

**T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
-TEKİRDAĞ/KAPAKLI İLÇESİ ÖRNEĞİ-**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cahit Nuri KOÇ

İstanbul 2016

**T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
-TEKİRDAĞ/KAPAKLI İLÇESİ ÖRNEĞİ-**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cahit Nuri KOÇ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zeki ILGAR

**İstanbul
Şubat, 2016**

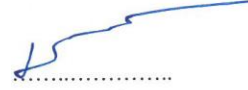
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. M. Zeki ILGAR (Danışman)



Üye Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul ORAL



Üye Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. İbrahim GÜNEY

Enstitü Müdür V.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumları ve çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir. İkokullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi ile ilgili çalışma yapmam konusunda beni cesaretlendirip desteğini esirgemeyen, araştırma boyunca beni destekleyip yönlendiren tez danışmanım değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zeki ILGAR'a teşekkürlerimi sunarım. Her zaman olduğu gibi bu çalışmada da bana destek veren ve motive eden sevgili eşim Filiz'e canım kızım Ezgi Aleyna'ya ve canım oğlum Ege Deniz'e en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Cahit Nuri KOÇ



ÖZET

İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ -TEKİRDAĞ/KAPAKLI İLÇESİ ÖRNEĞİ-

Cahit Nuri Koç

Yüksek Lisans,Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Zeki ILGAR

Şubat, 2016, 99+xii

Çalışma öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve çatışma yaklaşım tercihlerini ortaya koymak amaçlı tasarlanmıştır. Çalışmanın evrenini Tekirdağ ili Kapaklı ilçesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında ilkokullarda görev yapmakta olan 345 öğretmenden oluşmaktadır. Niceliksel verilerin karşılaştırmasında SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Demografik özelliklerin tespitinde frekans, yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış, değişkenlerin normal dağılım sınaması Kolmogorov Smirnov testi ile yapılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırmasında değişkenlerimiz normal dağılım sergilemediği için parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda katılımcı öğretmenlerin kullandıkları çatışma stratejileri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin en çok sergilediği çatışma stratejisinin iş birliği ve uzlaşma olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejileri cinsiyetlerine ve yaşa göre değişmemektedir. Medeni duruma göre yapılan karşılaştırmada ise uzlaşma çatışma yaklaşımında evli ve bekar olanlar arasında evli olanların lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Branşa göre tercih edilen çatışma stratejilerinden sadece hükmetme yaklaşımında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İş doyum ile çatışma tarzları arası ilişki incelendiğinde iş birliği ve uzlaşma ile iş doyum arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Strateji, İş Doyumu, İlkokul, Öğretmen.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES AND JOB SATISFACTION OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS – KAPAKLI COUNTY TEKİRDAĞ CITY SAMPLE-

Cahit Nuri Koç
Graduate, Department Of Educational Sciences
Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. M. Zeki ILGAR

February, 2016 , 99+xii

This work is designed for teachers to reveal the level of job satisfaction and conflict approaches preferences. The study covers the teachers who work in Kapaklı in Tekirdağ city in primary schools in the academic year 2014-2015 consists of 345 teachers. In the comparison of quantitative data using SPSS 21 software package is used. In determining the demographics, frequency, percentage values are calculated. Cronbach alpha reliability coefficient was calculated for variables with normal distribution test of Kolmogorov-Smirnov test was conducted. Our variables are used in the comparison of non-parametric methods for the quantitative data skewing. Significant differences were identified between conflict strategies used by teachers participating in the study results. participants demonstrate that cooperation is most teachers of conflict and reconciliation strategies were identified. Conflict management strategies used by teachers in the event of conflict does not depend on gender and age. In the comparison made by marital status were significant differences in favor of marriage between married and unmarried ones in the conflict settlement approach. Significant differences were detected only in conflict dominate the approach of the preferred strategy by sectors of teachers job satisfaction level of their gender, marital status, age, it has been found to differ significantly according to the industry. The relationship between job satisfaction and conflict styles were found to be positive significant relationship between examined when cooperation and reconciliation with job satisfaction.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Strategy, Job Satisfaction, School, Teacher.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem.....	1
1.2.Amaç	1
1.3.Alt Problemler	2
1.4.Hipotezler	2
1.5.Önem	3
1.6.Sınırlılıklar	3
1.7.Araştırmanın Sayılıları	4
1.8.Tanımlar	4

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Doyumu.....	5
2.2. İş Doyumunun Önemi	6
2.3.İş Doyumu Teorileri.....	8
2.3.1. Kapsam Teorileri	9
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	9
2.3.1.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi	10

2.3.1.3. Alderfer'in VİG Teorisi.....	12
2.3.1.4. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar(Başarma İhtiyacı) Teorisi...	13
2.3.2. Süreç Teorileri.....	14
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	14
2.3.2.2. Lawler ve Porter'ın (Geliştirilmiş) Beklenti Teorisi.....	15
2.3.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Teorisi.....	15
2.3.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	16
2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	17
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	17
2.4.1.1. Cinsiyet	17
2.4.1.2. Yaş	18
2.4.1.3. Kişilik	19
2.4.1.4. Eğitim.....	20
2.4.1.5. Statü	20
2.4.1.6. Tecrübe	20
2.4.1.7. Sosyal Çevre	21
2.4.2. Örgütsel Faktörler	21
2.4.2.1. Ücret.....	21
2.4.2.2. Yönetim Tarzı	22
2.4.2.3. Çalışma Arkadaşları.....	22
2.4.2.4. İşin Niteliği.....	23
2.4.2.5. Güvenlik.....	23
2.5. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Sonuçları	23
2.5.1. İş Doyumunun Sonuçları.....	23
2.5.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	27
2.6.Çatışma Kavramı.....	30

2.6.1. Çatışmanın Nedenleri	32
2.6.1.1. Fonksiyonel Bağımlılık	32
2.6.1.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması.....	33
2.6.1.3. Amaç ve Çıkar Farklılıkları.....	33
2.6.1.4. İletişim Eksikliği	34
2.6.1.5. Kişilik Farklılıkları	34
2.6.1.6. Statü Farklılıkları	35
2.6.1.7. Rolden Memnun Olmama.....	35
2.6.1.8. Yetkinin Belirsizliği	35
2.6.2. Çatışma Türleri.....	36
2.6.2.1. Nitelik Açısından Çatışma Türleri	37
2.6.2.2. Organizasyondaki Yeri Açısından Çatışma Türleri.....	37
2.6.2.3. Ortaya Çıkış Şekilleri ve Düzeyi Açısından Çatışma Türleri.....	40
2.6.2.4. Organizasyonda Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri	43
2.6.2.5. Çatışma Süreci	48
2.6.2.5.1. Birinci Evre: Potansiyel Zıtlaşma ve Uyuşmazlık	49
2.6.2.5.2. İkinci Evre: Kavrama ve Kişiselleştirme.....	49
2.6.2.5.3. Üçüncü Evre: Çatışma Yönetimi.....	49
2.6.2.5.4. Dördüncü Evre: Davranış	50
2.6.2.5.5. Beşinci Evre: Sonuç	50
2.6.3. Çatışma Yönetimi	50
2.6.4. Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	53
2.6.4.1. Kaçınma	53
2.6.4.2. Güç Kullanma	54
2.6.4.3. Yatıştırma	54

2.6.4.4.Uzlaşma.....	55
2.6.4.5.Problem Çözme	55
2.6.5.Örgütsel Çatışma Yönetiminde Yaklaşımlar	57
2.6.5.1.‘En İyi Yol’ Yaklaşımı.....	57
2.6.5.2.Durumsallık Yaklaşımı.....	58
2.6.5.3.Bilişsel ve Duygusal Yaklaşım	61
2.6.6. Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar	63
2.6.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	63
2.6.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	65
BÖLÜM III	
YÖNTEM	
3.1. Araştırmanın Modeli	68
3.2. Evren ve Örneklem.....	68
3.3. Verilerin Toplanması.....	69
3.4. Verilerin Analizi.....	70
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUMLAR	
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	72
4.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular	73
BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖNERİLER	
5.1.Tartışma ve Sonuç	82
5.2. Öneriler.....	85
KAYNAKÇA	87
EKLER	99

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Çatışma Tanımlarının Odaklandıkları Noktalar	31
Tablo 2 Çatışma Süreci.....	48
Tablo 3 Çok Az ve Çok Fazla Çatışma Durumlarında Kullanılabilecek Yöntemler...52	
Tablo 4 Çatışma Yönetim Stilleri ve Uygun Oldukları Ve Olmadıkları Durumlar.....	60
Tablo 5 Güvenilirlik Analizi	70
Tablo 6 Normal Dağılım Sınaması	71
Tablo 7 Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	72
Tablo 8 Çatışma Yönetimi Stratejileri Arası Farklılık Olup Olmadığını Tespit Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi.....	73
Tablo 9 Cinsiyete Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Farklılık Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U Testi.....	74
Tablo 10 Medeni Duruma Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Farklılık Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U Testi	75
Tablo 11 Yaşa Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Farklılık Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U Testi.....	76
Tablo 12 Branşa Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Farklılık Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U Testi.....	77
Tablo 13 İş Doyum Düzeyi Betimsel İstatistikleri	78
Tablo 14 Katılımcıların Doyum Düzeyleri	79
Tablo 15 Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyinin Farklılaşp Farklılaşmadığının tespiti için Yapılan Mann Whitney U Testi.....	79
Tablo 16 Medeni Duruma Göre İş Doyum Düzeyinin Farklılaşp Farklılaşmadığının tespiti için Yapılan Mann Whitney U Testi	80
Tablo 17 Yaşa Göre İş Doyum Düzeyinin Farklılaşp Farklılaşmadığının tespiti için Yapılan Mann Whitney U Testi	80
Tablo 18 Branşa Göre İş Doyum Düzeyinin Farklılaşp Farklılaşmadığının tespiti için Yapılan Mann Whitney U Testi	81
Tablo 19 Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Tespiti İçin Yapılan Test.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Yaş ve İş Doyumu İlişkisinde Doğrusal Model.....	18
Şekil 2 Yaş ve Çalışan Doyumu İlişkisinde U Şekli Modeli.....	19
Şekil 3 İş Doyumu – Başarı İlişkisi	24
Şekil 4 Çatışma Türleri	36
Şekil 5 Kişisel Çatışmanın Kaynakları	44
Şekil 6 Çatışma Yönetimi Stilleri	56



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem

Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen unsurların en önemlilerinden birinin okul ortamında yaşanan çatışmalar olduğu düşünülmektedir. Sosyal yaşamda kişi faktörünün olduğu her ortamda kişisel farklılıklara bağlı olarak kişilerin birbirleri ile tartışmaları ve çatışmaları kaçınılmazdır (Sims, 2002:245). Bir sosyal sistemde yer alan kişilerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve geldikleri ortamların alışkanlıklarını yeni ortamda da devam ettirmeye çalışmaları bir çatışma nedenidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerini dolayısıyla çatışmayı doğurmaktadır (Akat vd., 2002:406). Bireyler, kişilik yapısına bağlı olarak içsel çatışmalar da yaşayabilirler. Bunun nedeni, kişinin gerçekleştirmek istediği davranış ile uyguladığı davranış arasındaki istenmeyen fark olarak tanımlanabilir (Kaya, 1998:18). Görüldüğü üzere kişilik yapısı ve kişilerin demografik özellikleri çatışma yaşamayı ve çatışmada kullanılan stratejiyi etkilemektedir.

Araştırmanın problemi, ilkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimlerinde kullandıkları stratejileri belirlemek ve bu stratejilerinin iş doyumlarıyla olan ilişkisini ortaya koymaktır.

1.2.Amaç

Çalışmanın amacı öğretmenlerin demografik özelliklerinin çatışmada kullandıkları stratejiyi ne düzeyde etkilediğini göstermektir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin de çatışmada kullanılan stratejiyi ne düzeyde etkilediği de çalışmanın bir başka amacıdır.

1.3.Alt Problemler

1. Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeyleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejileri
 - a) cinsiyetlerine,
 - b) medeni durumlarına,
 - c) yaşlarına,
 - d) branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri
 - a) cinsiyetlerine,
 - b) medeni durumlarına,
 - c) yaşlarına,
 - d) branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4.Hipotezler

- 1.Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında ilişki vardır.
2. Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejileri, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterecektir.
3. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri farklılaşacaktır.
4. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına ve branşlarına göre anlamlı derecede farklılaşacaktır.

5. Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.5.Önem

Araştırmanın ilkokullardaki öğretmenlerin çatışma stratejilerini belirlemek ve öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel çatışma stratejilerini nasıl etkilediğini anlamak ve daha etkili çatışma yönetimini gerçekleştirmek için sunulan öneriler bakımından önemli görülmektedir.

Araştırmanın diğer bir önemi ise, Türkiye’de eğitim bilimlerinde doğrudan bu konuda yeterince çalışma yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. İlkokullardaki öğretmenlerin okul ortamındaki iş doyumlarının bilinmesi, karşılaştıkları çatışma durumlarının hangi faktörlerden kaynaklandığının öğrenilmesi, okul ortamındaki olumsuz etkilerin önceden fark edilmesi, gerekli tedbirlerin alınması okul ortamının etkili bir şekilde düzenlenmesi açısından önemli olacaktır. İlkokullardaki öğretmenlerin karşılaştıkları olumsuz durumların hangi faktörlerden kaynaklandığını öğrenmenin ve ona göre düzeltici ve önleyici önlemler almanın öğretmenlerin dolayısıyla öğrencilerin ve okulun da verimini attıracağıdır. Bu nedenle Türkiye’de bu çalışmanın yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

1.6.Sınırlılıklar

Yapılan bu çalışmada araştırmanın belirlediği sınırlılıklar aşağıdaki şekildedir,

- Çalışmanın evrenini Tekirdağ ili Kapaklı ilçesi ile sınırlıdır.
- Çalışma, 2014-2015 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Araştırma ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
- Çalışma, ilkokuldaki öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel çatışma stratejileri üzerine olan etkisini ölçme ile sınırlıdır.

1.7.Araştırmanın Sayıtları

- Katılımcı ilkokul öğretmenlerinin kendilerine yöneltilen soruları tam ve eksiksiz anlayabilecek yeterlilikte oldukları kabul edilmektedir.
- Katılımcı öğretmenlerin sorulara samimi ve doğru cevaplar verdiği varsayılmıştır.
- Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

1.8.Tanımlar

Çatışma: Çatışma, kıt kaynakların bireyler arasında paylaşılması noktasında değer ya da algıdan kaynaklanan anlaşmazlıklardır (Baykal ve Kovancı, 2008:22).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi, örgütte her düzeyde meydana gelen çatışmaların, gruba zarar verebilecek duruma gelmesini önlemek amacı ile sorunlara yaratıcı ve gerçekçi çözümler sunulabilmesi doğrultusunda yapılandırılması ve yönlendirilmesidir (Bumin, 1990).

İş Doymu: Çalışanların yaptığı iş karşılığı elde ettiği sonuçların kendilerini doyurma derecesidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Doyumu

İş doyumu denince işten elden edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları, eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir (Eren,2008:68). İş doyumu çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis,1982:96). Kornhauser ve arkadaşları, iş doyumunu ve doyumsuzluğunu, işe ait kişisel değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlayarak, “bu duygusal durum, ancak kişinin kendi hislerini dile getirmesiyle anlaşılabilir” demektedirler (Minibaş,1990:3). Son yıllarda yoğun olarak üzerinde durulan iş doyumu kavramı, kurumlarda kritik konulardan biri haline gelmiştir. İş doyumu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarıyla bir eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. İşten doyum bir çalışanın işine ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Lowler,1976:47).

İş doyumu kavramı, çalışanların yaptığı iş karşılığı elde ettiği sonuçların kendilerini doyurma derecesi diye tanımlanabilmektedir. Çalışanlar iş yerlerine gelirken fiziki iş gücünün yanında duygularını, düşüncelerini, deneyimlerini, bilgilerini, alışkanlıklarını ve sosyal statülerini de beraberinde getirmektedirler. Beraberinde getirdikleri bu değerlere ilişkin olarak da bazı beklentileri bulunmaktadır. İşte bu getirdikleri değerler ve beklentileri iş doyumu tanımını ortaya çıkarmaktadır. Tanımlarda görüldüğü gibi, her kişinin iş yerine gelirken beraberinde getirdiği değerler farklı olacağı için, beklentileri de farklı olacaktır. Dolayısıyla iş yerinde aynı konumlarda çalışanların dahi, iş doyumu oranları farklı olacaktır. Konuya beklentiler açısından yaklaşan bir tanıma göre iş doyumu “işten beklentiler ve işin bu beklentileri karşılama derecesi şeklinde ele alınmıştır” (Dağ,1993:6). Konuyu örgüt açısından ele

alan bir başka tanımda ise iş doyumunu şöyle ifade edilmiştir: İş doyumunu, personelin organizasyona yaptığı katkılar karşılığında organizasyondan elde ettiği çıktılarının oranıdır (Sartain ve W.Baker,1978:112). İş yapma kişilerin belirli gereksinimlerini karşılamak için kullandığı bir araç olduğuna göre bu aracı kullanmalı, kişisel duygu ve düşünce yapısını dilediğinde kullanma özgürlüğüne sahip olmalıdır. Kaldı ki uygulama tam olarak böyle olmamaktadır. Yöneticiler, çalışanı verdikleri her işi yapmakla görevli yükümlü kişiler olarak görmekte ve çalışan tanımını da bunu destekler niteliktedir. İş kanunlarındaki bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişiye işçi denir. Şeklindeki çalışan tanımında, işveren için iş yapmakla yükümlü kişi kavramı yer almaktadır (Kaynak,1990:112). Çalışanın işinden doyum sağlaması, işini beğenmesi ile gerçekleşir. Çalışanın işini beğenmesi ise işinin;

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye elverişli olması
- Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi
- İşinin sorun çözmeye dayanması ile gerçekleşebilir (Başaran,2000:218).

2.2. İş Doyumunun Önemi

Bir organizasyonun performansı, karı, pazar payı, yatırımların geri dönüşü kadar önemli olan insan boyutunun da yöneticiler tarafından değerlendirilmiş olması gerekir. İş doyumunun istenilirliğini destekleyen birçok neden vardır. En başta değerler yer alır. Çoğu insan için çalışmanın bir gereksinim olduğunu düşünmek gerekir. Çalışma ya da iş, hayatımızda hakim bir rol oynar ve zamanımızın çoğunu işgal eder. Seçilen yaşam tarzımızın, ihtiyaçlarımızın, lükslerimizin ekonomik zeminini sağlar. Bunun ötesinde pek çoğumuz için kendimizi kısmen kariyer, iş veya mesleğimizden dolayı tanımlamaya yönelik kişisel algılamamızın merkezidir. Böylesi merkezi öneme sahip bir şeyin bizim tarafımızdan pozitif veya negatif reaksiyonlar uyandırmasının gerekliliği mantıklı görünmektedir (Sezici, 2009: 203).

Çalışanların fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş doyumunu ile karşılıklı ilişki içindedir. Doyum düzeyi yüksek olan çalışanlar zihinsel ve fiziksel sağlık rekoruna sahiptirler. İş doyumunu şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları

bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 282). Bir organizasyonun devamlılığı da bu yeteneğine bağlıdır. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir organizasyon en iyi personelinden faydalanmakta zorlanıyor demektir. Yani kişiler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu için de önemlidir. Çünkü doyumun olmadığı durumda şikayetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi problemler ortaya çıkacaktır. Bütün bunların organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti arttırıcı etkisi vardır.

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde iş doyumsuzluğuna dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol açabilmektedir. İş doyumunu elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum kişiyi hayal kırıklığına uğratar. İş doyumunu çalışanın verimliliğini artırırken iş doyumsuzluğu çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da doyuma ulaşmıştır. Organizasyonlarda çalışanların iş doyumunun düşük olması sadece kişisel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda çalışanda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Pınar vd., 2008: 152).

İş doyumunda önemli olan duygu ve düşüncelerin değeridir. İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla burada zamanlarını hoş, tatlı bir şekilde geçirmeleri sağlanmalıdır. Çoğu kişi, eğer çalıştığı yer doyum için fırsat sunmuyorsa hayatlarında daha az mutlu olurlar.

Doyumla ilgili olan diğer önemli nokta ise zihinsel sağlıktır. Hayatımızın belirli alanlarındaki hoşnutsuzluk diğer alanlarına da yansır. İşlerine karşı kötü hisleri olanlar diğer şeyler hakkında da olumsuz hissetmeye eğilimlidirler.

İş doyumunu verimli, yaratıcı bir hayat ve psikolojik uyumun oldukça önemli bir parçasıdır. Diğer taraftan fiziksel sağlık da iş doyumunu ile ilgilidir. Çalışanların moralleri onların fiziksel sağlıklarını da etkiler. İşlerinde sürekli doyumsuz olanlar uzun süre bu şekilde verimli çalışamazlar, bunun yanında hastalık, izin veya rapor

alma gibi nedenlerle iş ortamlarından uzaklaşma eğilimi gösterirler. Bunun için doyumsuzluk yaratan nedenlerin kısa sürede ortadan kaldırılması gerekir.

İş doyumunun önemi günümüzde insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. İnsanın duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede insan hayatının kalitesini artırma gayretlerinin içinde düşünülmektedir. Her şeyden önemlisi amaç, insanın kendini gerçekleştirme ve mutluluğudur. Bu durum giderek ekonomik büyüme ve maddenin çokluğuna olan ilgiyi azaltmıştır. Özellikle yöneticilerin iş doyumuyla ilgilenmesinin nedenleri üç ayaklıdır (Üstün, 2009: 605).

İş doyumunu ile verimlilik arasında bir bağın olması,

İş doyumunu ile devamsızlık ve çalışan devir oranı arasında olumsuz bir ilişkinin bulunması,

Yöneticilerin çalışanlara güdüleyici ve içsel olarak ödüllendirici işler sağlama konusunda insani sorumlulukları olduğu söylenebilir.

Bir çalışanın performansı belirlenirken verimliliği, işe devam durumu, işgücü devir oranı bize önemli bilgiler sunar. Verimliliğin önemi ise gayet açıktır. Her bir çalışanın üreteceği çıktı miktarı ve bunun kalitesi çalışanın verimliliği ile ilgilidir. Eğer işe devamsızlık ve işgücü devir oranı yüksek ise verimliliği olumsuz etkiler. Dolayısıyla işe devamsızlık ve işgücü devri iş doyumunu ile ilgili olduğundan iş doyumunu örgütün istikrarlı gelişimi ve büyümesi açısından oldukça önemlidir.

2.3.İş Doyumu Teorileri

İş doyumunu bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş doyumunun sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş doyumunu konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söylemek zordur. Bunlardan, davranışı neyin motive ettiğini ortaya çıkarmayı amaçlayan teorilere kapsam (içerik) teorileri, davranışın nasıl motive edildiğini açıklayan teorilere ise süreç teorileri adı verilmektedir. Bu teorilerin farklı yaklaşımları olmakla birlikte birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduklarından da bahsedebilir.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Kuramları, belirli bir yönde hareket eden çalışanın, onu bu yöne hangi faktörlerin sevk ettiğini belirlemeye yöneliktir. Bu kuramların varsayımı ise, yöneticinin, çalışanı belirli yönlerde davranmaya iten faktörleri kavranması ve bu sayede çalışanın motive ederek daha iyi yönetebilmesidir. Kapsam Kuramları; Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Alderfer'in ERG kuramı ve McClelland'ın başarıma gereksinimi kuramından oluşmaktadır.

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Güdülenme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow'un geliştirdiği, günümüzde popülerliğini koruyan, kişisel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır (Çetinkanat, 2000: 11).

Maslow'a göre insanların davranışları çeşitli ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığına göre değişiklik gösterir. İhtiyaçlar ise çeşitlidir ve birbirini hiyerarşik bir düzen içerisinde takip eder (Uğur, 2008: 9). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanlar bir alt basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamadan bir üst basamağa geçemezler. Bu durum iş hayatına uyarlandığında kurumda kalmayı garanti edememiş personel, kuruma ait olduğu hissini duyamamakta ve kuruma yeteri kadar bağlanamamaktadır (Şimşek ve diğ., 2001; 124). Alt seviyedeki ihtiyaç giderildikten sonra davranışta etkili olma özelliğini kaybeder ve kişi bir üst seviyedeki ihtiyaç doğrultusunda hareket etmeye başlar (Türk, 2007: 85). Nitekim bu ihtiyaçların katı kurallar içerisinde bir sıra içerdiğine katılmak her zaman olası değildir. Kimi zaman üst basamakta bulunan bir ihtiyaç kendisinden daha alt basamakta bulunan bir ihtiyaçtan önce gelebilir, bu kişinin kişilik ve davranış yapısına bağlı olarak farklılaşabilir. Bazen de bu şekilde bir sıra izlemek yerine farklı sıradaki ihtiyaçlar aynı anda karşılanmak istenebilir. Örneğin fizyolojik, güvenlik ve sosyal

gereksinmelere aynı anda ihtiyaç duyan kişiler vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 54).

Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymuş ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. Bu ihtiyaçlar kendini gerçekleştirme, saygınlık, sosyal ihtiyaçlar, emniyet ve güvenlik ihtiyaçları ve fizyolojik ihtiyaçlar olarak beş hiyerarşik sıralamadır.

Hiyerarşik ihtiyaçları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar karşılanması en zorunlu temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, barınma gibi ihtiyaçlar bu kategoride bulunmaktadır. (Fındıkçı, 2002: 380) Örgütlerde ise ücret, yan haklar gibi iyi çalışma koşullarını ifade eder.

Güvenlik İhtiyacı: Kişinin fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra kişi, fiziksel ve sosyal anlamda güvende olduğunu hissetmek ister. Örgüt bazında bu sigorta, emeklilik programları, iş güvencesi sağlıklı ve güvenli iş koşulları olarak tanımlanır.

Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba ait olma, sevme, sevilme gibi ilişkiler içerisinde olma ihtiyacını içerir. Örgütlerde arkadaşça ilişkiler içerisinde olunan bir iş ortamı buna örnektir.

Saygınlık: Kendine güven, kendine saygı, başarı, tanınma ve statü sahibi olma ihtiyacıdır. Örgütlerde unvan sahibi olma, yüksek statülü bir iş ve işten alınan geri bildirim bu ihtiyacın örnekleridir.

Kendini Gerçekleştirme: Beşeri gereksinimlerin en üst basamağını oluşturur. Bu aşama, kişinin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, başarması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir (Fındıkçı, 2002: 381). Örgütte ilerleme olanakları, anlamlı bir iş ve yaratıcılık olanakları kendini gerçekleştirme ihtiyacının örnekleridir.

2.3.1.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Maslow tarafından çerçeve içine alınan insan ihtiyaçlarına yönelik en çok bilinen ikinci teori ise Herzberg tarafından ortaya atılan çift faktör kuramıdır. Bu kurama göre işyerinde çalışanların kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına

ve doyumсузулуđuna sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde çalışanı mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir(Eren, 1996;423). Bu faktörlere bakacak olursak işten doyum sağlayan faktörleri, işi başarma, tanınma, sorumluluk ve ilerlemeyken; doyumсузулуđa yol açan etkenler ise kurum yönetiminden hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği ve çalışma koşullarının kötülüğüdür(Uğur, 2008;10).

Çalışma ortamında motive edici faktörlerin olması doyum sağlarken, hijyen faktörler kişiyi doyum a ulaştırmayacaktır. İşten doyum sağlayan faktörler motive edici faktörler iken, işten doyum sağlamayan faktörler ise hijyen faktörlerdir. Hijyen faktörlerin bulunmaması kişide sadece doyumсузулуđa yol açarken, motive edici faktörlerin yokluğu ise kişide doyumсузуluk yaratacak, fakat varlığı ise iş doyum u ve motivasyonunu arttıracaktır. Diğer bir deyişle hijyen faktörler asgari faktörlerdir ve bu faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak kişiyi motive etmeyecektir(Koçel, 2005;642). Hijyen faktörler ve motive edici faktörlere bakacak olursak(Aytaç, 2005;31);

-Hijyen Faktörler

- Şirket kuralları ve Politikası
- Yönetimin tipi ve Kalitesi
- Çalışanlarla olan ilişkiler
- Ücret ve diğer maddi faydalar
- İş koşulları ve diğer maddi faydalar

- Motive Edici Faktörler

- Başarı
- Tanınma
- Yapılan işin kendisi
- Terfi imkanları
- Sorumluluk ve Yetki

Herzberg ve Maslow'un kuramları karşılaştırıldığı zaman, Maslow fiziksel ihtiyaçlara verdiği önem nedeniyle bu ihtiyaçları ilk basamağa koyarken, Herzberg'e göre güdüleme, kişisel başarı ve kendini kabul ettirme ihtiyaçları en önde gelmektedir. İhtiyaçlar göz önüne getirildiğinde, Herzbergin sıralamasında ücret ihtiyacı altıncı sırada yer almaktadır. Bunun yanında Herzberg teorisini daha çok gelişmiş ölkelerin sosyoköltürel ve ekonomik yapılarına uygun olarak nitelendirdiği için çalışanı doyum a götürecekt ihtiyaçların sırası da buna göre şekillenmiştir(Uğur, 2008;10, Keser, 2006;27).

2.3.1.3. Alderfer'in VİG Teorisi

Clayton Alderfer'in geliştirdiği motivasyon teorisi üç ihtiyaçtan bahseder. Bunlar; Existence (Varolma İhtiyacı): Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, Relatedness (İlişki İhtiyacı): Başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı, Growth (Gelişme): Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacı.

Maslow'un beş ihtiyacı Alderfer'in teorisinde üçe düşmüştür. Bu teori ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıraya daha az vurgu yapar. Birden fazla ihtiyaç aynı anda karşılanmak istenebilir. Ayrıca bir ihtiyacın karşılanması durumunda, kişinin bir sonraki ihtiyacı karşılamak için motive olması konusunda da bir kural yoktur. Bu teoriye göre, bir ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere yol açabilir. Örneğin; sosyal ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri ilgisini bir önceki seviyedeki var olma ihtiyacına kaydırabilir (Yetim, 2001:25).

Varolma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile denk düşmektedir. İlişki ihtiyaçları ise bireylerarası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir. İnsanların bir grubun üyesi olması nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ihtiyacı ve saygınlık da bu ihtiyaca örnektir. Büyüme ihtiyacı ise kendine güven ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden daha ekonomik ve esnek olduğu söylenebilir. Alderfer'in bazı hipotezleri Maslow'ununkiyle benzerlikler göstermekte bazıları ise karşılıklar taşımaktadır (Baysal, 1993:114).

ERG teorisi üç temel önerme üzerine kurulmuştur. Buna göre (Şimşek, 1995:102):

1) Her düzeydeki ihtiyacın bir kısmı karşılanınca, daha fazlası arzu edilir (ihtiyaç doyumu). Örneğin, işe ilişkin var olma ihtiyaçlarından olan ücret karşılanınca daha fazlası istenir.

2) Alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla doyuma ulaşıncı, daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (istek güçlenmesi). Örneğin, kişinin var olma ihtiyaçlarından ücret çok fazla doyuma ulaşıncı, daha üst düzeydeki ihtiyaçlardan beraber olma ihtiyaçlarına duyulan istek artar.

3) Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az karşılanırsa, alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (ihtiyaç hüsranı). Örneğin, gelişme ihtiyaçları az karşılandığında (örneğin işe hâkimiyet), beraber olma ihtiyaçlarına (örneğin kişiler arası ilişkilerde tatmin) olan istek artacaktır. Alderfer'e göre eğer var olma ve ilişki ihtiyaçları karşılanmamışsa;

1) İlişki ihtiyaçlarının doyumsuzluğu, var olma ihtiyaçlarının daha üst düzeyde doyurulması gereğini arttırır.

2) Gelişim ihtiyaçlarının daha az karşılanması ise daha fazla ilişki ihtiyacının artmasına neden olur. Diğer bir deyimle üst düzey ihtiyaçlarının doyumsuzluğu, kişinin alt düzey ihtiyaçlarının artmasına neden olur. Bu kuram klasik engelleme, saldırma tepkinin yansıtır. İsteddiği amaca ulaşmaması nedeniyle engellenen kişi bu amacının yer değiştirir ve daha önce başardığı bir amaca bütün enerjisini verir (Özkalp ve Kirel, 1999:169-170).

2.3.1.4. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar(Başarma İhtiyacı) Teorisi

Bu kuram başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacı üzerine odaklanarak motivasyonu açıklar. Başarı ihtiyacı mükemmele ulaşma çabası, bir standartlar kümesine uygun olarak sonuca varma ve başarılı olma çabasını; güç ihtiyacı başkalarının normalde davranmayacakları bir şekilde davranmalarını sağlama ihtiyacını; bağlanma ihtiyacı ise dostça ve yakın kişiler arası ilişkiler kurma arzusunu ifade eder. (Robbins, 1998:175) Başarma ihtiyacı yüksek olanlar başarının getirdiği ödüllerden ziyade başarmanın kendisine ihtiyaç duyarlar ve kendi yeteneklerini kullanarak başarıyı elde etmek isterler, başarının şans veya kumar yoluyla gelmesini istemezler. Bu tür kişiler başarı olasılığının ne kendilerini hiç zorlamayacak kadar çok yüksek ne de adeta şans ile gelecek kadar düşük olasılıkta olmasını isterler, dolayısıyla; başarı duygularından elde ettikleri deneyim ve çabalarından elde ettikleri doyumun optimum düzeyde olmasını arzu ederler. Bu kişiler kişisel sorumluluk, geri besleme ve orta düzeyde risk içeren işleri arzularlar. İş, bu özellikleri taşıdığı zaman bu tipte çalışanlar daha çok motive olurlar. Güç ihtiyacı etki yapma ve başkalarını kontrol etme isteğini ifade eder. Güç ihtiyacı duyan kişiler yetki sahibi olmayı, sorumluluk almayı ve başkaları üzerinde etki sahibi olmayı isterler. Daha iyi

performans göstermek bu kişiler için daha sonra gelir. Bağlanma ihtiyacı ise başkaları tarafından sevilme ve kabul edilmeyi içerir. Bu ihtiyacı daha yüksek olan çalışanlar rekabetçi olmaksızın kooperatist bir kültüre sahip olma eğilimine sahiptirler, arkadaşlığa ihtiyaç duyarlar ve ileri düzeyde karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri arzulurlar. (Robbins, 1998:175-177)

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, iş doyumunu çalışanın dışından kaynaklanan faktörlere ağırlık vererek açıklar. Belli başlı süreç kuramları Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler-Porter Modeli ve Fark Modeli, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Değer Kuramı, 'dır. (Dikici, 2005:53-64).

2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi sonraları Porter ve Lawler tarafından daha ayrıntılı bir model haline getirilmiştir. Vroom teorisinde üç ilişki üzerinde durmaktadır (Güney, 2001:232):

Çaba – İş başarımı İlişkisi: Çaba oranında iş başarımı elde edilmesine dair kişinin beklentisidir.

İş başarımı - Ödül İlişkisi: İş başarımı sonucunda ödül alacağına dair kişinin inancıdır.

Ödül - İhtiyaç İlişkisi: Ödül kişinin ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Modele göre ödül, ihtiyaçları ne kadar çok karşılırsa kişinin ödülü arzulan derecesi diğer bir ifadeyle ödülün çekiciliği o oranda artacaktır.

Vroom'a göre bir davranışta bulunabilmek için sadece ihtiyaç yeterli olmayıp ayrıca davranışı güdülemek için bir beklentinin de olması gerekmektedir. Buna göre kişi hangi sonuçları tercih edeceğini belirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunur. Kişinin iş ortamında güdülenebilmesi için yapacağı davranışa bağlı olarak kavuşacağı maddi ya da manevi ödüller önemlidir (Kazanç, 1998:66).

Beklentiler yaklaşımına göre iş doyumunu, çalışanların çabaları sonucunda elde etmeyi umdukları ile gerçekte elde ettiklerinin karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır.

Çaba düzeyini belirleyen faktörler; motivasyon, para ve yükselmedir. Kişiler yaptıkları iş için belirli bir çaba harcarlar. Harcadıkları bu çabanın karşılığında elde etmeyi umdukları bazı kazanımlar vardır. Kişiler hem çalışarak harcadıkları çabalar ile bu çabaların karşılığında elde ettikleri kazanımları birbirleriyle ve aynı işi yaptığı kişilerle karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucu kişinin beklentisi ve gerçekte olan arasında farklılık oldukça iş doyumunu o ölçüde değişiklik gösterecektir.

2.3.2.2. Lawler ve Porter'ın (Geliştirilmiş) Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti kuramının örgütsel koşullar ve gerçekleri göz önünde bulundurmak bağlamında iyileştirilmiş modeli olarak öne sürülmüştür. Lawler ve Porter, performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer kişi, sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Yalnız performans için çabanın yanında kişinin bilgi ve yetenek kapasitesinin de olması lazımdır(Keser, 2006;40). Teorinin daha önceki teorilerden temel farkı kişinin belli bir performans düzeyine eriştikten sonra doyuma ulaşmasıdır. Teoriye göre insan iyi performans göstermişse bunun ödüllendirilmesi muhtemeldir. Doyum da ihtiyaçların karşılanması neticesinde ortaya çıkan duygusal bir durum olduğuna göre başarının karşılığında ödüllendirilen kişi doyuma ulaşacaktır. Bunun yanında kişi üstlendiği rolün gereklerini yerine getirerek üstesinden gelebileceğinden emin olmalıdır. Aksi halde tereddüt ve kendine güvensizlik durumunda performans olumsuz etkilenecektir(Barlı, 2005;41).

2.3.2.3. Adams'ın Hakkaniyet Teorisi

Adams'a göre alınan ve verilen ile ilgili olarak vardığı algısal bir değerlendirmedir (Çoban, 2010). Bununla beraber organizasyon içerisinde kişilerin ödüllendirme sistemini tam olarak anlamış olmaları gerekmektedir. Ayrıca oluşturulmuş ödüllendirme sistemi tam olarak adaleti sağlamalıdır. Kişilerin sadece ihtiyaçları değil, yaptığı işlerin karşılıklarının adilane şekilde taksim edilmiş olması gerekmektedir (Akkuş, 2010). Kişiler verdikleri ve aldıkları konusunda doyuma ulaştıklarında, örgütlerine karşı daha verimli olmaları beklenir.

Kişilerin algıları dahilinde sarf ettikleri çaba ve elde ettikleri dahilinde yaptığı değerlendirmeden eksiklik veya adaletsiz sonuç düşüncesi doğarsa kişilerin davranışlarında olumsuz etki yapacağı beklentisine dayanır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin veya yönetici adaylarının kişilerin beklentilerini ve çabalarını dikkatlice ele almaları gerektiği sonucuna varılır. Bir kişinin yeteri kadar maaş aldığını düşünmek ve ona göre hareket etmek, dikkate alınması gereken unsurları göz ardı etmiş olmak anlamına gelebilecektir. Bu durumda da kurumların olumsuz yönde etkilenmesi doğaldır.

2.3.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç Belirleme Kuramı temelde amaçların insan aksiyonlarını hemen düzenlediğini varsaymaktadır (Locke ve diğ., 1981; akt. Oudejans, 2007:14). Bu kurama göre spesifik ve zor amaçlar daha yüksek performansa neden olmaktadır. Kuramda amaçların spesifik olması, kabul edilen zor amaçlar olması ve geri besleme; yüksek performans için gerekli görülmektedir. Amacın spesifik olması, kuramda bizzat içsel uyarıcı olarak işlev görmektedir. Amaçlar zor olduğunda direnç daha fazladır. Çalışanlar, amaçlar belirlenirken karar alma süreçlerinde yer alırlar ise amaç zor olsa bile onu kabullenme eğilimi gösterirler, çünkü kişiler parçası oldukları bir tercihe daha çok bağlıdırlar. Geri besleme kişilerin hatalarını düzeltmelerine olanak sağlamakta, fiilen yaptıkları ile yapmak istedikleri arasındaki farkı görmelerini sağlamakta ve çalışan davranışı için bir rehber gibi görev ifa etmektedir. (Robbins, 1998:180-181) Amaç belirleme kişiyi, yöneltme, çaba, sebat ve strateji geliştirme şeklinde dört bakımdan güdülemektedir. Birincisi; kişisel bakımdan anlamlı ve ilginç olan amaçlar kişinin önemli ve ilgili olan şeylere odaklanmasını sağlamaktadır. İkincisi; amaçların kişi enerjisini harekete geçiren, kişinin daha çok efor sarfetmesini sağlayan bir etkisi vardır. Üçüncüsü; amaçlar kişinin sebatını artırmaktadır. Dördüncüsü ise, amaçlar değişik bilgi ve stratejilerin öğrenilmesi ve uygulanması yoluyla kişinin aksiyonlarını etkilemektedir. (Oudejans, 2007:14-16) Amaçlar "SMART", yani spesifik (Specific), ölçülebilir (Measurable), ulaşılabilir (Attainable), sonuca odaklı (Results-oriented) ve zaman bakımından sınırlı (Time bound) olmalıdır (Kinicki ve Kreitner, 2003; akt. Oudejans, 2007:14). Amaç-performans ilişkisini ayrıca amaca bağlılık, amacı gerçekleştirebileceğine inanma (yeterli düzeyde öz

yeterlik, self-efficacy) ve ulusal kültür belirlemektedir. Bu anlamda bu kuramın özellikle ABD ve Kanada'da daha geçerli bir kuram olduğu söylenebilir, çünkü bu kuramın dayanakları olan kişisel, kendi kendine yetme ve rekabet gibi unsurlar bu kültürlerde önem verilen değerlerdir. (Robbins, 1998:181). Dolayısıyla; kuramın evrenselliğinden bahsetmek zordur.

2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

2.4.1. Kişisel Faktörler

İş doyumunu kişilerin olaylara tepki vermesini içeren kişiye özgü tutumlar ise, her kişiye özgü kişisel özelliklere(yaş, cinsiyet, eğitim vb.) bağlı olarak, duydukları iş doyumunu düzeyleri belirlenmektedir. İş doyumunu belirleyen kişisel faktörler ise; cinsiyet, yaş, kişilik, eğitim, statü, tecrübe ve sosyal çevredir. İnsanlar tüm bu özelliklerinin etkileşimi ile iş doyum düzeylerini belirlemektedir.

2.4.1.1. Cinsiyet

İş doyumunu çalışmalarının yapılmaya başlandığı ilk günden itibaren iş doyumunu seviyelerinin cinsiyetler arasında farklılık gösterip göstermediği sıkça araştırma konusu olmaktadır. Bu süre içerisinde, kimi çalışmalar cinsiyetler açısından herhangi bir farklılık göstermese de, bazı çalışmalar kadınların yüksek iş doyumunu yaşadıklarını bazıları da erkeklerin yüksek iş doyumunu sağladıklarını göstermektedir(Keser, 2006;108- 110).

Kadınların iş doyum düzeylerinin yüksek çıkmasının sebeplerinden birisi konumuzun içeriği olan iş ve aile rollerinin verdiği sorumluluklar ve görevlerdir. Toplumsal cinsiyet teorisine göre kadınların iş hayatına katılmalarındaki güçlük, katılsalar bile aile rollerinin de etkisiyle iş hayatından erkekler gibi yüksek beklentilere sahip olmamaları yüksek iş doyumunu duymalarına sebep olmaktadır.

Cinsiyetler açısından iş doyumunu konusunda farklılıklar fazla söz konusu değildir. Yine de cinsiyet açısından iş doyum düzeylerin bakarsak, insanların seçtikleri meslekler iş doyum düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Kadına yönelik özellikleri olan bir işte erkeğin iş doyum düzeyinin az olacağı gibi tam tersi

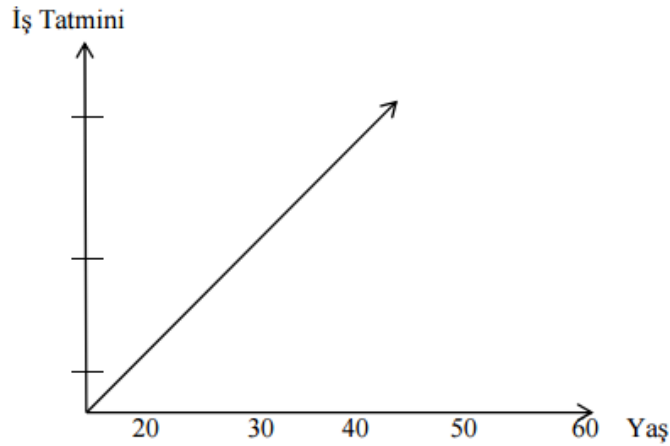
durumda da kadının iş doyum düzeyi düşük olacaktır. Sonuçta iş doyum düzeyi cinsiyet ayrımından daha çok insanların iş yaşamından beklentileriyle ilişkilidir.

2.4.1.2. Yaş

Yapılan çalışmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki söz konusu olduğunu göstermektedir. Bunun yanında yaş ile iş doyumunu arasında farklı bir etkileşim olduğunu savunanlar da bulunmaktadır. İki etmen arasındaki ilişkiyi tecrübe, mesleki bakış açısı olarak ta savunan görüşler bulunmaktadır. Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan iki temel teori bulunmaktadır(Keser, 2006;100-107);

- Pozitif Doğrusal İlişki; yaş düzeyinin artmasıyla beraber çalışanların iş doyumunun da artacağını ortaya koymaktadır. Bu ilişki türüne göre, çalışanların yaşı arttıkça işe bağlı gerginlikleri azalacak, meslekte deneyimle birlikte zorluklarla nasıl başa çıkacağını öğrenmesi, genç olanların meslekte hiyerarşik düzende daha çok rutin işleri yapması ve sisteme ayak uydurmada daha fazla sorun yaşamaları şeklinde açıklanmaktadır.

Şekil 1
Yaş ve İş Doyumu İlişkisinde Doğrusal Model

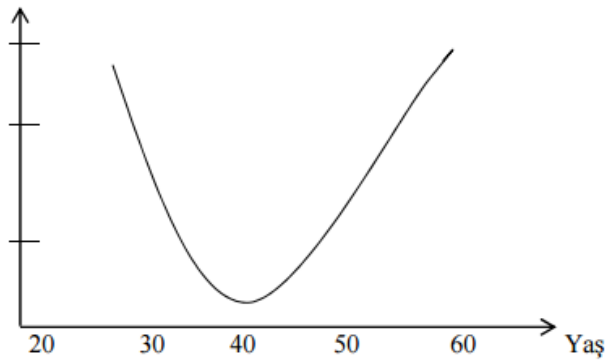


- U şekli modeli; bu modele göre çalışanların doyum düzeyleri genç yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Bu model şu şekilde açıklanmaktadır. Kişi yeni bir işe girdiğinde, işe girmenin verdiği pozitif bir duyguya sahiptir ve doyum düzeyi yüksektir. Ancak zaman içinde gerek beklentilerine cevap bulamaması halinde gerekse içinde bulunduğu koşulların rutinleşmesine bağlı olarak doyum düzeyi düşebilir. Bu süreçteki kişinin

doyumsuzluğunu yenmek için gerçekleştireceği uğraşlar, doyum düzeyinin tekrar yükselmesini sağlayacaktır. Yaşın ilerlemesi ile başka iş değiştirme becerisinin zayıflaması, mevcut durumu kabullenir hale gelme ve gelecek beklentisinde gerçekleşen bir takım kısıtlamalar kişinin ilerleyen yaşlarda doyum düzeyinin yükselmesine neden olur.

Şekil 2
Yaş ve Çalışan Doyumu İlişkisinde U Şekli Modeli

İş Tatmini



2.4.1.3. Kişilik

Kişiliği kişiye özgü, çok değişken olmayan, belirli bir konuda söz konusu kişinin ne şekilde davranış göstereceği konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlayabiliriz (Tınar, 1999; 93). Bu yönüyle kişinin çalışma hayatından beklentileri de kişilik yapısından etkilenmektedir. Kişilik yapısına göre ihtiyacı olan kişinin iş doyum düzeyi kişilik özelliklerine göre farklılık gösterecektir.

Kişilik yapısının iş doyumuna etkisi konusunda örnek vermek gerekirse, asabi, karamsar, nevrotik yapıda bulunan kişilerin iş ortamından bağımsız şekilde mutsuz oldukları bilinmektedir. Bu doğrultuda hayatının her noktasında şikayetçi olan kişinin iş yaşamında da şikayetlerde bulunması doğaldır. İşten duyulan şikayetler de iş doyumunun azalmasına neden olmaktadır. Bu tür kişiler iş değiştirse bile kişilik özellikleri doğrultusunda yeni işinde de doyumsuzluk duyacaklardır (Keser, 2006; 119-120).

2.4.1.4. Eğitim

Bir kişinin yaşamını ekonomik ve sosyal anlamda daha iyi yaşamasını sağlayacak eğitim faktörü kişilerin ilgi duyduğu alanlarda çalışmasını sağlar. Bu yönüyle iyi eğitim almış kişiler iyi çalışma koşulları altında çalışacağından işinden duyduğu doyum da artacaktır. Buna yol açan nedenlerin başında ise eğitim düzeyi yüksek kişilerin çalışmaya karşı yüklediği anlam ve işinden beklentilerinin yüksek olmasıdır. Bu durumu açıklayan teori ise beşeri sermaye teorisidir(Keser, 2006; 112). Bunun yanında her eğitim seviyesi yüksek kişinin de yüksek iş doyumuna sahip olması her zaman geçerli değildir. Yüksek eğitilmiş kişiler ücret beklentisini yüksek tuttıkları zaman bu ihtiyaçlarının karşılanamaması sonucu doyumsuzluk yaşamaktadırlar (Keleş ve Çelik, 2006;24).

2.4.1.5. Statü

Toplum tarafından kişinin ne konumda olduğunu belirtmeye yarayan statü çoğu kişi için yaşamının tüm alanlarını etkileyen bir olgudur. Çalışma hayatına giren her kişi zamanla kariyer fırsatlarını kullanarak hem makam hem de ücret bakımından daha yüksek statülere gelme isteğindedirler. Bu açıdan bakıldığında statünün kişilerin iş doyum düzeylerini etkileme gücü yüksektir. Genel olarak bakıldığında statünün iş doyumunu etkileme boyutu kişinin yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklik olarak sıralanabilir. Bunun yanında kişinin aldığı eğitim düzeyi de kişinin işteki konumunu belirleyen önemli bir özelliktir. Bu durumun doğurduğu sonuç ise kurumlarda statü açısından iş doyumunun fabrika işçisinden ofis çalışanına, orta kademe yöneticiden profesyonel yöneticiye doğru tırmanış göstermesidir(Keser, 2006; 126) .

2.4.1.6. Tecrübe

Bir işte yıllarını geçiren kişinin iş doyum düzeyinin tecrübesiz kişilere göre daha fazla olması beklenir. Buna neden olan ise tecrübesiz kişilerin çalışma hayatını tam bilmeden iş hakkında üst düzey beklentilere sahip olması ve bu beklentilerinin karşılanamaması sonucu hayal kırıklığına uğramasıdır. Tecrübe ve iş doyumunu arasında şu şekilde ilişki bulunmaktadır(Keser, 2006; 115);

- Kişinin kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi
- Özellikle çalışma süresi arttıkça örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması
- Çalışma süresi arttıkça çalışanın giderek örgüt ve işi ile bütünleşmesi
- Çalışma süresi arttıkça örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması.

2.4.1.7. Sosyal Çevre

İnsanlar iş hayatına girerken sadece ekonomik gelir kazanma arzusu içinde değil, yaptıkları işler sayesinde diğer insanlar ve toplum tarafından beğenilme, takdir edilme, kabul görmek istedikleri için iş hayatına katılırlar. Bu durumda kişi tüm bu ihtiyaçlarını karşılamak istemektedirler. Çalışanlar bunun yanında toplumsal ve ahlaki değerlerine uygun olmayan işlerde çalışmak istemezler. Bu durumda çalışan insanın iş doyum seviyesi düşük olacaktır. Kişilerin çalıştıkları işler onlara belli bir statü sağlayacağından sosyal çevreyle etkileşimi de etkilenecektir. Bu yüzden statü ve sosyal çevre iş doyumunun düzeyini açıklamada beraber kullanılmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerin yanında örgüt yapısının içinde bulundurduğu özellikler de çalışanların işlerine olumlu veya olumsuz tutum göstermelerini etkilemektedir. İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler; ücret, iletişim, çalışma arkadaşları, işin niteliği, güvenlik gibi her örgüte özgü özelliklerdir.

2.4.2.1. Ücret

Ücreti çalışanın fikri veya bedeni emeğinin üretime katılması karşılığında işçiye ödenen miktarı önceden belirlenmiş bedel olarak tanımlayabiliriz(Seyyar, 2008;600). İnsanlar hem kendi hem de bakmakla sorumlu olduğu kişilerin hayatlarını idame ettirebilmek için gelir getiren bir işte çalışmak zorundadırlar. Bu zorunluluk aynı zamanda insanın en temel çalışma alanlarından biri olan ücreti elde etmek

içindedir. Ücret aynı zamanda insanların ekonomik satın alma gücünü doğrudan etkilemektedir. Bu yönüyle ücret insanların yaşam kalitesini de arttırmaktadır. Eğer ücret düzeyi düşükse kişinin iş doyumunun da düşük olacağı kabul edilmektedir. Çalışanın iş doyumunda ücretin miktarı kadar, ücret ödemeleri esnasında kendisine adil davranılıp davranılmadığına yönelik inancı önem kazanmaktadır(Keser, 2006;80). Bunun için kişi kendisini aynı işi yapan veya benzer işleri yapan kişilerle kıyaslama yoluna gidecektir. Kişinin bir farklılık hissetmesi durumunda ücret farklılığı iş doyumsuzluğuna yol açacaktır.

2.4.2.2. Yönetim Tarzı

Sağlıklı ve başarılı kurumlar, iyi yöneticiler tarafından o günkü şartlara uygun yönetim davranışlarının uygulanması sonucu rekabet dünyasında ayakta kalmaktadırlar. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticinin salt teknik kapasitesi değil bunun yanında yönetim tarzının çalışanları tarafından nasıl algılandığına da bağlıdır. Çalışanıyla iletişim halinde, en ufak durumda çalışanın sorunuyla ilgilenen yöneticiler çalışanların iş doyumunda önemli rol oynamaktadırlar. Yöneticinin sergilediği otoriter ve mesafeli yaklaşım çalışanı yöneticisinden ve işinden uzaklaştırır. Bu yapı çalışanların iletişim eksikliği çekmesine neden olacaktır. Çalışanlar yöneticilerin aynı zamanda tüm çalışanlara adil şekilde davranmasını beklemektedirler. Bu şekilde davranan yönetici çalışanın iş doyumunu arttıracaktır. Bunun yanında liderlik vasıflarını kullanan yöneticinin çalışanlarına amaç oluşturması da iş doyumunu artırıcı unsur olacaktır(Keser, 2006;90).

2.4.2.3. Çalışma Arkadaşları

Hayatının büyük bir kısmını işinde geçiren insan doğal olarak gününün çoğunu iş çevresini oluşturan insanlarla iletişim halinde geçirmektedir. İşinde yöneticileri, müşterileri ve çalışma arkadaşlarıyla geçirilen sürelerin etkisi diğer yaşam alanlarını etkileyecek psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. İnsan çalışma arkadaşlarıyla bir ekip halinde kimi zaman örgütsel kimi zaman da arkadaşlarının desteğini alarak kişisel amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Amaçlarını gerçekleştirme yolunda arkadaşlarından destek alamayan insan iş doyumsuzluğu yaşayacaktır. İş

arkadaşlıkları çoğu zaman işyeri dışına da taşınarak yakın dostluklar kurulabilir. Eğer insanlar arasında iyi bir iletişim ortamı kurulmuşsa insanlar işini sevmese bile arkadaşlarıyla vakit geçirebilmek için işyerine gitmek isteyecektir. İşe işyerindeki arkadaşları ile vakit geçirmeyi heyecanlı bulan kişi işe istekli olarak gidecek ve işinde doyuma ulaşacaktır (Keser, 2006; 91-92).

2.4.2.4. İşin Niteliği

İnsanlar kendi bilgi ve yeteneklerini rahatça kullanabilecekleri işlerde çalışarak gelir elde edip hayatını idame ettirmeye çalışırlar. Bu özellikteki işlerde çalışanların iş doyumlarının artacağı beklenmektedir. İşin sıkıcı ve monoton olmaması, işin kişi tarafından zevkli olarak algılanması, tekrara dayalı işlerde çalışmamak, çalışanın işini anlamlı bulması, işin çalışana özerklik tanınması, çalışan işyerinde karar alma süreçlerine katılması gibi iş özellikleri çalışanların iş doyumlarını arttırmaktadır(Keser, 2006; 80- 83).

2.4.2.5. Güvenlik

Hayatını idame ettirmek üzere hayatının büyük bir bölümünü işinde geçiren insan, çalıştığı işyerinde çalışma koşulları bakımından sağlığına etki edecek kötü olaylar karşısında mutsuz durumda olacaktır. İş güvenliği tedbirlerinin yeterince alınmadığını gören kişinin bu durumda iş doyum düzeyi düşecektir. Bunun yanında kişi, hayatının gelecek kısımlarında kendisini her koşul altında güvence içinde görmek isteyecektir. Bugünü yaşarken yarın ne olacağı konusunda geleceğini göremeyen kişinin akli karışacak ve işine karşı duyduğu mutluluk hissini azaltacaktır(Keser, 2006; 84).

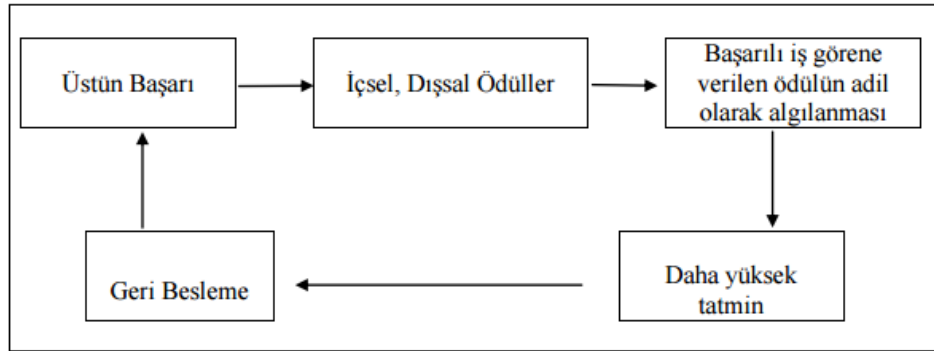
2.5. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Sonuçları

2.5.1. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun kişisel ve örgütsel açıdan bir dizi önemli sonuçları bulunmaktadır. Öncelikle, iş doyumunu sorumluluk, görevin çeşitliliği ve iletişim gibi çalışma koşulları ile bağlantılıdır. Bununla birlikte iş doyumunu devamsızlık, örgütsel

etkisizlik, sabote etme, verimlilik karşıtı davranışlar gibi sonuçlarla ilgili bulunmaktadır. Bunların doğurduğu sorunlar doğrudan örgütle ilgilidir. Bu bakış açısından dolayı, iş doyumunu çalışma ve örgütsel psikoloji literatüründeki araştırmaların merkezi bir kavramı olarak yer almıştır. İş doyumunu başarıyı artırır: Yönetim açısından insan kaynaklarının yüksek iş doyumuna sahip olması isteğinin en önemli gerekçesi daha başarılı olacakları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, iş doyumunu başarı için araç niteliği taşımaktadır (Davis, 1998:97). İş doyumunu kurumlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu edilirse daha verimli çalışırlar bu da beraberinde başarıyı getirir. Eğer çalışanlar kurumda ortaya koyacakları yüksek başarı ile ödüllendirileceklerini bilirlerse, daha çok çaba harcarlar ve sonuçta alacakları ödülle iş doyumunu sağlarlar. Bu durumda iş başarısının doyum üzerindeki etkisi daha önemli olur. İş doyumunun başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Başarı ile doyum arasındaki gerçek ilişkiyi üstün başarının doyumunu arttırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıdığıdır.

Şekil 3
İş Doyumu – Başarı İlişkisi



Kaynak: Erdoğan (1996: 247)

Şekilde görüldüğü gibi başarıya verilen ödül ve ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş doyumunu arasında sonuçta da ortaya çıkan doyum ile başarı arasında döngü bulunmaktadır. Eğer çalışanlar aldıkları ödülleri başarı düzeylerinin altında veya hak etmeyene de ödül verildiği yönünde algılayorsa ortaya doyumunsuzluk

çıkarm. Her iki durumda da kişinin doyum düzeyi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasında bir ilişki ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 1996: 248).

Yüksek iş başarısının ister yeteneklerin geliştirilmesiyle olsun ister motivasyonun artırılmasıyla olsun sürekli bir ödül sistemiyle pekiştirilmesi gerekir. İyi bir iş başarısının parasal ödemeler, terfi imkanları, statü sembolleri ve benzerleriyle ödüllendirilmesi iş başarısının sürdürülmesi için önemli bir husustur. Böylece ödül yüksek bir iş başarısının itici etmeni olacaktır (Eroğlu, 2006: 255).

Performans: Performans; kişinin bir iş için harcadığı tüm gayretler neticesinde ulaştığı başarı düzeyidir. İş doyumunu-performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşebilmektedir.

İlk alternatif; yüksek performansın yüksek iş doyumuna yol açması düşüncesidir. Bu durumda kişi, yüksek performans gösterdiği takdirde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecek, bu ödüllendirme sonucunda da daha fazla iş doyumunu hissedecektir. Diğer bir deyişle performans ödüllendirilerek, iş doyumuna dönüştürülebilmektedir.

İkinci alternatif ise, yüksek iş doyumunun yüksek performansa yol açtığı görüşüdür. Diğer bir deyişle kişi işinden doyum aldıkça performansını artırma yönünde çaba gösterecektir. Ancak performans değerlendirme kriterlerinin kişinin özellikleri baz alınarak belirlenmediği ve performans ölçümlerinin her zaman doğru biçimde yapılamaması performans - iş doyumunu arasında kurulan iki alternatifli yaklaşımı zayıflatmaktadır.

Motivasyon: Motivasyon kişilerarası ilişkilerine yön veren temel kavramlardan biridir. Ne şekilde olursa olsun tüm işletmelerin ortak hedefi çalışanların gayretlerini, amaca ulaşmak için göstermelerini sağlamaktır. Latince motive kelimesinden Türkçeye geçen motivasyon kelimesi güdü, harekete geçiren güç anlamlarıyla da kullanılmaktadır (Ulusoy, 1993:87; Akal, 1998:27).

Kişi işine motive oldukça; çabasını arttırarak daha başarılı olmakta, hem kazandığı başarıların ödüllendirici olması hem de işletme tarafından takdir, terfi gibi uygulamalarla ödüllendirilmesi sonucu işinden daha fazla doyum almaktadır. Doyum; kişinin başarılarını tekrarlaması ve ileriye gitmesi için daha fazla motive olmasına yol açmaktadır. Motivasyon, amaca yönelik bir davranışla ilişkilendirilirken, iş doyumunu

amaca yönelik davranıştan kaynaklanan tutum şeklinde tezahür etmektedir (Fındıkçı, 2002:373). Görülüyor ki motivasyon ve iş doyumunu ilişkisi karşılıklı etkileşim halindedir.

Verimlilik: Çalışanların enerjisini işine vermesi ancak örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlarının uyumlaşmasıyla; bu da iş doyumunu ile mümkün olabilmektedir. İş doyumunun yüksek olması insanların verimli çalışmasına neden olmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar bu varsayımın her koşulda doğrulanmadığını ortaya koymaktadır. Yine de düz mantık yürütülerek kişinin verimliliği arttıkça verimlilikten pay alacağı; örneğin ücretinin yükseleceği düşünüldüğünde işgören mutlu olacak ve iş doyumunu artacaktır. Bu durum; uzun vadede tekrar verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak hem işgören hem de işletme için kazan-kazan durumu ortaya çıkacaktır (Başaran, 2000:221).

Bir çalışanın verimliliğinin az olmasına karşın işinden memnun olması mümkün olduğu gibi verimliliğinin fazla olmasına karşın doyumun az olması da mümkündür. İşten doyum yüksekliğinin bazı çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak verimliliği arttırabilir. Başarılı olma isteği kendini gerçekleştirme düzeyine gelmiş bir çalışan için verimin arttırılmasını sağlayan güdüleyici bir faktör olabilecektir.

Yaşam Doyumu: Kişilerin yaşamlarının çoğunu çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde; iş doyumunun yasamdan duyulan doyumun önemli bir bölümünü kapsadığı düşünülebilmektedir. İşinden yüksek doyum sağlayan çalışan, çalışma hayatındaki mutluluğunu, çalışma dışındaki yaşamına da taşımaktadır. Çünkü iş, aile ve özel hayatı kesin çizgilerle birbirinden ayırmak pek mümkün görülmemektedir. Bu nedenle işten sağlanan doyum, kişinin genel doyum düzeyini de şekillendirmektedir. Örneğin, aile ve toplumsal yaşamında doyumlu olan işgören, işinin vasat olduğunu düşündüğünde iş doyum düzeyi düşük olabilmektedir. Çünkü iş doyumunu oransal olarak diğer doyumlarından düşüktür. Ancak aile ve toplumsal yaşamında doyumsuz olan çalışanın işinden memnun olduğu düşünüldüğünde iş doyumunu oransal olarak yüksek olabilmektedir (Eroğlu, 2006: 255). Fakat yapılan araştırmalar sonucunda iş doyumunu–yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu konusunda ortak bir fikre ulaşılamamaktadır.

2.5.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Çalışanın işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikli olarak çalışanın mutluluğunu arttırmakla birlikte yeterli bir iş doyum düzeyinin olması çalışanın işine bağlanması, verimli çalışması, firenin azalması, işgücü devir düzeyinin düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır. Yeterli düzeyde iş doyumuna sahip olunmadığında ise çalışan ve kurumların bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar; yüksek çalışan devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük kurum sadakati, yabancılaşma, stres, iş kazaları, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel sağlıkta düşüş ve verimsizlik olarak sıralanabilir. İş doyumsuzluğunun yol açtığı sorunların, kurumun dolaylı ve dolaysız maliyet kalemlerini artıracığı unutulmamalıdır.

Sağlık Sorunları: İş doyumsuzluğunun önemli bir boyutu kişinin sağlığını yakından etkilemesidir. İş doyumunu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarının bir belirtisidir. Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması sadece çalışan açısından değil aynı zamanda çalıştığı örgüt açısından da çok önemlidir. Çünkü ancak sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir.

İş doyumsuzluğunun yarattığı hayal kırıklığı sonucu kişi saldırgan davranışlar gösterebilmektedir. Saldırgan davranışlar arasında; yönetimin tutumundan şikayet etme, iş arkadaşları ile geçimsizlik, iş devamsızlığı, grevler, alet, makine ve malzemelerin tahribi sayılabilir.

Doyumsuzluğun zaten kendisi hoş olmayan bir durumdur ve bu durum kişide çatışma ve strese de neden olmaktadır. Birçok çalışma, doyumsuzluk yaşayan çalışanların baş ağrısından kalp krizine kadar pek çok sağlık sorununu yaşayabileceklerini göstermektedir.

Aşırı doyumsuzluk sonucu gerilim yaşayan kişi fizyolojik ve psikolojik tepkiler göstermektedir. Fizyolojik tepkiler; alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, bozuk cümle kurma, kaza yapma eğilimi şeklinde ortaya çıkarken, psikolojik tepkiler; aşırı kaygılanma, vurdumduymazlık, asabiyet, depresyon, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verme

konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durumları ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel söylentilere aşırı duyarlı olma gibi yollarla kendini göstermektedir.

Psikolojik doyumsuzluğa uğrayan çalışanlarda rastlanan bir belirti de işi olurluna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen çalışanlar, mücadeleciler yerine kendilerini yaşamın akışına bırakabilirler. Bu tip çalışanlar düşük moral seviyesine sahip oldukları gibi başkalarının moralleri üzerinde de olumsuz etkiler bırakabilirler.

Yabancılaşma: Doyumsuz çalışma şartları ve çevresi, çalışanların kendi işyerlerine yabancılaşmalarına neden olur. Kendi işyerlerine yabancılaşan çalışanlar yalnızca para için çalışan kimseler olarak doyumsuzluğun kısır döngüsüne gireceklerdir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir çaba göremeyen çalışanlar, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma imkanı olmadığı için devam eden kişiler olarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır (Eroğlu, 2006). Ne örgütü ne de işini benimsemeyecek, zoraki çalıştığı için etkili olmayan ve verimsiz bir çalışma sergileyecektir.

Örgüt içerisinde yabancılaşmanın kaynağı olarak, işin aşırı bölünmesi ve çalışanların katkılarının bütün içerisinde çok az miktarda olmasıdır. Bütün içerisinde kendi katkılarını göremeyen çalışanlar doyuma ulaşamayacaklardır. Ayrıca aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü, beşeri ilişkileri asgariye indirdiğinden kişiyi kendine ve diğer insanlara olduğu gibi örgüte ve işine karşı da ilgisizleştirir ve yabancılaştırır.

İşten ayrılma: Yapılan çalışmalar doyumsuz olan çalışanların işten ayrılma olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Doyumsuzluğun ayrılma kararına spesifik etkisinin yanı sıra başka faktörler de vardır. Örneğin, piyasadaki iş olanakları gibi. Eğer kişi daha iyi bir iş bulacağına inanıyorsa ve cazip teklifler alıyorsa işi bırakabilir ya da tersini düşünecek olursak, iş bulmanın zor olduğu kriz dönemlerinde kişi işinden memnun olmadığı halde çok zor durumda olmadıkça işini bırakmayacaktır. Alternatif iş imkanlarının varlığının, işi bırakma üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Yüksek işgücü devri, çalışanların hoşnutsuzluğunu göstermekte, bu da bazı ekonomik ve sosyal problemlere yol açmaktadır. Bu problemler arasında; çalışacak yeni kişileri bulmanın maliyeti, işe adaptasyon ve eğitim maliyeti, iş kazalarının artması, organizasyon içinde kalan kişilerde moral bozukluğu sayılabilir.

Kamu kuruluşları veya özel kuruluşlar her yıl birçok nitelikli işgücünü kaybeder. Bu durumda sonuç işgücü maliyetlerinin artış göstermesidir. İşgücü devir oranı yani çalışanların işyeri değişimi kurumlar için iki önemli maliyeti ortaya çıkarır (Andrews, 2003: 3):

- Birincisi, çalışanların kuruma kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin kurumu terk etmeleri sonucu, kurumun mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderlerdir.
- İkincisi ise, bu kötü durumun kurumda kalan diğer çalışanlar üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkidir. İşletmede yönetsel anlamda bütün çabalar işgücü devir oranının azalmasını sağlamaya yönelik olur. Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini; çalışan ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş doyumunun sağlanması teşkil eder.

İşe Devamsızlık: İş doyumsuzluğunun tipik olumsuz reaksiyonlarından biri işe devamsızlık sorunudur. Kişi, işinden ve iş çevresinden memnun olmadığı ve örgüte olan bağlılığı yetersiz olduğunda, işinden ayrılmayı zorlaştıran durumların varlığında, işini bırakmaz ama işini aksatır.

İş doyumunu düşük çalışanların psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları, işe geç gelmeleri, önemli bir neden olmadan işten erken ayrılmaları devamsızlığın görülme biçimleridir. Kronik geç kalmalar iş doyumsuzluğunun bir işaretidir. İş doyumsuzluğu olan kişilerin planlı olarak devamsızlık yapmaları beklenmez ama devamsızlık yapabilecekleri bir fırsat doğduğunda devamsızlığı seçtikleri bilinmektedir.

Devamsızlık üretimin aksamasına ve diğer çalışanların doyumsuzluğuna neden olur. İşe devamsızlık ayrıca eleman ihtiyacı da doğurur. Çünkü işine devamsızlık çok olduğunda bu kişinin işleri de diğer çalışma arkadaşlarına kalacaktır. Bu da iş yerindeki şikayetleri artıracak ve sanki işler yetişmiyormuş gibi bir durum

yaratacaktır. Sonuç olarak da iş yerindeki maliyetler artacak ve örgütte verimsizlik hakim olacaktır.

İş kazaları: İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi, personelin dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş doyumsuzluğu sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalma ve işten soğumuş uyumsuz çalışanların yapmış olduğu iş kazalarının, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu saptanmıştır. Bu durum genel olarak iş doyumu düşük olan kişinin beklentilerini karşılayamaması sonucu engellenmesi ve bunun sonucunda başvurduğu savunma mekanizmalarının dikkatini dağıtmasıyla açıklandığı gibi doyumsuzluk sonucu yaşanan gerilimin fiziksel ve psikolojik etkilerinin bir yansıması olarak da açıklanmaktadır.

2.6.Çatışma Kavramı

Çatışma ve gerginlik, bütün örgütsel sistemlerin değişmez özelliğidir. Çatışma sadece basit olarak kaçınılmaz değildir; ayrıca, karmaşık örgütlerin doğasında vardır. Her zaman çok çarpıcı olmamakla birlikte, birçok örgütte insanlar birlikte çalışmaya uğraşırken, sayısız anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu bağlamda çatışma, hem sosyal yaşamda yaygındır, hem de iş örgütlerinde genellikle merkezi bir rol oynar.

Roloff'a (1987) göre örgütsel çatışma, örgüt üyelerinin kendi iletişim ağlarında bulunan meslektaşları ile diğer toplulukların üyeleri ile ya da örgütün hizmet ve ürünlerinden faydalanan bağımsız kişilerle uyumsuz faaliyetler içine girdiği zaman ortaya çıkar. Bu tanım, Rahim (2002) tarafından; kişi, grup ya da örgüt gibi sosyal olgular içinde veya arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık veya farklılık şeklinde ortaya çıkan 'etkileşimsel durum' olarak genişletilmiştir. Bu bağlamda, insan etkileşiminin doğal bir sonucu olan çatışma, kişinin amaçları, tutumları, değerleri ya da inançlarının diğerlerinin amaç, tutum ve inançları ile uyumsuz olduğunu algıladığında başlayan bir süreçtir (Rahim ve diğ., 2000:9). Bununla beraber, çatışmayı etkileşimsel bir durum olarak ifade etmek, bir kişinin sıklıkla kendisi ile etkileşim halinde bulunduğu bilindiğinden, birey içi (içsel) çatışma olasılığını ortadan kaldırmaz. Çatışmanın sadece eylemlerle değil, uyuşmayan tercihler ve amaçlarla da

ilişkili olabileceğini ima eden bu tanım çok daha kapsayıcıdır (Rahim, 1986a; Rahim, 2002).

Tablo 1’de çatışma ile ilgili yapılan birçok tanımdan bazıları ve bu tanımların esas olarak odaklandıkları noktalar gösterilmiştir.

Tablo 1
Çatışma Tanımlarının Odaklandıkları Noktalar

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

Tablo 1’den de anlaşılacağı gibi, tümünün ortak noktası ‘farklılık’, ‘anlaşmazlık’ ve ‘uyuşmazlık’ olan çatışma tanımları, başlangıçta iletişim, etkileşim ve sürece odaklanmıştır. Çatışmanın sadece görünen değil, görünmeyen yönünün de bulunduğu ve ortada çatışmalı bir durumun varlığının kişilerin kabulüne bağlı olduğunun anlaşılması ile tanımlarda ‘algılar’ ve ‘duygular’ da vurgulanmaya başlamıştır. Örgüt yapılarının giderek basıklaşması, takım çalışmasının, üyeler arasındaki etkileşim ve işbirliğinin önemini arttırmıştır. Esasen böylesi örgüt yapılarında çatışma potansiyelinin de artmış olması, çatışma tanımlarında ‘karşılıklı bağımlı kişilerarası ilişkiler’ vurgusunu da ön plana çıkarmaya başlamıştır. Bununla birlikte, son yıllarda yapılan çatışma tanımlarında, çatışmanın sadece yıkıcı değil, yapıcı bir yönünün olduğunun kabulünün yansımalarını da görmek mümkündür.

Yukarıda ele alınan ve odaklarına göre sınıflandırması yapılan çatışma tanımlarından yola çıkarak örgütsel çatışmayı; ‘Karşılıklı bağımlı ilişkiler içinde olan iki ya da daha fazla sayıda kişi veya grup arasında amaç, değer, inanç, duygu, düşünce ve çıkarlardaki farklılık ve uyumsuzluklar ile bunların engellenmesine yönelik müdahalelere ilişkin algılarla ortaya çıkan, tarafları duygusal olarak negatif etkileyen; ancak, sadece rekabetçi değil işbirlikçi yönü de bulunan bir süreç’ şeklinde tanımlamak mümkündür.

2.6.1. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmayı en iyi şekilde yönetebilmek ve kurum için en iyi sonuca ulaşabilmek için öncelikle çatışmanın gerçek sebebinin anlaşılması gerekir. Çatışmanın sebebini veya sebeplerini tam olarak kavrayan lider çözüme gidecek stratejiyi daha rahat belirleyecektir. Ayrıca, çatışmanın tekrarlanmasından da kaçınılmış olunacaktır. Her ne kadar çatışma nedenlerine birçok örnek verilebiliyor olsa da, aşağıdaki gibi ana başlıklar altında toplamak mümkündür.

2.6.1.1. Fonksiyonel Bağımlılık

İşletme içindeki bazı kişilerin veya ekiplerin kendi işlerini gerçekleştirebilmek için bir diğlerinin çalışmasını bitirmesine, çıktısına, hizmetine, bilgisine veya desteğine ihtiyacı olabilir. Birbirine bağlı işlerde, taraflardan biri işe başlamak için

diğerinin işi bitirmesini beklemek durumunda kalıyorsa ve o taraf işini zamanında bitiremiyorsa çatışma için zemin hazır olacaktır (Şimşek,1999 :285). Uyum sağlanmadığı sürece performans düşüklüğü görülen kişilerin veya ekiplerin bağımlı oldukları kişilerin performanslarına negatif etkide buldukları, ihtiyaçlarına destek vermedikleri iddia edilebilir. Örneğin yolcu hizmetleri ve operasyon birimleri uçakların zamanında kalkması için hemen kapı kapanışı isterken, kabin ekipleri uçak içi güvenlikten emin olmadığı veya havada yolcuya sunulacak hizmetlerde eksiklik olduğu müddetçe kapı kapanışını istemeyecektir. İki taraf birbirlerine bağımlı şekildedir ve çatışma çözülene kadar da uçuş operasyonu tıkanır. Çözüm kurum için en sağlıklı olanı olmalıdır ve bazı durumlarda kurumun sağlıklı çözümler elde etmesi için bazı maddi giderleri kabullenmesi gerekir.

2.6.1.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması

İşletmeler, insan gücü, makine, para, bina ve teçhizatlar vb. kaynakların bir araya gelişi ile oluşurlar. Ancak bu kaynaklar sınırsız olmadığından kaynakların işgücü tarafından paylaşılması gerekmektedir. Kişiler ya da ekipler istediklerinden daha az kaynak ile çalıştıklarında veya başkasının kendilerinden fazla kaynağa sahip olduğunu düşündüklerinde, aynı iş yüküne sahip olduklarını belirterek çatışmaya gireceklerdir. Bir başka örnek ise kurumdaki bölüm yöneticilerinin bütçeden daha fazla pay alabilmek için çekişmeleri, çatışma sebebi olabilecek rekabet hallerine verilebilecek güzel örneklerdir (Akat vd.,2002:406).

2.6.1.3. Amaç ve Çıkar Farklılıkları

Örgütlerde kişisel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bunun nedenini kişilerin değişik kültür, yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Kişiler farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Amaçlar üzerindeki çatışma çok daha subjektiftir, değişkenlik gösterir ve neyin elde edilmesi üzerine doğan bir anlaşmazlıktır. Gerek kişisel gerek organizasyonel anlamda çok daha fazla adanma ve risk üstlenme gerektirdiğinden, daha çetin bir kavgaya yol açabilir. Organizasyon için neyin iyi olduğunu tartışan taraflar, aynı zamanda kendileri için de, neyin iyi

olduğunu düşünmek durumundadırlar. Bu tür çatışmaları yönetirken kritik olan nokta, işin içine giren sübjektif unsurların en az objektif unsurlar kadar iş ahlakına uygun olmasının sağlanmasıdır (Barutçugil, 2004:125).

2.6.1.4. İletişim Eksikliği

İletişim; bir kişiden başka bir kişiye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir (Ertürk, 2001:161). Örgütsel iletişim ise; kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla, hem kurumu oluşturan çeşitli birim ve unsurlar, hem de kurum ve çevre arasında gelişen bilgi ve düşünce alışverişi olup, birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir süreçtir. Bir kişinin aldığı mesajı kendi algı biçimine göre yorumlaması olası olduğu gibi bu mesajı başka birine, gene kendi algıladığı şekilde aktarması olayın sonucunda çatışmalara yol açabilmektedir. Kültürlerin iletişim tarzındaki bazı ince nüanslar bile karşı tarafın tepki göstermesine veya istenileni anlamamasına yol açabilir. İşte bu yüzden iki farklı ülke arasında iş yapmak oldukça zordur. Bir Türk ile bir Uzak Doğulunun birebir aynı zevkleri paylaşması, iş ortamında aynı durumlardan memnuniyet duyması veya aynı tepkileri vermeleri beklenemez. Çalışan iki kişi arasındaki yaş farkı, yetiştirilme tarzları, eğitim seviyeleri, kişisel farklılıklar kişilerin iletişim becerilerinin farklı olmasına sebep olacaktır. Örneğin, hava yolu kurumlarında çalışan, sayıları beş bini geçen ve birçok farklı konularda eğitim almış, farklı şehirlerde ve aile tarzlarında yetişmiş kabin ekiplerinin her an birbirleri ile kusursuz bir iletişim içinde olması oldukça zordur.

2.6.1.5. Kişilik Farklılıkları

Çalışanların çoğu yaş, cinsiyet, eğitim, gelir durumu, ailenin eğitim düzeyi gibi birçok etkileşim sonucu doğuştan gelen karakterinin oluşumunu tamamlamıştır. İnsanlar birbirlerinden o kadar farklı bakış açılarına sahiptirler ki eğer kendisi iyi olduğunu düşünmüyorsa bir başkasının onun için iyi olduğunu düşündüğü bir şey önemsiz kalır. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır. Eski personel, gruba yeni giren personeli kısa sürede benimsemekte zorlanır. Personel devir hızının düşük olduğu durumlarda çatışma düzeyi de

düşmektedir (Ertürk ,2000:229).Bir başka açıdan değerlendirmek gerekirse de, yeniliğe ve değişime karşı tavır alan bir kişilik yapısının çatışmalara neden olduğu; kendisine saygısı olmayan insanların diğerlerini düşman olarak algılamalarının çatışmayı destekleyici bir faktör olduğu da göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur(Akat vd.,2002:406).

2.6.1.6. Statü Farklılıkları

Kişiler kendi pozisyonlarını bir başkasından üstün görebileceği gibi, üstü olan kişiyi yaşının kendinden küçük olması, eğitim seviyesini pozisyona uygun görmemek, sektörde deneyimsizlik gibi fikirlerle kabullenmeyebilir. Kimi çalışanlar pozisyonları gereği yeni geleni kabullenmek istemez, destek vermeyi veya iş öğrenme sırasındaki küçük hatalarını hoş görmezler. Ortaya çıkan çatışmalar kişinin iş motivasyonunu kötü etkileyebileceği gibi gereksiz zaman ve enerji kaybına yol açar. Ayrıca bazı bölümler kendilerini bir diğer bölümden daha üstün olduğunu düşünebilir veya karşılarındaki bölümü gerektiği ölçüde dikkate almayıp işin aksamasına neden olabilir.

2.6.1.7. Rolden Memnun Olmama

İşindeki rolden memnun olmayan, rol belirsizliği yaşayan kişi hem kendi içinde görevine karşı, hem de beraber çalıştığı insanlarla bir çatışma yaşayacaktır. Bu iki çatışma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre kişi eğer yüksek bir güven duygusuna sahipse çatışmayı sadece içinde yaşayacaktır. Ancak güven zayıfsa bu çatışmayı diğer arkadaşları arasındaki ilişkilerine de yansıtacaktır (Simon vd.,1990 :375).

2.6.1.8. Yetkinin Belirsizliği

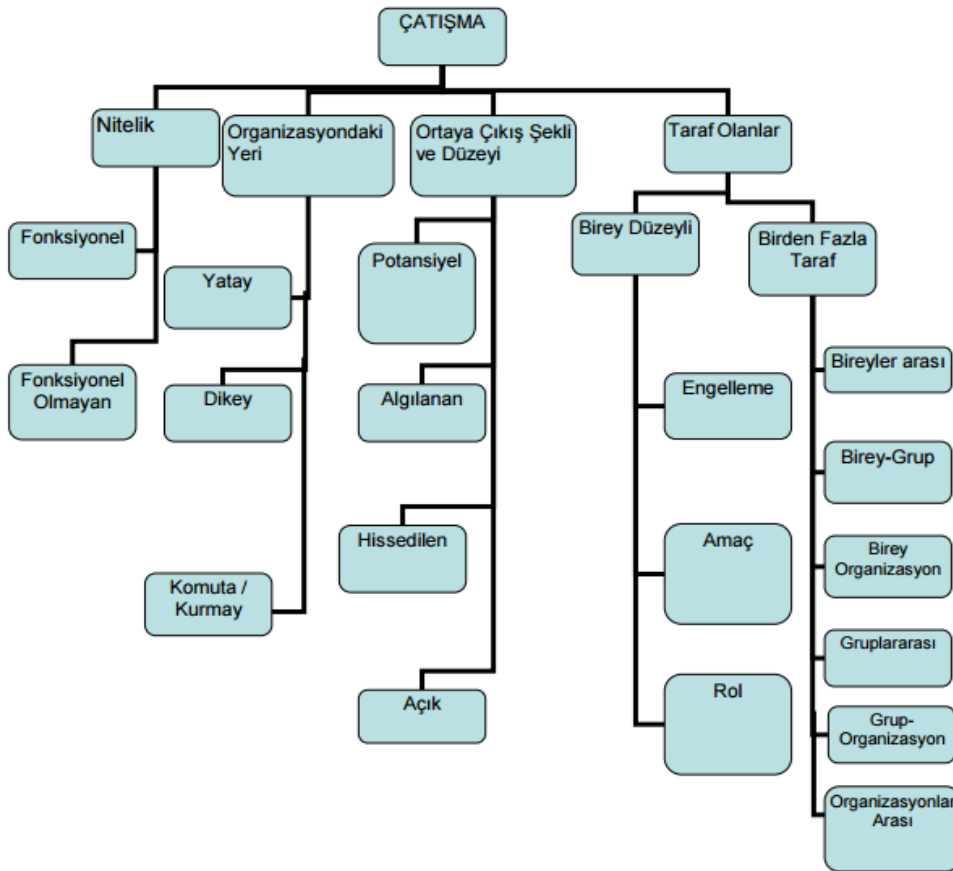
Örgütlerde ilişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık seçik olmaması ile birbirlerine karşı sorumlulukları olan tarafların sorumluluk sınırlarının belirsizliği, taraflar arasında çatışmanın kaçınılmaz olmasını sağlar. Öte yandan örgüt içinde rol tanımları belirlenmiş ise, taraflar birbirlerinden belirli davranışlar bekleyecek ve

çatışma için sebepler azalacaktır (Bumin, 1990:13). Bu belirsizliğin en kötü etkisi ortaya çıkan sorunların ve sonuçların sorumluluğunu kimsenin almaması ve sorumluluğu bir diğerine yüklemesidir.

2.6.2. Çatışma Türleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar çok farklı başlıklar altında sınıflandırılabilir. En yaygın sınıflandırma, çatışmaların kişisel ve ikili olarak iki grup halinde yapılan çatışmalar olarak ifade edilmektedir. Sonuç itibarıyla çatışmalar, kişinin ve kişilerin gerçekleştirdiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kişi, çatışmayı ya kendi içinde yaşamaktadır ya da insanların oluşturduğu grupların kendi aralarında yaşanmaktadır (Pelit, 2005: 76). Çatışma türleri, Şekil 4’te görüldüğü üzere; nitelikleri, organizasyondaki yerleri, ortaya çıkış şekilleri ve düzeyleri ile taraf olanlar olarak sınıflandırılabilir (Aktaş ve Kılınç, 2007: 78).

Şekil 4
Çatışma Türleri



Kaynak: Aktaş ve Kılınç, 2007: 78

2.6.2.1. Nitelik Açısından Çatışma Türleri

Nitelik açısından çatışma türlerinde iki farklı grup yer almaktadır. Bunlardan ilki fonksiyonel olan çatışma türleri, ikincisi ise fonksiyonel olmayan çatışma türleri olarak ifade edilmektedir.

Fonksiyonel olan çatışmanın tanımının yapılabilmesi için öncelikle fonksiyonel yetki kavramının anlaşılması gerekmektedir. Efil'e (2007: 303) göre; "fonksiyonel yetki, bir yöneticinin kendi bölümü dışındaki bölümlerde uzmanlık alanına giren konularda başkalarından bazı şeyleri yapmalarını isteme hakkıdır." Burada önemli olan nokta bir yöneticinin hiyerarşik yapıyı dikkate alarak hareket etmesidir. Bir üst, kendisiyle aynı seviyedeki başka bir üste bağlı bir asta görev vermesi, örgütte çatışmalara neden olabilmektedir.

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmaktadır fakat aynı zamanda örgütte bu tarz çatışmaların olması, örgütün bölümlerinin işleyişinin düzgün olmadığını kanıtlamaktadır (Pelit, 2005: 76). Özetle, bir örgütte fonksiyonel çatışmanın varlığı, kurumun işleyişinde bir takım sorunlar olduğu işaret etmektedir. Bu tarz sorunlar genellikle insanlardan kaynaklanmaktadır. Sorunların zamanında çözümlenmesi örgüt için hayati önem taşıdığından çözüm yolları araştırılırken bile örgüt kazançlı çıkmaktadır.

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütün amaçlarına ulaşmasını ve gerçekleştirebilmesini ertelemektedir (Pelit, 2005: 76). Aynı zamanda bir örgütte böyle bir çatışmanın var olması, örgüt kaynaklarının kullanımının boşa gittiğini göstermektedir (Genç, 2008: 143). Fonksiyonel olmayan çatışma türünde, örgütlerin işleyişini engelleyen çatışmalar söz konusudur. Bu tarz çatışmaların varlığı örgüt yapısının yetersizliğine dair bir ipucu niteliği taşımaktadır (Ertürk, 1994: 207).

2.6.2.2. Organizasyondaki Yeri Açısından Çatışma Türleri

Çatışmalar; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışma şeklinde sınıflandırılmaktadır. Dikey çatışma, ast-üst arasındaki çatışmayı; yatay çatışma ise aynı örgüt kademesinde bulunanlar arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir (Pelit, 2005: 77).

Yatay çatışma; örgüt hiyerarşisinde birbiriyle aynı ya da yakın düzeyde olan kişiler arasındaki iletişim ve işbirliğinde çıkabilecek çatışmalar şeklinde ifade edilmektedir. Ertürk'e (1994: 206) göre ise yatay çatışma, bir örgüt içerisinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan çalışanlar arasında meydana gelen çatışma olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu çatışma türü, örgütte eş düzeyde bulunan çalışanlar arasındaki çatışma şeklinde ifade edilmektedir. Örgütün biriminde çalışan her yöneticinin terfi etmek, kendi bölümünün ve işinin ne kadar önemli olduğunu ispat etmek ve amirinin nazarında daha ön plana çıkmak eğiliminde olduğundan bahsedilmektedir. Eş düzeydeki birim yöneticilerinin her birinin böyle bir çaba içerisinde olmasının, birbirleriyle çekişmelerine neden olduğu ve çatışmayı ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Genç, 2008: 148). Özetle yatay çatışma kavramı, bir örgütte yer alan birbirleriyle eşit düzeyde görev yapan çalışanlar arasında yaşanan bir çatışma türü olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz çatışma aynı düzeyde görev yapan çalışanlar arasında olabileceği gibi, aynı örgütte yatay bir şekilde yerleştirilmiş örgütün yapısında yer alan bölümler arasında da yaşanabilmektedir. Bu tarz çatışmaların ortaya çıkış sebepleri kişilerin ya da örgütteki birimlerin sahip oldukları amaç ve hedef farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

Dikey çatışma; Ertürk'e (1994: 206) göre dikey çatışma, farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan astlar ve üstler arasında gerçekleşen çatışma durumu olarak ifade edilmektedir. Dikey çatışma, biçimsel örgütteki ast-üst arasında görülen çatışmadır. Dikey çatışma çoğunlukla birim ve bölümler arasında yetki paylaşımı, erk kazanma, denetleme, ödeme ve yarar paylaşmadan ortaya çıkmaktadır. Hemen hemen her kuruluşta emir-komuta sistemi olsa da, ast ve üst arasında çoğu zaman sorunlar yaşanabilmektedir (Genç, 2008: 148). Özetle dikey çatışma, bir örgüt yapısında yer alan hiyerarşik kademelerde görev yapan çalışanlar arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz çatışmalar genellikle ast-üst arasında yaşandığından ortaya çıkış sebepleri de farklılık göstermektedir. Kişisel çıkarlar, verilen emirlerin iyi anlaşılabilmesi, astın görev tanımının yetersiz oluşu, yetki paylaşımında yaşanan sıkıntılar gibi birçok sebep bu tarz çatışmaya neden olabilmektedir.

Emir komuta-kurmay çatışması; Efil'e (2007: 302) göre, bir örgütün teşkilat şeması düşünüldüğünde emir- komuta ilişkisi içinde her ast bir üste bağlı olarak

gösterilmektedir ve her ast bağlı olduğu üstünden emir almaktadır. Böyle bir ilişki, hiyerarşinin geçerli olduğu örgüt yapıları için geçerli olmaktadır. Bu sebeple bir örgütte yürütme yetkisi yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Bu sınıflamada, amaç çatışması kavramı çeşitli seviyelerde görev yapan ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar hususunda oluşan anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Beliren çatışma ise; özellikle emir komuta-kurmay çalışanları arasında oluşan çatışma olarak tanımlanmaktadır (Pelit, 2005: 77). Bu tarz bir çatışma, örgütte faaliyetleri gerçekleştirenlerle ve danışma birimleri arasında ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde danışma ve diğer yardımcı gruplar (kurmaylar personel), verilen bir görevi yerine getirmekten sorumludurlar. Komuta yöneticileri ise, kurmay personeline verdikleri görevin sonuçlarını incelemekten sorumludurlar. Yöneticilerin görevi, iş yapıldıktan sonra da devam etmektedir. Yöneticiler, örgütsel aksaklıkların olup olmadığını gözlemleyerek herhangi bir sorunla karşılaşıldığında mümkün olduğunda çabuk çözüm bulabilmeleri için kurmay personelinin fikirlerine önem verdiğini belirtmek zorundadır. Bazen komuta yöneticileri, kurmaylarını, soyut, pratik olmayan, çok teorik ve deneyimsiz kişiler olarak görebilmektedirler. Böyle bir durum söz konusu olduğunda, buna karşılık olarak, kurmaylar da komuta yöneticilerini dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az kişiler olarak görmektedirler. Bahsedilen algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasına engel olmaktadır. Bu da örgütte çatışmaya neden olabilmektedir.

Sonuç itibariyle, emir komuta-kurmay çatışması; genellikle yöneticiler ile kurmay personel arasında yaşanmaktadır. Kurmay personel alanında uzman olmasına, bilgi birikiminin yüksek seviyede olmasına güvendiğinden kendini yöneticisinden daha üst olarak görebilmektedir. Bir yönetici ise bazı durumlarda, kurmay personelinin bir konu ile ilgili yapmış olduğu çalışmasına yeterli bilgi birikimine sahip olmadığından ya da farklı sebeplerden ötürü güven sorunu yaşabilmektedir. Amirin başarılı olup olmaması kurmay personeline bağlıdır bu yüzden amir kendini çoğu zaman huzursuz hissedebilmektedir. İşte tüm bu sebepler zaman içerisinde örgütte bir çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

2.6.2.3. Ortaya Çıkış Şekilleri ve Düzeyi Açısından Çatışma Türleri

Çatışmanın ortaya çıkış sebepleri göz önünde bulundurularak yapılan sınıflandırmaya göre çatışmalar üstü örtülü, algılanan, hissedilen ve aşikar çatışma olarak dört grupta toplanmaktadır (Can, 2005: 378).

Potansiyel çatışma; üstü örtülü çatışma, diğer bir ifadeyle potansiyel çatışma ortada var olan bir çatışmanın henüz olmadığı fakat amaç farklılıkları, kıt kaynaklar, tercihler gibi bazı etmenlerin çatışmayı ortaya çıkarabileceğinden bahsedilmektedir. Bunlar çatışma potansiyeli taşıyan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005: 378). Ertürk'e (1994: 205) göre ise potansiyel çatışma; "organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğu" durumdur. Diğer bir kaynakta ise çatışmayı ortaya çıkarabilecek sebepler üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar; a) kıt kaynaklar için rekabet, b)bağımsızlık dürtüsü, c)alt grup amaçlarının farklılaşması (Koçel, 2005: 399). Baysal ve Tekarslan'a (1996: 302) göre potansiyel çatışma, sadece çatışma için gerekli koşulların varlığı olarak tanımlanmaktadır. Özetlemek gerekirse, Potansiyel çatışma, ortaya çıkabilme ihtimali olan bir çatışmadır. Nedenleri de genellikle kurum içinde kaynakların kıt olması ve kişilerin amaçlarındaki farklılıklardan kaynaklanabilmektedir.

Algılanan çatışma; bu tarz çatışmada, kişilerin çatışma algılamadaki farklılıklarından ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın algılanmasını iki mekanizma sınırlandırmaktadır. İlk sınırlandırma insanların farkında oldukları çatışmaları gizli tutabilmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerde çatışmanın varlığı birçok sebebe bağlı olmasına rağmen kişiler seçici olarak bunların bazılarını odaklanmaktadır. İkinci sınırlandırma ise çatışma olmadığı halde insanların sanki çatışma varmış gibi algılamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çatışma türü, kişi ya da grubun, amaç ya da isteklerinin, bir başka kişi ya da grup tarafından engellendiğinin farkına varması sonucu ortaya çıkmaktadır (Ceylan, Ergün ve Alpan, 2000: 41). Bu tarz çatışma türünde genellikle çatışma nedenlerinden biri kişilerin birbirini yanlış anlamasıdır. Bisno'ya (1991: 32) göre bu tarz çatışma, aslında var olmayan ama varmış gibi algılanan, diğer bir ifadeyle çatışmaya sebep olan konuların yanlış algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu tarz çatışmalarda ortak noktanın iletişimde yaşanan zorluklar olduğu ifade edilmektedir. Örneğin birbirleriyle çok iyi anlaşabilecek fakat henüz

bunun farkında olmayan ve birbirine karşı çekingen davranan iki kişiyi iletişim kurabilmeleri için aynı toplantıya göndermekle iletişimsizlikten doğabilecek çatışmayı önceden engellemeye çalışmak gibi. Kişilerin art niyetli olması sebebiyle asılsız iddialar ortaya çıkabilmektedir, böyle bir durum ise bir örgütte çatışmayı kışkırtmaktadır. Kaçınılmaz bir duruma sokmaktadır. Böyle bir tavır büyük bir olasılıkla kişinin kişisel olarak hoşlanmadığı durumların gerçekleşmesi sonucunda ya da psikolojik rahatsızlıklar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir amaç ise “parçalara ayır ve elde et” stratejisini uygulamaktır. Özetle, bu tarz çatışma türü kişinin karşı tarafa ön yargılı davranması ya da karşı tarafın yapmış olduğu bazı hareket ve tavırları yanlış yorumlaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişi, karşısındaki kişiyi hiç tanımamasına rağmen, daha önce birkaç kez karşılaşmışsa, aklında o kişi hakkında oluşturduğu bazı karakteristik özellikleri vardır ve bu yüzden ön yargılı davranabilmektedir. Bu tarz ön yargılar da çatışmaya sebep olabilmektedir.

Hissedilen çatışma; bu çatışma, çatışma içinde olan tarafların bazı durumlar karşısında yaşadıkları karmaşık duyguları ifade etmektedir. Taraflar, sinirlilik, kızgınlık, sürekli bir endişe durumu gibi psikolojik tepkiler verebilmektedir (Koçel, 2005: 399). Hissedilen çatışmada, güçlü bir duygusal etkileşim söz konusudur, özellikle de çatışmaya taraf kişiler arasında düşmanlık söz konusu bu tarz çatışmayı yönetmenin oldukça zor olacağı ifade edilmektedir (Ceylan, Ergün ve Alpan, 2000: 42). Bu tarz çatışmada zıtlık ya da düşmanlık kavramları doğrudan kişilerle ilgili bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Mesela, kişiler iş yerlerinde herhangi bir sebepten dolayı patronlarına kızdığında fakat bunu göstermek yerine nazik bir tavır sergilediklerinde böyle bir durum söz konusu olabilmektedir. Çünkü çatışmanın içinde patron olduğu için karşı tarafın üstünlüğü bulunmaktadır. Böyle bir davranış gösteren kişi evine gittiğinde iş yerinin acısını eşinden çıkarabilmektedir. Evde saldırgan bir tavır içine girebilmektedir. Evde böyle bir durumun ortaya çıkmasının, kişinin ilişkisindeki sevgi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Sonuç itibarıyla bu kişi düşüncesiz olmakla ya da nazik olmamakla suçlanabilmektedir (Bisno, 1991: 32). Bu çatışmada, taraflar arasındaki gerilimin örgütteki diğer kişiler tarafından da fark edilebilir bir düzeye geldiği belirtilmektedir. Çatışmaya taraf kişiler, birbirlerine karşı hissettikleri gerginliği bir takım tavırlarla dışarı vurmaktadırlar. Bu çatışma türünün amir tarafından kontrol altına alınması örgüt için gerekli bir yaklaşım olacaktır. Çünkü gerginlik hissi, zaman içerisinde diğer

çalışanları da etkiyebilmektedir. Ayrıca çatışmaya taraf kişiler, iş yaşamlarında bir çatışma yaşadıklarından sosyal yaşamlarını da tehlikeye sokmaktadırlar.

Açık çatışma; aşıkâr (açık) çatışmada ise uyuşmazlıklar, kişilerin göstermiş olduğu davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2005: 378). Burada, çatışma karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta kaba kuvvet kullanma vb. şekillerde ortaya çıkabilen davranışlar olarak ifade edilmektedir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000: 42). Bu çatışmada kişi, her türlü tepkiyi gösterebilmektedir. Çatışma, karşı tarafın hareketlerini engellemek olarak da tanımlanabilmektedir. Bu tarz çatışma, gerilimden kaynaklanan tepkilerin ya da kişisel/psikolojik sebeplerin düşmanca bir şekilde dışa yansıtılması şeklinde ifade edilmektedir. Bu tarz çatışmaların sık sık yaşanabildiği ve görünürde olan çatışmalar olduğundan bahsedilmektedir. Bu tarz çatışmaların gündelik yaşantıda herkesin yaşayabileceği ya da gözlemleyebileceği belirtilmektedir. Örneğin, gruptaki kişilerden birisi herhangi bir konuda ufak da olsa bir hayal kırıklığı yaşıyorsa bunu bahane ederek çatışmaya sebep olabilmektedir. Bu karmaşık durum, bu tarz çatışmayı diğerlerinden ayırmaktadır. Mesela çatışmaya sebep olan basit bir problem olsa bile ya da bu problem çözüme kavuşturulsa bile kişi, sırf çatışmanın kendine sağladığı duygu yoğunluğunu yaşamak diğer bir ifadeyle adrenalinini hissetmek adına çatışmayı sürdürmek isteyebilmektedir (Bisno, 1991: 33). Baysal ve Tekarslan'a (1996: 302) göre ise açık çatışma davranışta bulunan tarafın amaçları üzerinde yıpratıcı ve olumsuz etkiler yaratma hali olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz çatışmanın en somut hali fiziki saldırılar olduğu bilinmektedir fakat toplum tarafından uygun karşılanmadığından açık çatışma bir tarafın diğerinin çatışmasını bilinçli olarak engellemesi olarak ifade edilmektedir. Bu çatışma türünde, kişilerin gerginliği davranışlarına yansımıştır. Çatışmaya taraf olan kişi, hissettiği gerginliği, stresi artık tavırlarına yansıtma boyutundan davranışlara taşıma boyutuna geçmiştir. Bu çatışmada taraflar birbirlerini kırıcı davranışlarda ya da söylemlerde bulunabilmektedir. Çatışma bu düzeye kadar gelmişse, kesinlikle önlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde hem kişiler için hem de örgüt için geri alınması imkansız çok zararlı sonuçların doğması kaçınılmaz olacağı vurgulanmaktadır.

2.6.2.4. Organizasyonda Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Bu tarz çatışmalar; kişi düzeyli çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, bölümler arası çatışmalar (grupların kendi içi çatışma), gruplar arası çatışmalar, örgütler arası çatışmalar olarak sınıflandırılmaktadır (Pelit, 2005: 77).

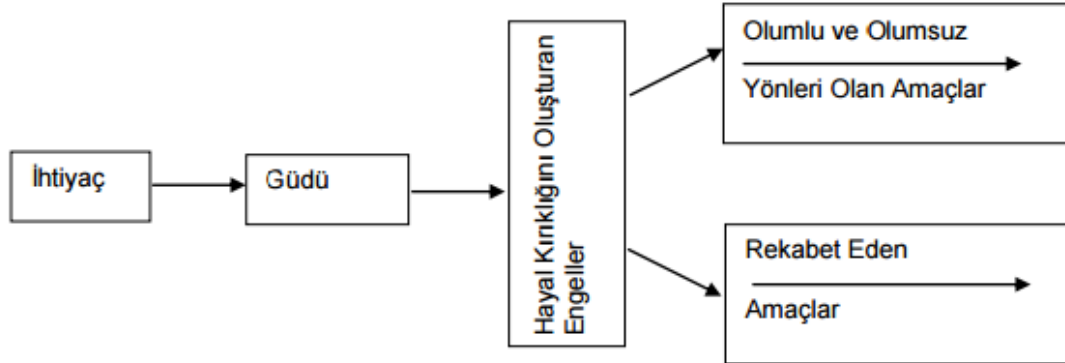
Kişi düzeyli çatışma; kişinin kendi içindeki çatışma olarak ifade edilmektedir. Yani kişinin birbiriyle uyuşmayan istek ve gereksinimleri karşısında çelişkiye düşmesi ve sonucunda ise gerilim hissetmesi olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 378). Kişi düzeyli çatışmanın, kişiye özgü ve çoğu kez analizi en zor olan çatışma olduğu çünkü bu çatışmayı kişinin ihtiyaçlarının etkilediği belirtilmektedir (Bumin, 1990: 53). Diğer bir ifadeyle, kişinin kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmediği, bir görev söz konusu olduğunda ise kişiyi baskı altındaymış gibi hissettiren rahatsızlık verici bir çatışma türüdür. Kişi, bu tarz çatışma türünde birbiriyle çelişen tavırlar sergilemektedir (Koçel, 2005: 397). Ertürk'e (1994: 203) göre kişi düzeyli çatışma kişinin, içsel çatışması olarak ifade edilmektedir. Kişi, kendisinden beklenilenden tam olarak emin değildir veya kendisinden aynı konu üzerinde farklı davranışlar beklediği veya kendisinin yapabileceğinden çok daha fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkan kişinin hissettiği rahatsızlık ya da huzursuzluk olarak tanımlanmaktadır (Ertürk,1994: 203).

Kişinin çevresindekilerin beklentileriyle kişisel beklentilerinin uyumsuzluğu, kişinin kendi istedikleri, hedefi, sosyal yaşamında üstlendiği rol konusundaki çelişkileri kişinin sosyalleşmesini zorlaştırmaktadır. Zaman geçtikçe, kişi bu sorunlarının üstesinden gelemeyen ise, kişinin gerilimine ve çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Kişi içi çatışma, nedenselliğine göre üçe ayrılmaktadır;

a) Engelleme: Kişisel çatışma teşvik edilen güdü ile arzu edilen amaç arasında engeller var olduğu zaman ortaya çıkabilmektedir. Bu tür çatışma, amaçların hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğu ve hem de birbirleri ile rekabet eden ve çatışan amaçların varlığında söz konusu olduğu söylenmektedir (Şekil 5). Diğer bir ifadeyle bu tür çatışma, kişinin yaşadığı hayal kırıklığı, güdünün amaca ulaşmasından önce engellemesinin bir sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu engeller görünen ya da görünmeyen bir biçimde olabilmektedir (Bumin, 1990: 58).

Şekil 5

Kişisel Çatışmanın Kaynakları



Kaynak: Bumin, 1990: 57

b) Amaç Çatışması: Bir amaca ulaşmanın, diğer bir amacı elde etme olasılığını ortadan kaldırması durumunda kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmadır. Yani bu çatışmaya, kişinin tek bir amacı seçmeye zorlanması denilebilmektedir. Bumin'e (1990: 62) göre ise amaç çatışması, kişinin başarmak için girişimde bulunduğu amacın hem olumlu İhtiyaç, Güdü, Hayal Kırıklığını Oluşturan Engeller, Olumlu ve Olumsuz Yönleri Olan Amaçlar, Rekabet Eden Amaçlar hem de olumsuz yönleri olduğu zaman ya da iki veya daha çok birbiriyle yarışan amaçların varlığında ortaya çıkabilmektedir.

c) Rol Çatışması ve Belirsizliği: Decenzo ve Robbins'e (1999: 440) göre rol çatışması, kişilerin bir konu ile ilgili beklentilerinin karşılanmadığı ya da doyumsuz oldukları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmasında Ertürk'e (1994: 204) göre, kişinin iş konusundaki beklentileriyle ilgili taleplerin çatışması söz konusudur. Bir memura amiri tarafından birbiriyle çelişen iki emir verildiğinde ya da aynı memura iki farklı amiri tarafından emir verildiğinde bu çatışma türü meydana gelebilmektedir. Her iki durumda da kişi ne yapacağını şaşırmakta ve bir rol çatışması içerisine düşmektedir.

Diğer bir kaynakta, bu tür çatışmanın kişinin gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgili olduğundan bahsedilmektedir. Kişinin, uyumsuz hedefler arasında seçim yaptığında veya rol çatışmasında bir iç çatışma yaşayabilme ihtimali vurgulanmaktadır. Bu tarz çatışma, hem duygusal, hem de bilişsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Duygusal çatışmanın, birbirine uyumsuz hedeflere eşlik eden zıt

duygular kişide stresin artmasına, üretkenliğin azalmasına ve doyumun azalmasına sebep olmaktadır. Bilişsel çatışma ise uyumsuz hedeflerce oluşturulmuş entelektüel rahatsızlıklardır. Bu tür çatışma genelde kalite-maliyet-zaman kaynaklarında yaşanmaktadır (Gordon, 1991).

İşsel bir çatışma türü olması sebebiyle kişi bu tür çatışmada, daha çok kararsızlıklar yaşamaktadır. Kişi kendisine göre bir takım hedefler belirlemiş ve bunları bazı nedenlerden ötürü gerçekleştirememişse iç dünyasında bir karmaşıklık yaşamaktadır. Seçmiş olduğu hedeflerin kendisi için gerçekten uygun olup olmadığı ya da bir örgütte üstlenmiş olduğu görevin kendisine vermiş olduğu role gerçekten de uygun olup olmadığı konusunda şüpheler duyabilmektedir. Bu da kişinin çatışma yaşamasına neden olmaktadır.

Birden fazla taraf düzeyli olan çatışmalar; kişiler arası, bölümler arası, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere dört grupta ifade edilmektedir. Kişiler arası çatışma kavramında çatışmaların türleri ve nedenleri, söz konusu çatışmanın kimler arasında yaşandığına ve hangi ortamda yaşandığına bağlı olarak değişmektedir (Türnüklü, 2007: 131). Diğer bir tanıma göre ise iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesi anlamına gelmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 379).

Taştan'a (2006) göre kişiler arası çatışma iki ya da daha fazla kişi arasında yaşanan uyumsuzluk durumu ve insan yaşamının doğal bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Aktaş ve Kılınç'a (2007: 78) göre kişiler arası çatışma, örgütsel çatışmanın temeli olup bir sonraki safhada bu çatışma, gruplar arası çatışmaya neden olmaktadır. Bu yüzden çatışma ile mücadele edebilmenin başlangıcının kişiler arasındaki çatışmanın çıkış noktasında olduğu belirtilmektedir. Bu tarz çatışma rekabeti ve yarışmayı içermektedir.

Genellikle, kişiler arası çatışmalar, hedefler, politikalar ve işler arasındaki farklılıklardan ve insanoğlunun yaratılışından beri var olan daha kişisel ve duygusal farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örgütte çalışanlar arasında çatışma doğal ve kaçınılmaz bir durumken, örgüt hayatının gerçekleriyle ilgili doğrudan yaklaşımlardan da bahsedilmektedir. Kızgınlık, alınganlık belirtisi ya da bir kişinin çalışmasının kışkırtılması, bir örgütte kişilerin kötü ve çocukça davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Fakat bu tarz duygular doğrudan kendilerini belli etmezler, genellikle farklı yeni çatışmalar olarak dolaylı yoldan ortaya

çıkılmaktadırlar. Örgütlerde en sık rastlanılan kişiler arası çatışma, ast-üst çalışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki anlaşmazlıklardan doğmaktadır (Genç, 2008: 148). Başaran'a (2004: 327) göre ise ikili çatışma olarak adlandırılan bu çatışma türü, ortaklaşa karar veren çalışanların geliştirdikleri değerler birbirine aykırı olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Özetle; kişiler arası çatışmalar, bir arada çalışan kişilerin birbirleriyle fikir ayrılıklarına düşmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütte çalışan kişilerin fikir ayrılıklarına düşmesi son derecede normal karşılanması gereken bir durumdur çünkü sonuç itibarıyla, her bir kişi farklı bir ortamda doğmuş, büyümüş, eğitim almıştır ve halen yaşamını sürdürdüğü farklı bir sosyal ortamı bulunmaktadır.

Bölümler arası çatışmalarda ise çatışma örgütün kendi içerisinde yaşanmaktadır. Bu anlamda, bir örgütte çatışma, kişilerin ve grupların birlikte çalışmasından kaynaklanan sorunlardan ortaya çıkmaktadır. Örgütteki normal işleyişin durmasına ya da karışmasına neden olmaktadır (Eren, 1996: 363). Diğer bir ifadeyle, aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. Bu tür çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabul etmeye zorlanmaları ile oluşmaktadır. Normları kabul etmek istemeyenler olabilmektedir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise, grup içi çatışmalara da sebep olabileceklerdir (Evcimen, 2015). Aynı örgütte yer alan bölümler arasında da bazı önemli çatışmalar yaşanabilmektedir. Örneğin bir kurumda yer alan finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma açısından fikir ayrılıkları yaşaması, bu çatışmaya örnek verilebilmektedir (Genç, 2008: 148).

Bu tarz çatışmalar, bir örgütte yer alan farklı bölümler arasında yaşanmaktadır. Örneğin, bir kamu kuruluşu olan Bakanlık bünyesinde yer alan iki farklı Genel Müdürlük arasındaki çatışma bu tarz bir çatışma olarak değerlendirilebilmektedir. İki farklı Genel Müdürlüğün görev ve faaliyet alanları belirlidir fakat bazı konularda birlikte çalışmaları gerekebilir, böyle bir durumda bir genel müdürlük, o göreve kendilerinin daha fazla hakim olması gerektiğini düşünerek, o görevi sahiplenerek diğer genel müdürlüğün işin içine girmesini engellemeye çalışmaktadır. Böyle bir

durumda ise iki genel müdürlük arasında çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Gruplar arası çatışma örgütlerde en sık rastlanılan ve yönetilmesi en zor çatışma türü olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 379). Gruplar arası çatışmalar genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle anlaşmazlığa düşmesinden ve birbiriyle mücadeleye girmesinden oluşmaktadır. Ertürk'e (1994: 205) göre gruplar arası çatışmalar, örgütlerde bulunan gruplarda yer alan üyelerle gruplar arasında bir uyumsuzluğun ortaya çıkması durumunda gerçekleşmektedir. Ayrıca bu tarz çatışmaların, örgütte bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflattığını ileri sürmektedir.

Gruplar arası çatışmalar, grubun büyüklüğüne bağlı olmaksızın insan grupları arasındaki zıtlaşmaları kapsamaktadır. Organizasyonlardaki bölümler arasında sıkça görülen bu çatışma tipi, bütçeden fazla pay alma gibi çatışmalarla belirebilmektedir. Örgütü oluşturan grupların, birbirleriyle mücadeleye girmesiyle ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Kurumda ya da örgütte biçimsel olarak bölümler arasında, düşünce planlama ve uygulama yolları açısından veya bazen de duygusal açıdan anlaşmazlıklar olabilmektedir. (Genç, 2008: 148). Bu çatışmanın muhakkak kontrol altına alınması gerekmektedir. Aksi halde örgütsel yaşam döngüsünün olumsuz etkilenmesine ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. (Gürüz ve Gürel, 2006: 379). Bu tarz çatışmaya neden olan sorun çözümlenemediğinde zaman içerisinde örgütü bir çıkmaza sokacağı ve yolun sonunda örgütü yok edebileceğini söylemek yerinde bir yaklaşım olacaktır. Sonuçta böyle bir çatışmanın içerisinde bulunan örgüt dış çevresiyle yeterince ilgilenmemeye başlayacak ve yeni gelişmeleri takip edemez duruma gelecektir. Bu da zamanla örgütü rakipleriyle mücadelede etkisiz bir duruma getirecektir.

Örgütler arası çatışma, bir örgütün başka bir örgütle ya da örgütlerle girdiği çatışma olarak tanımlanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 380). Günümüzde örgütler, bir ekonomik sistem içerisinde var olma savaşı vermektedirler. Böyle bir ortam açık bir sistem olduğundan örgütlerin birbirleriyle çatışması doğal bir sonuç olarak görülmektedir (Can, 2005: 378). Örgütler arası çatışma, örgütün kendi dışında var olan diğer örgütler ile olan anlaşmazlıkları ya da uyumsuzlukları kapsayan çatışma türü olarak tanımlanmaktadır (Atiker, 2004: 6). Örgütler, siyasal, ekonomik, teknik,

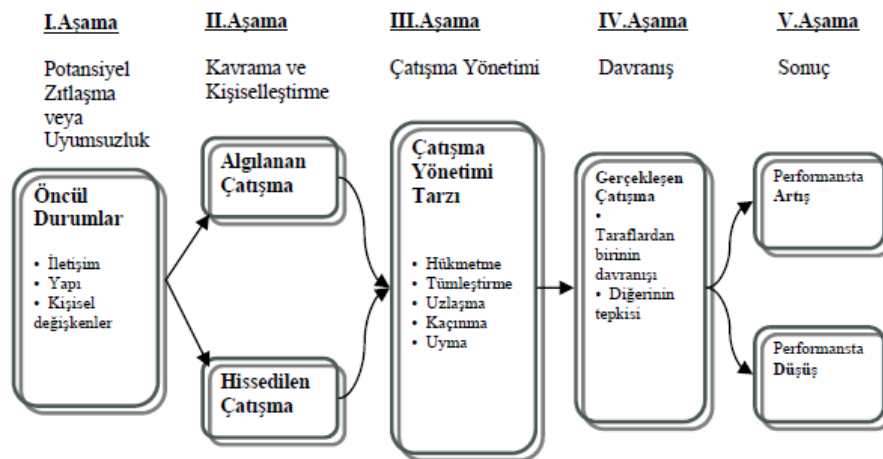
kültürel sistemlerdir. Dolayısıyla dış çevreden ve dış sistemlerde gerçekleşen olumlu veya olumsuz herhangi bir durumdan kolaylıkla etkilenebilmektedirler. Bu da zaman zaman örgütler arası çatışmalara neden olabilmektedir (Genç, 2008: 148).

Ertürk'e (1994: 205) göre örgütler arası çatışma, günümüzde iş yaşamında açık sistem olarak adlandırılan sistem içerisinde varlığını sürdüren örgütlerin ilişkide buldukları diğer örgütlerle yaşadıkları çatışmalar olarak ifade edilmektedir. Bu tarz çatışma türünün de bir örgütün zamanla yok olmasına neden olabilecek bir tür olduğunu söylemek yerinde bir düşüncedir. Günümüzde aynı iki sektörde birbirine rakip iki örgüt düşünüldüğünde hangisinin daha avantajlı bir duruma geçebileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Siyasal, ekonomik, teknolojik gelişmeleri iyi takip edebilen ve örgüt yapısına uygulayabilen örgütün bu alanda daha avantajlı ve başarılı olacağı aşikardır.

2.6.2.5. Çatışma Süreci

Çatışma dinamik bir süreçtir. Robbins (2000: 385) bu sürecin beş aşamadan oluştuğunu belirtmekte ve çatışma süreci aşamalarını '*potansiyel zıtlama ve uyumsuzluk*', '*kavrama ve kişiselleştirme*', '*çatışma yönetimi*', '*davranış*' ve '*sonuç*' sıralamaktadır.

Tablo 2
Çatışma Süreci



Kaynak: Stephen P. Robbins (2000). Organizational Behavior. New Jersey Prentice Hall, s.386.

2.6.2.5.1. Birinci Evre: Potansiyel Zıtlasma ve Uyuşmazlık

İletişim: Jargon kullanımı, yetersiz bilgi alışverişi, gürültü, seçilen iletişim kanalı, filtreleme süreci gibi iletişim engelleri; eğitim ve algıda seçicilik gibi anlamsal sorunlar çatışmaların potansiyel tetikleyicisi olabilir (Robbins, 2000:386).

Yapı: Örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma, grup üyelerinin genç olması, tükenmişlik düzeyinin yüksek olması, görev belirsizliği, amaç farklılıkları ve ödül sistemleri çatışmalara yol açabilir (Robbins, 2000: 387).

Kişisel Değişkenler: Önyargılar, taraf tutma, ve fikir ayrılıkları gibi kişisel değerler sistemleri de çatışmalara neden olabilir (Robbins, 2000: 387-388).

2.6.2.5.2. İkinci Evre: Kavrama ve Kişiselleştirme

İkinci aşama çatışmanın tanımlanması açısından önemlidir. Çatışmanın süreci hakkında taraflar bu aşamada karar verirler. Çatışma sadece algılandığında değil hissedildiği durumlarda da ortaya çıkabilir. Hissedildiği durumlarda kişiler duygusal olarak çatışmaya başlarlar; taraflar tedirginlik, gerginlik ve birbirlerine karşı kızgınlık duyarlar. Çatışmaya bağlı olarak oluşan duygular kişilerin algılarını şekillendirmeye başlar. Tarafların birbirlerine hissettikleri duygular olumsuz olduğu zaman konuları olduğundan basit olarak görürler; güvenlerini yitirirler ve karşı tarafın davranışlarını olumsuz olarak yorumlarlar. Kişilerin duygularının olumlu olması ise onların konuyu daha geniş açıdan ele almalarını ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlar (Robbins, 2000: 388-389).

2.6.2.5.3. Üçüncü Evre: Çatışma Yönetimi

Kişilerin niyetleri onların algılarını, duygularını ve görünen davranışlarını şekillendirir ve bu niyetler çatışmayı yönlendirecek olan kararlara dönüşürler. Çatışmaların çoğu tarafların birbirlerinin niyetlerini yanlış yorumlamasından kaynaklanır. Kişilerin niyetleri ve davranışları arasında farklılıklar olabilir; diğer bir ifadeyle, kişinin davranışı niyetini yansıtmıyor olabilir. Bazı kişiler her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılama niyetini taşıırken; bazıları ise sadece kendisinin kazanan taraf

olmasını ister. Kısacası, bu evrede çatışma yönetiminde izlenecek stratejiler belirlenir. Çatışma yönetimi stratejileri; hükmetme, bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma olarak sıralanabilir (Robbins, 2000: 389).

2.6.2.5.4. Dördüncü Evre: Davranış

Birçok insan çatışmaları düşündükleri zaman davranış basamağına odaklanma eğilimindedirler. Çünkü çatışmalar bu evrede görünür hale gelir. Davranış basamağı, çatışan tarafların ifade, hareket ve tepkilerini içerir. Bu çatışma davranışları, tarafların niyetlerini uygulamaya koyma girişimleri olarak görülebilir. Ancak, bu davranışlar bazen yanlış hesaplamalar ve beceriksiz uygulamalara bağlı olarak asıl amaçlarından sapabilir. Bu nedenle, davranış basamağını dinamik bir etkileşim süreci olarak görmek gerekir (Robbins, 2000: 391).

2.6.2.5.5. Beşinci Evre: Sonuç

Karşı taraflar arasında yaşanan etki-tepki sürecinin sonucu olarak grup performansını arttıran (işlevsel olan) veya olumsuz yönde etkileyen (işlevsel olmayan) sonuçlar ortaya çıkar (Robbins, 2000:392).

2.6.3. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi' ve 'çatışma çözümü' aynı şeyi ifade etmez. Bu iki terim arasındaki farklılık, semantik farklılığın ötesindedir. Çatışma çözümü; çatışmanın azaltılması, elimine edilmesi ya da sonuçlandırılmasını ifade eder. Müzakere, pazarlık, arabuluculuk ve üçüncü tarafın hakemliği ile ilgili çalışmalar, çatışma çözümü kategorisine girer (Rahim, 2002). Bu bağlamda çatışma çözümü; çatışan taraflar arasında problemin çözümünün, değişen gerçeklik, çıkarlar ve ilişkiler karşısında bir dizi karşılıklı bağımlı kararlar alınarak elde edildiği dinamik bir karar verme süreci olarak kavramsallaştırılabilir (Gonzalez ve Lelyn, 2009).

Çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan şey çatışmanın çözümü değil, çatışmanın yönetilmesidir. Daha önce de ifade edildiği gibi, çatışma gerçekte oldukça yapıcı, takım çalışması ve örgütsel etkinlik için asli olabilir. Bir örgüt için gerçekçi olan,

değişik insanların enerjilerini, düşüncelerini ve bilgilerini birleştirmektir. Bu çeşitliliği birleştirmek, devam eden çatışma yönetimini gerektirir. Bu bağlamda çatışmanın fonksiyonel yönünün tanınması, çatışmanın elimine edilmesi veya önlenmesi vurgusunu, çatışmayı yönetmeye doğru değiştirmiştir (Rahim, 2001:76; Rahim, 2002:208).

Genel olarak çatışma yönetimi; duygusal çatışmanın minimize edilmesini, ılımlı bir miktarda niteliksel çatışmanın korunmasını ve örgüt üyelerinin farklı durumlarla etkin bir şekilde mücadele edebilmeleri için kişilerarası çatışma yönetim stillerini öğrenmelerini gerektirir (Rahim, 2001). Çatışma yönetiminde önemli olan, yüksek düzeyde performansa ulaşabilmek için, çatışmanın yoğunluğunun kayıtsızlığın üzerinde fakat yıkıcılığın altında fonksiyonel düzeyde tutulmasıdır.

Kişilerarası çatışmaları yönetmek olağanüstü derecede karmaşıktır. Kişiler, kişisel çekim ya da birbirini tamamlayan ihtiyaçlar nedeniyle bir araya gelir ve birlikte kalırlar. Kişisel davranışların büyük çoğunluğu, çeşitli pozisyonların işgal edildiği örgütlerde cereyan eder. Bu pozisyonlar iç içe geçmiş ve karşılıklı bağımlı haldedir; dolayısıyla bir kişinin tutum ve davranışları, diğerlerini de etkiler. Örgütlerde en etkili kişilerin, 'dengeli çatışma görünümü'ne sahip olduğu ifade edilmektedir. Çatışmanın kimi zaman oldukça fazla arzu edilen, bazen de yıkıcı bir olgu olduğunun farkında olan bu kişiler bir taraftan çatışma üretirken, diğer taraftan da bunların sonuçlarını çözmek ve uygun bir şekilde yönetmek zorunda olduklarını bilmektedirler (Hellriegel ve diğ., 1992).

İnsanlar, kontrol edilemeyen sonuçlara yol açacağı korkusu ile genellikle çatışmayı teşvik etmekte tereddüt yaşırlar; zira bu durum, barışçıl davranışın genel görüntüsüne karşıt bir hal alabilir ve ayrıca kişinin çatışmaları kontrollü bir şekilde teşvik edebilme yeteneği olmayabilir. Çatışma, çatışma konularının yaratılması veya büyütülmesiyle, kişinin kendini ya da diğerlerini daha çekişmeli bir çatışma davranışına bağlaması durumunda teşvik edilebilir. Müzakereler, sorunları keskinleştirmek için temsil ettikleri tarafları bilerek harekete geçirebilir. Aynı şekilde arabulucular, bazen tarafsızlıklarından vazgeçerek, güç farklılıklarını dengelemek için daha zayıf olan tarafın yanında olarak, bilerek çatışma sorununu büyütebilirler.

İyi yönetilen çatışma, çalışanlar arasında ilişkilerin, güvenin ve saygının egemen olduğu bir iş ortamı oluşturur. Güçlendirilmiş ilişkiler ile 'onlar-biz'

kutuplaşması elimine edilir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için iyi iş ilişkilerine sahip olmak çok önemlidir. Bu bağlamda, uygun bir şekilde yönetilirse çatışmanın pozitif sonuçlar verebileceği görüşünün kabulü, araştırmacıları kişilerarası ve grup içi çatışmaları yönetmede çeşitli metot ve stratejiler olabileceğini dikkate almaya yöneltmiştir (Callanan ve diğ., 2006). Çok fazla ya da çok az çatışma olması durumunda çatışma yönetimi için kullanılabilir yaklaşımlar, Tablo 3’de gösterilmiştir (Morgan, 1989:199).

Tablo 3
Çok Az ve Çok Fazla Çatışma Durumlarında Kullanılabilecek Yöntemler

İlgi Alanı	Genel Konu	Çok Fazla Çatışma İçin Stratejiler	Çok Az Çatışma İçin Stratejiler
Tutumlar	Farklılıkları ve benzerlikleri açığa çıkarmak	Karşılıklı bağımlılıkları vurgulamak	Çıkar çatışmalarını vurgulamak.
	Gruplar arası ilişkiler hakkında artmış kozmopolitizm	Çatışmanın artış dinamiklerini ve maliyetlerini açığa kavuşturma	Anlaşmaların maliyet ve dinamiklerini açığa kavuşturma
	Duygu ve algıları değiştirme	Stereotiplerin kutuplaşmasını gidermek için algıları paylaşmak	Grup ve diğerleri hakkında bilinçlendirme
Davranış	Grup içi davranışları değiştirmek	Grup içi farklılıkların dışavurumunu arttırmak(*)	Grup içi bütünlük ve konsensüsü arttırmak(*)
	Grup temsilcilerinin daha etkin olmaları için eğitmek	İşbirlikçi stratejileri kapsayacak şekilde becerileri genişletmek	İddialı ve zıtlaşan stratejileri kapsayacak şekilde becerileri genişletmek
	Gruplar arası davranışları gözlemek	Üçüncü tarafın arabuluculuğu	Üçüncü taraf süreç danışmanlığı
Yapı	Daha geniş sistem müdahalelerine başvurmak	Alışılmış hiyerarşiye atıfta bulunmak	Daha iyi performans için hiyerarşik baskı
	Düzenleyici bağlam geliştirmek	Çatışmayı sınırlayan etkileşim kuralları koymak	Çatışmayı baskılayan kuralların önemini azaltmak
	Yeni arayüz mekanizmaları oluşturmak	Grupların bütünleştirme rollerini geliştirmek	‘Şeytanın avukatı’ veya ombudsman ortaya çıkarmak
	Grup sınırlarını ve amaçlarını yeniden tanımlamak	Görevlerin önemini arttırmak için örgütü yeniden dizayn etmek	Farklılıkları arttırmak için grup sınırlarını ve amaçlarını açığa kavuşturmak

Kaynak: Morgan (1989:199)’dan uyarlanmıştır.

Özetle; çatışmanın örgütler için zararlı olduğunu ve mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini öngören geleneksel çatışma anlayışının yerini, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve örgüt için fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan yönleri bulunduğunu ifade eden modern bakış açısına bırakması, aynı zamanda örgütleri çatışma çözümü anlayışından uzaklaştırarak, çatışma yönetimi anlayışına yöneltmiştir. Hem olumlu hem de olumsuz yönleri bünyesinde barındırarak çift kutuplu bir görünüm sergileyen çatışma olgusunun, örgüt için fonksiyonel sonuçlar vermesini sağlamada, 'çözüm' yerine 'yönetim' anlayışı gereklidir. Bu bağlamda, çalışanların da çatışmanın doğasını kavramaları, kabullenmeleri ve duygusal çatışmaları elimine ederek niteliksel çatışmaları optimum düzeyde tutabilmeleri için çatışma yönetim stillerini öğrenmek üzere eğitilmeleri önemli görünmektedir.

2.6.4. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çeşitli çatışma çözüm yöntemleri olmakla birlikte bunların en temel beşi; kaçınma, güç kullanma, yatıştırma, uzlaşma ve problem çözmedir.

2.6.4.1. Kaçınma

Bu yöntemi uygulayan yönetici veya çalışanlarda ortada hiçbir anlaşmazlık yokmuş gibi bir tavır vardır. Anlaşmazlıkların kendiliğinden çözümleneceği düşünülür veya öyle umulur. Konu önemsizse veya daha öncelikli sorunlar varsa, yönetici durumu korumak istiyor ve bütün farklı fikirlerin ortaya çıkmasını bekliyorsa, çatışma konusunda birbirlerine bağlı olmayan gruplar ya da kişiler arasındaysa bu yaklaşım faydalı olacaktır.

Çatışmada kaçınma davranışı gösteren kişiler grup içinde de hiçbir fikir belirtmeden tarafsız kalmaya çalışır. Kaçınılmaz bir biçimde çatışma çıkmışsa ya orayı terk ederler ya da çok önemli uğraşları varmış gibi başka hiçbir şeyle ilgilenmeyip sadece yaptıkları işe bakarlar (Cüceloğlu, 1997:189).

Kaçınma davranışının uygun olmadığı durumlar; konu yönetici veya çalışan için önemli ise, karar kişinin sorumluluğunda ise, taraflar geri adım atmaya isteksiz

üstelik çözüm zorunlu ise ve acilen çözüm gerekiyorsa şeklinde sıralanabilir(Karip,2003:2).

2.6.4.2.Güç Kullanma

Kişi başkalarının çıkarlarını dikkate almadan ve ilişkileri sürdürmeyi düşünmeden kendi çıkarlarına yönelir, doğruluğuna inanılan bir şeyi sonuna kadar savunur ve yalnızca kazanma için çalışma tutumu sergilenir (Barutçugil, 2004:130). Bu tavrı benimsemiş kişiler ya pozisyon gücünü ya da fiziki gücünü kullanıyor olabilirler. Bu güçlerini kullanan kişilerde özgüven eksikliği olabilir veya hoşgörüsüz bir insan olabildikleri gibi çabuk karar verilmesi gereken bir durumda olup, önceliğini karşısındaki kişinin düşüncelerindense işin bitmesine vermiş olabilirler. Bu yöntem ile çözülen çatışmalarda kazan-kaybet durumu vardır. Yönetici yetkisini kullanarak çatışmayı bu şekilde sonlandırabilir ancak bu tavra sık sık başvurulması personel üzerinde negatif etki yaratacaktır. Kişiler ya da ekipler sürekli kaybeden tarafmış gibi hisseder, çalışmalarının ya da fikirlerinin dikkate alınmadığını düşünürlerse ya da yönetici verdiği kararların nedenini açıklamaktan sürekli kaçınırsa, sağlıklı bir çalışma ortamı mümkün olmayacaktır.

Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasındaki çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür. Ancak, konu kişi için önemliyse, karmaşıksa, her iki taraf eşit güce sahipse, ast olan kişi yüksek düzeyde yeterliliğe sahipse ve acil bir karara varmaya gerek yoksa bu yöntemden kaçınılmalıdır (Karip,2003:64).

2.6.4.3.Yatıştırma

Kısa süreli kendi çıkarını düşünmek yerine uzun süreli yardımlaşma ihtiyacını ve bu uygulamanın kişilere sağlayacağı faydaları vurgulama ve durumun önem taşımadığını belirterek olayı olduğundan daha iyi gösterme tavrıdır (Eren, 2008:566).

Bu yöntemde kişiler doğrudan fikirlerini ifade edemediği gibi gerilimler de devam eder. Ancak ortada bir sıkıntı yokmuş gibi davranılması ve hasıraltı edilmesi sorunların daha da büyümesine yola açabilir. Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyorsa, yüzde yüz haklılığından emin değilse, başka bir sonuç elde etmek için o çatışmada kaybetmeye razıysa veya bir taraf daha zayıfsa ve ilişkinin

devamlılığı çok önemliyse bu yöntem etkili olabilir (Karip,2003:67). Ancak, tam tersi durumlarda yöntemin uygunsuzluğu bir yana örgüt içinde dedikodunun yaygınlaşması kaçınılmaz olur. Çözümler yüzeyseldir hatta ortada aslında bir çözüm yoktur. Dolayısıyla büyük çaplı bir çatışmanın daha da büyümesine yol açılmış olunur.

2.6.4.4.Uzlaşma

Bu yöntemde taraflar karşılıklı olarak kabul edilen ve her iki tarafı da memnun edecek orta yol bulmak için çalışırlar (Barutçugil, 2004:131). Zaman baskısı varsa ve her iki taraf eşit derecede güce sahipse bu yöntem etkili olacaktır. Kişiler istediklerinin tamamını alamayacaktır. Ancak buradan da anlaşılacağı gibi bu çözüm geçici bir yöntem olacak ve ileriki dönemde ortaya tekrar bir fikir ayrılığının çıkması kaçınılmaz olacaktır. Aslında bir bakıma güç kullanma yöntemine de benzeyen bu tavır, tarafların birbirlerine yenişemedikleri durumlarda ya da inatlaşmaları kuruma ciddi zararlar verecekse görülür.

Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, kurumlarda satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak verilebilir. Uzlaşma yönteminde pazarlık, oylama, farklılıkların paylaşımı gibi yöntemler kullanılabilir. Her iki taraf taviz veriyorsa da sonuçlar her zaman olumsuzdur diyemeyiz.

2.6.4.5.Problem Çözme

Bu yöntem taraflar açısından kalıcı çözümler getirecektir. Vakit sıkıntısı yok ise, yöneticiler ve liderler bu yöntemi kullanmaya yatkın olmalı ve çalışanları da bu yönde teşvik etmelidirler. Sorunların tamamıyla çözümlenmemesi tarafların ileride tekrar aynı sorun ile karşı karşıya kalmaları gibi can sıkıcı bir duruma mahal vermediği gibi, birlikte çalışmaya sağlıklı devam edilmesine de yardımcı olur.

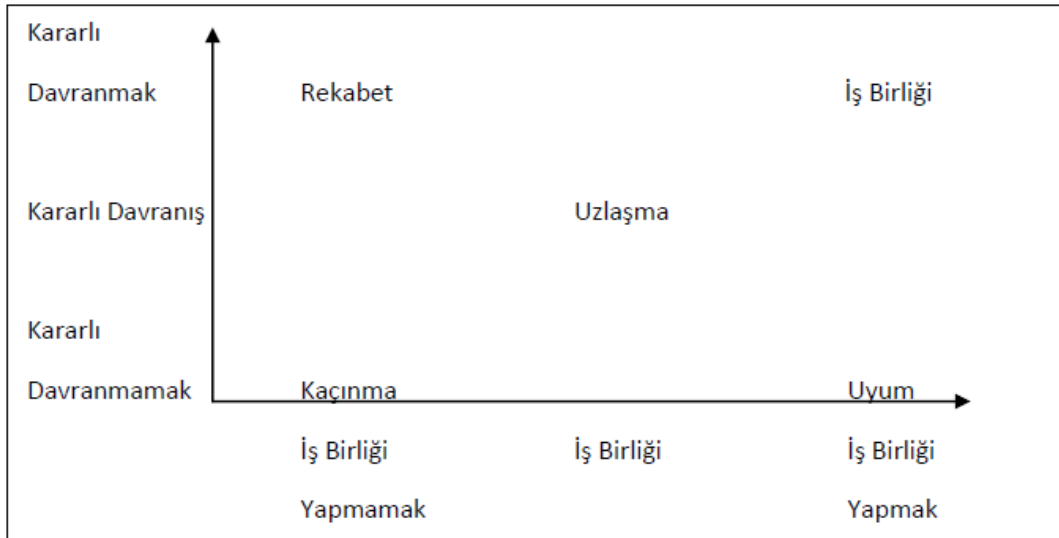
Sorun çözme için, öncelikle sorunun ne olduğunu araştırmak ve anlaşmazlığın hangi farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek gerekir. Bu gibi durumlarda yönetici çatışan tarafları karşı karşıya getirmekte ve sorunu bütün yönleriyle tartıştıracak bir ortam hazırlamaktadır. Burada taraflar teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken, karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için

yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır (Eren, 2008:567).

Konu karmaşık, çözüm için görüşlerin sentezi gerekli ise ve bu çözümler için karşı tarafın katkısına ihtiyaç varsa, sorunları çözmek için yeterli zaman varsa, tek başına çözümlenemeyecek ve diğer tarafın kaynaklarına da ihtiyaç duyuluyorsa bu yöntem en etkili yöntem olacaktır. Ancak, problem basit, zaman kısıtlı, diğer taraf sonuçla ilgilenmiyor ve problem çözme yeteneğine sahip değilse gereksiz zaman kaybı ve enerji kaybına yol açan bir yöntem olacaktır (Karip,2003:67). Her ne kadar farklı durumlarda farklı yöntemler uygulanıyor olsa da en geçerlisi, kesin ve uzun süreli sonuç vereni her zaman problem çözmedir.

Thomas(1992) ise, çatışma yönetimi stilleri modelini “işbirliği” ve “kararlı davranış” olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur.

Şekil 6
Çatışma Yönetimi Stilleri



Kaynak: Thomas Kennerth W., Ruble Thomas L. (1997). Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, Vol: 16, s.145 - 146

Bu modelde işbirliği, kişinin başkalarının isteklerini karşılama derecesini ifade ederken kararlı davranış ise, kişinin kendi isteklerini karşılama veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesidir.

İşbirliği stili, her iki tarafı da doyuma ulaştıracak bir yöntemdir. Taraflar, bir arada çalışmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için çatışmaların kökenine inerek, anlaşmazlıkların gerçek nedenini bulmaya çalışırlar.

Kaçınma stilinde çıkarıcı davranışlar olamadığı gibi işbirliği de yoktur. Anlaşmazlıkların görmezden gelindiği yaklaşım bazen çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olurken, bazen de çatışmayı artırıcı daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu stilin sürekli ve sık kullanımı, diğer kişiler tarafından çok az desteklenen bir durumdur.

Rekabet stilinde kişiler kendi çıkarlarına göre hareket eder ve işbirliğine yanaşmaz. Kişi ya da ekip karşı tarafın amaçlarını düşünmek istemez, sadece kazanmak ister.

Uyma stili ise rekabet stilinin tam tersi olarak işbirliğine yanaşılıp çıkarların düşünülmediği durumdur. Taviz vermeye açık olan bu kişiler genelde pozitif tepkiler olsa da zayıf olarak görülebilirler.

Uzlaşma stili, orta düzeyde işbirlikçi ve kararlı davranışları içerir. Bu stil, çatışmanın çözümünde çoğunlukla kabul edilen bir yöntemdir (Thomas ve Thomas, 1997:145-146).

2.6.5.Örgütsel Çatışma Yönetiminde Yaklaşımlar

2.6.5.1.‘En İyi Yol’ Yaklaşımı

Kötü yönetilirse veya tamamen kaçınılırsa, çatışmanın örgüt için son derece maliyetli olabileceği bilinmektedir (Lewis, 2004). Kaçınma eğilimi ile karşılaştırıldığında, çatışma ile yüzleşme ve onu çözümlene eğilimi içinde olmanın, hayata ve işe karşı pozitif bir yönelimin daha büyük bir göstergesi olduğu kabul edilmektedir. Kuzey Amerika ve Asya’daki deneysel ve alan çalışmaları da, farklılıkların açıkça tartışılmasının işbirlikçi ilişkileri güçlendirdiğini; çatışmadan kaçınmanın ise rekabeti güçlendirdiğini göstermektedir. Çatışma yazını, bütünleştirme stilinin, kişisel ve örgütsel sonuçlarla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Rahim ve diğ., 2002). Fisher (1997), çatışma ile mücadelede hükmetme ve uzlaşma stillerinin tatminkar olmadığını; oysa bütünleştirmenin, geçmiş anlayışlara dayanarak hem çıkar gruplarının ifade bulmasını, hem de hiçbir tarafın ana konuları feda etmemesini temel

aldığını, dolayısıyla ilişkilerde istikrarı arttırdığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, pozitif toplamlı olması ve kazan- kazan yönelimi dolayısıyla genelde tercih edilen bir stil olarak kabul edilen bütünleştirme, her iki tarafın da çıkarlarını göz önüne alan ve karşılıklı kazanımlara odaklanan tek stildir. Dolayısıyla bu stilin, daha açık bilgi değişimi ve çatışma konularının daha ayrıntılı bir şekilde keşfedilmesi yoluyla daha yüksek doyum düzeyi sağlaması nedeniyle, üstün sonuçlar ürettiği ifade edilmektedir (Goodwin, 2000).

Sonuç olarak; ‘en iyi yol’ bakış açısı, diğerleri ile karşılaştırıldığında, problem çözmenin (bütünleştirme) en yapıcı çatışma yönetim stili olduğunu kabul etmektedir.

2.6.5.2.Durumsallık Yaklaşımı

Baskın görüş, bütünleştirme ya da problem çözme stiline çatışma yönetimi için en uygun stil olduğunu açıkça ifade etmekle birlikte, içinde bulunulan duruma bağlı olarak, bir stil diğerinden daha uygun olabilir. Rahim (1986a) çatışmaları açık bir şekilde yönetmenin önemli bir beceri olduğunu ve bu beceriyi geliştirmeye çalışmak gerektiğini ifade etmekle birlikte, ilişkideki çatışma düzeyi yüksek olduğunda veya tarafların aralarındaki farklılıklarla ilgilenmek için zaman ve becerileri olmadığında, diğer çatışma yönetim tekniklerinden de faydalanılabileceğini, dolayısıyla durumsallık yaklaşımının kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, çağdaş yönetimin ayırıcı niteliği olan durumsallık yaklaşımı, ‘tek bir en iyi yol’ yaklaşımının yerini almıştır. Durumsallık yaklaşımının öncülüğünde, çatışma yönetimi içinde bir durumsallık teorisi geliştirmek mümkündür. Çatışma yönetimi teorisi, çatışma yönetimi stillerinin seçimi ve kullanımında dikkate alınan durum ve faktörler açısından esneklerdir. Bir stil, eğer kullanımı problemin etkin bir şekilde formüle edilmesine ve/veya çözümüne yol açarsa, çatışma durumu için uygun olarak kabul edilir (Rahim, 1986a; Rahim, 2002). Neyin etkin olduğu sorusunun cevabının ancak durumsal gerçeklikler ışığı altında verilebileceğini belirten durumsallık yaklaşımına göre, belli koşullarda çatışmalar teşvik edilmeli ve dikkatlice yönetilmeli, diğer koşullarda ise caydırılmalı ve mümkün olduğunca hızla çözümlenmelidir.

Olaya ‘zaman’ boyutuna göre değişik bir bakış açısı getiren Thomas (1997), 1976 yılında yazdığı kitap bölümünün işbirliği üzerindeki vurgusunun, o

dönemlerdeki baskın örgütsel yazın ile uyumlu olduğunu ifade etmiştir. Buna göre işbirliği (ya da problem çözme), 60'lardan 80'lere kadar belirgin bir şekilde savunulmuş ve ikna edici teori ve ampirik araştırmalar tarafından desteklenmiştir. Bununla birlikte işbirlikçi etik, ona meydan okumak için ortaya çıkan durumsallık yaklaşımından dolayı, çatışma yönetimi yazınındaki etkisini yitirmiştir. Thomas (1992), işbirlikçi etik ve durumsallık yaklaşımı olarak ifade edilen iki perspektifin, uzun dönemli ve kısa dönemli soruların cevapları olduğunu düşünmüştür. Çatışma yönetiminde durumsallık teorileri, güncel durumlarla en iyi nasıl başa çıkılacağı kısa dönemli sorularına cevap sağlama eğilimindedir. Bu sorular, güncel durumların gerçekliğine dayanmaktadır ve bundan dolayı göreceli olarak pragmatiktir. Bu pragmatizm, durumsallık teorilerini kısa dönemli en iyi yerel arayışında sınırlandırır ve onları durumlara karşı özünde reaktif yapar. Mevcut şartların sınırlamalarının ötesine geçmek, bu şartların nasıl düzeltileceğine ilişkin daha uzun dönemli soruların belirlenmesini gerektirir. Bu bağlamda Thomas (1992), kısa dönem ve uzun dönem ile ifade edilen zaman yönelimi temelinde bir sentezin gerekliliğini ifade etmiştir. Zira zaman içinde başarılı çatışma yönetimi, liderin hem pragmatik mücadele, hem de vizyoner gelişme ile ilgilenmesini gerektirir görünmektedir. Bu kombinasyon, çok güçlü olduğu görülen bir çeşit 'pragmatik idealizm'i temsil eder. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, çatışma yönetim stillerinin her birinin uygun olduğu ve olmadığı durumlar, Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4
Çatışma Yönetim Stilleri ve Uygun Oldukları Ve Olmadıkları Durumlar

Çatışma Yönetim Stili	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Bütünleştirme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sorunlar karmaşıkça, 2.Daha iyi çözümler ileri sürmek için fikirlerin sentezi gerekiyorsa, 3.Başarılı bir uygulama için diğer tarafların bağılılığı gerekiyorsa, 4.Problem çözmek için zaman varsa, 5.Bir taraf tek başına sorunu çözemeyecekse, 6.Ortak sorunların çözümü için tarafların sahip olduğu kaynaklar gerekli ise. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Görev ya da sorun basitse, 2.Derhal karar vermek gerekiyorsa, 3.Diğer taraflar sonuç ile alakalı değilse.
Uyma	<ol style="list-style-type: none"> 1.Birey hatalı olabileceğine inaniyorsa, 2.Sorun diğer taraf için daha önemliyse, 3.Birey, gelecekte karşı taraftan bir şey elde etme karşılığında bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü ise, 4.Birey zayıf bir konumda bulunuyorsa, 5.İlişkiyi korumak önemli ise. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sorun birey için önemli ise, 2.Birey haklı olduğunu düşünüyorsa, 3.Geçici çözüm, yakın gelecekte bir anlaşmaya varmak için daha çok zaman kazandıracak ise.

Hükmetme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sorun küçükse, 2.Hızlı karar vermek gerekiyorsa, 3.Popüler olmayan davranış biçimi uygulandıysa, 4.İddiacı astların üstesinden gelmek isteniyorsa, 5.Karşı tarafın uygun olmayan bir kararı bireye pahalıya mal olacaksa, 6.Astların teknik karar almada uzmanlıkları yoksa, 7.Sorun birey için önemli ise. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sorun karmaşıkça, 2.Sorun birey için önemli değilse, 3.Her iki taraf eşit güçte ise, 4.Kararın hızlı alınmasına gerek yoksa, 5.Astlar yüksek derecede uzmanlığa sahipse.
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sorun önemsizse, 2.Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel fonksiyonel olmayan etkileri, çözümün yararlarından ağır basıyorsa, 3.Yatışma dönemi gerekiyorsa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sorun birey için önemliyse, 2.Karar vermek bireyin sorumluluğunda ise, 3.Taraflar ertelemeye istekli değilse, 4.Hızlı dikkat gerekiyorsa.
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> 1.Tarafların amaçları karşılıklı olarak özelse, 2.Taraflar eşit güçte ise, 3.Konsensüse ulaşamadı ise, 4.Bütünleştirme ya da hükmetme stilleri başarılı olmadı ise, 5.Karmaşık sorunlara geçici çözüm gerekiyorsa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Bir taraf daha güçlü ise, 2.Problem, problem çözme yaklaşımını gerektirmede yeterince karmaşıkça.

Kaynak: Rahim (1986a:28-29)'dan uyarlanmıştır.

Genelde bütünleştirme ve bir dereceye kadar uzlaşma stilleri stratejik sorunlarla; diğer stiller ise taktiksel ve günlük sorunlarla mücadelede kullanılabilir (Rahim, 2002). Çatışma yönetim stillerinin, örgütün çatışma düzeyi üzerinde etkisi vardır. Daha çok hükmetme veya kaçınma stillerini kullananlar daha çok çatışmalı bir ortam üretirken, bütünleştirmeyi daha çok kullananlar daha az çatışmalı bir ortam sağlayacaklardır.

2.6.5.3.Bilişsel ve Duygusal Yaklaşım

Günümüzde çatışma davranışını değerlendirmede, bilişin rolü artık daha çok anlaşılmaktadır. Kişinin durum değerlendirmesinin, duygusal eğilimini etkilediği belirtilmektedir. Dolayısıyla, durumun bilişsel yorumunun kişinin hangi duyguyu yaşayacağı konusunda merkezi olduğu gerçeği, örgütsel çatışmayı anlamada önemlidir. Bu, kişinin tutumsal eğilimlerinin veya önyargılarının, çatışmanın doğasını ve kişinin çatışma yönelimini etkilediğini öngörmektedir (Bodtker ve Jameson, 2001). Bu bağlamda, kişilerin genel olarak çatışma yönelimini bilişsel olarak anlamlandırdıklarını, duygusal olarak yaşadıklarını ve davranışsal olarak

çözümlediklerini söylemek mümkündür.

Duyguların oluşum mekanizması tam olarak bilinmemekle birlikte, beynin kimyasal dengesi ya da dengesizliği ile bağlantısı olduğu, bilişle birlikte hareket eden ve ondan etkilenen bir yönü bulunduğu söylenebilir (Çeçen, 2002). Beynin duygu ile ilgili bölgesi olan limbik sistem ve bu yapı içerisinde hipokampus ve amigdalanın, duygusal durumları yönetmede payı olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, daha üst beyin yapısı; çelişki, belirsizlik, hata, çatışma, acı ya da beklentilerin ihlalini bildirdiğinde, insan beyni denetimli duygu işlemeye başlar. Frontal korteks ve orbitofrontal korteks olarak ifade edilen iki üst yapı, insanın güncel amaçlarını ve yüz yüze geldiği durumların değerini ağırlıklandırır. Bu üst kortikal yapılara özellikle çatışma durumlarında ihtiyaç duyulur; çünkü bu yapılar kişinin duygusal tepkilerini düzenler ve bu tepkileri kontrol etmesini sağlar. Bir müzakerede katılımcıların beyinleri, alt ve üst beyin yapılarından, eski ve yeni deneyimlerden, yetişkinlikte de kullanılan çocukluk tepkilerine ilişkin hatıralardan etkileşim yoluyla, duyguya ilişkin en az altı yapı arasında bir döngüye girer (Korkmaz, 1998:586).

Öte yandan bir çatışma durumunda kişiler, karşı tarafı etkilemek için duygusal olarak motive edilmiş davranışlarını manipüle edebilirler. Çatışan taraflar, muhalif tarafın tepkisini uyarmak ya da engellemek için duyguları göstererek ya da saklayarak stratejik davranabilirler. Bu bağlamda duyguların, sosyal olarak da yapılandırılmış bir fenomen olarak görülmesi gereklidir. Duygusal ifadelerin ve duygusal deneyimlerin anlamları, sosyal ve kültürel değerler, inançlar, gelenek ve görenekler etkisiyle de şekillenebilir.

Sonuç olarak, çatışma yönetiminde kişinin kendisini, özelliklerini tanıması, eğilimlerinin farkında olması ve bunları temel alan baskın çatışma yönetim stilini bilmesi; ancak, içinde bulunduğu bağlamsal şartlara göre davranmayı da öğrenebilmesi uygun görünmektedir. Bununla birlikte bu durum, kişilerin baskın çatışma yönetim stillerini, şartlar gerektirdiğinde diğer kişilerden daha etkin olarak kullanabileceklerini de düşündürmektedir.

2.6.6. Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

2.6.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ülkemizde, çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Aydın ve Kutlu'nun (2001), hemşirelerde iş doyumunun çatışma eğilimi ile ilişkisini belirlemek amacı ile gerçekleştirdikleri çalışmada veriler, Kocaeli il merkezindeki dört hastanede en az bir yıldır çalışan 540 hemşireden toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu ile çatışma eğilimi arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ölçüm-Çetin ve Hacıfazlıoğlu'nun (2004) yaptıkları çalışmanın amacı; çatışmanın altında yatan nedenleri ve bunların öğretim elemanları ve yönetim kadrosu tarafından nasıl ele alındığını incelemektir. Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2000-2001 yılları arasında devlet ve vakıf üniversitelerinde görev almış 150 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; yardımcı doçentler, uzlaşma tekniğini doçentlerden daha çok kullanmışlardır. Araştırma görevlileri ise uyma stilini profesörlerden daha çok, doçentlerden daha az tercih etmişlerdir.

Karataş'ın (2007), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, karşılaştıkları kurum içi çatışmaları yönetim biçimlerini belirlemeyi amaçladığı çalışmasına, Afyonkarahisar ili merkezindeki 35 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 258 branş ve sınıf öğretmeni dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yaşı ve kıdemi yüksek olan öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, ödün verme (uyma) ve uzlaşma stillerini daha fazla kullandıkları ortaya konmuştur.

Yüksek-Özdemir ve Özdemir (2007) tarafından yürütülen çalışmanın amacı; kişilerin duygusal zeka boyutları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve incelenmesidir. 87 akademik ve idari personel üzerinde yürütülen bu araştırmanın sonuçlarına göre; duygusal zekanın 'kendini motive etme' boyutu ile işbirliği, hükmetme ve uzlaşma stratejileri arasında; 'empati' boyutu ile hükmetme ve uzlaşma stratejileri arasında ve 'sosyal beceriler' boyutu ile işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki belirlenmiştir. Benzer şekilde, Aslan da (2008b) çeşitli hastanelerde görev yapan toplam 291 sağlık çalışanı üzerinde yürüttüğü çalışmada, çatışma çözümleme yöntemleri ile duygusal

zeka arasındaki ilişkileri ortaya konmaya çalışmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; ‘kendi duygularının farkında olma’ ve ‘duyguların olumlu kullanımı’ boyutları, bütünleştirme ve uzlaşma stilleri ile pozitif ilişkili bulunmuştur.

Aslan’ın (2008a) iki ayrı fabrikada toplam 372 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; ast, üst ve akranlar ile yaşanan çatışmalarda en çok hangi stillerin tercih edildiği ve bu tercihlerin, algılanan stres düzeyi ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; astların ve üstlerin birbirleri ile olan çatışmaları çözümlenmede en fazla uzlaşma stilini, akranları ile çatışmalarını çözümlenmede ise en fazla bütünleştirme stilini tercih ettikleri belirlenmiştir. Hükmetme, her üç düzeyde de en az tercih edilen stil olmuştur. Öte yandan astların, üst ve akranları ile olan çatışmaları çözümlenmede bütünleştirme, hükmetme ve kaçınma stilleri, algılanan stresle düşük; üstlerin akranları ile çatışmaları çözümlenmede bütünleştirme yöntemi, algılanan stresle yüksek düzeyde ilişki göstermiştir. Bununla birlikte, üstlerin astları ile çatışmaları çözümlenme yöntemleri ile algılanan stres arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Erkuş (2008), 209 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, çatışma yönetim stillerinin müzakere sürecine ve sonuçlarına etkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; işbirlikçi yaklaşımların, müzakere sürecini ve sonuçlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir.

Baykal ve Kovancı (2008) yaptıkları çalışmada, imalata yönelik faaliyet gösteren örgütlerde hangi tür çatışmaların yaşandığını ve bu çatışmaların çözümünde hangi yöntemlerin kullanıldığını incelemiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; astların, üstleri ile olan çatışmaları çözümlenmede en çok bütünleştirme ve en az hükmetme stillerini kullandıkları belirlenmiştir. Üstler de astları ile olan çatışmaları çözümlenmede en çok bütünleştirme, en az da kaçınma stillerini tercih etmişlerdir.

Üngüren’in (2008) konaklama işletmelerinde çalışan toplam 354 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma nedenleri, türleri ve uygulanan çatışma yönetim stratejileri ile bunların çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin başında davranış biçimi gelmektedir. Araştırmaya dahil olan kurumlarda, hem departman içinde hem de departmanlar arasında çatışmalar yaşandığı belirlenmiştir. Örgütsel çatışmayı çözümlenmede cinsiyet açısından

farklılık göstermeyen katılımcıların, en çok bütünleştirme stilini tercih ettikleri de ortaya konmuştur.

Erkuş ve Tabak'ın (2009) savunma sanayi kurumlarında çalışan 304 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, kişilik özelliklerinin çatışma yönetim stillerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; beş faktör kişilik özelliklerinden 'uyumluluk' ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim stilleri arasında pozitif ilişki belirlenmiştir. Benzer şekilde, Yürür'ün (2009) 315 kamu ve özel sektör yöneticisine anket uygulanması yoluyla yürüttüğü çalışmanın amacı da yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ile kişilikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Buna göre, beş faktör kişilik özelliklerinden 'dışadönüklük', 'açıklık' ve 'sorumluluk' ile bütünleştirme stili arasında pozitif bir ilişki bulgulanmıştır. Bununla birlikte, kaçınma stili ile 'duygusal dengesizlik' ve 'geçimlilik (uyumluluk)' arasında pozitif, 'açıklık' ile negatif ilişki belirlenmiştir.

Hisli ve arkadaşlarının (2009) 345 üniversite öğrencisi üzerinde yürüttükleri çalışmada, kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ile kendilik algısı ve kontrol odağı arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; kendilik algısı olumlu ve iç kontrol odaklı kişilerin, kişilerarası çatışma çözme süreçlerinde daha etkili ve yapıcı çözümler benimsediği belirlenmiştir.

Tarakçı ve Kaya'nın (2009), Türkiye'nin en büyük 1000 şirketinden 88'i üzerinde yürüttükleri araştırmadan elde ettikleri sonuçlara göre; Türk yöneticilerin en çok bütünleştirme ve ikinci olarak da uzlaşma stillerini tercih ettikleri, kaçınmanın ise en az kullanılan stil olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin, öz-yeterlilikleri arttıkça daha çok bütünleştirme yolunu, öz-yeterlilikleri azaldıkça daha çok kaçınma yolunu kullandıkları da ifade edilmiştir.

2.6.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında yapılan çalışmalarda, çatışma ve çatışma yönetimi konusu çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarını şöyle özetlemek mümkündür:

Cavanagh (1991), personel hemşirelerin ve yönetici hemşirelerin çatışma yönetim stillerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasına toplam 20 hastaneyi dahil etmiş; ancak bu hastanelerden sadece 8 tanesinden izin alabilmiştir. 145 personel hemşire ve 82 yönetici hemşire üzerinden yürütülen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, hem

personel hemşirelerin hem de yönetici hemşirelerin en çok kaçınma stilini tercih ettiklerini göstermiştir.

Boss ve McConkie'nin (2000) bir yıl süren çalışmaları, büyük bir tıp merkezinde, ameliyathanede üçüncü taraf konsültasyon müdahalesinin etkilerini belirlemiştir. Buna göre üçüncü taraf müdahalelerinin, aynı örgütte iki ya da daha fazla sayıda kişi arasında ortaya çıkan çatışmalara odaklandığı ve iş akışını kesintiye uğratan bu çatışmaların belirlenmesi ve çözümlenmesi için dizayn edildikleri ifade edilmiştir.

Skjorshammer (2001a), her biri çatışma yönetimine farklı bir yaklaşımı ifade eden, dört düzeyli yapıya sahip bir çatışma yönetim programı önermiştir. Sistemin ana fikri, bütün çatışma yönetiminin, hastane örgütünün hatları boyunca işlem görmesidir. Bu yapıda 'düzey 1'de (açık kapı) amaç; tarafların kendi iş rolleri, iş grubu ve ilk amirine mümkün olduğunca yakın ve erkenden çözülebilmesi için çatışmanın eşik değerini düşürmektir. Bu düzeyde, eğer ilk amir çatışmanın bir parçası ise ya da çatışmayı önleyen bir geçmişe, imaja ya da ilişkilere sahipse, personel departmanı ya da diğer yardımcılarının kullanılması alternatifidir söz konusudur. Personel departmanı, içinde bulunulan çatışmalı durumda, program dahilinde neler yapılabileceğini açıklamakla görevli olmakla birlikte, çalışanın daha nötr bir danışmaya ihtiyaç duyması halinde, diğer yardımcılara başvurma imkanı da bulunmaktadır. Düzey 2'de (konferans) amaç çatışmayı çözmek değil; fakat, taraflar için sürecin bir yere kadar tartışılmasını ve çatışmanın yönetiminin nasıl ilerleyeceği konusunda bir karar verilmesini sağlamaktır. Genellikle personel yöneticisi ya da tarafların tercihiyle göre bir başkası konferansa aracılık edebilir.

Konferansın sonucu ya düzey 1'e dönmeye ya da düzey 3'e transfer olmaya yol açar. Düzey 3'de (arabuluculuk), normalde personel yöneticisi olmak üzere bir iç arabulucu, taraflardan biri için dezavantaj oluşturmayacak şekilde süreci yönetir. Düzey 4 (hukuki dava) ise sistemdeki son noktadır. Bu düzeyde anlaşmazlıkla ilgili kesin karar, hukuki dava aracılığıyla verilecektir.

Giebels ve Janssen (2004), 108 Hollandalı sosyal hizmet çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmada, çatışma stresinin duygusal tükenme, devamsızlık ve çalışan devir hızı açısından, çalışanın iyiliğinde azalmadan sorumlu olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte faktör analizi, üçüncü tarafın yardımının, problem

çözme ve hükmetme gibi daha geleneksel davranışsal stillerin yanında, ilave çatışma yönetim stili olarak kabul edilebileceğini ortaya koymuştur.

Brahnam ve arkadaşları (2005), bilgi sistemleri profesyonelleri arasında çatışma yönetiminde cinsiyet farklarını inceledikleri araştırmalarına, 163 bilgi sistemleri lisans öğrencisini dahil etmişlerdir. Bu araştırmada, erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların işbirlikçi çatışma yönetim stilinden daha fazla faydalandıkları; erkeklerin ise kaçınma stilini kullandıkları belirlenmiştir.

Sportsman ve Hamilton (2007) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelik öğrencilerinin en çok kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirlemek, radyolojik bilimler birimi ve solunum bakım birimi öğrencilerinin seçtiği stilleri karşılaştırmak ve sağlık eğitimi düzeyi ve cinsiyetin, çatışma yönetim stili tercihi ile ilişkisi olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; uzlaşmanın hemşirelik öğrencileri arasında en çok tercih edilen çatışma yönetim stili olduğu, radyolojik bilimler birimi ve solunum bakım birimi öğrencilerinin tercih ettiği çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya konmuştur. Bunun yanında, eğitim durumu ve cinsiyet değişkenleri açısından da çatışma yönetim stili tercihinde fark belirlenmemiştir.

Reich ve arkadaşları (2007) yaptıkları çalışmada, beş çatışma yönetim stilinin yaygınlığını, bu stiller arasındaki ilişkileri ve işten kaynaklanan sıkıntıları, tek bir sağlık sisteminde, hemşire, doktor, eczacı, terapist ve idari personelden oluşan bir grupta incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmaya 280 katılımcı dahil edilmiş; ancak bunlardan 176'sı anketi cevaplamıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların aralarındaki anlaşmazlıkları çözmeye en çok kullandıkları stiller uzlaşma ve kaçınma; ideal olarak en az uygun buldukları stil ise rekabet etme (hükmetme) olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların mevcut çatışma yönetim stilleri ile ideal olarak gördükleri çatışma yönetim stilleri birbirinden farklı çıkmıştır.

Havenga (2008), küçük işletmelerin sahiplerinin/yöneticilerinin cinsiyet ve yaşlarının, farklı çatışma yönetim stillerinin uygulanması ile ilişkili olduğunu ortaya koymayı amaçladığı çalışmasına 68 katılımcı dahil etmiş; ancak anketler 56 katılımcı tarafından cevaplanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; sahiplerin/yöneticilerin bütünleştirme stilini daha çok, hükmetme stilini ise daha az kullandıkları belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Deneklerden elde edilen verilerin sayısı, ölçüm gibi bir takım değerler alan verilere nicel veri denirken bu sayı ve değerlerin kullanılması ile yapılan analizlere de nicel veri analizi denir. Bu çalışma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle değiştirmeden betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma konusu olan nesne, birey kendi mevcut koşulları içinde değerlendirilip betimlenir (Karasar, 2014).

Tarama modelleri iki türdedir; genel tarama modelleri ve ilişkisel tarama modelleridir. Genel tarama modelleri evren hakkında bir yargıda bulunabilmek için evrenden seçilmiş örneklem üzerinde yapılan betimleyici çalışmalardır. İlişkisel tarama modelleri, iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı gibi iki değişken arasında karşılaştırmayı da amaçlayan çalışmalar olabilir (Karasar, 2014).

Yapılan bu çalışma öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve çatışma yaklaşım tercihlerini ortaya koymak amaçlı ilişkisel tarama modeli deseninde tasarlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Tekirdağ ili Kapaklı ilçesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında ilkokullarda görev yapmakta olan 345 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem ise bu evrende yer alan ve basit tesadüfî yöntemle seçilen 212 öğretmenden oluşmaktadır.

Örneklem sayısının belirlenmesinde ise evrende yer alan kişi sayısı bilinmesi durumunda kullanılan aşağıdaki denklem yardımıyla hesaplanmıştır.

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

$$n = \frac{345 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times 345 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

N : Evrende yer alan birey sayısı

n : Örnekleme Alınacak Birey sayısı

P : İncelenen olayın görülüş sıklığı)-(gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

z_{α} : α anlamlılık düzeyinde, standart normal dağılım tablo değeri

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

Bu çalışmada; evrende yer alan birey sayısı 345, %95 güven düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri 1.96 ve $d = 0.05$ örnekleme hatası için bulunan örneklem sayısına ilişkin alt sınır 182 olarak uygun olarak tespit edilmiş ve 212 kişiye ulaşılmıştır. (Baş, 2003:43-44).

3.3. Verilerin Toplanması

Yapılan araştırma verilerinin elde edilmesinde üç kısımdan oluşan anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde araştırmacı tarafından oluşturulan 6 soruluk demografik özelliklere ilişkin kısım yer almaktadır.

İkinci kısımda ise iş doyumunu ölçmek için “Minnesota İş Doyum Ölçeği” üçüncü kısımda ise Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) C formu kullanılmıştır.

3.3.1. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota iş doyum ölçeği Weiss, Davis, Lofquist ve England tarafından 1967 yılında iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırma verilerini elde etmek için ölçeğin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Ölçek 5 seçeneğe sahip likert tipi bir ölçektir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100 en düşük puan ise 20 dir. 25 ve altı düşük iş doyumunu, 25-74 normal iş doyumunu, 75 ve 100 arası ise yüksek iş doyumunu göstermektedir (Aksu, 2014).

Minnesota iş doyum ölçeğinin Türkçeye uyarlaması Oran tarafından 1989 yılında yapılmıştır. Oran yapmış olduğu çalışmada ölçeğin güvenilirliğini 0.76 olarak

belirlemiştir. Yapılan bir başka çalışmada ise Yıldırım ölçeğin güvenilirliğini .90 olarak tespit etmiştir.

3.3.2.Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II)

Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin 3 farklı formu bulunmaktadır yapılan bu çalışmada çalışanların kendi emsalleri ile ortaya çıkan çatışmalara yönelik hazırlanmış olan C formu kullanılmıştır. Ölçek 5 seçenekli likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin 5 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek işbirliği, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak belirlenen çatışma yönetim yaklaşımlarının hangilerinin ve ne ölçüde kullanıldığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Düşük puan alınan çatışma yaklaşımının az kullanıldığı anlamına gelmektedir. Yapılan bu araştırmada Ölçeğin Altıntaş tarafından 2007 yılında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra elde edilen şekliyle kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Niceliksel verilerin karşılaştırmasında SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Demografik özelliklerin tespitinde frekans, yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış, değişkenlerin normal dağılımınamaması Kolmogorov Smirnov testi ile yapılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırmasında değişkenlerimiz normal dağılım sergilemediği için parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. İki grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 5
Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
Çatışma	.790	.790
İş Birliği	.845	.845
Uzlaşma	.676	.676
Kaçınma	.630	.630
Hükmetme	.653	.553
Uyma	.662	.562
İş Doyum	.854	.854

Ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyini belirlemek için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı iş doyum ölçeği için 0.854 olarak ve yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Çatışma stratejileri yönetimi ölçeği için ise ölçeğin geneli için 0.790, oldukça güvenilir, iş birliği alt boyutu için 0.845 yüksek derecede güvenilir, uzlaşma için 0.676, kaçınma için 0.630, Hükmetme için 0.653, uyma için 0.662 yani oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Özdamar, 1999).

Tablo 6
Normal Dağılım Sınaması

	Kolmogorov-Smirnov		
	Test İstatistiği	Sd	p
İş Doyum	.087	212	.001
İş Birliği	.128	212	.000
Uzlaşma	.239	212	.000
Kaçınma	.115	212	.000
Hükmetme	.110	212	.000
Uyma	.102	212	.000

($p < .05$)

Alt problemlerimize ilişkin bulguları elde etmek amaçlı uygulanan analiz yönteminin belirlenmesi için yapılan normal dağılım sınaması sonucunda değişkenlerimizin normal dağılım sergilemediği tespit edilmiştir. ($p < .05$). Değişkenlerimizin normal dağılım sergilemediği için analizlerde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 7
Demografik Özelliklerin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	92	43.40
	Kadın	120	56.60
Medeni Durum	Evli	149	70.28
	Bekar	63	29.72
	Total	212	100.00
Branş	Sınıf Öğretmeni	169	79.72
	Okul Öncesi Öğretmeni	19	8.96
	İngilizce Öğretmeni	8	3.77
	Rehberlik	10	4.72
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	6	2.83
	Total	212	100.00
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	70	33.02
	6-10 yıl	68	32.08
	11-15 yıl	22	10.38
	16-20 yıl	25	11.79
	21 yıl ve Üzeri	27	12.74
	Total	212	100.00
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	14	6.60
	Lisans	193	91.04
	Yüksek Lisans	4	1.89
	Doktora	1	.47
	Total	212	100.00

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların demografik özelliklerinin, %56.60'nın kadın ve %43.40'nın erkek olduğu tespit edilmiştir. Medeni duruma göre yapılan incelemede ise %70.28'inin evli %29.72'sinin bekar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin branş dağılımı incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun %79.72'sinin sınıf öğretmeni olduğu %8.96'sının okul öncesi

öğretmeni olduğu, %3.77'sinin İngilizce öğretmen olduğu, %4.72'sinin rehberlik öğretmeni olduğu, %2.83'ünün din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı öğretmenler içinde en yüksek frekansa sahip en yüksek frekans değerine sahip kıdem aralığının %33.02 ile 1-5 yıl ve %32.08 ile 6-10 yıl kıdem yıl aralığı olduğu tespit edilmiştir. En az frekansa sahip kıdem yılı aralığı ise %10.38 ile 11-15 yıl olmuştur. Buradan hareketle katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlasının 1-10 yıl kıdeme sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin öğrenim durumları incelendiğinde ise %91.04'ünün lisans olduğu ve %6.60'ının ön lisans olduğu tespit edilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

1. Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeyleri nelerdir?

Tablo 8
Çatışma Yönetimi Stratejileri Arası Farklılık Olup Olmadığını Tespit Etmek İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi

	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p
İş Birliği	4.11	.50		
Uzlaşma	4.04	.51		
Kaçınma	3.57	.74	608.901	.000
Hükmetme	2.32	.58		
Uyma	2.96	.54		

($p < .05$)

Tablo 8'de katılımcı öğretmenlerin kullandıkları çatışma stratejilerini ve bu stratejiler arasında farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre kullanılan çatışma stratejileri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın hangi çatışma stratejileri arasında olduğunu tespit etmek amaçlı yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda İş birliği ve Uzlaşma yaklaşımı arasında ($p = .000$, $p > .05$) anlamlı farklılık bulunmazken diğer kullanılan tüm çatışma stratejileri arasında kullanılma düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($p < .05$).

Bu elde edilen sonuçtan hareketle ve tablodaki ortalamalar incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin en çok sergilediği çatışma stratejisinin iş birliği ve uzlaşma

olduğu tespit edilmiştir. iş birliği ve uzlaşmadan sonra ise en çok kullanılan yaklaşımın kaçınma olduğu, en az tercih edilen yaklaşımın ise hükmetme yaklaşımı olduğu tespit edilmiştir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

2. Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejileri

a) cinsiyetlerine,

b) medeni durumlarına,

c) yaşlarına,

d) branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Tablo 9
Cinsiyete Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Farklılık Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U Testi

	Cinsiyet	n	Sıra Ortalamaları	z	p
İş Birliği	Erkek	92	97.15	-1.961	.050
	Kadın	120	113.67		
	Total	212			
Uzlaşma	Erkek	92	104.76	-.383	.702
	Kadın	120	107.84		
	Total	212			
Kaçınma	Erkek	92	100.40	-1.274	.203
	Kadın	120	111.18		
	Total	212			
Hükmetme	Erkek	92	103.14	-.703	.482
	Kadın	120	109.08		
	Total	212			
Uyma	Erkek	92	110.28	-.792	.428
	Kadın	120	103.60		
	Total	212			

($p < .05$)

Tablo 9’da cinsiyete göre tercih edilen çatışma stratejileri incelendiğinde ise Uzlaşma ($p = .702$, $p > .05$), Kaçınma ($p = .203$, $p > .05$), Hükmetme ($p = .482$, $p > .05$), Uyma ($p = .428$, $p > .05$) çatışma yaklaşımlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkekler bu çatışma stratejilerini bir birine benzer düzeyde tercih etmekte ve kullanmaktadırlar.

İş birliği çatışma stratejisinde ise ($p=.050$, $p=.05$) kadın ve erkekler arasında p değeri .05'e eşit olduğu için anlamlı yada anlamsız farklılık vardır diyemeyiz.

Tablo 105
Medeni Duruma Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Farklılık Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U Testi

	Medeni Durum	n	Sıra Ortalamaları	z	p
İş Birliği	Evli	149	108.72	-0.819	.413
	Bekar	63	101.24		
	Total	212			
Uzlaşma	Evli	149	111.84	-2.061	.039
	Bekar	63	93.87		
	Total	212			
Kaçınma	Evli	149	106.73	-0.086	.931
	Bekar	63	105.94		
	Total	212			
Hükmetme	Evli	149	102.13	-1.605	.108
	Bekar	63	116.83		
	Total	212			
Uyma	Evli	149	108.95	-0.902	.367
	Bekar	63	100.70		
	Total	212			

($p<.05$)

Tablo 10'da medeni duruma göre yapılan karşılaştırmada ise uzlaşma çatışma yaklaşımında evli ve bekar olanlar arasında evli olanların lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=.039$, $p<.05$). Evli olanlar bekarlara göre bu çatışma tarzını daha sık tercih etmektedirler.

İş birliği ($p=.413$, $p>.05$), kaçınma ($p=.931$, $p>.05$), hükmetme ($p=.108$, $p>.05$), uyma ($p=.367$, $p>.05$) çatışma stratejilerinde bekâr ve evliler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifade ile bu çatışma yaklaşımlarını evli ve bekar olan öğretmenler benzer düzeyde tercih etmektedirler.

Tablo 11
Yaş'a Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Farklılık Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U Testi

	Yaş Grup	n	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	p
İş Birliği	20-30 yaş	96	105.26	5.946	.114
	31-40 yaş	72	103.01		
	41-50 yaş	30	101.15		
	51 yaş ve üzeri	14	144.39		
	Total	212			
Uzlaşma	20-30 yaş	96	107.60	5.462	.141
	31-40 yaş	72	103.42		
	41-50 yaş	30	95.58		
	51 yaş ve üzeri	14	138.14		
	Total	212			
Kaçınma	20-30 yaş	96	98.64	3.371	.338
	31-40 yaş	72	110.37		
	41-50 yaş	30	115.27		
	51 yaş ve üzeri	14	121.75		
	Total	212			
Hükmetme	20-30 yaş	96	116.97	6.210	.102
	31-40 yaş	72	93.60		
	41-50 yaş	30	102.60		
	51 yaş ve üzeri	14	109.39		
	Total	212			
Uyma	20-30 yaş	96	104.44	.880	.830
	31-40 yaş	72	106.16		
	41-50 yaş	30	107.28		
	51 yaş ve üzeri	14	120.71		
	Total	212			

(p<.05)

Tablo 11'de yaş'a göre tercih edilen çatışma stratejileri incelendiğinde iş birliği (p=.114, p>.05), Uzlaşma (p=.141, p>.05), Kaçınma (p=.338, p>.05), Hükmetme (p=.102, p>.05), Uyma (p=.830, p>.05) çatışma yaklaşımlarında yaş'a göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle farklı yaşlarda olan öğretmenler bu çatışma stratejilerini bir birine benzer düzeyde tercih etmekte ve kullanmaktadırlar.

Tablo 12
Branşa Göre Çatışma Yönetimi Startejiplerinde Farklılık Olup Olmadığının
Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U Testi

	Branş	n	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	p
İş Birliği	Sınıf Öğretmeni	169	105.36	4.959	.291
	Okul Öncesi Öğretmeni	19	116.42		
	İngilizce Öğretmeni	8	72.00		
	Rehberlik	10	132.25		
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	6	110.42		
	Total	212			
	Uzlaşma	Sınıf Öğretmeni	169		
Okul Öncesi Öğretmeni		19	89.89		
İngilizce Öğretmeni		8	75.00		
Rehberlik		10	113.75		
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni		6	95.83		
Total		212			
Kaçınma		Sınıf Öğretmeni	169	107.38	4.597
	Okul Öncesi Öğretmeni	19	108.47		
	İngilizce Öğretmeni	8	127.38		
	Rehberlik	10	98.90		
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	6	60.17		
	Total	212			
	Hükmetme	Sınıf Öğretmeni	169	105.13	
Okul Öncesi Öğretmeni		19	123.45		
İngilizce Öğretmeni		8	64.63		
Rehberlik		10	152.85		
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni		6	70.00		
Total		212			
Uyma		Sınıf Öğretmeni	169	106.42	3.528
	Okul Öncesi Öğretmeni	19	100.45		
	İngilizce Öğretmeni	8	130.38		
	Rehberlik	10	119.45		
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	6	74.50		
	Total	212			

Tablo 12’de branşa göre tercih edilen çatışma stratejileri incelendiğinde iş birliği ($p=.291$, $p>.05$), Uzlaşma ($p=.306$, $p>.05$), Kaçınma ($p=.331$, $p>.05$), Uyma ($p=.474$, $p>.05$) çatışma yaklaşımlarında branşa göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle farklı branşa öğretmenleri bu çatışma stratejilerini bir birine benzer düzeyde tercih etmekte ve kullanmaktadırlar.

Hükmetme ($p=.010$, $p<.05$) çatışma yaklaşımında ise anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın hangi branş arası farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda hükmetme çatışma tarzı tercihinde bu anlamlı farklılığın İngilizce öğretmenleri ile rehberlik öğretmenleri arasında olan anlamlı farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. ($p=.023$, $p<.05$). Rehberlik öğretmenleri İngilizce öğretmenlerine göre hükmetme çatışma stratejisini daha yüksek düzeyde kullanmaktadır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

3. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri nedir?

Tablo 13
İş Doyum Düzeyi Betimsel İstatistikleri

	Ortalama	Std. Sapma	Maksimum	Minimum	Ranj
İş Doyumu	73.19	9.89	97.00	39.00	58

($p<.05$)

Katılımcı öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde genel ortalamanın 73.19 olduğu tespit edilmiştir. Bu düzey normal iş doyumunu ifade etmektedir fakat yüksek iş doyum düzeyinin 75 ve yukarısı olduğu göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerin iş doyumunun yüksek doyuma yakın bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 14
Katılımcıların Doyum Düzeyleri

	Gözlenen Değer	Beklenen Değer	Artık	Ki-Kare	p
Normal İş Doyum	103	106.0	-3.0		
Yüksek İş doyum	109	106.0	3.0	.170	.680
Total	212				

($p < .05$)

Katılımcılar doyum düzeylerine göre sınıflandırıldığında ve 103 kişinin normal doyum ve 109 kişinin yüksek iş doyumuna sahip olduğu tespit edilmiştir. Aralarında anlamlı fark olup olmadığını tespit edebilmek için yapılan Ki-Kare uygunluk testi sonunda normal iş doyumuna ve yüksek iş doyumuna sahip kişilerin sayıları arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yarısı normal iş doyumuna yarısı yüksek iş doyumuna sahiptir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

4. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri

a) cinsiyetlerine,

b) medeni durumlarına,

c) yaşlarına,

d) branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Tablo 15
Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyinin Farklılaşp Farklılaşmadığının tespiti için Yapılan Mann Whitney U Testi.

	Cinsiyet	n	Sıra Ortalamaları	z	p
İş Doyumu	Erkek	92	105.71		
	Kadın	120	107.10	-.164	.870
	Total	212			

($p < .05$)

Cinsiyete göre iş doyum düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit amaçlı yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre kadın ve erkeklerin iş doyum düzeylerinin bir birine benzer oldukları tespit edilmiştir.($p=.870$, $p>.05$).

Tablo 16
Medeni Duruma Göre İş Doyum Düzeyinin Farklılaşp Farklılaşmadığının tespiti için Yapılan Mann Whitney U Testi

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalamaları	z	p
İş Doyumu	Evli	149	102.96	-1.295	.195
	Bekar	63	114.88		
	Total	212			

($p<.05$)

Medeni duruma göre iş doyum düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit amaçlı yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre evli ve bekar öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Evli ve bekar öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bir birine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.($p=.195$, $p>.05$).

Tablo 17
Yaşa Göre İş Doyum Düzeyinin Farklılaşp Farklılaşmadığının tespiti için Yapılan Mann Whitney U Testi

	Yaş Grup	n	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	p
İş Doyumu	20-30 yaş	96	107.82	4.719	.194
	31-40 yaş	72	101.50		
	41-50 yaş	30	99.38		
	51 yaş ve üzeri	14	138.39		
	Total	212			

($p<.05$)

Yaşa göre iş doyum düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit amaçlı yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre farklı yaşta olan öğretmenler arasında iş doyum düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Farklı yaşta olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bir birine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.($p=.194$, $p>.05$).

Tablo 18
Branşa Göre İş Doyum Düzeyinin Farklılaşp Farklılaşmadığının tespiti için
Yapılan Mann Whitney U Testi

	Branş	n	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	p
İş Doyumu	Sınıf Öğretmeni	169	101.96	7.991	.092
	Okul Öncesi Öğretmeni	19	118.50		
	İngilizce Öğretmeni	8	99.38		
	Rehberlik	10	137.35		
	Din Kültürü ve Ahlak	6	154.58		
	Bilgisi Öğretmeni				
	Total		212		

($p < .05$)

Branşa göre iş doyum düzeyinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre farklı branşlarda çalışan öğretmenler arasında iş doyum düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir. Bu anlamda farklı branşlarda çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin birbirine benzer olduğu tespit edilmiştir. ($p = .092$, $p > .05$)

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

5. Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları ile iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Tablo 19
Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasında
Anlamlı Bir İlişki Tespiti İçin Yapılan Spearman Korelasyon Testi

	İş Doyumu	İş Birliği	Uzlaşma	Kaçınma	Hükmetme	Uyma
İş Doyumu	rho	1.000	.319**	.251**	.081	.035
	p	.	.000	.000	.240	.611
	n	212	212	212	212	212

**0.01 seviyesinde korelasyon anlamlıdır. ($p < .05$)

İş doyumunu ile çatışma tarzları arası ilişki incelendiğinde iş birliği ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü .319 düzeyinde ($p = .000$, $p < .05$), uzlaşma ile pozitif yönlü .251 düzeyinde ($p = .000$, $p < .05$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle iş doyumunu artan öğretmenin çatışma yaşamaması durumunda daha iş birlikçi ve uzlaşmacı bir tavır sergileyeceğini söyleyebiliriz.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin çatışma yaklaşım tercihleri ile iş doyumları arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu sebeple aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeyleri nedir?

2. Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejileri

- a) cinsiyetlerine,
- b) medeni durumlarına,
- c) yaşlarına,
- d) branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri nedir?

4. Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri

- a) cinsiyetlerine,
- b) medeni durumlarına,
- c) yaşlarına,
- d) branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları ile iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeyleri incelendiğinde;

Katılımcı öğretmenlerin kullandıkları çatışma stratejileri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın hangi çatışma stratejileri arasında olduğunu tespit etmek amaçlı yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda İş birliği ve Uzlaşma yaklaşımı arasında anlamlı farklılık bulunmazken diğer kullanılan tüm çatışma stratejileri arasında kullanılma düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu elde edilen

sonuçtan hareketle ve tablodaki ortalamalar incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin en çok sergilediği çatışma stratejisinin iş birliği ve uzlaşma olduğu tespit edilmiştir. İş birliği ve uzlaşmadan sonra ise en çok kullanılan yaklaşımın kaçınma olduğu, en az tercih edilen yaklaşımın ise hükmetme yaklaşımı olduğu tespit edilmiştir. Kılıç (2006, s.94), özel kurucu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerin en sık kullandıkları stillerin; tümleştirme ve uzlaşma olduğunu belirterek bizim araştırma sonucumuzla farklı bir sonuca ulaşmıştır. En az tercih edilen yaklaşımın ise hükmetme stili olduğunu belirterek çalışmamızı destekleyen bir sonuca ulaşmıştır.

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde;

Cinsiyete göre tercih edilen çatışma stratejilerinden Uzlaşma, Kaçınma, Hükmetme, Uyma çatışma yaklaşımlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkekler bu çatışma stratejilerini bir birine benzer düzeyde tercih etmekte ve kullanmaktadırlar. İş birliği çatışma stratejisinde ise kadın ve erkekler arasında anlamlı ya da anlamsız farklılık bulunamamıştır. Süküt (2008) ise araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin cinsiyetleri ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında, 'hükmetme' stratejisindeki farkı anlamlı bulmuştur. Hükmetme stratejisini kullanma ortalamalarına bakıldığında erkeklerin kadınlara göre daha fazla kullandıkları görülmüştür. Özgan (2006) ise çatışma durumlarında erkeklerin 'hükmetme' ve 'uyma' stratejilerini bayanlara göre daha çok kullandıklarını bulgulayarak bu iki strateji ile ilgili çalışmamızla farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Medeni duruma göre yapılan karşılaştırmada ise uzlaşma çatışma yaklaşımında evli ve bekar olanlar arasında evli olanların lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Evli olanlar bekarlara göre bu çatışma tarzını daha sık tercih etmektedirler. İş birliği, kaçınma, hükmetme, uyma çatışma stratejilerinde ise bekâr ve evliler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifade ile bu çatışma yaklaşımlarını evli ve bekar olan öğretmenler benzer düzeyde tercih etmektedirler.

Yaşa göre tercih edilen çatışma stratejilerinden iş birliği, Uzlaşma, Kaçınma, Hükmetme, Uyma çatışma yaklaşımlarında yaşa göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle farklı yaşlarda olan öğretmenler bu çatışma

stratejilerini bir birine benzer düzeyde tercih etmekte ve kullanmaktadırlar. Özdemir ve Özdemir (2007)'in araştırmasında da öğretmenlerin yaşa göre çatışma yönetimi stratejisi tercihlerinde anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Ancak Kılıç (2006, s.94) ise öğretmenlerin yaş değişkenine göre çatışma yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Branşa göre tercih edilen çatışma stratejilerinden iş birliği, Uzlaşma, Kaçınma, Uyma çatışma yaklaşımlarında branşa göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle farklı branştaki öğretmenler bu çatışma stratejilerini bir birine benzer düzeyde tercih etmekte ve kullanmaktadırlar. Hükmetme çatışma yaklaşımında ise anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın hangi branş arası farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda hükmetme çatışma tarzı tercihinde bu anlamlı farklılığın İngilizce öğretmenleri ile rehberlik öğretmenleri arasında olan anlamlı farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Rehberlik öğretmenleri İngilizce öğretmenlerine göre hükmetme çatışma stratejisini daha yüksek düzeyde kullanmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri incelendiğinde;

Katılımcılar doyum düzeylerine göre sınıflandırıldığında ve 103 kişinin normal doyum ve 109 kişinin yüksek iş doyumuna sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla normal iş doyumuna ve yüksek iş doyumuna sahip kişilerin sayıları arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yarısı normal iş doyumuna yarısı yüksek iş doyumuna sahiptir.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin stratejilerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde;

Kadın ve erkeklerin iş doyum düzeylerinin bir birine benzer oldukları tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık arz etmemesi literatürdeki bir çok araştırma ile uyum göstermektedir (Oshagbemi, 1997; Bilgiç, 1998; Taşdan ve Tiryaki, 2008; Tomrukçu, 2010; Anar, 2011). Bununla beraber, cinsiyete göre puanlar arasında farklılaşma olmamasının sebebi, çalışılan ortamın aynı olması, öğretmen beklentilerinin benzerlik göstermesi, öğretmenlik mesleğinin hem erkek hem de kadın

çalışanlar için farklı farklı olmak üzere ayrı avantajlar sağlıyor olmasından kaynaklanabilir.

Evli ve bekar öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bir birine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Farklı yaşta olan öğretmenler arasında iş doyum düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Farklı yaşta olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bir birine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber yaş değişkeni ile ilgili olarak literatürde anlamlı bulunmayan araştırmalar ile benzerlik arz etmektedir (Yıldırım, 2007; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009; Tomrukçu, 2010; Tezcan, 2010; Anar, 2011).

Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde;

İş birliği ile iş doyum arasında pozitif yönlü, uzlaşma ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle iş doyum artan öğretmen çatışma yaşaması durumunda daha iş birlikçi ve uzlaşmacı bir tavır sergileyeceği söylenebilir. Köklü (2012)'de ortaöğretim okulları öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında bu çalışmayla benzer sonuçlara ulaşmış, öğretmenlerin iş doyum ve çatışma yönetimi ile ilgili görüşleri arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

5.2. Öneriler

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Bazı branşlarda görülen iş doyum düzeyinin yüksek olması durumu derinlemesine araştırılarak, iş doyumları düşük olan öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Farklı branşlardaki öğretmenler ile yapılabilecek derinlemesine araştırmalar, doyum düzeyi düşük öğretmenler için fayda sağlayabilir.

Araştırma kesitsel araştırma niteliğinde olup, iş doyum kavramının daha detaylı incelenebilmesi için boylamsal araştırmalara ihtiyaç vardır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1- Bu araştırma sınırlı bir örneklem grup üzerinde yapıldığı için elde edilen sonuçlar, Türkiye'deki diğer öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ve kullandıkları çatışma yönetim stilleri konusunda genel bir yargıya varmak için yeterli değildir. Araştırmacılar bu konuları Türkiye genelindeki okullarda yürütülecek çalışmalarla incelemelidirler.

2- Okullarda birçok çatışma türüne rastlamak mümkündür. Yapılacak araştırmalarda öğretmenlerin ve meslektaşlarının; öğretmenlerin ve yöneticilerin; öğretmenlerin ve öğrencilerin çatışmaya ilişkin tutumlarının ve çatışma yönetme stillerinin belirlenmesi; birbiriyle karşılaştırılması büyük yarar sağlayacaktır. Özellikle okullarda çatışma ve çatışma yönetimi konularında hazırlanacak eğitim programlarına kaynak teşkil etmelidir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İzmir, Barış Yayınları.
- Akkuş, O. (2010). Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aktaş, H. ve Kılınç, T. (2007). Turob Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları İle Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Yönetim*, Sayı:58.
- Altıntaş, T. (2007). İş Doyumu ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Anar, B. (2011). Evli ve Çalışan Yetişkinlerin Toplumsal Cinsiyet Rollerini ile Evlilik Doyumu ve İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Andrews, C. (2003). Comparative Analysis Of Management And Employee Job Satisfaction And Policy Perceptions, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, University Of North Texas.
- Aslan, Ş. (2008). Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması. *KMUIİBF Dergisi*, Yıl 10, Sayı 15, ss.303-323.
- Atiker, M. (2004). *Çatışma Bilgi Notu*. Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi, Konya.
- Aydın, R. ve Kutlu, Y. (2001). Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışma Eğilimi İle İlgili Değişkenler ve İş Doyumunun Çatışma Eğilimi İle Olan İlişkisini Belirleme. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5 (2), ss.37-45.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Bursa, Ezgi Yayınevi.

- Barlı, Ö. (2005). *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*. İstanbul, Atlas Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Developer Yönetim Serisi:10.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara, Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranışta İnsanın Üretim Gücü*. Ankara, Gül Yayınevi.
- Baykal, H. K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology*, 132(5): 549-557.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), ss.66-77.
- Bisno, H. (1991). *Managing Conflict*, Beverly Hills, Calif., Sage Publications.
- Bodtker, A. M. ve Jameson Katz, J. (2001). Emotion in Conflict Formation And Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management. *The International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.3, ss.259-275.
- Boss, R. W. ve McConkie Mark, L. (2000). Conflict Management in Surgery: The Impact of Third Party Consultation. *Public Administration&Management*, 5 (1), ss.44-66.

- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B. and M. Chin J. (2005). A Gender-based Categorization For Conflict Resolution. *Journal of Management Development*, Vol.24, No.3, ss.197-208.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*. Ankara.
- Callanan, G. A., Cynthia, D., Benzing ve David, F. P. (2006). Choice of Conflict-Handling Strategy: A Matter of Context. *The Journal of Psychology*, 140 (3), ss.269-288.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Cavanagh, S. J. (1991). The Conflict Management Style of Staff Nurses And Nurse Managers. *Journal of Advanced Nursing*, 16, ss.1254-1260.
- Ceylan, A., Ergün, E., Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 1(2), Temmuz.
- Cüceloğlu, D. (1997). *Yeniden İnsan İnsana*. Altın Kitaplar Yayınları.
- Çeçen, A. R. (2002). Duygular, İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Önemlidir? *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 9, ss.164-170.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Çoban, S. (2010). İlköğretim Müfettişlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Yerine Getirme Düzeyleri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Dağ, H. (1993). Örgütte İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Yayımlanmış yüksek lisans tezi*, İstanbul.
- Davis, K. (1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çev: Erdoğan Erengin), İstanbul.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (1999). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Dikici, A. M. (2005). Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi- GAP Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama. *Yayımlanmamış doktora tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Efil, İ. (2007). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 7. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Erkuş, A. (2008). Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, ss.163-176.
- Erkuş, A. ve Tabak A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss.213-242.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi Ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması. Erciyes Üniversitesi, *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:11, Kayseri.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul, Beta Yayınevi.
- Ertürk, M. (2001). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul, Beta Yayınevi.
- Evcimen, T. (2015). Çatışma Yönetimi. <http://www.evcimen.com/wht004.htm>. Erişim: 01.05.2015.
- Fındıkcı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Alfa Basım Yayın.
- Fisher, R. J. (1997). Third Part Consultation as The Controlled Stimulation of Conflict. (Editörler: DE DREU, C. ve E. Van De Vliert), *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Inc., ss.192-207.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, Seçkin Yayınları.

- Giebels, E. ve Janssen, O. (2004). “*Conflict Stress And Reduced Wellbeing at Work: The Buffering Effect of Third-party Help*”. 17th Annual Conference The International Association For Conflict Management, June 6-9, Pittsburgh, PA.
- Gonzalez, C. ve Lelyn S. (2009). Thinking or Feeling?: Effects of Decision Making Personality in Conflict Resolution. (Editörler: BRINKEN, J. V., H. Konietzny ve M. Meadows), *Emotional Gaming*, <http://www.hss.cmu.edu/departments/sds/ddmlab/papers/GonzalezSaner2009.pdf>, Erişim: 05.02.2015.
- Goodwin, Jenny (2000). Resolving Auditor- Client Conflicts Concerning Financial Statement Issues. <http://aaahq.org/audit/midyear/01midyear/papers/goodwin2001midyear.pdf>, Erişim: 28.02.2015.
- Gordon J. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*. Allyn and Bacon pub.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D. ve Gürel, D. (2006). *Yönetim ve Organizasyon, Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Havenga, W. (2008). Gender And Age Differences in Conflict Management Within Small Business”. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No.1, ss.22-28.
- Hellriegel, D., John W. S., Jr. and Richard W. Woodman, (1992). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, West Publishing Company.
- Hisli Ş., N., Basım N. ve Çetin F. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20 (2), ss.153-163.
- Şendur, F. E.(2006). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Çağ Üniversitesi S.B.E.
- Şimşek, Ş. M. (1999). *Yönetim ve Örgüt*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Karadağ, E., Başaran, A. Ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), ss.32-45.

- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S. (2007). Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Kaya, O, (1998) , İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Kazanç, H. (1998). Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Keleş, H. ve Çelik N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul, Alfa Aktüel.
- Kılıç, S. (2006). Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları İle Çatışmayı Yönetme Stilleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Arıkan Yayınları.
- Korkmaz, B. (1998). Otizmin Nörobiyolojik Temelleri, IX. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar. 18-20 Eylül 1996 Boğaziçi Üniversitesi, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları* No:15, İstanbul, ss.583-589.
- Köklü, M. (2012). Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Kararlara Katılma Durumları, Katılma İstekleri, İş Doyumları, Çatışmaları Yönetme Biçimleri, *Haliç Üniversitesi, Eğitim ve Bilim* Cilt 37, Sayı 165.
- Lewis, M. (2004). Organizational Conflict Management Systems For Employment Disputes. http://www.cpradr.org/Portals/0/PDFs/employment/Lewis_Systems_Design.pdf, Erişim: 02.03.2015

- Lowler, E. E. (1976). *Pay and Organization Effectiveness*. Newyork, Mc Grav Hill Book Co.
- Minibaş, J. (1990). Örgütlerde ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki ve Agrasyon Yönü İlişkisi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory-A Resourcebook*. USA, Sage Publications.
- Oshagbemi, T. (1997). Job Satisfaction Profiles of University Teacher. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 No. 1, pp. 27- 39.
- Oudejans, R. (2007). Linking Extrinsic and Intrinsic Motivation to Job Satisfaciton and to Motivational Theories: A Comparison between the Public Sector (Nurses) and the Private Sector (Call Centre Agents). *Master Thesis*, University of Maastricht.
- Ölçüm, Ç. M. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). Academics' Conflict Management Styles. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (2), ss.155-162.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi I*, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A. ve Özdemir, Y. A. (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), ss.393-410
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (1999). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pelit, E. (2005). Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama). *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi* Nisan 2005 C:34 Sayı:1.

- Pınar İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), ss.151-166.
- Rahim, M. Afzalur, Nace R. Magner ve Debra L. Shapiro (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Superiors?: What Justice Perceptions, Precisely?, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No.1, ss.9-31.
- Rahim, M. Afzalur (1986a). *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, NY.
- Rahim, M. Afzalur (2001). *Managing Conflict in Organizations*, 3rd Edition, Quorum Books, Westport, USA.
- Rahim, M. Afzalur (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.3, pp.206-235.
- Rahim, M. Afzalur, Cimet P. ve Maria G. A. (2002). A Model of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Conflict Management*, Vol.10, No.4, ss.302-326.
- Reich, Warren A., Bonnie J. Wagner Westbrook ve Kresse, K. (2007). "Actual And Ideal Conflict Styles And Job Distress in a Health Care Organization", *The Journal of Psychology*, 141 (1), ss.5-15.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies. Applications*, Eighth Edition (International Edition). New Jersey, Prentice Hall-International.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational Behaviour*. 9th Edition. New Jersey, Person Prentice Hall.
- Roloff M. E. (1987). 'Communication And Conflict'. In Berger C. R and Chaeffe S H. *Handbook of Communication Science*, Newbury Park, CA: Sage Publications
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul, Alfa Aktüel Basım Yayımları Ltd. Şti.

- Sertain, A.V.A.W. Baker. (1978). *The Supervision and The Joob*. Tokyo, Mc Grav Hill Book Co.
- Seyyar, A. (2008). *Sosyal Siyaset Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Sezici, E. (2009). *Motivasyon*. İşletme Becerileri Grup Çalışması, (Ed. Yücel İ., Ekici K.M.), Ankara.
- Simon, T. T. McIntyre, Heather H. ve Friedman, Raymond A. (1990). The Importance Of Role Ambiguity And Trust In Conflict Perception:Unpacking The Task Conflict To Relationship Conflict Linkage, *The International Journal Of Conflict Management* Vol. 15, No. 4
- Sims, R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Greenwood Publishing Group.
- Skjorshammer, M. (2001a). Conflict Management in a Hospital. *Journal of Management in Medicine*, Vol.15, No.2, ss.156-166.
- Sportsman, S. ve Hamilton P. (2007). Conflict Management Styles in The Health Professions. *Journal of Professional Nursing*, Vol.23, No.3, ss.157-166.
- Süküt, S. (2008). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması (Pendik İlçesi Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, L. (1999). İş Tatmini. *Verimlilik Dergisi*, Cilt:2
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. 4. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Tarakçı, A. ve Kaya H. (2009). *Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi*”, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), ss.54-70.

- Taştan, N. (2006). *Çatışma Çözme Eğitimi ve Akran Arabuluculuğu*. Uygulama Grup Rehberliği Programları Dizisi, Ankara, Nobel Yayınları.
- Tezcan, F. (2010). Vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan yabancı diller İngilizce bölümü öğretim elemanlarının iş doyumu ve kuruma bağlılıklarının incelenmesi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Thomas, Kennerth W. ve Ruble, Thomas L. (1997). Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 16, ss.145-146
- Thomas, Kenneth W. (1992). Conflict And Conflict Management: Reflections And Update. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, ss.265-274.
- Tınar, M. Y. (1999). Çalışma Yaşamı ve Kişilik. *Mess Mercek Dergisi*, Sayı:14, Nisan.
- Tomrukçu, Ç. (2010). Özel ve Kamuya Ait İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Yaşam ve İş Doyumu Düzeyleri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara, Gazi Kitapevi.
- Türnüklü, A.(2007). Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri Ve Taktikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:49.
- Uğur, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Ulusoy, T. (1993). İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol 1 (5), ss.880-909.
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği* 23(3), ss.602-608.
- Yetim, Ü. (2001). *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri 1*. Baskı, İstanbul, Bağlam Yayınları İstanbul.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara SBF Dergisi*. 62(1), ss.25-278.

- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Samsun, 17(2), ss. 277-394.
- Yüksek, Ö.A. ve Özdemir A. (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, ss.393-410.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1), 23-42.

EKLER

EK- 1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde yapmakta olduğum Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yapmış olduğum "İlkokul Öğretmenlerinin İş Doyumları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri" Başlıklı çalışmam için aşağıda yer alan ve üç kısımdan oluşan anket formunda yer alan maddeleri içtenlikle ve eksiksiz olarak doldurmanız araştırmanın güvenilirliği için önemlidir.

Çalışmadan elde edilecek bilgiler sadece akademik çalışmalar için kullanılacak ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Ankete katılmanız zorunlu olmayıp tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Cahit Nuri KOÇ

I. BÖLÜM

1- Cinsiyetiniz

(1) Erkek (2) Kadın

2- Yaşınız:(Rakam ile belirtiniz)

3- Medeni Durumunuz

(1) Evli (2) Bekar

4- Branşınız:

5- Mesleki kıdeminiz:

(1) 1-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16-20 yıl

(5) 21 yıl ve üzeri

6- Öğrenim durumunuz:

(1) Ön Lisans (2) Lisans (3) Yüksek Lisans (4) Doktora

EK-2 İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu ilgili yere (X) işareti koyarak belirtiniz. Her cümleye cevap verirken “işimin bu yönünden ne derece memnunuz?” diye kendinize sormanız cevaplama işinizi kolaylaştıracaktır.	Hiç memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması açısından	1	2	3	4	5
8. Bana iş güvenliği sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

EK-3

ÇATIŞMA ÇİZME ÖLÇEĞİ

Çalışma arkadaşlarınızla aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeye çalıştığınızı göstermek için aşağıda birtakım davranışlar belirtilmiştir. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ifadenin yanında verilen seçeneklerden birine (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Herhangi bir konuda çalışma arkadaşlarımla (ast ve üstler hariç) aramda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;	Her Zaman	Çoğunlukla	Arasına	Az	Hiçbir Zaman
1. Kabul edeceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu çalışma arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım	5	4	3	2	1
2. Çalışma arkadaşlarımla ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımla karşılamaya çalışırım	5	4	3	2	1
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çalışırım	5	4	3	2	1
4. Ortak bir karar ulaşabilmek için fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla birleştirmeye çalışırım	5	4	3	2	1
5. Bir sorun karşısında beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba harcarım	5	4	3	2	1
6. Bir çıkmazın çözümünde ortak bir yol bulmaya çalışırım	5	4	3	2	1
7. Fikirlerimi kabul ettirmek için çalışma arkadaşlarıma baskı yaparım	5	4	3	2	1
8. Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım	5	4	3	2	1
9. Çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim	5	4	3	2	1
10. Bir sorunu birlikte çözebilmek için çalışma arkadaşlarımla tam bir bilgi alışverişi yaparım	5	4	3	2	1
11. Çalışma arkadaşlarıma genellikle ödün veririm	5	4	3	2	1
12. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için genellikle orta bir yol öneririm	5	4	3	2	1
13. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için çalışma arkadaşlarımla görüşürüm	5	4	3	2	1
14. Çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım	5	4	3	2	1
15. Çalışma arkadaşlarımla karşıma almaktan kaçınırım.	5	4	3	2	1
16. Kendi lehime karar çıkartmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım	5	4	3	2	1
17. Çalışma arkadaşlarımla önerilerine çoğunlukla uyarım	5	4	3	2	1
18. Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim	5	4	3	2	1
19. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü konuları açıklamaya çalışırım	5	4	3	2	1

20. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için çalışma arkadaşlarımla iş birliği yaparım	5	4	3	2	1
21.Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım	5	4	3	2	1
22. Çekişmeli bir durumda kazanabilmek için bazen gücümü kullanırım	5	4	3	2	1
23. Kırgınlığa meydan vermemek için çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım	5	4	3	2	1
24. Çalışma arkadaşlarımla nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım	5	4	3	2	1
25. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için çalışma arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm	5	4	3	2	1



EK-4

İZİN BELGESİ

T.C.
KAPAKLI KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim MüdürlüğüSayı : 28994267 -/903/ 1798
Konu : Personel Sayıları


13/05/2015

SANAYİCİLER İLKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE
KAPAKLI

İlgi: 11/05/2015 tarih ve 149 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda istenmekte olan Okulunuz Müdürü **Cahit Nuri KOÇ**' un İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi sosyal bilimleri ana bilim dalı eğitim yönetimini ve denetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi olup, Kapaklı İlçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle ilgili İlkokul Öğretmenlerinin İş doyumları ve çalışmasını bitirmiş olup, İlçemizdeki ilkokullarda görev yapan (**Ücretli öğretmen, yönetici, Sınıf öğretmeni, Rehber Öğretmen, Okul Öncesi, İngilizce, ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi**) öğretmenlerinin toplam sayısı (345) olarak belirlenmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Sait BEYDOĞAN
Müdür a.
Şube Müdürü


Kapaklı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Kapaklı / TEKİRDAĞ

Tel: (282)7174325

