

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTİSÜ

KOCAELİ GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ VE
İLÇE MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREV YAPAN
PERSONELİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ ALGILARI VE İŞ
DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Rıdvan KARA

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜTAHYA

2011

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTİSÜ

KOCAELİ GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ VE
İLÇE MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREV YAPAN
PERSONELİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ ALGILARI VE İŞ
DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Rıdvan KARA

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aydın ŞENTÜRK

KÜTAHYA

2011

KABUL VE ONAY

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Rıdvan KARA'nın hazırladığı " **Kocaeli Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" başlıklı çalışması jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Arslan KALKAVAN

D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aydın ŞENTÜRK

D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi

Üye: Yrd. Doç. Dr. Adnan ERSOY

D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi

ONAY

Bu tez Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Arslan KALKAVAN

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında kıymetli fikirlerinden faydalandığım, değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aydın ŞENTÜRK'e katkılarından ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezin bu noktaya gelmesine olanak sağlayan, değerli bilgi ve birikimlerinden yararlandığım, araştırmalarıyla bizlere ışık tutan değerli hocamız Sayın Prof. Dr. Arslan KALKAVAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma bulgularının analizinde görüş, bilgi ve önerilerini esirgemeyen, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Demirel'e teşekkür ederim.

Araştırmanın uygulanmasına olanak sağlayan Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü yetkililerine ve ölçek formlarındaki maddeleri büyük bir içtenlik ve anlayışla cevaplayan, bu araştırmanın hayata geçmesine katkıda bulunan değerli Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlükleri personeline teşekkür ederim.

Araştırma süresince ilgi alaka ve desteklerini benden esirgemeyen sevgili aileme ve değerli dostlarıma teşekkür ederim.

Rıdvan KARA

ÖZET

Rıdvan, K. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2011. Bu araştırmada Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarını belirlemek amaçlanmıştır.

2010 Aralık ayında ölçek uygulanacak denekleri belirlemek için Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü yetkililerine bir ön çalışma yapılmıştır. Ölçeğin uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Buradan edinilen bilgiler doğrultusunda yeteri kadar ölçek formu çoğaltılarak kuruma teslim edilmiştir. Personel tarafından doldurulan ölçek formları 31 Aralık tarihinde teslim alınmıştır. Deneklere çatışma yönetimi algılarını ölçmek için Ural (1997) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 25 sorudan oluşan Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÇYÖ), iş doyumunu ölçmek için ise Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış 32 sorudan oluşan İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) uygulanmıştır. İstatistik yöntem olarak öncelikle, verilerin değerlendirilmesi için frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Gruplar arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) ve T-Test uygulanmıştır. Önemli bulunan farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için Tukey's HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları; Personelin Eğitim Durumu ile Çatışma Yönetimi Algıları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$), Personelin Yaş Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$), Personelin Mesleki Kıdem Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$), Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları arasındaki farkın önemli olduğunu ($P<0.05$), Personelin Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$), Personelin Eğitim Durumu ile İş Doyumları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$), Personelin Yaş Değişkeni ile İş Doyumları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$), Personelin Mesleki Kıdem Değişkeni ile İş Doyumları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$), Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile İş Doyumları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$), Personelin Cinsiyet Değişkeni ile İş Doyumları arasındaki farkın önemli olmadığını ($P>0.05$) göstermiştir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar önceki araştırmaları destekler niteliktedir. Personelin kurumdaki hizmet yılı değişkeni ile çatışma yönetimi stillerinden olan hükmetme stili arasındaki anlamlı farklılık, personelin yöneticilerinin çatışma yönetim tarzından duyduğu rahatsızlığın bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Personelin eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri ile çatışma yönetimi algıları arasındaki farkın önemli olmaması, eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki hizmet yılı ve cinsiyet değişkenleri ile de iş doyumları arasındaki farkın önemli olmaması, personelin yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzlarından ve

iş ortamındaki şartlardan duydukları tatmin duygusundan kaynaklanabilir. Çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmek ve personelin iş doyum düzeylerini belli bir seviyede tutulabilmek kurum adına yararlı sonuçlar doğurabilir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, İş Doyumu, Personel, Spor

ABSTRACT

Ridvan, K. Analysis Of The Relation Between the Job Satisfaction and The Perception Of The Conflict Management Of The Personnel Employed in the Kocaeli Provincial Directorate Of Youth and Sports and the District Directorates. Dumlupinar University Health Sciences Institute Department of Physical Education and Sport Postgraduate Thesis, Kutahya, 2011. This study aims at specifying the job satisfaction and the perception of the conflict management of the personnel employed in the Kocaeli Provincial Directorate of Youth and Sports and the district directorates.

A preliminary study was carried out for the authorities in the Kocaeli Provincial Directorate of Youth and Sports in December 2010 in order to specify the subjects to be tested. The permission which was necessary for applying the test was obtained. In line with the information gained, the test forms which were copied in enough number were submitted to the institution. The test forms which the personnel had filled in were delivered to us on 31 December. The Test for The Conflict Management (ÇYÖ) which covered 25 questions, was improved by Ural (1997) and the reliability and validity of which was proven was applied on the subjects in order to test their perception of the conflict management as well as applying the Test for Job Satisfaction (İDÖ) which covered 32 questions, was improved by Çetinkanat (1995) and the reliability and validity of which was proven in order to test their job satisfaction level. Initially, the frequency and percentage distributions were fulfilled so as to evaluate the data as a statistic method. The One Way Analysis of Variance and T-Test were applied at 0.05 significance level for determining whether there was an important difference among the groups or not. The Turkey's HSD multiple comparison test was applied with the aim of determining which variances caused those important differences.

The results of the researches demonstrated that; the difference between the Educational Background and the Perception of the Conflict Management of the Personnel was not important ($P>0.05$), the difference between the Age Variable and the Perception of the Conflict Management of the Personnel was not important ($P>0.05$), the difference between the Professional Seniority Variable and the Perception of the Conflict Management of the Personnel was not important ($P>0.05$), the difference between the Service Period Variable in the Institution and the Perception of the Conflict Management of the Personnel was important ($P<0.05$), the difference between the Gender Variable and the Perception of the Conflict Management of the Personnel was not important ($P>0.05$), the difference between the Educational Background and the Job Satisfaction of the Personnel was not important ($P>0.05$), the difference between the Age Variable and the Job Satisfaction of the Personnel was not important ($P>0.05$), the difference between the Professional Seniority Variable and the Job Satisfaction of the Personnel was not important ($P>0.05$), the difference between the Service Period in the Institution and the Job Satisfaction of the Personnel was not important ($P>0.05$), the difference between the Gender Variable and the Job Satisfaction of the Personnel was not important ($P>0.05$).

The results gained from this study are such as to support the previous studies. The meaningful difference between the service period of the personnel in the institution and the command style which is one of the conflict management styles is considered as an indicator of the discomfort of the personnel's administrators which they feel about the conflict management style. The fact that the difference between the educational background, age, professional seniority and gender variables and the perception of conflict management is important and also the difference between the educational background, age, professional seniority, service period in the institution and gender variables and the job satisfaction is not important may be resulted from the satisfaction feelings which the personnel have about the conflict management style of the administrators and the job conditions. It may produce positive results for the sake of the institution to manage the conflicts in an effective way and keep the job satisfaction level of the personnel at a determined level.

Key Words: Conflict Management, Job Satisfaction, Personnel, Sport

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	IX
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XIV
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XV
TABLolar DİZİNİ.....	XVI
GRAFİKLER DİZİNİ.....	XVII
GİRİŞ.....	XX
ARAŞTIRMANIN AMACI.....	XXII
PROBLEM CÜMLESİ.....	XXII
Alt Problemler.....	XXII
HİPOTEZLER.....	XXIII
ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	XXIV
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	XXV

I.BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

1.1. ÇATIŞMAYLA İLGİLİ KAVRAMLAR.....	26
1.1.1. Çatışma.....	26
1.1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	27
1.1.2.1. Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım.....	27
1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	29
1.1.2.3. Etkileşimci (Çağdaş/Modern) Yaklaşım.....	30
1.1.3. Çatışma Süreci.....	30
1.1.3.1. Potansiyel Muhalefet Aşaması.....	31
1.1.3.2. Kavrama-Kişiselleştirme Aşaması.....	32
1.1.3.3. Davranış Aşaması.....	32
1.1.3.4. Sonuç Aşaması.....	32
1.1.4. Çatışma Yönetimi ve Kullanılan Çözüm Yöntemleri.....	33
1.1.4.1. Problem Çözme – Tümlleştirme.....	34
1.1.4.2. Ödün Verme Stili.....	34
1.1.4.3. Kaçınma.....	34
1.1.4.4. Uzlaşma Stili.....	35
1.1.4.5. Hükmetme Stili.....	35
1.1.5. Çatışma Türleri.....	35
1.1.5.1. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma.....	35
1.1.5.1.1. Fonksiyonel Olan Çatışma.....	35
1.1.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	36
1.1.5.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma.....	36
1.1.5.2.1. Gizli(Potansiyel) Çatışma.....	36
1.1.5.2.2. Algılanan Çatışma.....	36
1.1.5.2.3. Hissedilen Çatışmalar.....	37

1.6.2.4. Açık Çatışmalar	37
1.1.5.3. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma.....	37
1.1.5.3.1. Birey İçi Çatışma	37
1.1.5.3.2. Bireyler Arası Çatışma	37
1.1.5.3.3. Birey-Grup Çatışması	38
1.1.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma	38
1.1.5.3.5. Örgütler Arası Çatışma	38
1.1.5.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri İle İlgili Sınıflandırma.....	39
1.1.5.4.1. Dikey Çatışma	39
1.1.5.4.2. Yatay Çatışma.....	39
1.1.5.4.3. Emir Komuta – Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma:	39
1.1.5.5. Açıklık Derecesine Göre Çatışmalar	39
1.1.6. Çatışmanın Analizi ve Düzeyi	40
1.1.7. Çatışmaya Yol Açan Etkenler	41
1.1.7.1. Bireysel Etkenler	41
1.1.7.1.1. Kişilik Farklılıkları.....	41
1.1.7.1.2. Rol ve Statü Farklılığı	42
1.1.7.1.3. Amaçlardaki Farklılıklar	42
1.1.7.2. Örgütsel Etkenler.....	42
1.1.7.2.1. Kaynakların Sınırlılığı.....	42
1.1.7.2.2. İş Bölümü	43
1.1.7.2.3. Örgütün Büyüklüğü	43
1.1.7.2.4. İşlerin Bağımlılığı.....	43
1.1.7.2.5. Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar	44
1.1.7.2.6. Yöneticilik Tarzı.....	44
1.1.7.2.7. Ödül Sistemi	44
1.1.7.2.8. Denetim Biçimi.....	45
1.1.7.2.9. Değişim	45
1.1.7.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	45
1.1.7.3.1. Anlam Güçlükleri	45
1.1.7.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi	46
1.1.8. Çatışmanın Etkileri.....	46
1.1.8.1. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumlu Etkiler	46
1.1.8.2. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumsuz Etkiler	47
1.2. İŞ DOYUMUYLA İLGİLİ KAVRAMLAR.....	47
1.2.1. İş Doymu.....	47
1.2.2. İş Doymunun Önemi	49
1.2.3. İş Doymu Kuramları.....	49
1.2.3.1. Klasik Yaklaşımlar	50
1.2.3.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı.....	50
1.2.3.1.2. Çift Etmen Kuramı.....	51
1.2.3.1.3. Gereksinimler Kuramı.....	53
1.2.3.1.4. ERG Kuramı	53
1.2.3.2. Bilişsel Kuramlar.....	54
1.2.3.2.1. Beklenti Kuramı.....	54
1.2.3.2.2. Sonuçsal Şartlandırma Kuramı	56
1.2.3.2.3. Eşitlik Kuramı.....	56
1.2.3.2.4. Amaç Kuramı	57

1.2.4. İş Doyumunun Bazı İş Kavramlarıyla İlişkisi.....	57
1.2.4.1. İş Doyumu ve Motivasyon.....	57
1.2.4.2. İş Doyumu ve Moral.....	58
1.2.4.3. İş Doyumu ve Başarı (Performans).....	58
1.2.4.4. İş Doyumu ve Verimlilik.....	59
1.2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	59
1.2.5.1. Bireysel Faktörler.....	59
1.2.5.1.1. Yaş.....	60
1.2.5.1.2. Kıdem.....	60
1.2.5.1.3. Cinsiyet.....	60
1.2.5.1.4. Eğitim Düzeyi.....	61
1.2.5.2. Örgütsel/Çevresel Etmenler.....	61
1.2.5.2.1. Yönetim Biçimi.....	61
1.2.5.2.2. Çalışma Olanakları.....	61
1.2.5.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları.....	62
1.2.5.2.4. İş Arkadaşları.....	62
1.2.5.2.5. Fiziksel Ortam.....	62
1.2.5.2.6. Ücret.....	62
1.2.6. İş Doyumsuzluğunun Etkileri.....	63
1.2.6.1. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Etkileri.....	64
1.2.6.1.1. Devamsızlık.....	64
1.2.6.1.2. İş Gücü Devri.....	64
1.2.6.1.3. Yabancılaşma.....	65
1.2.6.2. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Etkileri.....	65
1.2.6.2.1. Bireyin İş Dışı Tutumlarına Etkisi.....	65
1.2.6.2.2. Bireye Fiziksel ve Ruhsal Etkileri.....	65
1.3. ALANLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	66
1.3.1. Çatışma Yönetimiyle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	66
1.3.1.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	66
1.3.1.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	67
1.3.2. İş Doyumuyla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	73
1.3.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	73
1.3.2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	74

II.BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	82
2.2. ARAŞTIRMA GRUBU.....	82
2.3. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL.....	83
2.3.1. Protokol.....	83
2.3.2. Araştırma Tekniği.....	83
2.4. İSTATİSTİK YÖNTEM.....	84

III.BÖLÜM: BULGULAR

3.1. DENEKLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	86
3.1.1. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	86
3.1.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	86

3.1.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	87
3.1.4. Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	87
3.1.5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	88
3.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	88
3.2.1. Personelin Eğitim Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 1).....	89
3.2.2. Personelin Yaş Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 2).....	91
3.2.3. Personelin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 3).....	93
3.2.4. Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 4).....	95
3.2.5. Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 5).....	97
3.3. İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	100
3.3.1. Personelin Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları (Hipotez: 6).....	100
3.3.2. Personelin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumları (Hipotez: 7).....	102
3.3.3. Personelin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İş Doyumları(Hipotez: 8).....	105
3.3.4. Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre İş Doyumları (Hipotez: 9).....	107
3.3.5. Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumları (Hipotez: 10).....	109

IV.BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA.....	113
4.1.1. Genel Özellikler	113
4.1.1.1. Çatışma Yönetimi Stilleri.....	113
4.1.1.2. İş Doyumu Boyutları	113
4.1.2. HİPOTEZLER.....	114
4.1.2.1. HİPOTEZ–1: Personelin Eğitim Durumu ile Çatışma Yönetimi Algıları	114
4.1.2.2. HİPOTEZ–2: Personelin Yaş Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları	115
4.1.2.3. HİPOTEZ–3: Personelin Mesleki Kıdem Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları.....	116
4.1.2.4. HİPOTEZ–4: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları	116
4.1.2.5. HİPOTEZ–5: Personelin Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları	117
4.1.2.6. HİPOTEZ–6: Personelin Eğitim Durumu ile İş Doyumları.....	118
4.1.2.7. HİPOTEZ–7: Personelin Yaş Değişkeni ile İş Doyumları	118
4.1.2.8. HİPOTEZ–8: Personelin Mesleki Kıdem Değişkeni ile İş Doyumları	119
4.1.2.9. HİPOTEZ–9: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile İş Doyumları.....	120
4.1.2.10. HİPOTEZ–10: Personelin Cinsiyet Değişkeni ile İş Doyumları.....	121

4.2. SONUÇ	122
4.3. ÖNERİLER	125
KAYNAKLAR	126
EKLER	136

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma

BESYO	Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu
ÇYÖ	Çatışma Yönetimi Ölçeği
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
GSİM	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
İDÖ	İş Doyumu Ölçeği
OCCI	Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği
ROCI	Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri
SPSS	Statistical Programme for Social Sciences
TİCİ	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1: Robbins' in Çatışma Modeli	31
Şekil 1.2: Çatışmanın Oluşum Aşamaları Dinamiği	36
Şekil 1.3: Çatışmanın Performans Düzeyi Üzerine Etkisi.....	41
Şekil 1.4: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	51
Şekil 1.5: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	52
Şekil 1.6: Maslow ve Alderfer' in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki.....	54
Şekil 1.7: Vroom' un Güdülemeye Süreç Modeli.....	55
Şekil 1.8: Lawler-Porter Motivasyon Modeli	56
Şekil 1.9: İş Doyumunu Etkileyen Faktörler ve Etkileri	63

TABLolar DİZİNİ**Sayfa**

Tablo 1.1: Geleneksel ve Etkileşimci Yaklaşımın Mukayeseli Karşılaştırılması	29
Tablo 1.2: Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Stilleri	33
Tablo 2.1: Araştırma Grubunun Eğitim Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımına İlişkin Çapraz Tablosu (Crosstabulation)	82
Tablo 2.2: Çatışma Yönetimi Stilleri	84
Tablo 2.3: İş Doyumu Boyutları.....	84
Tablo 3.1: Çatışma Yönetimi Stillere İlişkin Dağılım	89
Tablo 3.2: İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Dağılım	100

GRAFİKLER DİZİNİ

	Sayfa
Grafik 3.1: Personelin Eğitim Durumu Ortalamaları	86
Grafik 3.2: Personelin Yaş Ortalamaları.....	87
Grafik 3.3: Personelin Mesleki Kıdem Ortalamaları.....	87
Grafik 3.4: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Ortalamaları.....	88
Grafik 3.5: Personelin Cinsiyet Ortalamaları.....	88
Grafik 3.6: Eğitim Durumuna Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	90
Grafik 3.7: Eğitim Durumuna Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	90
Grafik 3.8: Eğitim Durumuna Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	90
Grafik 3.9: Eğitim Durumuna Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	91
Grafik 3.10: Eğitim Durumuna Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	91
Grafik 3.11: Yaş Değişkenine Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	92
Grafik 3.12: Yaş Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar.....	92
Grafik 3.13: Yaş Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	92
Grafik 3.14: Yaş Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	93
Grafik 3.15: Yaş Değişkenine Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar.....	93
Grafik 3.16: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	94
Grafik 3.17: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	94
Grafik 3.18: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	94
Grafik 3.19: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	95
Grafik 3.20: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	95
Grafik 3.21: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	96
Grafik 3.22: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	96
Grafik 3.23: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	97
Grafik 3.24: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	97
Grafik 3.25: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	97

Grafik 3.26: Cinsiyet Değişkenine Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	98
Grafik 3.27: Cinsiyet Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	98
Grafik 3.28: Cinsiyet Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	99
Grafik 3.29: Cinsiyet Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	99
Grafik 3.30: Cinsiyet Değişkenine Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	99
Grafik 3.31: Eğitim Durumuna Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	101
Grafik 3.32: Eğitim Durumuna Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	101
Grafik 3.33: Eğitim Durumuna Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	101
Grafik 3.34: Eğitim Durumuna Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	102
Grafik 3.35: Eğitim Durumuna Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	102
Grafik 3.36: Eğitim Durumuna Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	102
Grafik 3.37: Yaş Değişkenine Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	103
Grafik 3.38: Yaş Değişkenine Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	103
Grafik 3.39: Yaş Değişkenine Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	104
Grafik 3.40: Yaş Değişkenine Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	104
Grafik 3.41: Yaş Değişkenine Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	104
Grafik 3.42: Yaş Değişkenine Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	105
Grafik 3.43: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	105
Grafik 3.44: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	106
Grafik 3.45: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	106
Grafik 3.46: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	106
Grafik 3.47: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	107

Grafik 3.48: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	107
Grafik 3.49: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	108
Grafik 3.50: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	108
Grafik 3.51: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	108
Grafik 3.52: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	109
Grafik 3.53: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	109
Grafik 3.54: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	109
Grafik 3.55: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	110
Grafik 3.56: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	110
Grafik 3.57: Cinsiyet Değişkenine Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	111
Grafik 3.58: Cinsiyet Değişkenine Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	111
Grafik 3.59: Cinsiyet Değişkenine Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	112
Grafik 3.60: Cinsiyet Değişkenine Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar	112

GİRİŞ

İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçer. Birey, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği bazı kalıplar üzerine kurmaktadır. Ancak bireyin biçimsel veya sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen bu önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişi/kişilerle uyumsuzluklara girdiği görülebilir. Bu uyumsuzlukların; bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları ileri sürülebilir (20).

Sosyal yaşamın bir parçası olan insanlar farklı değerlere sahiptirler ve bu değerlerin doğrultusunda hayatlarını idame ederler. Elbette bu kadar farklılığın bir araya gelmesi, iletişim ve etkileşim içinde olması gereken insanlar arasında bir takım uyumsuzlukları da beraberinde getirecektir. Bu uyumsuzluklar insanlar arasında zaman zaman çatışmaların yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel ve sosyal yaşamın gereği olan çatışma; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır. Çatışmalar; bütün toplumlarda var olan bir dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur ve her sosyal toplumda az veya çok bulunur (21).

İnsanlar arasındaki farklılıklar, üstesinden gelinmesi gereken bir durum olan çatışmanın yaşanmasında etkili olmaktadır. Farklılıkların da etkisiyle ortaya çıkan çatışmalar, insanların çabalarına yansımaktadır. Robbins'e göre, bir insanın diğer bir insanın çabalarını engelleyici tarzda davranışlar geliştirmesi, çaba göstermesi, o insanın amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını elde etmesini engelleyici davranışlar içinde olması bir çatışma durumu olarak kendini göstermektedir (97).

İnsanların birbirleriyle iletişim ve etkileşimleri sonucu meydana gelen çatışma olgusu, onların yaşam doyumunu etkileyebilmektedir. Bu durum kurumlar açısından da böyledir. Bir kurum çalışanına sunduğu imkân ve olanaklar ölçüsünde başarı sağlayabilmektedir. Başarının ve sağlıklı bir örgüt yapısının temeli de iş görenlerin işlerinden elde ettikleri doyum sayesinde gerçekleşebilmektedir. Bir kurumun varlığını ve etkinliğini sürdürebilmesi, onu meydana getiren tüm faktörlerin

uyum içinde olmasıyla mümkündür. Bu hassas dengelerin sağlanabilmesi de etkin bir yönetimin varlığıyla mümkün olacaktır.

Buradan hareketle, çatışma ve doyum birbirini tamamlayan iki önemli olgudur. Çatışma durumunun meydana getirebileceği olumsuz etki, iş doyumunu düşürebileceği gibi, yüksek bir iş doyumunu da çatışmanın doğmasına neden olabilecek faktörlerin bertaraf edilmesine olanak sağlayabilir.

Uluslar arası alanda çatışma yönetimi ve iş doyumuyla alakalı ayrı ayrı birçok çalışma yapılsa da, çatışma yönetimi ve iş doyumunun bir arada incelendiği çalışma sayısı çok kısıtlıdır. Ülkemizde de GSGM bünyesinde yer alan örgütlerde görev yapan personelin, gerek çatışma yönetimi algılarının gerekse iş doyumlarının incelenmesine yönelik yapılan çalışmalar kısıtlılık göstermektedir.

Bu araştırmada, Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarını belirlemek amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde meydana gelen her türlü gelişim, değişim ve yenilik, küreselleşen dünyamızın önemli bir parçası haline gelen spor ve dolayısıyla onu yönlendiren kurumları da etkisi altına almaktadır. Öyle ki kendini çağın gereklerine hazır tutamayan her kurum başarısızlığa mahkûm hale gelmektedir. Spor kurumları da ülkelerin bugününe ve yarınlarına yön veren kurumları arasında önemli bir yere sahiptir ve bu gelişim ve değişime ayak uydurmak zorundadır. Ülkemizde spor adına bu gelişim ve değişimi yapacak kurumların başında GSGM gelmektedir. Dolayısıyla sağlam bir yapılanmaya ve çağın gerektirdiği ölçülerde iyi bir işleyişe sahip olması gerekmektedir. Bu da bu kurumlarda çalışan personelin verimliliğiyle mümkün olacaktır.

Kurum içinde meydana gelen çatışmalar mevcut yapıda yıkıcı etkiler bırakabileceği gibi yönetilebildiği takdirde olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların ihtiyaçlarına yönelik bir takım düzenlemeler de onları işlerine karşı olan tutumunu etkileyecektir.

Bu iki hususta yapılacak bir inceleme, literatüre katkı sağlayacak ve bu alanda örnek teşkil edecek olması hasediyle önemlilik arz etmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarını belirlemektir.

PROBLEM CÜMLESİ

Her toplum belli değer ölçülerine sahiptir ve amaçlarını bu değerler ölçüsünde belirler. Toplumlar güçlü olmak isterler. Güçlü olmaksızın iyi yönetebilmekle mümkündür. Dünya’da ancak süreci iyi yönetenler amaca ulaşabilirler. Spor da toplumların bu amaçlar doğrultusunda her an ihtiyacı olan bir olgudur. İyi yönetilebilen bir spor olgusu, beraberinde sağlıklı ve bilinçli bir spor toplumunun oluşmasına ortam hazırlayacaktır.

Spor kurumlarının yönetimi, sporun gelecek nesillere zengin bir miras olarak bırakılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Çünkü her toplum geçmişinden izler taşır. İyi bir yönetim aynı zamanda verimli bir iş ve beraberinde gelecek nesillere aktarılacak bir başarı öyküsünün anahtarı konumundadır. İyi bir yönetimse elbette ki çalışanların yöneticileriyle ve yöneticilerin çalışanlarıyla olan münasebetleri neticesinde mümkün olacaktır. Buradan hareketle, "Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin demografik özellikleri ile çatışma yönetimi algıları ve iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?" sorusuna cevap aranacaktır.

Alt Problemler

1. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Eğitim Durumuna Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

7. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

8. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

9. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

10. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

HİPOTEZLER

1. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Eğitim Durumu ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

2. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Yaş Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

3. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Mesleki Kıdem Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

4. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

5. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

6. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Eğitim Durumu ile İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

7. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Yaş Değişkeni ile İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

8. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Mesleki Kıdem Değişkeni ile İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

9. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

10. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin *Cinsiyet Değişkeni ile İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark yoktur.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. Araştırmaya katılan deneklerin evreni temsil edici nitelikte olduğu varsayılmıştır.

2. Araştırmada kullanılan ölçeğin, çatışma yönetimi algılarını ve iş doyumunu düzeylerini belirleme gücüne sahip olduğu varsayılmıştır.

3. Araştırmada verileri toplamak için kullanılan çatışma ölçeğinin Ural (1997) tarafından, iş doyumunu ölçeğinin Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilmiş, geçerliğinin ve güvenilirliğinin yapılmış olup, ölçeğin araştırmada amaçlanan hedefler için yeterli olduğu varsayılmıştır.

4. Araştırmaya katılan personelin, ölçek formlarındaki sorulara verdikleri cevapların gerçek beyanları olduğu ve herhangi bir olumsuz etkene maruz kalmadıkları varsayılmıştır.

5. Verilere uygulanan istatistik tekniklerinin araştırmaya uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma, Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelle sınırlıdır.

2. Araştırma, araştırmada kullanılan, Ural (1997) tarafından geliştirilmiş "Çatışma Yönetimi Ölçeği" ve Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilmiş olan "İş Doyumu Ölçeği" nden elde edilen sonuçlarla sınırlıdır.

3. Araştırma, literatür taraması sonucu bulunan bilgi ve veriler ile sınırlıdır.

I. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

1.1. ÇATIŞMAYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.1. Çatışma

Sözlük anlamıyla çatışma, çatışma eylemini ifade etmektedir. Çatışmak ise, “birbirine çatmak veya çatılmak” olarak tanımlanmaktadır. Diğer anlamları ise şöyledir: “ (söz, iddia veya davranışlar) birbirini tutmamak, birbirini çelmek, mütenakız olmak”; “karşılıklı vuruşmak”, “kavga etmek”; vs. (104).

Çatışma, genel olarak ortaya çıkış nedenlerinin farklılığı ve oluşumu veya işleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan bir kavramdır (33).

Şimşek (1999) ’e göre çatışma; “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, değer, amaç ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktır” (AKT: 17).

Tjosvold (1998) çatışmanın “genel olarak bir kişinin engellenme, müdahale etme, tıkanma ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme veya daha az etkili bir hale getirme süreci” olduğunu belirtmektedir (AKT: 61).

“Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülük karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir” (AKT: 89).

İnsanların, ihtiyaçlarını karşılamak üzere birlikte iş yapma zorunda kalmaları (örgütlenme) sorunların çözümü ve amaçlara ulaşılması açısından faydalı olduğu gibi bir kısım sorunları da beraberinde getirmiştir (57).

Çatışma, genel olarak bireylerin buldukları çeşitli sosyal ortamlarda, istemedikleri durumlarla karşılaşarak zorlanmaları sonucunda ortaya çıkan davranışlar ile duygusal durumları ifade etmektedir (33).

İstekleri, değerleri ve inançları farklı birbiri ile iletişim ve etkileşim içinde olan kişi veya grupların kıt kaynakların ya da gücün kullanımında öncelikli olma isteği sonucu gelişen, her zaman şiddet içermeyen dinamik bir süreçtir (76).

Uyuşmazlık, çekişme, savaş ve zıtlasma kelimeleri ile eş anlamlı olan çatışma yaşamımızın her alanında yer alan kaçınılmaz toplumsal bir olgudur. Çatışmanın

toplumsal bir olgu olması, onun geniş alana yayılmasına ve terimin psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset ve yönetim bilimlerine mensup yazar ve bilim adamları tarafından farklı şekillerde ele alınıp, değişik şekillerde tanımlanmasına yol açmıştır (89). Çatışma ile ilgili çeşitli tanımlar göz önünde bulundurulduğunda; çatışmanın temel öğelerinin uyumsuzluk, anlaşmazlık, engelleme ve tercih problemlerinden oluştuğu görülecektir. Çatışmanın bir taraftan yıkıcı, diğer taraftan ise yapıcı, yararlı taraflarının da bulunduğu, yine tanımlardan anlaşılmaktadır (89).

Çatışma, o çatışmaya taraf olanlarca algılanır, dolayısı ile çatışmanın olması ya da olmaması bir algı meselesidir. Eğer kimse çatışmanın farkında değilse o zaman çatışma yoktur. Buna göre çatışma; taraflardan birinin önemli bulduğu herhangi bir şeyle ilgili diğer tarafın kendisini olumsuz olarak etkilediğini ya da etkilenmek üzere olduğunu algılamasıyla başlayan bir süreçtir (83).

Çatışma, toplumsal taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde ve davranışlarda uyumsuzluklar olarak tanımlanmaktadır. Bu uyumsuzluk ve sorunların yok edilmesi ise ancak bunlara neden olan çatışmaların iyi yönetilmesi ile mümkündür (58).

Bu tanımlar çerçevesinde çatışma kavramının, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamı taşıdığı ve yine gücün, kaynakların ve toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayandığı söylenebilir (20).

1.1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel çatışma, yönetim biliminin ortaya çıkışından beri ilgi odağı olmuş ve değişik şekillerde ele alınmıştır. Yönetim kuramcıları, örgüt içinde ortaya çıkabilecek çatışmaları üç temel yaklaşımla irdelemişlerdir. Bunlar tarihsel gelişimine göre ele alındığında; Klasik ya da Geleneksel, Neo-Klasik ya da Davranışçı, Modern ya da Etkileşimci Yaklaşımlardır (48).

1.1.2.1. Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel felsefeye göre tüm çatışmalar olumsuz olarak görülüş, şiddet ve yıkım kavramlarıyla eş anlamlı sayılmıştır. Çatışmanın iletişim zayıflığından kaynaklandığı ve fonksiyonel olmayan sonuçlara neden olduğu düşünülmüş, grupsal ve örgütsel performansı artırmak için tüm dikkatlerin çatışmanın nedenlerine yöneltmesi ve bu hatalı durumun düzeltilmesi gerektiği savunulmuştur (83).

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma işletmeye zarar veren bir olaydır ve bu yönüyle de bir maliyet faktörüdür. Çatışma, stres ve sıkıntı yaratır, stres ve sıkıntı altında verilen kararlar veya gerçekleştirilen davranışlar iş tatminsizliği yaratacak, üretimi veya üretime katkısı azaltacaktır (33).

İşletme yönetiminde 1940'lara kadar hâkim olan ve çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu yaklaşım, günümüzde büyük ölçüde geçerliliğini kaybetmiştir (10).

Klasik örgüt kuramı dört ana ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler:

1. *İş Bölümü:* Dört ana ilke içinde en önemli olanıdır. Öteki ilkeler sonuç olarak ortaya çıkar. Örneğin, dikey ve görevsel büyüme, görevlerde uzmanlaşma ve bölümlere ayrılma gerektirir.

2. *Dikey ve Görevsel Süreçler:* Sırasıyla örgütün dikey ve yatay büyümesi ile ilgilidir. Dikey süreç, komuta zincirinin yetki ve sorumluluk devrinin, komuta birliği ve rapor verme zorunluluğunun büyümeleriyle ilgilidir. Örgütün uzmanlaşmış kesimlere bölümlere ve bu örgütün uzmanlaşmış kesimlere bölünmesi ve bu kesimlerin uygun birimler olarak yeniden gruplaşması görevsel sürece özgüdür. Bu süreç hat ve kurmayın yatay evrimi üzerinde odaklanacaktır.

3. *Yapı:* Kuruluşun amaçlarını verimli olarak gerçekleştirmek üzere düzenlenmiş mantıklı görev ilkeleridir. Yapı sistem ve örneği kapsar. Klasik örgüt kuramı hat ve kurmay yapı ile çalışır. Yapı örgütü oluşturan çeşitli görevler arasında mantıklı ve duyarlı ilişkileri kurmak için bir araçtır.

4. *Denetim Alanı:* Denetim bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği astların sayısı ile ilgilidir. Kısmen büyüme yoluyla gelişen örgüt biçimi için önem taşır. Alan anlayış, örgütteki insan ve görev ilişkilerinin karmaşıklığına dikkatleri yöneltir. Geniş alan düz bir yapıyı, kısa alan uzun bir yapıyı gerektirir (21).

Tablo 1. 1: Geleneksel ve Etkileşimci Yaklaşımın Mukayeseli Karşılaştırılması (20)

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1) Çatışma kaçınılabilir.	1) Çatışma kaçınılamaz.
2) Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2) Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3) Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) engeller.	3) Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4) Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4) Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5) Optimal örgütsel iş başarımını çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5) Optimal örgütsel iş başarımını makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

1.1.2.2 Davranışsal Yaklaşım

Davranışçı felsefe taraftarları, çatışmaların bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu; çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini öne sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (63).

Bununla birlikte davranışsal yaklaşım taraftarları tıpkı geleneksel yaklaşımın temsilcileri gibi, çatışmayı esas olarak ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi, aksi halde her önleme başvurusu ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak görme eğilimi göstermişlerdir (100).

Görüşün öncülerinden Follet, örgütlerdeki çatışmanın yapıcı yönüne dikkat çekmiş ve buna göre de çatışma yönetiminin hedefinin bireyler ve gruplar arası

ayrımların benimsenmesi ve çoğaltılması şeklinde daha iyi açıklanacağını ortaya koymuştur (48).

Literatürde, insan ilişkileri yaklaşımı olarak da ele alınan davranışsal görüş, çatışmaların kaçınılmaz olduğunu, başka bir deyişle kabul edilmesi gereken bir durum olduğunu savunmuştur. 1940'lı ile 1970'li yıllar arasını kapsayan dönemde kabul görmüş olan davranışsal düşünce, çatışmaların ortadan kaldırılmasının çok zor olduğunu, ancak iyi yönetildiği takdirde faydalı olabileceğini belirtmiştir (78).

1.1.2.3. Etkileşimci (Çağdaş/Modern) Yaklaşım

Modern ya da etkileşimci görüş, Neo-Klasik ya da Davranışçı görüşe göre çatışma sürecine karşı daha gerçekçi bir tavır takınmaktadır. Bu görüş, çatışmayı bütünüyle benimseme, aykırılığı açıkça kuvvetlendirme, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama ve çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme gibi açılardan davranışçı görüşten ayrılır (48).

Bu yaklaşım, çatışma yönetiminin yalnızca çatışma çözümüyle sınırlı olmadığını, bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarken, onları farklı ve karşıt düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmesi gerektiğini, makul düzeyde bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin, söz konusu sistemin yaratıcılığını, özeleştirme yapma yeteneğini ve yaşamını sürdürülebilirliğini sağlayacağını öne sürmektedir. Bu anlayışa göre, örgütsel çatışma, etkili yönetimin bir göstergesidir. Ancak yönetilemeyen ve kontrol dışı çatışmalar gerçekten bireye ve örgüte zarar verebilir (58).

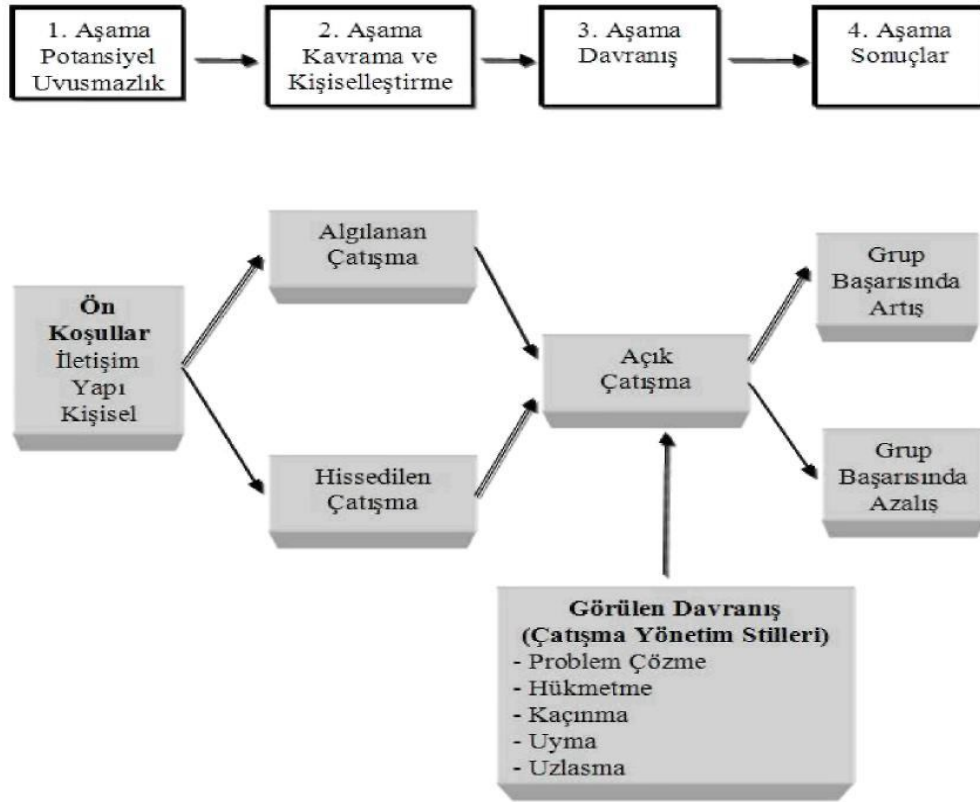
Yine etkileşimci yaklaşım, çatışmanın çözülmesini değil, yönetilmesini savunur ve çatışmanın yönetilmesini bütün yöneticilerin temel bir sorumluluğu olarak görür (9).

1.1.3. Çatışma Süreci

İnsan, yaşamının önemli bir kısmını sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçirir (20).

Birçok çatışma yüzeyde oldukça basit görünse de o evreleri olan dinamik bir süreçtir. Çatışma sürecinde tarafların öncelikle harekete geçip geçmeyeceklerine

daha sonra da ne şekilde harekete geçeceklerine karar verdikleri pek çok nokta vardır (103).



Şekil 1.1: Robbins' in Çatışma Modeli (5)

1.1.3.1. Potansiyel Muhalefet Aşaması

Çatışma sürecinin işleyişinde, potansiyel muhalefet olarak adlandırılan birinci aşamada, en az birinin var olması durumunda çatışmaya yol açabilecek üç koşul söz konusudur. Bunlar; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler şeklinde sıralanmaktadır. Bu koşullar, doğrudan çatışmaya neden olmamakta, fakat çatışmaların yaşanması olasılığını artırmaktadır (82).

Bu aşamada, çatışmaya neden olan etkenlerin zamanında belirlenip, gerçekçi bir tanımlama yapabilmek için uygun yöntemlerin kullanılması gerektiğine özellikle dikkat edilmelidir. Böylece çatışmaların yönetimi sürecinde sonraki aşamalardan beklenen etkinlik elde edilebilmektedir (94).

1.1.3.2. Kavrama-Kişiselleştirme Aşaması

Bu aşamada, bireylerin potansiyel muhalefet aşamasındaki koşulları algılayıp, karşı tarafa bir tepki göstermesiyle çatışma yaşanması söz konusu olmaktadır. Ancak, bu aşamada, bireylerin hislerine hâkim olması, tepkilerini gizlemesi ya da sakinlikleri nedeniyle çatışmaların yaşanması olasılığı azalmaktadır. Aksi bir durumda ise bireyler birbirlerine karşı tepkilerini kızgınlık, engelleme, muhalefet etme gibi değişik şekillerde göstermekte ve sorunlar çatışmaya dönüşmektedir (82).

Başarılı bir örgütsel çatışma yönetimi süreci uygulamak için, çatışma yaratan tüm etkenlerin doğru bir şekilde ortaya koyulması, sonraki aşamalarda çatışmayı çözümlene çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Çünkü çatışma yaratan etkenlerin yanlış bir şekilde ortaya koyulması, seçilecek yöntemlerin de yanlış olmasına neden olmakta ve istenmeyen sonuçlar yaratmaktadır (94).

1.1.3.3. Davranış Aşaması

Bireylerin, birbirlerinin hareketlerini kısıtlayıcı ve amaçlarına ulaşmayı engelleyici faaliyetlerde bulunması, çatışma sürecinin üçüncü aşaması olan davranış aşamasına geçildiğini göstermektedir. Davranış aşamasının en belirgin özelliği bireylerin faaliyetlerinin bilinçli olmasıdır. Bu aşamada çatışma, açıkça ortaya çıkmaktadır (82).

Üçüncü aşamada, önceki iki aşamada işlemlerin doğru bir şekilde yapıldığına dikkat etmek gerekmektedir. Mümkün olan en kısa zamanda çözüme ulaşmak için çok sayıda alternatif üretmek ve bunları değerlendirmek, çatışma ortamından çıkmayı o derecede kolaylaştırmaktadır (94).

1.1.3.4. Sonuç Aşaması

İlk iki aşama sonrası açıkça bir çatışmaya dönüşen davranışlar, iki şekilde değerlendirilmekte ve sonuca bağlanmaktadır. Son aşamada, çatışmaların performans artırıcı bir etkide bulunduğu anlaşılırsa, bu tür sonuçlar işlevsel sonuç olarak adlandırılmaktadır. Ancak, sonuç aşamasında elde edilen veriler, performansın düşüş gösterdiğini belirtiyorsa, bu gibi sonuçlar işlevsel olmayan sonuç olarak ifade edilmektedir (82).

1.1.4 Çatışma Yönetimi ve Kullanılan Çözüm Yöntemleri

Çatışmayı yönetme ve çatışmayı çözümü birbirlerinden farklı kavramlardır. Çatışmanın çözümü çatışmanın azaltılmasını ve yok edilmesini içerirken; çatışmayı yönetme bireyin içindeki çatışmayı yönetme, bireysel ve örgütsel hedefleri optimize etme ve beklentileri dengelemeyi amaçlar (48).

Çatışma doğru yönetildiğinde örgütler için pek çok avantaj sağlar. Çatışmaları olumlu yönde kullanabilmek için farklı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerden hangisinin seçileceği önemli bir konudur (58).

Örgütsel çatışmaları çözümlenerek örgütsel faaliyetleri önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmek isteyen yöneticiler, birçok çözümlenici yöntem kullanmaktadır (65). Çatışma yönetim stillerine ilişkin yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ortak bir yargıdan söz edilebilir. Bu yargı çatışma yönetiminde 5 ayrı stilin kullanıldığı ve bunların “ Problem Çözme, Hükmetme, Ödün Verme, Kaçınma ve Uzlaşma ” olduğudur (112).

Tablo 1.2: Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Stilleri (5)

Çatışma Yönetimi Stili	Stilin Kullanılmasının Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Problem Çözme (İşbirliği)	1. Konu çok karmaşıksa 2. Daha iyi çözüm yollarına ulaşmak için tarafların görüşlerinin sentezi gerekiyorsa 3. Karşı tarafın verdiği sözleri yerine getirmesi bekleniyorsa 4. Problemi çözmek için yeterli zaman varsa 5. Tek bir taraf problemi çözemiyorsa 6. Tarafların ellerindeki kaynakların durumu, ortak problemlerin çözülmesini gerektiriyorsa	1. Görev ya da problem basit olduğunda 2. Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa 3. Karşı taraf ulaşılacak sonuca ilgi göstermiyorsa
Uyma	1. Hatalı olduğunuza inanıyorsanız 2. Karşı taraf için konu daha önemliyse 3. Gelecekte karşı taraftan bir şey alacağınızı düşünerek bir şeyden vazgeçmeye razıysanız 4. Çatışmada zayıf olan taraftaysanız 5. İlişkinin sürdürülmesi gerekiyorsa	1. Konu sizin için önemliyse 2. Haklı olduğunuza inanıyorsanız 3. Yapılan geçici açıklama yakın gelecekte bir anlaşmaya ulaşmak için daha fazla zaman gerektiriyorsa
Hükmetme (Rekabet)	1. Konu önemsizse 2. Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa 3. Olayların akışı sevimsiz bir hal aldıysa 4. Otoritesini zorla kabul ettirmeye çalışan astların üstesinden gelmek gerekiyorsa 5. Karşı tarafın kararı size çok pahalıya palyorsa 6. Astlar teknik karar verme konusunda yetersizlik gösteriyorlarsa 7. Konu sizin için önemliyse	1. Konu karmaşıksa 2. Konu sizin için önemli değilse 3. İki tarafta eşit derecede güce sahipse 4. Çok çabuk karar almak gerekmiyorsa 5. Astlar üst derecede yetenek sahibiyse
Kaçınma	1. Konu önemsizse 2. Kavga etmenin getirdiği fonksiyonel olmayan etkinin çözümün getirdiği yararlarından daha fazla ise 3. Yatışma ya da sakinleşme süreci gerekiyorsa	1. Konu sizin için önemliyse 2. Karar alma sorumluluğu size ait olduğunda 3. Taraflar problemin çözümünün ertelenmesini istemiyorlarsa
Uzlaşma	1. Tarafların amaçları birbirlerinden farklıysa 2. Taraflar eşit derecede güce sahipse 3. Anlaşma sağlanamıyorsa 4. Problem çözme ve hükmetme stillerinin kullanımı başarıya ulaşmadıysa 5. Karmaşık bir probleme geçici bir çözüm getirilmesi gerekiyorsa	1. Taraflardan biri daha fazla güce sahipse 2. Problem, problem çözme stilini gerektirecek kadar karmaşıksa

1.1.4.1. Problem Çözme – Tümeleştirme

Yöneticinin çatışan tarafları karşı karşıya getirmesi ve sorunu tüm yönüyle tartışarak bir ortam hazırlamasından oluşan bir çatışma çözüm stilidir (108). Taraflar kabul edilebilir bir çözüm sağlayabilmek amacıyla karşı karşıya gelirler ve aralarındaki farklılıkları analiz ederler (58).

Ayrıca problem çözme stilinin; tarafların, tartışmalar sırasında birbirlerini gerçekten anlamalarını sağlaması nedeniyle; kavram kargaşası, anlam bozuklukları ve yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar için, en etkin ve başarılı bir yol olarak görülebilir (10). Ancak bu stil taktikler bütünü olmaktan çok bir yönlendirme olduğundan başarısı tarafların karşılıklı işbirliğine ve yaratıcılığına bağlıdır (48).

1.1.4.2. Ödün Verme Stili

Ödün verme, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir (58). Bu daha çok astlarla üstler arasında gerçekleşen durumlarda görülür. Astlar ilişkiyi bozmamak, durumu kurtarmak için bu yöntemi kullanırlar (58). Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır (65).

Ödün verme stili, bir bakıma hükmetme veya diğer adıyla baskı kurma stilinin zıddı bir stildir. Bu stili kullanan kişi, kendi görüşünü zorla kabul ettirme yerine, görüşünden ödün vermeye hazırdır. Tutumunu değiştirmemek için tartışmak yerine, diğer tarafla anlaşmayı ön plana alır (49).

1.1.4.3. Kaçınma

Kaçınma, çatışan grupların olabildiğince yüz yüze gelmemeleri, duygu ve düşüncelerini birbirlerine açıklamamaları durumudur. İnsanlar dâhil bütün canlıların çatışmayı yok etmedeki en doğal davranışı ondan kaçınmasıdır (21).

Kaçınma yöntemi, özellikle tarafların rollerini yerine getirmelerinde karşılıklı bağımlılıklarının olmadığı hallerde etkindir. Bu nedenle bireylerin ya da grupların arasında çatışmaların çıkması durumunda çatışmanın çözümü için yapılacak ilk şey, taraflar arası karşılıklı bağımlılığın azaltılması olmalıdır (91).

Kaçınma yönteminde yöneticiler açık olarak taraf tutmaz ve çatışmaya doğrudan karışmak istemez. Çatışma ile ilgili kararlar daha sonraki bir zamana

ertelenir. Bu yüzden kaçınma kısa vadede etkili olsa da uzun vade de örgütün etkinliğini azaltır (65).

1.1.4.4. Uzlaşma Stili

Uzlaşma, temelde bireyin kendisine ve karşısına orta derecede ilgisini ifade eden bir stildir (49). Bu stil, tümleştirme stiline en yakın stildir. Çoğu kez tümleştirme stiline etkili olmadığı ya da uygulama olanağının bulunmadığı durumlarda, alternatif olarak uygulanabilen bir stildir (49). Karşılıklı ödün vermeler ve özveriler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Yani, kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç yoktur. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (37).

Uzlaşma yönteminin esası farklılıkların paylaşımıdır, etkin bir kullanımı vardır. Tarafların kendi istek ve amaçlarından karşılıklı fedakârlıkta bulunmalarını öngörür. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır (98).

1.1.4.5. Hükmetme Stili

Astları ile anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak için, çatışma durumunu kazan-kaybet mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü ve otoritesini kullanarak kendini haklı çıkarması, bu modelin tipik bir özelliğidir (10).

Hükmetme çatışmaya kalıcı çözümler getiremez. Saldığı korku nedeni ile çatışmanın gizli olarak sürdürülmesine yol açar (9).

Sonuç olarak bu stile çokça başvurmak soruna kalıcı çözümler getirmez ve uzun vadede bir çözümsüzlüğe yol açabilir.

1.1.5. Çatışma Türleri

1.1.5.1. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma

1.1.5.1.1. Fonksiyonel Olan Çatışma

Fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır (65). Ayrıca bu çatışma türü, örgütsel dinamizme yardımcı olacak değişiklik ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırırlar (48).

1.1.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların genellikle yıkıcı özellikte olduğu düşünülmektedir. Doğruluk payı olan bu düşünce, örgütün amaçları önünde engel teşkil eden, işlevsel olmayan çatışma olarak adlandırılmaktadır. Bu tür çatışmalar, örgüte herhangi bir olumlu katkıda bulunmamaktadır. Daha çok Klasik(Geleneksel) ve Neo-Klasik (Davranışsal) düşünce savunucuları örgütsel çatışmaların işlevsellikten uzak olduğunu ifade etmektedir (65).

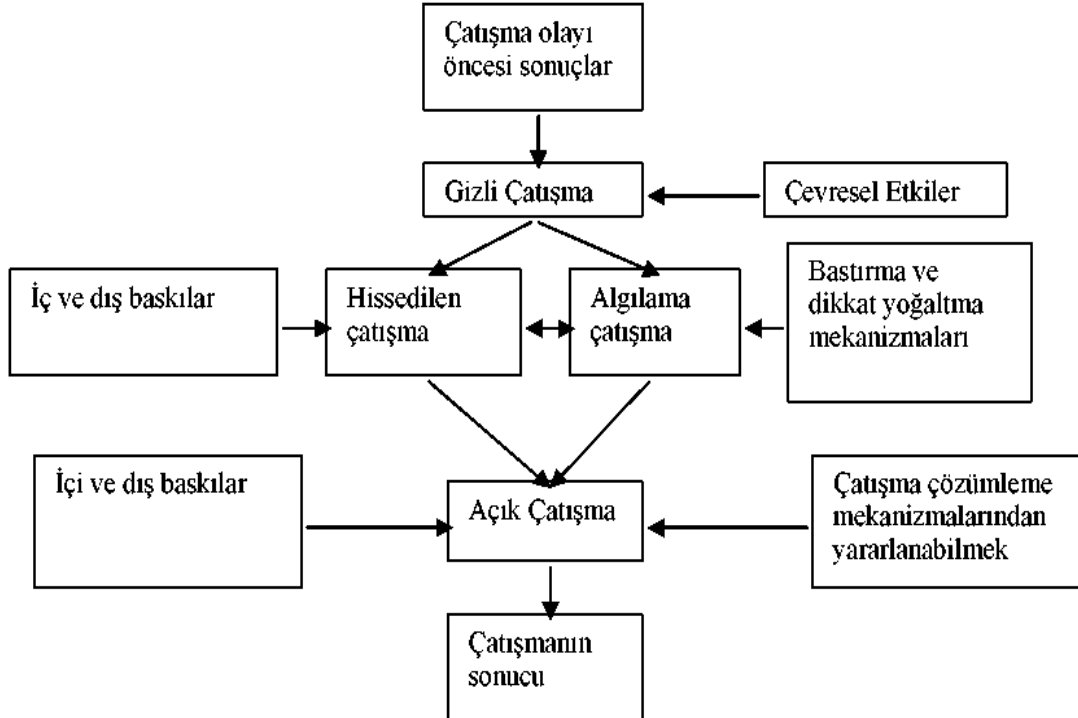
1.1.5.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma

1.1.5.2.1. Gizli(Potansiyel) Çatışma

Amaçlar konusundaki farklılıklar ve yetersiz kaynaklar için rekabet gibi nedenlerden oluşan çatışmaları kapsar (48).

1.1.5.2.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma ise, tarafların tümü veya bir kısmının çatışmanın açığa çıkmamış koşullarını fark ettiği bir durumdur (107).



Şekil 1.2: Çatışmanın Oluşum Aşamaları Dinamiği (10)

1.1.5.2.3. Hissedilen Çatışmalar

Çatışmaya taraf olan bireylerin birbirlerine karşı kızgınlık, endişe vb. tepkilerle düşüncelerini ve hislerini belli etmeleriyle kendini gösteren hissedilen çatışmalar, her an gerçekleşebilecek bir çatışma türü olarak görülmektedir (65).

1.6.2.4. Açık Çatışmalar

Çatışmanın algılanması ve hislerin ortaya konmasından sonra, çatışmanın eyleme dönüştüğü aşamadır (48). En belirgin şekli açıkça başkalarına saldırı olmakla birlikte bu durum örgüt kuram ve normlarınca yasak edilmiştir. Bu nedenle, açık çatışma genellikle bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını baltalaması şeklinde görülür (18).

1.1.5.3. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

1.1.5.3.1. Birey İçi Çatışma

Bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, değerleriyle uyuşmayan görevler yapması istenildiğinde veya bireyin bireyle çelişen roller üstlenmesi durumunda bu çatışma türü ortaya çıkabilir (65).

Bu tip çatışmalar bireyi huzursuzluğa öfkeye ve baskı altında kalmaya iten çatışmalardır ve çoğunlukla da bireyin diğer tür çatışmalara ne şekilde tepki göstereceğini de belirlemektedir (107).

1.1.5.3.2. Bireyler Arası Çatışma

Bireysel çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (65).

Bu tür çatışmalarda farklılıklar; amaç, tutum, değer ve davranışlarda da kendini göstermektedir. Bunlarla birlikte bireylerin görev ve sorumlulukları konusundaki belirsizlikler de bireyler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bireylerin birbirinden beklentilerinin farklılığı da bu tür çatışmaların ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (78).

Bireylerin yaşadığı bu tür çatışmalar, çeşitli konularda verilen kararlardan da kaynaklanabilmektedir. Kararla ilgili değerlendirilen seçeneklerin belirsizliği yada iyi olmayışı verilecek karar sonucunda içsel bir çatışma yaşanmasına neden

olabilmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin birbiriyle benzer özellikte olan veya avantajlı yönleri olmayan seçenekler karşısında kararsız kalarak uygun seçimi yapamaması, bireye içsel bir çatışma yaşatmaktadır (70).

1.1.5.3.3. Birey-Grup Çatışması

Birey ile grup arasındaki çatışma, daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir (65). Kişinin arzu, istek ve beklenti gibi hususlarda grup ile arasında çıkan farklılık ve uyumsuzluk durumlarında bu tür çatışmalar yaşanabilmektedir.

1.1.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma, örgütlerde en çok rastlanan çatışma türüdür. Daha çok örgüt içerisinde aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan grupların birbirleriyle mücadeleye girmesi sonucu oluşan anlaşmazlıklardan ortaya çıkabilmektedir (91).

Gruplar arası çatışma, bir sosyal ya da biçimsel sistemde yer alan çeşitli alt sistemlerin (bölüm, grup, takım, departman gibi) aralarında ortaya çıkan ve çoğu zaman karşılıklı görev bağımlılığı, amaçlarla ilgili rekabet, sınırlı kaynakların paylaşılabilmesi ya da kültürel farklılıklar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar şeklinde ortaya çıkar. Güç farklılıkları ve grubun kendi kimliğini koruma çabası da gruplar arası çatışmalara neden olabilir (63).

1.1.5.3.5. Örgütler Arası Çatışma

Tarafları bakımından ele alınan örgütsel çatışma türlerinden bir diğeri, örgütler arasındaki çatışmalardır. Bireyler ile gruplar arasında çatışmalar yaşanmakla birlikte örgütler arasında da çatışmalar söz konusu olmaktadır. Çeşitli konularda meydana gelen anlaşmazlık, uyumsuzluk vb. durum ve olaylar örgütler arasında çatışma yaratabilecek sorunlara yol açmaktadır. Burada temel sorun, örgütler arasında ortak bir iş anlayışının geliştirilememesi nedeniyle örgütlerin çatışma ortamına yönelmesidir (70). Örgütler arası çatışmada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur (37).

1.1.5.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri İle İlgili Sınıflandırma

1.1.5.4.1. Dikey Çatışma

Ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan bir çatışma türüdür. Genellikle, yüksek mevkideki bireylerin yetkilerini kullanarak, alt birimlerdeki bireyleri kontrol etmek istemelerinden meydana gelir (48).

1.1.5.4.2. Yatay Çatışma

Bireyler, bölümler ya da birimler arasında çatışmaya yol açan nedenlerden etkilenmektedir (65). Yatay çatışmanın ana nedenlerinden biri de hiyerarşinin üst basamaklarındakilerin alt basamaklara yaptıkları baskıdır. Üst basamaklar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan birim amaçlarının gerçekleştirilmesi için alt basamaklara baskı yapabilirler (59).

1.1.5.4.3. Emir Komuta – Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma

Emir - komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise, en çok bilinen ve görünen bir çatışmadır (65).

Emir komuta konumunda çalışan yöneticiler ile kurmay konumunda çalışan yöneticiler arasındaki sorunlar özellikle yetki ve sorumluluk hususunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde birçok süreçten sorumlu olan ve yetkisini kullanarak görevini yerine getiren yöneticiler ile örgüt içinde sadece danışmanlık görevini üstlenen yetkisiz yöneticiler yani kurmay yöneticiler arasında yaşanan görüş ayrılıkları ciddi sorunlara yol açabilmektedir (78).

Komuta-kurmay çatışmasını azaltmada; komuta ve kurmay sorumluluklarının açıklığa kavuşması, komuta-kurmay faaliyetlerinin bütünleştirilmesi, komuta katındaki kişilerin eğitilmesi ve sorunlardan ortak olarak sorumlu tutulması etkili olur (59).

1.1.5.5. Açıklık Derecesine Göre Çatışmalar

Çatışmalar niteliğine göre, açık ve kapalı olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır. Açık çatışma bilerek planlanmış ve düzenlenmiş olan çatışmalardır. Kapalı çatışma ise tarafların amaçlarını derinden gizlediği çatışmalardır ve genellikle fark edilmesi kolay değildir. Bu nedenle bu tür çatışma, açık çatışmadan daha tehlikeli sonuçlar yaratabilir (9).

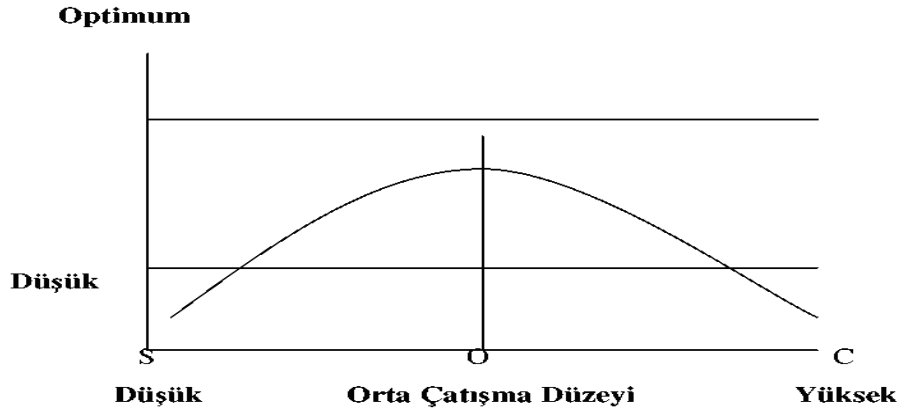
1.1.6. Çatışmanın Analizi ve Düzeyi

Çatışmanın yapısının ayrıntılı analizinde şu sorulardan yararlanılabilir;

- Çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren bireyler ve guruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan, sürdüren ama görünürde olmayan gizli nedenler var mıdır? Varsa bu nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözülebilmesi için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna sebep olan hususlar nelerdir?
- Çatışmanın muhtemel çözümü sonucunda hangi taraf ne tür bir çıkar ve güç kaybedecektir?
- Anlaşmazlığın birden fazla çözümü var mıdır? Anlaşmazlığı tamamen çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgütün dışından bir uzmanın ya da çatışma taraflarının hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içerisinde hatırı sayılır bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar bir müddet sonra dışarıdan müdahale olmaksızın kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
- Örgüt, bulunan çözüm yollarının uygulanacağı bir ortama sahip midir?
- Örgütsel şartlar hangi çözüm yöntemlerinin uygulanması için müsaittir?
- Anlaşmazlığın giderilmesi için bulunan çözümün etkinliği kim tarafından, nasıl ve ne zaman denetlenecektir? (35).

Anlaşılabileceği üzere yapılan çatışma analizi sonuçlarının değerlendirilerek alınan tavsiyelerden sonra çatışma yönetim biçimlerini belirleyecek olan yöneticilerin üstüne düşen görev hiç de kolay değildir (98).

Gereğinden fazla ve kontrol edilemeyen çatışma, örgüt için olumsuz etkilere yol açar. Aslında gereğinden çok az ya da çok fazla çatışmanın, örgüt etkililiği için olumsuz olduğu bir gerçektir. Çatışmalar kontrol altına alınabildiği takdirde kurum için bir yarar sağlayabilmektedir. Buna bağlı olarak çatışma yönetiminin en önemli amaçlarından birisinin optimum düzeydeki örgütsel etkililiğe ulaşmak için orta ya da bir başka deyişle ılımlı miktarda bir çatışmayı sürdürmek olduğu söylenebilir (48).



Şekil 1.3: Çatışmanın Performans Düzeyi Üzerine Etkisi (17)

1.1.7. Çatışmaya Yol Açan Etkenler

Yöneticilerin kurumlarındaki çatışmaların kaynağını belirleyebilmeleri için bu konuda bilgi sahibi olmaları gerekir. Var olan sorunun kaynağını bilmek, hiç şüphesiz ki geliştirilecek olan yönetime de ışık tutacaktır.

1.1.7.1. Bireysel Etkenler

1.1.7.1.1. Kişilik Farklılıkları

Bireyler farklı kişilik özelliklerine sahip olabilir ve bu özellikleri doğrultusunda farklı yaklaşımlar sergileyebilirler. Bu farklılıklar çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. Örgütlerde de bir takım kişilik farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanabilir.

Birbirleriyle sürekli çekişme halinde olan bireyler, örgütsel çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinde engel olmaktadır. Bireylerin gerek işle ilgili nedenlerden, gerekse özel nedenlerden dolayı birbiriyle çekişmesi performans düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bunlar, bireysel bir özellik olarak çekişmecî kişiliğin örgütsel çatışmaların yaşanmasında ne derece etken olduğunu ortaya koymaktadır (65). Yapılan araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişilik ile yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının çatışmayı arttırdığını göstermiştir (10).

1.1.7.1.2. Rol ve Statü Farklılığı

Organizasyonlarda, belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde, başkaları da belirli kişileri (veya grupları), prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (65).

Örgüt çalışanlarının farklı rolleri üstlendiği durumlarda, mevcut nitelikleri yetersiz kalan bireyler kendilerini çatışma ortamının içinde bulmaktadır. Bu durum, örgütün her kademesindeki çalışanlar için geçerlidir. Farklı bir rol üstlenen bireylerin davranışlarıyla, yetenekleriyle ve yaklaşımlarıyla değişen koşullara, diğer bir ifadeyle yeni çalışma sürecine alışması gerekmektedir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (65).

Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedemelerinden kaynaklanır (63).

1.1.7.1.3. Amaçlardaki Farklılıklar

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Her birey farklı amaçlara sahip olduğu için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir (37).

Birbirine uyumlu amaçları benimseyen insanların oluşturduğu bir örgüt, birbirine uyumsuz amaçları olan bireylerden meydana gelmiş bir örgüte göre çok daha az çatışmalara sahne olacaktır (18). Ancak amaçlar açık seçik belirlenmiş olsa bile amaçlara ulaşmada izlenecek yolun da çatışmaya sebep olduğu unutulmamalıdır (103).

1.1.7.2. Örgütsel Etkenler

1.1.7.2.1. Kaynakların Sınırlılığı

Organizasyondaki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (66).

Karmaşık yapıları örgütlerde birey ya da gruplar görevlerinde başarılı olmak amacıyla; gereken insan gücü, materyal ya da yeterli finansmanı sağlamak için

sürekli mücadele içine girmektedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek ölçüde değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkmaktadır (91).

Bir kurumda çalışanlara sunulan olanaklar ne kadar kısıtlı olursa, çatışma çıkma ihtimali de o kadar yüksek olabilmektedir.

1.1.7.2.2. İş Bölümü

İş bölümü çalışma hayatının kaçınılmaz bir gereğidir. Kurumlarda görevlerin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için iş paylaşımı yoluna gidilir. Bu paylaşımın iyi yapılması örgüt işleyişine katkı sağlayabilmektedir.

Organizasyon yapısının başarısı kişilerin ve grupların uyumlu çalışmasına bağlıdır (63). Organizasyondaki bölümlere verilen işler ne kadar çok birbirinden farklılaşmışsa ve ne kadar uzun süre o bölümde kalınmışsa, bölümün iş göreninin dikkati o ölçüde sınırlanır ve kendi bölümündeki iş üzerinde yoğunlaşır. İş görenler kendi bölümlerinin iş birliğini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölümlerin iş görenleri ile görüş ayrılığına düşerler. Bu durum ise bölümler arasında çatışmaya neden olur (21).

1.1.7.2.3. Örgütün Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgütsel yapılar büyüdükçe çatışma olasılığı da artar. Çünkü örgüt yapılarının büyümesi amaçların karmaşıklaşması, hiyerarşik kademelerin artması, iletişim kanallarının sayıca çoğalması ve iletişim araçlarının çokluğu anlamına gelir. Bu da eşgüdüm sorunları yaratabilir (83).

Örgütsel büyüklük, görevlerin büyüklüğü ve iş gücünün büyüklüğü ile ölçülebilir. Görevlerin büyüklüğü; kaynakların büyüklüğü ve çıktı yada hizmet hacmine dayanarak belirlenebilir (21).

1.1.7.2.4. İşlerin Bağımlılığı

Organizasyon yapısının başarısı kişilerin ve grupların uyumlu çalışmasına bağlıdır. Birbirine bağlı işlerin çokluğu organizasyonlarda çatışma ortamı daha çabuk gerçekleşebilecektir (63).

1.1.7.2.5. Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Birden fazla bireyin ya da grubun aynı konuyla ilgilenmesi durumunda, işle ilgili konumda belirsizliğin giderilememesi yönetsel bir sorun olarak örgütsel çatışmaya yol açmaktadır (66).

Karmaşık yapılı örgütlerde birey ya da gruplar görevlerinde başarılı olmak amacıyla; gereken insan gücü, materyal ya da yeterli finansmanı sağlamak için sürekli mücadele içine girmektedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek ölçüde değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkmaktadır (98). Dolayısıyla burada önemli olan, örgütün belirsizlik ortamından uzak tutulması gerektiğidir (66).

1.1.7.2.6. Yöneticilik Tarzı

Yöneticilik tarzıyla ilgili çatışmalar, Koçel' e göre, karar verme süreci ve zamanın kullanılması gibi konularda yöneticiler ile astları arasındaki uyuşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Gereğinden fazla çalışan yöneticiler ile çalışma temposu düşük astlar arasındaki sorunlar bu tür çatışmalara örnek gösterilebilir (97). Yönetim tarzındaki farklılıklar nedeniyle çıkan çatışmalar, genellikle, gizli ve açık çatışmalar şeklinde kendini gösterir (9).

1.1.7.2.7. Ödül Sistemi

Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda yer alan iki ya da daha fazla kişi veya grup için farklı değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri kullanıldığında, çatışma kaçınılmaz olacaktır (10). Ayrıca, ödüllendirme sistemlerinin tüm bölümlerin ortak başarısı yerine, her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi yönünde oluşturulması da çatışmalara neden olabilir (10). Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini zayıflatacaktır (37).

1.1.7.2.8. Denetim Biçimi

Her kurumun belli bir amacı vardır ve bu amaçlara ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Bu verimliliği sağlayabilmek içinse çalışanların sürekli denetim altında olmaları gerekir. Elbette bu denetim işlemini yapmadan önce kaynağın nerede ve ne ölçüde kullanılacağına sınırları çizilmelidir. Bu tür denetimler yakın ve genel denetim biçimi olarak ikiye ayrılır.

Yapılan araştırmalarda; yakın denetim biçiminin, genel denetim biçimine nazaran, çatışmaya daha fazla neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (10).

1.1.7.2.9. Değişim

Örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişimlere açık olmasından doğan ve bu yenilik ve değişimlerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı, ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışmalardır (37).

Örgütteki değişim bireylere yeni roller yüklediği için, özellikle yaşlı kuşaklarda ve örgütsel yapıda, dirençle karşılaşılır. Yeni bilgi, tutum, yetenek ve yaklaşım gerektiren bu değişim süreci, bireyde kaygı ve gerilime yol açarak, bireyin rol çatışması yaşamasına neden olabilir (65).

1.1.7.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

İletişim insanların birbirleriyle ilişki kurmasını sağlayan araçtır ve çeşitli değişkenlerden olumsuz etkilenebilmektedir.

Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci, “anlamın bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi” şeklinde tanımlandığında; sosyal psikolojik anlamda çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir (63).

1.1.7.3.1. Anlam Güçlükleri

Belirli bir dili kullanmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu

iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış anlamalar nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (91).

Göndericinin bir kelimeye verdiği anlamla alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olursa, bireyler arasında yanlış anlaşılardan kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir (83).

1.1.7.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından, algılama ve beklentilerin farklılığından dolayı, bu örgütlerde sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Bu durum örgüt birimleri arasındaki sistem bütünlüğünü bozduğundan yaşanan uyumsuzluklar da insan ilişkilerini bozmakta, üretim hatalarına ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır (91).

İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanallardan bazılarındaki tahribatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi, kaynak ve alıcı arasında bir çatışmaya neden olur (10).

1.1.8. Çatışmanın Etkileri

Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma sürecinde yaşananların yararları ve zararları çatışmanın niteliğine, tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlara ilişkin toplumsal yargılara bağlı olarak değişebilir (58).

1.1.8.1. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumlu Etkiler

Örgüt içerisindeki çatışmalar sonucu mevcut sorunların neler olduğu, nelerden ve kimlerden kaynaklandığı ve bu sorunların nasıl çözülmesi gerektiğinin farkına varılır. Ayrıca örgüt üyelerinin faaliyetlerin planlaması için güdülenmesini ve soruna yoğunlaşmayı sağlar (59).

Başaran ve Gümüşeli' ye göre olumlu etkileri;

- Çatışma örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağını, can alıcı ögesini oluşturur.
- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak örgütün bütünlüşmesi sağlanabilir.
- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileşebilir.

- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaşlaştırabilir.
- Personeli güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
- Personelin görüşlerini genişletebilir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir, dostluğunu pekiştirebilir, kendilerini sınamalarına yol açabilir.
- Örgütün sorunlarının fark edilmesine, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir.
- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
- Personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.
- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir (61).

1.1.8.2. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumsuz Etkiler

Çatışma, etkili bir biçimde yönetilmediğinde, kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir (58).

Baysal'a göre çatışmanın ortaya koyduğu olumsuz sonuçlar ise şu şekilde sıralanabilir;

- Çatışma, çatışan tarafların her birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
- Çatışma; zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesini sağlar.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açar.
- Çatışma, morali ve tatmini olumsuz etkileyerek verimliliği düşürür.
- Çatışma, güven duygusunun kaybedilmesine neden olabilir (21).

1.2. İŞ DOYUMUYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

1.2.1. İş Doyumu

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyum kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyum ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir (90).

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş doyumunu çıkaracaktır (34).

Doyum, oldukça sübjektif bir kavramdır. Bunun nedeni doyumun bireyin bizzat kendisi tarafından hissedilen bir duygu olmasıdır. Dışarıdan gözlemleme olanağı oldukça sınırlıdır. Doyuma ulaşmış ulaşılmadığı yine, bu duyguyu yaşayan insanın dışı vurumu ile kendini gösterir (85).

İş doyumunu işin genel yapısı ile iş görenin gereksinimlerinin uyuşması sonucunda gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla iş yapısı ve kişinin gereksinimleri arasındaki uyumun derecesi iş doyumunu doğrudan etkilemektedir.

“İş doyumunu (tatmini), iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş doyumunu “kişinin iş deneyimlerinin sonunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu demek doğru olacaktır. İş tatmini genellikle iş görenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş, bireysel ihtiyaçları karşılamamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor demektir” (32).

İş doyumunu iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir (26). İş doyumunu, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur (69).

İş doyumunu “İş görenlerin gereksinmelerinin karşılanma dereceleri ile bu gereksinmelere verdikleri önem derecelerine ilişkin algılamaları arasındaki fark” (23, AKT: 44). “Bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir” (67).

İş doyumunu; bireyin işinden ve iş deneyiminden elde ettiği haz veya olumlu duygudur (67). İş görenin işinden duyduğu doyumun derecesi ise, duyduğu bu haz ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesine eşit olmaktadır (8).

Spector’ a göre iş doyumunu, basitçe, insanların işlerine ve işleriyle ilgili konular hakkındaki hissettiklerine ilişkin bir kavramdır. Genel olarak çalışanların işlerini sevmeleri ya da sevmemeleridir. İş doyumunu, davranışsal bir değişkendir ya da

işin değişik boyutları ile ilgili davranışsal tepkilerdir. İş doyumu, iş hakkındaki evrensel duyguları kapsar (47).

Criban (1972)'e göre iş doyumu, iş görenin toplam iş çevresinde örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (AKT: 40).

Sonuç olarak "iş doyumu; çalışan bir kişinin yaptığı iş ve iş ortamına ilişkin beklentileri ve bu beklentileri karşılama derecesine göre oluşan, olumlu/olumsuz tutumların tamamıdır." Bütün bu tanımlar göz önüne getirildiğinde doyumun günlük yaşamın ne kadar içinde olduğu anlaşılmaktadır (28).

1.2.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumu, örgüt yönetiminin örgütteki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olup, çalışanların işleri hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına açıklık kazandırmaktadır. Çalışanların sorunlarının anlaşılmasında iş doyumu önemli bir işleve sahiptir (26).

İş doyumuyla iş görenin aile ve toplum hayatı yakın ilişki içerisinde. İş doyumunun yetersiz olduğu durumlarda, hayat doyumu da düşük olacaktır (27).

Yüksek iş doyumu, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş doyumu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (26).

Düşük iş doyumunun etkisi bireyle sınırlı değildir. Doyumsuzluğun verdiği moral kaybı kişinin işten uzaklaşmasını ve buda bireyin ve kurumun performans ölçülerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda da bir zincirin halkaları gibi bu olumsuzluklar birbirini takip etmekte ve sağlıksız bir toplum yapısı ortaya çıkmaktadır.

1.2.3. İş Doyumu Kuramları

Araştırmalarda doyum ya da doyumsuzluğa yol açan gereksinimlere, güdülere eğilerek çeşitli güdülenme kuramları geliştirilmiştir. Örgüt içindeki

bireylerin davranışları ve iş doyumlarının incelenmesinde de güdülenme kuramlarından yararlanılmıştır (24).

1.2.3.1. Klasik Yaklaşımlar

1.2.3.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon konusunda en fazla kabul görmüş kuramlardan bir tanesi 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir (16).

Güdüleme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow' un geliştirdiği, günümüzde popülerliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren kuramdır (23).

“İnsanı (bireyi) isteyen (gereksinme duyan)” bir varlık olarak tanımlayan Maslow, “bütünleşmiş ve örgütlenmiş” bir yapı saydığı bireyin yine örgütlenmiş biçimde davrandığı (gereksinme ve davranışlarının aralarında ilişkili bir bütün oluşturduğu) görüşündedir (24).

Buradan hareketle, eğer yönetici çalışanın neye gereksinim duyduğunu anlayabilirse, çalışanın o ihtiyacını giderecek bir ortam hazırlama hususunda gerekli tutumu sergileyecektir.

İnsan gereksinimlerinin niteliklerine göre Maslow bu kuramı beş grupta incelemektedir (36).

İnsan ihtiyaçları hiyerarşisi şu şekildedir;

- Kişisel Doyum İhtiyaçları: Kişinin yaratıcı niteliklerini kullanabilmesi.
- Saygınlık İhtiyacı: Başarı, tanınma ve statü sahibi olma.
- Sosyal İhtiyaçlar: Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimseme.
- Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.
- Fizyolojik İhtiyaçlar (Yaşam ihtiyaçları): Hava, su, uyku, yiyecek, cinsiyet, barınma (73).



Şekil 1.4: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (73)

Fizyolojik İhtiyaçlar; Fizyolojik gereksinimler, güdülenme kuramında başlangıç noktası olarak kabul edilir ve fizyolojik dürtüler olarak adlandırılır (23).

Güvenlik İhtiyaçları; Tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlardır (53). Fiziksel ve ekonomik olmak üzere ikiye ayrılır. Fiziksel güvenlik çalışma ortamıyla alakalı, ekonomik güvenlik ise iş güvencesidir.

Sosyal İhtiyaçlar; Bir gruba ait olma, benimsenme, sevme, sevilme, arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlardır (53). İş gören bu ihtiyaçlardan dolayı bir tatmin yaşarsa işteki verimi artacak dolayısıyla bu durum kuruma fayda sağlayacaktır.

Saygınlık İhtiyaçları; Takdir ve saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü arttırma durumlarıdır (36). Maslow' a göre saygınlık düzeyi, öz saygıyı ve diğerlerinden saygıyı içermektedir (69).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; Öz-gerçekleştirme gereksiniminin tam anlamı ile doyumunu imkânsızdır (23). Çünkü birey kapasitesini arttırdıkça kendini gerçekleştirme durumunu da arttırmaktadır (36).

1.2.3.1.2. Çift Etmen Kuramı

Herzberg'in (1959) geliştirdiği bu kurama göre çalışanlar başarı kazanma, takdir edilme, insanlara yararlı olma gibi psikolojik gereksinmelerinin karşılandığı

durumlarda olumlu duygular hissettiklerini belirtmişlerdir. Buna karşılık işyeri koşullarının kötülüğü, verilen ücretin azlığı gibi hijyen faktörleri olarak adlandırılan durumlarda olumsuz duygulardan söz etmişlerdir (6). Herzberg' de tıpkı Maslow ve Alderfer gibi, motivasyonunun temelinde yine gereksinimlerin olduğunu savunmuştur (42).

Herzberg çalışan personelin tutum ve davranışlarını, bununla birlikte işlerindeki başarılarını etkileyen bu gereksinimleri iki grupta incelemiştir. Bunlar; özendirici (motivasyon) faktörler ve sağlık (hijyen) faktörleri olarak adlandırılabilir (42).



Şekil 1.5: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (42)

Sonuç olarak Herzberg'in Çift (İkili) Etmen Kuramında içsel etmenlerin çalışanların güdülerinde etkili olduğunu görüyoruz. Bununla birlikte etkin bir güdü sağlanabilmesi için bu etmenlerin harekete geçirilmesi fakat bu yapılırken dışsal etmenlerinde etkinliğinin unutulmaması gerekmektedir.

1.2.3.1.3. Gereksinimler Kuramı

D. Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (84).

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Başarma ihtiyacı

Mc. Clelland, insan ihtiyaçlarına sosyo-psikolojik yönden olduğu kadar toplumsal açıdan da yaklaşmış, insanların mesleklerinde en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duyguların altında başarı ihtiyacının saklı olduğunu savunmuştur (35).

Modelin temeli, üç temel güdünün; başarı, güç ve arkadaşlığın oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceğine dayanır. Bu modele göre sözü edilen üç gereksinim her insanda bulunur. Ancak yoğunluğu bireyden bireye farklılık arz eder (85).

1.2.3.1.4. ERG Kuramı

Alderfer' in ERG teorisi, insan gereksinimlerine örgütsel açıdan yaklaşmaktadır (85). Var oluş, İlgililik ve Büyüme (ERG) Kuramını bu kavramlar üzerine temellendirirken temel gereksinimleri kuramının adını oluşturan üç sınıfta toplamış ve Maslow' un Gereksinim Kuramı'nın bir alternatifini geliştirmiştir (95).

1. Varlık Gereksinimleri; Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, koruma ve fiziksel güvenlik gereksinimleri kapsar. Bir iş gören bu gereksinimleri ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir (23).

2. İlişki Gereksinimleri; Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsar. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir (23).

3. Gelişme Gereksinimleri; Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir (23). ERG teorisi üzerine çok fazla araştırma yapılmamıştır. Ancak davranış

bilimcilerin çoğunluğu, ERG teorisini, ihtiyaç kavramı üzerine, en yeni, en geçerli ve en fazla araştırmaya değer teori olarak benimsemişlerdir (40).



Şekil 1.6: Maslow ve Alderfer' in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki (41)

1.2.3.2. Bilişsel Kuramlar

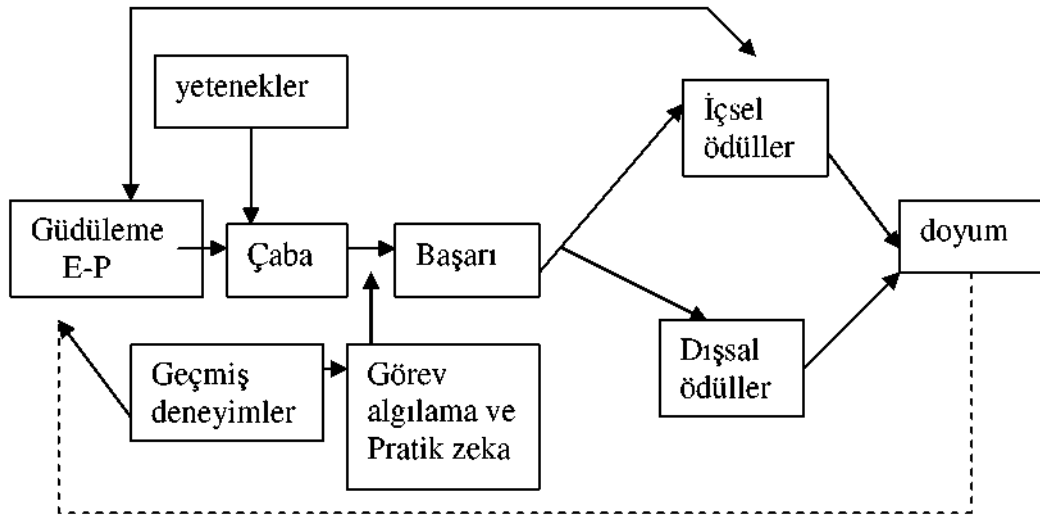
Bilişsel kuramlar, gereksinim kuramlarına karşı çıkmazlar, buna karşın güdülenmeye değişik bir açıdan bakarlar. Düşünme sürecinin güdülenme ile ilişkisi üzerinde durduklarından bu kavramlara süreç kuramları da denir (23).

1.2.3.2.1. Beklenti Kuramı

Süreç teorileri arasında en fazla sözü edilen beklenti teorisidir ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar (37).

Beklenti kuramı, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ulaşma olasılığını artıracığını, düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır (11).

Vroom, bireyin gerçekten hedeflediği konularda gerekli olan çabayı gösterirse ve başarılı olacağına inanırsa bunu gerçekleştirebileceğini ifade eder. Vroom, modelinde üç öge üzerinde durur (106).



şekil 1.7: Vroom' un Güdülemede Süreç Modeli (17)

1. *Beklenti*; Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir dl elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arsında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür (71).

2. *Valans ya da ekicilik*; Vroom valance (Amaç Değeri) kavramını belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimler olarak tanımlamıştır. Buna göre kişi x ve y gibi iki sonuç için herhangi birini bir diğerine tercih edecektir. Seçimi belirleyen kişinin bu iki sonuca yönelik arzusunun kuvveti arasındaki ilişkiye bağlıdır (43).

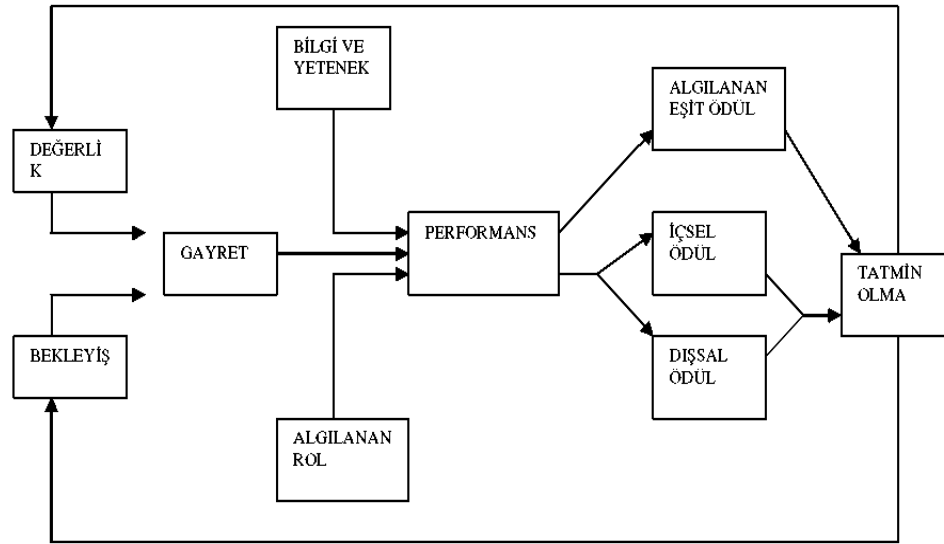
3. *Arasallık*; Bir bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesidir (6).

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir;

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır (71).

1.2.3.2.2. Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Porter-Lawler güdümün tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre, güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde birbirleriyle ilişkilidirler (71).



Şekil 1.8: Lawler-Porter Motivasyon Modeli (6)

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (37).

1.2.3.2.3. Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelendirmektedir. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü sembelleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir (56).

Adams, incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerini daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı getiren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu

karşılaştırmada bireylerin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları koydukları başarılarını göstermektedir (37).

İş görenlerin karşılaştırma yaptıkları ilgili kategoriler üçe ayrılır;

1. *Diğerleri;* Aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri ve arkadaşları komşuları ya da meslektaşları içerir. İş görenler ağızdan, gazete ve dergilerden yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğerlerinininkilerle karşılaştırırlar.

2. *Sistem;* Örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini göz önüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir.

3. *Kendisi;* Kişinin kendi girdi-çıktı oranlarını ifade eder. Bu kategori kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir (71).

1.2.3.2.4. Amaç Kuramı

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen bu model, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinin olduğunu öne sürer. Yazara göre; bir birey, bir iş ya da bir şeye başladığı zaman amacına ulaşımca kadar çalışır. Amaç modelinde niyet özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır (20).

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Burada algılama ve değerlendirme önemlidir. Bu kuram işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (71).

1.2.4. İş Doyumunun Bazı İş Kavramlarıyla İlişkisi

1.2.4.1. İş Doyumu ve Motivasyon

Güdü (motive), Latince “movere” den türetilmiştir. “Movere” harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak güdüyü davranışı amaca doğru harekete geçiren ve yönelten bir iş doyumunu olarak tanımlayabiliriz (11).

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme

kavramlarından yararlanılmaktadır. Bu nedenle işinde başarılı olmak için bireylerin güçlü şekilde güdülenmeleri, örgütsel kültüründe güdülemeye destekleyici olması gerektiği söylenebilir (50).

1.2.4.2. İş Doyumu ve Moral

Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup içinde kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz (37).

Lowler, iş doyumu ile moral kavramları arasında iki küçük farklılık olduğunu belirtmiştir. Birincisi; iş doyumu daha çok geçmişe ve şimdiki duruma, moral ise geleceğe yöneliktir. İkincisi ise, iş doyumu başkalarından etkilenmekte ama bireye özgü olmaktadır. Moral ise çoğunlukla örgütte bulunmakla elde edilmektedir (14).

Bir başka deyişle “moral” tıpkı sağlık kavramı gibi iş görenin örgüt içerisinde tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. Moral bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer diye tanımlanabilir.

Kuvvetli bir moral duygusu için;

- 1- Birlik, beraberlik ruhu,
- 2- Direngenlik ve vazgeçmeme arzusu,
- 3- Canlılık ve hareketlilik,
- 4- Tatminsizlik ve hayal kırıklığına karşı direnme,
- 5- Amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık olmalıdır. (47).

Elbette ki yüksek bir moralde güç alan çalışandan elde edilen verimle düşük bir moralin etkisiyle motivasyon kaybına uğramış güçsüz bir çalışandan elde edilen verim eşdeğer olamaz. Dolayısıyla moral iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden sayılmaktadır.

1.2.4.3. İş Doyumu ve Başarı (Performans)

Başarıyı bir amacın meyvesi olarak görebiliriz. Çünkü amaç olmadan başarıya ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bir çalışanın başarılı olma isteği onu işine karşı motive etmesini sağlayacak ve bu da onun performansına etki edecektir.

“Başarılı olma, özellikle öz gerçekleştirme basamağına gelmiş iş görenleri yüksek verime güdümlenebilmektedir”(8, AKT: 47). İş doyumunun başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Yani, "iş tatmini başarıyı arttırır" demek yerine, “tatmin başarı doğurur” demek daha doğru olacaktır. Başarı ile tatmin arasındaki gerçek ilişki, üstün başarının tatmini arttırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıdığıdır (34).

Sonuç olarak tatmin ve başarı birbirinden ayrı ama yakından ilişkili iki kavramdır. İş tatmini ise tek başına performans için bir gösterge değildir. Ama uygun bir ödüllendirme hem iş tatminine hem de başarıya yol açmaktadır (35).

1.2.4.4. İş Doyumu ve Verimlilik

Belki de sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım, tatmin ve verimliliğin birbirini etkileyen bir dairesel ilişki içerisinde olduğudur. Yüksek çaba, etkin iş başarımına yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içerisinde doyumda artış sağlar. Bu modeli kullanarak, etkin önderlik sağlandığı takdirde, yüksek iş tatmininin verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir (14). İş tatmini genellikle verimliliğe neden olmaktan çok onun bir sonucudur (26).

Sonuç olarak iş tatmini için verimlilik tek gösterge olmamakla beraber, verimli çalışan bir ortamın iş tatmini için gerekli şartları sağlamış olduğu söylenebilir (106).

1.2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu durağan bir olgu değildir. Kişi kendisinden ve/veya çevresinden kaynaklanan faktörlerden etkilenebilmekte ve bunun sonucunda doyum ve doyumсузлук meydana gelebilmektedir. Buna bağlı olarak bu faktörleri bireysel ve çevresel olmak üzere iki grupta sınıflandırabiliriz.

1.2.5.1. Bireysel Faktörler

İş görenin işinden beklentileri öncelikle kendi kişisel özellikleri ile ilgilidir. Temel kişilik özellikleri, bireyin iş ve iş çevresinden beklentilerinin nitelik ve nicelik bakımından öncelikli belirleyicisidir (2).

Günümüze kadar geliştirilen farklı tanım ve kuramlarda bireyin gereksinimleri, işten beklentileri ve iş değerleri gibi öğeleri ile bunların işinde karşılanmalarına ilişkin algılamaları iş doyumunun belirleyicileri olarak ele

alınmaktadır. Bu belirleyici ögeler çalışanların bireysel özelliklerine göre değişebilen ögelerdir (106).

Buna bağlı olarak bu özellikleri yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem olarak sınıflandırabiliriz.

1.2.5.1.1. Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir (22). Yaş arttıkça doyum artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır (26). Buradan hareketle yaş ile doyum arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

1.2.5.1.2. Kıdem

İş görenlerin hizmet yılları arttıkça iş doyumunun buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni; uzun yıllar aynı işi yaparak daha fazla deneyim kazanan ve adeta işle bütünleşen iş görenlerin işlerine karşı uyumları fazla olacağından daha fazla doyuma ulaşacakları, buna karşılık daha fazla ücret ve yükselme beklentisi içinde bulunan genç iş görenlerin ise yaşlı iş görenlere göre daha az doyuma ulaşabilecekleri düşüncesidir (25). Aynı alanda ve/veya aynı örgütte daha fazla görev yapan iş görenin iş doyumunun da yüksek olduğu belirtilmektedir. Buradan hareketle, iş doyumuyla kıdem arasında bir ilişkiden söz edilebilir. Dolayısıyla kıdem iş doyumuna etki eden bir faktördür.

1.2.5.1.3. Cinsiyet

Yapılan araştırmalara göre kadın çalışanlar için sosyal faktörlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken, erkek çalışanlar işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı elde etmek ve bu fırsatları kullanmakta daha istekli davranmaktadırlar (6).

İş doyum düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişkide kadın iş görenlerin, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkek iş görenlerden daha kolaylıkla iş doyumunu sağladıkları, yani benzer koşullarda kadın iş görenlerin iş doyumunun, erkek iş görenlerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır (56).

1.2.5.1.4. Eğitim Düzeyi

Düşünce ve kültürel birikimleri farklı bireylerin, çalışma değerlerinin farklı ve beklentilerinin yüksek olduğu söylenebilir (56). Eğitim düzeyi yüksek olan personelin beklentilerinin de yüksek olduğu ve bu nedenle de beklentilerinin karşılanamadığı görülmektedir. Bütün bunların sonunda doyumsuzluk kaçınılmaz olmaktadır.

1.2.5.2. Örgütsel/Çevresel Etmenler

İş görenin işinden tatmin olmasında etkili olan etmenler arasında işin genel görünümü, iş görene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu etmenler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. İş tatminini, birbirleriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş görenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi etmenle oluşturduğu tutumların bir bakıma birleşmesi, iş tatmini olarak ortaya çıkar (34).

1.2.5.2.1. Yönetim Biçimi

İş doyumunu amirin iş görenler karşısındaki tutumuyla ilgili olup, amirin iş görene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler iş görenin yaptığı işte doyuma ulaşmasına neden olmaktadır (14).

Liderlik ve yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkilidir. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş doyumlarını artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş doyumunu önemli oranda artırmaktadır (113). Örgüt yönetimi ve amirin yapacağı gözetim faaliyetlerinde iş görenler arasında, hoşnutsuzluk ya da işbirliği yaratmaya elverişli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, tüm yöneticilerin iş görenler üzerinde hakça, dikkatli ve sürekli bir gözetim uygulaması, hoşnutsuzlukları ortadan kaldıracak ve örgütsel planların başarıyla uygulanmasını sağlayabilecektir (37).

1.2.5.2.2. Çalışma Olanakları

Fiziksel şartların ağırlığı iş tatminsizliğine neden olurken, işin zihinsel olarak zor olması, herkes tarafından başarılamayan görevleri iş görenlerin kişiliğine bağlı

olarak iş tatmini sağlayabilmektedir (2). Çalışanlar yaptıkları işin ya kendileri açısından ya da diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler. İşinden sıkılmış bir birey çoğunlukla iyi bir çalışan olamaz (50).

1.2.5.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları

“İş doyumu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir” (33, AKT: 95).

Çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme imkânları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüzeleşecek mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle çalışanlar daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir, ilerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların, çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde; yükselme, işyerinde bir teşvik aracıdır (37).

1.2.5.2.4. İş Arkadaşları

Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması iş görene doyum sağlamaktadır (8).

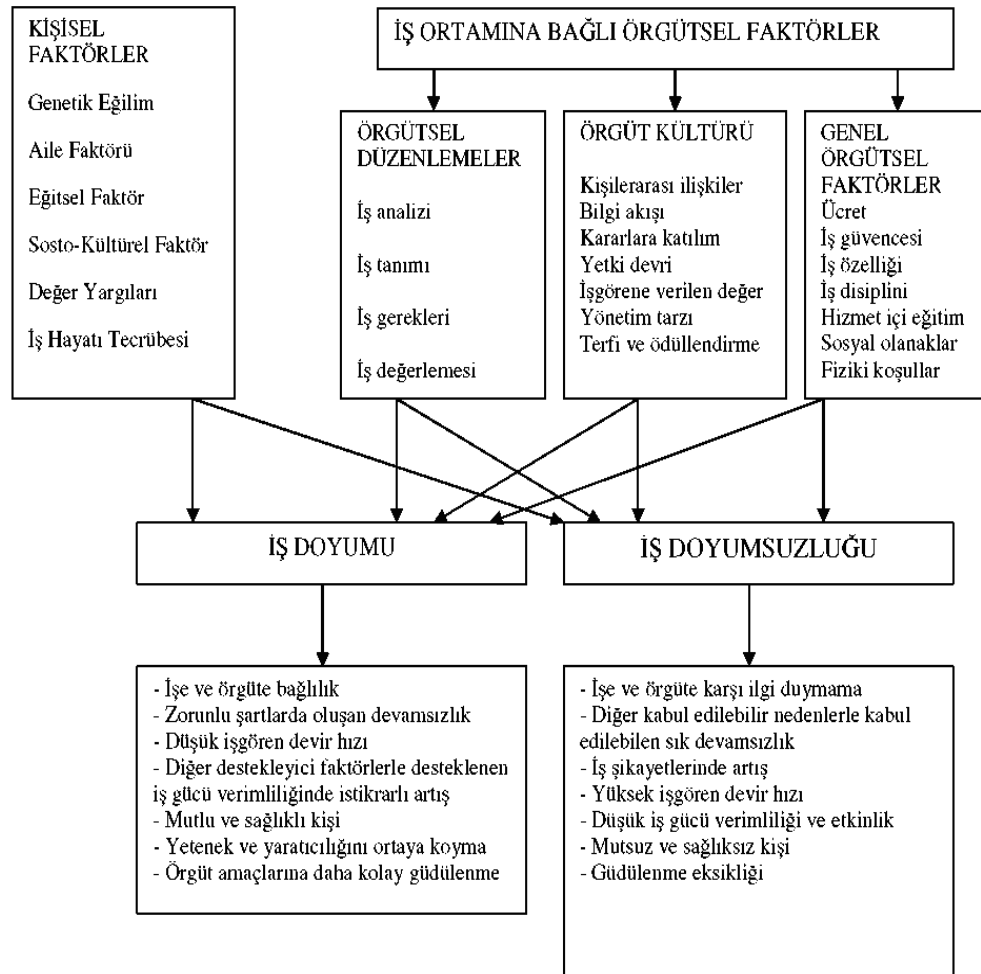
1.2.5.2.5. Fiziksel Ortam

İşin fiziksel şartları bir iş doyumu nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (33).

1.2.5.2.6. Ücret

İşletmenin kuruluş amacıyla iş görenlerin çalışma nedeni, genellikle ekonomik temele dayanır. Girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak, kendi çıkarlarını maksimize etmek iken iş göreni çalışmaya iten en güçlü neden ise,

yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (84). Alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir (90). Yeterli bir ücret, çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz ücret ise, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar (50).



Şekil 1.9: İş Doyumunu Etkileyen Faktörler ve Etkileri (4)

1.2.6. İş Doyumsuzluğunun Etkileri

İş doyumuna bağlı olarak ortaya çıkan doyum ya da doyumsuzluk, pek tabii ki çalışan personelin tavır ve davranışları üzerinde de farklı etkiler bırakabilmektedir.

İş doyumunu yüksekliğinin iş gören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve

uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir (34). “Bir örgütte işlerin iyi gitmediğine en önemli kanıt, iş doyumunun düşmesidir. İş doyumumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arasında yer alır” (25, AKT: 47).

İş görenlerin işlerinden hoşnut olmaları olumlu beşeri ilişkilere ve dolayısıyla örgütsel etkinliğe yol açarken, iş doyumumsuzluğu duygusu da bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (14).

1.2.6.1. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Etkileri

1.2.6.1.1. Devamsızlık

Örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, iş görenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada, iş görenin yıllık tatil ve belli işe bir mazeret nedeniyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır (37).

İş doyumunun çalışanlara etkilerinden en önemlisi olarak görülen devamsızlık kavramının aslında iki tarafa, hem çalışanlara, hem de örgüte etki eden bir yönü bulunmaktadır. Çünkü devamsızlık, örgüt açısından verimlilik, kârlılık, yüksek eğitim ve işe alıştırma giderleri gibi etmenlere neden olurken, çalışanlar açısından ise arkadaşlık ilişkilerinin zayıf olması ve çalışanların morallerine etkisi olan bir etmenddir (39).

Devamsızlık (geçici kaçış), doyumumsuzluğunu ifade edecek bir iş gören için en kolay ve en az sancılı yol olabilir (14). Devamsızlık, hem örgütün üretim gücünü, hizmetini azaltan hem de işyerindeki ilişkileri olumsuz olarak gerginleştiren bir olgudur. Her iki durumda bir örgüt için hiç istenilmeyen durumlardır (85).

1.2.6.1.2. İş Gücü Devri

Doyumsuzluğun en belirgin sonuçlarından biri olmakla birlikte genellikle işten kaçma şeklinde kendini gösterir.

İş gücü devri, bireylerde gelecek kaygısı, daha iyi bir iş bulabilme isteği gibi endişeler yaratırken, örgütler açısından ise işe alma, eğitim, işe alıştırma ile ilgili maliyetleri yüklenmek zorunda bırakabilmektedir (39).

Çalışanların işlerinden hoşnutsuzluk duyduklarını ortaya koyan kuvvetli bir gösterge olan personel devri, başka örgütlerde daha uygun iş olanaklarının bulunması

ve bu örgütlere geçiş kolaylığı gibi örgüt dışındaki seçeneklere de bağlı olabilmektedir (85). İş doyumunu ne kadar yüksek olursa, iş görenin işten ayrılma olasılığı da o kadar az olmaktadır (14).

1.2.6.1.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma iş görenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir. Örgütte yabancılaşan iş gören, işine devam etse bile kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir, iş görenin yabancılaşması, görevi ve üyesi bulunduğu kümeye ve kendi özüne karşı olabilmektedir. Örgüte yabancılaşan iş gören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan iş gören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (8). Bunun önüne geçilebilmesi için doyumsuzluğun nedenleri saptanmalı ve iş görenlerin iş ortamına adaptasyonu yeniden sağlanmalıdır.

1.2.6.2. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Etkileri

1.2.6.2.1. Bireyin İş Dışı Tutumlarına Etkisi

İş yaşamın bir parçasıdır. İş ve yaşam arasındaki ilişkiden hareketle iş doyumunun, yaşamdan elde edilecek doyumunu etkileyeceği açıktır. Komhauser, bu konuda iki denence geliştirdi: a) “Spillover” denencesi, bir etkenin diğerini aynı yönde etkilediğini gösterirken, b) “Compensatory” denencesi, iş doyumunun, yaşamın diğer yönlerinden sağlanan doyumla telafi edilebileceğini ifade eder. Bunun dışında iş doyumunu bireyin kendini algılamasını da etkilemektedir (3).

1.2.6.2.2. Bireye Fiziksel ve Ruhsal Etkileri

İş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. Bazen iş görenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş doyumunu ile birleşerek kişiyi yıkmaktadır. İş doyumunu bazen kişinin hayatında kısır döngüler yaratır. Baş ağrısı, yorgunluk gibi semptomlar oluşturur (34).

1.3. ALANLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

1.3.1. Çatışma Yönetimiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

1.3.1.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Keenan (1985), tarafından yapılan araştırmada, öğretmen ve okul müdürleri tarafından algılanan örgüt iklimi ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonunda çatışma yönetimi stillerinden yalnızca tümleştirme (problem çözme) stili ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmış, diğer çatışma yönetim stilleri ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir (60).

Hadfield ve diğ. (1995), tarafından yapılan araştırmada, çeşitli örgütlerde yöneticilik yapan ve üç Amerikan üniversitesinin liderlik enstitülerinin programına katılan 66'sı erkek ve 59'u kadın olmak üzere toplam 125 yöneticinin çatışma yönetimi stilleri ile çatışma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu çalışmada Rahim tarafından geliştirilen ROCI-I ve ROCI-II envanteri kullanılmıştır. Araştırma sonunda, astların üstleriyle yaşadıkları çatışmalarda yüksek düzeyde ödün verme stilini kullandıkları, ayrıca bu stili düşük düzeyde kullananların yüksek düzeyde kullananlara oranla daha az bireysel çatışma yaşadıkları saptanmıştır. Aynı çalışmada bütüncü yaklaşım ile zorlayıcı yaklaşımın birlikte kullanımının astlarla üstler arasındaki çatışmayı azalttığı vurgulanmaktadır (54).

Brewer ve diğ. (2002), "Gender Role Organizational Status and Conflict Management Styles" isimli çalışmalarında, cinsiyet değişkenine göre, erkeklerin çatışma yönetim stillerinden hükmetme stilini kadınlara oranla daha fazla kullandıklarını saptamışlardır (15).

Hignite ve diğ. (2002), lisans öğrencilerinin çatışma çözme stillerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya 170'i erkek 55'i bayan olmak üzere toplam 225 lisans öğrencisi katılmıştır. Bu araştırmada Thomas Klimann' in "Çatışma Tarzı Envanteri" kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, yaş ve cinsiyet değişkenleri ile çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. 23 ve üzeri yaş grubundaki öğrencilerin, 18-22 yaş grubunda yer alan öğrencilere oranla çatışma stillerinden hükmetme stilini daha fazla kullandıkları belirtilmiştir. Aynı çalışmada kız öğrencilerin iş birliği stilini erkeklere

oranla daha fazla kullandığı saptanmıştır. Ayrıca 18–22 yaş grubundaki kız öğrencilerin, aynı yaş grubundaki erkek öğrencilere oranla daha az kaçınma eğilimi gösterdikleri de çalışmadan elde edilen bulgular arasında (55).

Rahim (2004), 398 yönetici ve 1.116 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında, problem çözme stratejileri ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki, grup-içi çatışma ile iş performansı arasında ise negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı ve grup-içi çatışma arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığı hipotezinin desteklendiği belirtilmiştir (81).

Song (2005), tarafından yapılan çalışmada, hükmetme, kaçınma ve çözüm olarak sınıflandırılan çatışma yönetim stillerinin, kültür, kıdem ve çalışanın iş pozisyonu gibi değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada Putman ve Wilson'un ‘‘Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği (OCCI)’’ kullanılmıştır. Araştırmaya 240’ı Koreli, 261’i Amerikalı olmak üzere toplam 501 kişi katılmıştır. Araştırma sonunda Koreli ve Amerikalı çalışanların, çatışma yönetim stili olarak en fazla çözüm stilini kullandıkları, bunu hükmetme stilinin takip ettiği saptanmıştır. Ayrıca hem Amerikalı hem de Koreli çalışanların, çatışma yönetiminde çözüm stratejisini üstlerine oranla astları ile daha çok, hükmetme stratejisini ise astlarına oranla üstleri ile daha az kullandıklarını belirlemiş, hükmetme strateji kullanımının ise Korelilerde kıdem ile doğru orantılı olarak arttığı, Amerikalılarda ise azaldığı saptanmıştır (92).

1.3.1.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Gümüseli (1994), ‘‘İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri’’ adlı çalışmasında, okul müdürlerinin öğretmenler arasında çıkan çatışmaları yönetmede tümleştirme (problem çözme) ve uzlaşma stilini çoğunlukla kullandıklarını saptamıştır (48).

Ural (1997), yaptığı çalışmada Bolu İli’nde 1996–97 eğitim-öğretim yılında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmalarda problem çözme ve uzlaşma stillerini daha çok kullandıkları ifade edilmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmalarda hükmetme stilini hiç kullanmadıkları saptanmıştır (108).

Gümüseli (2001), ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Öğretmenlere göre ilköğretim okulu müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmayı yönetmede en çok kaçınma stilini kullanmaktadırlar. Bunu takiben hükmetme stilini kullandıkları saptanırken, en az kullanılan stil ödün verme stolidir. Yaş değişkeni ile öğretmenlerin çatışma yönetimi stili algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma esnasında yaşları yüksek olanlara düşük olanlara oranla daha fazla ödün verme eğiliminde olduklarını algıladıkları vurgulanmıştır. Aynı çalışmada kıdem değişkeni ile öğretmenlerin çatışma yönetimi stili algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin mesleğe yeni başlayanlara karşı kaçınma stilini diğerlerine oranla daha çok kullandığı ifade edilmiştir. Çalışma sonunda, okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma gibi çatışma yönetim stillerinin, öğretmenlerin iş doyumları üzerine kısmen de olsa olumlu etkisinin olduğu fakat hükmetme stilinin iş doyum düzeyini olumsuz etkilediği saptanmıştır (49).

Karcioğlu ve Yakupoğulları (2001), araştırmalarında, Atatürk Üniversitesi'ne bağlı Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarında örgütsel çatışma düzeyi, çatışma kaynakları ve çözüm uygulamalarının tespitini amaçlamışlardır. Çalışma, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle anlaşmazlık yaşadıklarını, ücret ve imkânlar konusunda ise tatminsiz olduklarını ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmada, yöneticilerin çatışmayı çözümlerken iki tarafın da görüşünü alma yoluna gittikleri, bireylerin ise birebir görüşme yöntemiyle sorunları çözme yoluna gittikleri sonucuna varılmıştır (57).

Bulut (2005), araştırmasında, GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, yöneticileri ile aralarında çatışma çıkması durumunda algıladıkları çatışma yönetimi ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonunda, iş görenlerin yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden problem çözme, hükmetme ve kaçınma stillerini daha fazla tercih ettikleri saptanmış, eğitim durumu, yaş ve hizmet yılı değişkenleri ile çatışma yönetim stilleri arasında

anlamli bir iliŒki olduğu saptanmıŒtır. Aynı alıŒmada mesleki kıdem ve cinsiyet deĐiŒkenleri ile atıŒma yönetim stilleri arasında ise anlamli bir iliŒki saptanmamıŒtır. Ayrıca atıŒma yönetimi ve iŒ doyumunu arasındaki iliŒkinin de incelendiği bu alıŒmanın sonunda, iŒ doyumunu boyutlarından olan iŒ arkadaŒları boyutu hari, atıŒma stilleri ile diğer tüm boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamli bir iliŒki olduğu sonucuna varılmıŒtır (17).

Ülkemizde Genlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde alıŒan spor uzmanlarının grŒleriyle yönetsel sorunlarının belirlenmesinin amalandığı yüksek lisans tez alıŒmasında, alıŒanların yönetim biimi, yükselme olanakları, kiŒisel iletiŒim, ücret ve alıŒma olanakları konusunda sorun yaŒadıkları ortaya konulmuŒtur (64).

Mirzeoğlu (2005), yaptığı alıŒmasında, yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin atıŒma yönetiminde öncelikli olarak, problem zme, uzlaŒma, ödün verme, kaınma ve hükmetme stillerini kullandıklarını, problem zme ve uzlaŒma stilleri hakkında Ğretim elemanlarının grŒleri ile yönetici grŒleri arasında anlamli bir fark olduğunu saptamıŒtır (72).

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005), alıŒmalarında, yöneticilerin atıŒma yönetimi stillerini belirlemeyi amalamıŒlardır. Bu alıŒma kapsamında, uzlaŒma ve kaınma gibi yönetim stillerinin personelin cinsiyetine göre farklılık gösterdiği anlaŒılmaktadır (93).

ağlayan (2006), yüksek lisans tez alıŒmasında, alıŒanların kendi aralarında aık bir Œekilde iletiŒim kurabildikleri ve ortak bir zm üretebildiklerini vurgulamıŒ, ayrıca alıŒanların yöneticileriyle de iletiŒim kurabildiklerini dŒndklerini fakat sorunlar hakkında konuŒmaktan kaındıklarını ve atıŒmaya girmekten uzak durduklarını belirtmiŒtir (21).

Günbayı ve Karahan (2006), yaptıkları alıŒmada, sınıf ve branŒ Ğretmenlerinin atıŒmaların yönetiminde kullandıkları stillerin cinsiyete göre anlamli bir farklılık göstermediği ancak diğer alt deĐiŒkenler incelendiğinde, yaŒ ve kıdemce üst gruplarda yer alan öğretmenlerin, tmleŒtirme, kaınma, ödün verme ve uzlaŒma stillerini daha ok kullandıkları sonucuna varılmıŒlardır (51).

Kılıç (2006), araştırmasında, özel ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerin en çok tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve uzlaşma stillerini, en az ise hükmetme stilini kullandıkları sonucuna varmıştır (61).

Seval (2006), araştırmasında, yöneticilerin çatışmayı yok etmeye çalışmaktan ziyade çatışmayı yönetme tarzını benimsemeleri gerektiği sonucuna varmış, iyi analiz edilmeden yok edilmeye çalışılan bir çatışmanın, kısa bir süre için giderilse de daha sonra çok daha şiddetli bir şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmiştir (89).

Şentürk (2006), araştırmayla, ilköğretim okullarında öğretim personeli arasında yaşanan çatışma türlerini ortaya koymaya ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonunda, yöneticilerin çatışmayı çözmek için sırasıyla, tümleştirme, ödün verme, hükmetme-üstünlük kurma, uzlaşma ve kaçınma yöntemlerini uyguladıkları sonucuna varılmıştır (99).

Şendur (2006), "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, örgütlerde hangi tür çatışmalar olabileceği ve bunun temelinde yatan sebeplerin neler olduğunu incelemiş ve var olan potansiyel çatışmaların çözüm yöntemlerini somuta indirgemek istemiştir. Araştırma sonunda, Türkiye’de orta ölçekli birçok örgütte çatışmaların yaşandığı ve birçoğunda çatışmanın yönetimi ve analizi konusunun anlaşılmadığı ve bu sebepten ötürü soruna uygun çözüm yollarının örgüt menfaatine kullanılabilmeleri için gerekli donanımın olmadığı sonucuna varılmıştır (98).

Uysal (2006), çalışmasında, çatışma çözme eğitim programının etkinliğini test etmeyi amaçlamış ve programı uyguladığı gruptaki öğrencilerin, programın uygulanmadığı öğrencilere oranla çatışma çözme beceri düzeylerinde artış olduğunu saptamıştır (109).

Yazıcı ve Sunay (2006), çalışmalarında, Türkiye’de GSGM’ ye bağlı tüm amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin personeliyle olan çatışmalarını yönetmede hangi çatışma stilini kullandıklarını belirlemeyi amaçlamışlar ve araştırma sonucunda yöneticilerin ve personelin, çatışma durumunda genellikle problem çözme ve uzlaşma stilini kullandıklarını ortaya koymuşlardır (112).

Aşcıoğlu (2007), "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" adlı çalışmasında, hastane personelinin yaşadığı çatışma nedenlerini ve kullanılan çatışma yönetim stillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonunda, hastane personelinin yaşadığı çatışmaların nedenleri ile çatışma yönetim stilleri arasında ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, demografik değişkenlerle kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır (5).

Oğuz (2007), yüksek lisans tez çalışması sonucunda, çatışma yönetim stilleri ile okul büyüklüğü, eğitim durumu, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri arasında ve yöneticilik kıdemi değişkeni açısından anlamlı farklılıklar olduğunu saptamıştır (74).

Sarometova (2007), yaptığı çalışmada, çatışmanın performans üzerine etkisinin, çatışmanın tipine, takımda çatışmayı teşvik eden etmenlerin olup olmayışına, takım üyeleri arasındaki ortak değer düzeylerine ve çatışmanın diğer çatışma tiplerine oranı gibi etmenlere bağlı olduğunu savunmuştur (86).

Sütlü (2007), çalışmasında, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların personel üzerine etkilerini, iş tutumları, motivasyon ve stres düzeylerini nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma sonunda elde edilen bulgulardan biri, çatışmanın iş doyum düzeyini artırıcı etkiye sahip olduğudur. Fakat çatışmanın iyi yönetilmediği takdirde, personel üzerinde strese bağlı olarak motivasyon kaybı yaşattığı, işe ve kuruma ilgiyi azalttığı ve bununla beraber iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır (96).

Dursun (2008), araştırmasında, Kocaeli Bölgesi'nde yer alan tüm kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin çatışma nedenleri ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Yöneticilerin kurumlarında yapısal nedenlere bağlı çatışmaları, iletişim ve işbirliğine bağlı çatışmalardan daha yüksek oranda yaşadıkları saptanmıştır. Ayrıca hemşirelerin, çatışma yönetim stillerinden hükmetme stilini öncelikli olarak benimsediklerini, bunu sırası ile bütünleştirme, uzlaşma, uyma ve kaçınma stillerinin izlediğini saptamıştır (30).

2008 yılında yapılan bir diğer çalışmada, lisans öğrencilerinin yaşadıkları çatışma türleri ve çatışma yönetim stillerini belirlenerek, öğrencilerin kullandıkları

çatışma türleri ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Öğrencilerin çatışmaları yönetmede çoğu zaman demokratik çözüm yolunu izledikleri, ayrıca çok az seviyede kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıkları saptanmıştır. Ayrıca çatışma yönetim stillerinden hükmetme stili ile cinsiyet ve öğretim türü arasında pozitif, kaçınma stili ile yerleşim birimi arasındaysa negatif bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte çatışma türleri ile demokratik çözüm stili arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır (76).

Şamdan (2008), yaptığı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, eğitim durumuna göre, yöneticilerin aralarında farklı yönetim anlayışına sahip olmalarından dolayı çatışma yaşadıkları saptanmıştır. Bununla birlikte deneklerin, kurumlarındaki hizmet yılı değişkenine göre, çatışmanın çözümünde işletme yapısında iyileştirme yapılması gerektiği, böylece uyuşmazlık halinin çözümüne katkı sağlanabileceği yolunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır (97).

Erkuş ve Tabak'ın (2009), gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre, beş faktör kişilik özellikleri ile bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda çalışmada, uyumluluk kişilik özelliği ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen yönetim tarzları arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır (38).

Özdaşlı ve Alparslan (2009), yaptıkları çalışma sonunda, Türk işletmelerinin yöneticilerinin etkileşimci yaklaşıma, kamu örgütlerinin yöneticilerinin ise geleneksel yaklaşıma daha yakın oldukları sonucuna varılmıştır. Aynı çalışmada Türk yöneticilerinin çözüm safhasında her iki tarafından görüşünü alma tarzını benimsedikleri görülmektedir (77).

Şirin ve Yetim (2009), yaptıkları çalışmada, yöneticilerin algılarına göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri sırasıyla; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme olduğu saptanmıştır. Akademisyenlerin algılarına göre ise okul müdürlerince tercih edilen çatışma yönetim stratejileri, tümleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme olarak sıralanmıştır. Bununla birlikte çalışma sonunda okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma dereceleri, yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre, kaçınma stratejisinde

anlamli farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmış, diğer stillerde ise anlamli farklılık gösterdiği saptanmıştır (102).

Demir (2010), yaptığı araştırmada, konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma yönetimde yöneticilerin duygusal zekâ yetenek ve yeterliliklerinin kullanılması ve bunların iş görenler tarafından algılanmasına yönelik değerlendirmelerin sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu bağlamda çalışmaya göre, yöneticilerin personelin bakışıyla olayları değerlendirmesi suretiyle empati yapmasının, örgüt yönetiminde avantaj sağlayacağı vurgulanmıştır. Böylece çatışma çıkabileceğinin anlaşılmasından itibaren, gerek yönetici gerekse iş görenlere başarılı olma şansı doğacağı vurgulanmıştır (29).

Yaman ve Türker (2011), yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerinden en fazla tümleştirme stilini kullandıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca bulgular incelendiğinde en az kullanılan çatışma yönetim stratejisinin hükmetme olduğu görölmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin uyma stratejisi ile görev süresi ve yaş değerşkeni arasında anlamli bir farklılık olduğu vurgulanmıştır (111).

1.3.2. İş Doyumuyla İlgili Yapılan Araştırmalar

1.3.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Burris (1983), çalışmasında, öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden yüksek olması durumunda, doyumsuzluğunun meydana geldiğini, öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde ise bu iki değerşken arasındaki etkileşimin çok az olduğunu saptamıştır. Burris çalışmasında, eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden yüksek olmasının tutumlar üzerinde etkili olacağını vurgulamıştır (19).

Greenreese ve diğ. (1991), araştırmalarında, Kuzey Florida ve Güney Georgia' da bulunan 85 okuldan toplam 229 beden eğitimi öğretmeni yer almıştır. Araştırma sonunda, öğretmenlerin yaş ve kıdem değerşkenleri ile iş doyumları arasında anlamli bir ilişkiye rastlanmamıştır (46).

Rabin ve Zenler (1992), İsrail'de 70'i kadın toplam 87 sosyal çalışma uzmanıyla yaptıkları çalışmada, hizmet süresi değerşkeni ile iş doyumunu arasında anlamli bir ilişki olduğunu saptamış, hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığına

dair bulgular elde etmişlerdir. Yine aynı çalışmada iş ortamında girişken bir tavır sergileyenlerin iş doyum düzeylerinin, aynı tavrı sergilemeyenlere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür (80).

Loscocco ve Bose (1998), Çin’de yaptıkları ve cinsiyet ile iş doyum arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, bayanların iş doyum düzeylerinin erkeklere oranla daha düşük olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmada bayanların iş doyumlarının daha çok ekonomik etkenlerle ilişkili olduğu belirtilirken, erkeklerin iş doyumlarının ise kişisel etmenlerden etkilendiği sonucu elde edilmiştir (68).

Oshagbemi (2000), “Gender Differences in The Job Satisfaction of Univercity Teachers” adlı çalışmasında, 1102 üniversite öğretmeni üzerine bir araştırma yapmış, bunların 554’ünü değerlendirmeye almıştır. Oshagbemi bu araştırmasında cinsiyet değişkeninin üniversite öğretmenlerinin iş doyumuna üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır (75).

1.3.2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Balcı (1985), “Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu” adlı çalışmasında, eğitim yöneticilerinin iş doyum düzeylerini saptamayı amaçlamıştır. Çalışma sonunda, deneklerin en yüksek doyumunu iş ve işin niteliğinden, en düşük doyumunu ise ücret etkeninden sağladığı saptanmıştır. Yine aynı çalışmada, ücret, gelişme ve yükselme olanakları ve çalışma koşulları ile çalışanların etkinliği arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir (7).

Çoknaz (1998), yaptığı çalışmada, takım ve bireysel spor antrenörlerinin iş doyumunu düzeylerini belirleyerek, çıkan sonuçlara göre antrenörlerin iş doyumunu düzeylerini olumsuz etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak ve genel gereksinim alanlarındaki sorunları tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonunda, bayan antrenörlerin gelişme ve yükselme, iş arkadaşları, çalışma olanakları, ücret ve personel alt boyutlarındaki iş doyumunu erkeklere oranla düşük bulunurken, erkeklerin ise yönetim biçimi alt boyutunda doyumsuzluk yaşadıkları saptanmıştır (24).

Gümüseli (2001), tarafından yapılan araştırmada kadın öğretmenlerin erkeklere oranla işlerinden daha fazla doyum yaşadığını saptamıştır. Genel anlamda ise öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olmadığı ifade edilmiştir. Çalışma sonunda, okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma gibi

çatışma yönetim stillerinin, öğretmenlerin iş doyumları üzerine kısmen de olsa olumlu etkisinin olduğu fakat hükmetme stili ile iş doyum arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bulgular hükmetme stilinin kullanımının iş doyumunu azalttığını göstermektedir (49).

Yalçın ve Chelladurai (2001), yaptıkları araştırmada, öğretmen-antrenörlerin iş doyumunu sonuçları incelendiğinde, bay ve bayan denekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı vurgulanmıştır. Bununla beraber, farklı spor branşlarında görev yapan antrenörlerin iş doyumları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Voleybol branşında antrenörlük yapan deneklerin, basketbol ve Amerikan futbolu branşlarında antrenörlük yapan öğretmen-antrenörlere oranla iş doyumlarının yüksek olduğu vurgulanmıştır. Buradan hareketle, bireysel farklılıklar ve öğretmenlik-antrenörlükde algılanan iş özellikleri, kişilerin antrenörlük ve öğretmenlik tercihlerini etkiler savına ulaşılmıştır (110).

Demir (2002), araştırmasında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan personelin iş doyum düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonunda, yaş arttıkça iş doyumunun da arttığı saptanmış, cinsiyet faktörüne göre tüm alt boyutlarda erkeklerin bayanlara oranla daha fazla doyum yaşadıkları belirlenmiştir. Aynı çalışmada, hizmet yılı değişkenine göre veriler incelendiğinde, 6–20 yılı arası çalışanların doyumlarının düşük bulunduğu vurgulanmıştır. Ayrıca ortaokul mezunlarının en yüksek iş doyumuna sahip olduğu görülmüştür (28).

Sun (2002), iş doyumunu üzerine bir uzmanlık tezi araştırması yapmıştır. Araştırma kapsamına dokuz iş doyum boyutu alınmıştır. En az doyum sağlanan boyutlar, yönetim, sosyal haklar, işin yapılma şekli ve çalışma olanakları olarak belirlenmiştir. Denetim, işin yapısı ve çalışma arkadaşları ile ilgili görüşlerin olumlu bulunduğu, iletişim boyutunda ise anlamlı bir fark bulunmadığı vurgulanmıştır (95).

Akner (2005), yüksek lisans tez çalışmasında, özel ve resmi okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgularda, özel okulda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin, devlet okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerine oranla iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada, kıdem ve

ücret değişkenlerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanırken, yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı bir fark saptanmamıştır (1).

Bulut (2005), "Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmasında, iş görenlerin en fazla iş doyumuna yönetim biçimi boyutunda ulaştıkları sonucuna varmıştır. Bu çalışmada, eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve hizmet yılı değişkenleri ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki bulunurken, cinsiyet değişkeniyle iş doyumunu arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Ayrıca çatışma yönetimi ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin de incelendiği bu çalışmanın sonunda, iş doyumunu boyutlarından olan iş arkadaşları boyutu hariç, çatışma stilleri ile diğer tüm boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (17).

Çetin ve diğ. (2005), çalışmaları sonunda, spor uzmanlarının gelir seviyeleri, yeteneklerini iş alanına aktaramama ve yükselme olanaklarının bulunmaması hususunda doyumsuzluk yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Aynı çalışmada spor uzmanlarının, işlerinin kendilerini meşgul etmesi, tek başına çalışma imkânlarının olması, toplumda saygın bir yer sahibi olduklarını görmeleri, amirlerinin kara verme yeteneklerinden memnun olmaları, kurum tarafından ekstra bir işe tabi tutulmamaları ve iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurabildikleri için hoşnut oldukları sonucuna varılmıştır (22).

Sevimli ve İşcan (2005), Erzurum'da çalışan 454 hekim üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları yaş, hizmet süresi ve işle ilgili düşünce gibi bireysel faktörlerle, statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı nedenlerin iş doyumunu etkilediği belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hekimlerin % 7.5' inin düşük, % 57.0' sinin orta, % 35.5' inin ise yüksek iş doyumunu yaşadığı belirtilmiştir. Aynı çalışmada, iş doyumunu ile yaş ve hizmet yılı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (90).

Aydın (2006), "Eğitim Kurumu Çalışanlarında İş Doyumu" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekte çalışma süresi, eğitim durumu ve özel ve resmi kurumlarda çalışıyor olmaları ile iş doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonunda, erkek öğretmenlerin bayanlara

oranla daha fazla doyumsuzluk yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin en çok, ücret ve terfi olanakları hususunda doyumsuzluk yaşadıkları saptanmıştır. Bu durumun özel okullarda daha az yaşandığı saptanmıştır. Aynı çalışmada, öğretmenlerin yönetim tarzı konusunda çoğunlukla herhangi bir doyumsuzluk yaşamadıkları saptanmıştır (6).

Becerikli (2006), araştırmasında, sosyo-drama ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulamamakla birlikte, sosyo-dramanın özellikle örgüt içinde çalışanların sorunlarının çözümünde önemli bir yeri olan halkla ilişkiler bilgi birikimi içinde önem arz ettiği vurgulanmıştır (12).

Ersoy (2006), toplumsal değerlerin iş doyumunu üzerine etkisini araştırdığı çalışmada, toplumsal değerlerin iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşmıştır (39).

Gülay (2006), araştırmasında, Kocaeli İli'nde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin, mesleklerinden orta düzeyde doyum sağladıklarını tespit etmiştir. Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu boyutları arasında en az doyumunu ekonomik şartlar boyutunda yaşadıkları vurgulanmıştır. Aynı çalışmada hizmet yılına ve cinsiyete bağlı iş doyumunu boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaş değişkenine göre, 51 ve üzeri yaşta olan öğretmenlerin 'yönetim ve denetim biçimi' boyutunda yaşadıkları iş doyumlarının, diğer gruplarda yer alan öğretmenlerin yaşadıkları iş doyumlarına oranla anlamlı olarak düşük bulunduğu belirtilmiştir. Öğrenim durumuna göre, eğitim enstitülerinden mezun olan öğretmenlerin, sosyal gereksinimler boyutunda yaşadıkları iş doyumlarını anlamlı olarak düşük bulunmuştur (47).

Samadov (2006), araştırmasında, cinsiyet değişkenine göre, erkeklerin iş doyum düzeylerinin kadınlara oranla yüksek olduğu vurgulanmıştır. Yaş değişkenine göre bakıldığında ise 20 yaş ve altı ile 50 yaş ve üstü çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre iş doyumunu incelendiğinde, yüksek lisans eğitimi almış çalışanların diğerlerine oranla daha yüksek bir doyum yaşadığı sonucuna varılmıştır (85).

Bilir ve Ay (2007), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütü çalışanlarının, katılım algılamalarıyla örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları bu çalışmada, iş doyumunun ekip çalışması ve karar

vermeye katılım algılamasında anlamlı bir ilişki gösterdiği, iletişimde ise anlamlı bir ilişki göstermediği vurgulanmıştır. Buradan hareketle iş doyumunun ekip çalışması ve karar vermeye katılım algılamasında etkin bir rol oynadığı belirtilmiştir (13).

Göktaş (2007), Balıkesir İli'nde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile bazı demografik değişkenler arasındaki doyum ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonunda iş doyum düzeyi ile cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, ücret ve araç-gereç değişkenlerinin aralarındaki ilişki incelenmiş ve cinsiyet, aylık gelir ve mesleki kıdem değişkenleri arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Aynı çalışmada yaş değişkeni, maaş ve araç-gereç yeterliliği hususunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuç olarak Balıkesir İli'nde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin çalışma şartlarından memnun oldukları vurgulanmıştır (45).

Alkış (2008), doktora tez çalışmasında, F. Herzberg' in Çift Etmen Teori'sinde ortaya koymuş olduğu etmenlerin turizm işletmelerinde uygulanması sonucunda iş görenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani bu etmenlerin iş tatminsizliğini önlediği anlaşılmaktadır. Yine aynı çalışmada motivasyon ve iş tatmini arasında daha güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Araştırma sonunda gözlenen sonuçlardan bir tanesi de sektörde çalışanların çoğunluğunu lise ve mesleki eğitim almamış bireylerin oluşturmasıdır. Bir diğer bulgu, bayan çalışanların sayısının erkek çalışanlara oranla azlığıdır (2).

Eves (2008), yaptığı araştırma ile okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iş doyumları arasında anlamlı düzeyde doğru orantılı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu gibi değişkenlere göre okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmamıştır (40).

Gençtürk (2008), yaptığı çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde, cinsiyet, mezun olunan okul ve lisansüstü eğitim alma değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiş olup, kıdem, branş ve okul türüne göre ise anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırma sonunda, öz-yeterliliğin iş doyumunu

aralarındaki ilişki zayıf da olsa etkilediği vurgulanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumlarının doyumlu düzeyde olduğu belirtilmiştir (44).

Diğer bir yüksek lisans tez çalışmasında, öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörlere ilişkin algılarında cinsiyet, medeni durum ve okuldaki görev değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamadığını saptamıştır. Buna karşılık yaş, okuldaki kıdem, mezun olunan okul ve mesleki kıdem değişkenlerinde ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kıdem değişkenine göre, örgüt iklimi, çalışma olanakları ve sosyal görünüm faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (52).

Özmutlu (2008), çeşitli değişkenlere Beden Eğitimi Ve Spor Yüksek Okullarında (BESYO) görev yapan araştırma görevlilerinin iş doyum düzeylerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, bayan araştırma görevlilerinin iş doyum düzeylerinin erkeklere oranla yüksek bulunduğunu belirtmiştir (79).

Saygılı (2008), yüksek lisans tez çalışması sonunda, hastanede çalışan erkek personelin iş doyum düzeylerinin kadınlara göre fazla olduğunu, ayrıca erkeklerin içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğunu saptamıştır. Yaş değişkenine göre genel çalışma ortamı sonuçlarına bakıldığında, 40 yaş ve üstü yaş grubu çalışanın diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek bir doyum yaşadıkları görülmektedir. Yine yaş grubu değişkenine göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde, 40 yaş ve üstü yaş grubu çalışanlarının diğerlerine oranla yüksek iş doyum düzeylerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca lise mezunu çalışanlarının yüksek eğitim almış çalışanlara oranla iş ortamlarını daha olumlu değerlendirdikleri ve iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada, hizmet süresi 20 yıl ve üstü olan personelin iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kurumdaki hizmet yılı değişkeninde de 20 yıl ve üstü çalışan personelin iş ortamını değerlendirmelerinin olumlu, iş doyum düzeylerinin ise yüksek olduğu saptanmıştır (87).

Seçme (2008), yaptığı yüksek lisans tez çalışması sonunda, iş doyum düzeyleri ile cinsiyet ve medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun maaş, ders

ücreti ve spor tesisleri gibi konuların yetersiz olduğu görüşünde birleştikleri, ayrıca idarenin ilgisizliğinden yakındıkları vurgulanmıştır (88).

Ulucan (2008), doktora tez çalışmasında, Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin alt yapılarında çalışan antrenörlerin iş doyum düzeylerinin tespit edilerek kişisel ve örgütsel açıdan farklılıklarının incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmada antrenörlerin iş doyumlarının iyi durumda olduğu gözlemlenmiştir. Antrenörlerin kulüp tarafından ödenen ücretleri yeterli bulmadıkları, yöneticilerinin kulüp yönetimindeki tarzlarını ve çalışma şartlarını ise zaman zaman yeterli buldukları saptanmıştır. Ayrıca antrenörlerin fiziksel ortam açısından da doyumsuzluk yaşadığı tespit edilirken, çalışma koşulları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (106).

Yerlisu ve Çelenk (2008), araştırmalarında, liglerde görev yapan voleybol antrenörlerinin iş doyum düzeylerini çeşitli boyutlarda inceleyerek, kişisel bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonunda antrenörlerin orta düzeyde bir iş doyumunu yaşadıkları saptanmış, bununla birlikte yaş, eğitim ve kıdemlerine göre iş doyumlarının, yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme, iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir. Ayrıca araştırma sonunda, antrenörlerin en yüksek doyumunu iş arkadaşları boyutunda yaşadıkları belirtilmiştir. Çalışma olanakları, fiziksel ortam ve ücret boyutlarında ise doyumsuzluk yaşanmaktadır (113).

Yetiş ve diğ. (2008), Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri ve iş doyumunu etkileyen faktörleri araştırmayı amaçladıkları araştırmada, öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerini orta düzeyde saptamış, bununla beraber, çalışmaya katılan öğretim elemanlarının % 51,73'ünün yüksek, % 47,29'unun orta ve % 0,98'inin ise düşük düzeyde iş doyumuna sahip oldukları belirtilmiştir. Diğer yandan yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yaş değişkeni baz alındığında, 30 yaş üzeri 60 öğretim elemanın yüksek, geriye kalan 143 öğretim elemanının ise orta düzeyde doyum sağladığı saptanmıştır. Ayrıca cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur (114).

Ekici ve diğ. (2009), Gençlik Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışan personelin iş doyum düzeyleri ile cinsiyet, yaş, eğitim seviyeleri ve hizmet yılı değişkenine göre farklılıkların araştırılmasını amaçladıkları çalışmada, cinsiyet yaş ve hizmet yılı değişkenleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Eğitim durumuna göre, gelişme ve yükselme olanakları, örgütsel ortam ve ücret alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmış, iş niteliği, çalışma şartları ve iş arkadaşları alt boyutlarında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan personelin en yüksek iş doyumuna sahip olduğu belirtilmiş, yüksek lisans, üniversite ve lise mezunu çalışanların, ortaokul mezunu çalışanlara oranla daha yüksek doyum yaşadıkları saptanmıştır (31).

Şirin (2009), Beden Eğitimi Ve Spor Yüksek Okulunda (BESYO) görev yapan araştırma görevlilerinin mesleki doyum düzeylerinin incelenmesi amacıyla yaptığı araştırma sonunda, deneklerin mesleki doyum düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada kadınların erkeklere oranla daha fazla mesleki doyum yaşadıkları görülse de, cinsiyete göre kadın ve erkek araştırma görevlilerinin mesleki doyumları arasında bir fark olmadığı saptanmıştır. Yaş değişkeni ve hizmet yılı değişkenine göre de her hangi bir anlamlılık saptanamamıştır (101).

Türkmen ve diğ. (2009), yaptıkları çalışmada, özel okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, resmi okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (105).

Kılıç ve Gümüşeli (2010), yaptıkları araştırmayla, öğretim elemanlarını iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca öğretim elemanlarının kıdem, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve medeni durumları ile iş doyumları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Fakat yaş değişkeni ile içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (62).

II. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırmada, araştırmanın evrenini, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı il ve ilçe örgütlerinde görev yapanlar, örnekleme ise Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapanlar oluşturmaktadır.

2.2. ARAŞTIRMA GRUBU

Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre, Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde hizmetli hariç toplam çalışan sayısı 94' tür. Fakat personele sunduğumuz ölçek formlarından geri dönen 72 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında görev yapan personelin tamamı aynı zamanda araştırmanın grubunu oluşturmaktadır. Araştırma grubumuz aynı zamanda çalışma evrenini temsil etmektedir.

Tablo 2.1: Araştırma Grubunun Eğitim Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımına İlişkin Çapraz Tablosu (Crosstabulation)

Cinsiyet	Eğitim Durumu				Toplam
	İlköğretim	Ortaöğretim	Üniversite	Lisans Üstü	
Bayan	%0	%5.6	%5.6	%0	%11.2
Erkek	%11.1	%40.3	%37.5	%0	%88.8
Toplam	%11.1	%45.8	%43.1	%0	%100

2.3. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL

2.3.1. Protokol

Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarını belirlemek için yapılan bu araştırmada literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonucu personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarını belirlemek için geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış, ayrıca bu alanda yaygın olarak kullanılan iş doyum ve çatışma yönetimi ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir (Bkz. Ek-3).

Örneklem grubu için belirlenen Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerine başvurularak çalışma için Aralık 2010 tarihinde izin alınmıştır (Bkz. Ek-2). Daha sonra Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerine gidilerek uygulanacak ölçekle ilgili personele gerekli açıklamalar yapılmış ve ölçek formları teslim edilmiştir. Gönüllü katılım esasına dayalı olarak doldurulan ölçek formları 31 Aralık 2010 tarihinde teslim alınmıştır. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personele verilen toplam 94 ölçek formundan geriye dönen 72 ölçek formunun değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Ölçek formlarından elde edilen veriler, çalışma için hazırlanan veri formuna doldurulmuştur (Bkz. Ek-4). Doldurulan veri formları ölçek için belirlenen istatistiksel analizler doğrultusunda işleme tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar çalışmanın bulgular kısmına geçilmiştir.

2.3.2. Araştırma Tekniği

Araştırmamız, 25 sorudan oluşan Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÇYÖ), 32 sorudan oluşan İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) ve demografik bilgileri içeren 5 soruyla birlikte 3 formda olup, toplam 62 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmamızda çatışma yönetimine ilişkin algıları ölçmek için Ural (1997) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 25 sorudan oluşan ölçek tekniği uygulanmıştır. Araştırmamızda uygulanan çatışma yönetimi ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik katsayısı ($\alpha = .748$) olarak bulunmuştur. Ölçek 4'lü likert tipi olup, ölçekte kullanılan davranış biçimleri; hiçbir zaman (1), ara sıra (2), genellikle (3) ve her zaman (4) olarak puanlanmıştır.

Tablo 2.2: Çatışma Yönetimi Stilleri

Çatışma Yönetim Stilleri	Anketteki Yerleri				
	3	8	13	18	23
Problem çözme	3	8	13	18	23
Hükmetme	5	10	15	20	25
Kaçınma	1	6	11	16	21
Uzlaşma	4	9	14	19	24
Ödün Verme	2	7	12	17	22

Kurumda görev yapan personelin iş doyumlarını belirlemek için Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış olan iş doyum ölççeği kullanılmıştır. Ölçek gerçek durumla alâkalı 32 sorudan oluşmaktadır. Çalışmamızda uygulanan iş doyum ölççeğinin geçerlik ve güvenilirlik katsayısı ($\alpha = .821$) olarak bulunmuştur. Ölçek 4'lü likert tipi olup, ölçekte gerçek durumu saptamak için kullanılan davranış biçimleri; kesinlikle katılıyorum (4), katılıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) olarak puanlanmıştır.

Tablo 2.3: İş Doyumu Boyutları

İş Doyumu Boyutları	Anketteki Yerleri									
	6	11	13	14	18	19	22	23	27	29
Yönetim Biçimi	6	11	13	14	18	19	22	23	27	29
Çalışma Olanakları	24	25	26	30	31	32	-	-	-	-
Gelişme ve Yükselme Olanakları	1	4	5	8	28	-	-	-	-	-
İş Arkadaşları	9	12	15	16	17	20	21	-	-	-
Fiziksel Ortam	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Ücret Personel	7	10	-	-	-	-	-	-	-	-

2.4. İSTATİSTİK YÖNTEM

Tez yazımında Windows için Microsoft Word programı, verilerin düzenlenmesi ve grafiklerin oluşturulmasında Microsoft Excel tablolama programı, verilerin değerlendirilmesi ve istatistik testlerin yapılmasında ise SPSS for Windows (SPSS 17.0) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında deneklerin "eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki hizmet yılı ve cinsiyet değişkenleri" gibi genel özelliklerinin belirlenmesi için frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları yapılmıştır.

Çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde, "eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve kurumdaki hizmet yılı değişkenleri" için Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA), "cinsiyet değişkeni" içinse Bağımsız Örneklem T Testi (T-Test) uygulanmıştır. Önemli bulunan farklılıklar için ikinci seviye testi olarak Tukey's HSD Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır.

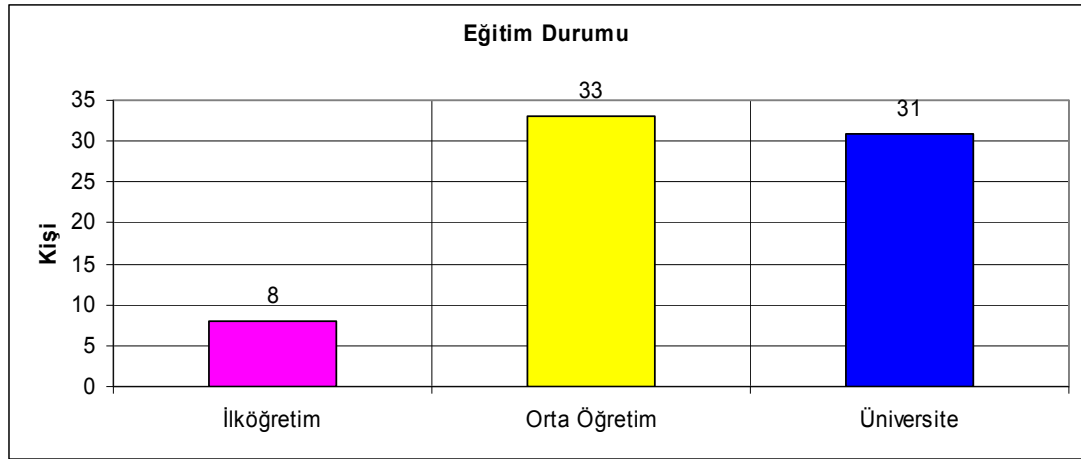
III. BÖLÜM: BULGULAR

3.1. DENEKLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

3.1.1. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumlarına ilişkin ortalamaları Grafik 3.1’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumlarına ilişkin ortalamaları baz alındığında; 8 (% 11,1)’inin ilköğretim mezunu, 33 (% 45,8)’inin ortaöğretim mezunu, 31 (% 43,1)’inin ise üniversite mezunu olduğunu görülmektedir. Buradan hareketle, ortaöğretim mezunu çalışan sayısının diğerlerine oranla daha fazla olduğu saptanmıştır(Grafik 3.1).

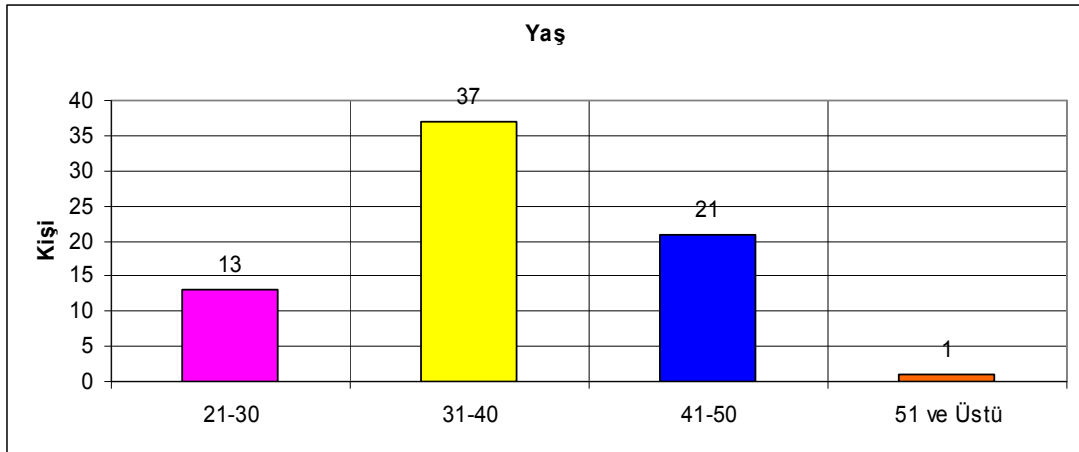


Grafik 3.1: Personelin Eğitim Durumu Ortalamaları (Kişi)

3.1.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin yaş değişkenine ilişkin ortalamaları Grafik 3.2’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin 37 (% 51,4)’sinin 31–40 yaş aralığında, 21 (%29,2)’inin 41–50 yaş aralığında, 13 (% 18,1)’ünün 21–30 yaş aralığında, 1 (% 1,4)’inin ise 51 yaş ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu grafikden de anlaşılacağı üzere, 31–40 yaş grubunda bulunan personelin % 51,4’lük bir oranla, toplam personelin yarısından fazla bir orana sahip olduğu görülmektedir (Grafik 3.2).

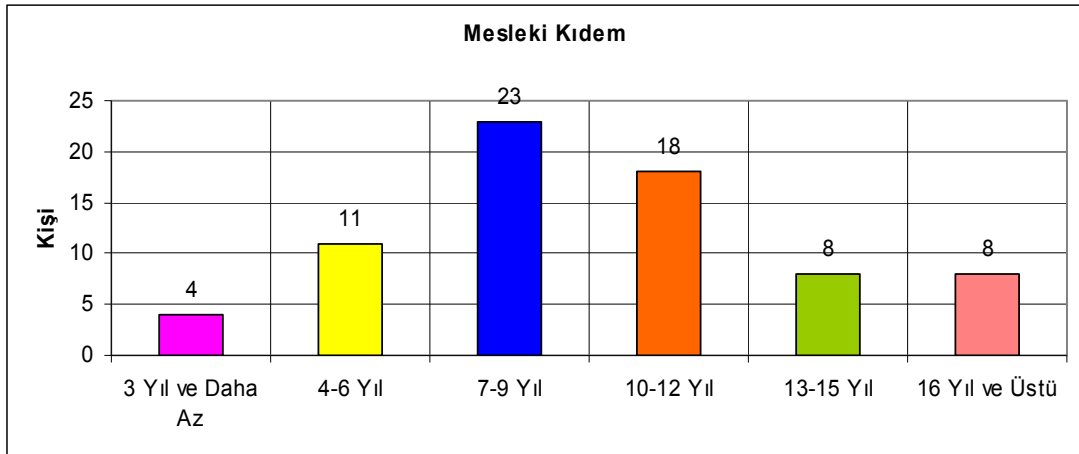


Grafik 3.2: Personelin Yaş Ortalamaları (Kişi)

3.1.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin mesleki kıdem değişkenine ilişkin ortalamaları Grafik 3.3’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin 23 (% 31,9)’ü 7–9 yıllık mesleki kıdeme, 18 (%25,0)’i 10–12 yıllık mesleki kıdeme, 11 (% 15,3)’i 4–6 yıllık mesleki kıdeme, 8 (% 11,1)’i 13–15 yıllık mesleki kıdeme 8 (% 11,1)’inin ise 16 yıl ve üstünde mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir (Grafik 3.3).

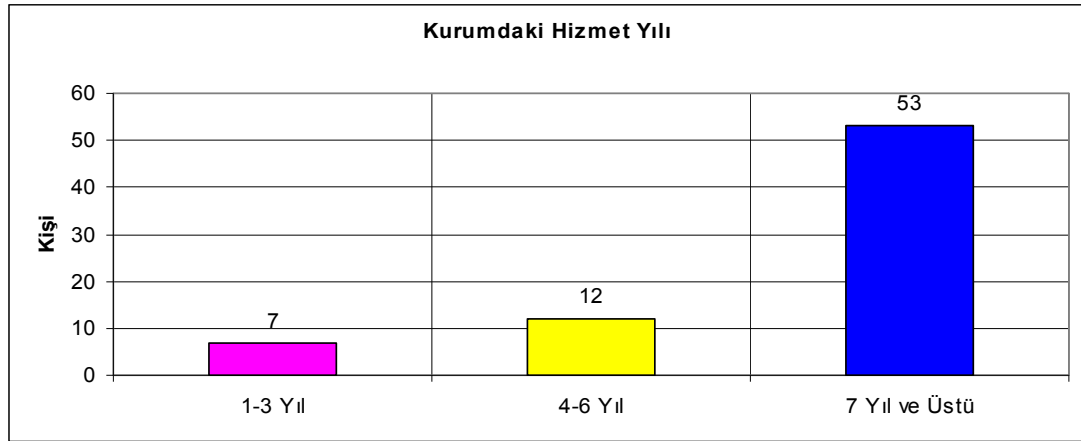


Grafik 3.3: Personelin Mesleki Kıdem Ortalamaları (Kişi)

3.1.4. Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine ilişkin ortalamaları Grafik 3.4’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine ilişkin ortalamaları dikkate alındığında; 7 yıl ve üstü çalışan sayısının 53 (% 73,6), 4-6 yıl çalışan sayısının 12 (% 16,7), 1-3 yıllık çalışan sayısının ise 7 (% 9,7) olduğu görülmektedir. Kurumda 7 yıl ve üzeri çalışan sayısının toplam oranın % 73,6'sını karşıladığı görülmektedir (Grafik 3.4).

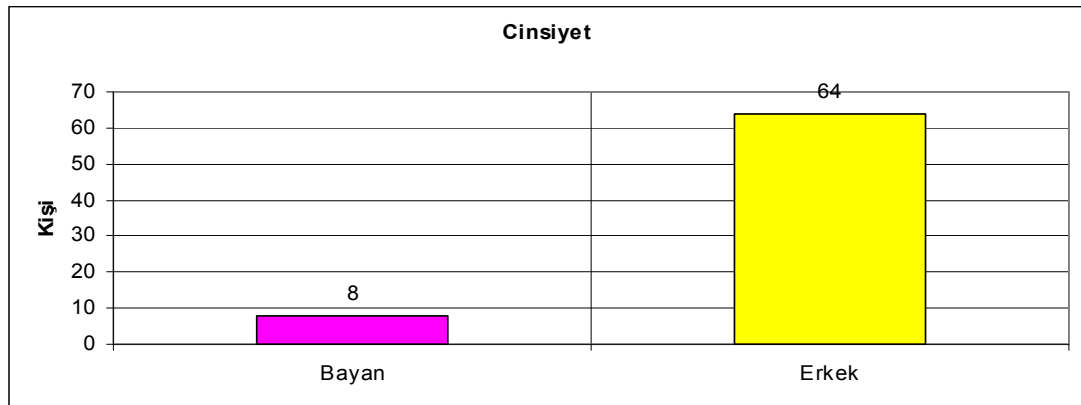


Grafik 3.4: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Ortalamaları (Kişi)

3.1.5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine ilişkin ortalamaları Grafik 3.5'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine ilişkin ortalamaları incelendiğinde; 8 kadın ve 64 erkek olduğu görülmektedir. Yani çalışanların % 11,1'i kadınlardan, % 88,9'u da erkeklerden oluşmaktadır. Erkek çalışanların oranlarının toplam çalışan oranları içerisinde yüksek bir yüzdeye sahip olduğunu görülmektedir (Grafik 3.5).



Grafik 3.5: Personelin Cinsiyet Ortalamaları (Kişi)

3.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 3.1: Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Dağılım

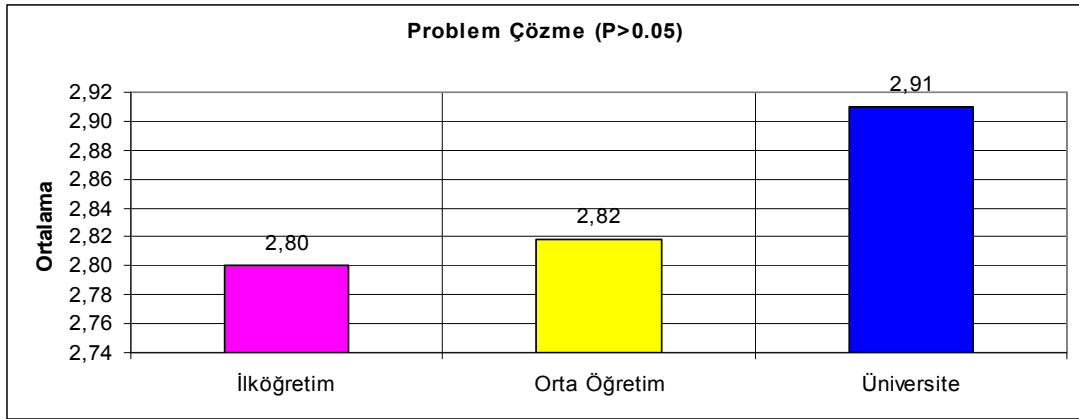
Çatışma Yönetme Stilleri	\bar{x}	ss
Problem Çözme	2.85	.523
Hükmetme	2.97	.516
Kaçınma	2.82	.459
Uzlaşma	2.88	.472
Ödün Verme	2.76	.564
TOPLAM	14.28	2.534

Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin çatışma yönetimi stilleri incelendiğinde; hükmetme stiline ($x=2.97 \pm .516$), uzlaşma stiline ($x=2.88 \pm .472$), problem çözme stiline ($x=2.85 \pm .523$), kaçınma stiline ($x=2.82 \pm .459$) ve son olarak da ödün verme stiline ($x=2.76 \pm .564$) kullanıldığı görülmektedir. Buradan hareketle, personelin yöneticilerinin çatışmayı yönetmede en çok hükmetme stiline başvurduğunu algıladıkları anlaşılmaktadır. Diğer yandan en az başvurulan stiline ise ödün verme stili olduğu saptanmıştır (Grafik 3.6).

3.2.1. Personelin Eğitim Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 1)

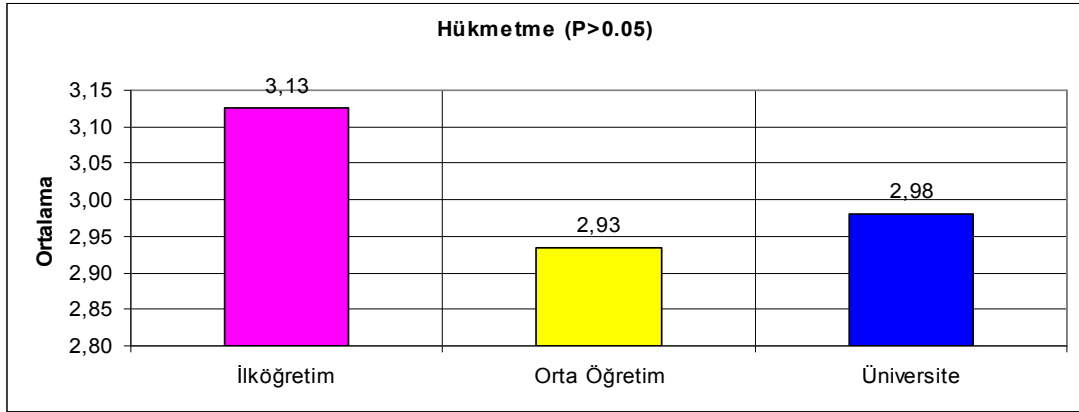
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Eğitim Durumu (4 Faktör)'na Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır.

Test sonuçları; "problem çözme" alt ölçeği ($F_2 = .289$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.6).



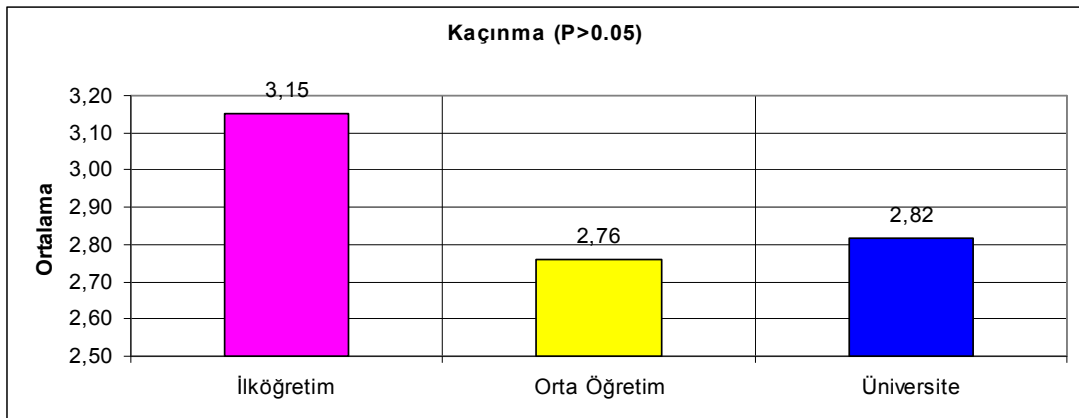
Grafik 3.6: Eğitim Durumuna Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "hükmetme" alt ölçeği ($F_2 = .439$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.7).



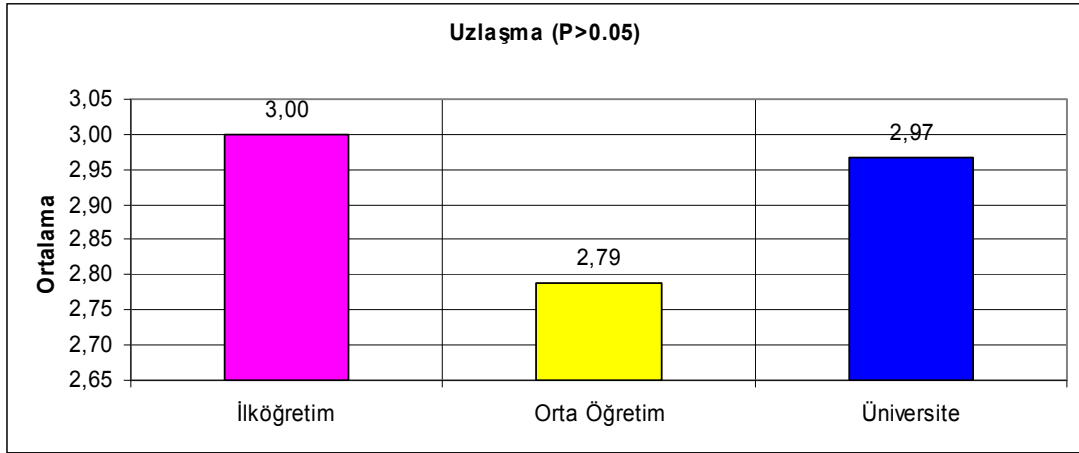
Grafik 3 7: Eğitim Durumuna Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "kaçınma" alt ölçeği ($F_2 = 2.456$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.8).



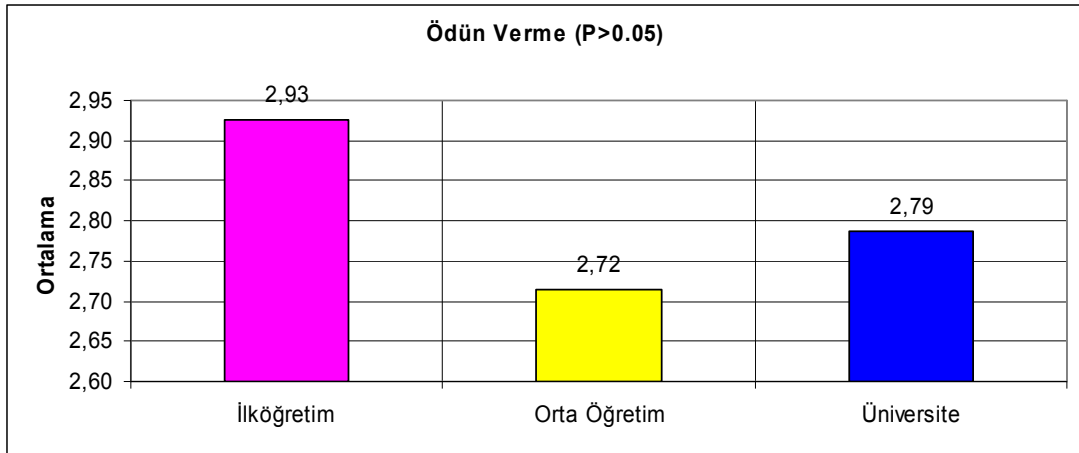
Grafik 3.8: Eğitim Durumuna Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "uzlaşma" alt ölçeği ($F_2 = 1.426$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.9).



Grafik 3.9: Eğitim Durumuna Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ödün verme" alt ölçeği ($F_2 = .465$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.10).

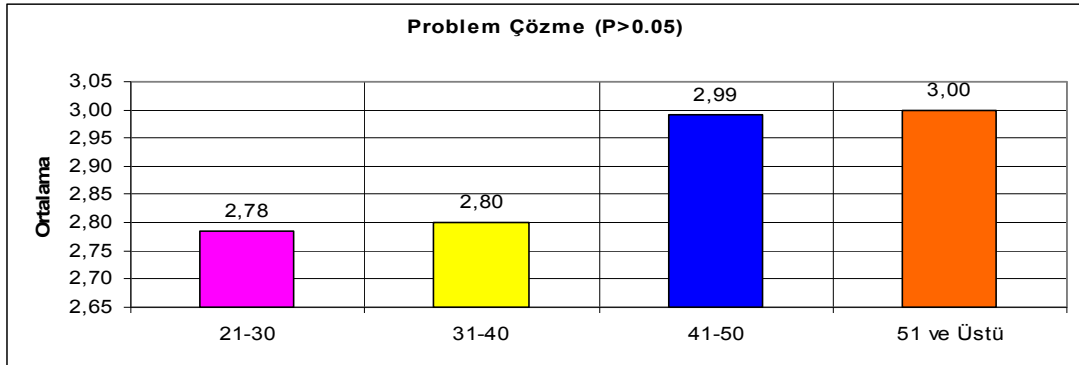


Grafik 3.10: Eğitim Durumuna Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.2.2. Personelin Yaş Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 2)

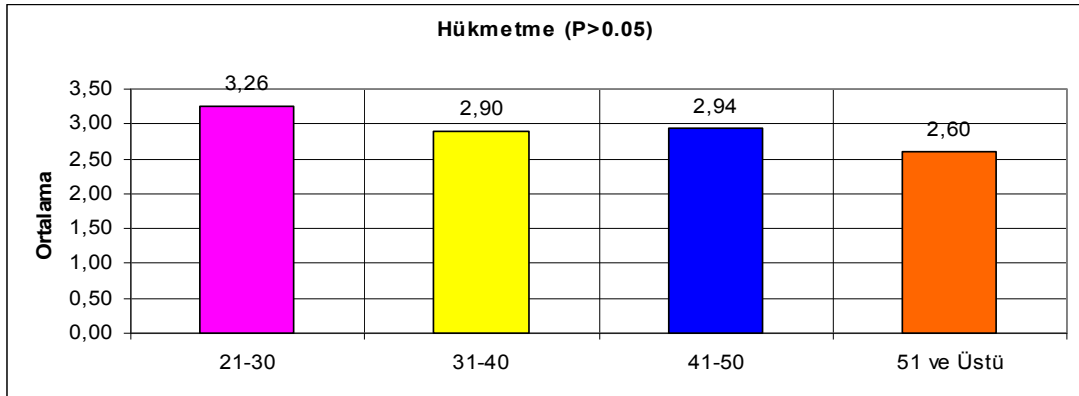
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Yaş Değişkeni (4 Faktör)'ne Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır.

Test sonuçları; "problem çözme" alt ölçeği ($F_3 = .700$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.11).



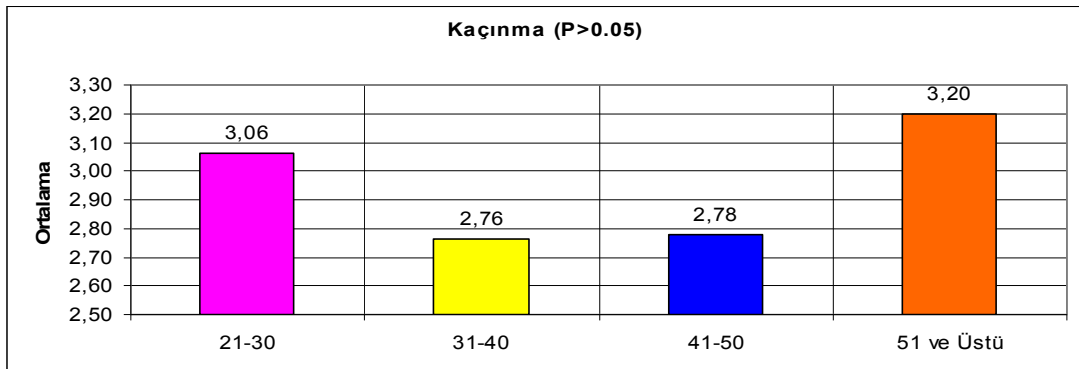
Grafik 3.11: Yaş Değişkenine Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "hükmetme" alt ölçeği ($F_3 = 1.840$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.12).



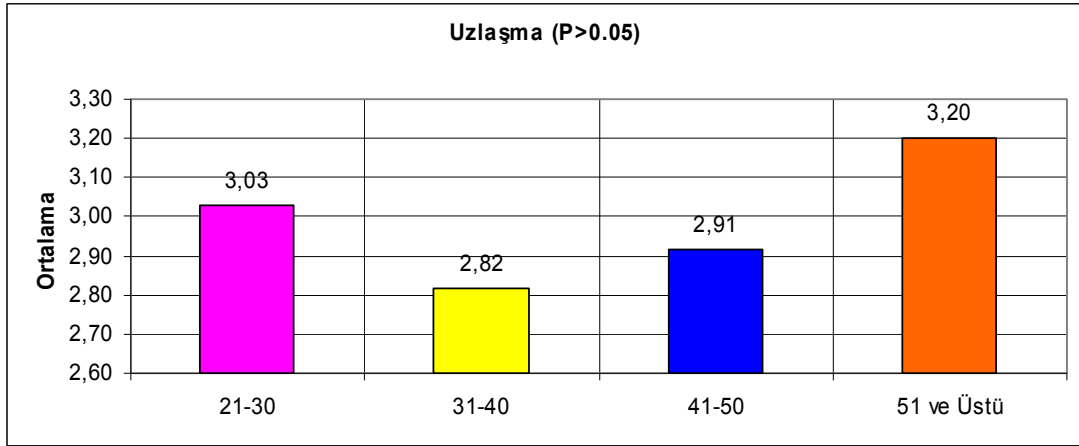
Grafik 3.12: Yaş Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "kaçınma" alt ölçeği ($F_3 = 1.723$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.13).



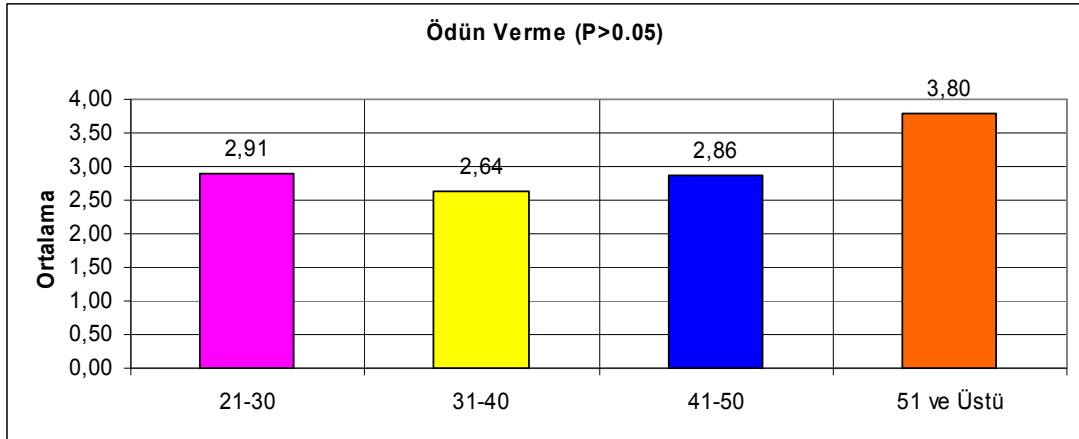
Grafik 3.13: Yaş Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "uzlaşma" alt ölçeği ($F_3 = .843$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.14).



Grafik 3.14: Yaş Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ödün verme" alt ölçeği ($F_3 = 2.273$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.15).

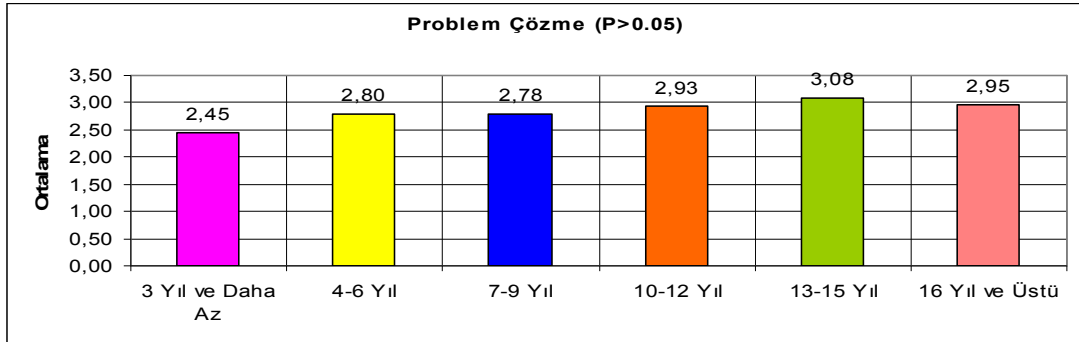


Grafik 3.15: Yaş Değişkenine Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.2.3. Personelin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 3)

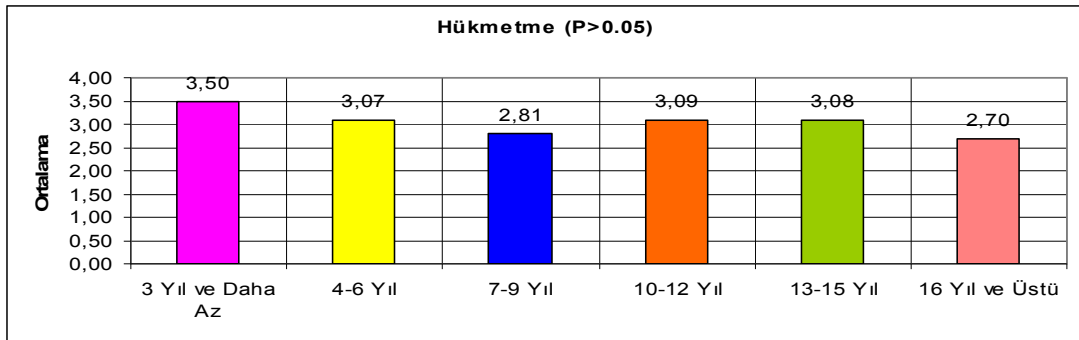
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Mesleki Kıdem Değişkeni (6 Faktör)'ne Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır.

Test sonuçları; "problem çözme" alt ölçeği ($F_5 = 1.007$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.16).



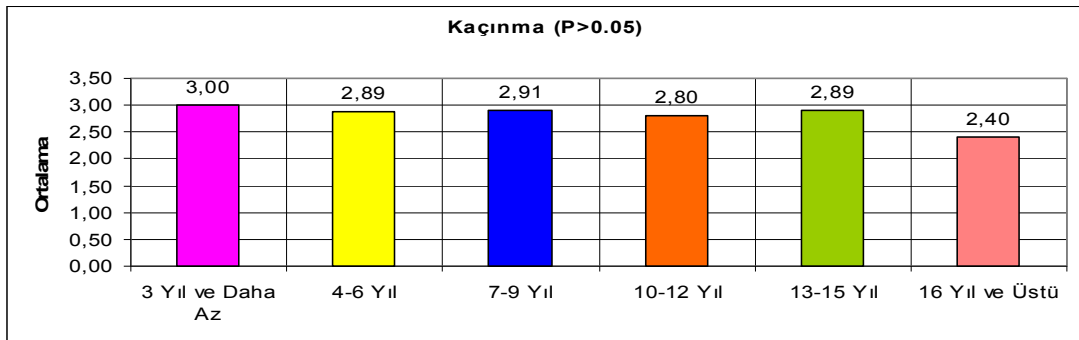
Grafik 3.16: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "hükmetme" alt ölçeği ($F_5 = 2.252$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.17).



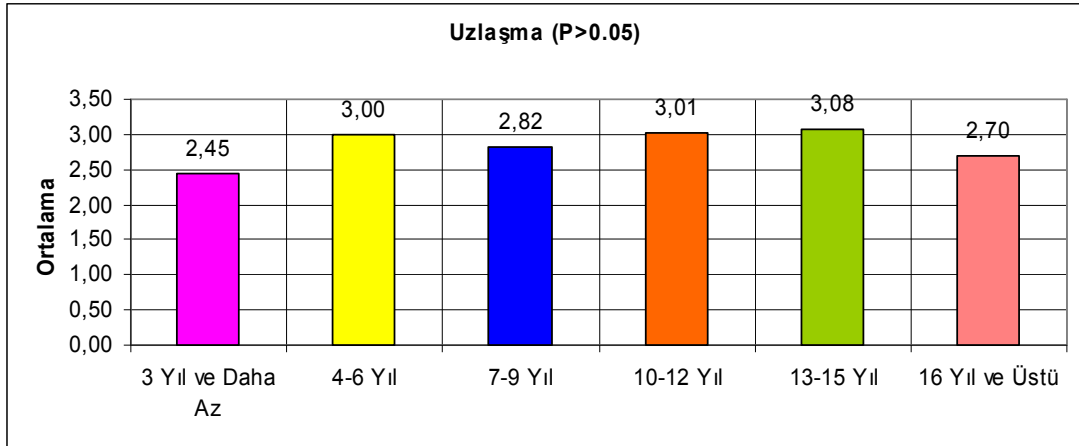
Grafik 3.17: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "kaçınma" alt ölçeği ($F_5 = 1.850$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.18).



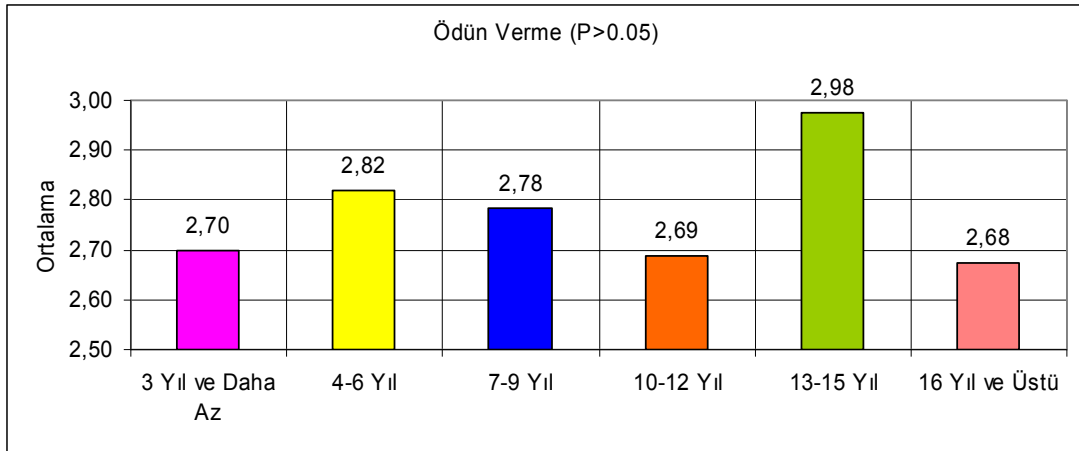
Grafik 3.18: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "uzlaşma" alt ölçeği ($F_5 = 1.752$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.19).



Grafik 3.19: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ödün verme" alt ölçeği ($F_5 = .345$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.20).

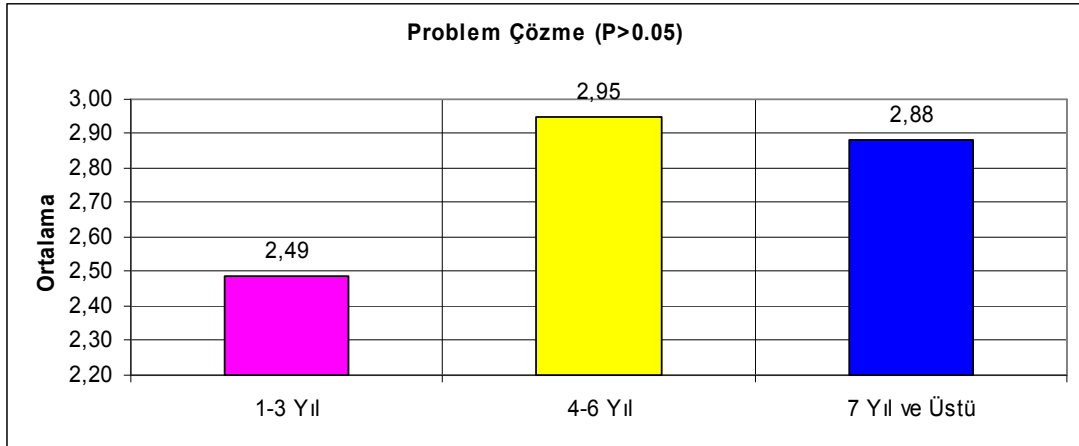


Grafik 3.20: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.2.4. Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Alguları (Hipotez: 4)

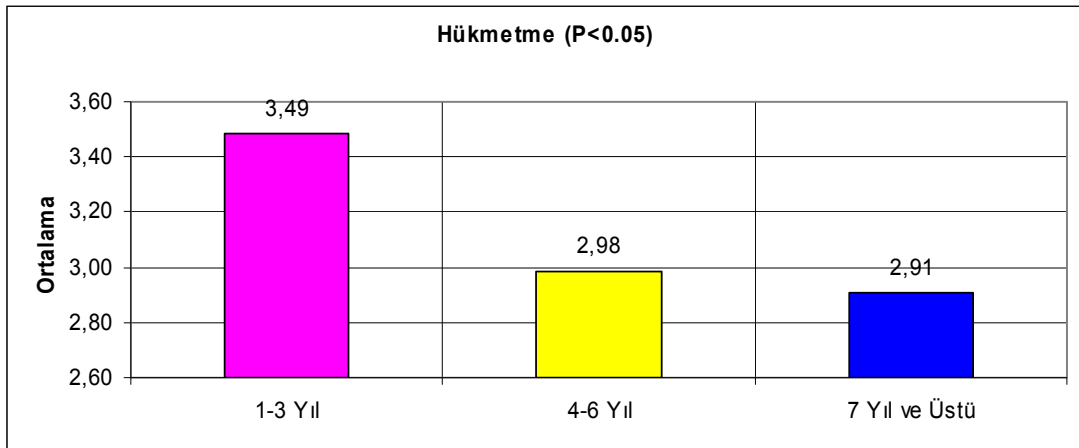
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni (3 Faktör)'ne Göre" çatışma yönetimi alguları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır.

Test sonuçları; "problem çözme" alt ölçeği ($F_2 = 2.076$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.21).



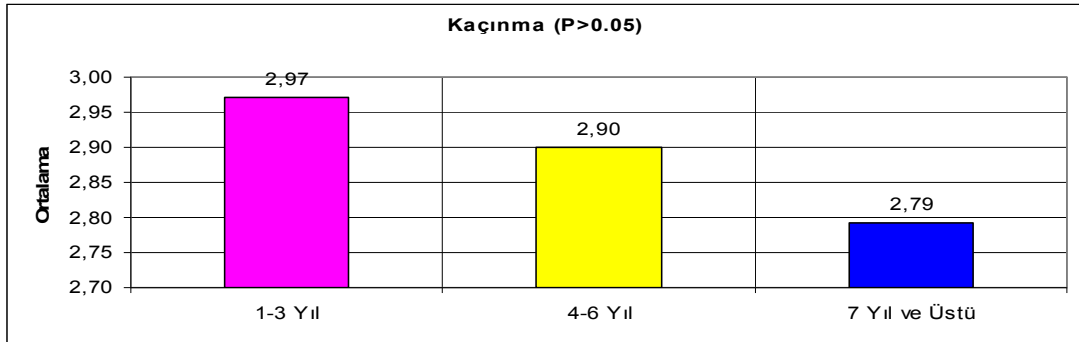
Grafik 3.21: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "hükmetme" alt ölçeği ($F_2 = 4.256$; $P < 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıktığını göstermiştir. Saptanan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ikinci seviye testi olarak Tukey's HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Test sonuçları; anlamlı farklılıkların kurumdaki hizmet yılı "1-3 yıl" ile "7 yıl ve yukarısı" çalışanlar arasında olduğunu göstermiştir. Ek olarak anlamlı farklılığın "7 yıl ve üstü" hizmet yılına sahip olan personelden kaynaklandığı belirlenmiştir (Grafik 3.22).



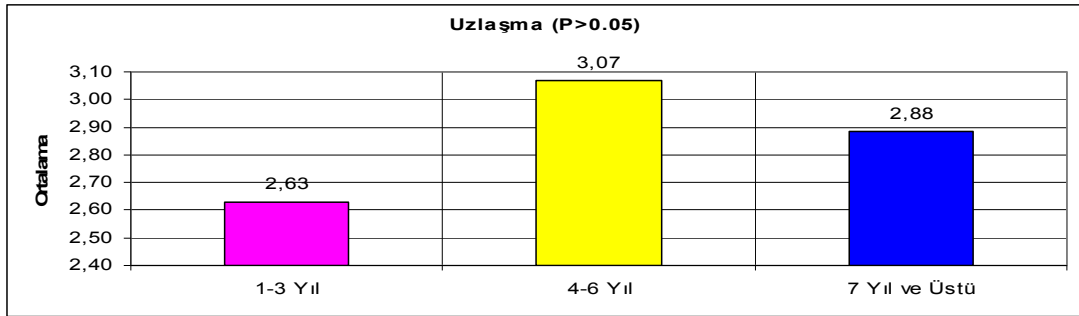
Grafik 3.22: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "kaçınma" alt ölçeği ($F_2 = .649$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.23).



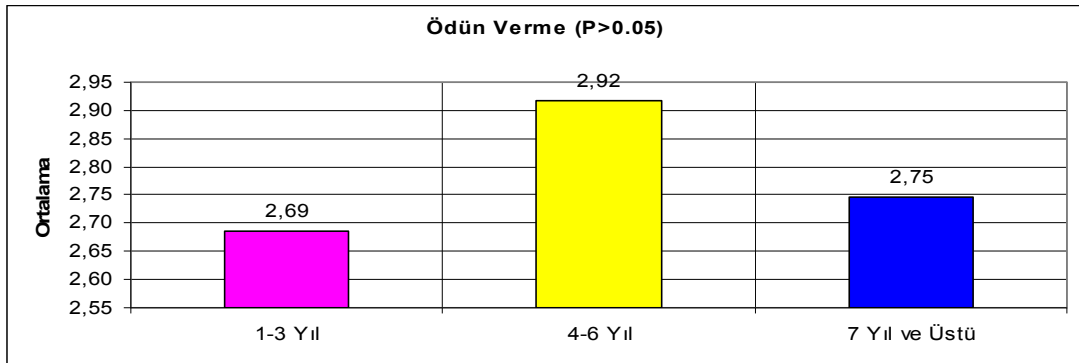
Grafik 3.23: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "uzlaşma" alt ölçeği ($F_2 = 1.971$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.24).



Grafik 3.24: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ödün verme" alt ölçeği ($F_2 = .520$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.25).

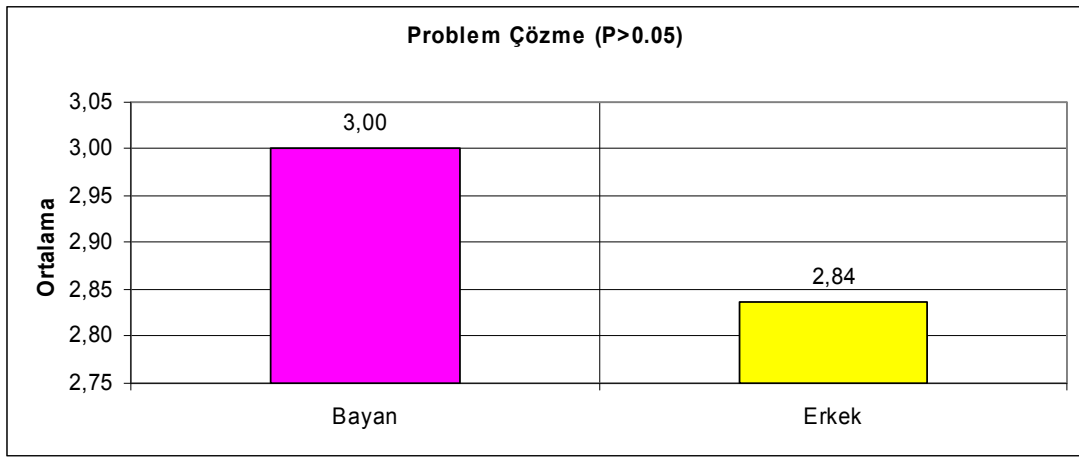


Grafik 3.25: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.2.5. Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Algıları (Hipotez: 5)

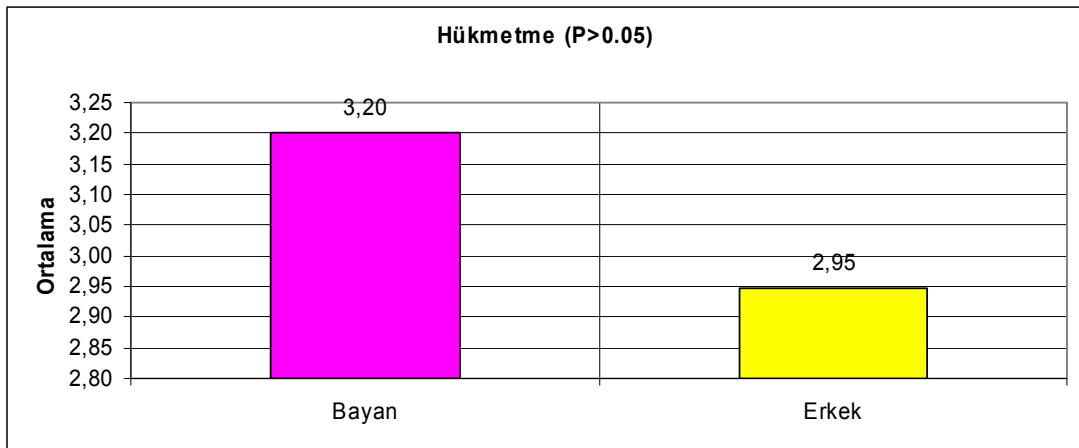
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Cinsiyet Değişkeni (2 Faktör)'ne Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Bağımsız Örneklem T Testi (T-Test) uygulanmıştır.

Test sonuçları; "problem çözme" alt ölçeği ($t_{(72)} = .826$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.26).



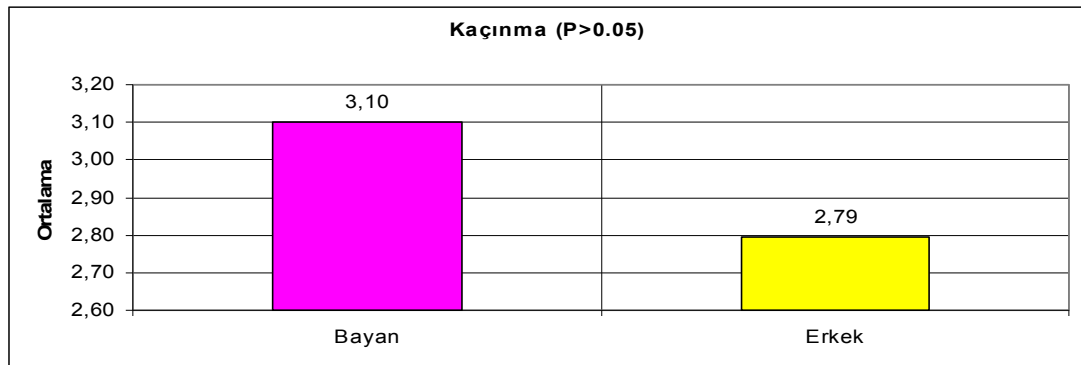
Grafik 3.26: Cinsiyet Değişkenine Göre Problem Çözme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "hükmetme" alt ölçeği ($t_{(72)} = 1.313$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.27).



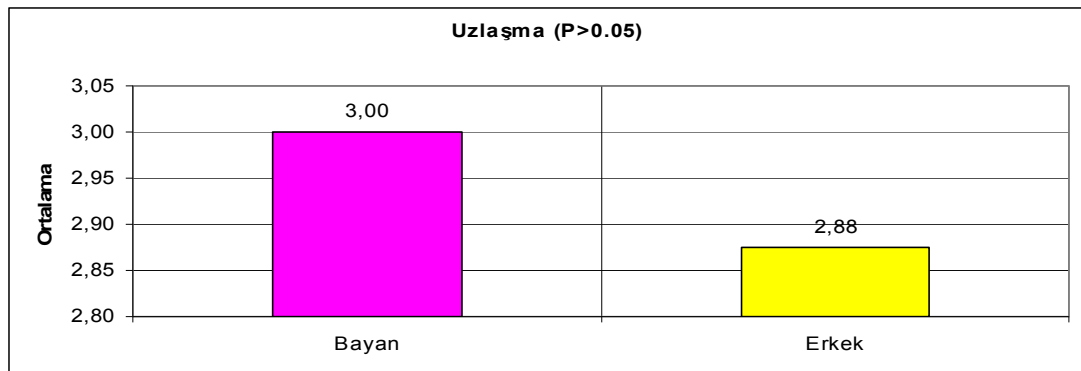
Grafik 3.27: Cinsiyet Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "kaçınma" alt ölçeği ($t_{(72)} = 1.810$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.28).



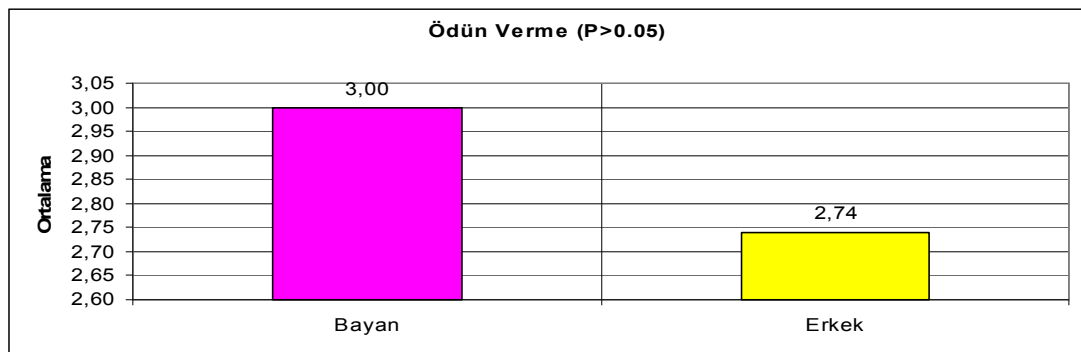
Grafik 3.28: Cinsiyet Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "uzlaşma" alt ölçeği ($t_{(72)} = .703$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.29).



Grafik 3.29: Cinsiyet Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ödün verme" alt ölçeği ($t_{(72)} = 1.230$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.30).



Grafik 3.30: Cinsiyet Değişkenine Göre Ödün Verme Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.3. İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 3.2: İş Doyumunu Boyutlarına İlişkin Dağılım

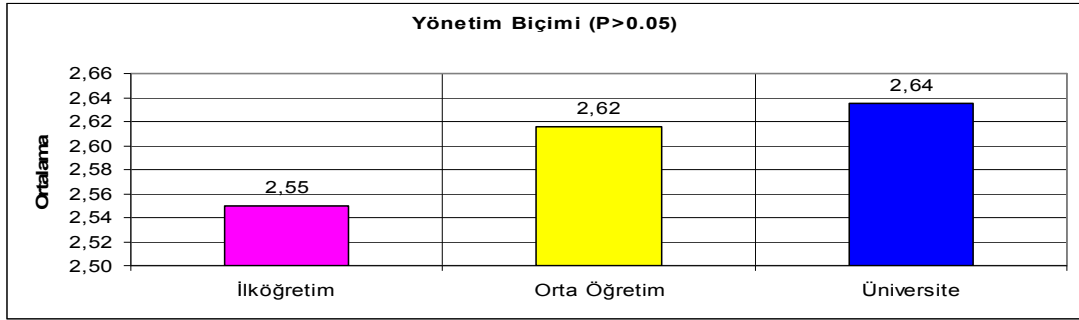
İş Doyumu Boyutları	\bar{x}	ss
Yönetim Biçimi	2,61	.436
Çalışma Olanakları	2,31	.485
Gelişme ve Yükselme Olanakları	2,67	.419
İş Arkadaşları	2,65	.388
Fiziksel Ortam	2,85	.635
Ücret ve Personel	2,53	.698
TOPLAM	15,62	3.061

Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin iş doyumunu boyutları incelendiğinde; personelin iş doyumunu düzeyinin, fiziksel ortam boyutunda ($x=2.85 \pm .635$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla, gelişme ve yükselme olanakları boyutu ($x=2.67 \pm .419$), iş arkadaşları boyutu ($x=2.65 \pm .388$), yönetim biçimi boyutu ($x=2.61 \pm .436$), ücret ve personel boyutu ($x=2.53 \pm .698$) ve son olarak da çalışma olanakları boyutu ($x=2.31 \pm .485$) takip etmektedir (Tablo 3.2).

3.3.1. Personelin Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları (Hipotez: 6)

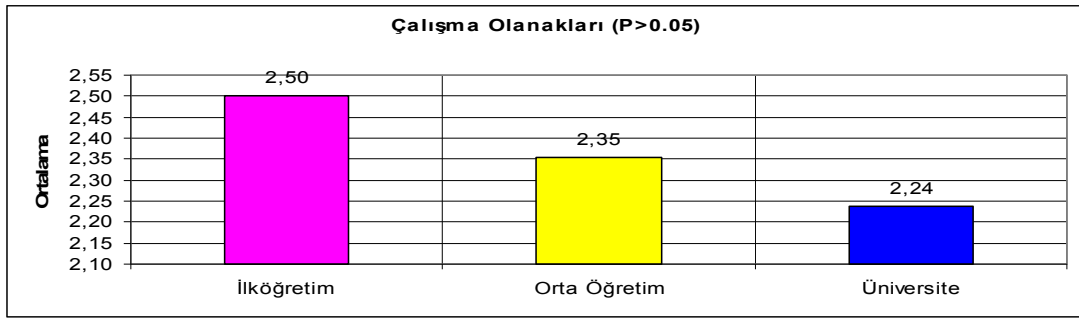
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Eğitim Durumu (4 Faktör)'na Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır.

Test sonuçları; "yönetim biçimi" alt ölçeği ($F_2 = .120$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.31).



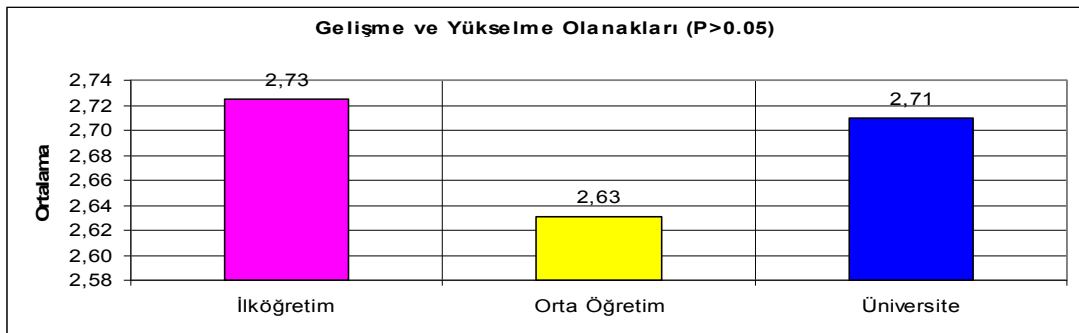
Grafik 3.31: Eğitim Durumuna Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "çalışma olanakları" alt ölçeği ($F_2 = 1.087$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.32).



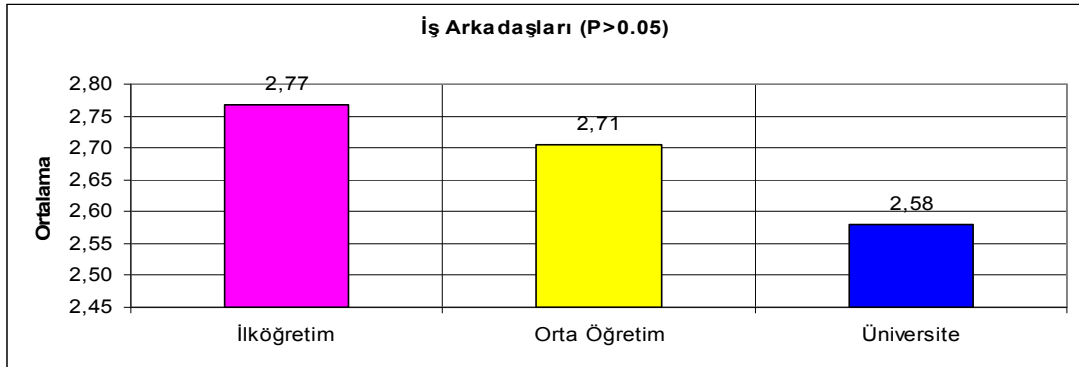
Grafik 3.32: Eğitim Durumuna Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "gelişme ve yükselme olanakları" alt ölçeği ($F_2 = 1.723$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.33).



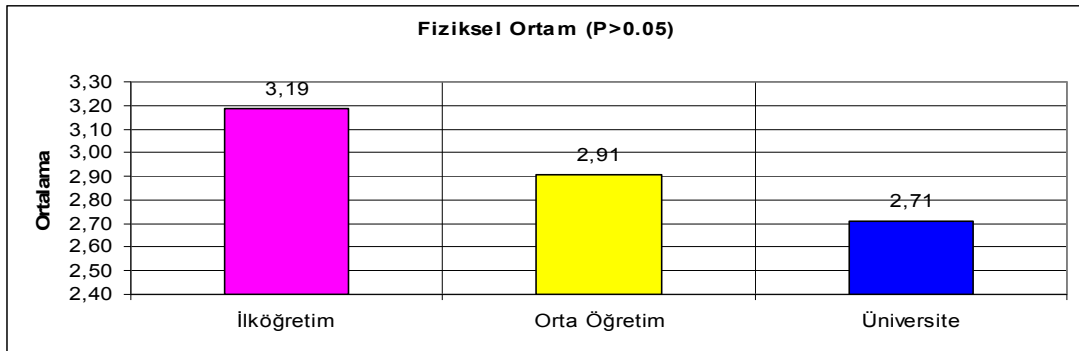
Grafik 3.33: Eğitim Durumuna Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "iş arkadaşları" alt ölçeği ($F_2 = .843$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.34).



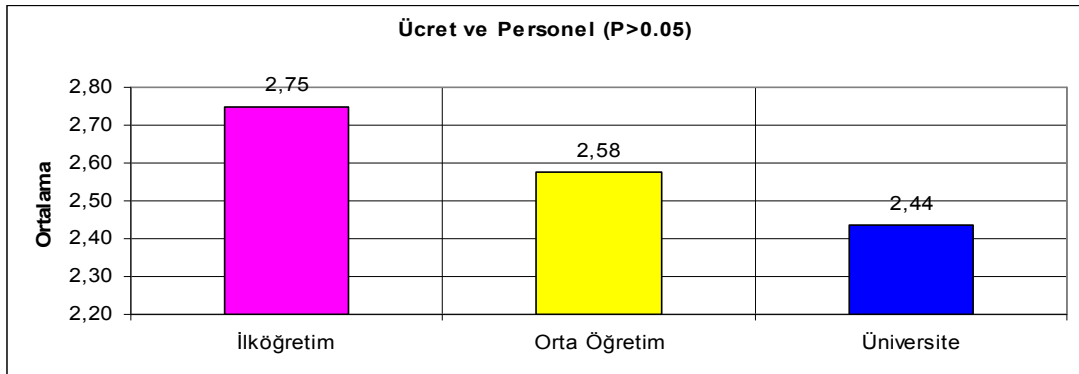
Grafik 3.34: Eğitim Durumuna Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "fiziksel ortam" alt ölçeği ($F_2 = 2.273$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.35).



Grafik 3.35: Eğitim Durumuna Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ücret ve personel" alt ölçeği ($F_2 = 2.273$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.36).

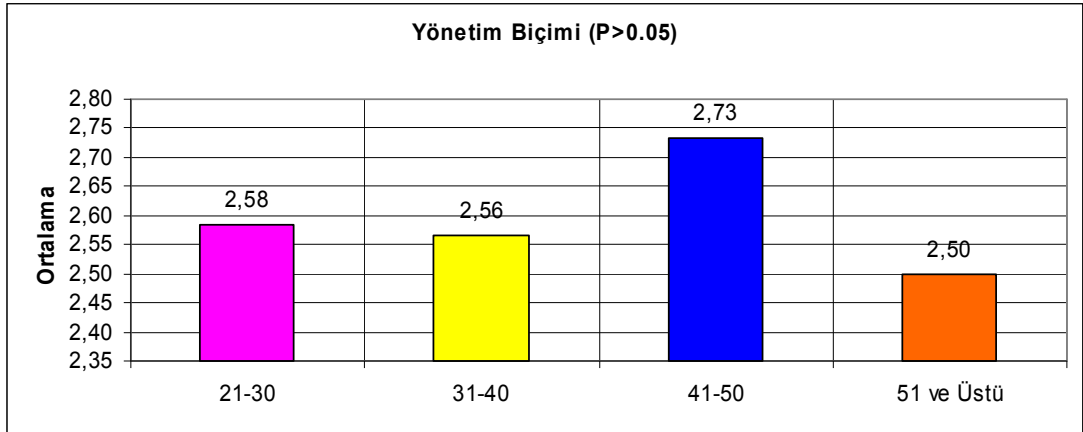


Grafik 3.36: Eğitim Durumuna Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.3.2. Personelin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumları (Hipotez: 7)

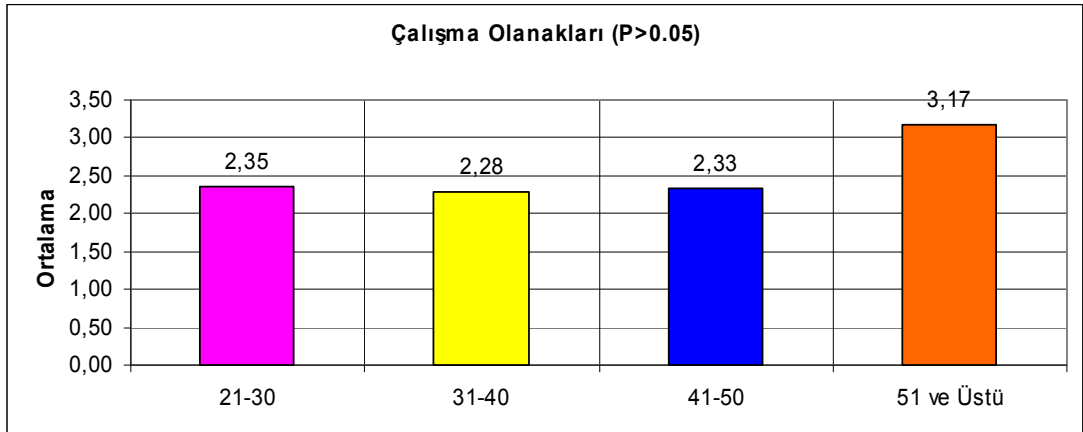
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Yaş Değişkeni (4 Faktör)'ne Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır.

Test sonuçları; "yönetim biçimi" alt ölçeği ($F_3 = .714$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.37).



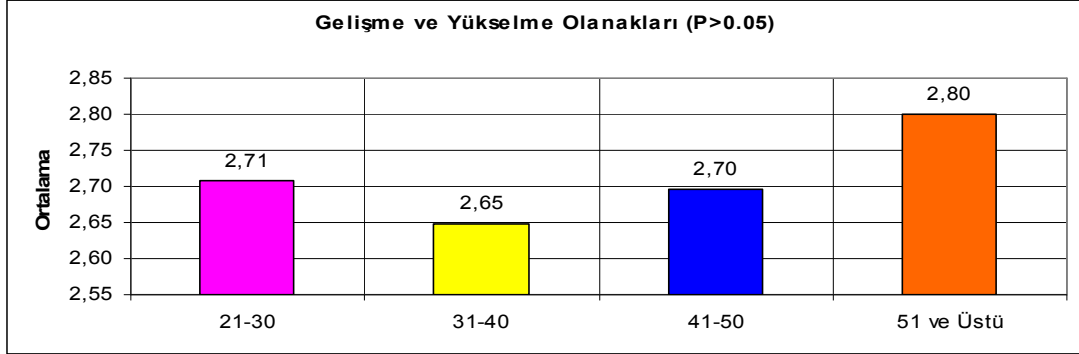
Grafik 3.37: Yaş Değişkenine Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "çalışma olanakları" alt ölçeği ($F_3 = 1.122$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.38).



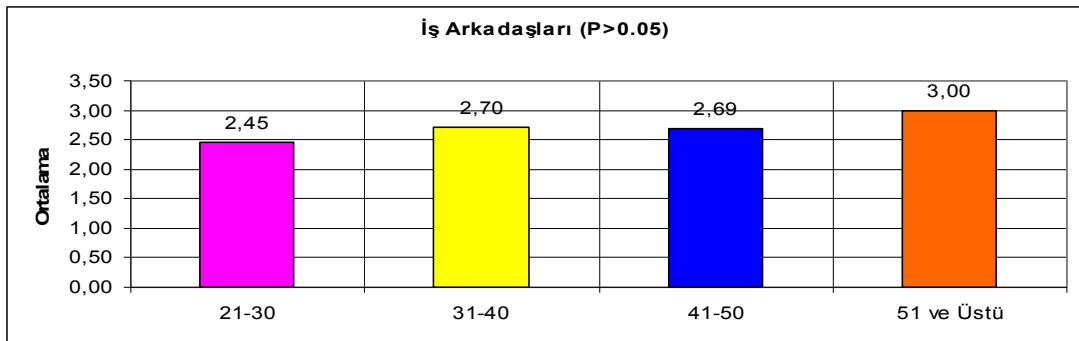
Grafik 3.38: Yaş Değişkenine Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "gelişme ve yükselme olanakları" alt ölçeği ($F_3 = .116$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.39).



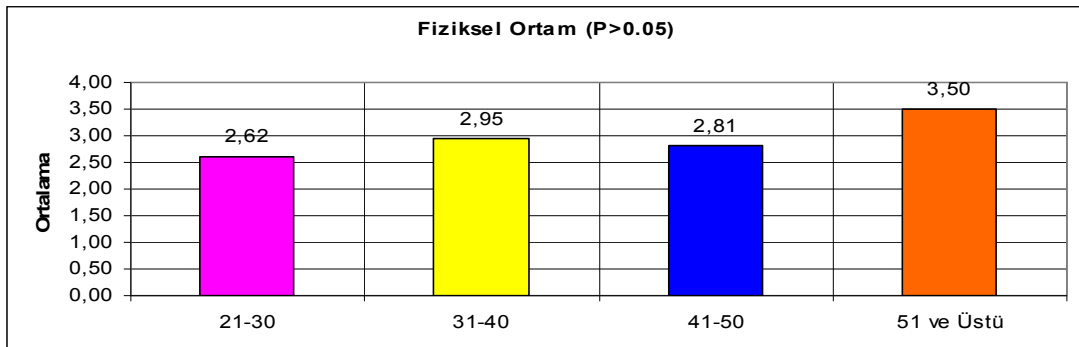
Grafik 3.39: Yaş Değişkenine Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "iş arkadaşları" alt ölçeği ($F_3 = 1.713$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.40).



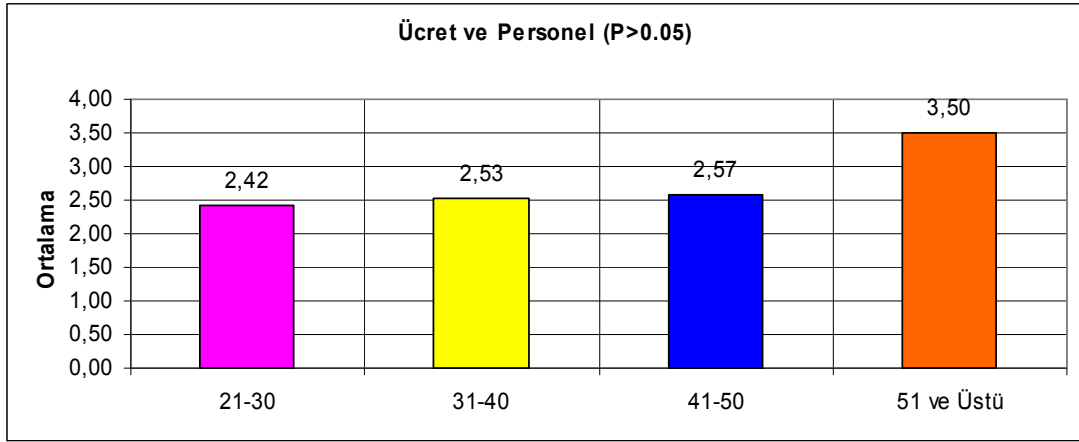
Grafik 3.40: Yaş Değişkenine Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "fiziksel ortam" alt ölçeği ($F_3 = 1.260$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.41).



Grafik 3.41: Yaş Değişkenine Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ücret ve personel" alt ölçeği ($F_3 = .760$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.42).

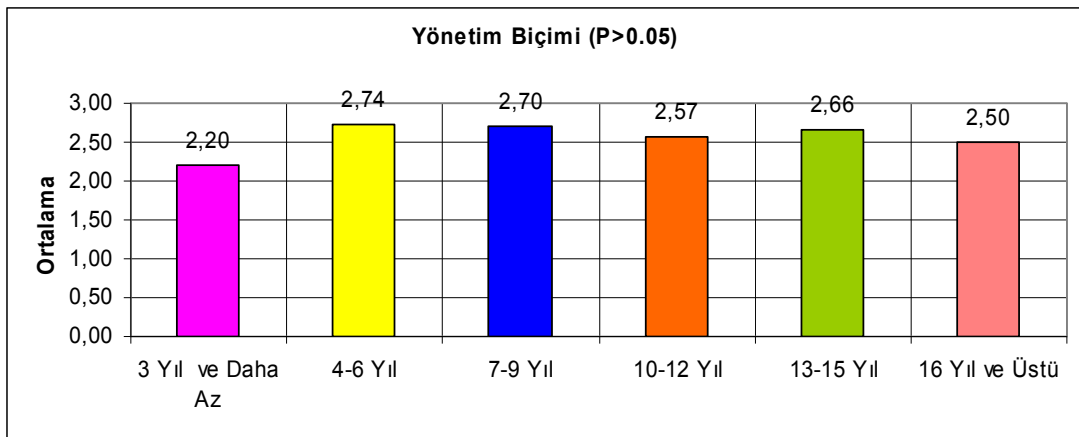


Grafik 3.42: Yaş Değişkenine Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.3.3. Personelin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İş Doyumları (Hipotez: 8)

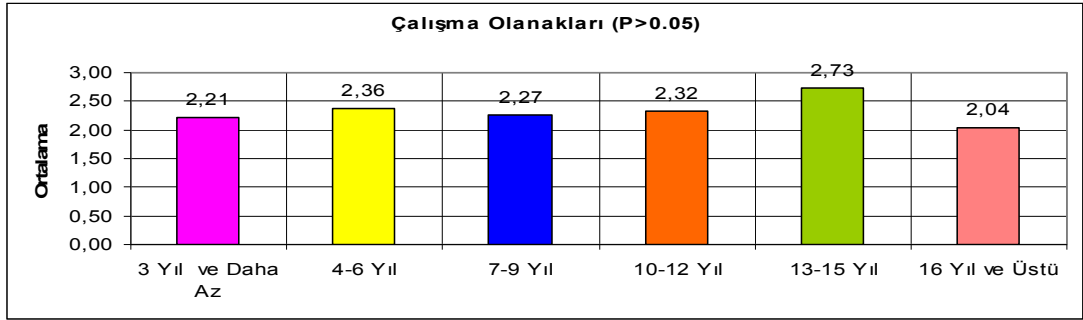
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Mesleki Kıdem Değişkeni (6 Faktör)'ne Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır.

Test sonuçları; "yönetim biçimi" alt ölçeği ($F_5 = 1.248$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.43).



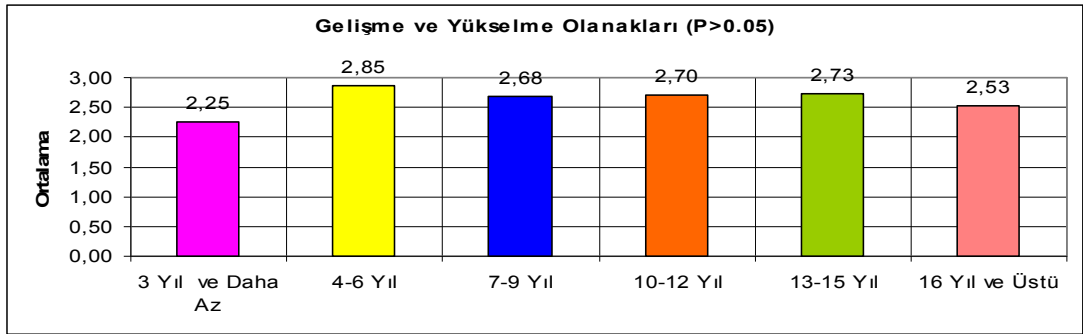
Grafik 3.43: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "çalışma olanakları" alt ölçeği ($F_5 = 1.882$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.44).



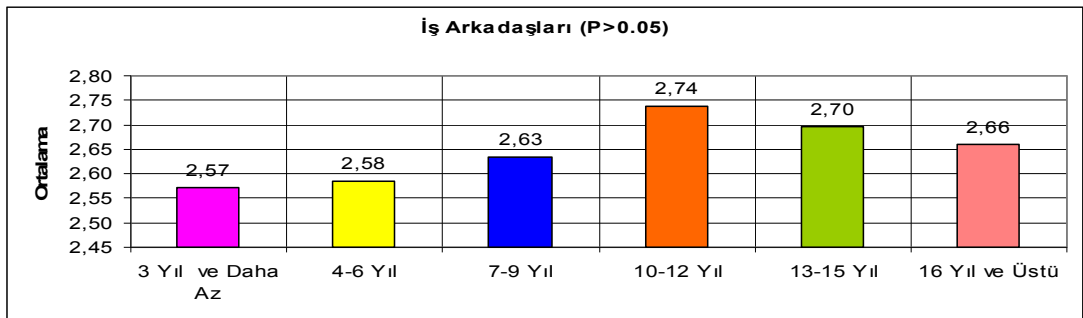
Grafik 3.44: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "gelişme ve yükselme olanakları" alt ölçeği ($F_5 = 1.515$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.45).



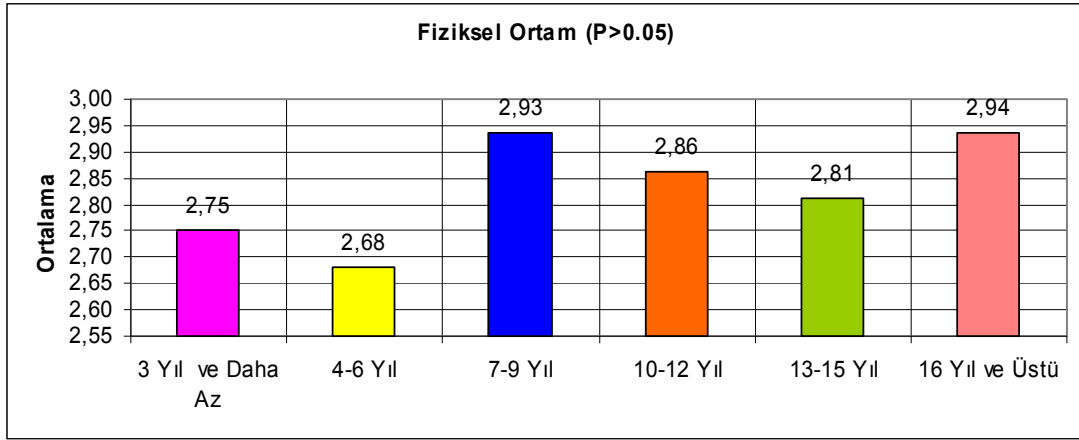
Grafik 3.45: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "iş arkadaşları" alt ölçeği ($F_5 = .290$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.46).



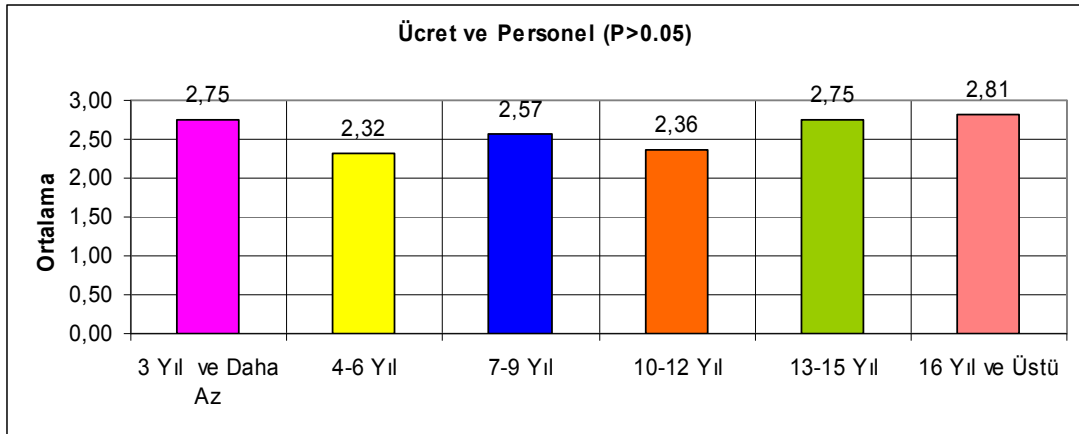
Grafik 3.46: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "fiziksel ortam" alt ölçeği ($F_5 = .277$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.47).



Grafik 3.47: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ücret ve personel" alt ölçeği ($F_5 = .918$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.48).

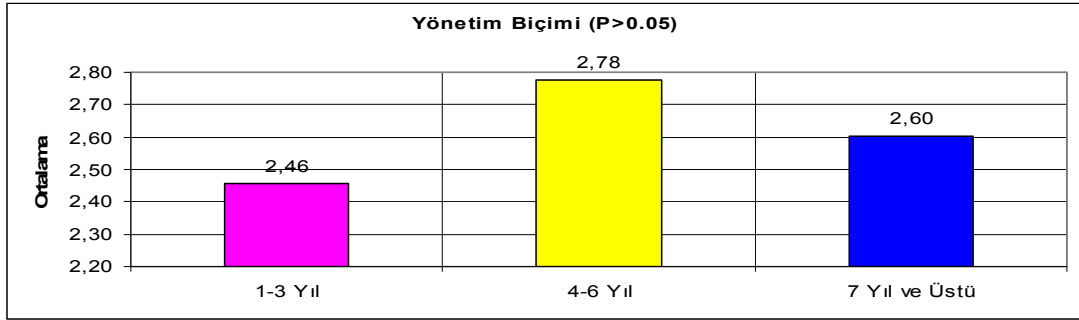


Grafik 3.48: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.3.4. Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre İş Doyumları (Hipotez: 9)

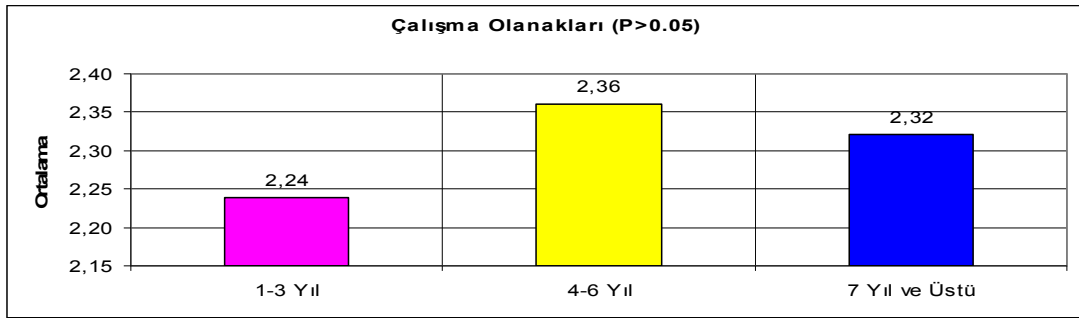
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni (3 Faktör)'ne Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır.

Test sonuçları; "yönetim biçimi" alt ölçeği ($F_2 = 1.301$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.49).



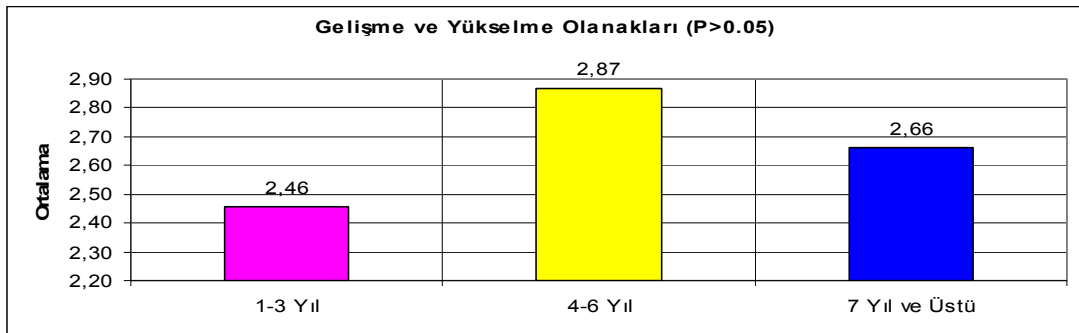
Grafik 3.49: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "çalışma olanakları" alt ölçeği ($F_2 = .139$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.50).



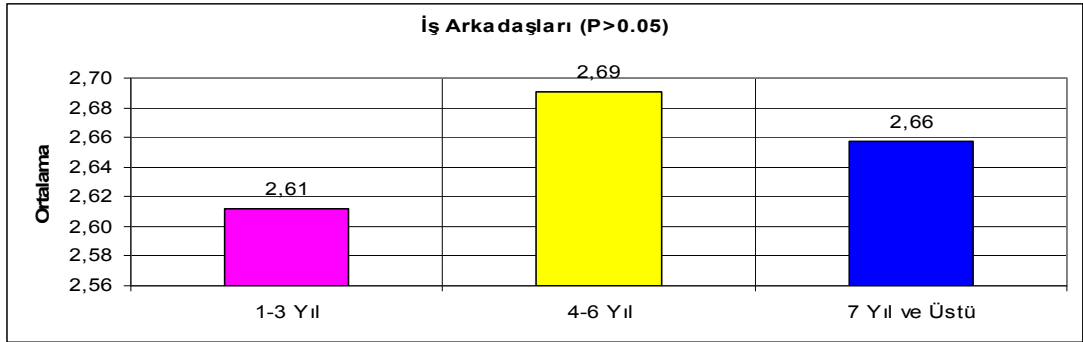
Grafik 3.50: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "gelişme ve yükselme olanakları" alt ölçeği ($F_2 = 2.307$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.51).



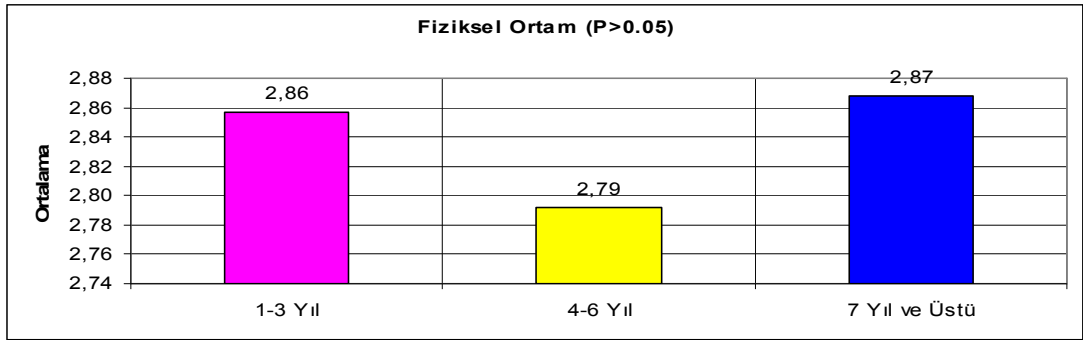
Grafik 3.51: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "iş arkadaşları" alt ölçeği ($F_2 = .088$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.52).



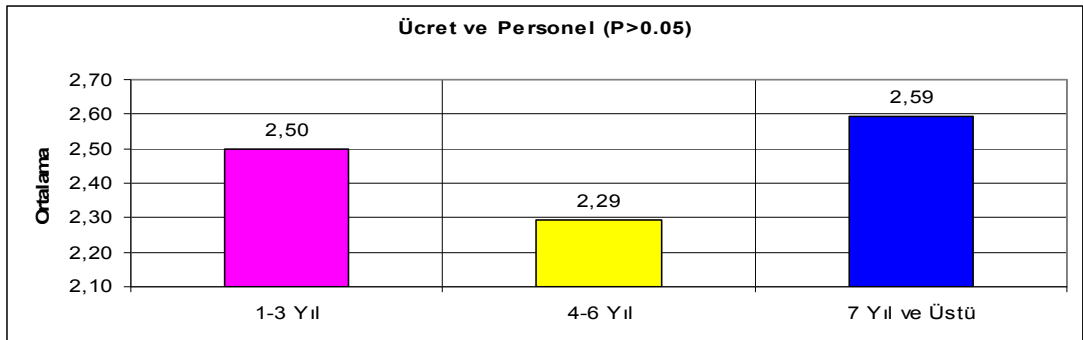
Grafik 3.52: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "fiziksel ortam" alt ölçeği ($F_5 = .069$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.53).



Grafik 3.53: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ücret ve personel" alt ölçeği ($F_2 = .926$; $P>0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.54).

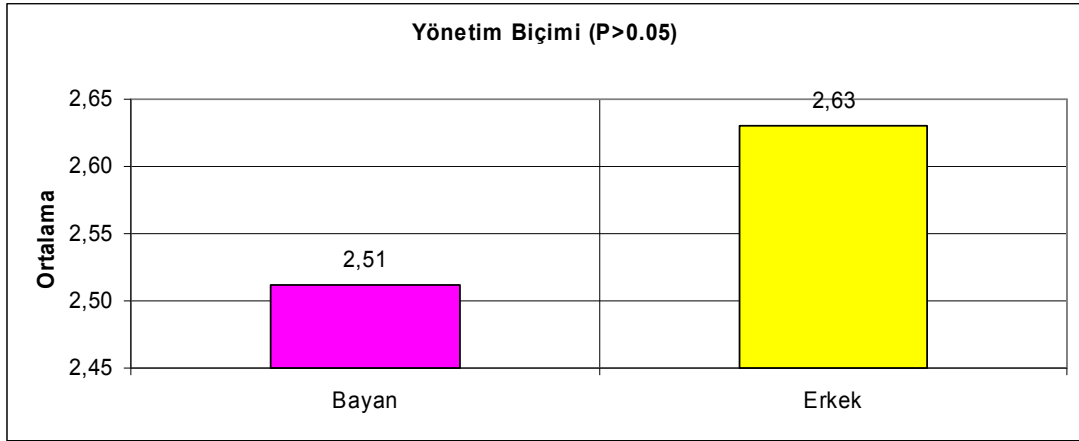


Grafik 3.54: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

3.3.5. Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumları (Hipotez: 10)

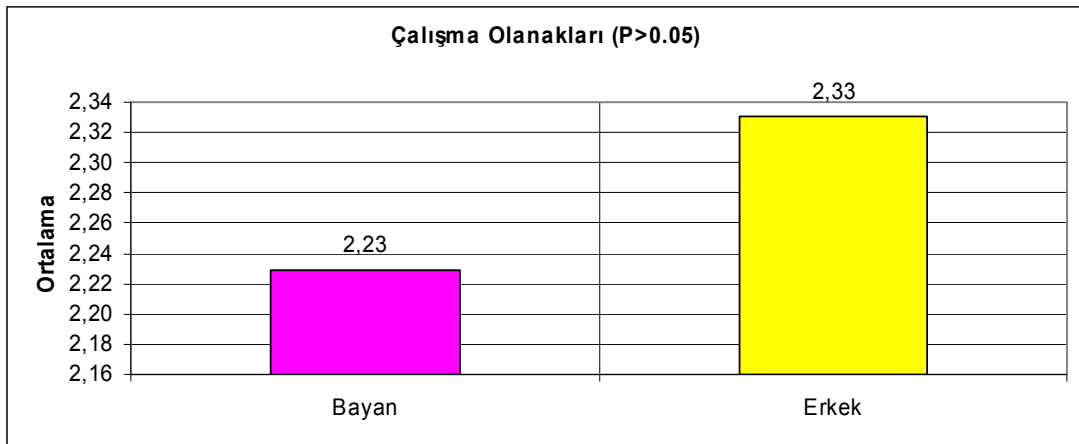
Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Cinsiyet Değişkeni (2 Faktör)'ne Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Bağımsız Örneklem T Testi (T-Test) uygulanmıştır.

Test sonuçları; "yönetim biçimi" alt ölçeği ($t_{(72)} = .714$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.55).



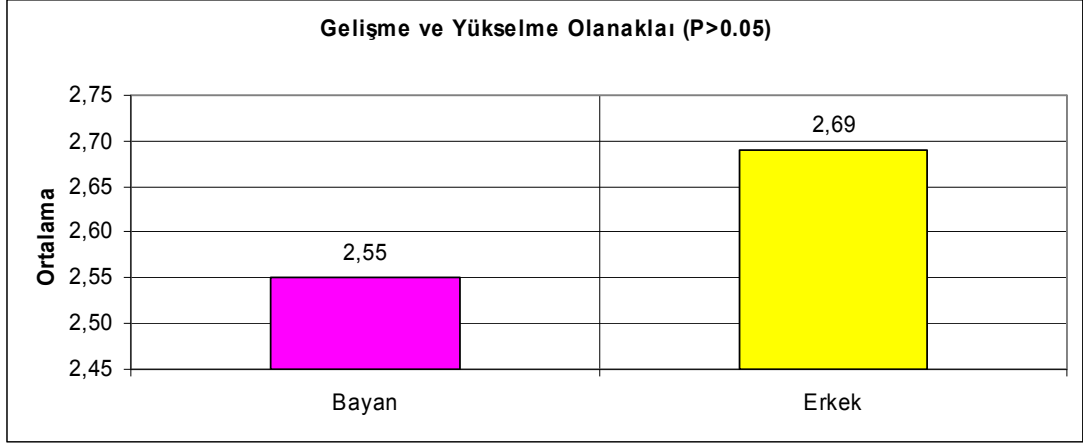
Grafik 3.55: Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Biçimi Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "çalışma olanakları" alt ölçeği ($t_{(72)} = .555$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.56).



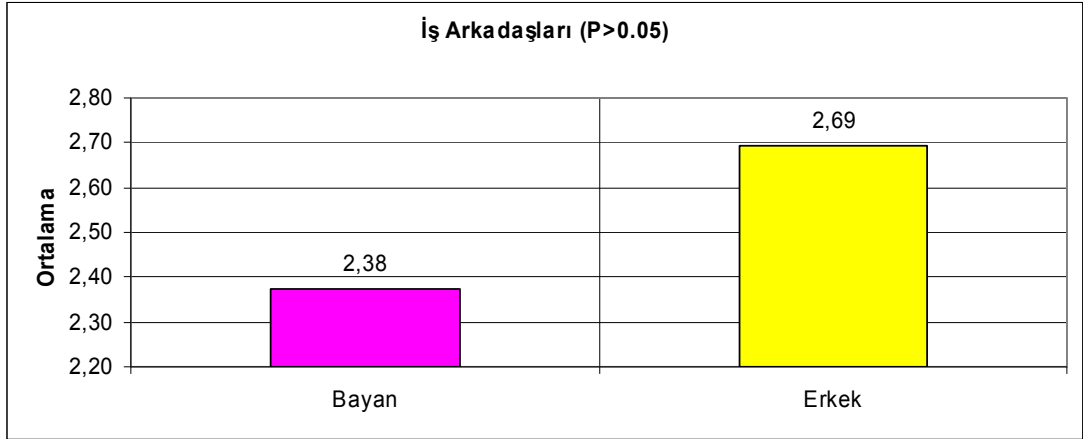
Grafik 3.56: Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışma Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "gelişme ve yükselme olanakları" alt ölçeği ($t_{(72)} = .892$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.57).



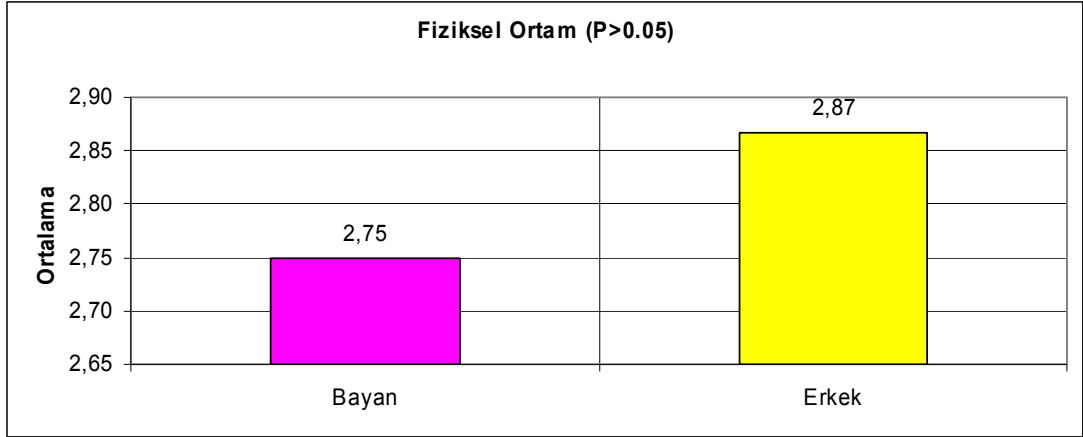
Grafik 3.57: Cinsiyet Değişkenine Göre Gelişme ve Yükselme Olanakları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "iş arkadaşları" alt ölçeği ($t_{(72)} = 2.253$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.58).



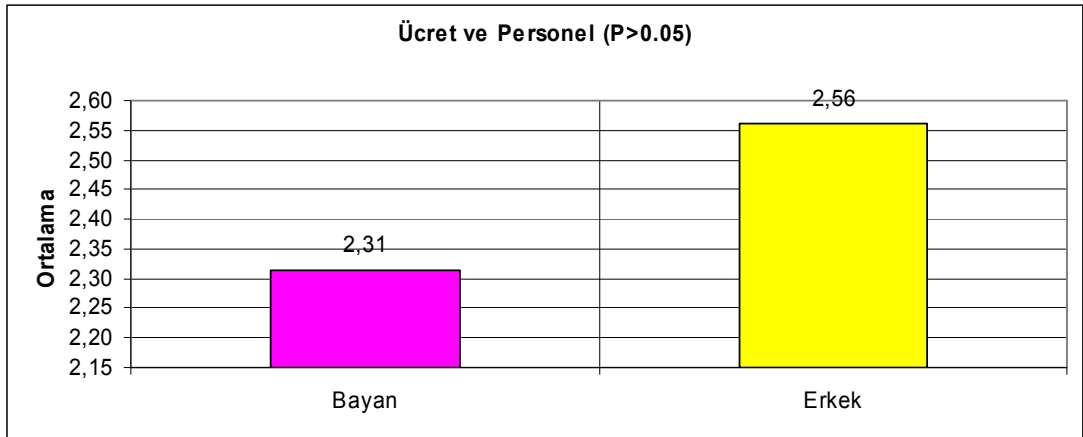
Grafik 3.58: Cinsiyet Değişkenine Göre İş Arkadaşları Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "fiziksel ortam" alt ölçeği ($t_{(72)} = .489$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.59).



Grafik 3.59: Cinsiyet Değişkenine Göre Fiziksel Ortam Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

Test sonuçları; "ücret ve personel" alt ölçeği ($t_{(72)} = .954$; $P > 0.05$)' ne ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (Grafik 3.60).



Grafik 3.60: Cinsiyet Değişkenine Göre Ücret ve Personel Alt Ölçeğine İlişkin Farklılıklar

IV. BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA

4.1.1. Genel Özellikler

Bu çalışmada deneklerin Çatışma Yönetimi ve İş Doyumu Ölçeği'ne verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu, buradan hareketle uygulanan ölçeklerden elde edilen verilere önceden belirlenen istatistik testlerin uygulanması noktasında her hangi bir negatif etkinin söz konusu olmadığı düşünülmektedir.

4.1.1.1. Çatışma Yönetimi Stilleri

Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personel, genel olarak yöneticilerinin çatışmayı yönetmede en fazla hükmetme stilini kullandıklarını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, yöneticilerin çatışmayı yönetmede hükmetme stilini birinci öncelik olarak kullandıkları ve baskıcı, dayatmacı bir yönetim tarzını benimsedikleri anlaşılmaktadır. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personel hükmetme stilinden sonra, yöneticilerinin çatışmayı yönetmede uzlaşma, problem çözme ve kaçınma stillerini kullandıklarını algılamaktadırlar. Uzlaşma ve problem çözme stillerinin birbirine yakın stiller oldukları bilinmektedir. Bu iki stilin arka arkaya sıralanması, personelin algılamadaki hassasiyetinin bir kanıtı olarak düşünülebilir. Diğer yandan en az başvurulan stilin ise ödün verme stili olduğu saptanmıştır. Ödün verme stilinin en az kullanılan stil olması, örgütün disiplinden taviz vermeyen bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Bu durum her ne kadar da personeli zorlayıcı bir etken olarak gözükse de örgütün amaçları doğrultusunda işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır.

4.1.1.2. İş Doyumu Boyutları

Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin, genel olarak iş doyum düzeyleri incelendiğinde; en fazla doyum fiziksel ortam boyutunda yaşadıklarını saptanmıştır. Personelin iş yerlerinde kendilerine sağlanan koşullardan (rahatlık, ısı, ışık vb.) genel anlamda memnuniyet duyduğu ve bunun doyumunu artırıcı bir etki meydana getirdiği düşünülmektedir. Bu boyutu

takiben personelin gelişme ve yükselme olanakları boyutunda ikinci en yüksek doyum düzeyine ulaştığı belirlenmiştir. Personelin işinde gelişim kaydedeceği ve buna bağlı olarak yükselebileceğine olan inancı işine güven duymasını sağlayacak ve işinde doyum zemini oluşturacaktır. Ayrıca sırasıyla iş arkadaşları boyutu, yönetim boyutu, ücret ve personel boyutu ve son olarak da çalışma olanakları boyutu personelin doyum yaşadığı diğer boyutlardır. Yönetim biçimi boyutunun en az doyum sağlanan boyutların içinde yer alması, personelin amirlerinin tutumundan genel anlamda memnun olmadıklarını göstermektedir. Bu durum çatışma yönetim algılarına ilişkin elde edilen bulgularla paralellik arz etmektedir. Ücret boyutu, genel anlamda personelin en az doyum sağladığı ikinci boyut olma özelliği taşımaktadır. İnsanların bir örgütlenme içinde bulunmalarının temel gayesi olarak gösterilen maddi kazanımların tatmin edilmeme durumu, elbette ki iş doyumunu hususunda negatif bir etki oluşturmaktadır. Personelin en az doyum sağladığı boyut ise çalışma olanakları boyutudur ve bu boyut işin genel yapısını ifade eder. Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin genel anlamda işlerini isteyerek yapmadıkları düşünülmektedir.

4.1.2. HİPOTEZLER

4.1.2.1. HİPOTEZ-1: Personelin Eğitim Durumu ile Çatışma Yönetimi Algıları

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri hususunda, anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin eğitim durumuna göre istatistikî anlamda her hangi bir çatışma algısı içinde olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da eğitim durumuna göre personelin çatışma yönetim stillerinden kaçınma stiline ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, kurumda görev yapan personelden ilköğretim mezunu olanlar, üniversite mezunu olanlara oranla, yöneticilerinin çatışmayı yönetirken kaçınma stiline daha fazla başvurduğunu algılamaktadırlar. Buradan hareketle, eğitim seviyesi düştükçe yöneticilerin her

hangi bir çatışma ortamına girmekten ve bu çatışmayı sürdürmekten kaçındıkları yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, eğitim durumuna ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Aşcıoğlu (2007)'nin çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Eğitim Durumu ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre birinci hipotez kabul edilmiştir. Personelin eğitim durumu, çatışma yönetimi algıları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.1.2.2. HİPOTEZ-2: Personelin Yaş Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları

Araştırmaya katılan personelin yaş değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri hususunda, anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin yaş değişkenine göre istatistikî anlamda herhangi bir çatışma algısı içinde olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da yaş değişkenine göre personelin çatışma yönetim stillerinden ödün verme stiline ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, kurumda görev yapan 51 yaş ve üstü personel, 31-40 yaş aralığındaki personele oranla, yöneticilerinin çatışmayı yönetirken ödün verme stilini daha fazla kullandıklarını algılamaktadır. Buradan hareketle, yöneticilerin çatışmayı yönetirken kurumda nispeten eski olan personele karşı daha tavizkar bir tavır takındığı yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, yaş değişkenine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Aşcıoğlu (2007)'nin çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Yaş Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre ikinci hipotez

kabul edilmiştir. Personelin yaşı, çatışma yönetimi algıları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.1.2.3. HİPOTEZ-3: Personelin Mesleki Kıdem Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları

Araştırmaya katılan personelin mesleki kıdem değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri hususunda, anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin mesleki kıdem değişkenine göre istatistikî anlamda her hangi bir çatışma algısı içinde olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da mesleki kıdem değişkenine göre personelin çatışma yönetim stillerinden hükmetme stiline ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, kurumda 3 yıl ve daha az görev yapan personel, 16 yıl ve üstü görev yapan personele oranla, yöneticilerinin çatışmayı yönetirken en fazla hükmetme stilini kullandıklarını algılamaktadır. Buradan hareketle, yöneticilerin meslekte eski olan personele, yenilere oranla daha imtiyazlı davrandığı yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, mesleki kıdem değişkenine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Bulut (2005)'un çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Mesleki Kıdem Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Personelin mesleki kıdemi, çatışma yönetimi algıları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.1.2.4. HİPOTEZ-4: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları

Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri hususunda, anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

Personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında; hükmetme stiline ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($F_2 = 4.256$; $P < 0.05$). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey's HSD Çoklu Karşılaştırma Testi'nde ise farkın 1-3 yıl ile 7 yıl ve üstü hizmet yılına sahip personelden 7 yıl ve üstü personel lehine kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre, kurumda 1-3 yıl görev yapan personel, 7 yıl ve üzeri görev yapan personele oranla, yöneticilerinin çatışmayı yönetirken çatışma yönetim stillerinden hükmetme stiline daha çok başvurduklarını algılamaktadır. Buradan hareketle, yöneticilerin kurumda göreve yeni başlayan personel üzerinde bir çatışma durumunda üstünlük kurma çabasında oldukları yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, kurumdaki hizmet yılı değişkenine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Bulut (2005)'un çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında, önemli bir fark olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre dördüncü hipotez reddedilmiştir. Personelin, kurumdaki hizmet yılı çatışma yönetimi algıları üzerinde önemli bir etki yapmaktadır.

4.1.2.5. HİPOTEZ-5: Personelin Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri hususunda, anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin cinsiyet değişkenine göre istatistikî anlamda her hangi bir çatışma algısı içinde olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da cinsiyet değişkenine göre personelin çatışma yönetim stillerinden kaçınma stiline ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, kurumda görev yapan bayan personel, erkek personele oranla, yöneticilerinin çatışmayı yönetmede en fazla kaçınma stiline başvurduklarını algılamaktadır.

Buradan hareketle, yöneticilerin bayan personelle her hangi bir çatışma yaşamamak arzusunda oldukları yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Günbayı ve Karakan (2006)'ın çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Yönetimi Algıları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre beşinci hipotez kabul edilmiştir. Personelin cinsiyeti, çatışma yönetimi algıları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.1.2.6. HİPOTEZ-6: Personelin Eğitim Durumu ile İş Doyumları

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre, iş doyumu boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin eğitim durumuna göre istatistikî anlamda her hangi bir doyumsuzluk yaşamadığı anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da eğitim durumuna göre personelin iş doyumu boyutlarından fiziksel ortam boyutuna ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, kurumda görev yapan ilköğretim mezunu personel, üniversite mezunu personele oranla, işin fiziki şartlarından daha fazla memnuniyet duyduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle, eğitim seviyesinin beklentileri etkilediği, üniversite mezunu personelin ilköğretim mezunu personele oranla daha iyi şartlarda çalışmak istediği yönünde bir çıkarım yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, eğitim durumuna ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Kılıç ve Gümüşeli (2010)'nin çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Eğitim Durumu ile İş Doyumları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre altıncı hipotez kabul edilmiştir. Personelin eğitim durumu, iş doyumları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.1.2.7. HİPOTEZ-7: Personelin Yaş Değişkeni ile İş Doyumları

Araştırmaya katılan personelin yaş değişkenine göre, iş doyumunu boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin yaş değişkenine göre istatistikî anlamda herhangi bir doyumsuzluk yaşamadığı anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da yaş değişkenine göre personelin iş doyumunu boyutlarından iş arkadaşları boyutuna ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, kurumda görev yapan 21-30 yaş aralığındaki personel, 51 yaş ve üstü personele oranla iş arkadaşları boyutunda memnuniyetsizliğini belirtmiştir. Buradan hareketle, 51 yaş ve üstü personelin nispeten daha genç personele oranla arkadaşlık ilişkilerinin daha iyi olduğu yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, yaş değişkenine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Greenreese ve diğ. (1991)'nin çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Yaş Değişkeni ile İş Doyumları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre yedinci hipotez kabul edilmiştir. Personelin yaşı, iş doyumları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.1.2.8. HİPOTEZ-8: Personelin Mesleki Kıdem Değişkeni ile İş Doyumları

Araştırmaya katılan personelin mesleki kıdem değişkenine göre, iş doyumunu boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin mesleki kıdem değişkenine göre istatistikî anlamda herhangi bir doyumsuzluk yaşamadığı anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da mesleki kıdem değişkenine göre personelin iş doyumunu boyutlarından çalışma olanakları boyutuna ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna

göre, kurumda 3 yıl ve daha az görev yapan personelin, 13–15 yıl aralığında görev yapan personele oranla işlerinden genel anlamda memnun olmadığı düşünülmektedir. Buradan hareketle, meslekte belli bir tecrübeye ulaşan personelin, nispeten daha genç personele oranla işini benimsediği yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, mesleki kıdem değişkenine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Göktaş (2007)'in çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Mesleki Kıdem Değişkeni ile İş Doyumları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre sekizinci hipotez kabul edilmiştir. Personelin mesleki kıdemi, iş doyumları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.1.2.9. HİPOTEZ–9: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile İş Doyumları

Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, iş doyumunu boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre istatistikî anlamda her hangi bir doyumsuzluk yaşamadıkları anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre personelin iş doyumunu boyutlarından gelişme ve yükselme olanakları boyutuna ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, kurumda 1–3 yıl arası görev yapan personel, 4–6 yıl arası görev yapan personele oranla, işinde gelişim kaydedebileceğine inanmamaktadır. Buradan hareketle, kurumda nispeten eski olan personel, yeni olanlara oranla işini daha iyi analiz edebildiği ve geleceğe dönük daha sağlam adımlar atabildiği yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, kurumdaki hizmet yılı değişkenine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Ekici ve diğ. (2007)'nin çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu

çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile İş Doyumları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre dokuzuncu hipotez kabul edilmiştir. Personelin kurumdaki hizmet yılı, iş doyumları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.1.2.10. HİPOTEZ-10: Personelin Cinsiyet Değişkeni ile İş Doyumları

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine göre, iş doyumunu boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın söz konusu olmadığı görülmektedir.

Buradan hareketle Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin cinsiyet değişkenine göre istatistikî anlamda her hangi bir doyumsuzluk yaşamadıkları anlaşılmaktadır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da cinsiyet değişkenine göre personelin iş doyumunu boyutlarından iş arkadaşları boyutuna ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, kurumda görev yapan erkek personel, bayan personele oranla iş arkadaşları boyutunda daha yüksek doyum yaşamaktadırlar. Buradan hareketle, bayan personelin arkadaşlık konusunda erkeklere oranla daha tutucu ve mesafeli bir tavır takındığı yönünde bir çıkarımın yapılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız, cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Oshagbemi (2000)' nin çalışmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen veriler bizim çalışmamızdan elde ettiğimiz verileri destekler niteliktedir.

Test sonuçları; *Personelin Cinsiyet Değişkeni ile İş Doyumları* arasında, önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre onuncu hipotez kabul edilmiştir. Personelin cinsiyeti, iş doyumları üzerinde önemli bir etki yapmamaktadır.

4.2. SONUÇ

Araştırmamızda Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algılarını saptamak için Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÇYÖ), iş doyumu düzeylerinin belirlenmesine yönelik ise İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) kullanılmıştır. Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan 72 çalışan üzerinde uyguladığımız ölçekler sonucunda, demografik değişkenler ile çatışma yönetimi algıları ve iş doyumu boyutları arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

Çatışma yönetimi ve iş doyumu üzerine gerek yurt içi gerekse yurt dışında farklı pek çok çalışma olsa da çatışma yönetimi algıları ve iş doyumu düzeyinin birlikte incelendiği çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Ülkemizde sporun kalbinin attığı yer olan GSGM' nin bünyesindeki örgütlerde çalışan personelin, gerek çatışma yönetimine ilişkin algılarının gerekse iş doyumu düzeylerinin bilinmesi önemlilik arz etmektedir. Bu bakımdan sporun sevk ve idaresinde etkin bir rol alan bu kurumlarda çalışan personelin gerek çatışma yönetimi algıları gerekse iş doyum düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalar büyük önem taşımaktadır.

Deneklerin çatışma yönetimine ilişkin stilleri kullanım sıklıkları incelendiğinde; personelin yöneticilerinin çatışmayı yönetmede sırasıyla, hükmetme, uzlaşma, problem çözme, kaçınma ve son olarak da ödün verme stilini kullandıklarını düşündüğü saptanmıştır. Ayrıca personelin en yüksek iş doyumunu fiziksel ortam boyutunda yaşadığı, bu boyutu gelişme ve yükselme olanakları boyutu, iş arkadaşları boyutu, yönetim biçimi boyutu, ücret ve personel boyutu ve çalışma olanakları boyutunun izlediği görülmüştür.

Araştırmamızdan elde edilen bulgular incelendiğinde; Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin çatışmayı yönetmede en çok hükmetme stiline başvurduğu görülmektedir. Bu durum çatışmanın bastırılması anlamına gelir ve çatışmanın kısa bir süre için giderilmesini sağlasa da daha sonra tekrar ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Dolayısıyla bu stilin kullanımı, sağlıklı bir yapının varlığını engeller bir nitelik taşımaktadır.

Bu çalışmada yer alan deneklerin, en fazla iş doyumunu fiziksel ortam boyutunda yaşadıkları anlaşılmaktadır. Personelin genel anlamda görev yaptığı ortamdaki memnun olması, iş performansını etkileyecek ve buna bağlı olarak verimli ve sağlıklı bir çalışma ortamının varlığı kaçınılmaz olacaktır.

Yapılan ölçümlerden elde edilen bulgular neticesinde, demografik değişkenlerden hizmet yılı değişkeni ile çatışma yönetimi stillerinden hükmetme stiline ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Çatışma yönetimi stillerinden problem çözme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme stilleri ile demografik değişkenler arasındaki fark önemli bulunmamıştır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da eğitim durumu ve cinsiyet değişkenine göre personelin çatışma yönetimi stillerinden kaçınma stiline ilişkin görüşlerinin, yaş değişkenine göre ödün verme stiline ilişkin görüşlerinin, mesleki kıdem değişkenine göre de hükmetme stiline ilişkin görüşlerinin "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir.

Personelin diğer demografik değişkenler dikkate alındığında, çatışma yönetimi stilleriyle bu değişkenler arasında her hangi bir farklılığa rastlanmaması, yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetimi stillerinin genel anlamda personeli rahatsız etmediğini göstermektedir. Bu durum her ne kadar bir fikir birliği sağlanması ve çatışmalara yol açabilecek etkenlerin giderilebilmesi anlamında önemli olarak görülse de, çatışma iyi yönetilebildiği takdirde, örgütlerde sıradanlığın ve hantal yapı oluşumunun önüne geçen bir etken olarak değerlendirilebilir. Kurumlardaki hantal yapı işleyişi ve doğal olarak hizmeti yavaşlatır, bu da verimi azaltan bir etki oluşturur. Bu nedenle çatışma varlığı ve yokluğuyla önemli bir unsurdur.

Çalışmamızda, iş doyumunu boyutlarından yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret ve personel boyutları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Ancak istatistikî anlamda bir ilişki kurulamasa da yaş ve cinsiyet değişkenine göre personelin iş doyumunu boyutlarından iş arkadaşları boyutuna ilişkin görüşlerinin, eğitim durumuna göre fiziksel ortam boyutuna ilişkin görüşlerinin, mesleki kıdem değişkenine göre çalışma olanakları boyutuna ilişkin görüşlerinin, hizmet yılı

değişkenine göre de gelişme ve yükselme olanakları boyutuna ilişkin görüşlerinin, "p" değerinin anlamlılık payına yakın olması sebebiyle önemli olabileceği düşünülmektedir.

Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret ve personel gibi iş doyum düzeyleri ile eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki hizmet yılı ve cinsiyet değişkeni gibi demografik değişkenler arasında anlamlı bir farka rastlanmaması, personelin genel anlamda işinden doyum sağladığı anlamına gelir ve bu da bir kurumun sağlıklı bir işleyişe sahip olması anlamına taşır. Bir kurum çalışanlarına verebildikleri ölçüde başarıya ulaşır. Bu durumda başarı bir zincirin halkaları gibi hizmet verenden hizmet alana sirayet eder ve bu da toplumsal başarıya olanak sağlar.

Sonuç olarak; çatışma olumsuz ve istenmeyen bir durum olarak görülse de, iyi yönetildiği takdirde fayda sağlanabilecek bir olgudur. Çatışma esnasında yöneticilerin sergileyeceği tavır, çalışanların iş doyumlarına etki eder. Bu durumda çatışma ve iş doyumunun birbirini tamamlayan ve takip eden iki önemli etken olduğu düşünülebilir.

4.3. ÖNERİLER

- Yöneticilerle personel arasındaki görüş farklılıklarının en aza indirgenebilmesi için sağlıklı bir iletişim sağlanması adına bir takım sosyal aktiviteler düzenlenebilir.
- Kurumdaki ast üst ilişkisinin sağlam temellere oturtulabilmesi adına, yöneticilerin personelin ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde yaklaşması önerilir.
- Çatışma yönetimi ve iş doyumunu gibi birbirini tamamlayan, bir kurumun işleyişine etki edebilecek bu iki önemli konu hakkında ulusal anlamda daha fazla çalışma yapılması tavsiye edilmektedir.
- Çatışmaların varlığı durumunda etkili bir şekilde yönetilebilmesi adına çeşitli kurs ve seminer gibi eğitici etkinlikler düzenlenebilir.
- Personelin düşük doyum yaşadığı iş doyum boyutlarında, doyum derecesini artıracak iyileştirmelerin yapılması önerilir.
- Bu çalışmada en düşük doyum düzeyinin yaşandığı ve işin kendisini ifade eden çalışma olanakları boyutundaki doyumun artırılması yönünde yapılabilecek etkin çalışmalar, çalışanların işlerini severek yapmaları açısından önemli görülmektedir.
- Personelin düşük doyum yaşadığı boyutlardan olan yönetim biçimi boyutunda gerekli iyileştirmelerin yapılarak, personelin bu konudaki tereddütlerinin giderilmesi adına ast üst ilişkisinin etkin hale getirilmesi tavsiye edilebilir.
- Çalışmamızda, çatışma anında en fazla tercih edilen çatışma yönetimi tarzı olan hükmetme stili yerine, daha demokratik ve her iki tarafın da hoşnut olabileceği sonuçların elde edilebilmesine olanak sağlayabilecek problem çözme veya uzlaşma stillerinin daha etkin bir ortam adına kullanımı önerilir.
- Bu bölümde ve bu konu hakkında yapılan araştırmaların sonunda yer alan önerilerin, gerekli önlemlerin alınması adına başvurulacak bir kaynak olarak değerlendirilmesi tavsiye edilir.

KAYNAKLAR

- 1- Akıner, B. (2005). *Özel Okullarda ve Resmi Okullarda Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması. (Manisa Merkez Örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Celâl Bayar Üniversitesi, Manisa.
- 2- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İş Görenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 3- Ankara Üniversitesi. (1983). Erişim: 01.05.2011 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/513/6370.pdf>.
- 4- Asosindex. (2002). Erişim: 01.05.2011 <http://www.asosindex.com/journal-article-abstract?id=2876>.
- 5- Aşcıoğlu, V. (2007). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- 6- Aydın, D. (2006). *Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 7- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu.* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 8- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- 9- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri.* Ankara: Aydan Web Tesisler.
- 10- Baysal, A.C., Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Biçimleri (2. Basım).* Ankara: Avcıol Yayıncılık.
- 11- Baysal, A.C., Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimler (4.Basım).* İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- 12- Becerikli, S.Y. (2006). Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeni Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 113–135.
- 13- Bilir, P., Ay, Ü. (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 43–50.
- 14- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi (2. Basım).* İstanbul: Beta Yayınları.

- 15- Brewer, N., Mitchell, P., Weber, N. (2002). Gender Role Organizational Status and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78–94.
- 16- Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- 17- Bulut, D. (2005). *Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Merkez Örgütünde Göre Yapan İş Görenlerin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- 18- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 19- Burriss, V. (1983). The Social and Political Consequences of Overeducation. *American Sociological Review*, 48(4), 454–467.
- 20- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 21- Çağlayan, O.A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- 22- Çetin, M.Ç., Çumralıgil, B., Çağlayan, H.S. (2005). Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Spor Uzmanlarının İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. *A.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 35–44.
- 23- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Gündülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- 24- Çoknaz, H. (1998). *Takım ve Bireysel Spor Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- 25- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (çeviri: Tosun, K. ve diğ.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- 26- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranışı*. (çeviri: Tosun, K.) İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- 27- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranışı*. (çeviri: Tosun, K.) İstanbul: Beta Yayınları.

28- Demir, İ.G. (2002). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.

29- Demir, M. (2010). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199–211.

30- Dursun, P. (2008). *Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

31- Ekici, S., Belli, E., Çalışkan, S. (2009). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 85–95.

32- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

33- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

34- Erdoğan, İ. (1999). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

35- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

36- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7. Basım)*. İstanbul: Beta Yayınevi.

37- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Genişletilmiş 8. Basım)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş..

38- Erkuş, A., Tabak, A. (2009). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213–242.

39- Ersoy, B. (2006). *Toplumsal Değerler ve Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

40- Eves, S. (2008). *Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

41- E-Motivasyon (2009). Erişim: 01.05.2011 <http://www.emotivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-RelatednessGrowthTheory.htm>.

42- E-Motivasyon (2009). Erişim: 01.05.2011 <http://www.emotivasyon.net/Herzberg-in-Iki-Faktor-Kurami-Two-Factor-Theory.html>.

43- E-Motivasyon (2009). Erişim: 03.05.2011 <http://www.emotivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html>

44- Gençtürk, A. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öz-Yeterlilik Alguları ve İş Doyumlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.

45- Göktaş, Z. (2007). Balıkesir İli'ndeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkilerinin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 13–26.

46- Greenreese, S., Johnson, D.J., Campbell, W.A. (1991). Teacher Job Satisfaction and Teacher Job Stres-School Size, Age and Teaching Experience. *Education*, 112(2), 247–252.

47- Gülay, H.E. (2006). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. (Kocaeli İl Örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

48- Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

49- Gümüşeli, A.İ. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1).

50- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.

- 51- Günbayı, İ., Karahan, İ. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimleri. *A.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 209–230.
- 52- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki. (Gaziantep İli Örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- 53- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon: El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- 54- Hadfield, J.D., Hadfield, D.W. (1995). Relationships Among Conflict Management Styles Levels of Conflict and Reactions to Work. *Journal of Social Psychology*, 135(6), 687–698.
- 55- Hignite, M.A., Margovio, T.M., Chin, J.M. (2002). Assessing the Conflict Profiles of Emerging Information Systems Professionals. *Journal of Information Systems Education*, 13(4), 315–324.
- 56- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme (İş Doyumu)*. Ankara: MPM.
- 57- Karcıoğlu, E., Yakupoğulları, C. (2001). Meslek Yüksek Okullarının Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1–2), 229–263.
- 58- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi (Genişletilmiş 3. Basım)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- 59- Keçecioğlu, T. (1999). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.
- 60- Keenan, D. (1984). *A study to determine the relationship between organizational climates and management styles of conflict as perceived by teachers and principals in selected school districts*. Doctoral Dissertation, West Virginia University. USA.
- 61- Kılıç, S. (2006). *Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları İle Çatışmayı Yönetme Stilleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

62- Kılıç, S.Z, Gümüşeli, A.İ. (2010). İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksek Okullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 290–309.

63- Kılınç, T. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri (2.Basım)*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

64- Kılınç, Z. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nde Çalışan Spor Uzmanlarının Yönetimsel Sorunlarının Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu..

65- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 9. Basım)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..

66- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

67- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction-In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publishing: Chicago.

68- Loscocco, K., Bose, C.E. (1998). Gender and Job Satisfaction in Urban China: The Early Post-Mao Period. *Social Science Quarterly*, 79(1), 91–109

69- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

70- March, J.G., Simon, H.A. (1975). *Örgütler*. (çeviri: Bozkurt, Ö., Onaran, O.) Ankara: Todaya Yayınları.

71- Merih Net. (2006). Erişim: 28.04.2011 <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>

72- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51–56.

73- Not Oku. (2010). Erişim: 01.05.2011 <http://notoku.com/motivasyon-teorileri>.

74- Oğuz, Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

75- Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in The Job Satisfaction of Univercity Teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331–343.

76- Önder, E. (2008). *Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

77- Özdaşlı, K., Alparslan, A.M. (2009). Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15–24.

78- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1990). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi E.S.B.A.Ç.V. Yayınları.

79- Özmutlu, İ., Bayraktar, G., Tekin, M. (2008). Çeşitli Değişkenlere Göre Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Görev Yapan Araştırma Görevlilerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. *A.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(3), 23–31.

80- Rabin, C., Zelner, D. (1992). The Role of Assertiveness in Clarifying Roles and Strengthening Job Satisfaction of Social Workers in Multidisciplinary *Mental Health Setting*, 22(1), 17–32.

81- Rahim, A. (Haziran 2004). Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance. The Annual Conference of The International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA. Erişim: 04.05.2011 <http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?RequestTimeout=50000000>.

82- Robbins, S.P. (1991). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (çeviri: Öztürk, S.A.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

83- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Person Prentice Hall.

84- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

85- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

86- Sarometova, E. (2007). *Takım İçi Çatışma ve Çatışmanın Performans Üzerine Etkisi: Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

87- Saygılı, M. (2008). *Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

88- Seçme, T. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi*. (Afyonkarahisar Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

89- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245–254.

90- Sevimli, F., İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(12), 55–64.

91- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

92- Song, Y. (2004). A Comparison of Organizational Conflict Management Strategies Between American and Koreans. *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association*, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA Erişim: 18.05.2011 http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/1/3/1/1/p113117_index.html

93- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1–22.

94- Stevens, M. (1998). *Sorun Çözümleme*. (çeviri: Çimen, A.) İstanbul: Timaş Yayınları.

95- Sun, H.Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

96- Sütü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İş gören Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

97- Şamdan, A.İ. (2008). *Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- 98- Şendur, F.E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- 99- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- 100- Şimşek, M.Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla A.Ş..
- 101- Şirin, E.F. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Görevli Araştırma Görevlilerinin Mesleki Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 31–40.
- 102- Şirin, E.F., Yetim, A.A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi. *Celâl Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4), 186–198.
- 103- Tosi, H.L., Neal, P., Mero John R.R. (2001). *Managing Organizational Behavior*. Massachusetts: BlackWell Publisher Inc.
- 104- Türk Dil Kurumu. (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- 105- Türkmen, M., Yıldız, Y., Çetinöz, F. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Genel İş Doyumu. (Manisa Örneği) *Celâl Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 109–116.
- 106- Ulucan, H. (2008). *Türkiye’deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Alt Yapılarındaki Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- 107- Uluçınar, A.T. (2000). *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- 108- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- 109- Uysal, Z. (2006). *Çatışma Çözme Eğitim Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Düzeyindeki Öğrencilerin Çatışma Çözme Becerilerine Katkısı*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

110- Yalçın, H.B., Chelladurai, P. (2001). Öğretmenlik mi? Antrenörlük mü?: Bireysel Farklılıklar, İş Özellikleri, Rol Tercihi, Rol Uyumunun İş Doyumuna Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 12(1), 3–15.

111- Yaman, E., Türker, S. (2011). İlköğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 23.

112- Yazıcı, C., Sunay, H. (2006). Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personeliyle Olan Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 31–37.

113- Yerlisu, T., Çelenk, B. (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 87–93.

114- Yetiş, Ü., Katkat, D., Bakıcı, Y. (2008). Atatürk Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. *A.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(4), 42–49.

EKLER

Ek-1: İzin Yazıları

Ek-2: Ölçek Formları

Ek-3: Veriler

Ek-4: İstatistik Test Sonuçları

Ek-1: İzin Yazıları

T.C
DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KÜTAHYA

Sayı : B.30.2.DPÜ.0.88.00.00/300-48
Konu : Bilimsel çalışma izni HK.

İLGİLİ MAKAMA

Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisi olan *Rıdvan KARA*'nın "*Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Alguları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkini İncelenmesi*" konulu tez çalışması kapsamında Kocaeli Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne anket uygulama talebi Enstitümüz tarafından uygun bulunmuştur. Söz konusu çalışmanın yapılabilmesi hususunda;

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. Arslan KALKAVAN
Enstitü Müdürü V.

GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NE

KOCAELİ

2010-2011 Eğitim öğretim yılı içerisinde öğrencisi olduğum Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Programı'nda eğitim görmekteyim.

İlgili üniversiteye "Kocaeli Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Alguları Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu akademik tez önerimi sundum. Bu öneri ilgili üniversite tarafından kabul edildi.

Yararlı sonuçlar elde edilebileceğine inandığım ekte sunulan ilgili envanteri İl Müdürlüğünüz ve İlçe Müdürlüklerinizde bulunan personelinize uygulamayı düşünüyorum. İlgili envanter sadece ve sadece akademik tez çalışmam için kullanılacaktır.

Gereğini ilgililere emir ve müsadelelerinizle arz ederim. 21. 12. 2010

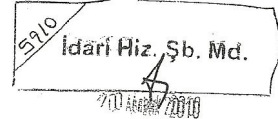
ADRES:
Kavaklı Mh. Hızırreis Cad. No:14-2
Gölcük/KOCAELİ

T.C. Kimlik No: 37792984706

Tel. No: : 05069750464

...../2010
(Adı Ve Soyadı)
Rıdvan KARA

(İmza)





T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ



ÜNİTESİ : B.02.1.GSM.4.41.01/4723
KONU : Anket

KOCAELİ
31.12.2010

İLGİLİ MAKAMA

İlgi: 21.12.2010 tarih ve 5910 sayılı Rıdvan KARA'nın yazısı

İlgi yazı gereği "Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan Personelin Çatışma Yönetimi Alguları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı anketleri İl Müdürlüğümüz personelleri tarafından doldurularak ekte sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz / rica ederim.

Avni YILDIRIM
Şube Müdürü

Ek: Anket Formu (72 Adet)

Ek-2: Ölçek Formları**AÇIKLAMA**

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili sorular sorulmaktadır. Lütfen her soru için durumunuza uygun seçeneğin önündeki parantezin içine (**x**) çarpı işareti koyunuz.

1-Eğitim Durumunuz?

- İlköğretim
 Orta Öğretim
 Üniversite
 Lisans Üstü

2-Cinsiyetiniz

- Bayan
 Erkek

3-Yaşınız

- 21-30
 31-41
 41-50
 51 ve Yukarısı

4-Mesleki Kıdeminiz

- 3 Yıl ve Daha Az
 4-6 Yıl
 7-9 Yıl
 10-12 Yıl
 13-15 Yıl
 16 Yıl ve Yukarısı

5-Kurumunuzdaki Hizmet Yılıınız

- 1-3 Yıl
 4-6 Yıl
 7 Yıl ve Yukarısı

ÇATIŞMAYI YÖNETME ÖLÇEĞİ

Sizden, görev yaptığınız birimdeki yöneticilerle aranızda herhangi bir çatışma (anlaşmazlık, uyuşmazlık), olduğunda nasıl davrandığınızı hatırlayarak, bu davranışları hangi sıklıkla gösterdiğinizi belirtmeniz istenmektedir. Ölçekte doğru yâda yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtan cevap olacaktır. Aşağıda belirtilen davranışları hangi sıklıkla gösterdiğinizi; **“hiçbir zaman, ara sıra, genellikle, her zaman”** seçeneklerinden en uygun olanının altına (x) çarpı işareti koyarak belirtiniz.

Davranış Biçimleri	Davranış Sıklığı			
	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
Yöneticilerle aranızda herhangi bir çatışma çıkması durumunda;				
1-Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek bekler.				
2-Yöneticilerin isteklerini koşulsuz benimser.				
3-Soruna yönelik çözümler üretilecek uygun iletişim ortamı sağlar.				
4-Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için bazı isteklerinden vazgeçer.				
5-Fikirlerini kabul ettirmek için yetkisini kullanır.				
6-Düşüncelerini belli etmemeye çalışır.				
7-İş görenlerin tüm beklentilerini karşılamaya çaba gösterir.				
8-Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunun birlikte, objektif incelenmesini sağlar.				
9-Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgular.				
10-Uygun gördüğü kararı çıkartmak için yetkisini kullanır.				
11-Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösterir.				
12-Kendi isteklerinde ısrar etmez.				
13-Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlamaya çalışır.				
14-En iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimser.				
15-Uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübesini kullanır.				
16-Duyularını belli etmemeye çalışır.				
17-İş görenlerin aldığı her karara uyar.				
18-Çözüme yönelik fikirlerimizi açıkça ifade etmemize imkan sağlar.				
19-Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarmaya çalışır.				
20-Fikirlerini kabul ettirmek için her türlü önlemi alır.				
21-İş görenlerle yüz yüze gelmemeye çalışır.				
22-İş görenlerin çıkarları doğrultusunda her türlü özveride bulunur.				
23-Sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanır.				
24-Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimser.				
25-Kendi görüşlerini kabul ettirmek için bizi ikna etmeye çalışır.				

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

YÖNERGE: Aşağıda, iş doyumunuzu belirleyecek bazı sorular verilmiştir. Soruların yanındaki bölmede, size en uygun gelen seçeneğe (x) çarpı işareti koyunuz.	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Kurumumuzda işimi gerçekten severek yapıyorum.				
2- Kurumumuzda çalışma odamın koşulları yetersizdir.				
3- Kurumumuzda çalışma ortamlarının ısınma, aydınlatma,dekorasyon a-ısından fiziksel koşulları yetersizdir.				
4- Kurumumuzda görevlerimi yaparken yetenekleri (bilgi ve becerilerimi) kullanabiliyorum.				
5- Kurumumuzda görevim, yeteneklerimin (bilgi ve becerilerimin) gelişmesine olanak sağlıyor.				
6- Kurumumuzda görevimle karşılaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticiler ellerinden geleni yaparlar.				
7- Kurumumuzda aldığım ücretten memnunum.				
8- Kurumumuzda geleceğimin olacağına inanıyorum.				
9- Kurumumuzda iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim var.				
10- Kurumumuzda görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterlidir.				
11- Yöneticilerin görevlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.				
12- Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum.				
13- Mesleğime kurumumuzda değer verildiğine inanıyorum.				
14- Kurumumuzda yöneticilerin bana değer verdiğine inanıyorum.				
15- Kurumumuzda iş arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyorum.				
16- Kurumumuzda memur ve hizmetlilerin bana değer verdiğine inanıyorum.				
17- Kurumumuzda iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret ederiz.				
18- Kurumumuzda günlük işlerimin düzenlenmesinde yöneticiler benim fikrimi alır.				
19- Kurumumuzda beni ilgilendiren karara katılma olanağım var.				
20- Kurumumuzda üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güveniyorum.				
21- Kurumumuzdaki güvenlik önlemleri yeterlidir.				
22- Kurumumuzda bana danışılmadan, günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmez.				
23- Kurumumuzdaki yöneticiler, yenilik ve değişkenlikle ilgili önlemlerimi dikkate alırlar.				
24- Kurumumuzda geliş-gidiş olanakları yeterlidir.				
25- Kurumumuzda spor ve dinlenme olanakları yeterlidir.				
26- Kurumumuzda kantin ve yemekhane gibi beslenme olanakları yeterlidir.				
27- Kurumumuzdaki yöneticiler görevimi en iyi şekilde yapacağıma güvenirlir.				
28- Kurumumuzda gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum.				
29- Kurumumuzda görevimle ilgili bilgilendirme, açık ve net olarak, zamanında yapılır.				
30- Kurumumuzun Kütüphanesi yeterlidir.				
31- Kurumumuzda araç-gereçler yeterlidir.				
32- Kurumumuzda bilgisayar olanakları yeterlidir.				

Ek-3: Veriler

Kişisel Bilgiler

Sıra No	1. Eğitim Durumunuz	2. Cinsiyetiniz	3. Yaşınız	4. Mesleki Kazanmanız	5. Katılmamızdaki Hemen Yılmaz
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0
25	0	0	0	0	0
26	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0
31	0	0	0	0	0
32	0	0	0	0	0
33	0	0	0	0	0
34	0	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0
36	0	0	0	0	0
37	0	0	0	0	0
38	0	0	0	0	0
39	0	0	0	0	0
40	0	0	0	0	0
41	0	0	0	0	0
42	0	0	0	0	0
43	0	0	0	0	0
44	0	0	0	0	0
45	0	0	0	0	0
46	0	0	0	0	0
47	0	0	0	0	0
48	0	0	0	0	0
49	0	0	0	0	0
50	0	0	0	0	0
51	0	0	0	0	0
52	0	0	0	0	0
53	0	0	0	0	0
54	0	0	0	0	0
55	0	0	0	0	0
56	0	0	0	0	0
57	0	0	0	0	0
58	0	0	0	0	0
59	0	0	0	0	0
60	0	0	0	0	0
61	0	0	0	0	0
62	0	0	0	0	0
63	0	0	0	0	0
64	0	0	0	0	0
65	0	0	0	0	0
66	0	0	0	0	0
67	0	0	0	0	0
68	0	0	0	0	0
69	0	0	0	0	0
70	0	0	0	0	0
71	0	0	0	0	0
72	0	0	0	0	0

İş Doyumu Ölçeği (İDÖ)

1. Kurumumuzda işimi gerçekleştirmek zevkimi geçiriyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
2. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
3. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
4. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
5. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
6. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
7. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
8. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
9. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
10. Kurumumuzda çalışmaya başladığımdan itibaren işlerimi yapıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
11. Yöneticilerin görevlerini iyi yaptıklarını düşünüyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
12. Mesleğime toplım tarafından değer verildiğini düşünüyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
13. Mesleğime kurumumuzda değer verildiğini düşünüyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
14. Kurumumuzda yöneticilerin bana değer verdiğine inanıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
15. Kurumumuzda iş arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
16. Kurumumuzda benim ve iş arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
17. Kurumumuzda iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret ederiz.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
18. Kurumumuzda günlük işlerimin dışındaki işlerime yöneticiler benim fikrimi alır.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
19. Kurumumuzda benim işlemlerimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
20. Kurumumuzda istendiğim görevleri en iyi şekilde yapabilirim konusunda kendime güveniyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
21. Kurumumuzdaki işlerimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
22. Kurumumuzda bana duyulan ilgi, günlük işlerime etkilerden dolayı bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
23. Kurumumuzdaki yöneticiler, benimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
24. Kurumumuzda benimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
25. Kurumumuzda benimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
26. Kurumumuzda benimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
27. Kurumumuzdaki yöneticiler, benimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
28. Kurumumuzda gelecek mesleğime yönelik ilgilerine inanıyorum.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
29. Kurumumuzda görevime ilgili bilgilerime, teknik ve mesleki olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
30. Kurumumuzda benimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
31. Kurumumuzda benimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
32. Kurumumuzda benimle ilgili olarak bana değer veriliyor.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32

Ek-4: İstatistik Test Sonuçları

Genel Özellikler

Frequencies

Statistics

		Eğitim Durumu	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Kurumdaki Hizmet Yılı
N	Valid	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0
Sum		167,00	136,00	154,00	255,00	190,00

Frequency Table

Eğitim Durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlköğretim	8	11,1	11,1	11,1
	Orta Öğretim	33	45,8	45,8	56,9
	Üniversite	31	43,1	43,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bayan	8	11,1	11,1	11,1
	Erkek	64	88,9	88,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	13	18,1	18,1	18,1
	31-40	37	51,4	51,4	69,4
	41-50	21	29,2	29,2	98,6
	51 ve Üstü	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Mesleki Kıdem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 Yıl ve Daha Az	4	5,6	5,6	5,6
4-6 Yıl	11	15,3	15,3	20,8
7-9 Yıl	23	31,9	31,9	52,8
10-12 Yıl	18	25,0	25,0	77,8
13-15 Yıl	8	11,1	11,1	88,9
16 Yıl ve Üstü	8	11,1	11,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Kurumdaki Hizmet Yılı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 Yıl	7	9,7	9,7	9,7
4-6 Yıl	12	16,7	16,7	26,4
7 Yıl ve Üstü	53	73,6	73,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

ÇATIŞMA YÖNETİMİ ALGILARI

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Problem Çözme	72	1,80	4,00	205,60	2,8556	,06170	,52350
Hükmetme	72	1,60	4,00	214,20	2,9750	,06089	,51669
Kaçınma	72	1,60	4,00	203,55	2,8271	,05415	,45948
Uzlaşma	72	1,60	3,60	208,00	2,8889	,05565	,47220
Ödün Verme	72	1,40	3,80	199,40	2,7694	,06651	,56435
Valid N (listwise)	72						

OneWay

Eğitim Durumuna Göre

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Problem Çözme	Between Groups	,162	2	,081	,289	,750
	Within Groups	19,296	69	,280		
	Total	19,458	71			
Hükmetme	Between Groups	,238	2	,119	,439	,646
	Within Groups	18,717	69	,271		
	Total	18,955	71			
Kaçınma	Between Groups	,996	2	,498	2,456	,093
	Within Groups	13,993	69	,203		
	Total	14,990	71			
Uzlaşma	Between Groups	,628	2	,314	1,426	,247
	Within Groups	15,203	69	,220		
	Total	15,831	71			
Ödün Verme	Between Groups	,301	2	,150	,465	,630
	Within Groups	22,312	69	,323		
	Total	22,613	71			

Yaş Değişkenine Göre

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Problem Çözme	Between Groups	,583	3	,194	,700	,555
	Within Groups	18,875	68	,278		
	Total	19,458	71			
Hükmetme	Between Groups	1,423	3	,474	1,840	,148
	Within Groups	17,532	68	,258		
	Total	18,955	71			
Kaçınma	Between Groups	1,059	3	,353	1,723	,170
	Within Groups	13,931	68	,205		
	Total	14,990	71			
Uzlaşma	Between Groups	,567	3	,189	,843	,475
	Within Groups	15,264	68	,224		
	Total	15,831	71			
Ödün Verme	Between Groups	2,061	3	,687	2,273	,088
	Within Groups	20,551	68	,302		
	Total	22,613	71			

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Problem Çözme	Between Groups	1,380	5	,276	1,007	,420
	Within Groups	18,078	66	,274		
	Total	19,458	71			
Hükmetme	Between Groups	2,762	5	,552	2,252	,059
	Within Groups	16,193	66	,245		
	Total	18,955	71			
Kaçınma	Between Groups	1,842	5	,368	1,850	,115
	Within Groups	13,147	66	,199		
	Total	14,990	71			
Uzlaşma	Between Groups	1,855	5	,371	1,752	,135
	Within Groups	13,976	66	,212		
	Total	15,831	71			
Ödün Verme	Between Groups	,576	5	,115	,345	,884
	Within Groups	22,037	66	,334		
	Total	22,613	71			

Hizmet Yılı Değişkenine Göre

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Problem Çözme	Between Groups	1,104	2	,552	2,076	,133
	Within Groups	18,353	69	,266		
	Total	19,458	71			
Hükmetme	Between Groups	2,081	2	1,041	4,256	,018
	Within Groups	16,874	69	,245		
	Total	18,955	71			
Kaçınma	Between Groups	,277	2	,138	,649	,526
	Within Groups	14,713	69	,213		
	Total	14,990	71			
Uzlaşma	Between Groups	,855	2	,428	1,971	,147
	Within Groups	14,976	69	,217		
	Total	15,831	71			
Ödün Verme	Between Groups	,335	2	,168	,520	,597
	Within Groups	22,277	69	,323		
	Total	22,613	71			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Kurumdaki Hizmet Yılı	(J) Kurumdaki Hizmet Yılı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Problem Çözme	1-3 Yıl	4-6 Yıl	-,46429	,24528	,148	-1,0518	,1232
		7 Yıl ve Üstü	-,39730	,20741	,142	-,8941	,0995
	4-6 Yıl	1-3 Yıl	,46429	,24528	,148	-,1232	1,0518
		7 Yıl ve Üstü	,06698	,16488	,913	-,3280	,4619
	7 Yıl ve Üstü	1-3 Yıl	-,39730	,20741	,142	-,0995	,8941
		4-6 Yıl	-,06698	,16488	,913	-,4619	,3280
Hükmetme	1-3 Yıl	4-6 Yıl	,50238	,23519	,090	-,0610	1,0657
		7 Yıl ve Üstü	,58005 *	,19887	,013	,1037	1,0564
	4-6 Yıl	1-3 Yıl	-,50238	,23519	,090	-1,0657	,0610
		7 Yıl ve Üstü	-,07767	,15809	,876	-,3010	,4563
	7 Yıl ve Üstü	1-3 Yıl	-,58005 *	,19887	,013	-1,0564	-,1037
		4-6 Yıl	-,07767	,15809	,876	-,4563	,3010
Kaçınma	1-3 Yıl	4-6 Yıl	,07143	,21962	,943	-,4546	,5975
		7 Yıl ve Üstü	,17992	,18570	,599	-,2649	,6247
	4-6 Yıl	1-3 Yıl	-,07143	,21962	,943	-,5975	,4546
		7 Yıl ve Üstü	,10849	,14762	,744	-,2451	,4621
	7 Yıl ve Üstü	1-3 Yıl	-,17992	,18570	,599	-,6247	,2649
		4-6 Yıl	-,10849	,14762	,744	-,4621	,2451
Uzlaşma	1-3 Yıl	4-6 Yıl	-,43810	,22157	,126	-,9688	,0926
		7 Yıl ve Üstü	-,25445	,18735	,368	-,7032	,1943
	4-6 Yıl	1-3 Yıl	,43810	,22157	,126	-,0926	,9688
		7 Yıl ve Üstü	,18365	,14893	,438	-,1731	,5404
	7 Yıl ve Üstü	1-3 Yıl	-,25445	,18735	,368	-,1943	,7032
		4-6 Yıl	-,18365	,14893	,438	-,5404	,1731
Ödün Verme	1-3 Yıl	4-6 Yıl	-,23095	,27024	,670	-,8783	,4163
		7 Yıl ve Üstü	-,06146	,22850	,961	-,6088	,4859
	4-6 Yıl	1-3 Yıl	,23095	,27024	,670	-,4163	,8783
		7 Yıl ve Üstü	,16950	,18165	,621	-,2656	,6046
	7 Yıl ve Üstü	1-3 Yıl	,06146	,22850	,961	-,4859	,6088
		4-6 Yıl	-,16950	,18165	,621	-,6046	,2656

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

T-Test

Cinsiyet Değişkenine Göre

Group Statistics

	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Problem Çözme	bayan	8	3,0000	,41404	,14639
	erkek	64	2,8375	,53556	,06695
Hükmetme	bayan	8	3,2000	,33806	,11952
	erkek	64	2,9469	,53004	,06626
Kaçınma	bayan	8	3,1000	,23905	,08452
	erkek	64	2,7930	,47004	,05876
Uzlaşma	bayan	8	3,0000	,30237	,10690
	erkek	64	2,8750	,48925	,06116
Ödün Verme	bayan	8	3,0000	,54511	,19272
	erkek	64	2,7406	,56420	,07053

İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Yönetim Biçimi	72	1,10	3,40	188,40	2,6167	,05139	,43605
Çalışma Olanakları	72	1,50	3,33	167,00	2,3194	,05727	,48591
Gelişme ve Yükselme Olanakları	72	1,40	3,60	192,60	2,6750	,04948	,41984
İş Arkadaşları	72	1,86	3,43	191,43	2,6587	,04579	,38851
Fiziksel Ortam	72	1,50	4,00	205,50	2,8542	,07495	,63599
Ücret ve Personel	72	1,00	4,00	182,50	2,5347	,08235	,69872
Valid N (listwise)	72						

OneWay

Eğitim Durumuna Göre

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yönetim Biçimi	Between Groups	,047	2	,023	,120	,888
	Within Groups	13,453	69	,195		
	Total	13,500	71			
Çalışma Olanakları	Between Groups	,512	2	,256	1,087	,343
	Within Groups	16,252	69	,236		
	Total	16,764	71			
Gelişme ve Yükselme Olanakları	Between Groups	,123	2	,062	,343	,711
	Within Groups	12,392	69	,180		
	Total	12,515	71			
İş Arkadaşları	Between Groups	,357	2	,178	1,188	,311
	Within Groups	10,360	69	,150		
	Total	10,717	71			
Fiziksel Ortam	Between Groups	1,636	2	,818	2,084	,132
	Within Groups	27,083	69	,393		
	Total	28,719	71			
Ücret ve Personel	Between Groups	,732	2	,366	,744	,479
	Within Groups	33,932	69	,492		
	Total	34,663	71			

Yaş Değişkenine Göre

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yönetim Biçimi	Between Groups	,412	3	,137	,714	,547
	Within Groups	13,088	68	,192		
	Total	13,500	71			
Çalışma Olanakları	Between Groups	,791	3	,264	1,122	,346
	Within Groups	15,973	68	,235		
	Total	16,764	71			
Gelişme ve Yükselme Olanakları	Between Groups	,064	3	,021	,116	,950
	Within Groups	12,451	68	,183		
	Total	12,515	71			
İş Arkadaşları	Between Groups	,777	3	,259	1,773	,161
	Within Groups	9,939	68	,146		
	Total	10,717	71			
Fiziksel Ortam	Between Groups	1,512	3	,504	1,260	,295
	Within Groups	27,207	68	,400		
	Total	28,719	71			
Ücret ve Personel	Between Groups	1,124	3	,375	,760	,521
	Within Groups	33,539	68	,493		
	Total	34,663	71			

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yönetim Biçimi	Between Groups	1,166	5	,233	1,248	,297
	Within Groups	12,334	66	,187		
	Total	13,500	71			
Çalışma Olanakları	Between Groups	2,092	5	,418	1,882	,109
	Within Groups	14,672	66	,222		
	Total	16,764	71			
Gelişme ve Yükselme Olanakları	Between Groups	1,289	5	,258	1,515	,197
	Within Groups	11,226	66	,170		
	Total	12,515	71			
İş Arkadaşları	Between Groups	,231	5	,046	,290	,917
	Within Groups	10,486	66	,159		
	Total	10,717	71			
Fiziksel Ortam	Between Groups	,590	5	,118	,277	,924
	Within Groups	28,129	66	,426		
	Total	28,719	71			
Ücret ve Personel	Between Groups	2,253	5	,451	,918	,475
	Within Groups	32,410	66	,491		
	Total	34,663	71			

Hizmet Yılı Değişkenine Göre

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yönetim Biçimi	Between Groups	,491	2	,245	1,301	,279
	Within Groups	13,009	69	,189		
	Total	13,500	71			
Çalışma Olanakları	Between Groups	,067	2	,034	,139	,871
	Within Groups	16,697	69	,242		
	Total	16,764	71			
Gelişme ve Yükselme Olanakları	Between Groups	,784	2	,392	2,307	,107
	Within Groups	11,731	69	,170		
	Total	12,515	71			
İş Arkadaşları	Between Groups	,027	2	,014	,088	,916
	Within Groups	10,689	69	,155		
	Total	10,717	71			
Fiziksel Ortam	Between Groups	,057	2	,028	,069	,934
	Within Groups	28,662	69	,415		
	Total	28,719	71			
Ücret ve Personel	Between Groups	,906	2	,453	,926	,401
	Within Groups	33,757	69	,489		
	Total	34,663	71			

T-Test

Cinsiyet Değişkenine Göre

Group Statistics

		cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yönetim Biçimi	bayan		8	2,5125	,58417	,20653
	erkek		64	2,6297	,41811	,05226
Çalışma Olanakları	bayan		8	2,2292	,61681	,21808
	erkek		64	2,3307	,47186	,05898
Gelişme ve Yükselme Olanakları	bayan		8	2,5500	,39641	,14015
	erkek		64	2,6906	,42303	,05288
İş Arkadaşları	bayan		8	2,3750	,45135	,15958
	erkek		64	2,6942	,36874	,04609
Fiziksel Ortam	bayan		8	2,7500	,46291	,16366
	erkek		64	2,8672	,65612	,08202
Ücret ve Personel	bayan		8	2,3125	,53033	,18750
	erkek		64	2,5625	,71548	,08943

GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK KATSAYILARI

Scale: *Catışma Yönetimi*

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98,6
	Excluded ^a	1	1,4
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
o1	68,7887	68,140	-,056	,759
o2	68,9155	63,850	,235	,743
o3	68,6056	65,157	,141	,750
o4	68,7887	63,340	,278	,741
o5	68,6620	62,484	,275	,741
o6	68,6197	63,210	,276	,741
o7	68,5634	59,449	,563	,721
o8	68,8310	63,885	,240	,743
o9	68,6761	66,336	,076	,753
o10	68,6901	65,731	,092	,753
o11	68,5352	61,995	,390	,733
o12	68,7324	63,056	,267	,741
o13	68,6620	61,141	,406	,732
o14	68,5775	62,933	,360	,736
o15	68,5352	64,224	,242	,743
o16	68,9577	62,070	,353	,735
o17	68,9014	62,347	,290	,740
o18	68,7606	62,528	,352	,736
o19	68,7183	63,177	,310	,739
o20	68,5211	64,396	,240	,743
o21	68,7746	64,320	,208	,745
o22	68,8732	62,655	,318	,738
o23	68,7183	60,748	,528	,725
o24	68,5915	63,645	,288	,740
o25	68,5211	62,825	,393	,734

Scale: İş Doyumu
Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
i1	79,9167	94,275	,452	,811
i2	79,9028	96,850	,305	,816
i3	80,0833	96,979	,331	,816
i4	79,9306	99,474	,136	,822
i5	80,0833	98,359	,238	,818
i6	80,2361	96,211	,315	,816
i7	80,3889	92,466	,476	,809
i8	80,3472	95,469	,387	,813
i9	79,9861	98,972	,186	,820
i10	80,2361	96,549	,279	,817
i11	80,2778	92,682	,483	,809
i12	80,3194	94,699	,356	,814
i13	80,1806	92,854	,525	,808
i14	80,2639	95,267	,373	,814
i15	80,0694	97,474	,297	,817
i16	80,1389	99,192	,163	,821
i17	80,4583	96,646	,304	,816
i18	80,3056	95,680	,354	,815
i19	80,1389	96,600	,337	,815
i20	79,8889	98,833	,163	,821
i21	80,4583	96,139	,271	,818
i22	80,4167	96,275	,317	,816
i23	80,2361	93,958	,482	,810
i24	80,4861	92,732	,529	,808
i25	80,4167	95,683	,365	,814
i26	80,4167	95,345	,350	,815
i27	80,0833	97,035	,296	,817
i28	80,5833	97,317	,311	,816
i29	80,1667	95,634	,426	,813
i30	80,7917	97,801	,208	,820
i31	80,6111	95,396	,367	,814
i32	80,4444	103,490	-,123	,833