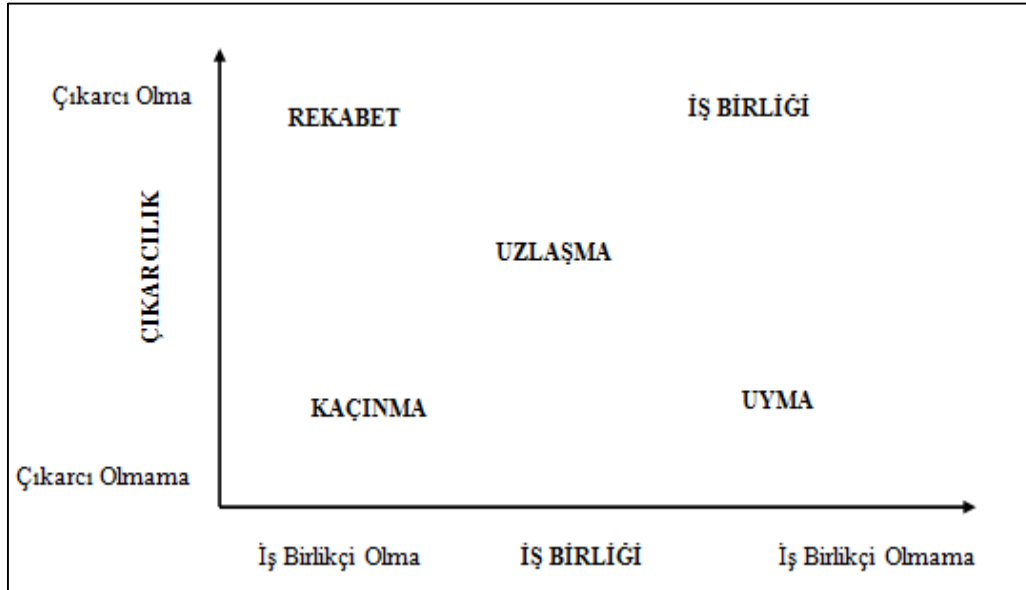
Şekil 2.6. Mary Parker Follett'in çatışma yönetme modeli

2.2.9.3. Blake ve Mouton'un çatışma yönetme stili

Çatışma yönetimi ile ilgili en çok bilinen temel modellerden biri 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından geliştirilen ve literatürde ikili ilgi modeli olarak ifade edilen modeldir. Modele göre bireyler çatışmaları yönetirken “insana yönelik ilgi” ve “üretimle yönelik ilgi” olmak üzere iki farklı boyut içerisinde yer almaktadır. Blake ve Mouton, bu iki boyutlu yapıdan yararlanarak kişilerarası çatışma yönetme stillerini “Zorlama” (Competing), “Kaçınma” (Withdrawing), “Uzlaşma” (Compromising), “Uyma” (Accommodating), ve “İşbirliği” (Collaborating) olarak beş şekilde sınıflandırmışlardır (Uysal, 2004: 32).

2.2.9.4. Thomas'ın çatışma yönetme stili

Thomas ise çatışma yönetme stillerini çıkarıcılık ve işbirliği eksenleri üzerinde tekrar yorumlamıştır. Thomas'ın çatışma yönetme stilleri Şekil 2.7' de gösterilmiştir.



Şekil 2.7. Thomas çatışma yönetme stilleri modeli

Kaynak: Thomas ve Ruble, 1977: 145; Aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8

Şekil 2.7' ye göre; Thomas yatay eksenle iş birliğini tanımlamakta ve işbirliğini bireyin başkalarının isteklerini tatmin etme derecesi olarak ifade etmektedir. Dikey eksenle gösterilen çıkarıcılık ise, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel

amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Uçar, 2018: 26). Bu boyutlara dayanarak kaçınma, rekabet, uyma, işbirliği ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetme stili geliştirmiştir (Mert, 2015: 95);

Kaçınma stili, çıkarıcılık yada işbirliği yoktur. Çatışmanın getirdiği olumsuz sonuçlardan rahatsızlık duyan bireylerin tercih ettiği ve çatışmadan uzaklaşmayı ifade eden yaklaşımdır.

Rekabet stili, işbirliğine yanaşmayan çıkarıcı davranışları içerir. Bireyin karşı tarafın çıkarılarını düşünmeden kendi çıkarını ön planda tuttuğu yaklaşımdır.

Uyma stili, çıkarıcı olmayan işbirliğine dayanan davranışları içerir. Birey karşı tarafın çıkarılarını beklentilerini kendi çıkar ve beklentilerinden ön planda tuttuğu yaklaşımdır.

İşbirliği stili, bütünleştirici yaklaşımlarla desteklenen bu davranış biçiminde iki tarafın da tatmin olduğu ve genellikle mantıklı kararların alındığı bir yaklaşımdır .

Uzlaşma stili, kazanan yada kaybedenin olmadığı, bireyin kendi çıkar ve beklentileri kadar diğer tarafın da çıkar ve beklentilerini de ön planda tuttuğu yaklaşımdır.

2.2.10. Çatışma Yönetme Stilleri İle İlgili Literatürde Yapılan Çalışmalar

Literatür incelendiğinde çatışma ve çatışma yönetimi çok ilgi çeken bir çalışma alanı olduğu ve çatışma yönetme stillerini konu alan bir çok çalışmanın var olduğu görülmektedir. Gelecek çalışmalara yardımcı olmak amacıyla bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

2.2.10.1. Yurt dışında yapılan çalışmalar

Holt ve Devore (2012) meta analizi olan çalışmalarında çatışma yönetme stilleri, cinsiyet ve kültür arasındaki ilişkileri incelemiştir. Meta analizi sonuçlarına göre; kültür ve çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toplulukçu kültürlerde çatışma yönetme stillerinden hükmetme stiline daha az tercih edildiği ve bireyci kültürlerde ise çatışma yönetme stillerinden uzlaşma, bütünleştirme ve kaçınmanın daha az tercih edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Kültür ne olursa olsun kadınlar tarafından en çok tercih edilen çatışma yönetme stiline uzlaşma olduğu ve erkekler tarafından en fazla tercih edilen çatışma yönetme stiline ise hükmetme olduğu gözlemlenmiştir (Aktaran Yurdunkulu, 2016: 50).

Dillard (2005) kadın ve erkek müdür yardımcılarını üzerinde yapmış olduğu araştırmasında; cinsiyet faktörü ile kullanılan çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, kadın ve erkek müdür yardımcılarının tercih ettikleri çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Kaya, 2008: 60).

Rahim ve arkadaşları (2002) tarafından duygusal zeka ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmada; yöneticilerin duygusal zekâları ile astların çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zeka ile çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zeka ile çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme arasında pozitif bir ilişki bulunurken, çatışma yönetme stillerinden uzlaşma ile arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Yurdunkulu, 2016: 68).

Gross ve Guerrero (2000) üniversitede yönetim ve iş ilişkileri kursu alan öğrenciler üzerinde yapmış olduğu araştırmalarında; çatışma yönetme stillerinin nasıl algılandığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre çatışma yönetme stillerinden kaçınmanın hükmetme stiline göre çok daha etkisiz ve hükmetmenin kaçınma stiline göre ilişkilerde çok daha uygunsuz olarak algılandığı ortaya çıkmıştır (Özgan, 2006: 72).

Hardwick ve Barki (1999) kullanıcılar ve analistler üzerinde yaptıkları çalışmada; çatışma ve çatışma yönetme stillerini incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların çatışmaların yönetiminde benzer davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Katılımcıların çoğunun çatışma yönetme stillerinden en çok bütünleştirmeyi en az da kaçınmayı kullandıkları görülmüştür. Ayrıca çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmenin hem karşı tarafın tatmini hem de bireyin tatmini için en uygun stil olduğu görülmüştür. Diğer çatışma yönetme stillerinden hükmetme ve kaçınmanın ise fonksiyonel olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Polat, 2008: 35).

Johnson (1991) öğretmenlere verilen çatışma yönetme eğitiminin öğretmenlerin çatışma yönetme stilleri üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırdığı çalışmada; çatışma yönetimi konusunda eğitim görmeyen, çatışma yönetme stillerini etkilediğini ve edinilen bilgi ve becerilerin okuldaki çatışmaların yönetimine katkı sağlayacağını belirlemiştir. Öğretmenlerin yöneticilere ve akranlarına karşı kullandıkları çatışma yönetme stili olan bütünleştirmenin kullanımında artışın olduğu, yöneticilerin ise astları ve akranlarına karşı çatışma yönetme stillerinden hükmetmeyi kullanmalarında azalma olduğu saptanmıştır (Özgan, 2006: 71).

Hoover (1990) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında; örgütsel iklim ve yöneticilerin çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel iklim ile çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme, uyma ve uzlaşma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hükmetme, kaçınma ile arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişkinin görülmüştür (Kaya, 2008: 57).

Ashworth (1990) devlet okullarında çalışan müdür ve denetçilerin çatışma yönetme stillerini karşılaştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar arasında çatışma yönetme stilleri bakımından anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır (Övün, 2007: 65).

Adams (1989) okullarda görev yapan yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında; okullardaki çatışma yönetme stilleri, çatışma algıları ve uzlaşmayı ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; yöneticilerin çatışma yönetme stillerinden hükmetmeyi ve kaçınmayı daha fazla kullandıkları okullarda çatışma düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin ise çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmeyi diğer çatışma yönetme stillerine göre daha fazla kullanma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Atay , 2014: 47-48).

Formisano (1988) devlet okullarında çalışan bayan müdürlerin çatışma yönetimine ilişkin yaklaşımlarını inceleyen araştırmasına göre; çatışmaların daha çok cinsiyet odaklı olarak ortaya çıktığını ve çatışmanın daha çok müdürler ve veliler arasında yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır (Yiğit, 2015: 42).

Yurtdışında çatışma ve çatışma yönetme stilleri üzerine yapılan çalışmalardan bazılarında elde edilen bulgulara göre; çatışma yönetme stilleri ile kültür, duygusal zeka ve örgütsel iklim gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadın çalışanların uzlaşma stilini erkek çalışanların ise hükmetme stilini daha fazla tercih ettiğine dair sonuçlar bulunmuştur. Ayrıca çatışma yönetme konusunda eğitimler verildiğinde çalışanların çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmeyi kullanmaları düzeylerinde bir artışın hükmetme stilini kullanmaları düzeylerinde ise bir azalışın olduğu elde edilen başka sonuçlardır.

2.2.10.2. Türkiye’de yapılan çalışmalar

Demiralp (2018) bir tekstil firmasında yapmış olduğu araştırmasında; çatışma yönetme stilleri ile liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çatışma yönetme stilleri ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çatışma yönetme stillerinin orta düzeyde ve algılanan liderliğin yüksek düzeyde olduğu ve algılanan liderlik düzeyinin çatışma yönetme stillerinin bir belirleyicisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Uçar (2018) farklı iki firmada çalışanlar üzerine yapmış olduğu araştırmasında ; bilgi paylaşımı ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; çatışma yönetim stilleri ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çatışma yönetme stillerinin bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olduğu ve çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme ile bilgi paylaşımının boyutlarından olan açık bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Casiadi (2017) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında; öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri ve iletişim tarzları arasındaki ilişkinin ne seviyede olduğunu ve öğretmen görüşlerinin branş ve demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucuna göre öğretmen algıları, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve iletişim tarzları arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri çatışma yönetme stillerinden uzlaşma ve uymayı daha fazla kullanmaktadırlar. Öğretmen görüşleri çatışma yönetme stillerine ve iletişim tarzlarına göre cinsiyete ve eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Çatışma yönetme stillerine yönelik öğretmen görüşleri, branşa göre farklılık göstermezken; okul müdürleriyle çalıştıkları süre, görev yaptıkları kurum ve hizmet sürelerine göre farklılaşmaktadır.

Şahin (2016) araştırmasına göre sosyal zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetme stillerinden uyma, hükmetme ve kaçınma düzeyleri, sosyal zekası düşük olan yöneticilere ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Erkek yöneticilerin ve öğretmenlerin uyma ve hükmetme stili düzeyleri kadınlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdemi azaldıkça uyma stili de anlamlı düzeyde azalmaktadır. Medeni duruma göre yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yurdunkulu (2016) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmenin kadınlar tarafından, uymanın ise erkekler tarafından daha yüksek düzeyde kullanıldığı saptanmıştır. Çatışma yönetme stillerinin medeni duruma göre farklılaşmadığı ve lisans mezunu öğretmenlerin bütünleştirme stilini, ön lisans mezunu olanların ise kaçınma stilini kullandıkları görülmüştür. Aynı kurumda 1-4 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin daha fazla hizmet yılına sahip olan öğretmenlere nispeten kaçınma stilini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Yiğit (2015) yöneticileri incelediği çalışmasında; yöneticilerin en çoktan en aza doğru kullandıkları çatışma yönetme stilleri sırayla bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetme stillerinden hükmetmenin erkekler tarafından daha fazla kullanıldığı, yaş değişkenine göre ise çatışma yönetme stillerinden kaçınmanın 51 yaş ve üstü için ve kıdem değişkeni açısından ise kaçınma stilinin 21 yıl ve üstü için yüksek düzeyde farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Mert (2015) duygusal zekâ ve çatışma yönetme stillerinin ele alındığı çalışmasına göre; duygusal zeka ile çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zeka boyutlarından iyimserlik ile çatışma yönetme stillerinden uyma, hükmetme ve uzlaşma duygusal zekanın boyutları olan duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı ile çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Atay (2014) öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin algılarına göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmeyi daha fazla kullandığını düşündükleri tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler ise erkek öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin hükmetme çatışma yönetimini daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kullandığı tüm çatışma yönetim stillerinin kendileri üzerinde daha çok stres yarattığını düşünmektedirler.

Çatakdere (2014) öğretmen algılarına göre ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin çatışma yönetme stilleri ve örgüt iklimi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çatışma yönetme stilleri ve örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca demografik değişkenler açısından sadece kıdem değişkeninde farklılık bulunmuş olup; çatışma yönetme stillerinden hükmetmenin kıdem arttıkça müdürler tarafından daha çok kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konak (2014) çalışmasında öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin çatışma yönetme stilleri ile etik liderlik davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya amaçlamıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri, öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda çatışma yönetme stillerinden en fazla bütünleştirmeyi kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı; ancak erkek öğretmenler müdürlerin çatışma yönetme stillerinden hükmetmeyi daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Yıldızoğlu'nun (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiş olup aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya göre çatışmaları yönetirken okul yöneticileri en çok bütünleştirme stilini kullanmaktadırlar. Bütünleştirme stilini uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stilleri izlemektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetme stili tercihleri yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, okul yöneticilerinin yöneticilik unvanlarına ve okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Munzur'un (2012) çalışmasına göre eğitim durumu değişkeni ile çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş değişkenine ilişkin sonuçlara bakıldığında, çatışma yönetme stillerinden uyma ve uzlaşma stilleri arasında ve hizmet yılı değişkeni açısından ise sadece çatışma yönetme stillerinden uyma arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Cinsiyet değişkeni ile çatışma yönetme stilleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Karcıoğlu ve Alioğulları (2012) bankacılık sektöründe yapmış oldukları çalışmada; iş ortamında çatışma arttıkça, bu çatışmaları çözmekte çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmenin kullanımı azalırken, kaçınma ve hükmetmenin kullanımı artmaktadır. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmek için en fazla çatışma yönetme stillerinden kaçınmanın daha sonra hükmetme, uzlaşma ve uymanın kullanıldığı ve işin yapılma şekliyle kaynaklanan çatışmaları çözmek için ise en fazla çatışma yönetme stillerinden uzlaşmanın kullanıldığı görülmüştür.

Boz (2012) bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında; yöneticilerin çatışma yönetme stillerinden kaçınma dışında diğer çatışma yönetme stillerinin çalışanların role dayalı iş performansına olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme örgütsel destek algısını olumlu etkilerken, kaçınma ve uymanın etkisi görülmemiştir. Araştırmaya göre bütünleştirme ve

uzlaşma çatışma yönetme stilleri, çalışanların örgütsel destek algısını ve role dayalı performans boyutlarını doğrudan etkilemektedir.

Karcıoğlu, Govez ve Kahya (2011) sağlık sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmada; astlar ve yöneticiler tarafından çoğunlukla çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmenin tercih edildiği görülmüştür. Yöneticiler tarafından tercih edilen çatışma yönetme stili olan bütünleştirme ile astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Karcıoğlu ve Kahya (2011) bankacılık sektörü üzerinde yapmış oldukları çalışmada; örgüt içerisindeki çatışmayı yönetmede liderlerin çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmenin daha fazla kullandıkları görülmüştür. Liderlerin bütünleştirme çatışma yönetimi stili ile lider-üye etkileşimi arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Buğa (2010) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında; öğretmenlerin çatışma yönetme stilleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; duygusal zeka düzeyi yüksek olan öğretmenler çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme, uyma ve uzlaşmayı daha fazla kullanmaktadırlar ve duygusal zeka düzeyi kaçınma ve hükme stillerine göre farklılık göstermemektedir.

Üngüren (2009) çalışmasında iş tatmin düzeylerine göre çatışma yönetme stillerinin değişip değişmediğini incelemiştir. Yapıcı çatışma yönetme stilini uygulayanların iş tatmininin yüksek ve yıkıcı çatışma yönetme stilini uygulayanların ise iş tatmininin düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler, muhasebe ve ön büro departmanları çalışanları çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme ve uymayı kullandıkları araştırmanın sonuçları arasındadır.

Baykal ve Kovancı (2008) yapmış olduğu çalışmasında işletmelerde en çok yaşanan çatışma türlerinin kişinin kendi içindeki çatışması, daha sonra grup içi ve gruplar arası çatışmalar olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde yöneticilerin kullanmayı en çok tercih ettikleri çatışma yönetim stili olarak ilk sırada bütünleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınmanın olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın diğer bir sonucu, çatışmaların çözümünde katılım, çalışma ortamı, astlar ve üstler arasındaki iletişim engelleri ve ücret politikasının çalışanlar açısından önem arz ettiğidir.

Polat (2007) öğretmenler üzerinde yürüttüğü çalışmada; ortaöğretim okulu müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetme stilleri ve kullanılan çatışma yönetme stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler müdürlerle aralarında çıkan çatışmayı yönetmede en çok çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmeyi daha sonra kaçınma, uzlaşma, uyma ve hükmetmeyi kullandıklarını belirtmişlerdir. Cinsiyet açısından ise erkek öğretmenler okul müdürlerinin hükmetme stilini daha fazla kullandıkları görüşündedirler. Öğretmenlerde okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetme stillerinin yarattığı stres düzeyleri ele alındığında ise en az stres yaratan çatışma yönetme stiline kaçınma ve en fazla stres yaratan stiline uyma ve hükmetme stili olduğu bulunmuştur.

Özdemir ve Özdemir (2007) tarafından akademik ve idari personel üzerinde yürütülen bu araştırmaya göre ; çatışma yönetme stilleri ve duygusal zeka arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma arasında duygusal zekanın kendini motive etme boyutu arasında; hükmetme ve uzlaşma stilleri ile empati boyutu arasında ve bütünleştirme ve uzlaşma stilleri ile sosyal beceriler boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki belirlenmiştir.

Özgan (2006) öğretmenler üzerinde yürüttükleri çalışmada; öğretmenlerin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetme stillerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre; öğretmenler en fazla çatışma yönetim stillerinden bütünleştirmeyi ve en az da kaçınmayı kullanmaktadır. Cinsiyet açısından erkekler çatışma yönetim stillerinden hükmetme ve uymayı kadınlara göre daha çok kullanmaktadırlar.

Eskici (2005) çalışanlar ve yöneticiler arasında yaptığı çalışmada yöneticilerin çatışma yönetme stillerinden olan bütünleştirme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim, yaş, hizmet yılı değişkenleri ve çatışma yönetimi arasında anlamlı bir fark olduğu, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin ve Hacıfazlıoğlu' nun (2004) devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları üzerinde yürüttükleri çalışmada; çatışmanın nedenleri ve bunların yönetim kadrosu ve öğretim elemanları tarafından nasıl ele alındığını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre; yardımcı doçentler çatışma yönetme stillerinden uzlaşmayı doçentlerden daha çok kullanmışlardır. Araştırma görevlileri ise çatışma

yönetme stillerinden uymayı profesörlerden daha çok, doçentlerden daha az tercih etmişlerdir.

Özdemir (2003) Emniyet Müdürlüğü personeli arasında yaptığı bir araştırmada bireysel, grup içi ve gruplar arası düzeyde çatışmaların yaşandığı, polis yöneticilerinin ise çatışmalar karşısında çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmeyi kullandıkları tespit edilmiştir. Demografik değişkenler açısından ise ön lisans mezunlarının hükmetme stilini daha fazla kullandıkları ve cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdemi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Yurt içinde çatışma yönetme stilleri konulu araştırmaların bulguları ele alındığında çatışma yönetme stilleri ile liderlik, bilgi paylaşımı, iletişim, sosyal ve duygusal zeka, beş faktör kişilik, iş tatmini ve stres arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yöneticilerin ve liderlerin çatışma yönetme stillerinden en fazla bütünleştirmeyi tercih ettikleri ve bu stilin uygulanmasının çalışanların stres seviyelerini düşürdüğüne dair bulgular elde edilmiştir. Ayrıca çalışmalarda çatışma yönetme stillerinden hükmetmenin erkekler ve hizmet yılı fazla olan çalışanlarca ve kaçınma stilinin kullanımının yaş ile doğru orantılı olarak daha fazla kullanıldığına dair sonuçlara da rastlanılmıştır.

Çalışmanın sonraki bölümünde literatür incelemesi sonucunda politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğuna dair bulgulara istinaden; çatışma yönetme stilleri ile politik yeti arasındaki ilişkiler ve demografik değişkenler olan; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi ile politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılarak analiz edilecektir.



3. POLİTİK YETİ VE ÇATIŞMA YÖNETME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Politik yeti ve örgütsel çatışma yönetme stilleri konularındaki alanyazına ilişkin önceki bölümde yapılan kuramsal analiz ve buna dayalı çıkarımlar, politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasında bir ilişkinin olabileceğini gözler önüne sermektedir. Yürütülen araştırma dikkate alındığında araştırma politik yeti ve çatışma yönetme stilleri, bunlar üzerinde etkili olan değişkenler ve katılımcıların demografik özellikleri üzerine odaklanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla yöntem, evren, örnekleme ve veri toplama süreci, veri toplama araçları, geçerlik ve güvenilirlik, veri analizi süreçlerine ve araştırmanın alt problemlerine yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırma Yöntemi

Çalışmada nicel araştırma yöntemi esas alınmış olup; değişkenleri inceleme biçimine göre “ilişkisel (bağıntısal) araştırma” türünden ve “alan araştırması” deseninden yararlanılmıştır (Uygun ve Güner, 2016: 45).

3.1.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini, Aksaray ilinde mevcut bulunan kamu kurumlarında görev yapan kamu görevlileri oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde araştırmanın evrenini oluşturan kamu çalışanlarından çalışmanın amacı ve literatür dikkate alınarak önceden geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış ölçeklerden ve sorulardan yararlanılarak oluşturulan tam yapılandırılmış (anket) bir ölçme aracı yoluyla ve ulaşılması kolay, araştırmaya katılma konusunda istekli katılımcılar üzerinde uygulanan bir örnekleme metodu olan kolayda örnekleme yöntemiyle (Erkuş, 2017: 138) veri toplanmıştır. 2017 yılı içerisinde Aksaray İl Özel İdaresinde (İlçe Özel İdarelerindeki çalışanlar hariç) görev yapan 188 kamu çalışanından ve Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğünde görev yapan 35 kamu çalışanından toplamda 142 adet anket toplanmış olup; bu anketlerden 126 adeti geçerli kabul edilmiştir.

Özetle Çizelge 3.1’ de yer aldığı gibi araştırmanın örneklemini Aksaray İl Özel İdaresi (İlçe İl Özel İdare çalışanları hariç) ve İl Afet Acil Durum Müdürlüğünde görev yapan 223 kamu görevlisi oluşturmaktadır. Değerlendirmeye alınan anket sayısı 126 adet olup hedeflenen evrene ulaşma oranı %56,5 ‘tir.

İl Adı	İlçe Adı	Kurum Adı	Kamu Görevlisi Sayısı	Araştırmaya Katılan Kamu Görevlileri Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı
AKSARAY	MERKEZ	Aksaray İl Özel İdaresi	188	107	91
		Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü	35	35	35
		TOPLAM	223	142	126

Çizelge 3.1. Araştırmanın Evreni (Aksaray İlindeki Kamu Görevlileri)

3.1.3. Veri Toplama Araçları ve Uygulama

Bu çalışmada önceden geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış ve belli amaçlarla geliştirilmiş, çeşitli ölçeklerden ve sorulardan yararlanılarak oluşturulan tam yapılandırılmış (anket) bir ölçme aracı (Ek 5’ te sunulmuştur) kullanılarak, kolayda örnekleme metoduna (Erkuş, 2017: 138) göre gönüllülük esasına dayalı yüz yüze veri toplanmıştır. Veri toplamak için kullanılan anketi oluşturma sürecinde konuya ilişkin kavramsal literatür taraması yapılarak önceki çalışmalar ve konu ile ilgili kullanılan ölçekler analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölümde, katılımcıların politik yeti seviyelerini ölçmek amacıyla, Salim Atay tarafından Türkçe ’ye standardize edilen, 18 soruluk “Politik Yeti Envanteri” kullanılmıştır (Atay, 2010: 22-23). Araştırmada kullanılan politik yeti envanteri 2005 yılında Ferris, Treadway ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Ferris ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, politik yeti ile ilişkilendirilen dört temel boyuta (sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ yeteneği ve içtenlik) karşılık gelen 40 soru hazırlanmıştır (Ferris vd., 2005: 126-152).

Salim Atay’ın 2009 yılında yaptığı çalışmasında, politik yeti envanteri iki akademisyen tarafından Türkçe ’ye çevrilmiş olup; anadili İngilizce olan Türkçe dilbilimcisi bir akademisyene kontrol ettirilmiştir. Orijinal ölçek ile karşılaştırmalar

yapılmış ve kültürel faktörler de göz önünde bulundurularak 18 maddelik ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçekteki her bir madde 7’li Likert tipindedir. Çalışma sonucunda, geçerliliği incelenmiş ve soruların öngörülen faktörleri ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,863 bulunduğundan, ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksek bulunmuştur (Atay, 2009: 891-896). Eğitim sektöründe 325 katılımcı üzerinden yapılan çalışmada politik yeti ölçeğinin bir başka geçerlilik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ölçeğin genel Cronbach’s Alpha değerinin 0, 94 olduğu görülmüştür (Özdemir ve Gören, 2016: 337-338).

Politik yeti puanı hesaplanırken en düşük puan 1 en yüksek puan 7 olup; 1 ve 2 puanlar düşük; 3, 4 ve 5 puanlar orta; 6 ve 7 puanları ise yüksek kabul edilmektedir (Ferris vd., 2010: 24). Politik yeti ölçeği dört farklı boyuta sahip olup iki farklı sonucu içermektedir. İlki bu yeteneğe sahip olunup olunmadığı, ikincisi ise bu yeteneği kullanma motivasyonunun olup olmadığıdır. Politik yeti envanterinin 5, 7, 16, 17 ve 18. soruları sosyal yetenekliliği ; 2, 3, 4 ve 12. soruları kişiler arası etkiyi; 1, 6, 9, 10, 11 ve 15. soruları sosyal ağ yeteneği ve 8, 13 ve 14. sorular ise içtenliği ölçmektedir (Ferris vd., 2010: 27).

Üçüncü bölüm, katılımcıların örgüt içinde yaşadıkları çatışmaları yönetme stillerini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu amaçla Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. 1983 yılında Afzalur Rahim tarafından geliştirilen çatışma yönetme stilleri için beş farklı alt boyutun 28 madde ile beşli Likert tarzı skala (1:hiçbir zaman; 5:her zaman) ile ölçüldüğü ve üç ayrı formu olan (A,B,C formları) Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (Rahim Organizational Conflict Inventory) örgüt içinde yaşanan çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlendiğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçeği oluşturan üç formdan; A formu üstlerle, B formu astlarla, C formu ise akranlarla (aynı statüde çalışan kişilerle) olan çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerinin kullanıldığını belirlemektedir (Çıtak, 2006: 36). Araştırmada ise akranlarla (aynı statüde çalışan kişilerle) olan çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerinin kullanıldığının belirlenmesi için C formu kullanılmıştır. Rahim’in (1983), farklı örneklerle yaptığı çalışmada; ölçeğin güvenilirliği bütünleştirme boyutu için 0,83; uyma boyutu için 0,81; hükmetme boyutu için 0,76; kaçınma boyutu için 0,79 ve uzlaşma boyutu için 0,60 olarak hesaplanmıştır (Okul, 2011: 52).

Ölçeği Türkçeye uyarlayan Gümüşeli’nin yaptığı güvenilirlik hesaplamalarında ise her bir boyuta ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha Katsayıları bütünleştirme boyutu için 0,949; uyma boyutu için 0,758; hükmetme boyutu için 0,848 ;

kaçınma boyutu için 0,699 ve uzlaşma boyutu için 0,927 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tümü için bulunan güvenilirlik katsayısı ise 0,817 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ile ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu anlaşılmıştır (Yiğit, 2015: 46-47).

Ölçekte bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş alt boyut vardır ve her bir alt boyutun ortalamalarına bakılarak çatışma durumunda en çok/ en az kullanılan çatışma yöntemi saptanmaktadır. Ölçeğin alt boyutları aşağıdaki gibidir (Çıtak, 2006: 37):

Bütünleştirme: Bütünleştirme yönteminin minimum ve maksimum puanları 7-25 olup; 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 numaralı maddeleri içermektedir.

Uyma: Uyma yönteminin minimum ve maksimum puanları 6-30 olup; 2, 10, 11, 13, 19, 24 numaralı maddeleri içermektedir.

Hükmetme: Hükmetme yönteminin minimum ve maksimum puanları 5-25 olup; 8, 9, 18, 21, 25 numaralı maddeleri içermektedir.

Uzlaşma: Uzlaşma yönteminin minimum ve maksimum puanları 4-20 olup; 7, 14, 15, 20 numaralı maddeleri içermektedir.

Kaçınma: Kaçınma yönteminin minimum ve maksimum puanları 6-30 olup; 3, 6, 16, 17, 26, 27 numaralı maddeleri içermektedir.

3.1.4. Güvenirlilik Analizleri

Bu bölümde, araştırma kapsamında kullanılan politik yeti envanteri ve örgütsel çatışma ölçeğine ve boyutlarına dair güvenilirliğine ilişkin veriler analiz edilmiştir. Bireylerin anket formundaki sorulara verdikleri cevaplardaki tutarlılık olarak tanımlanan güvenilirlik ayrıca anketin ölçmeyi amaçladığı özelliği ne seviyede doğru ölçtüğüne ilişkindir. Dolayısıyla çalışmada, güvenilirlik türlerinden olan paralel (eşdeğer) form güvenilirliği metodundan faydalanılmıştır. Bu metot aynı özelliği ölçme amacıyla oluşturulan iki paralel formun aynı yada farklı zaman diliminde herhangi bir gruba uygulanmasıdır. Sonrasında toplanan test puanları arasındaki ilişkiye bakılır, iki formdan elde edilen puanlar arasındaki ilişki varsayımları karşılıyorsa Pearson Korelasyon Katsayısı ile hesaplanır (Büyüköztürk, 2017: 181-183). Ölçeğin geneline ve alt boyutlarına yönelik hesaplanmış Cronbach's Alpha değerleri Çizelge 3.2 ve Çizelge 3.3'de sunulmuştur.

Çizelge 3.2' de göre örgütsel çatışma ölçeğinin tamamının alfa katsayısı (α) 0,855'dir. Ölçeğin alt boyutlarının alfa katsayıları (α) sırasıyla; bütünleştirme 0,763; uyma 0,757; uzlaşma 0,757; kaçınma 0,778 ve hükmetme 0,626 'dır. Bazı durumlarda 0,60 değerinin üstündeki değerler kabul edilebilir. (Büyüköztürk vd., 2015: 109) Dolayısıyla ölçme aracının güvenilir olduğu söylenebilir.

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Çatışma Yönetimi	28	0,855
Bütünleştirme (Problem Çözme)	7	0,763
Uyma (Ödün Verme)	6	0,757
Uzlaşma	4	0,757
Kaçınma	6	0,778
Hükmetme	5	0,626

Çizelge 3.2. Çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin alt boyutlarına ait iç tutarlılık katsayıları

Çizelge 3.3 'e göre politik yeti envanterinin tamamının alfa katsayısı (α) 0,907'dir. Envanterin alt boyutlarının alfa katsayıları (α) sırasıyla; sosyal yeteneklilik 0,794 ; sosyal ağ yeteneği 0,808; içtenlik 0,800 ve kişilerarası etki 0,772'dir. Alfa katsayıları (α) 0,70'den yüksek olduğu için ölçme aracının güvenilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2017: 183).

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Politik Yeti	18	0,907
Sosyal yeteneklilik	5	0,794
Sosyal ağ Yeteneği	6	0,808
İçtenlik	3	0,800
Kişilerarası etki	4	0,772

Çizelge 3.3. Politik yeti envanterine ait iç tutarlılık katsayıları

3.1.5. Araştırma Alt Problemleri

Çalışmanın amacı giriş bölümünde de belirtildiği üzere politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki dört soruya yanıt aranmıştır.

1. Kamu görevlilerinin politik yeti düzeyi demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumdaki görev süresi) göre farklılık göstermekte midir?

2. Kamu görevlilerinin çatışma yönetme stillerini kullanma düzeyleri demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumdaki görev süresi) göre farklılık göstermekte midir?
3. Politik yeti (politik yeti toplu değişkeni, sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ yeteneği ve içtenlik) ve çatışma yönetme stilleri (hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma ve bütünleştirme) ile arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
4. Çatışma yönetme stilleri (hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma ve bütünleştirme) politik yetinin alt boyutları (sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ yeteneği ve içtenlik) tarafından yordanmakta mıdır?

3.1.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırma sonucu elde edilen veriler, SPSS (statistical package for the social sciences) istatistik paket yazılım programının 22. sürümünden yararlanarak betimsel istatistikler, korelasyon analizi, faktör analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), çoklu standart regresyon analizi gibi çeşitli tek değişkenli ve çok değişkenli istatistik teknikleriyle analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen sonuçlar yorumlanarak bulgu haline dönüştürülmüş ve ilgili alanyazındaki önceki araştırma bulgularıyla kıyaslanarak raporlanmıştır.

3.2. Bulgular Ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya ilişkin veri toplama ve analiz çalışmaları neticesinde elde edilen bulgular dört kısımda ele alınmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik değişken özellikleri, ikincisinde demografik değişkenlerin politik yeti üzerindeki etkileri, üçüncü kısım da demografik değişkenlerin çatışma yönetme stilleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Son kısımda ise çatışma yönetme stilleri ve politik yeti arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır.

3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

Çalışmanın sonuçlarının analizi açısından, örnekleme temsil eden katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek önemlidir. Bu bağlamda; cinsiyet, yaş, medeni durum,

öğrenim durumu ve çalışma süreleri analize dâhil edilen unsurlardır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımı ve yüzdeleri aşağıda gösterilmiştir.

3.2.1.1. Cinsiyete ilişkin dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete ilişkin dağılımları Çizelge 3.4' de gösterilmiştir. Buna göre çizelge incelendiğinde katılımcıların %20,6'sini kadın çalışanların %79,4'ü ise erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bu oranlara göre erkek çalışan oranı, kadın çalışan oranının yaklaşık dört katıdır. Aksaray İl Özel İdaresi ve İl Afet Acil Durum Müdürlüğü örgüt yapısında teknik personel, işçi ve arama kurtarma teknisyeni gibi personel alım şartlarında genelde cinsiyet şartı bulunan (erkek) kadroların sayısının daha fazla bulunmasından dolayı bu kurumlarda kadın çalışan oranının diğer kamu kurumlarına oranla nispeten daha az olduğu söylenebilir. Bu nedenle sonuçların bu şekilde çıkması kurumların örgüt yapısından dolayı normal olarak kabul edilebilir.

Cinsiyet		
	Frekans	Yüzde
Kadın	26	20,6
Erkek	100	79,4
Toplam	126	100,0

Çizelge 3.4. Cinsiyete göre frekans ve yüzde dağılımı

3.2.1.2. Yaşa ilişkin dağılım

Çizelge 3.5' de katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılımları gösterilmiştir. Buna göre ağırlığın, oransal olarak katılımcıların %40,5' ini temsil eden 28-37 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığını toplamın %34,9'ine karşılık gelen 38-47 yaş grubu izlemektedir. Üçüncü çoğunluk ise %16,7 ile 48 ve üzeri yaş grubundayken, anketteki en düşük grubu örneklemin %7,9'u oluşturan 18-27 yaş aralığının oluşturduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında araştırmaya katılım gösterenlerin rakamsal ve yüzdesel olarak oldukça fazla bir kısmını genç nüfusun oluşturduğu sonucuna varılabilir.

Yaş Durumu		
	Frekans	Yüzde
18-27 yaş	10	7,9
28-37 yaş	51	40,5
38-47 yaş	44	34,9
48 yaş ve üzeri	21	16,7
Toplam	126	100,0

Çizelge 3.5. Yaş göre frekans ve yüzde dağılımı

3.2.1.3. Medeni duruma ilişkin dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına ilişkin dağılım Çizelge 3.6' da sunulmuştur. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; evli çalışanların oranı %79,4; bekar çalışanların oranı ise %20,6 oransal değere sahip olup örneklemin büyük çoğunluğunu evli çalışanların oluşturduğu tespit edilmiştir.

Medeni Durum		
	Frekans	Yüzde
Evli	100	79,4
Bekar	26	20,6
Toplam	126	100,0

Çizelge 3.6. Medeni duruma göre frekans ve yüzde dağılımı

3.2.1.4. Öğrenim duruma ilişkin dağılım

Katılımcıların öğrenim durumuna ilişkin dağılım Çizelge 3.7' de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %51,6' sının lisans, % 21,4' ünün ön lisans, % 19,1 'inin lise ve % 7,9 'unun lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %59,5'inin (75 kişi) lisans ve lisansüstü öğrenim görenlerden oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların %40,5 'i (51 kişi) ise lise ve ön lisans mezunudur.

Öğrenim Durumu		
	Frekans	Yüzde
Lise	24	19,1
Önlisans	27	21,4
Lisans	65	51,6
Lisansüstü	10	7,9
Toplam	126	100,0

Çizelge 3.7. Öğrenim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımı

3.2.1.5. Çalışma sürelerine ilişkin dağılım

Ankete katılanların toplam çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Çizelge 3.8’ de yer almaktadır. Katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde; katılımcıların %42,1’ inin 1-10 yıl, %42,1’ inin 11-20 yıl ve %15,8’ inin ise 21 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip olduğu görülmektedir.

Toplam Çalışma Süresi		
	Frekans	Yüzde
1-10 yıl	53	42,1
11-20 yıl	53	42,1
21 yıl ve üzeri	20	15,8
Toplam	126	100,0

Çizelge 3.8. Toplam çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımı

Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin dağılımı Çizelge 3.9’ da sunulmuştur. Araştırmaya katılanların şuanadaki kurumlarında çalışma sürelerinin dağılımı ağırlıklarına göre sırayla %50’i 1-5 yıl aralığı, %31’i 6-15 yıl aralığı, %19’u 16 yıl ve üzeri şeklindedir. Bu sonuçlara süre bazında çoğunluğu 1-5 yıl aralığında hizmet vermiş olanlar oluşturmaktadır.

Kurumdaki Çalışma Süresi		
	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	63	50,0
6-15 yıl	39	31,0
16 yıl ve üzeri	24	19,0
Toplam	126	100,0

Çizelge 3.9. Kurumdaki çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımı

3.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Politik Yeti Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışmada yanıt aranan ilk soru olan politik yeti düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırma sorusu bağlamında araştırmaya katılan personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin politik yeti boyutu ile olan ilişkisi T-testi ve ANOVA analizi ile incelenmiştir. Ayrıca ölçek puanlarının normallik varsayımlarının test edilebilmesi için Kolmogrov Smirnov Testi uygulanmıştır.

3.2.2.1. Cinsiyete göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan grubun politik yeti düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediği T-testi ile analiz edilmiştir.

Politik Yeti	Cinsiyet	N	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma (Ss.)	Std. Hata Ortalaması (S.h.)	t Testi		
						t	sd	p
	Kadın	26	4,99	0,71	0,14	2,028	124	0,045
	Erkek	100	5,37	0,89	0,08			

*p<0,05

Çizelge 3.10. Cinsiyete göre politik yeti düzeyinin T-testi bulguları

Çizelge 3.10 'da araştırmaya katılan çalışanların politik yeti düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaştığı gözlenmiştir ($t=2,028$; $p=0,045<0,05$). Ayrıca mevcut araştırmanın örnekleme göre erkek katılımcıların politik yetisinin ($\bar{x}=5,37$) kadın katılımcıların politik yetisine ($\bar{x}=4,99$) kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Politik yeti puan hesaplamasına göre 3, 4 ve 5 puanları bireyin orta düzeyde politik yetiye sahip olduğu anlamına geldiğinden katılımcıların orta düzeyde politik yeti düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Literatür incelendiğinde cinsiyet açısından erkeklerin kadınlara nispeten politik yeti düzeylerinin daha yüksek olduğu, kadınların ve azınlıkların politik yeti konusunda eksik olduğu ileri sürülmektedir (Ferris vd., 2010: 53). Mevcut araştırmada da cinsiyet değişkeni açısından literatüre uygun olarak erkek katılımcıların politik yeti düzeylerinin kadın çalışanlara nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkma nedeninin

araştırmaya katılan çalışanlardan %20,6'sını kadın çalışanların ve %79,4'ünün ise erkek çalışanların oluşturmasından dolayı mevcut örnekleme azınlıkta bulunan kadın çalışanların örneklemin seçildiği örgütlerin yapısından ve ilerleyebilecekleri kademe sayısı azlığından dolayı politik davranmayı gereksiz bulmaları ve politik yeti eksiklikleri olabilir. Aslan ve Pektaş'ın (2017) çalışması da mevcut araştırmayla benzerlik göstererek kadın çalışanların politik yeti seviyelerinin erkek çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Whitmarsh'ın (2014) çalışmasında da, cinsiyet değişkeni ve politik yeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran Yıldıztaşı, 2017: 36). Ayrıca Çıtak'ın (2011: 79) araştırmasında da cinsiyet değişkeni ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve kadın yöneticilerin politik yetilerinin erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğuna dair bulgular gözlemlenmiştir.

Eryılmaz (2017: 118), Yıldıztaşı (2017: 51) ve Demirci (2014: 62) çalışmalarındaki sonuçlara göre kadın ve erkek çalışanların politik yetiye ilişkin görüşleri Özdemir ve Gören'in (2015: 340) çalışması ile benzer olup her üç çalışmada da çalışanların politik yetilerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ifade edilmiştir.

3.2.2.2. Yaşa göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular

Yaşlarına göre çalışanların politik yeti düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulguların elde edilebilmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Betimsel İstatistikî Sonuçlar					Tek Yönlü ANOVA Sonuçları					
Puan	Yaş	N	X	Ss.	Varyans Karşılaştırma	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Politik Yeti Düzeyi	18-27 yaş	10	4,96	0,72	Gruplar A	4,61	3	1,53	2,087	0,105
	28-37 yaş	51	5,26	0,83	Grup İçi	89,99	122	0,73		
	38-47 yaş	44	5,23	0,85	Toplam	94,61	125			
	48 yaş ve üzeri	21	5,68	0,97						
	Toplam	126	5.30	0,86						

Çizelge 3.11. Yaşa göre politik yeti düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları

Çizelge 3.11' de görüldüğü üzere ANOVA testi sonuçlarına göre araştırmaya katılan çalışanların politik yeti düzeylerinin yaş değişkenine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=2,087$; $p=0,105>0,05$).

Yıldıztaşı (2017: 54) ve Çıtak'ın (2011: 82) araştırmalarında da mevcut araştırmayla aynı sonuçlar elde edilmiş olup; politik yetinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Bu bağlamda, politik yetinin bireylerde hem zamanla geliştirilebilen hem de doğuştan var olabilen bir özellik olması sebebiyle yaş değişkeninden etkilenmediği söylenebilir.

3.2.2.3. Medeni duruma göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan grubun politik yeti düzeyinin medeni duruma göre değişip değişmediği T-testi ile analiz edilmiştir ve sonuçlar Çizelge 3.12' de gösterilmiştir.

Politik Yeti	Medeni Durum	N	X	Ss.	Sh.	t Testi		
						t	Sd	p
	Bekar	26	5,17	1,08	0,21	0,779	123	0,437
	Evli	100	5,32	0,80	0,08			

Çizelge 3.12. Medeni duruma göre politik yeti düzeyinin T-testi bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların politik yetileri medeni durum değişkeni açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ($t=0,779$; $p=0,437>0,05$). Analiz sonucunda evli çalışanların politik yetisinin ($\bar{x}=5,32$) bekar çalışanların politik yetisine ($\bar{x}=5,17$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiş, fakat oluşan bu farkın t-testi analizleri sonucunda anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p=0,437 > 0,05$).

Çıtak (2011: 81) araştırmasında evli yöneticilerin politik yetilerinin bekar yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Ancak Yıldıztaşı (2017: 52) ve Özdemir ve Gören'in (2015: 340) çalışmalarında da mevcut araştırma ile aynı sonuçlara ulaşılmış olup; evli çalışanlar ile bekar çalışanların medeni durumlarına göre politik yeti düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu durumda evli ve bekar çalışanların politik yeti konusunda herhangi bir avantaj yada dezavantaja sahip olmadıkları söylenebilir.

3.2.2.4. Öğrenim durumuna göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular

Öğrenim durumuna göre çalışanların politik yeti düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulguların elde edilebilmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 3.13' de verilmiştir.

Betimsel İstatistikî Sonuçlar					Tek Yönlü ANOVA Sonuçları					
Puan	Öğrenim Düzeyi	N	X	Ss.	Varyans Karşılaştırma	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Politik Yeti Düzeyi	Lise	24	5,02	0,76	Gruplar A	6,67	3	2,22	3,089	0,030
	Ön lisans	27	5,68	0,78	Grup İçi	87,93	122	0,72		
	Lisans	65	5,21	0,90	Toplam	94,61	125			
	Lisansüstü	10	5,47	0,86						
	Toplam	126	5,30	0,86						
Levene's Test = 0,787					Post Hoc Tukey =Lise-Önlisans (p=0,031)					

Çizelge 3.13. Öğrenim durumuna göre politik yeti düzeylerine ilişkin ANOVA testi bulguları

ANOVA testi bulguları incelendiğinde; katılımcıların öğrenim durumlarına göre politik yetileri istatistikî olarak anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ($F=3,089$; $p=0,030<0,05$). Politik yetiye ilişkin öğrenim durumlarına göre homojenlik testi yapılmış ve Levene's testi anlamlılık değerinin $0,05$ ' ten büyük olması sebebiyle varyans homojendir ($Levene's = 0,787>0,05$). Dolayısıyla öğrenim durumuna göre farklılığın hangi düzeyler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc Testlerden Tukey kullanılmıştır. Test sonucuna göre sadece lise ve ön lisans düzeyindeki katılımcılar arasında, ön lisans katılımcıları lehinde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=0,031<0,05$). Diğer bir deyişle, ön lisans mezunlarının politik yetileri lise mezunlarına kıyasla anlamlı olarak daha yüksektir; ancak diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çalışmadan farklı olarak Özdemir ve Gören'in (2015: 340) ve Yıldıztaşı'nın (2017: 53) araştırmalarında ise politik yetinin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Mevcut çalışmada sadece ön lisans ve lise mezunları arasında politik yetinin farklılaşması lisans, lisansüstü gibi daha üst öğrenimler arasında ise politik yeti açısından herhangi bir farklılığın bulunmaması öğrenim durumundan bağımsız olarak bireyin mezuniyet düzeyi ne olursa olsun politik yetiye sahip olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

3.2.2.5. Çalışma süresine göre politik yeti düzeylerine ilişkin bulgular

Toplam çalışma süresine göre çalışanların politik yeti düzeylerine ilişkin bulguların elde edilebilmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Betimsel İstatistikî Sonuçlar					Tek Yönlü ANOVA Sonuçları					
Puan	Toplam Çalışma Süresi	N	X	Ss.	Varyans Karşılaştırma	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Politik Yeti Düzeyi	1-10 yıl	53	5,04	1,12	Gruplar A	1,53	2	0,76	1,015	0,365
	11-20 yıl	53	5,33	0,72	Grup İçi	93,08	123	0,75		
	21 yıl ve üzeri	20	5,36	0,88	Toplam	94,61	125			
	Toplam	126	5,30	0,86						

Çizelge 3.14. Toplam çalışma süresine göre politik yeti düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları

ANOVA testi sonucunu gösteren Çizelge 3.14' e göre, katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre politik yetileri anlamlı olarak farklılık göstermemektedir ($F=1,015$; $p=0,365>0,05$).

Demirci (2014: 72) araştırmasında 11-20 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanların politik yeti seviyesinin diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çıtak (2011: 92) ve Yıldıztaş (2017: 56) araştırmalarında ise mevcut çalışmayla benzer olarak politik yeti düzeyi ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu gözlemlenmiştir.

Kurumdaki toplam çalışma süresine göre çalışanların politik yeti düzeylerine ilişkin bulguların elde edilebilmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Betimsel İstatistikî Sonuçlar					Tek Yönlü ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss.	Varyans Karşılaştırma	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Politik Yeti Düzeyi	1-5 yıl	64	5,21	0,83	Gruplar A	0,97	2	0,48	0,638	0,530
	6-15 yıl	39	5,35	0,88	Grup İçi	93,63	122	0,76		
	16 yıl ve üzeri	23	5,44	0,94	Toplam	94,61	124			
	Toplam	126	5,30	0,87						

Çizelge 3.15. Kurumdaki çalışma süresine göre politik yeti düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları

Çizelge 3.15' e göre, katılımcıların kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre politik yetileri istatistiki olarak anlamlı olarak farklılık göstermemektedir ($F=0,638$; $p=0,530>0,05$).

Eryılmaz (2017: 124) araştırmasında politik yeti düzeyleri ile çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulmuştur. Ancak mevcut çalışma ile benzer sonuçlara ulaşan Çıtak'ın (2011: 102) araştırmasında da katılımcıların politik yetilerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmadığı ifade edilmiştir.

Çalışanların politik yetilerinin toplam çalışma süresine ve şuanda çalıştıkları kurumlarındaki çalışma sürelerine göre değişmemesinin nedeni kamu kurumlarının örgüt yapısı olarak birbirine benzemesi ve bu yapının çalışanların politik yetisini etkileyebilecek farklılıkta bir yapıda olmamasıyla açıklanabilir.

Araştırmanın ilk sorusu olan politik yeti düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği sorusu kapsamında kamu görevlilerinin politik yetileri demografik değişkenler açısından incelediğinde; cinsiyet değişkenine ile politik yeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuş ve erkek çalışanların politik yeti düzeylerinin kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenim durumu açısından ise politik yeti düzeyleri ile arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ve sadece ön lisans mezunları ve lise mezunları arasında bir farkın olduğu ve ön lisans mezunlarının politik yeti düzeylerinin lise mezunlarına göre daha yüksek olduğu; çalışanların medeni durumları, yaşları ve çalışma süreleri açısından ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın gözlemlenmediği görülmüştür.

3.2.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Çatışma Yönetme Stilllerine İlişkin Bulgular

Çalışmada yanıt aranan ikinci soru olan çatışma yönetme stillerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırma sorusu kapsamında araştırmaya katılan personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin çatışma yönetme stilleri ile olan ilişkisi T-testi ve ANOVA analizi ile incelenmiştir.

3.2.3.1. Cinsiyete Göre Çatışma Yönetme Stilleri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan grubun çatışma yönetme stilleri düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediği T-testi ile analiz edilmiştir.

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	t Testi		
						t	sd	p
Hükmetme	Kadın	26	3,14	2,86	0,64	0,494	124	0,489
	Erkek	100	3,25	3,52	0,35			
Kaçınma	Kadın	26	3,24	5,06	0,99	0,350	33,5	0,728
	Erkek	100	3,30	4,97	0,49			
Uyma	Kadın	26	3,47	3,23	0,63	0,919	124	0,360
	Erkek	100	3,33	4,45	0,44			
Uzlaşma	Kadın	26	4,11	2,15	0,42	0,466	124	0,279
	Erkek	100	3,97	2,44	0,24			
Bütünleştirme	Kadın	26	4,13	3,62	0,71	0,192	39,13	0,849
	Erkek	100	4,11	3,63	0,36			

*p<0,05

Çizelge 3.16. Cinsiyete göre çatışma yönetme stilleri düzeyinin T-testi bulguları

Çizelge 3.16’ da görüldüğü üzere cinsiyet değişkeni açısından çatışma yönetme stillerinden olan hükmetme ($t=0,494$; $p=0,489>0,05$), kaçınma ($t=0,350$; $p=0,728>0,05$), uyma ($t=0,919$; $p=0,360>0,05$), uzlaşma ($t=0,466$; $p=0,279>0,05$) ve bütünleştirme ($t=0,192$; $p=0,849>0,05$) stilleri istatistiki olarak farklılık göstermemektedir. Kısaca araştırmaya katılan çalışanların çatışma yönetme stilleri düzeylerinin hiçbir boyutta farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yurdunkulu (2016: 68-69) araştırmasında kadın çalışanların çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmenin ve erkek çalışanların ise uyma stilini daha fazla kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Yiğit (2015: 54) çalışmasında erkek çalışanların çatışma yönetme stillerinden hükmetmeyi daha fazla kullandıklarını ve Günbayı ve Karahan (2006: 220) araştırmalarında ise erkek çalışanların çatışma yönetme stillerinden uzlaşmayı daha fazla tercih ettikleri konusunda tespitlerde bulunmuştur.

Ayan (2018: 96), Üngüren (2009: 114), Kara (2011: 123), Karataş (2014) ve Ersöz (2010: 108) araştırmalarında çatışma yönetme stilleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farka ulaşamamışlardır. Mevcut çalışmada da bu araştırmalara benzer sonuçlar elde edilerek çatışma yönetme stilleri ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.2.3.2. Yaşa Göre Çatışma Yönetme Stilleri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışanların yaşlarına göre çalışanların çatışma yönetme stillerine ilişkin bulgular tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Çizelge 3.17’ de verilmiştir.

Betimsel İstatistiksel Sonuçlar					Tek Yönlü ANOVA Sonuçları					
	Yaş	N	X	Ss.	Varyans Karşılaştırma	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Hükmetme	18-27 yaş	10	3,10	3,62	Gruplar A	5,96	3	1,98	4,70	0,004
	28-37 yaş	51	3,22	2,94	Grup İçi	51,53	122	0,42		
	38-47 yaş	44	3,05	3,36	Toplam	57,49	125			
	48 yaş ve üzeri	21	3,68	3,52						
	Toplam	126	3,22	3,39						
Levene's Test= 0,801>0,05					Post Hoc test Tukey= 28-37 yaş-48 ve üzeri yaş (p=0,033) 38-47 yaş-48 ve üzeri yaş (p=0,002)					
Kaçınma	18-27 yaş	10	3,40	6,29	Gruplar A	0,61	3	0,20	0,29	0,829
	28-37 yaş	51	3,21	4,88	Grup İçi	85,22	122	0,69		
	38-47 yaş	44	3,33	4,60	Toplam	85,84	125			
	48 yaş ve üzeri	21	3,35	5,49						
	Toplam	126	3,29	4,97						
Uyma	18-27 yaş	10	3,36	4,02	Gruplar A	0,19	3	0,06	0,13	0,942
	28-37 yaş	51	0,56	3,54	Grup İçi	61,95	122	0,50		
	38-47 yaş	44	3,31	4,82	Toplam	62,15	125			
	48 yaş ve üzeri	21	3,36	4,78						
	Toplam	126	3,36	4,23						
Uzlaşma	18-27 yaş	10	3,60	2,50	Gruplar A	1,80	3	0,60	1,70	0,169
	28-37 yaş	51	4,04	2,18	Grup İçi	42,88	122	0,35		
	38-47 yaş	44	4,01	2,40	Toplam	44,68	125			
	48 yaş ve üzeri	21	4,05	2,68						
	Toplam	126	4,00	2,39						
Bütünleştirme	18-27 yaş	10	3,91	3,97	Gruplar A	0,96	3	0,32	1,20	0,310
	28-37 yaş	51	4,08	3,66	Grup İçi	32,42	122	0,26		
	38-47 yaş	44	4,11	3,27	Toplam	33,38	125			
	48 yaş ve üzeri	21	4,27	3,94						
	Toplam	126	4,11	3,61						

Çizelge 3.17. Yaşa göre çatışma yönetme stilleri düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları

ANOVA testi bulguları incelendiğinde katılımcıların yaşa göre çatışma yönetme stillerinden olan kaçınma (F=0,29; p=0,829>0,05), uyma (F=0,13; p=0,942>0,05), uzlaşma (F=1,70; p=0,169>0,05) ve bütünleştirme (F=1,20; p=0,310>0,05) stilleri istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemekte olup; hükmetme stili anlamlı biçimde farklılaşmaktadır (F=4,70; p=0,004<0,05). Hükmetme stiline ilişkin yaş değişkenine göre homojenlik testi yapılmış ve Levene's testi anlamlılık değerinin 0,05' ten büyük olması sebebiyle varyans homojendir (Levene's= 0,801>0,05). Dolayısıyla yaş değişkenine göre farklılığın hangi düzeyler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerden Tukey kullanılmıştır. Test sonucuna göre 48 yaş ve üzeri gruptaki katılımcılar ile 28-37 yaş

($p=0.002<0,05$) ve 38-47 yaş ($p=0,033<0,05$) katılımcılar arasında, 48 yaş ve üzeri katılımcılar lehinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mevcut araştırmada sadece hükmetme boyutunda ve 48 yaş ve üzeri katılımcıların lehinde bir sonuçla karşılaşılmasının nedeni kamu çalışanları arasındaki mesleki bilgi ve tecrübedeki farklılık ile açıklanabilir. Çünkü mesleki bilgi ve tecrübe arttıkça kamu görevlileri üzerindeki baskı da azalacağı ve kendilerini yetkin olarak hissedebilecekleri için onların baskı ve zorlama stili olan hükmetmeyi kullanma düzeyinin arttığı düşünülebilir.

Günbayı ve Karahan'ın (2006: 220) araştırmasına göre çatışma yönetme stillerinden hükmetme dışındaki uzlaşma, uyma, kaçınma stilleri yaşa göre farklılık göstermekte olup; yaş arttıkça bütünleştirme boyutunun kullanımı da artmaktadır. Munzur (2012: 110) araştırmasındaki yaş değişkeni ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin sonuçlarına bakıldığında, sadece uyma ve uzlaşma stilleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Ayan'ın (2018: 93) çalışmasında elde edilen sonuçlara göre yaş ile sadece çatışma yönetme stillerinden uzlaşma arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Altındal (2010:1 05) ve Özdemir (2003: 91) araştırmasında ise çatışma yönetme stilleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3.2.3.3. Medeni Duruma Göre Çatışma Yönetme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan grubun çatışma yönetim düzeylerinin medeni durumlarına göre değişip değişmediği T-testi ile analiz edilmiştir.

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	t Testi		
						t	sd	p
Hükmetme	Bekar	26	3,15	3,35	0,65	0,597	39,77	0,554
	Evli	100	3,24	3,41	0,34			
Kaçınma	Bekar	26	3,26	4,39	0,86	0,182	123	0,856
	Evli	100	3,29	5,13	0,51			
Uyma	Bekar	26	3,30	3,57	0,70	0,391	123	0,697
	Evli	100	3,36	4,40	0,44			
Uzlaşma	Bekar	26	3,89	3,57	0,70	1,010	123	0,314
	Evli	100	4,02	4,40	0,44			
Bütünleştirme	Bekar	26	4,00	3,81	0,74	1,230	123	0,221
	Evli	100	4,13	3,55	0,35			

Çizelge 3.18. Medeni duruma göre çatışma yönetme stilleri düzeyinin T-testi bulguları

Çizelge 3.18’ de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde ; katılımcıların medeni durumlarına göre çatışma yönetme stillerinden olan hükmetme ($t=0,597$; $p=0,554>0,05$), kaçınma ($t=0,182$; $p=0,856>0,05$), uyma ($t=0,391$; $p=0,697>0,05$), uzlaşma ($t=1,010$; $p=0,314>0,05$) ve bütünleştirme ($t=1,230$; $p=0,221>0,05$) stillerinin istatistiki olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmektedir.

Özdemir (2003: 91), Altındal (2010: 105), Ayan (2018: 101), Yurdunkulu (2016: 69) ve Ersöz (2010: 108) yaptıkları araştırmalarda mevcut araştırma ile benzer sonuçlar bularak medeni duruma göre çalışanların çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

3.2.3.4. Öğrenim Durumuna Göre Çatışma Yönetme Stilleri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan çalışanların öğrenim durumuna göre çatışma yönetme stillerine ilişkin bulgular tek yönlü ANOVA testinin sonuçları ve elde edilen sonuçlar Çizelge 3.19’ da gösterilmiştir.

Betimsel İstatistikî Sonuçlar					Tek Yönlü ANOVA Sonuçları					
	Öğrenim Durumu	N	X	Ss.	Varyans Karşılaştırma	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Hükmetme	Lise	24	3,10	3,93	Gruplar A	6,87	3	2,29	5,51	0,001
	Ön lisans	27	3,62	3,43	Grup İçi	50,62	122	0,41		
	Lisans	65	3,18	3,01	Toplam	57,49	125			
	Lisansüstü	10	2,76	1,47						
	Toplam	126	3,22	3,39						
Levene's Test= 0,030<0,05					Post hoc test Tamhane= Önlisans-Lisans (p=0,03) Önlisans-Lisansüstü (p=0,00) Lisans-Lisansüstü (p=0,011)					
Kaçınma	Lise	24	3,54	3,87	Gruplar A	5,56	3	1,85	2,82	0,042
	Ön lisans	27	3,52	6,16	Grup İçi	80,27	122	0,65		
	Lisans	65	3,17	4,59	Toplam	85,84	125			
	Lisansüstü	10	2,88	4,75						
	Toplam	126	3,29	4,97						
Levene's Test= 0,256>0,05					Post hoc test Tukey= Lisansüstü-ortaöğretim (p=0,03) Lisansüstü-ön lisans (p=0,03)					
Uyma	Lise	24	3,13	4,72	Gruplar A	7,15	3	2,38	5,29	0,002
	Ön lisans	27	3,77	4,97	Grup İçi	54,99	122	0,45		
	Lisans	65	3,32	3,20	Toplam	62,15	125			
	Lisansüstü	10	3,05	4,29						
	Toplam	126	3,36	4,23						
Levene's Test= 0,051>0,05					Post hoc test Tukey= Önlisans-ortaöğretim (p=0,00) Önlisans-lisans (p=0,02) Önlisans-lisansüstü (p=0,02)					
Uzlaşma	Lise	24	3,82	2,57	Gruplar A	4,97	3	1,65	5,09	0,002
	Ön lisans	27	4,37	2,00	Grup İçi	39,71	122	0,32		
	Lisans	65	3,91	2,25	Toplam	44,68	125			
	Lisansüstü	10	4,02	2,42						
	Toplam	126	4,00	2,39						
Levene's Test= 0,756>0,05					Post hoc test Tukey= Önlisans-ortaöğretim (p=0,00) Önlisans-lisans (p=0,00)					
Bütünleştirme	Lise	24	4,05	3,13	Gruplar A	2,44	3	0,81	3,21	0,025
	Ön lisans	27	4,31	4,05	Grup İçi	30,94	122	0,24		
	Lisans	65	4,01	3,57	Toplam	33,38	125			
	Lisansüstü	10	4,37	2,22						
	Toplam	126	4,11	3,61						
Levene's Test= 0,209>0,05					Post hoc test Tukey= Önlisans-Lisans (p=0,01) Lisansüstü-lisans(p=0,04)					

Çizelge 3.19. Öğrenim durumuna göre çatışma yönetme stilleri düzeylerine ilişkin ANOVA testi bulguları

Çizelge 3.19' a göre ANOVA testi bulguları incelendiğinde; katılımcıların öğrenim durumlarına göre çatışma yönetme stillerinden hükmetme istatistikî olarak anlamlı biçimde farklılaşmaktadır (F=5,51; p=0,001<0,05). Hükmetme stiline ilişkin öğrenim durumlarına göre homojenlik testi yapılmış ve Levene's testi anlamlılık değerinin 0,05' ten küçük olması sebebiyle varyansın homojen olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Levene's= 0,030<0,05). Dolayısıyla öğrenim durumuna göre farklılığın hangi düzeyler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerden Tamhane kullanılmıştır. Test sonucuna göre lisans, lisansüstü ve ön lisans düzeyindeki katılımcılar arasında, ön lisans katılımcıları

lehinde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=0,03<0,05$; $p=0,00<0,05$). Ayrıca lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyindeki katılımcılar arasında lisans düzeyindeki katılımcılar lehinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,011<0,05$). Diğer bir deyişle, ön lisans mezunlarının hükmetme stilini kullanma düzeyleri lisans ve lisansüstü katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Çatışma yönetme stillerinden kaçınmanın bulguları incelendiğinde; katılımcıların öğrenim durumlarına göre kaçınma stili anlamlı olarak farklılık göstermektedir ($F=2,82$; $p=0,042<0,05$). Kaçınma stiline ilişkin öğrenim durumlarına göre homojenlik testi yapılmış ve Levene's testi anlamlılık değerinin $0,05$ ' ten büyük olması sebebiyle varyansın homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Levene's= $0,256>0,05$). Dolayısıyla öğrenim durumuna göre farklılığın hangi düzeyler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerden Tukey kullanılmıştır. Test sonucuna göre lisansüstü, lise ve ön lisans düzeyindeki katılımcılar arasında, lisansüstü katılımcılar lehinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,03<0,05$ ve $p=0,03<0,05$).

Çatışma yönetme stillerinden uymaya ait bulgular incelendiğinde; katılımcıların öğrenim durumuna göre uyma stilinin anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=5,29$; $p=0,002<0,05$). Uyma stiline dair öğrenim durumlarına göre homojenlik testi yapılmış ve Levene's testi anlamlılık değerinin $0,05$ ' ten büyük olması sebebiyle varyansın homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Levene's= $0,051>0,05$). Dolayısıyla öğrenim durumuna göre farklılığın hangi düzeyler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerden Tukey kullanılmıştır. Test sonucuna göre, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyindeki katılımcılar arasında, ön lisans katılımcılar lehinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,004<0,05$; $p=0,020<0,05$ ve $p=0,021 <0,05$). Bu durumda ön lisans öğrenim düzeyindeki çalışanların karşı tarafın isteklerini karşılamalarına yönelik bir çatışma yönetim stili olan uymayı diğer öğrenim düzeylerinden daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çatışma yönetme stillerinden uzlaşmaya ilişkin bulgular incelendiğinde; katılımcıların öğrenim durumuna göre uzlaşma stilinin anlamlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($F=5,09$; $p=0,002<0,05$). Uzlaşma stiline dair öğrenim durumlarına göre homojenlik testi yapılmış ve Levene's testi anlamlılık değerinin $0,05$ ' ten büyük olması sebebiyle varyansın homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Levene's= $0,756>0,05$). Dolayısıyla öğrenim durumuna göre farklılığın hangi düzeyler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerden Tukey kullanılmıştır. Test sonucuna göre, lise, lisans ve ön lisans öğrenim düzeyindeki katılımcılar arasında ön lisans öğrenim düzeyine sahip

katılımcılar lehinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,005<0,05$ ve $0,003<0,05$).

Çatışma yönetme stillerinde bütünleştirmeye dair bulgular incelendiğinde ise; katılımcıların öğrenim durumuna göre bütünleştirme stiline anlamlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($F=3,21$; $p=0,025<0,05$).Bütünleştirme stiline dair öğrenim durumlarına göre homojenlik testi yapılmış ve Levene's testi anlamlılık değerinin $0,05$ ' ten büyük olması sebebiyle varyansın homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Levene's= $0,209>0,05$). Dolayısıyla öğrenim durumuna göre farklılığın hangi düzeyler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerden Tukey kullanılmıştır. Test sonucuna göre, ön lisans ve lisans katılımcıları karşılaştırıldığında ön lisans öğrenim düzeyindeki katılımcılar ($p=0,011<0,05$); lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyindeki katılımcılar karşılaştırıldığında ise ($p=0,040<0,05$) lehinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

Sonuç olarak analizlerden elde edilen bulgulara göre; katılımcıların öğrenim durumlarına göre çatışma yönetme stilleri istatistikî olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Çatışma yönetme stillerinden olan hükmetme, uyma ve uzlaşmanın ön lisans öğrenim düzeyine sahip katılımcılar tarafından daha fazla kullanıldığı görülmüştür. Kaçınma stiline ise lisansüstü öğrenim düzeyine sahip katılımcılar tarafından ve son olarak bütünleştirme stiline ön lisans ve lisans katılımcıları karşılaştırıldığında ön lisans öğrenim düzeyindeki katılımcılarca, lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyindeki katılımcılar kıyaslandığında ise lisansüstü katılımcılar tarafından daha fazla kullanıldığı görülmüştür. Öğrenim düzeyi arttıkça kaçınma ve bütünleştirme gibi problem çözmeye çatışmayı sakınleştirmeye yönelik stillerin kullanımının arttığı ve öğrenim düzeyi düştükçe ise hakimiyet kurma, baskı yaratma, fedakarlık yapmayı, ödün vermeyi kapsayan hükmetme, uyma ve uzlaşma stillerinin kullanımının arttığı düşünülebilir.

Özdemir (2003: 96-97) çalışmasında öğrenim seviyesi arttıkça çatışma seviyesinin azaldığı yönünde bir sonuç bulmuştur. Munzur'un (2012: 110) araştırmasına göre öğrenim durumu değişkeni ile çatışma yönetme stillerinden olan bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yurdunkulu (2016: 77) çalışmasında lisans mezunlarının, ön lisans mezunlarına göre daha çok bütünleştirme stiline, ön lisans mezunlarının ise lisans mezunlarına kıyasla daha çok kaçınma stiline tercih ettikleri yönünde bulgular bulmuştur. Üngüren'in (2009: 117) araştırmasına göre lise, lisans ve lisanüstü öğrenim düzeyine sahip katılımcıların daha çok çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmeyi tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut araştırmadan farklı olarak Kara (2011: 123) araştırmasında öğrenim durumu ile çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.3.5. Çalışma Süresine Göre Çatışma Yönetme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Toplam çalışma süresine göre çalışanların çatışma yönetimine ilişkin bulguların elde edilebilmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır ve elde edilen bulgular Çizelge 3.20’ de gösterilmiştir.

Betimsel İstatistikî Sonuçlar					Tek Yönlü ANOVA Sonuçları					
	Toplam Çalışma Süresi	N	X	Ss.	Varyans Karşılaştırma	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Hükmetme	1-10 yıl	53	3,26	3,92	Gruplar A	0,40	2	0,20	0,44	0,639
	11-20 yıl	53	3,23	2,97	Grup İçi	57,08	123	0,46		
	21 yıl ve üzeri	20	3,10	2,94	Toplam	57,49	125			
	Toplam	126	3,22	3,39						
Kaçınma	1-10 yıl	53	3,27	5,03	Gruplar A	1,26	2	0,63	0,91	0,402
	11-20 yıl	53	3,38	4,97	Grup İçi	84,57	123	0,77		
	21 yıl ve üzeri	20	3,10	4,66	Toplam	85,84	125			
	Toplam	126	3,29	4,97						
Uyma	1-10 yıl	53	3,41	4,47	Gruplar A	0,33	2	0,16	0,33	0,717
	11-20 yıl	53	3,33	4,46	Grup İçi	61,81	123	0,50		
	21 yıl ve üzeri	20	3,28	2,75	Toplam	62,15	125			
	Toplam	126	3,36	4,23						
Uzlaşma	1-10 yıl	53	3,98	2,53	Gruplar A	0,59	2	0,29	0,83	0,438
	11-20 yıl	53	4,07	2,36	Grup İçi	44,09	123	0,35		
	21 yıl ve üzeri	20	3,87	2,06	Toplam	44,68	125			
	Toplam	126	4,00	2,39						
Bütünleştirme	1-10 yıl	53	4,14	3,39	Gruplar A	1,18	2	0,59	2,26	0,108
	11-21 yıl	53	4,16	3,57	Grup İçi	32,20	123	0,26		
	21 yıl ve üzeri	20	1,70	4,07	Toplam	33,38	125			
	Toplam	126	4,11	3,61						

Çizelge 3.20. Toplam çalışma süresine göre çatışma yönetme stilleri düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları

Çizelge 3.20 incelendiğinde; çalışanların toplam çalışma sürelerine göre çatışma yönetme stillerinden olan hükmetme ($p=0,639>0,05$), kaçınma ($p=0,402>0,05$), uyma ($p=0,717>0,05$), bütünleştirme ($p=0,108>0,05$) uzlaşma ANOVA testi bulgularına göre istatistikî olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,438>0,05$). Mevcut çalışmaya göre toplam çalışma süreleri açısından çatışma yönetme stilleri arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Yurdunkulu’ nun (2016: 70) araştırmasında 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin 1-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlere kıyasla çatışma yönetme stillerinden kaçınmayı daha fazla kullandıkları görülmüştür. Benzer şekilde

Yiğit'in (2015:65) çalışmasında da toplam çalışma süresi değişkenine göre çatışma yönetimi stillerinden kaçınmanın kullanılma düzeyi 21 yıl ve üstü çalışanlarda daha fazla görülmüştür.

Kurumdaki çalışma süresine göre çalışanların çatışma yönetme düzeylerine ilişkin bulguların elde edilebilmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır ve elde edilen bulgular Çizelge 3.21' de gösterilmiştir.

Betimsel İstatistikî Sonuçlar					Tek Yönlü ANOVA Sonuçları					
	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	X	Ss.	Varyans Karşılaştırma	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Hükmetme	1-5 yıl	63	3,13	3,30	Gruplar A	1,10	2	0,55	1,20	0,304
	6-15 yıl	39	3,30	3,57	Grup İçi	55,79	122	0,45		
	16 yıl ve üzeri	23	3,33	3,25	Toplam	56,89	124			
	Toplam	125	3,22	3,38						
Kaçınma	1-5 yıl	63	3,15	5,24	Gruplar A	2,84	2	1,42	2,09	0,127
	6-15 yıl	39	3,26	4,85	Grup İçi	82,85	122	0,67		
	16 yıl ve üzeri	23	3,59	3,25	Toplam	85,70	124			
	Toplam	125	3,29	4,98						
Uyma	1-5 yıl	63	3,44	3,75	Gruplar A	3,61	2	1,80	3,77	0,026
	6-15 yıl	39	3,11	4,99	Grup İçi	58,53	122	0,47		
	16 yıl ve üzeri	23	3,59	3,58	Toplam	62,15	124			
	Toplam	125	3,36	4,24						
Levene's Test= 0,155>0,05					Post hoc test Tukey=16 yıl ve üzeri ile 6-15 yıl (p=0,048)					
Uzlaşma	1-5 yıl	63	3,88	3,75	Gruplar A	0,80	2	0,40	1,12	0,329
	6-15 yıl	39	4,03	4,99	Grup İçi	43,63	122	0,35		
	16 yıl ve üzeri	23	4,09	3,58	Toplam	44,43	124			
	Toplam	125	3,99	2,39						
Bütünleştirme	1-5 yıl	63	4,07	3,60	Gruplar A	0,23	2	0,11	0,43	0,649
	6-15 yıl	39	4,16	3,41	Grup İçi	33,12	122	0,27		
	16 yıl ve üzeri	23	4,14	4,11	Toplam	33,35	124			
	Toplam	125	4,11	3,63						

Çizelge 3.21. Kurumdaki çalışma süresine göre çatışma yönetme stilleri düzeyine ilişkin ANOVA testi bulguları

ANOVA testi bulguları incelendiğinde Çizelge 3.21' e göre; katılımcıların araştırma yapılan kurumlardaki çalışma sürelerine göre; çatışma yönetim stillerinden olan hükmetme (F=1,20; p=0,304>0,05), kaçınma (F=2,09; p=0,127>0,05); uzlaşma (F=1,12; p=0,329>0,05) ve bütünleştirme (F=0,43; p=0,649>0,05) stilleri istatistikî olarak anlamlı olmayıp; sadece uyma stili ile istatistikî olarak anlamlıdır (F=3,77; p=0,026<0,05). Uyma stiline dair kurumdaki çalışma süresine göre homojenlik testi yapılmış ve Levene's testi anlamlılık değerinin 0,05' ten büyük olması sebebiyle varyansın homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Levene's= 0,155>0,05). Dolayısıyla öğrenim durumuna göre farklılığın hangi

düzeyler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerden Tukey kullanılmıştır. Test sonucuna göre, 16 yıl ve üzeri kurumda çalışan katılımcılar ile 6-15 yıl kurumda çalışan katılımcılar arasında, 16 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların kendilerine verdikleri önemin karşı tarafa göre daha düşük olduğu, karşı tarafın çıkarlarını çatışmayı sona erdirmek için üstün tutulduğu çatışma yönetme stili olan uymayı tercih etme düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,048<0,05$). Bu durumda kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların çatışma yönetme stillerinden uymayı tercih ettiklerini söyleyebiliriz.

Ersöz' ün (2010: 227) çalışmasında 21 yıl ve daha üstü çalışan öğretmenlerin çatışma yönetim stillerinden uymayı daha yüksek düzeyde, buna karşın öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin ise uyma stilini düşük düzeyde tercih ettikleri görülmüştür. Şahin (2016:71) araştırmasında Ersöz 'ün bulgularına benzer bulgular elde ederek çalışma süresi uzadıkça uyma stilinin kullanma düzeyinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Munzur (2012: 110) da çalışmasında toplam çalışma süresi ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve sadece uyma stili ile arasında anlamlı ilişki bulmuştur.

3.2.4. Katılımcıların Politik Yetileri İle Çatışma Yönetme Stillerine İlişkin Korelasyon Analizine Dair Bulgular

Araştırmada yanıt aranan üçüncü soru olan çalışanların politik yetileri ve çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusu bağlamında; katılımcılara uygulanan anket kapsamında politik yeti ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon teknikleri uygulanmıştır. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasına dair sıklıkla kullanılan sınırlar şu şekildedir; korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk , 2017: 32).

Kamu görevlilerinin örgütsel çatışma yönetme stillerini oluşturan alt boyutlar hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma ve bütünleştirmedir. Politik yeti ve politik yetiyi oluşturan alt boyutlar ise sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ yeteneği ve içtenliktir. Bu boyutlar arasındaki ilişkiyi belirleyen Pearson Korelasyon bulguları Çizelge 3.22' de verilmiştir.

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1.Hükmetme	1									
2.Kaçınma	,225*	1								
3.Uyma	,190*	,462**	1							
4.Uzlaşma	,257**	,362**	,330**	1						
5.Bütünleştirme	,169	,277**	,366**	,615**	1					
6.Politik Yeti	,311**	,182*	,153*	,412**	,451**	1				
7.SosyalYeteneklilik	,290**	,038	-,043	,297**	,260**	,800**	1			
8.Kişilerarası Etki	,297**	,209*	,248**	,470**	,444**	,825**	,464**	1		
9.Sosyal ağ	,274**	,182*	,117	,231**	,360**	,901**	,637**	,667**	1	
10.İçtenlik	,121	,181*	,245**	,458**	,483**	,729**	,457**	,626**	,509**	1

*. Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,05'dir (İki Yönlü).

** . Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,01'dir (İki Yönlü).

Çizelge 3.22. Politik yeti, politik yeti alt boyutları ve çatışma yönetme stillerine ilişkin Pearson Korelasyon bulguları

Çizelge 3.22'ye göre politik yeti ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki analiz edildiğinde ; politik yeti ve çatışma yönetme stillerinden olan hükmetme ($r=0,311$; $p<0,01$), uzlaşma ($r=0,412$; $p<0,01$) ve bütünleştirme ($r=0,451$; $p<0,01$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Politik yeti ve çatışma yönetme stillerinden kaçınma ($r=0,182$; $p<0,05$) ve uyma ($r=0,153$; $p<0,05$) arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çatışma yönetme stilleri ve politik yetinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise; çatışma yönetme stillerinden hükmetme ile politik yeti boyutlarından sosyal yeteneklilik boyutu ($r=0,290$; $p<0,01$), kişilerarası etki boyutu ($r=0,297$; $p<0,01$), sosyal ağ boyutu ($r=0,274$; $p<0,01$) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmakta olup; politik yeti alt boyutlarından içtenlik ile arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çatışma yönetme stillerinde kaçınma ile politik yeti boyutlarından kişilerarası etki ($r=0,209$; $p<0,05$), sosyal ağ ($r=0,182$; $p<0,05$), içtenlik ($r=0,181$; $p<0,05$) arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmakta olup; sosyal yeteneklilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Çatışma yönetme stillerinden uyma ile politik yeti boyutlarından kişilerarası etki ($r=0,248$; $p<0,01$) ve içtenlik ($r=0,245$; $p<0,01$) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayrıca uyma stili ile politik yeti arasında ve politik yeti alt boyutlarından sosyal ağ ve sosyal beceriklilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Çatışma yönetme stillerinden uzlaşma ile politik yeti boyutlarından sosyal yeteneklilik ($r=0,297$; $p<0,01$), sosyal ağ ($r=0,231$; $p<0,05$) arasında düşük düzeyde pozitif yönde; kişilerarası etki ($r=0,470$; $p<0,05$) ve içtenlik ($r=0,458$;

$p < 0,05$) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme ile politik yeti boyutlarından sosyal yeteneklilik ($r = 0,260$; $p < 0,05$) arasında düşük düzeyde pozitif yönde; kişilerarası etki ($r = 0,444$; $p < 0,05$), sosyal ağ ($r = 0,360$; $p < 0,05$) ve içtenlik ($r = 0,483$, $p < 0,05$) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Politik yetinin alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri şu şekildedir; sosyal yeteneklilik alt boyutu ile kişilerarası etki ($r = 0,464$; $p < 0,05$), sosyal ağ ($r = 0,637$; $p < 0,05$) ve içtenlik ($r = 0,457$; $p < 0,05$) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Politik yetinin alt boyutlarından kişilerarası etki ile sosyal ağ ($r = 0,667$; $p < 0,05$) ve içtenlik ($r = 0,626$; $p < 0,05$); politik yeti alt boyutlarından sosyal ağ ve içtenlik ($r = 0,509$; $p < 0,05$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Çatışma yönetme stillerinin kendi aralarındaki ilişkileri ise şu şekildedir; çatışma yönetme stillerinden hükmetme ile kaçınma ($r = 0,225$; $p < 0,05$), uyma ($r = 0,190$; $p < 0,05$), uzlaşma ($r = 0,257$; $p < 0,01$) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmakta olup; bütünleştirme ile arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çatışma yönetme stillerinden kaçınma ile uyma ($r = 0,462$; $p < 0,01$), uzlaşma ($r = 0,362$; $p < 0,01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca çatışma yönetme stillerinden kaçınma ile bütünleştirme arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r = 0,277$; $p < 0,01$). Çatışma yönetme stillerinde uyma ile uzlaşma ($r = 0,330$; $p < 0,01$) ve bütünleştirme arasında ($r = 0,366$; $p < 0,01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak çatışma yönetme stillerinden uzlaşma ile bütünleştirme arasında ($r = 0,615$; $p < 0,01$) orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Özetle çalışanların politik yetileri, alt boyutları ve çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çatışma yönetme stilleri hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma ve bütünleştirme birbiri ile ve politik yeti alt boyutları sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik birbiri ve politik yetinin tamamı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir. Politik yetiye sahip olan bir çalışan maruz kaldığı bir çatışma ortamında çatışma yönetim stillerinden hükme, kaçınma, bütünleştirme, uyma ya da uzlaşma stillerinden herhangi birini kullanabilir. Analiz sonucunda politik yeti boyutlarından sosyal ağ ve sosyal beceriklilik boyutu ile çatışma yönetim stili olan uyma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da görülmüştür. Bunun nedeni sosyal yeteneği yani çevresinde olup biteni doğru yorumlayabilme özelliği gelişmiş ve bu yetenek sayesinde kişisel hedeflerine kolay

ulaşabilen, sosyal sermayeye sahip ve özgüveni yüksek bireyin çatışma ortamında karşı tarafla işbirliğini esas alan, herhangi bir iddiası olmayan bireylerin kullandıkları çatışma yönetme stili olan uymayı tercih etmemeleri olabilir. Çatışma yönetme stillerinden hükmetme ve politik yeti boyutu olan içtenlik arasında da anlamlı bir ilişki de bulunmamıştır. Çünkü hükmetmenin karşı tarafa baskı uygulayarak çatışmayı sona erdirmeye amaçlı bir stil olması içtenlik boyutunu kullanan kişilerin ise zorlayıcı baskılayıcı kişiler olarak çevre tarafından algılanmamaları güven ve inanç uyandıran bireyler olmaları nedeniyle hükmetme stili ve içtenlik boyutu arasında bir zıtlık vardır. Literatürde politik yeti ile benzerlik gösteren, bağlantılı olan sosyal ve duygusal zeka gibi kavramlar ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar bulunmaktadır. Ancak literatürde çatışma yönetme stilleri ve politik yeti arasındaki ilişkileri inceleyen çalışma bulunmadığından; bulgularımızı destekler nitelikte herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3.2.5. Katılımcıların Çatışma Yönetme Stilleri ile Politik Yeti Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizine Dair Bulgular

Çalışmada yanıt aranan dördüncü araştırma sorusu olan çatışma yönetme stilleri ve politik yetinin alt boyutları tarafından yordandığı mıdır araştırma sorusu çerçevesinde politik yetinin çatışma yönetme stillerini yordayıp yordamadığını ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada; bağımlı değişken olan çatışma yönetme stilleri ile bağımsız değişken politik yetinin alt boyutları olan sosyal yeteneklilik, sosyal ağ, kişilerarası etki ve içtenlik boyutlarıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu yolla çatışma yönetme stillerinin politik yetinin alt boyutlarını hangi oranda yordandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2.5.1. Çatışma yönetme stillerinden hükmetme ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular

Çatışma yönetme stillerinden hükmetmenin politik yetinin alt boyutları sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik tarafından yordanma durumlarına dair çoklu doğrusal regresyon modeli Çizelge 3.23' de verilmiştir.

Yordanan Değişken: Çatışma Yönetme Stili Hükmetme					
Değişkenler	B	S.H.	β	t	p
Sabit	10,429	1,891	-	5,516	0,00
Sosyal yeteneklilik	0,146	0,077	0,214	1,907	0,059
Kişilerarası etki	0,217	0,099	0,279	2,191	0,030
Sosyal Ağ	0,021	0,069	0,040	0,303	0,762
İçtenlik	-0,185	0,121	-0,171	-0,153	0,128
Yordayıcı Değişkenler: Sosyal Yeteneklilik, Kişilerarası Etki, Sosyal Ağ ve İçtenlik					
R=0,367 R ² =0,165 F=4,713 (193,764) p=0,01 *p < 0,05					

Çizelge 3.23. Çatışma yönetme stili hükmetmenin politik yetinin alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli

Çizelge 3.23' de görüldüğü üzere, politik yetinin alt boyutları ile çatışma yönetme stili olan hükmetme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (R=0,367; R²=0,165; p<0,05). Bu bulgulara göre hükmetme stiline ancak %16.5'i politik yetinin alt boyutları tarafından açıklanmaktadır (R²=0,165). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin (politik yeti alt boyutları) çatışma yönetme stili olan hükmetme üzerindeki önem sırası; kişilerarası etki (β=0,279); sosyal yeteneklilik (β=0,214); içtenlik (β=-0,171) ve sosyal ağ (β=0,040) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece yordayıcı değişkenlerden kişilerarası etkinin (t=2,191; p<0,05) çatışma yönetme stili hükmetme üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu; sosyal yeteneklilik (t =1,907; p>0,05), sosyal ağ (t =0,303; p>0,05) ve içtenlik (t =-0,153; p>0,05) değişkenlerin anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.5.2. Çatışma yönetme stillerinden kaçınma ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular

Çatışma yönetme stillerinden kaçınmanın politik yeti alt boyutları olan sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik tarafından alt boyutlarının yordanması durumlarını belirlemeye yönelik oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modeli Çizelge 3.24' de verilmiştir.

Yordanan Değişken: Çatışma Yönetme Stili Kaçınma					
Değişkenler	B	S.H.	β	t	p
Sabit	14,678	2,882	-	5,093	0,000
Sosyal yeteneklilik	-0,162	0,117	-0,161	1,907	0,168
Kişilerarası etki	0,133	0,151	0,116	2,191	0,380
Sosyal Ağ	0,119	0,105	0,155	0,303	0,258
İçtenlik	0,164	0,184	0,104	-0,1532	0,374
Yordayıcı Değişken: Sosyal Yeteneklilik, Kişilerarası Etki, Sosyal Ağ ve İçtenlik					
R=0,255 R ² =0,065 F=2,104 (200,991) p=0,084 *p<0,05					

Çizelge 3.24. Çatışma yönetme stili kaçınmanın politik yetinin alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli

Çizelge 3.24' e göre, çatışma yönetme stili olan kaçınma ile politik yeti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (R=0,255; R²=0,065; p>0,05). Dolayısıyla yordayıcı değişkenlerin (politik yeti alt boyutları) çatışma yönetme stillerinden kaçınma üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

3.2.5.3. Çatışma yönetme stillerinden uyma ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular

Çatışma yönetme stillerinden uymanın politik yetinin alt boyutları olan sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik tarafından yordanmasına dair çoklu doğrusal regresyon modeli Çizelge 3.25' de verilmiştir.

Yordanan Değişken: Çatışma Yönetme Stili Uyma					
Değişkenler	B	S.H.	β	t	p
Sabit	15,817	2,378	-	6,651	0,000
Sosyal yeteneklilik	-0,222	0,096	-0,260	-2,308	0,023
Kişilerarası etki	0,208	0,124	0,214	1,674	0,097
Sosyal Ağ	0,020	0,086	0,031	0,234	0,815
İçtenlik	0,290	0,152	0,215	1,905	0,059
Yordayıcı Değişken: Sosyal Yeteneklilik, Kişilerarası Etki, Sosyal Ağ ve İçtenlik					
R=0,347 R ² =0,121 F=4,149 (269,877) p=0,003 *p<0,05					

Çizelge 3.25. Çatışma yönetme stili uymanın politik yeti alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli

Çizelge 3.25’ de görüldüğü üzere, çatışma yönetme stillerinden uyma ile politik yeti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=0,347$; $R^2=0,121$; $p<0,05$). Analiz sonucuna göre uyma stilinin %12,1’i politik yeti alt boyutları tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,121$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin (politik yeti alt boyutları) çatışma yönetme stili olan uyma üzerindeki önem sırası; sosyal yeteneklilik ($\beta=-0,260$); içtenlik ($\beta=0,215$); kişilerarası etki ($\beta=0,214$) ve sosyal ağ ($\beta=0,031$) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece yordayıcı değişkenlerden sosyal yetenekliliğin ($t=-2,308$; $p<0,05$) çatışma yönetme stili uyma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu; kişilerarası etki ($t =1,674$; $p>0,05$), sosyal ağ ($t =0,234$; $p>0,05$) ve içtenlik ($t =1,905$; $p>0,05$) değişkenlerin anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.5.4. Çatışma yönetme stillerinden uzlaşma ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular

Çatışma yönetme stillerinden uzlaşmanın politik yetinin alt boyutları olan sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik tarafından yordanmasına dair çoklu doğrusal regresyon modeli Çizelge 3.26’ da verilmiştir.

Yordanan Değişken: Çatışma Yönetme Stili Uzlaşma					
Değişkenler	B	S.H.	β	t	p
Sabit	8,659	1,199	-	7,224	0,000
Sosyal yeteneklilik	0,079	0,049	0,165	1,635	0,105
Kişilerarası etki	0,230	0,063	0,418	3,666	0,000
Sosyal Ağ	-0,107	0,044	-0,288	-2,452	0,016
İçtenlik	0,204	0,077	0,268	2,663	0,009
Yordayıcı Değişken: Sosyal Yeteneklilik, Kişilerarası Etki, Sosyal ağ ve İçtenlik					
R=0,549 R ² =0,301 F=13,021 (215,151) p=0,000 *p<0,05					

Çizelge 3.26. Çatışma yönetme stili uzlaşmanın politik yetinin alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli

Çizelge 3.26’ ya göre, çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma ile politik yeti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($R=0,549$; $R^2=0,301$; $p<0,05$). Ancak politik yetinin alt boyutları olan sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik

boyutları çatışma yönetme stillerinden uzlaşmanın %30.1'ini açıklamaktadır ($R^2=0,301$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin (politik yeti alt boyutları) çatışma yönetme stili olan uzlaşma üzerindeki önem sırası; kişilerarası etki ($\beta=0,418$), sosyal ağ ($\beta=-0,288$), içtenlik ($\beta=0,268$) ve sosyal yeteneklilik ($\beta=0,165$) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, çatışma yönetme stili uzlaşma üzerinde yordayıcı değişkenlerden kişilerarası etki ($t =3,666$; $p<0,05$), sosyal ağ ($t =-2,452$; $p<0,05$) ve içtenlik ($t =2,663$; $p<0,05$) boyutlarının anlamlı bir yordayıcı olduğu; sosyal yetenekliliğin ($t=1,635$; $p>0,05$) ise anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

3.2.5.5. Çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme ile politik yeti alt boyutları arasındaki regresyon analizine dair bulgular

Çatışma yönetme stillerinden bütünleştirmenin politik yetinin alt boyutları olan sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik tarafından yordanmasına dair çoklu doğrusal regresyon modeli Çizelge 3.27' de verilmiştir.

Yordanan Değişken: Çatışma Yönetme Stili Bütünleştirme					
Değişkenler	B	S.H.	β	t	p
Sabit	17,746	1,853	-	9,575	0,000
Sosyal yeteneklilik	-0,026	0,075	-0,036	-0,352	0,725
Kişilerarası etki	0,165	0,097	0,198	1,701	0,092
Sosyal Ağ	0,045	0,067	0,080	0,664	0,508
İçtenlik	0,387	0,118	0,335	3,265	0,001
Yordayıcı Değişken: Sosyal Yeteneklilik, Kişilerarası Etki, Sosyal Ağ ve İçtenlik					
R=0,519 R ² =0,269 F=11,223 (440,891) p=0,000 *p<0,05					

Çizelge 3.27. Çatışma yönetme stili bütünleştirmenin politik yetinin alt boyutları tarafından yordanmasına ilişkin regresyon modeli

Çizelge 3.27' de görüldüğü üzere , çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme ile politik yeti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($R=0,519$; $R^2=0,269$; $p<0,05$). Ancak politik yetinin alt boyutları olan sosyal yeteneklilik, kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik boyutları çatışma yönetme stillerinden uzlaşmanın %26,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,269$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı

değişkenlerin (politik yeti alt boyutları) çatışma yönetme stili olan uzlaşma üzerindeki önem sırası; içtenlik ($\beta=0,335$) kişilerarası etki ($\beta=0,198$), sosyal ağ ($\beta=0,080$) ve sosyal yeteneklilik ($\beta=-0,036$) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, çatışma yönetme stili bütünleştirmenin yordayıcı değişkenlerden içtenlik ($t =3,265$; $p<0,05$) boyutu tarafından anlamlı olarak bir yordandığı ; sosyal yetenekliliğin ($t=-0,352$; $p>0,05$) kişilerarası etki ($t =1,701$; $p>0,05$), sosyal ağ ($t =0,664$; $p>0,05$) boyutlarının ise anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Çatışma yönetme stilleri ile politik alt yeti boyutları arasındaki ilişkileri incelediğimiz regresyon analizi sonucunda; çatışma yönetme stilleri ve politik yeti arasındaki anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkiyi en iyi açıklayan çatışma yönetme stillerinden %30,1 ile uzlaşma stili olurken kaçınma stilinin ise bu ilişkiyi açıklayamadığı tespit edilmiştir. Yani sonuçlar politik yetinin çatışma yönetme stilleri üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir.



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı, politik yeti ile çatışma yönetme stilleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaçla araştırmada nicel araştırma yöntemi esas alınarak; Aksaray ilinde bulunan İl Özel İdaresi ile İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğünde görev yapan kamu çalışanları arasında anket yöntemi uygulanmış ve toplanan veriler analiz edilerek şu sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmanın ilk alt problemi kapsamında kamu görevlilerinin politik yeti düzeylerinin demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumdaki görev süresi) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışanların politik yeti düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark oluşturduğu ve erkek çalışanların politik yeti düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni seçtiğimiz örneklemin % 79,4 gibi büyük bir kısmını erkek çalışanların oluşturması ve araştırmanın İl Özel İdare, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü gibi kadın çalışanların azınlıkta bulunduğu, ilerleyebilecekleri kademe sayısının az olduğu bir kamu kurumunda yürütülmesi olabilir. Ayrıca elde edilen bulgular ise literatür ile uyumludur. Çünkü literatürde cinsiyet açısından erkeklerin kadınlara nispeten politik yeti düzeylerinin daha yüksek olduğu, kadınların ve azınlıkların politik yeti konusunda eksik olduğu ileri sürülmektedir (Ferris vd., 2010: 53).

Öğrenim düzeyine göre katılımcıların politik yeti düzeyleri farklılaşmakta ve sadece ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ön lisans mezunlarının politik yeti düzeylerinin lise mezunlarına kıyasla anlamlı olarak daha yüksek olduğu sonucu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar neticesinde öğrenim durumundan bağımsız olarak her bireyin politik yetiye sahip olabileceği sonucuna ulaşabiliriz. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların politik yeti düzeylerinin medeni durum, yaş ve çalışma süreleri gibi değişkenler açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı gözlenmiştir. Bu durumda çalışanların medeni durum, yaş ve çalışma süreleri açısından politik yeti konusunda herhangi bir avantaj ya da dezavantaja sahip olamadığı da söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde kamu görevlilerinin çatışma yönetme stillerinin bazı demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, toplam

çalışma süresi, kurumdaki görev süresi) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre çatışma yönetme stilleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Mevcut çalışmada yaş gruplarına göre katılımcıların çatışma yönetme stillerinden sadece hükmetme düzeyinde farklılık ortaya çıkmış olup; hükmetme stilini 48 yaş ve üzeri gruptaki katılımcıların daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni çalışanların yaş aldıkça daha fazla bilgi, tecrübe sahibi oldukları ve bu farklılıklarını kullanarak çatışmaları baskı ve zorlamayı kapsayan bir çatışma yönetme stili olan hükmetmeyi kullanarak ortadan kaldırmaya çalışmaları olabilir. Öğrenim durumuna göre incelendiğinde ise çalışanların çatışma yönetme stillerinden hükmetme, uzlaşma ve uymanın ön lisans öğrenim düzeyine sahip katılımcılarca, kaçınma stilinin lisansüstü öğrenim düzeyine sahip katılımcılarca, bütünleştirme stilinin ise ön lisans ve lisansüstü öğrenim düzeylerine sahip katılımcılar tarafından daha fazla kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak öğrenim düzeyi artıkça çalışanların çatışmayı sona erdirmek, uzatmamak adına geri çekilmeyi kapsayan kaçınma stilini yada problemi çözme odaklı olarak bütünleştirme stilini tercih ettiklerini ve daha ılımlı bir yapıya sahip olduklarını düşünebiliriz. Kurumdaki çalışma süresine göre çatışma yönetme stillerinden uymanın 16 yıl ve üzerinde kurumda çalışan katılımcılar tarafından daha fazla kullanıldığı gözlemlenmiştir. Uyuma stili karşı tarafın ihtiyaçlarına göre davranmayı ve aradaki ilişkinin bozulmasının istenilmediği durumlarda kullanılan bir çatışma yöntemidir . Uzun yıllar aynı kurumda çalışmış olan çalışanların uyuma stilini tercih etmelerinin nedeni problem yaşamama isteği ve stresten uzak kalma ihtiyacı olabilir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde kamu görevlilerinin politik yeti düzeyleri ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Politik yeti ve çatışma yönetme stilleri olan hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme arasında orta düzeyde; kaçınma ve uyuma arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Politik yeti alt boyutları kendi aralarında ve politik yetinin tamamı ile ; ayrıca çatışma yönetme stilleri de kendi aralarında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki göstermektedir. Çatışma yönetme stilleri ve politik yetinin alt boyutları arasındaki ilişkiler ise şu şekildedir;

- Çatışma yönetme stillerinden hükmetme ile politik yetinin sosyal yeteneklilik, kişiler arası etki, sosyal ağ alt boyutları arasında düşük düzeyde;
- Çatışma yönetme stillerinden kaçınma ile politik yetinin alt boyutu olan kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik boyutları arasında düşük düzeyde;

- Çatışma yönetme stillerinden uyma ve politik yetinin alt boyutları olan kişilerarası etki ve içtenlik boyutu arasında düşük düzeyde;
- Çatışma yönetme stillerinden uzlaşma ve politik yetinin sosyal yeteneklilik, sosyal ağ boyutu arasında düşük düzeyde ve kişilerarası etki, içtenlik boyutları arasında orta düzeyde;
- Çatışma yönetme stillerinden bütünleştirme ve politik yetinin alt boyutlarından sosyal yeteneklilik arasında düşük düzeyde ve kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Çatışma yönetme stillerinden uyma ile politik yetinin alt boyutlarından sosyal beceriklilik ve sosyal ağ arasında; çatışma yönetme stillerinden hükmetme ve politik yeti alt boyutlarından içtenlik arasında ve çatışma yönetme stillerinden kaçınma ve sosyal beceriklilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bunun nedeni çatışma yönetme stillerinden uyma, kaçınma ve hükmetme ile politik yetinin alt boyutlarından sosyal yeteneklilik, sosyal ağ ve içtenlik boyutları arasındaki anlam bakımından zıtlık olabilir. Çünkü sosyal yeteneklilik ve sosyal ağ motivasyonuna sahip olan birey itaatkar davranmayı ifade eden uyma stilini ve geri çekilmeyi ifade eden kaçınma stilini kullanmak istememesi yada içtenlik motivasyonuna sahip bireyin başkalarını zorlayarak baskı yaratarak çatışmayı sona erdirmeyi amaçlayan hükmetme stilini kullanmayı tercih etmemesi olabilir.

Sonuç olarak; çalışanların politik yetileri ve çatışma yönetme stilleri arasında istatikselsel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle çatışma ortamında politik yetiye sahip olan çalışanların çatışma yönetme stillerinden hükme, kaçınma, bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stillerinden herhangi birini kullanma eğilimi artmaktadır. Politik yetiye sahip bireylerin sosyal ağ ve kişileri etkileme yetenekleri gelişmiştir. Ayrıca sosyal olarak yetenekli olmaları ve içten görünüşleri sayesinde; çalıştıkları kurumlarca vazgeçilmez ve kaybedilmek istenilmeyen çalışanlar olarak görülmektedirler. Bu yüzden çalışma ortamlarında yaşadıkları çatışmaları yönetme konusunda diğer çalışanlara nispeten daha başarılı olmaları ve çatışma yönetme stillerini ustalıkla kullanmaları muhtemel görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemde çatışma yönetme stillerinin politik yetinin alt boyutları tarafından yordanıp yordanmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda politik

yetinin çatışma yönetme stilleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan model genel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani politik yeti çatışma yönetme stilleri üzerinde anlamlı yönde bir etkiye sahiptir. Çatışma yönetme stillerinden hükmetme ile politik yetinin alt boyutlarından kişilerarası etki; uyma stili ile politik yeti alt boyutlarından sosyal yeteneklilik; bütünleştirme stili ile içtenlik boyutu; uzlaşma ile kişilerarası etki, sosyal ağ ve içtenlik boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çatışma yönetme stillerinden kaçınma ile politik yeti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Ayrıca politik yeti alt boyutları çatışma yönetme stillerinden en fazla uzlaşma stili ile açıklanmaktadır. Bunun nedeni politik yetiye sahip kişilerin durumları kolay algılayan, değişen durumlara kolay uyum sağlayabilen, esnek davranabilen, başkalarını etkileyebilen ve bunu yaparken de samimi olarak değerlendirilen bireyler oldukları için çatışmaları yönetirken bütün tarafların kazanmasını hedef alan kaybedenin olmadığı bir çatışma yönetme stili olarak uzlaşmayı daha fazla tercih etmeleri olabilir.

Araştırmada ulaşılan bulgulardan yola çıkılarak geliştirilen ve daha sonraki çalışmalara ve araştırmalara rehberlik edebileceği düşünülen öneriler aşağıda yer almaktadır.

1. Politik yetinin çatışma yönetme stilleri üzerindeki etkisi göz önüne alınarak kamu görevlilerinin politik yetilerinin geliştirilmesine dair yöntemler bulunmalıdır. Araştırma sonuçlarına ve literatüre göre kamu görevlilerinin iş yerinde yaşadıkları çatışmanın, stresin, tükenmişlik gibi olumsuz durumların üstesinden gelebilmeleri için politik yetilerinin geliştirilmelerinin gerektiği söylenebilir. Bunun içinde hizmet içi eğitimler verilebilir.
2. Literatürde politik yeti konusunda kamu kurumlarında yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Politik yeti ve onun başka değişkenlerle birlikte incelenmesine dair çalışmalar yapılarak politik yeti kavramının daha iyi anlaşılması sağlanabilir.
3. Araştırma Aksaray İl Özel İdaresi ve İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü ile kısıtlıdır. Bu nedenle araştırmanın farklı illerde ve daha büyük, farklı örneklerde tekrarlanmasıyla politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiye dair daha doğru genellemelere ulaşılabileceği ve alanyazına daha fazla katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

4. Araştırmada; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre incelenen politik yeti ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki çalışılan kurum (özel ve kamu) ve kademe (ast ve üst düzey) gibi farklı değişkenler açısından da yeniden incelenebilir. Böylece farklı sonuçlara ulaşılabilir.
5. Bu araştırmada politik yeti ve çatışma yönetme stilleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde politik yeti, sinizm, mobbing, yaratıcılık gibi politik yeti ile ilgili olabileceği düşünölen daha başka örgötsel davranış konuları ile birlikte araştırılabilir. Böylece bu kavramlarla arasında bir ilişkinin olup olmadığı varsa ne düzeyde olduğu ortaya konulabilir.
6. Araştırma nicel bir yaklaşımla ve Likert tarzında bir ölçek kullanılarak yapılmıştır. Çalışma aynı konular üzerinde nitel olarak tekrarlanabilir ve bu çalışmada ortaya çıkmayan değişkenler veya boyutlar görölebilir.



KAYNAKLAR

- Ahmadian, S., Gholomabbas, S. and Khayatmoghadam, S. (2012)."Investigates The Effects Of Conflict Management Strategies On Job Stres Of The Staffs Of Emergencies İn Mashhad Hospitals". *Interdisciplinary, Journal Of Conpemporary Research İn Business*, 4(2), 367-370.
- Akçakaya, M. (2003). "Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi". *İş ve İktisat Dergisi*, 7(2).
- Akkirman, A. D. (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri ". *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Aksoy, A. ve Kaplan, M. (2005). "Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi Ve Bir Uygulama". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 133-154.
- Alakavuklar, O. N. ve Arbak, Y. (2008, Mayıs). "Ahlaki İkilem Çatışmalarının Yönetiminde Etik Eğilimlerin Rolü". *16. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, 701-705.
- Altan, Y. (2010)."Örgütsel Çatışma Ve Etkileri". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (27), 159-167.
- Altındal, H. (2010). *Çatışma Yönetimi Ve Denizli Belediye'sinde Bir Araştırma*,Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Denizli
- Altuncu, Y. (2014). *Ortamsal Ve Bireysel Etmenlerin Etkisiyle Psikolojik Toplulukçuluk İle Hesap Verebilirlik Arasındaki İlişkinin Politik Yeti Aracılığıyla İncelenmesi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntaş, M. (2008). *Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi*, Yüksek Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı,İstanbul.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. and Ferris, G. R. (2002, December)."Toward A Political Theory Of Leadership". *The Leadership Quarterly*, Vol 13 (Issue 6), 751–796.
- Aslan, H. ve Pektaş, V. (2018)."İlkokulortaokul Ve Liselerde Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Politik Beceri Düzeyleri". *Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, Volume: 1 (Issue: 1), 85-100.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2005). "Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma." *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/1, 157-176.
- Atay, A. (2014). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyleriyle İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği*,

Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

- Atay, S. (2009, Mayıs 21–23)."Politik Yeti Envanterinin Türkiye’de Test Edilmesi". *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 891–896. .
- Atay, S. (2010, Haziran)."Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik Ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti". *Amme İdaresi Dergisi*, 43(10), 65-80.
- Atay, S. ve Okur, M. E. (2011, May)."Political Skill Of Narcissistic Leaders". *Chinese Business Review*, Vol 10 (No 5), 376-383.
- Ayan, B. (2018, Nisan). *Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı ,Ankara.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Alguları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,Bolu.
- Aydıntan, B., Göksel, A. ve Ekmekçiöğlü, E. B. (2014, Ekim)."Politik Yeteneğin Öğrenci Ve Çalışanların Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Mediatör (Aracı) Etkisi: Görgül Bir Çalışma". *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 95-112.
- Baloch, M. A., Meng, F., Zefeng , X., Ignacio , C. C., Danish and Bari, M. W. (2017, November)."Dark Triad, Perceptions Of Organizational Politics And Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effect Of Political Skills". *Frontiers In Psychology*
- Basım, H. N., Çetin , F. ve Meydan, C. H. (2009)."Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (21), 57-69.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008)."Yönetici Ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma". *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Bayrak, S. (1992). *Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Bertan, S.(2009)."Otel İşletmelerinde Yönetimsel Etkinlik ve 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 393-406.
- Blass, F. R. ve Ferris , G. R. (2007).“Leader Reputation: The Role of Mentoring,Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation”, *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 1, 5-19.

- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. and Ferris, G. R. (2008, June). "Personality, Political Skill, And Job Performance". *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.72 (Issue 3), 377–387.
- Blickle, G., Oerder, K., Summers, J. K. (2010). "The Impact on Political Skill on Career Success of Employees' Representatives", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, 383-390
- Birsel, M., İslamoğlu G. ve Börü, D. (2009). "Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 243-260.
- Boz, İ. T. (2012). *Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı İle Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Dalı, İstanbul.
- Brosky, D. (2011). "Micropolitics In The School: Teacher Leaders' Use Of Political Skill And Influence Tactics". *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(6), 1-11.
- Buchanan, D. A. (2008, March). "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience And Perceptions Of Organization Political Behaviour". *British Journal Of Management*, 19 (1), 49-64.
- Buğa, A. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*, Doktora Tezi., Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Veri Analizi El Kitabı-İstatistik Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları Ve Yorum*. Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki: İzmir ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Ankara.

- Cicerali, E. E. (2012). *Birleşme Ve Satınalma Sonrası Örgüt Kültüründeki Değişikliklerin Bireysel Ve Örgütsel Performansa Etkileri: Çalışanların Kişilik Ve Politik Becerilerinin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Cingöz, A. (2013, Ekim)."Politik Yetenekler Ve Öz Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 153-179.
- Çelik, A. (2011, Mayıs). "Spor Kulübü Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleriyle İlişkisi". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 623-636.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). "Academics' Conflict Management Styles". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(2), 155-162.
- Çıtak, E. A. (2006). *Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çıtak, M. (2011). *Politik Yeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Demiralp, B. (2018). *Yöneticilerin liderlik özellikleri ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişki: Görgül bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Demirbağ, O. (2016). *Politik Zekâ, Politik Yeti Ve Network Kaynaklarının Subjektif Kariyer Başarısına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Demirci, S. (2014). *İş Yaşamında Statü, Kıdem Ve Cinsiyetin Politik Yeti Üzerindeki Etkisi: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Douglas, C. and Ammeter, A. P. (2004, August)."An Examination Of Leader Political Skill And Its Effect On Ratings Of Leader". *The Leadership Quarterly*, Issue.4 (Vol.15), 537-550.
- Eken, S. (2017). *Örgütsel Politika Algısı İle Politik Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletmecilik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Erol, E. (2016). *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Erkuş , A. (2017), *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*, Ankara,Seçkin Yayıncılık.
- Ersöz, F. N. (2010). *Çatışma Yönetim Tarzının, Çalışanların İşe Ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Ertem, M. (2011). *Örgüt Kültürü Ve Politik Davranış Algulamaları: Farklılıklar Ve İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.
- Eryılmaz, İ. (2017). *Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi Ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Manisa.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D. ve Altın, A. (2017)."İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi Ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü". *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi (16. Ulusal İşletmecilik Kongresi)*, 167-182.
- Eskici, D.B. (2005). *Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin `çatışma yönetimi algıları` ve `iş doyumları` arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ferris, G. R., Sherry, L. D. and Perrewé, P. L. (2005). *Political Skill At Work: Impact On Work Effectiveness*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter , W. A., Kacmar , C. J., Douglas, C. and Frink , D. D. (2005, February)."Development And Validation Of The Political Skill Inventory". *Journal Of Management*, 31 (1), 126-152 .
- Ferris, G. R., Treadway , D. C., Kolodinsky , R. W., Hochwarter , W. A., Kacmar , C. J., Douglas, C. and Frink, D. D. (2005, February)."Development And Validation Of The Political Skill Inventory". *Journal Of Management*, 31(1), 127-150.
- Ferris, R. G., Treadway , D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. and Lux, S. (2007, June)."Political Skill İn Organizations". *Journal Of Management*, 33(3), 290–320.
- Ferris, G. R., Davidson , S. L., Perrewé, P. L. and Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti*. İstanbul: Namar Yayıncılık.
- Ferris, G. and Hochwarter, W. (2011)."Organizational Politics, In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*". *APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, Washington, DC: American Psychological Association, 3, 435-459.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenleri İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Günbayı, İ. ve Karahan, İ. (2006). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimleri". *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, VIII(1), 209-230.
- Güner, İ. (2007). *Çatışma Çözme Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Grup Rehberliğinin Lise Öğrencilerinin Saldırganlık ve Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Gürer, A., Öneren, M. ve Bozacı, İ. (2014). "Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma". *International Journal of Social Science*, Number: 29 , 439-455.
- Güney, F. (2009). *Okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Güzel, H. M. (2010). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hardwick, J. and Barki, H. (1999). "Interpersonal Conflict And Its Management In Information System Development". *MIS Quarterly*, 25(2), 197-198.
- Higgins, C. A. and Timothy , A. J. (2004). "The Effect Of Applicant Influence Tactics On Recruiter Perceptions Of Fit And Hiring Recommendations: A Field Study". *Journal Of Applied Psychology*, Vol 89 (No:4), 622-632.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması". *Akdeniz İ. İ.B.F. Dergisi*,(14), 135-153.
- Jawahar, I. M., Thomas, H. S. and Kisamore. , J. L. (2007). "Role Conflict Andburnout: The Direct And Moderating Effects Of Political Skill And Perceived Organizational Support On Burnout Dimensions". *International Journal Of Stress Management*, Vol 14 (No 2), 142-159.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal Perception*. New York: *Freeman*.
- Kabdulova, E. (2016). *The Relationship Between Mentoring Functions And Psychological Empowerment: The Role Of Trust And Political Skills*, Master's Thesis, Dokuz Eylül University Graduate School Of Social Sciences Department Of Business Administration Master Of Business Administration Program, İzmir.
- Kabdulovaa, E., and Öztürk, E. B. (2017, April). "The Relationship Between Mentoring Functions Received And Psychological Empowerment: The Role Of Trust And Political Skill". *The Journal Of Human And Work*, 4 (1), 47-60.
- Kara, H. (2016). "Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Beceriler Özelinde Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 77-96.
- Kara, R. (2011). *Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Alguları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Denizli.

- Karademir, M. and Karademir, A. C. (2015, May). "Political Behavior And Mintzberg's Political Games: Example Of Organized Criminal Institutions With Godfather Film Analysis". *European Scientific Journal*, Vol 11 (No 14), 1-22.
- Karataş, E. (2014). *Cinsiyete göre okul yöneticilerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri (Keşan örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri ,Çanakkale.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). "Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 215-237.
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kâhya, C. (2011). "Yöneticilerin İletişim Tarzı Ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 327-340.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi* . Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Katı, Y. (2016). *İşgörenlerin Politik Becerileri Ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı ,Balıkesir.
- Kaya, T. (2008). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları Ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Koç, C. N. (2016). *İlkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişki Tekirdağ Kapaklı ilçesi örneği* , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre müdürlerin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Van.
- Kuhn, T. (2000). "Do Conflict Management Styles Affect Group Decision Making? Evidence From A Longitudinal Field Study". *Human Communication Research*, 26 (4), 558-590.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewe', P. L., Weitz, B. and Xu, J. (2007, August). "Disp Ositional Antecedents And Outcomes Of Political Skill İn Organizations: A Four-Study". *Journal Of Vocational Behavior*, Issue.1 (Vol.71), 146-165.
- Mainiero, L. A. (1994). "On Breaking The Glass Ceiling; The Political Seasoning Of Powerful Women Executives". *Organizational Dynamics*, (22), 5-20.
- Marina,S.,(2016)," The Curvilinear Relationships Between Narcissism and Career Success: Moderating Effect of Political Skill" www.theinternationaljournal.org>RJSSM: Volume:06, Number:08.

- Mayes, B. T. and Alien, R. W. (1977). "Toward A Definition Of Organizational Politics". *Academy Of Management Review*, Vol. 2 (No: 4), 672-678.
- Meriç, F. (2012). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Mert, E. (2015). *Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In And Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985). "The Organization As A Political Arena". *Journal Of Management Studies*, (22), 133-154.
- Mirzeoğlu, N. (2005). "Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama". *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-55.
- Munzur, Ç. (2012). *Personelin Çatışma Yönetimi Algıları Ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative*. Boston: Allyn And Bacon.
- Okul, K. (2011). *Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.
- Övün, Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi(Gebze Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özdemir, G. (2003). *Çatışma Yönetimi Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Özdemir, M. (2018). "Liderlik Yönelimi Ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi". *Ege Eğitim Dergisi*, 1(19), 116-134.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2016). "Politik Beceri Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(31), 333-345.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.

- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). "Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdari Personel Üzerine Uygulama".
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayımcılık.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özmutaf, N. M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma". *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Palabıyık, N. (2016). *Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik Ve Çatışma Algısı:Erzincan İlinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzincan.
- Penn, R. (1993). "Conflict". *Vital Speeches Of The Day*, 114-115.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Rossi, A. M. and Ralston, D. A. (2004). "Neutralizing Job Stressors: Political Skill As An Antidote To The Dysfunctional Consequences Of Role Conflict". *Academy Of Management Journal*, Vol.47 (No.1), 141-152.
- Perrewé, P. L. and Nelson, D. L. (2004). "Gender And Career Success: The Facilitative Role Of Political Skill". *Organizational Dynamics*, Vol 33 (No 4), 366-378.
- Perrewé, P. L., Gerald, R. F., Dwight, D. F. and William, P. A. (2000). "Political Skill: An Antidote For Workplace Stressors". *The Academy Of Management Executive*, Vol.14(No.3), 115-123.
- Pfeffer, J. (1981). *Power In Organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power: Politics And Influence In Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Polat, A. (2008). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Anabilim Dalı ,Isparta.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict In Organizations (Second Edition B.)*. Praeger Publishers.
- Rahim, M. A. (2000). "Empirical Studies On Managing Conflict". *The International Journal Of Conflict Management*, Vol.2 (No.1), 5-8.
- Rahim, M. A. (2002). "Toward A Theory Of Managing Organizational". *International Journal Of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Ross, D. J. (2014). *Effect Of Political Skill On Perception Of Organizational Politics And Work Withdrawal Among Community College Employees* ,Doctoral Dissertation, Walden University.

- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış* (Çev.Prof.Dr.İnci Erdem). Nobel Yayıncılık.
- Schieman, S. and Glavin, P. (2011). "Education And Work-Family Conflict: Explanations, Contingencies and Mental Health Consequences". *Social Forces*, Volume 89 (Issue 4), 1341-1362.
- Schuette, N., Blickle, G., Frieder, R., Schnitzler, F., Heupel, J. and Zettler, I. (2015). "Political Skill Moderates The Success Of Psychopaths At The Workplace". *Paper Presented At The 75th Annual Conference Of The Academy Of Management At Vancouver*,7-11.
- Seçkin, Ş. N. (2015). *Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri Ve Politik Davranışlarının Örgütsel Politika Algısına Etkisi,Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı ,Malatya.
- Seçkin, Ş. N. (2017). "Algılanan Örgütsel Politika,İşyeri Yalnızlığı Ve İçsellik Statüsü İlişkisinde Politik Yeteneğin Rolü:Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 1-15.
- Semader, A., Robins ,G., Ferris ,G.R. (2006)."Comparing The Validity Of Multiple Social Effectiveness Constructs In The Prediction Of Managerial Job Performance".*Journal Of Organizational Behavior*, Issue 4 (Vol. 27), 443-461.
- Seval, H. (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (15), 246-255.
- Song, Y. A. (2005). "Comparison of Organizational Conflict Management Strategies Between American and Koreans", *Global Media Journal*, (4)2.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması".*Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1).
- Şahin, A., Emimi, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama". *S.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*.
- Şahin, A. (2016). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Yönetimsel İlişkilerinde Kullandıkları Mizaha İlişkin Görüşler İle Mizah İklimi, Yöneticilerin Mizah Tarzları Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, S. (2016). *Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillерinin Sosyal Zeka ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, S. ve Yüksel-Şahin, F. (2017). "Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillерinin Sosyal Zekâ ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 391-418
- Temple, K. J. (2018). "Dark Personality, Job Performance Ratings, And The Role Of Political Skill:An İndication Of Why Toxic People May Get Ahead At Work". *Personality And Individual Differences* (124), 209-214.

- Tengilimoğlu, D. (1991, Haziran)."Kişilerarası Çatışma Ve Çatışma Teşhis Modelleri". *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (2), 123-144.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Adams, G. L., Duke , A. B. and Williams, L. A. (2010, May). "The Interactive Effects Of Political Skill And Future Time Perspective On Career And Community Networking Behavior". *Social Networks*, Vol.32 (Issue 2), 138–147.
- Thomas ,K. W. ve Ruble T.L.(1976)."Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt:16, Sayı:1, s.145
- Todd, S. Y., Haris, K. J., Haris , R. B. and Wheeler, A. R. (2009, June). "Career Success Implications Of Political Skill". *The Journal Of Social Psychology*, Vol 149 (No 3), 179-204.
- Tokat, B. (1999)."Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi. Dumlupınar Üniversitesi". *Sosyal Bilimler Dergisi*,(1), 23-40.
- Topaloğlu, C. (2011)."Yönetim Kuramları Ve Örgütsel Çatışmalar".*Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-264.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008)."Çatışma Nedenleri Ve Yönetimi:Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Tunç, T. (2011). *Benlik Saygısı Ve Kaygının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkileri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türnüklü, A. (2005). "Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji Ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi".*Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(42), 255-278.
- Uçar, İ. (2018). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi Tarzları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Uygun, M. ve Güner, E. (2016)."Girişimcilik Eğiliminin Girişimcilik Eğitiminin Rolü". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 38-57.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Üngüren, E. (2008)."Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama Sektöründe Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1/5, 880-909.
- Üngüren, E. (2009). "Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma". *Çalışma ve Toplum Dergisi* (1), 95-127.
- Üngüren, E., Cengiz , F. ve Algür, S. (2009). "İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 36-56.

- Valle, M. (2006, May/June)."The Power Of Politics - Why Leaders Need To Learn The Art Of Influence?" *Leadership In Action*, Issue.2 (Vol.26), 8-12.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013)."Duygusal Zeka Ve atışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yatkın, A. (2008)."Örgütsel atışmanın Ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6-18.
- Yaylacı, G. Ö. (2006)."Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri Ve Kullanımına İlişkin Literatür alışması". *Bilig* (36), 93-112.
- Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik Beceri İle Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Yalova İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Ankara.
- Yıldızoğlu, H. (2017). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara.
- Yılmaz, Ö. (2016). *Örgütsel atışma Yönetiminde Örgütsel Vatndaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programı, İzmir.
- Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim Yöneticilerinin atışma Yönetimi Stilleri (Trabzon Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yurdunkulu, A. (2016, Ağustos). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin atışma Durumları Ve atışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*,Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Bolu.



EKLER

EK-1. TODAİE Etik Kurul Yazısı



TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

Sayı : 97925360-120.02.01-2015-2016/KARACAN -297
Konu : KYYP

02/03/2017

İLGİLİ MAKAMA

İlgi: Gül KARACAN'ın 13.02.2017 tarihli dilekçesi.

Enstitümüz, 7163 sayılı Teşkilat Kanunu'na dayanan, kamu yönetimine yönelik olarak lisansüstü öğretim, araştırma ve yayın faaliyetlerinde bulunan bir yükseköğretim Kurumudur. Lisansüstü öğretim programları sırasında öğrencilerimiz, çeşitli akademik araştırma ve incelemelerde bulunmaktadır.

Araştırma ve incelemeler sonucunda öğrencilerimiz tarafından üretilen tezler ve dönem projeleri, yalnız eğitim amaçlı kullanılmakta olup Enstitümüzde saklanmaktadır.

Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında kayıtlı öğrenci Gül KARACAN, öğretim üyelerimizden Yrd. Doç. Dr. Başak B.TANGÖR danışmanlığında, "Politik Yeti İle Çatışma Çözme Stilleri Arasındaki İlişkiler: Aksaray İli Örneği" konulu bir araştırma yapmaktadır.

Öğrencimizin yapacağı, ekte bulunan Anket Formunu uygulayabilmesi için kendisine gerekli iznin verilmesi hususunu saygılarımla arz ederim.

Prof. Dr. Aslı AKAY
Genel Müdür a.
Genel Müdür Yrd.

Ek: Anket Formu (7 Sayfa)

EK-2. Anket Formunun Uygulanabilmesine Dair Aksaray İl Afet ve Acil Durum
Müdürlüğü ve Aksaray İl Özel İdaresi OLUR'u



T.C.
AKSARAY VALİLİĞİ
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü

Sayı : 52609488-929-E.40724
Konu : Anket Çalışması İçin İzin

17.03.2017

Sayın Gül BİLEN KARACANA

İlgi : Gül KARACAN'a ait 17.03.2017 tarihli dilekçe.

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünde (TODAİE) Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında eğitim alan personelimize "Politik Yeti ile Çatışma Çözme Stilleri Arasındaki İlişkiler: Aksaray İli Örneği" üzerine isimli tez çalışması için kurumumuzda anket çalışması yapması için izin verilmiştir.

e-imzalıdır

Cezmi TÜRKMEN
İl Afet ve Acil Durum Müdürü

Dağıtım:

Gereği:

Sayın Gül BİLEN KARACANA

Bilgi:

TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME
İDARESİ ENSTİTÜSÜ GENEL
MÜDÜRLÜĞÜ (TODAİE)NE



Not: 5070 sayılı elektronik imza kanununun 5.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : KGSINGXEECDWMTLOMNOI Evrak Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/afad-ebys>
Yeni Sanayi Mah.E-90 Cad. Valilik Ek-3 Hizmet Binası 68200/AKSARAY
Telefon No: (382) 213 51 51 Belge Geçer No: (382) 212 06 37
e-posta: aksaraymdr@afad.gov.tr internet adresi: aksaray.afad.gov.tr

Bilgi için:Gül BİLEN
Muhasebeci
Telefon No:(382) 213 51 51

EK-3. Anket Formunun Uygulanabilmesine Dair Aksaray İl Özel İdaresi OLUR'u



T.C.
AKSARAY İL ÖZEL İDARESİ
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 28964572-900-E.2415
Konu : Anket Çalışması

28/03/2017

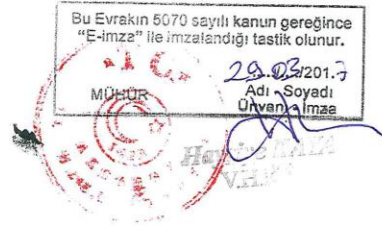
Gül BİLEN
Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü

İlgi : 27.03.2017 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçenizde bahsetmiş olduğunuz konu ile ilgili Kurumumuzda anket çalışması yapmanız uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Ramazan ALTUNDAĞ
Vali a.
Genel Sekreter



*Bu belge elektronik imzalıdır. imzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (2DN9ET-Q3Jwyg-DCDZpa-S0GQF7-zcJXCmFn) kodunu yazınız.

Yunus Emre Mah 15.Bulvar No:2 68200
Telefon No: (382)215 36 95 Faks No: (382)215 36 98
e-Posta: 68ozelidare@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: <http://www.aksarayozelidare.gov.tr/>

Bilgi için: Meral DEMİR
VERİ HAZ.KON.İŞLT.ME
Telefon No:

EK-4. Ölçek Kullanımına Dair İzin

Salim Atay <satay@itu.edu.tr>

27.1.2017 (Cum) 12:57

Gelen Kutusu

Kime: 'gül karacan' (karacaygul@hotmail.com)

Merhaba Gül,

Elbette ölçeği kullanabilirsin. İş Yaşamında Politik Yeti isimli kitabımı edinebilirsen pek çok detayı orada bulabilirsin. Bulamazsanda lütfen bana bilgi ver ben sana temin edeyim. Ayrıca TODAİE dergisinde çıkan bir makalem de var, ondan da yararlanabilirsin.

Başarılar,



EK-5. Anket Formu



Ankara, .../.../.....

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Gazi Üniversitesi öğretim Dr. Öğretim Görevlisi Başak BEYDOĞAN TANGÖR' ün danışmanlığında yürütülen “**Politik Yeti ile Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**” başlıklı yüksek lisans tezime veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Her bölümdeki ölçeğin nasıl cevaplanacağı konusunda, ilgili bölümün başında bilgi verilmiştir. Anketin cevaplanması yaklaşık 15 dakika sürmekte olup, herhangi bir süre kısıtlaması bulunmamaktadır.

Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Veriler hiçbir şartta herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Anket sorularına en doğru cevapları vermeniz çalışmanın başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Talep edilmesi durumunda araştırmaya anketleri cevaplayarak katkıda bulunan çalışanların kimlikleri gizli tutularak, araştırmanın genel sonuçları araştırmaya katılan kurum ya da kişilerle paylaşılacaktır.

Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket genel olarak, kişisel rahatsızlık verecek sorular içermemektedir.

Katılıminız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Sorularınız için;

<p>Gül BİLEN İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü e-posta: karacaygul@hotmail.com Tel:</p>	<p>Dr. Öğretim Üyesi Başak BEYDOĞAN TANGÖR Gazi Üniversitesi Çankaya/ANKARA</p>
--	--

EK-5. (devam) Anket Formu

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER:

Anketin bu bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek ya da boşluğu doldurarak belirtiniz.

1. **Cinsiyetiniz :** 1. Kadın 2. Erkek
2. **Yaş grubunuz :** 1. 18-27 2. 28-37 3. 38-47 4. 48 ve üstü
3. **Medeni durumunuz:** 1. Bekâr 2. Evli
4. **Eğitim durumunuz :** 1. Lise 2. Ön lisans 3. Lisans 4. Lisansüstü
5. **Toplam çalışma süreniz: ___ yıl**
6. **Halen görev yaptığınız kurumdaki çalışma süreniz: __ yıl**

EK-5. (devam) Anket Formu

II. BÖLÜM:

AÇIKLAMA								
Aşağıda verilen 7 dereceli ölçeği kullanarak, işyerinize ilişkin olarak her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığınızı sizi en iyi tanımlayacak şekilde belirtiniz. Her soru için, katılım derecenizi belirten rakamı daire içine alınız.								
1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kısmen katılmıyorum 4. Kararsızım 5. Kısmen katılıyorum 6. Katılıyorum 7. Kesinlikle katılıyorum								
1	İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (sosyal ağ) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
2	Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
3	Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
4	Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	1	2	3	4	5	6	7
5	İnsanları çok iyi analiz ederim.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	1	2	3	4	5	6	7
7	Başkalarımla özellikle temel motivelerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	1	2	3	4	5	6	7
8	Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
9	İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	1	2	3	4	5	6	7
10	İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
11	İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.	1	2	3	4	5	6	7
12	Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	1	2	3	4	5	6	7

EK-5. (devam) Anket Formu

1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kısmen katılmıyorum 4. Kararsızım 5. Kısmen katılıyorum 6. Katılıyorum 7. Kesinlikle katılıyorum								
13	İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
14	İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	1	2	3	4	5	6	7
15	İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	1	2	3	4	5	6	7
16	Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
17	Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
18	İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	1	2	3	4	5	6	7

III. BÖLÜM:

AÇIKLAMA					
<p>İşyerinizde <u>sizinle aynı (eşit) düzeydeki çalışma arkadaşlarınızla (akranlarınızla)</u> sizin aranızda uyumsuzluklar, fikir ayrılıkları olabilir. Bu tür durumları siz nasıl çözersiniz? Bunu yanıtlamak için önce aşağıdaki her bir soruyu okuyun. Ardından ilgili sorunun hizzasındaki seçeneklerden, sizin tarzına en uygun olanı işaretleyiniz.</p> <p style="text-align: center;">1. Hiç Uygun Değil 2. Uygun Değil 3. Kararsızım 4. Uygun 5. Tamamen Uygun</p>					
1.Kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmak için sorunu çalışma arkadaşlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2.Çalışma arkadaşlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
3.Çalışma arkadaşlarımla uyumsuzluğumu kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
5.Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için çalışma arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6.Çalışma arkadaşlarımla farklı olan yanlarımı açıkça ortaya koymaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
7.İçinden çıkılmaz durumlarda, orta bir yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8.Fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
9.Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10.Çalışma arkadaşlarımla isteklerini genelde yerine getiririm.	1	2	3	4	5
11.Çalışma arkadaşlarımla isteklerine genelde hayır diyemem.	1	2	3	4	5
12.Çalışma arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5

EK-5. (devam) Anket Formu

	1. Hiç Uygun Değil				
	2. Uygun Değil				
	3. Kararsızım				
	4. Uygun				
	5. Tamamen Uygun				
13.Çalışma arkadaşlarıma genellikle tavizkar davranırım.	1	2	3	4	5
14.Çıkılmazları aşmak için genellikle orta bir yol öneririm.	1	2	3	4	5
15.Uzlaşmaya varmak için çalışma arkadaşlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım.	1	2	3	4	5
16.Çalışma arkadaşlarımla ters düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
17.Çalışma arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18.Bir kararı kendi lehime çevirmek için mesleki tecrübemi kullanırım.	1	2	3	4	5
19.Genellikle çalışma arkadaşlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
20.Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.	1	2	3	4	5
21.Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine kararlı bir şekilde düşerim.	1	2	3	4	5
22.Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konması için çalışırım.	1	2	3	4	5
23.Kabul edilebilir çözümler üretmek için çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
24.Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	2	3	4	5	
25.Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26.Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için çalışma arkadaşlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	1	2	3	4	5
27.Çalışma arkadaşlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
28.Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Bilen Gül
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 17.01.1985-KAYSERİ
Medeni hali : Evli
Telefon : 05414596851
e-mail : karacaygul@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Erciyes Üniversitesi	2010

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2012-	Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü	Muhasebeci

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Temel ilgi alanları, örgütsel davranış ve psikolojidir.



le.ahbv.edu.tr



le.ahbv.edu.tr