

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI



ASKERİ LİDERLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE
ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALE STRATEJİLERİ VE SONUÇLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet Emin BAYIK

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ

Tez Eş Danışmanı
Prof.Dr. M. Kamil KOZAN

ANKARA – 2016

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 23 Haziran 2016

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Askeri Liderlerin Çatışma Yönetiminde Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri ve Sonuçları

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ : -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ:

Bu çalışmada; askeri liderlerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları stratejilerin çatışan tarafları hangi çatışma yönetimi stratejilerine yönelttiği ve onların çatışmaya ilişkin adalet algıları üzerinde ne gibi etkiler yarattığı; bahse konu faktörlerin, çatışmaların yoğunluk düzeyinden nasıl etkilendiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin tekil olarak kullanılmayacağı düşüncesinden hareketle bahse konu stratejilerin ikili kombinasyonları belirlenerek hibrid stratejiler oluşturulmuş ve bu stratejilerin çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın tırmanması ve çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları ile ilişkileri ortaya konularak araştırma soruları ve araştırmanın hipotetik modeli oluşturulmuştur. Araştırma soruları; 493 subay, astsubay ve uzman erbaşın katılımı ile toplanan verilerin analiz edilmesi suretiyle cevaplandırılmıştır.

Analizler sonucunda; astları daha çok tümleştirme ve uzlaştırma stratejilerini uygulamaya yönelten stratejilerin arabuluculuk ve eğitici stratejilerinin yer aldığı hibrid stratejiler olduğu (uzak durma ile olan kombinasyonlar hariç); arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin uygulanmasının çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının her üçünü de hem doğrudan hem de tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinin aracılığı ile olumlu yönde etkilemekte olduğu; tümleştirme ve uzlaştırma stratejilerinin çatışan tarafların adalet algılarına olumlu yönde etki ettiği; çatışmanın tırmanmasının arabuluculuk-eğitici strateji ve arabuluculuk-motivasyonel stratejinin olumlu sonuçlarını azalttığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELEER: Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri, Çatışmanın Tırmanması, Adalet Algısı

SAYFA SAYISI: 121

GİZLİLİK DERECEİ: Tasnif Dışı

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI



ASKERİ LİDERLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE
ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALE STRATEJİLERİ VE SONUÇLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet Emin BAYIK

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ

Tez Eş Danışmanı
Prof.Dr. M. Kamil KOZAN

ANKARA – 2016

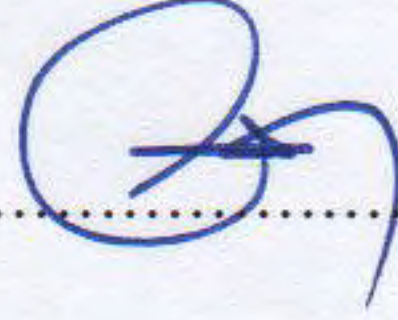
BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

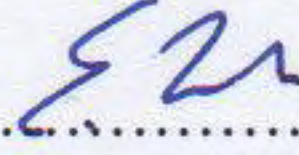
Mehmet Emin BAYIK'ın "Askeri Liderlerin Çatışma Yönetiminde Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri ve Sonuçları" konulu tez çalışması, jürimiz tarafından Savunma Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

İMZA

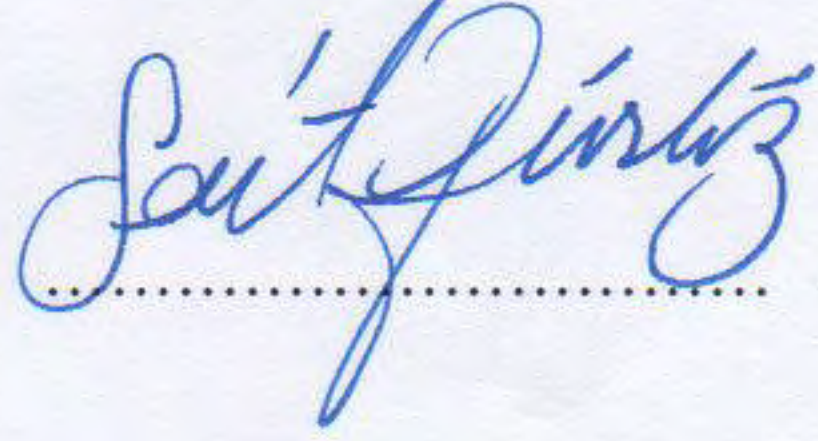
Başkan : Prof. Dr. Ünsal SİĞRI



Üye : Dr. Ercan TURGUT



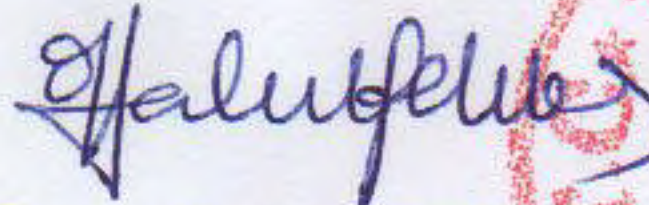
Danışman : Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ



ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

23.06/2016



Önder Haluk TEKBAŞ
Prof.Dr.Müh.Alb.
Enstitü Müdürü



BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

TEŞEKKÜR

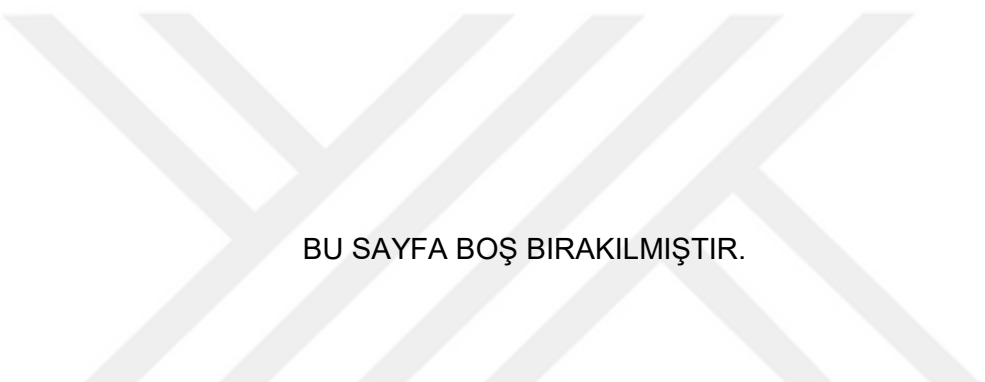
Bilgisi, deneyimleri ve çalışma azmi ile bana rol model olan, aklın ve bilimin ışığında yol alabilmem için bana yol gösteren, sürekli okumaya ve öğrenmeye yönlendirmek suretiyle akademik gelişimime kıymetli katkılar sağlayan ve tez çalışmamın her aşamasında önerileri ve yönlendirmeleri ile beni sürekli destekleyen tez danışmanım ve değerli hocam Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ'e şükranlarımı sunarım.

Tezimin başlangıcından nihayete ermesine kadar olan her adımda katkısı olan ve sürekli olarak değerli önerilerine başvurduğum tez eş danışmanım Prof.Dr. M. Kamil KOZAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Akademik gelişimimde büyük katkısı olan ve yüksek lisans eğitimim esnasında öğretilerinden istifade ettiğim değerli hocalarım Prof.Dr. H. Canan SÜMER, Prof.Dr. Ünsal SİĞİRİ, Doç.Dr. Cem Harun MEYDAN, Doç.Dr. Faruk ŞAHİN, Doç.Dr. Harun ŞEŞEN, Dr. Hakan BAYRAMLIK ve Dr. Özgür SOLAKOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalında araştırma görevlisi olan değerli arkadaşım Özgür AYHAN'a kıymetli katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Aldığımız eğitimin kalitesini artırmak adına emek veren başta enstitü müdürümüz Prof.Dr. Önder Haluk TEKBAŞ olmak üzere Savunma Bilimleri Enstitüsü'nün akademik ve idari kadrolarında görev yapan tüm personeline şükranlarımı sunarım. Veri toplama sürecinde, katılımcı olmayı kabul etme nezaketini göstermeleri suretiyle tez çalışmama can veren tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam esnasında yoğun çalışma tempoma anlayış gösteren ve desteğini esirgemeyen sevgili eşim Sevim BAYIK'a; bana güç ve ilham veren oğlum Metehan'a ve kızım Neslihan'a sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

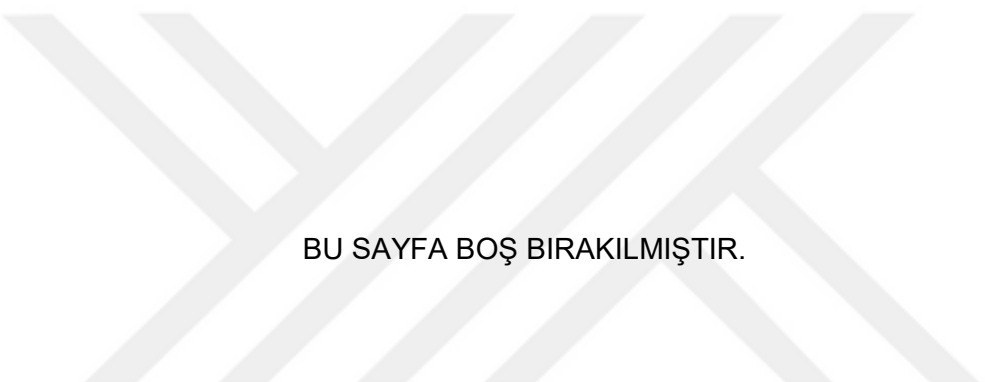


BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

ETİK BEYAN

Akademik ahlak ve etik kuralları çerçevesinde Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna bağlı kalarak hazırladığım özgün bir çalışma olan tezimi sunar, bu kurallar uyarınca verileri elde ettiğimi, yararlandığım kaynaklara atıfta bulunduğumu, atıflarımı kaynaklarda gösterdiğimi ve sonuçları belirtilen kurallardan ayrılmadan sunduğumu onurumla beyan eder; bu çalışmanın, yalnızca bireysel görüşlerimi yansıtmakta olduğunu, Türk Silahlı Kuvvetleri, Kara Harp Okulu ve Savunma Bilimleri Enstitüsü'nün görüş, konum ve strateji ya da fikirlerini yansıtmadığını bildiririm.

Mehmet Emin BAYIK



BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2016

ASKERİ LİDERLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALE
STRATEJİLERİ VE SONUÇLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET EMİN BAYIK

ÖZET

Çatışma yönetimi, hem çatışan tarafları hem de çatışmaya taraf olmayıp da müdahale etme durumunda olan yöneticileri ilgilendiren bir husustur. Yöneticilerin astları arasında yaşanan çatışmalara müdahil olma rollerinin önem derecesi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Türkiye’de toplulukçu kültürün egemen olması, yaşanan çatışmalarda çatışan tarafları üçüncü bir tarafın varlığına ihtiyaç duymaya itmektedir. Üçüncü taraf rolü oynayan yöneticilerin uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejilerinin; çatışan tarafların çatışmalarda uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin seçimine ve ulaşılan çözümden tatmin olma düzeylerine etki edebileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çatışan tarafları ulaşılan sonuca bağlı kılacak ve onların çatışmaya ilişkin adalet algılarını artıracak üçüncü taraf müdahale stratejileri ve çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın temel amacı; askeri liderlerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerini ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi ve katkısı ile kapsamı belirlenmiş; çatışma yönetimi, üçüncü taraf müdahale stratejileri, çatışmanın tırmanması ve adalet algısı ile ilgili bilgi verilmiştir. Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin tekil olarak kullanılmayacağı düşüncesinden hareketle bahse konu stratejilerin ikili kombinasyonları belirlenerek hibrid stratejiler oluşturulmuş ve bu stratejilerin çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın tırmanması ve çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları ile ilişkileri ortaya konularak araştırma soruları ve araştırmanın hipotetik modeli oluşturulmuştur. Araştırma soruları; 493 subay, astsubay ve uzman erbaşın katılımı ile toplanan verilerin analiz edilmesi suretiyle

cevaplandırılmıştır. Katılımcılar 132 farklı liderin emir-komutası altında görev yapmakta olduklarından en az üçer kişiden oluşan 132 grup oluşturulmuştur. Analizler Hiyerarşik Lineer Modelleme (HLM) tekniği kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizleri, regresyon analizleri, aracılık ve düzenleyicilik analizleri yapılmıştır. Kontrol değişkenleri olarak lider ve astların yaşı, lider ve astların eğitim durumu, lider ve astların KKK'da toplam hizmet süreleri ele alınmıştır.

Bu çalışmada hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiler (75 farklı ilişki), çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ile onların çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkiler (15 farklı ilişki), hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkiler (45 farklı ilişki), hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü (75 farklı düzenleyicilik rolü) ve son olarak çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilerde aracılık rolü (225 farklı aracılık modeli) incelenmiştir. Analizler sonucunda 15 farklı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisinden astları daha çok tümleştirme ve uzlaştırma stratejilerini uygulamaya yönelten stratejilerin arabuluculuk ve eğitici stratejilerinin yer aldığı hibrid stratejiler olduğu (uzak durma ile olan kombinasyonlar hariç); arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin uygulanmasının çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının her üçünü de hem doğrudan hem de tümleştirme ve uzlaştırma stratejilerinin aracılığı ile olumlu yönde etkilemekte olduğu; hakemlik-uzak durma stratejisinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının üçüne birden olumsuz yönde etki eden tek strateji olduğu; uzak durma üçüncü taraf müdahale stratejisinin üçüncü taraflarca herhangi bir şekilde kullanılmasının astların çatışma yönetimi stratejilerinin seçimi ve çatışmaya ilişkin adalet algıları açısından olumsuz sonuçlar doğurduğu; tümleştirme ve uzlaştırma stratejilerinin çatışan tarafların adalet algılarına olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir. Ayrıca çatışmanın tırmanmasının arabuluculuk-eğitici strateji ve arabuluculuk-motivasyonel stratejinin olumlu sonuçlarını azalttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri, Çatışmanın Tırmanması, Adalet Algısı

Tez Yöneticisi: Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ

Tez Eş Yöneticisi: Prof.Dr. M. Kamil KOZAN

Sayfa Sayısı: 121

T.R.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCES INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2016

**INTERVENTION STRATEGIES OF MILITARY LEADERS AS THIRD PARTIES IN
CONFLICT MANAGEMENT AND THEIR CONSEQUENCES**

MASTER’S THESIS

MEHMET EMİN BAYIK

ABSTRACT

Conflict management is an area of interest for not only the disputants but also for the managers/leaders due to their roles as intervening third parties. The importance of the managers’ intervention into the disputes between their subordinates may have a varying degree of importance due to the dominant characteristics of the societal cultures. The dominance of collectivism in Turkey makes the disputants be in need of the third parties in resolving the conflicts they are involved. It is expected that the third party intervention strategies would have an effect on the selection of the conflict management styles as well as on disputants’ fairness perceptions about the disputes they are involved. Therefore, the identification of the third party strategies which makes the disputants committed to the results and increases their justice perceptions is of great importance for the organizations.

The aim of the current study is to identify hibrid third party strategies implemented by the military leaders in the intervention to the conflicts between their subordinates and to determine the consequences of these intervention strategies. With the reality that the third parties would use more than one intervention strategy in any conflict in mind, dual combinations of the singular strategies was identified and named as the hybrid strategies. The relationships between these hybrid strategies and the conflict management strategies as well as the fairness judgments of the disputants were discussed and research questions about these relationships were identified. The data was collected from the participants (n=493) by using survey method. The sample was comprised of officers, NCO’s and the contracted specialized sergeants. As the participants were the subordinates of 132 different leaders, 132 groups were created.

The analysis on the research questions was conducted by applying Hierarchical Linear Modeling (HLM). Confirmatory factor analyses, correlation analyses, regression analyses, mediation and moderation analyses were conducted in order to find answers to the research questions. Both the disputants' and third parties' age, education and tenure were held as the control variables.

In the current study; the relationships between the hybrid third party intervention strategies and disputants' conflict management styles (i.e. 75 different relationships); the relationships between the disputants' conflict management styles and their fairness judgments (i.e. 15 different relationships); the relationships between the hybrid third party intervention strategies and disputants' fairness judgments (i.e. 45 different relationships); the moderating role of the conflict escalation on the relationships between the hybrid third party intervention strategies and disputants' conflict management styles (i.e. 75 different relationships); the mediating role of the disputants' conflict management strategies on the relationships between the hybrid third party intervention strategies and disputants' fairness judgments (i.e. 225 different relationships) were analyzed. It was found that the most useful hybrid third party intervention strategy for directing the disputant to the selection of compromising and collaboration conflict management styles were the dual combinations of strategies which involved any of the mediation and educative strategies (except for the combinations involving the distancing strategies). The mediation-educative hybrid strategy was the only strategy which had a positive influence on the disputants' all three dimensions of justice perceptions directly as well as by the mediating effect of the disputants' collaboration and compromise strategies. On the other side, the arbitration-distancing hybrid strategy was the only strategy which negatively influenced the disputants all three dimensions of justice perceptions. The use of distancing with a combination of any strategy had negative effects on the disputants' selection of the conflict management strategies and their fairness judgments as well. Collaboration and compromise strategies of the disputants had a positive effect on the fairness judgments of the disputants. Additionally, the escalated conflicts were found as the culprits of reducing the positive effects of mediation-educative and mediation-motivational hybrid strategies.

Keywords: Organizational Conflict, Conflict Management, Third Party Intervention Strategies, Conflict Escalation, Justice Perceptions

Advisor: Assoc. Prof. Sait GÜRBÜZ

Co-Advisor: Prof. M. Kamil KOZAN

Number of Pages: 121

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER	xiii
ŞEKİLLER	xv
KISALTMALAR	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

1.1. GİRİŞ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI	2
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE YAZINA KATKISI	4
1.5. ARAŞTIRMANIN TSK'YA KATKISI	6
1.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	8

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	9
2.1.1. Farklı Disiplinler Açısından Çatışma ve Üçüncü Taraf Müdahalesi	9
2.1.2. Çatışma Tanımı ve Nedenleri	10
2.1.3. Çatışma Türleri	11
2.1.4. Çatışma Yönetimi	12
2.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALE STRATEJİLERİ	12
2.2.1. Üçüncü Taraf Tanımı	12
2.2.2. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri	13
2.2.2.1. Arabuluculuk	14
2.2.2.2. Hakemlik	16

2.2.2.3. Motivasyonel Strateji	17
2.2.2.4. Eğitici Strateji.....	19
2.2.2.5. Yeniden Yapılandırma.....	20
2.2.2.6. Uzak Durma.....	20
2.2.3. Hibrid Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri	20
2.2.4. Kültürel Faktörlerin Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri Üzerine Etkisi.....	22
 2.3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ.....	 23
2.3.1. Kaçınma.....	24
2.3.2. Ödün Verme.....	25
2.3.3. Hükmetme.....	26
2.3.4. Uzlaşma	27
2.3.5. Tümlleştirme	27
2.3.6. Çatışma Yönetiminde Taktik Niyetler	29
2.3.7. Çatışma Yönetiminde Hibrid Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri ile Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi.....	29
 2.4. ÇATIŞMANIN TIRMANMASI.....	 30
2.4.1. Tanım ve Genel Hususlar	30
2.4.2. Çatışmanın Tırmanmasının Nedenleri	31
2.4.3. Çatışmanın Tırmanması Aşamaları.....	33
2.4.4. Hibrid Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri ile Çatışan Tarafların Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkide Çatışmanın Tırmanmasının Düzenleyicilik Rolü.....	36
 2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ SÜRECİNİN ARDILI OLARAK ADALET ALGISI.....	 37
2.5.1 Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet Algısı	37
2.5.2 Dağıtım Adaleti	38
2.5.3 Süreç Adaleti.....	39
2.5.4 Etkileşim Adaleti.....	41
2.5.5 Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet algısı İlişkisi	43
2.5.6 Çatışma Yönetiminde Hibrid Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri, Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Örgütsel Adalet İlişkisi	44
 2.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	 46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	49
3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI/SÜRECİ	51
3.2.1. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri Ölçeği.....	51
3.2.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)	52
3.2.3. Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet Algısı.....	53
3.2.3.1. Çatışma Yönetimine İlişkin Dağıtım Adaleti Algısı Ölçeği	53
3.2.3.2. Çatışma Yönetimine İlişkin Süreç Adaleti Algısı Ölçeği	54
3.2.3.3. Çatışma Yönetimine İlişkin Etkileşim Adaleti Algısı Ölçeği	54
3.2.4. Çatışmanın Tırmanması Ölçeği.....	55
3.2.5. Kontrol Değişkenleri.....	55
3.3. İŞLEM VE ANALİZLER.....	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİK BİLGİLER VE KORELASYON ANALİZİ BULGULARI	59
4.2. REGRESYON ANALİZLERİ VE ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR	66
4.2.1. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejilerinin İkili Kombinasyonlarının Etkileşimsel Etkileri ile Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkiler.....	67
4.2.2. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejilerinin İkili Kombinasyonlarının Etkileşimsel Etkileri ile Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerde Çatışmanın Tırmanmasının Düzenleyicilik Rolü	69
4.2.3. Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler.....	83

4.2.4. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejilerinin İkili Kombinasyonlarının Etkileşimsel Etkileri ile Çatışan Tarafların Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler	84
--	----

4.2.5. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejilerinin İkili Kombinasyonlarının Etkileşimsel Etkileri ile Çatışan Tarafların Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkilerde Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Aracılık Rolü.....	87
---	----

4.3. ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN GENEL DURUM.....	90
--	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

4.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME	91
4.2. YAZINA KATKISI	102
4.3. UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER	104
4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	106
4.5. GELECEK DÖNEMDE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER.....	109
4.6. SONUÇ	110

KAYNAKÇA	111
----------------	-----

EKLER LİSTESİ.....	121
--------------------	-----

EKLER

ÇİZELGELER

	Sayfa
Çizelge-1: Üçüncü taraf müdahale stratejileri için etki modeli.	14
Çizelge-2: Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonları.	21
Çizelge-3: Kaçınma stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.	25
Çizelge-4: Ödün verme stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.	26
Çizelge-5: Hükmetme stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.	27
Çizelge-6: Uzlaşma stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.	28
Çizelge 7: Tümlleştirme stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.	28
Çizelge-8: Demografik Bilgiler	51
Çizelge-9: Ast düzeyinde (1. Düzey) toplanan verilere ait lider düzeyi (2. Düzey) bazında ICC(1), ICC(2), ANOVA ve Medyan r_{WG} değerleri	56
Çizelge-10: Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, korelasyon değerleri ve araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach alpha güvenirlik değerleri.....	60
Çizelge-11: Tümlleştirme stratejisi ile arabuluculuk-hakemlik arasındaki ilişkinin analizine yönelik HLM regresyon sonuçları	68
Çizelge-12: Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilere yönelik HLM regresyon analizi sonuçları	68
Çizelge-13: Hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün mevcut olduğu tespit edilen ilişkiler	69
Çizelge-14: Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin tümlleştirme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	70
Çizelge-15: Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin tümlleştirme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	72
Çizelge-16: Eğitici-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	73

Çizelge-17: Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	74
Çizelge-18: Arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	76
Çizelge-19: Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	77
Çizelge-20: Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	79
Çizelge-21: Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	80
Çizelge-22: Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisine ilişkin basit eğim testi sonuçları	81
Çizelge-23: Tümlleştirme stratejisi ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları arasındaki ilişkinin analizine yönelik HLM regresyon sonuçları	84
Çizelge-24: Çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ile çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilere yönelik HLM regresyon analizi	84
Çizelge-25: Arabuluculuk-hakemlik stratejisi ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları arasındaki ilişkinin analizine yönelik HLM regresyon sonuçları	86
Çizelge-26: Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilere yönelik HLM regresyon analizi sonuçları	86
Çizelge-27: Arabuluculuk ve eğitici stratejinin etkileşimsel etkisinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları ile arasındaki ilişkide uzlaşma stratejisinin aracılık rolünün test edilmesine yönelik aracılık analizi sonuçları	89
Çizelge-28: Aracılık modellerine ait bulgular (reddedilmeyen aracılık modelleri)	89
Çizelge-29: Araştırma sorularına ilişkin genel durum	90

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil-1: Çatışma yönetimi stratejilerine farklı bakış açıları.	24
Şekil-2: Çatışmanın tırmanması (aşamalar ve eşikler).	34
Şekil-3: Araştırmanın hipotetik modeli.	46
Şekil-4: Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi.	71
Şekil-5: Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi.	72
Şekil-6: Eğitici-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi.	73
Şekil-7: Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi.	75
Şekil-8: Arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi.	76
Şekil-9: Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi.	78
Şekil-10: Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi.	79
Şekil-11: Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi.	81

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AIC	: Akaike's Information Criterion
AUÇ	: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü
CFI	: Comparative Fit Index
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
HLM	: Hiyerarşik Liner Modelleme
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KKK	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
LR	: Likelihood Ratio
OLS	: Ordinary Least Squares
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
sd	: Serbestlik derecesi
SS	: Standart sapma
SH	: Standart hata
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
ve ark.	: ve arkadaşları
vd.	: ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

Bu bölümde; araştırmanın sorunsalı, amaçları, önemi, yazına ve Türk Silahlı Kuvvetleri'ne (TSK) katkısı ile ilgili hususlara yer verilecektir. Ayrıca araştırmanın konu va örneklem bakımından kapsamı tanımlanacaktır.

1.1. GİRİŞ

Michael Feiner liderlik ile ilgili kitabında; “Örgütsel çatışma kolesterole benzer. Tıpkı kolesterol gibi çatışmanın da bir iyi bir de kötü olanı vardır. Sağlık bilincine sahip olan birçok insan, kolesterolün her çeşidinin kötü olmadığını, asıl önemli olan hususun iyi kolesterolün (High Density Lipoprotein-HDL) yüksek seviyede tutulurken kötü kolesterolün (High Density Lipoprotein-LDL) düşük seviyede tutulabilmesi olduğunu bilir” (Feiner, 2004:171) demektedir ve şöyle devam etmektedir: “Nasıl ki iyi kolesterol insanların kalp krizi geçirme ihtimalini azaltıyorsa, iyi (işlevsel) çatışmaların mevcudiyeti de şirketlerin kalp krizi geçirme ihtimalini önemli ölçüde düşürmektedir” (Feiner, 2004:191). Tüm sosyal sistemlerde olduğu gibi örgütlerde de çatışmanın mevcudiyeti kaçınılmazdır. Örgütsel iklim ve örgütsel performansa zarar verici etkilerinin asgari düzeye indirilebilmesi için çatışmalara ilgi gösterilmelidir (Bélanger, Pierro, Barbieri, De Carlo, Falco ve Kruglanski, 2015). Çatışmalar iyi yönetilemez ise örgüt bundan Feiner'in (2004) belirttiği gibi hayati tehlikeye varacak düzeyde olumsuz yönde etkilenmekte, buna karşılık çatışmaların bilinçli bir şekilde yönetilmesi hem çatışan taraflar hem de örgüt açısından faydalı olmaktadır. Çatışmaları optimum düzeyde tutabilmek için önemli olan husus; işlevsel yönlerinden azami düzeyde istifade ederken işlevsel olmayan yönlerini örgüte zarar vermeyecek şekilde kontrol altında tutmayı sağlayacak çatışma yönetimi stratejilerini bilmek ve uygulamaktır.

Çatışma yönetimi sadece çatışan tarafları değil; çatışmaya taraf olmayıp da müdahale etme durumunda olan yöneticileri de ilgilendiren bir husustur. Örgütsel performansın artırılması, çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması, çalışma ortamında ahengin sağlanması gibi rolleri olan yöneticiler çatışmalara üçüncü taraf olarak müdahil olmaktadır. 65 önemli örgütsel konunun içerisinde çatışmanın beşinci sırada yer aldığı (Putnam ve Poole, 1992) ve yöneticilerin zamanlarının yaklaşık %20'sini örgütsel çatışmalara harcamak durumunda kaldıkları (Thomas, 1992) dikkate alındığında çatışmanın göz ardı edilemeyecek bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Daly, Lee, Soutar ve Rasmi (2010) de yöneticiler için çatışmaların nedenlerini, sonuçlarını ve süreçlerini anlamının önemli olduğunu belirtmektedirler.

Yöneticilerin astları arasında yaşanan çatışmalara müdahil olma rollerinin önem derecesi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Hofstede'ye (1984) göre Türkiye; toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dişillik özellikleri yüksek olan kültürel niteliklere sahip bir ülkedir. Türkiye'deki kültürün bu nitelikleri, Türkiye bağlamında yaşanan çatışmalarda çatışan tarafları üçüncü bir tarafın varlığına ihtiyaç duymaya itmektedir (Kozan ve Ergin, 1998). Bunun örgütsel bağlamdaki yansıması ise yöneticilerin astları arasında yaşanan çatışmalarda yoğun bir şekilde üçüncü taraf rolü üstlenmek zorunda kalmalarıdır. Sonuç olarak çatışma yönetimi becerilerinin; hem çatışan taraflar hem de üçüncü taraf olan yöneticiler açısından öneme sahip olduğu söylenebilir.

Organizasyonlarda yaşanan çatışmalar, çatışan tarafları tatmin edici sonuçlara ulaştırmalıdır. Çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları; çatışmanın taraflar açısından tatmin edici sonuçlara ulaşılma derecesine yönelik bir gösterge olarak kullanılabilir (örneğin; Kozan, Ergin ve Varoğlu, 2014). Taraflar çatışmanın sonucundan tatmin olmadıkları takdirde çatışmaların tekrarlanabileceği ya da şiddetinin artarak farklı alanlara da kayabileceği ve sonuç olarak örgütsel etkinliği azaltabileceği değerlendirilmektedir. Üçüncü taraf rolü oynayan yöneticilerin uyguladıkları müdahale stratejileri ise çatışan tarafların ulaşılan çözümden ve çözüme ulaşma sürecinden farklı şekillerde etkilenmelerine neden olmaktadır (Kozan vd., 2014). Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ve çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin çatışan tarafların adalet algılarını etkilemesi, üçüncü taraf müdahale stratejilerini önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla çatışan tarafları ulaşılan sonuca bağlı kılacak ve onların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarını artıracak stratejilerinin belirlenmesi örgütlerde işlevsel olmayan çatışmaların asgari seviyeye indirilmesi yönünde faydalı olabilecektir.

1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

Çatışma yönetimi ile ilgili yazın incelendiğinde; üçüncü taraf müdahale stratejilerinin genellikle çalışmalarda tek tek ele alındığı görülmektedir (örneğin; Kozan ve Ergin, 1999; Kozan vd., 2014). Ancak çatışmanın ve bağlamsal faktörlerin değişkenlik gösteren doğası gereği üçüncü tarafların uyguladığı müdahale stratejilerinin tek bir çeşitle sınırlı kalmayıp hibrid bir yapıya bürünebileceğinden dolayı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin üzerinde durulması gerektiği değerlendirilmektedir. Kuzey

Amerika’da yapılmış olan çalışmalarda, yine bu kültürde uygulanmakta olan üçüncü taraf müdahale stratejilerinden türetilen arabuluculuk-hakemlik (med-arb) ve hakemlik-arabuluculuk (arb-med) gibi hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine ağırlık verildiği görülmektedir (örneğin; Ross, Brantmeier ve Ciriacks, 2002). ABD ve Türkiye arasındaki kültürel farklılıklar göz önüne alındığında (Hofstede, 1984); toplulukçu kültürlerde geçerli olan farklı stratejilerin de ele alınmak suretiyle hibrid stratejiler türetilmesinin ve bu farklı hibrid stratejilere yönelik tespitler yapılmasının daha gerçekçi olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; toplulukçu kültürlerde uygulandığı belirtilen eğitici stratejinin (Kozan ve Ergin, 1999; Wall, 1993; Wall ve Blum, 1991) de üçüncü taraf müdahale stratejilerine dâhil edilmesi suretiyle oluşturulacak olan hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin sonuçlarının Türkiye bağlamında ortaya konulmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Yazında hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik olarak kavramsal çalışmalar (Bartel, 1991; Elliot, 1995; Conlon, Meyer, Lytle ve Willaby, 2007; Ross ve Conlon, 2000) ve kısıtlı sayıda da olsa senaryo tabanlı deneysel çalışmalar (Conlon, Moon ve Ng, 2002; Loschelder ve Trötschel, 2010; Loschelder, Bündgens ve Trötschel, 2012; McGillicuddy, Welton ve Pruitt, 1987; Ross vd., 2002) mevcuttur. Ancak üniversite öğrencileri üzerinde uygulanmış bahse konu senaryo tabanlı deneysel çalışmalara ilave olarak tam zamanlı çalışanlardan iş yaşantılarında tecrübe etmiş oldukları gerçek çatışmaları değerlendirmelerinin isteneceği hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik görgül çalışma bulgularının da çatışma yönetimi süreç ve mekanizmalarının daha iyi anlaşılması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafları hangi çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya yönelttiğinin tespit edilmesi çatışma yönetimi kapsamında önem taşımaktadır. Çünkü üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların uyguladıkları stratejilerin öncülü olduğu (sınırlı sayıda da olsa) araştırmalarda (örneğin; Kozan ve İter, 1994) görgül olarak kanıtlanmıştır. Ancak yapılan yazın taramasında, hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafları hangi çatışma yönetimi stratejilerini kullanmaya yönelttiğini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin hangi çatışma yönetimi stratejilerinin öncülü olduğuna yönelik görgül bulgulara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Çatışma yönetimi stratejileri ve üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik farklı tercihlerin çatışan tarafların örgütsel adalet algılarına etki ederek onların çatışmaların

çözümüne yönelik tatmin düzeylerini etkilediği bilinmektedir. Örneğin Kozan ve ark. (2014) üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çalışanların dağıtım adaleti ve süreç adaleti algılarını etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan etkileşim adaletine yönelik algıların da çatışma yönetiminde ele alındığı bir görgül çalışmaya rastlanılmamıştır. Çatışma yönetimi ve üçüncü tarafların çatışmalara müdahalesi etkileşim adaleti ile yakından ilgili bir konu olduğu dikkate alındığında çatışan tarafların adalet algılarına yönelik değerlendirmelerde etkileşim adaleti boyutuna yönelik bulguların da önem taşıdığı belirtilebilir. Bu nedenle, çatışma yönetiminde etkileşim adaletine yönelik algıların ve çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve üçüncü tarafların üçüncü taraf müdahale stratejilerinin etkileşim adaletini nasıl etkilediğinin görgül olarak ortaya konulması gerektiği değerlendirilmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı; askeri liderlerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerini ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Araştırmanın alt amaçları ise;

- a. Askeri liderlerin uyguladığı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan astları ne tür çatışma yönetimi stratejilerine yönelttiğini tespit etmek,
- b. Astlar arasında yaşanan çatışmanın yoğunluk düzeyinin (çatışmanın tırmanmasının); hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü oynayıp oynamadığını tespit etmek,
- c. Askeri liderlerin uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ve astların çatışma yönetimi stratejilerinin astların adalet algılarını (dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti) nasıl etkilediğini belirlemek,
- d. Askeri liderlerin uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların adalet algıları arasındaki ilişkide astların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolü oynayıp oynamadığını tespit etmek,
- e. KKK personelinden hem çatışma yaşayan tarafların hem de çatışmalara üçüncü taraf olarak müdahil olan askeri liderlerin çatışma yönetimi ile ilgili olarak hâlihazırdaki durumlarını (çatışan taraflar ve çatışmaya müdahil olan liderler tarafından kullanılan stratejiler ve çatışan tarafların adalet algıları) tespit etmek ve bu kapsamda uygulamaya dönük öneriler getirmektir.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE YAZINA KATKISI

Çatışma yönetimi ile ilgili yazın incelendiğinde; üçüncü taraf müdahale stratejilerinin genellikle çalışmalarda tek tek ele alındığı, Kuzey Amerika'da yapılmış olan çalışmalarda ise, yine bu kültürde uygulanmakta olan üçüncü taraf müdahale

stratejilerinden türetilen arabuluculuk-hakemlik (med-arb) ve hakemlik-arabuluculuk (arb-med) gibi hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine ağırlık verildiği görülmektedir (örneğin; Ross vd., 2002). Bu kapsamda, kültürel farklılıklar da göz önüne alınarak (Hofstede, 1984); toplulukçu kültürlerde geçerli olduğu belirtilen eğitici stratejinin (Kozan ve Ergin, 1999; Wall, 1993; Wall ve Blum, 1991) de üçüncü taraf müdahale stratejilerine dâhil edilmesi suretiyle Türkiye bağlamında hangi hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin daha yaygın olarak kullanıldığının ortaya konulmasının yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Yazında hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik olarak teorik çalışmalar (Bartel, 1991; Elliot, 1995; Conlon vd., 2007; Ross ve Conlon, 2000) ve kısıtlı sayıda da olsa senaryo tabanlı deneysel çalışmalar (Conlon vd., 2002; Loschelder ve Trötschel, 2010; Loschelder vd., 2012; McGillicuddy vd., 1987; Ross vd., 2002) mevcuttur. Ancak tam zamanlı çalışanlardan iş yaşantılarında tecrübe etmiş oldukları gerçek çatışmaları değerlendirmelerinin isteneceği bu görgül çalışmanın hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik bulgularının, üniversite öğrencileri üzerinde uygulanmış bahse konu senaryo tabanlı deneysel çalışmalardan elde edilmiş olan bulgulardan farklılaşabileceği ve bahse konu çalışmaların bulgularının genellenebilirliği açısından yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların uyguladıkları stratejilerin öncülü olduğu (sınırlı sayıda da olsa) araştırmalarda (örneğin; Kozan ve İlter, 1994) görgül olarak kanıtlanmış olmasına rağmen hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafları hangi çatışma yönetimi stratejilerini kullanmaya yönelttiğini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin hangi çatışma yönetimi stratejilerinin öncülü olduğuna yönelik görgül bulguların ilgili yazındaki bilgi birikimini artıracığı umulmaktadır.

Ayrıca, askeri bağlamda yapılacak olan liderin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik bir çalışmadan elde edilecek bulguların sivil bağlamda yapılan çalışmaların bulgularından; askeri bağlamda (a) birlik ve beraberlik ile uyumluluğa önem verilmesi, çatışmaların ve uyuşmazlıkların hoş karşılanmayarak bir disiplinsizlik unsuru olarak sayılabilmesi, (b) amirlerin astları üzerinde İç Hizmet Kanunu ve Disiplin Kanunu gibi kanunlardan kaynaklanan geniş yetkilerinin bulunması, (c) amirler tarafından ödül ve ceza mekanizmalarının daha sık kullanılıyor olması ve bu mekanizmaların kullanılmasının kanuni zorunluluk niteliği taşıması, (d) astları arasındaki çatışmalarda üçüncü taraf rolü oynayacak olan liderlerin aynı zamanda amir konumunda olmasından

dolayı liderlerin hizmete yönelik her türlü talebinin astlar tarafından “mutlak itaatle uyulması gereken emir” niteliği taşıması gibi nedenlerle farklı olabileceği değerlendirilmektedir. Kozan ve ark. (2014) Türk yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada, üçüncü taraf müdahale stratejilerinden yöneticilerin ödül ve ceza uygulamalarını içeren motivasyonel stratejinin faktör analizi neticesinde belirmediğini rapor etmişlerdir. Ancak durum ve şartlara göre güç kaynaklarının kullanımının değişebileceği ve içinde bulunulan bağlamın güç kaynaklarının seçimine etki edebileceği (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979; Koslowsky ve Schwarzwald, 1993; Koslowsky, Baharav ve Schwarzwald, 2011; Schwarzwald, Koslowsky ve Allouf, 2005; Schwarzwald, Koslowsky ve Ochana-Levin, 2004), askeri personelin astlarını ikna etmeye çalışmaktan ziyade onlara zorlayıcı güç uygulamasının normal karşılanabileceği (Schwarzwald, Koslowsky ve Agassi, 2001), maddi teşvik gücü olmayan (ya da az miktarda olan) askeri liderlerin güç kaynaklarının zorlayıcı güce kayacağı (Greene ve Podsakof, 1981) şeklindeki bilgilerden hareketle çatışma yönetimi kapsamında ödül ve ceza ağırlıklı olan motivasyonel stratejinin kullanımına yönelik askeri bağlamda elde edilecek görgül bulguların sivil bağlamda elde edilen bulgulardan farklılaşacağı ve yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çatışma yönetimi kapsamında yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin sadece dağıtım ve süreç adaleti boyutlarına odaklanıldığı ve etkileşim adaleti boyutunun ele alınmamış olduğu tespit edilmiştir. İnsanlar arası ilişkiler açısından önemli olan etkileşim adaletine yönelik algıların da çatışma yönetiminde ele alınması ve çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve üçüncü tarafların üçüncü taraf müdahale stratejilerinin etkileşim adaletini nasıl etkilediğinin görgül olarak ortaya konmasının hem çatışma yönetimi hem de örgütsel adalet ile ilgili yazına katkı sağlamak açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bunlara ilave olarak; çatışma yönetimi stratejileri, üçüncü taraf müdahale stratejileri ve örgütsel adalet konuları ile ilgili askeri bağlama özgü görgül bulguların ortaya konulmasının yazındaki bilgi birikimini artıracığı değerlendirilmektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN TSK’YA KATKISI

TSK bağlamında düşünüldüğünde; çatışmalarda üçüncü taraf müdahale stratejileri askeri liderler tarafından uygulanmakta, çatışan taraflar olarak astlar ise çatışma yönetimi stratejileri sergilemektedirler. Yapılacak olan çalışmadan elde edilecek olan bulgular neticesinde; çatışma yönetimi ile ilgili olarak (kullanılan stratejiler ve çatışmalarda sonuç-süreç-etkileşime yönelik adalet algısı) Kara Kuvvetleri

Komutanlığı'nda (KKK)hem çatışan tarafların hem de askeri liderlerin hâlihazırdaki durumları tespit edilmiş olacaktır. KKK'nda çatışma yönetimi kapsamında hâlihazırdaki durumun tespit edilmesi, olması gereken duruma ulaşmayı sağlamada yol gösterici bir nitelik taşıyacaktır. Örgütsel adalet bakımından tatminsizlik yaratan ve tatmin edici sonuçlara götüren üçüncü taraf müdahale stratejileri ve çatışma yönetimi stratejileri tespit edilerek fonksiyonel olmayan çatışmaların minimize edilmesi için uygulanması gereken stratejiler belirlenecek ve askeri liderlere ve astlara uygulamaya yönelik olarak öneriler sunulacaktır. Kültürün çatışma yönetiminde kişiler arası ilişkilere etkisi; astları arasında yaşanan çatışmaların yönetiminde askeri liderlere önemli bir sorumluluk getirmektedir. Üçüncü taraf olarak askeri liderlerin uyguladıkları hangi tür stratejilerin, çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerini ne şekilde etkilediğinin tespit edilmesi ve üçüncü taraf müdahale stratejilerinin bilinçli olarak uygulanması askeri liderlerin örgütsel etkinliğe katkılarını artıracaktır. Ayrıca araştırma neticesinde elde edilecek veriler ışığında, lider eğitimi ve çatışma yönetimi ile ilgili eğitim ihtiyaçları kapsamında önerilerde bulunulacaktır.

Astların yüksek seviyelerde adalet algılarına (dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti) sahip olmalarını sağlayacak çatışma yönetimi ve üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik en uygun hareket tarzları belirlenerek uygulayıcılara öneriler sunulabilecektir. Uygulamada çatışma yönetiminin sağlıklı yürütülmesine yönelik düzeltici tedbirlerin alınması ve işlevsel olmayan çatışma düzeylerinden sakınılması; çatışma yönetiminin sağlıklı yürütülememesinden doğan olumsuz sonuçları minimize edebilecek, bu ise TSK'nın kurumsal etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayabilecektir. Astların, yaşadıkları çatışmaların süreç ve sonuçlarının adaletli olmasına yönelik algılarını artıracak tedbirlerin ortaya konmasının TSK'daki birlik ve beraberlik ruhunu geliştirme gayretleri açısından yol gösterici nitelikte olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmadan elde edilecek bulgular ışığında çatışma yönetimi kapsamında uygulamaya yönelik öneriler geliştirilecektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ve uygulamaya yönelik önerilerin hizmet içi eğitimler ve liderlik eğitimlerinde kullanılmak üzere kullanılabileceği öngörülmektedir.

KKK'nda yapılacak olan bu çalışmanın bulgularından TSK çapında istifade edilebilecektir. Bu çalışma diğer kuvvetlerde yapılacak benzer çalışmalar için yol gösterici olacaktır.

1.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın konu olarak kapsamı; astları arasındaki çatışmalarda üçüncü taraf rolü oynayan askeri liderlerin çatışma yönetiminde hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri, çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın tırmanmasının çatışma yönetimine etkileri ve çatışan tarafların çatışma sonuç-süreç-etkileşimlerine ilişkin adalet algılarıdır. Araştırmanın evrenini KKK'nda görevli tüm subay, astsubay, uzman erbaşlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem olarak kapsamını; izin, görev, kurs, vb. durumları nedeniyle çalışanlara ulaşmadaki zorluklardan dolayı kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen ve Ankara ilinde KKK'na bağlı birlik ve kurumlarda görev yapan 493 subay, astsubay ve uzman erbaş oluşturmaktadır.

Bu bölümde; araştırmanın sorunsalı, amaçları, önemi, yazına ve Türk Silahlı Kuvvetleri'ne (TSK) katkısı ile ilgili hususlara yer verilmiş ve araştırmanın konu va örneklem bakımından kapsamı tanımlanmıştır. Bir sonraki bölümde; örgütsel çatışmanın tanımı, çatışmalarda üçüncü taraf müdahale stratejileri, çatışan tarafların çatışmalarda uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın tırmanması, örgütsel adalet konularına yönelik hususlar hakkında araştırma sorularına zemin oluşturacak ve değişkenler arasındaki ilişkilere dayanak olacak bilgiler sunulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Bu bölümde; örgütsel çatışmanın tanımı, çatışmalara müdahale eden üçüncü tarafların uyguladıkları müdahale stratejileri, çatışan tarafların çatışmalarda uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın tırmanması, örgütsel adalet ve boyutlarına yönelik hususlar ile ilgili olarak araştırma sorularına zemin oluşturacak ve değişkenler arasındaki ilişkilere dayanak olacak eleştirel yazın taramasına yönelik bilgiler sunulacaktır. Her bir araştırma değişkenine ilişkin verilecek olan bilgilerin ardından, ilgili değişkene yönelik araştırma soruları oluşturulacaktır. Bölümün sonunda araştırma modeli oluşturulacak ve araştırma soruları tekrar sunulacaktır.

2.1 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1.1. Farklı Disiplinler Açısından Çatışma ve Üçüncü Taraf Müdahalesi

Çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlık gibi kavramlar; hukuk, uluslararası ilişkiler ve siyaset bilimi gibi farklı disiplinler tarafından farklı anlamlarda kullanılmaktadır (örneğin; Brooks, 2004; Harff ve Gurr, 2004). Uyuşmazlık genel olarak kutuplaşmayı, uyumsuzluğu, anlaşmazlığı, zıtlaşmayı, farklı değer yargılarına sahip olmayı, tarafların birbirine ters düşmesini ve karşıtlığı ifade etmektedir (Sıgı ve Varoğlu, 2013). Benzer şekilde, anlaşmazlık yaşayan tarafların çözüme ulaşmalarını sağlama veya yardımcı olma olarak ele alınan “üçüncü taraf müdahalesi” de hukuk, uluslararası ilişkiler ve siyaset bilimi tarafından kullanılmaktadır (örneğin; Diehl, Reifschneider ve Hensel, 1996; Laylin ve Bianchi, 1959)

Uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulmasına yönelik olarak geliştirilmiş farklı bir kavram olan Alternatif Uyuşmazlık Çözümü (AUÇ; Alternative Dispute Resolution-ADR); dava açma ya da dava etme, mahkeme ve yargılama süreci olmaksızın, anlaşmazlık yaşayan tarafların müzakere, arabuluculuk ve tahkim gibi yaklaşımları kullanmak suretiyle bir sonuca (uzlaşma, anlaşma) ulaşmalarını amaçlayan yöntemlerdir (Sıgı ve Varoğlu, 2013). AUÇ; uyuşmazlık yaşayan tarafların, kendi kendilerine uzlaşma sağlamaya çalışmaları veya tarafsız, objektif ve bağımsız nitelikteki üçüncü tarafların müdahalesi ile bir araya gelmek suretiyle uzlaşmaya ulaşma sürecinde yardım almaları şeklinde ifade edilen uyuşmazlık çözümü yollarının bütünü olarak da tanımlanmıştır (Sıgı ve Varoğlu, 2013). Moore’a (2003) göre müzakere, arabuluculuk ve hakemlik uygulamaları AUÇ kapsamına girmektedir.

Yönetim ve örgüt alanını esas alan bu çalışmada; kişiler arasındaki (örgütün üyeleri) anlaşmazlıklar örgütsel bağlamda ele alınmış ve yönetim ve örgüt alanında genel olarak kabul gördüğü ismi olan “çatışma” olarak isimlendirilmiştir. Örgütsel çatışma; bireyler arası, grup içi ve gruplar arası fikir ayrılığı, farklılaşma ve uyuşmazlık olarak kendini gösteren etkileşimsel bir durumdur (Rahim, 1985). Diğer bir tanımıyla örgütsel çatışma; taraflardan birinin, kendi ilgi alanına giren hususların diğeri tarafından negatif yönde etkilendiğini ya da etkilenmek üzere olduğunu algılaması ile başlayan bir süreçtir (Thomas, 1992).

Yönetim ve örgüt alanında yapılan çalışmalarda; çatışan taraflara müdahale ederek çözüme ulaşmalarını sağlayan veya yardımcı olan taraflar “üçüncü taraf” olarak nitelendirilmiş; çatışmalara müdahale etme durumundaki tarafların uyguladıkları stratejiler ise “üçüncü taraf müdahale stratejileri” şeklinde ifade edilmiştir (örneğin; Karambayya ve Brett, 1989). Bu stratejiler, yönetsel müdahale stratejileri (managerial intervention strategies) olarak da isimlendirilmektedir (Elangovan, 1998). Bu tanımlamaya paralel olarak; bu çalışmada; üçüncü taraflar olarak liderler/yöneticiler ele alınmış ve liderlerin/yöneticilerin uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ardılları kapsamında çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmaya ilişkin adalet algıları incelenmiştir.

2.1.2. Çatışma Tanımı ve Nedenleri

Wall ve Callister (1995) çatışmayı; bir tarafın çıkarlarına diğeri tarafından karşı çıkıldığını veya bir tarafın çıkarlarının diğeri tarafından olumsuz yönde etkilendiğini algılaması süreci olarak tanımlamışlardır. Rahim (1983), çatışmanın en önemli örgütsel değişkenlerden biri olduğunu belirtmektedir.

Pondy (1967); çatışmanın nedenlerini; kıt kaynaklara sahip olma mücadelesi, otonomiye sahip olma dürtüsü ve alt ünitelerin hedeflerinin farklılaşması olarak üç kategoriye ayırmıştır. Rahim (2002) ise çatışmanın ortaya çıkabileceği durumları aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Bir tarafın kendi ihtiyaç ve ilgileri ile bağdaşmayan bir aktivite ile ilgilenmek durumunda kalması,
- Bir tarafın davranışsal tercihlerinin diğeri bir tarafın tercihleri ile bağdaşmaması,
- Bir tarafın, her iki tarafça arzu edilen ancak her iki tarafın isteklerini tamamen karşılayamayacak miktarda olan kıt kaynaklara sahip olmak istemesi,

- Bir tarafın, kendi davranışlarına yön veren ve diğer taraftan/taraflardan farklı olarak algılanan tutum, değer, beceri ve hedeflere sahip olması,
- İki tarafın müşterek davranışları ile ilgili olarak kısmen de olsa birbirlerinden farklı davranışsal tercihlere sahip olmaları,
- İki tarafın işlev ve faaliyetlerinin uygulanmasında karşılıklı bağımlılığın mevcut olması.

2.1.3. Çatışma Türleri

Çatışma; görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması olmak üzere üç farklı şekilde örgütlerde kendini göstermektedir (Jehn, 1997; Jehn ve Mannix, 2001). Görev çatışması; icra edilen görevle ilgili olarak çalışanların bakış açılarında ve fikirlerinde farklılıkların mevcut olmasıdır (Jehn, 1995; Jehn ve Mannix, 2001). Örneğin, bir örgütün hâlihazırdaki işe alma stratejilerinin ne olması gerektiği ya da yıllık raporlara hangi bilgilerin dâhil edileceğine yönelik çalışanlar arasında uyuşmazlıkların mevcudiyeti, görev çatışmasının varlığına işaret etmektedir (Jehn, Greer, Levine ve Szulanski, 2008). Gerilim ve ihtilaf gibi duygusal öğeler içeren ilişki çatışması; kişilerarası uyumsuzlukların ya da geçimsizliklerin mevcut olması halidir (Jehn, 1995; Jehn ve Mannix, 2001). İlişki çatışması; çalışanlar arasında birbirinden hoşlanmama, nefret, kızgınlık, gerilim ve öfke gibi kişisel hususları kapsamaktadır (Jehn ve Mannix, 2001). İlişki çatışması yaşayan bireyler, görevin icrası ile ilgilenmek yerine kendilerine yönelen tehditleri azaltmaya ve kendi güçlerini artırmaya odaklandıklarından dolayı; ilişki çatışması, görevin başarılmasına yönelik çabalara engel teşkil etmekte ve çalışanların olumsuz, asabi, şüpheli ve kırgın hale gelmesine sebep olmaktadır (Jehn, 1997). Son olarak, görevin icrası sürecinin nasıl sürdürüleceğine yönelik konularda (örneğin belirli bir görevin kimin tarafından yapılacağı) uyuşmazlıklara işaret eden süreç çatışması ise kimin hangi görevi yapacağı, kime ne kadar sorumluluk verileceği gibi görev ve kaynak yetkilendirilmesi konuları ile ilgili uyuşmazlıkları kapsamaktadır (Jehn ve Mannix, 2001).

Orta düzeyde görev çatışmasının mevcudiyeti; grupların daha iyi performans sergilemesine neden olacak şekilde fikirlerin tartışılmasını tetiklediği için yapıcı bir nitelik taşımaktadır (Jehn, 1995). Çatışmalar görev odaklı olduğunda; çatışmanın olmaması durumuna ya da ilişki odaklı olması durumuna kıyasla, örgütler çalışanlarının kapasite ve bilgilerini daha iyi kullanabilmekte ve bunlardan daha iyi istifade edebilmektedirler (Jehn, 1997). Görev çatışması yaşamayan örgütler performanslarını yükseltecek yeni yolların mevcudiyetinin farkına varamazken; yüksek seviyelerde görev çatışmasının mevcudiyeti ise görevin icrasını engelleyebilmektedir (Jehn, 1997).

2.1.4. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetiminden kasıt çatışmaların sonlandırılması, azaltılması ya da çatışmalardan kaçınılması demek değildir. Çatışma yönetimi; çatışmaların örgütsel açıdan işlevsel olmayan sonuçlarını minimize edecek makro seviyede stratejiler belirlenmesini ve çatışmaların yapıcı sonuçlarının artırılmasını içermektedir (Rahim, 2011). Rahim'e (2002) göre; çatışma yönetimi alanında yapılan çalışmalar ve çatışma yönetimi stratejileri aşağıda sıralanan üç hususun farkına varılmasını içermektedir.

- Birey ve grup performansı üzerinde olumsuz etki yaratabilecek tipteki çatışmalar azaltılmalıdır. Bu tür çatışmalara, genellikle örgüt üyelerinin olumsuz tepkileri (grup üyelerinin kişisel saldırıları, ırksal uyumsuzluklar, cinsel taciz, vb.) neden olmaktadır.

- Birey ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etki yaratabilecek çatışma türleri mevcuttur. Bu tür çatışmalar; görevler, ilkeler, diğer örgütsel konular ile ilgilidir. Çatışma yönetimi stratejileri; bu tür çatışmaların yaratılmasını ve orta düzeyde devamının sağlanmasını içermektedir.

- Birbirleriyle etkileşim halinde olan örgüt çalışanlarından; aralarındaki anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde çözmeleri beklenmektedir. Bu durum ise; farklı durumlarla başarılı bir şekilde baş edebilmek için farklı çatışma yönetimi stratejilerinin nasıl uygulanacağını öğrenilmesini gerekli kılmaktadır.

Örgütsel çatışmaların kaçınılmaz olduğu bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak çatışmalar sadece çatışan tarafları ilgilendirmemektedir. Çatışan tarafların etkili bir sonuca ulaşmalarını sağlamak ve çatışmaların işlevsel olmayan etkilerinden korunabilmek amacıyla üçüncü taraf pozisyonundaki liderler/yöneticiler astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu kapsamda; üçüncü taraf olarak liderlerin/yöneticilerin astları arasında çıkan çatışmalarda uyguladıkları müdahale tarzlarına ait seçeneklerin neler olduğuna yönelik bilgiler aşağıda sunulacaktır.

2.2 ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALE STRATEJİLERİ

2.2.1. Üçüncü Taraf Tanımı

Çatışma yönetiminde üçüncü taraf; çatışmanın çözülmesine yardımcı olmak amacıyla iki taraf arasındaki çatışmaya biçimsel görevi nedeniyle ya da gönüllü olarak müdahil olan kişi ya da grup olarak tanımlanmaktadır (Kozan ve Ergin, 1998). Yöneticiler, astları arasında yaşanan çatışmalarda üçüncü taraf rolü oynamaktadırlar (Kozan vd., 2014). Üçüncü taraflar; (a) mevcut olan bir çatışmanın çözülmesinin

kendi yararlarına olması durumunda, (b) görevleri gereği kendilerinden müdahalede bulunmaları istendiğinde veya (c) kendilerinden çatışmanın çözüme kavuşturulmasına destekte bulunmaları beklendiğinde mevcut olan çatışmalara üçüncü taraf olarak müdahalede bulunurlar (Lewicki, Weiss ve Lewin, 1992)

2.2.2. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri

Üçüncü taraf olarak yöneticilerin astları arasındaki çatışmalara müdahale kapsamında uyguladıkları hareket tarzlarına yönelik olarak yazında bir fikir birliğinin olmadığı söylenebilir. Hukuksal alandan esinlenen Sheppard (1983); yöneticilerle yaptığı mülakatlar neticesinde, astları arasında yaşanan örgütsel çatışmalarda üçüncü taraf rolü oynayan yöneticilerin, soruşturmacı müdahale (inquisitorial intervention), düşük seviyede müdahale (adversary intervention) ve itici güç sağlama (providing impetus) olmak üzere üç farklı müdahale tarzı uyguladıklarını tespit etmiştir. Süreç adaletinin boyutlarını ele alan Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmasından faydalandıklarını belirten Lewicki ve Sheppard (1985); üçüncü taraf müdahale stratejilerini "süreç kontrol" ve "sonuç kontrol" boyutlarının düşük veya yüksek seviyede olmasına göre soruşturmacı müdahale, düşük seviyede müdahale, arabuluculuk ve itici güç sağlama olarak dört başlık altında sınıflandırmışlardır. Burada süreç kontrol, üçüncü taraf pozisyonunda olan yöneticinin müdahalesinde süreç üzerindeki etki derecesini, sonuç kontrol ise çatışmanın çözümüne yönelik verilen karar üzerinde üçüncü tarafın etki derecesini ifade etmektedir. Kolb (1986); örgütlerde yöneticilerin profesyonel anlamda arabulucu ya da hakem rolünü üstlenemeyeceğini savunmuş ve yöneticiler ve ombudsmanlar ile yaptığı mülakatlar neticesinde üçüncü taraf rolü oynayan yöneticilerin astları arasındaki çatışmalarda danışman (advisor), soruşturmacı (investigator) ve yeniden yapılandırma (restructuring) rolleri üstlendiklerini ortaya koymuştur. Karambayya ve Brett (1989); 69 işletme yüksek lisans öğrencisi üzerinde uyguladıkları simülasyonlar neticesinde soruşturmacı strateji, arabuluculuk stratejisi, itici güç sağlayan strateji ve süreçsel refakatçi olmak üzere dört farklı hareket tarzının örgütsel çatışmalarda üçüncü taraf rolündeki yöneticiler tarafından uygulandığı sonucuna ulaşmışlardır. Elangovan (1995a) süreç kontrol ve sonuç kontrol boyutlarının düşük ve yüksek oluşunun farklı ikili kombinasyonlarına göre süreç kontrol stratejisi, sonuç kontrol stratejisi, düşük kontrol stratejisi, tam kontrol stratejisi ve kısmi kontrol stratejisi olmak üzere beş farklı strateji ortaya koymuştur.

Çizelge-1: Üçüncü taraf müdahale stratejileri için etki modeli.

Yüksek ↑ Yöneticinin Çatışan Tarafları Çözümüne Dâhil Etme Düzeyi ↓ Düşük	Arabuluculuk	Eğitici Strateji	Motivasyonel Strateji
	Uzak Durma	Yeniden Yapılandırma	Hakemlik
	Düşük ← Yöneticinin Çözümüne Yönelik Etki Uygulama Düzeyi → Yüksek		

Kaynak: Kozan ve ark. (2014)

Kozan ve ark. (2014) ise oluşturdukları etki modelinde (influence model; bkznz. Çizelge-1); üçüncü taraf rolündeki yöneticilerin, çözümün oluşturulması sürecine çatışan tarafları katıp katmamaları durumuna göre altı farklı strateji (çatışan tarafların çözüm sürecine katılımının düşük olması halinde uzak durma, yeniden yapılandırma ve hakemlik; çözüm sürecine katılımının yüksek olması durumunda ise arabuluculuk, eğitici strateji ve motivasyonel strateji) belirlemişlerdir. Bu çalışmada; daha önce Türkiye’de örnekleminde kullanılmış olması, toplulukçu kültürlerde kullanıldığı tespit edilen eğitici stratejiyi de içeriyor olması ve üçüncü taraf müdahale yöntemleri ile ilgili geniş bir yelpazeyi kapsamaması nedeniyle Kozan ve arkadaşlarının (2014) oluşturdukları etki modeli kapsamında yapmış oldukları sınıflandırma temel alınmıştır.

2.2.2.1. Arabuluculuk (Mediation)

Çatışmalarda üçüncü tarafların uyguladığı müdahale stratejilerinden birisi olan arabuluculuk; üçüncü taraflara, çatışmanın çözüme kavuşturulması sürecinde yüksek düzeyde kontrol sağlayan ancak çatışmanın çözüm sürecinin çıktısı olan çözüme yönelik karar üzerinde ise üçüncü taraflara düşük düzeyde kontrol sağlayan bir stratejidir (Lewicki vd., 1992). Arabuluculuk stratejisi; üçüncü tarafların süreç üzerinde yüksek derecede kontrol sahibi olmaları suretiyle çatışan tarafların birbirleri ile etkileşimlerini yönettikleri ve böylelikle çatışmaya konu olan problemin çözümünü çatışan tarafların kendilerinin belirledikleri (üçüncü taraflar açısından düşük düzeyde sonuç kontrol) üçüncü taraf müdahale stratejisi olarak tanımlanmıştır (Lewicki ve Sheppard, 1985). Shapiro ve Rosen (1994) ise arabuluculuk stratejisini; çatışan tarafların bir araya getirilmesi, görüşlerinin dinlenmesi, birbirlerini anlamalarına ve her iki tarafın da kabul edebileceği ve destekleyeceği bir çözüme nasıl ulaşabilecekleri

yönünde karar vermelerine yardımcı olunması olarak tanımlamışlardır. Kozan arkadaşlarının (2014) etki modelinde arabuluculuk, yöneticilerin etki seviyesinin düşük olduğu ve çatışan taraflarca çözümün üretilmesi sürecine katılımın yüksek olduğu bir üçüncü taraf müdahale stratejisidir. Lewicki ve Sheppard (1985) yaptıkları çalışmada; yöneticilerin üzerlerindeki zaman baskısını düşük düzeyde hissettiklerinde ve çatışan tarafların gelecekte birlikte çalışma ihtimali yüksek olduğunda arabuluculuk stratejisinin tercih edildiğini tespit etmişlerdir.

Arbuluculuk, çatışan tarafların özgür iradeleri ile çözüme ulaşmalarına üçüncü bir tarafın yardım ettiği bir süreçtir (Conlon vd., 2007) ve öncelikle çatışan taraflar arasında müzakere sürecinin kolaylaştırılmasına dayanmaktadır (Lewicki vd., 1992). Arabuluculuk stratejisini üstlenen yöneticiler; sorular sorar, çatışan tarafların sorular sormasına müsaade eder, çatışan tarafların her ikisinden de çözüme yönelik öneriler talep eder, çatışan tarafların düşüncelerini birleştirmeye çalışır ve bir anlaşmaya varılabilmesi için çatışan taraflar arasında mekik dokur (Karambayya ve Brett, 1989). Arabuluculukta; üçüncü taraf, çatışmanın sonuca bağlanmasına yönelik olarak dayatma niteliği taşımayan çözüm önerilerinde bulunur (Shapiro ve Rosen, 1994). Bu stratejide çatışan taraflar, sonuç (karar) üzerinde yüksek seviyede kontrol sahibidirler ve arabulucu tarafından önerilen çözümleri kabul etmeyebilirler (Ross ve Conlon, 2000). Çatışan tarafların karar üzerinde kontrolü ellerinde bulundurabilmeleri, çatışma konusu ile ilgili tüm duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine imkân tanınması ve çatışmanın bütün boyutlarının ayrıntılı olarak ele alınabilmesi nedenlerinden dolayı çatışan taraflar arabuluculuk stratejisinden genel olarak memnun kalmaktadırlar (Lewicki vd., 1992).

Kolb'un (1986) danışman rolü ve Kolb ve Glidden'in (1986) problem çözücü (problem solver) rolü arabuluculuk stratejisi ile benzerlikler içermektedir (Goldman, Cropanzano, Stein ve Benson, 2008; Karambayya ve Brett, 1989). Kolb'un (1986) danışman rolü; çatışan tarafları birbirleri ile konuşmaya teşvik eder, çatışan tarafların aralarındaki iletişimi kolaylaştırarak birbirlerinin bakış açılarını anlamalarını sağlamaya çalışır (Karambayya ve Brett, 1989) ve çatışan taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırır (Kozan, Ergin ve Varoğlu, 2007). Kolb ve Glidden'in (1986) problem çözücü rolü ise; sadece belirli bir çatışmaya odaklanmamakta ve örgütteki çatışmalara neden olan yapısal durumların neler olduğunu belirlemeye çalışmaktadır (Karambayya ve Brett, 1989).

Karambayya ve Brett'in (1989) yaptıkları görgül çalışma neticesinde tespit ettikleri süreçsel refakatçi (procedural marshall) stratejisi de arabuluculuk kapsamında değerlendirilebilir. Bu strateji, sürece yönelik katı kuralların kullanımını ve yaptırımları içermektedir (Karambayya ve Brett, 1989). Üçüncü taraf olarak süreçsel refakatçi stratejisini uygulayan bir yönetici; takip edilmesi gereken çatışma yönetimi prosedürlerini tanımlar, bu prosedürlerin katı bir şekilde uygulanması sağlar ve çatışan tarafların birbirlerinin sözünü kesmelerini engeller (Karambayya ve Brett, 1989).

2.2.2.2. Hakemlik (Arbitration)

Çatışmalarda üçüncü tarafların uyguladığı müdahale stratejilerinden bir diğeri olan hakemlik stratejisi; üçüncü taraflara, çatışmanın çözüme kavuşturulması sürecinde düşük düzeyde kontrol sağlayan ancak çatışmanın çözüm sürecinin çıktısı olan karar üzerinde ise üçüncü taraflara yüksek düzeyde kontrol sağlayan bir stratejidir (Lewicki vd., 1992). Çatışmaya müdahil olan üçüncü taraflar hakemlik stratejisi uyguladığında; çatışan taraflar, hakeme kendi pozisyonlarını istedikleri formda ve tarzda sunabildikleri için süreç üzerinde kontrol sahibi olmalarına karşılık (Lewicki vd., 1992) sonuç (karar) üzerinde düşük seviyede kontrol sahibi olmakta ve hakem tarafından önerilen bir çözümü kabul etmek zorunda kalmaktadırlar (Ross ve Conlon, 2000). Hakemler; çatışmanın çözüme ulaştırılması sürecinde çatışan tarafların kendi görüşlerini ortaya koymalarında onlara eşit fırsat tanınmasını sağlamaya çalışırlar ancak sonuçta çatışmanın çözümüne yönelik nihai kararı veren hakemlerin kendileridir (Lewicki vd., 1992). Kozan ve arkadaşlarının (2014) etki modelinde hakemlik stratejisi; üçüncü tarafların çatışan taraflar üzerinde etki derecesinin yüksek düzeyde olduğu, çatışan tarafların çözümün üretilmesi sürecine katılımının ise düşük düzeyde olduğu (sadece kendi durumlarını ve kanıtlarını sunmak ile sınırlı olduğu) bir strateji olarak belirtilmiştir. Hakemlik stratejisinde; çatışan tarafların çatışma konusu hakkındaki pozisyonlarını ortaya koyduğu, tanıklar çağırdığı ve pozisyonlarını güçlendirecek destekleyici kanıtlar sunduğu üçüncü taraf tarafından kabul edilen bir oturum yapılır ve kanıtların değerlendirilmesinin ardından üçüncü taraf çatışan tarafları bağlayıcı bir çözüm ortaya koyar (Elkouri, Elkouri, Goggin ve Volz, 1997; Shapiro ve Rosen, 1994).

Düşük seviyede müdahale (Lewicki ve Sheppard, 1985; Sheppard, 1983) hakemlik stratejisi kapsamında değerlendirilebilir (Cropanzano, Aguinis, Schminke ve Denham, 1999; Karambayya ve Brett, 1989). Düşük seviyede müdahale stratejisinde; üçüncü taraflar sonuç üzerinde kontrol sahibi iken çatışan taraflar süreç üzerinde kontrol sahibidirler (Karambayya ve Brett, 1989). Süreçten kasıt kanıtların sunulması ve yorumlanmasıdır (Kozan ve İlter, 1994). Bu stratejide; üçüncü taraflar, çatışan

tarafların çatışmaya yönelik görüşlerini üçüncü tarafa sunması sürecini aktif olarak kontrol altında bulundurmamakta, tarafların sunmak istediği kanıtları ilave sorular sormadan pasif bir şekilde dinlemekte ve bu sürecin ardından çatışmanın çözümüne yönelik bir karar vermektedirler (Lewicki ve Sheppard, 1985). Düşük seviyede müdahale stratejisini uygulayan üçüncü taraflar, çatışan tarafların isteği üzerine çatışmaya müdahale ederek tarafları dinlemekte ve sonuçta bir karar vererek çatışan taraflara kendi ulaştıkları çözüm önerisini bildirmektedirler (Sheppard, 1983).

Soruşturmacı müdahale stratejisi de (Lewicki ve Sheppard, 1985; Sheppard, 1983) hakemlik stratejisi kapsamında değerlendirilebilir. Soruşturmacı müdahalede, üçüncü tarafların hem süreç üzerinde hem de sonuç üzerinde aktif bir kontrolleri mevcuttur. Lewicki ve ark. (1992) soruşturmacı müdahale strateji uygulayan üçüncü tarafların; çatışmanın çözüme kavuşturulmasında çatışan tarafların izleyeceği yaklaşımı belirlediğini, çatışan tarafların sahip oldukları bilgileri aktif olarak kontrol ettiğini, nihai kararı kendisinin verdiğini ve bu kararın çatışan taraflarca tatbikini sağladığını belirtmektedirler. Bunlara paralel olarak, soruşturmacı müdahale stratejisi uygulayan üçüncü taraflar; çatışan taraflar arasındaki diyalogları aktif olarak kontrol etmekte, bir tarafın diğer tarafa ne söyleyeceği hususunda sıklıkla müdahalede bulunmakta, her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılayacaklarına inandıkları bir çözüm üretmekte ve daha sonra her iki tarafı kendilerinin verdikleri karara uymaya zorlayarak kararın gereklerini uygulamaya çalışmaktadırlar (Karambayya ve Brett, 1989; Lewicki ve Sheppard, 1985). Üçüncü tarafların, astların çatışma ile ilgili belirttikleri hususları dinlemeden ve çatışmaları derinlemesine incelemekten bir anda karara varmaları durumu bu stratejide sıklıkla karşılaşılmaktadır (Lewicki vd., 1992; Sheppard, 1983). Üçüncü tarafların süreç üzerinde yüksek kontrolünün bulunması özelliği nedeniyle soruşturmacı müdahalenin hakemlik stratejisinden farklılaştığı söylenebilir.

Lewicki ve Sheppard (1985) yaptıkları çalışmada; üçüncü taraf açısından sonuç üzerinde yüksek düzeyde kontrol sağlayan soruşturmacı müdahale ve düşük seviyede müdahale stratejilerini; yöneticilerin (a) üzerlerindeki zaman baskısını yüksek düzeyde hissettiklerinde, (b) çatışan tarafların gelecekte birlikte çalışma ihtimali düşük olduğunda ve (c) çatışmanın sonucunun diğer çalışanlar ve örgüt üzerinde yüksek düzeyde etki etmesi beklendiğinde kullanmayı tercih ettiklerini tespit etmişlerdir.

2.2.2.3. Motivasyonel Strateji

İtici güç sağlama stratejisi (Sheppard, 1983), motivasyonel strateji olarak da adlandırılmaktadır (Karambayya ve Brett, 1989; Kozan vd., 2014). Motivasyonel

strateji; çatışmanın çözüme kavuşturulmasını teşvik etmek amacıyla üçüncü taraf olan yöneticilerin ödül ve ceza yöntemlerini uygulamak için örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan otoritelerini kullanmalarıdır (Sheppard, 1983, 1984). Bu stratejide çatışmaya üçüncü taraf olarak müdahale eden yöneticiler, çatışmayı bizzat kendisi çözümlememekte ancak çatışan tarafların çatışmayı çözüme kavuşturmalarının her iki taraf için de daha iyi sonuçlar (ve çözümlememeleri halinde ise her iki taraf için daha kötü sonuçlar) doğuracağına dair çatışan taraflarda bir algı yaratmaktadırlar (Goldman vd., 2008). Motivasyonel stratejide; üçüncü taraf pozisyonunda olan yönetici, öncelikle çatışan tarafları dinleyerek çatışma ile ilgili konuyu anlamaya çalışmakta ve ardından çatışmanın taraflarca hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmasını istemektedir (Sheppard, 1983). Bu stratejiyi Shapiro ve Rozen (1994) teşvikler sunma stratejisi olarak isimlendirmişler ve çatışan tarafları çatışmaya konu olan problemi üçüncü tarafın desteği olmaksızın çözüme kavuşturmaları yönünde üçüncü taraflarca ödül veya tehditler kullanması suretiyle motive edilmesi olarak tanımlamışlardır.

Üçüncü tarafların motivasyonel stratejiyi kullanmaları, çatışan taraflara tehditlerde bulunma (olumsuz) ya da teşvikler sunma (olumlu) şeklinde olabilmektedir (Sheppard, 1983). Sheppard (1983), yönetici ile birlikte bir öğlen yemeği yenmesi gibi olumlu teşviklerin de bu strateji kapsamında kullanılabileceğini belirtmektedir. Motivasyonel stratejiyi uygulayan yöneticiler; tehdit ve teşvikler kullanarak çatışmanın çatışan taraflarca çözüme kavuşturulmaması durumunda muhtemel çıktıların neler olabileceğini ortaya koyar ve zamanında çözüme ulaşılması hususunda çatışan taraflara baskı uygular (Karambayya ve Brett, 1989). Motivasyonel stratejide; yönetici, ya açık bir şekilde çatışan tarafları çatışmayı çözüme kavuşturmaları yönünde tehdit eder (Sheppard, 1983) ya da yönetici tarafından ortaya konulan belirgin bir tehdit olmamasına rağmen taraflar çatışmayı çözüme kavuşturmadıkları takdirde yöneticinin kendileri hakkında bir şekilde tedbir alacağına dair kuvvetli belirtiler mevcuttur (Lewicki ve Sheppard, 1985). Kozan ve arkadaşlarının (2014) etki modelinde motivasyonel strateji, doğrudan ödül ve cezaya dayandığından dolayı çatışan taraflar üzerinde en yüksek seviyede etki sağlayan ve karara katılımın en az düzeyde olduğu bir stratejidir.

Yöneticilerin hiyerarşik ilişkilerden kaynaklanan otoritesi, yöneticilerin çatışan tarafları çatışmayı çözüme kavuşturma yönünde teşvik etmede çatışan taraflar üzerinde kullandıkları ödül gücü ile zorlayıcı gücün kaynağıdır (Karambayya ve Brett, 1989). Lewicki ve Sheppard (1985) bu stratejiyi; bir yöneticinin, yeni bir malzemenin paylaşılması hususunda çatışma yaşamakta olan taraflara, bu konuda karara varamamaları durumunda bu yeni malzemeyi başka bir çalışma grubuna vereceğini

söylemesine benzetmektedir. İtici güç sağlama stratejisinin en önemli dezavantajı; yöneticiyi memnun etmek amacıyla çatışmaların gerçek manada çözüme kavuşturulamamış olması ve hatta çatışmanın devam etme olasılığının mevcut olmasıdır (Sheppard, 1983).

2.2.2.4. Eğitici Strateji (Educative/Educational Strategy)

Çin ve Kore gibi daha çok toplulukçu kültürlerde uygulandığı tespit edilen, arabuluculuğun daha fazla müdahaleci/girişken hali olarak nitelendirilen ve genel olarak toplumdaki ahengin (harmony) yeniden tesisini/devamlılığını amaçlayan üçüncü taraf müdahale stratejisi, eğitici strateji olarak adlandırılmıştır (Kozan, 1997; Kozan ve Ergin, 1999; Kozan vd., 2007; Kozan vd., 2014; Wall, 1993; Wall ve Blum, 1991). Arabuluculuk ile kıyaslandığında; eğitici strateji daha sert bir yapıya sahip olup ayıplama ve saygınlığını korumayı (yüzü eskitmeme; face-saving) vurgulayan sosyal normlar aracılığıyla çatışan taraflar üzerinde baskı kuran bir stratejidir (Kozan vd., 2014). Eğitici strateji; çatışan tarafların eleştirilmesi, onların nasıl davranması gerektiğine yönelik tavsiyeler verilmesi ve çatışan taraflarca verilecek tavizler ile ilgili olarak onlarla konuşulması gibi hareket tarzlarını içermektedir (Wall ve Blum, 1991). Kozan ve arkadaşlarının (2014) etki modelinde; eğitici stratejide, çatışan taraflar çözüme yüksek düzeyde katılmakta ve üçüncü taraflar çatışan taraflara orta seviyede etkide bulunmaktadır.

Eğitici stratejide çatışmanın mevcudiyetini öğrenen üçüncü taraf, davet edilsin ya da edilmesin çatışma ile ilgili bilgi toplamaya başlamakta ve çatışan taraflara yönelik bir ikna ve eğitim faaliyetine girişmektedir (Wall ve Blum, 1991). Eğitici stratejiyi uygulayan üçüncü taraflar; çatışan tarafları, çatışmaya yönelik olarak nasıl düşünceleri ve davranmaları gerektiği hususunda eleştirilerde, tavsiyelerde ve iknalarda bulunurlar ve onları bu yönde eğitirler (Wall, 1993; Wall ve Blum, 1991). Üçüncü taraflar, çatışma yaşayan tarafların vermeleri gereken tavizler hakkında onlarla fikir alışverişinde bulunurlar ve bir tarafın çatışma konusuna bakış açısını diğer tarafa aktarırlar (Wall ve Blum, 1991). Eğitici stratejinin uygulanması kapsamında çatışma yaşayan taraflara; birbirlerine karşı tolerans, bağışlama ve empati sergilemeleri; birbirlerinin duygularını düşünceleri, içinde bulundukları toplumdaki ahenge değer vermeleri ve diğer kişilerin kendilerine duydukları saygıyı ve kendilerinin itibarlarını zedelememeleri yönünde telkinlerde bulunurlar (Wall, 1993; Wall ve Blum, 1991).

2.2.2.5. Yeniden Yapılandırma (Restructuring)

Kolb (1986) tarafından ortaya atılan yeniden yapılandırma stratejisi; çatışmayı çözüme kavuşturmak amacıyla yöneticilerin hiyerarşiden kaynaklanan otoritelerini kullanarak çatışma yaşayan tarafların ast ve üstlerini değiştirmek suretiyle örgütü yeniden yapılandırmalarıdır (Karambayya ve Brett, 1989). Kozan ve arkadaşlarının (2014) etki modelinde; yeniden yapılandırma stratejisi, üçüncü taraf tarafından uygulanan etkinin nispeten yüksek olduğu ancak çatışan taraflarca çözümün üretilmesi sürecine katılımın düşük olduğu bir stratejidir. Yeniden yapılandırma stratejisini uygulayan üçüncü taraflar; çatışmaların çözümünü kolaylaştırmak maksadıyla örgütsel yapıyı, görevlerin tahsisini (Kozan ve İlter, 1994) ve koordinasyon mekanizmalarını (Kozan vd., 2007) değiştirirler.

2.2.2.6. Uzak Durma (Distancing)

Uzak durma stratejisi; müdahale etmeme (laissez-faire) (Kozan ve İlter, 1994), uzak durma (avoidance) (Kolb ve Glidden, 1986), görmezden gelme (overlooking) (Shapiro ve Rozen, 1994) gibi farklı biçimlerde isimlendirilmektedir. Uzak durma stratejisi; yöneticilerin çatışmalara müdahil olmayıp çatışan tarafları kendi kendilerine bırakmalarıdır (Kozan ve İlter, 1994). Shapiro ve Rozen (1994) görmezden gelme stratejisini; çatışmaya konu olan problemi umursamadan çatışan tarafların problemi çözüme kavuşturmalarını ümit ederek beklemek olarak tanımlamışlardır. Kozan ve arkadaşlarının (2014) etki modelinde; uzak durma stratejisi, çatışan taraflar üzerinde en düşük seviyede etkinin uygulandığı ve çatışmaya çözümün üretilmesi sürecine katılımının en düşük düzeyde olduğu stratejidir.

2.2.3. Hibrid Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri

Hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri, üçüncü tarafların çatışmaya müdahale kapsamında tek bir müdahale stratejisi yerine iki stratejiyi birbiri ardına kullanmaları suretiyle şekillenen stratejilerdir. Örneğin, arabuluculuk stratejisinin ardından hakemlik stratejisinin kullanılması hareket tarzı arabuluculuk-hakemlik (arbitration-mediation [med-arb]) olarak adlandırılmaktadır (Ross ve Conlon, 2000). Bu çalışma kapsamında ele alınan altı temel üçüncü taraf müdahale stratejisi olan arabuluculuk, hakemlik, motivasyonel strateji, yeniden yapılandırma, eğitici strateji ve uzak durma stratejilerinin hibrid olarak kullanılması neticesinde oluşabilecek muhtemel ikili kombinasyonlar kombinasyon formülünün sunulduğu Eş. 2.1'den istifade edilerek 15 adet olarak belirlenmiş ve oluşturulan kombinasyonlar Çizelge-2'de sunulmuştur.

$$C(n,r)=n!/[(n-r)!*r!]$$

(2.1)

Çizelge-2: Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonları*

1	Arabuluculuk-Hakemlik
2	Arabuluculuk-Eğitici
3	Arabuluculuk-Motivasyonel
4	Arabuluculuk-Yeniden yapılandırma
5	Arabuluculuk-Uzak durma
6	Hakemlik-Motivasyonel
7	Hakemlik-Eğitici
8	Hakemlik-Yeniden yapılandırma
9	Hakemlik-Uzak durma
10	Motivasyonel-Eğitici
11	Motivasyonel-Yeniden yapılandırma
12	Motivasyonel-Uzak durma
13	Eğitici-Yeniden yapılandırma
14	Eğitici-Uzak durma
15	Yeniden Yapılandırma-Uzak durma

* İkili stratejilerin ifade edildiği şekildeki öncelik sırası önemli değildir. Örneğin ilk sıradaki arabuluculuk-hakemlik stratejisi aynı zamanda hakemlik-arabuluculuk stratejisi olarak da düşünülebilir.

Üçüncü taraf müdahale stratejileri ile ilgili yazın incelendiğinde, hibrid müdahale stratejileri kapsamında kuramsal çalışmaların ve görgül araştırmaların arabuluculuk-hakemlik ve hakemlik-arabuluculuk stratejileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Arabuluculuk-hakemlik (arabuluculuğu takip eden hakemlik; med-arb) stratejisinde; arabuluculuk aşaması sonuç vermez ise üçüncü tarafın çatışan taraflara bağlayıcı bir çözüm empoze etmesi ile sonuçlanan hakemlik aşamasına geçilmektedir (Conlon vd., 2007). Arabuluculuk-hakemlik stratejisi, daha az zaman gerektirmekte, daha az maliyetli olmakta ve çatışan taraflarını adalet algıları ile kararlara uyma davranışlarını artırmaktadır (Ross ve Conlon, 2000).

Hakemlik-arabuluculuk (hakemliği takip eden arabuluculuk; arb-med) stratejisinde üçüncü tarafın çatışmanın çözümüne yönelik kendi kararını vermesinin ardından karar taraflara açıklanmadan bir zarfa koyularak arabuluculuk safhasına geçilmekte, belirlenen süre zarfında arabuluculuk aşamasında çözüm üretilemez ise zarfa konulmuş olan karar uygulanmaktadır (Ross ve Conlon, 2000). Hakemlik-arabuluculuk

stratejisi, çatışan tarafların ilk aşamada beklentilerini azaltarak onları daha fazla işbirlikçi davranışlara yönlendirmektedir (Ross ve Conlon, 2000). Conlon ve ark. (2002) yaptıkları çalışmada; hakemlik-arabuluculuk stratejisi uygulandığında sıklıkla arabuluculuk aşamasında çatışmaların çözüme kavuşturulduğunu ve arabuluculuk-hakemlik stratejisine göre daha fazla müşterek fayda sağlayan çözümlere ulaşıldığını tespit etmişlerdir.

Üçüncü taraf müdahale stratejileri ile ilgili yazında; hibrid müdahale stratejileri kapsamında yukarıda belirtilen hakemlik-arabuluculuk ve arabuluculuk-hakemlik gibi hibrid stratejilerin üçüncü taraflarca kullanıldığı belirtilmektedir (Conlon vd., 2007; Ross ve Conlon, 2000). Bilindiği kadarıyla; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile ilgili olarak geliştirilmiş bir ölçüm aracı mevcut olmadığından henüz bu kapsamda tarama (survey) tipi görgül bir araştırma yapılmamıştır. Yine aynı nedenle hibrid müdahale stratejileri ile ilgili görgül araştırmalar deneysel tasarımlar (experimental design) şeklinde yapılmıştır (örneğin, Conlon vd., 2007). Mevcut kısıtlar dâhilinde; iki farklı stratejinin birlikte kullanılmasının etkilerini ortaya koymak amacıyla, bu çalışmada; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri, tekil olan üçüncü taraf müdahale stratejilerinin Çizelge-2'deki ikili kombinasyonlarının birbirleri ile çarpımı ile elde edilen etkileşimsel etkileri (interactional effect) elde edilerek işletimselleştirilmiştir. Bu nedenle Çizelge-2'deki hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin (tekil stratejilerin ikili kombinasyonlarının) ifade edilışinde bir farklılık olmadığına belirtilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile; bu araştırma kapsamında arabuluculuk-hakemlik ve hakemlik-arabuluculuk olarak adlandırılan stratejiler arasında bir farklılık ve uygulama sırası ifadesi yer almamakta; hibrid stratejiden kasıt olarak bu iki stratejinin birlikte kullanılmakta olduğundan bahsedilmektedir. Bu çalışmada ikili kombinasyonlara yönelik isimlendirmeler Çizelge-2'de belirtildiği şekilde yapılmış ve kullanılmıştır.

2.2.4. Kültürel Faktörlerin Üçüncü Taraf müdahale stratejileri Üzerine Etkisi

Türkiye, Hofstede'nin (1984) kültürel değerler sınıflamasında; toplulukçuluk, dişillik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile güç mesafesi yüksek bir ülke olarak değerlendirilmektedir. Toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma özellikleri yüksek olan kültürler; çatışan tarafların doğrudan karşı karşıya gelmek suretiyle çatışmaları yüz yüze çözümlmekten kaçınmalarına ve sonuç olarak çatışma yönetiminde üçüncü taraflara daha fazla ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır (Kozan ve İter, 1994). Diğer toplulukçu kültürlerde olduğu gibi; çatışan tarafların karşılıklı olarak açık bir şekilde kendi çıkarlarını pazarlık konusu yapmalarının kendileri açısından zor olmasından dolayı (Kozan ve İter, 1994) Türkiye'de çatışma yönetiminde üçüncü taraf olarak

yöneticilerin oynadığı rol önemlidir (Kozan vd., 2014). Yüksek toplulukçuluk ve düşük erilliğin bir arada olması; iş ortamında pürüzsüz, uyumlu ve ahenkli ilişkiler olması yönünde ihtiyaçlar doğurmakta (Kozan vd., 2007), yöneticiler de işyerinde ahenge verilen önem dolayısıyla çatışmalara müdahale etmek durumunda kalmaktadırlar (Kozan vd., 2014).

Çatışma yönetiminde üçüncü tarafların uyguladıkları müdahale stratejileri kadar çatışan tarafların birbirlerine karşı uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri de önem taşımaktadır. Çatışma yönetimi stratejileri çatışmanın gidişatını ve sonuçlarını önemli derecede etkilemekte ve şekillendirmektedir. Aşağıda çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin bilgiler sunulmuş ve üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilere yönelik olarak araştırma sorusu geliştirilmiştir.

2.3 ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

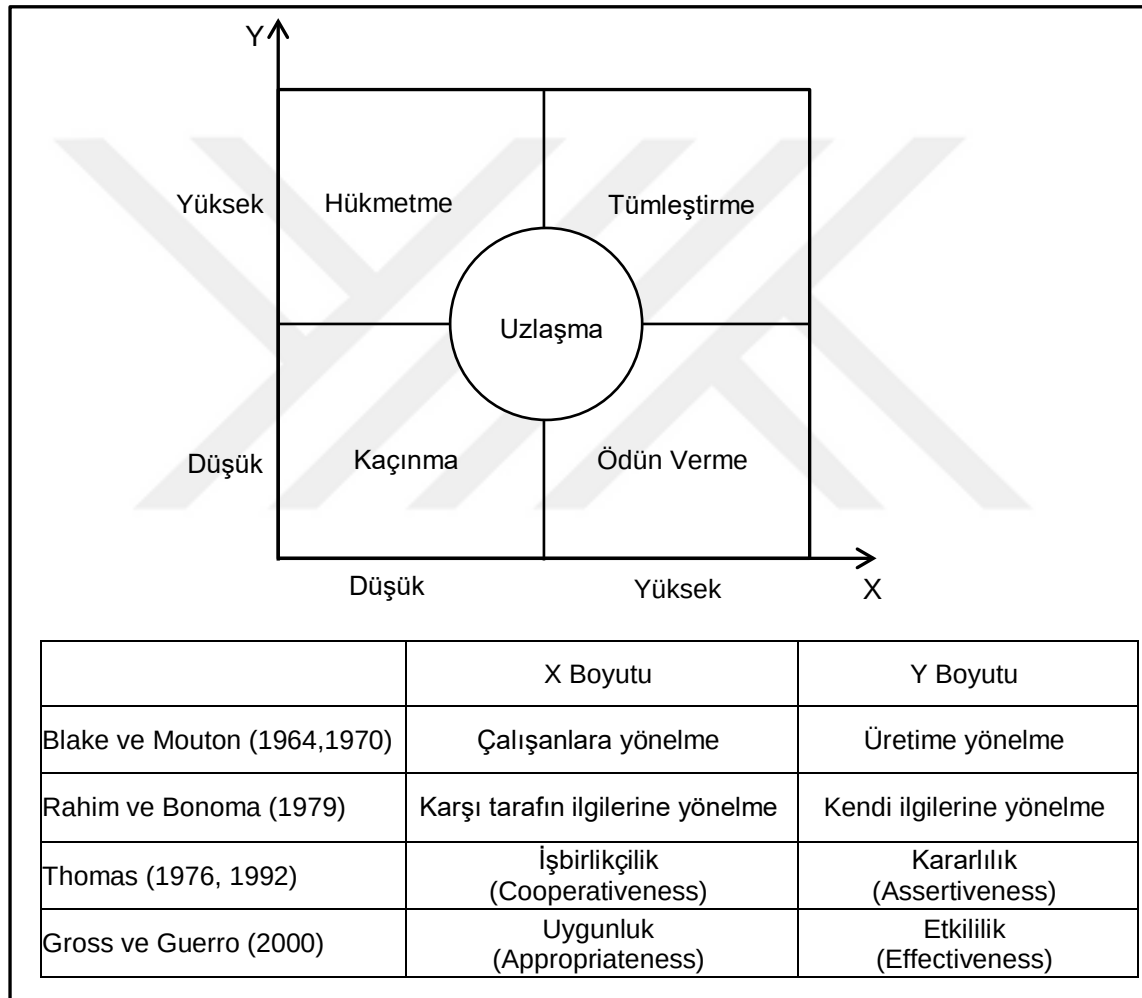
Çatışma içinde olan tarafların karşılıklı olarak uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri yazında farklı açılardan ele alınmıştır. Blake ve Mouton'un (1964) çalışmasından yola çıkılarak oluşturulmuş olan "ikili-ilgi modeli (dual-concern model)"; çatışan tarafların, iki öncelikli ilgiye yönelmelerinin farklı ikili kombinasyonlarından oluşan seçenekler arasından seçim yapması varsayımına dayanmaktadır (Ma, Erkuş ve Tabak, 2010). Buradan hareketle çatışma yönetimi; kendi ilgilerine düşük veya yüksek düzeyde yönelmenin karşı tarafın ilgilerine düşük veya yüksek düzeyde yönelme ile kombinasyonunun bir fonksiyonudur (De Dreu , Van Dierendonck ve Dijkstra, 2004)

Çatışma yönetimi stratejileri olarak (bknz. Şekil-1); çatışan tarafların "kendi ilgilerine yönelme" ve "diğer tarafın ilgilerine yönelme" adı altında iki boyutta farklılaşmalarına (düşük veya yüksek) göre uygulayabilecekleri beş farklı hareket tarzı mevcut olup aşağıda sıralanmıştır (Blake ve Mouton, 1964, 1970; Rahim ve Bonoma, 1979).

- Kaçınma (Hem kendi ilgilerine ve hem de karşı tarafın ilgilerine düşük seviyede yönelme)
- Hükmetme/rekabet etme/baskın olma (Kendi ilgilerine yüksek seviyede yönelme, karşı tarafın ilgilerine düşük seviyede yönelme)
- Ödün verme/boyun eğme (Kendi ilgilerine düşük seviyede yönelme, karşı tarafın ilgilerine yüksek seviyede yönelme)
- Uzlaşma (Hem kendi ilgilerine ve hem de karşı tarafın ilgilerine orta seviyede yönelme)

- Tümlleştirme/işbirliği yapma/bütünleşme (Hem kendi ilgilerine ve hem de karşı tarafın ilgilerine yüksek seviyede yönelme).

Thomas (1976 ve 1992) “kendi ilgilerine yönelme” ve “diğer tarafın ilgilerine yönelme” boyutlarını “kararlılık (assertiveness)” ve “işbirlikçilik (cooperativeness)” adı altında, Gross ve Guerro (2000) ise “uygunluk (appropriateness)” ve “etkililik (effectiveness)” adı altında ele almışlardır. Çatışma yönetimi ile ilgili değişik sınıflandırmalar Şekil-1’de sunulmuştur.



Şekil-1: Çatışma yönetimi stratejilerine farklı bakış açıları.

2.3.1. Kaçınma

Kaçınma; vazgeçme, geri çekilme, sorumluluktan kaçma durumları ile ilişkilendirilmektedir (Rahim vd., 2002). Kaçınma stratejisi uygulayan taraf; hem kendi ilgilerini hem de karşı tarafın ilgilerini tatmin etmede başarısız olmaktadır (Rahim, 2002). Kaçınma; pasif bir duruşu, çatışma konusunun önemini düşük gösterme

çabalarını ve çatışma konusunu düşünmeyi bastırma girişimlerini içermektedir (De Dreu vd., 2004). Kaçınma stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller Çizelge-3'de sıralanmıştır.

Çizelge-3: Kaçınma stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.

	Uygun Olduğu Haller	Uygun Olmadığı Haller
Durumsal Açıdan (Rahim, 2002; Rahim ve Bonoma, 1979; Thomas, 1977)	• Çatışma konusunun önemsiz olması ya da daha önemli konuların ortaya çıkması • Diğer taraf ile zıt düşmenin veya karşı karşıya gelmenin potansiyel işlevsel olmayan etkilerinin çatışmanın çözümünden elde edilecek faydalardan daha ağır basması • Yatışma periyoduna ihtiyaç duyulması • Çatışan tarafın kendi ihtiyaçlarını tatmin etme şansının olmadığını algılaması • Bilgi elde etmenin derhal karar vermeden dahi iyi olması	• Çatışma konusunun çatışan taraf için önemli olması • Bir karara ulaşmanın çatışan tarafın sorumluluğunda olması • Çatışan tarafların ertelemeye razı olmaması ve konunun çözülmesine gerekli olması • Acil dikkat gerekli olması
Etik Açıdan (Rahim, Garrett ve Buntzman, 1992)	• Geçici olarak, diğer konuların daha fazla ahlaki dikkat gerektirmesi	• Motivasyonun; ahlaki olarak doğru ancak kişisel olarak üzücü süreçlerden kaçınmak olması

2.3.2. Ödün Verme

Ödün verme; karşı tarafın ilgilerini tatmin etmek maksadıyla müştereklikleri vurgulama ve farklılıkları önemsememe ile ilişkilendirilmektedir (Rahim vd., 2002). Ödün veren taraf; diğer tarafın ilgilerini tatmin etmek maksadıyla kendi ilgilerini ihmal etmektedir (Rahim, 2002). Bu strateji uyumlu olma olarak da adlandırmakta (Thomas, 1992) ve çatışan taraflardan birinin bir kaybet-kazan çözümü bularak kendi ilgilerinin feda etmek pahasına diğer tarafın ilgilerini tatmin etmesi olarak karakterize edilmektedir (Thomas, Thomas ve Schaubhut 2008). Ödün verme; tek taraflı imtiyazları, karşılıksız/koşulsuz taahhütleri ve yardım etme tekliflerini içermektedir (De Dreu vd., 2004). Ödün verme stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller aşağıdaki Çizelge-4'de sıralanmıştır.

Çizelge-4:Ödün verme stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.

	Uygun Olduğu Haller	Uygun Olmadığı Haller
Durumsal Açıdan (Rahim, 2002; Rahim ve Bonoma, 1979; Thomas, 1977)	• Çatışan tarafın kendisinin yanlış olduğuna inanması • Çatışma konusunun diğer taraf için daha önemli olması • Çatışan tarafın, diğer taraftan gelecekte başka bir taviz alması karşılığında bir şeyden vazgeçmeye hazır olması • Çatışan tarafın zayıf bir pozisyonda olması • İlişkinin sürdürülmesinin daha önemli olması • Ahenk ve istikrarın önemli olması	• Çatışma konusunun çatışan taraf için önemli olması • Çatışan tarafın kendisinin haklı olduğuna inanması • Diğer tarafın yanlış olması ya da etik olmaması
Etik Açıdan (Rahim vd., 1992)	• Çatışan tarafın, sağlıklı bir örgütte ast pozisyonunda olması • Ne yapılacağına yönelik olarak daha iyi bilgiye sahip bir astın mevcut olması	• Astların kendi ihtiyaçlarını önemsememesi • Üstlerin kararlarının örgüt yararına olmaması • Astların ihtiyaç duyulan uzmanlığa sahip olması

2.3.3. Hükmetme

Hükmetme; kazan-kaybet yaklaşımı (Thomas vd., 2008) ya da kişinin kendi görüşünü karşı tarafa kabul ettirmek için zorlaması (Rahim vd., 2002) ile ilişkilendirilmektedir. Hükmeden yani baskın olan taraf hedefine ulaşabilmek maksadıyla elinden geleni yapmakta ve karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelmektedir (Rahim, 2002; Rahim ve Bonoma, 1979). Thomas (1992) bu stratejiyi kendi sınıflandırmasında rekabet etme olarak adlandırmaktadır. Hükmetme; tehdit ve blöfleri, ikna etmeye yönelik tartışmaları ve hiyerarşik konuma dayalı bağlılıkları içermektedir (De Dreu vd., 2004). Hükmetme stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller Çizelge -5'de sıralanmıştır.

Çizelge-5: Hükmetme stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.

	Uygun Olduğu Haller	Uygun Olmadığı Haller
Durumsal Açıdan (Rahim, 2002; Thomas, 1977)	• Çatışma konusunun önemsiz olması • Hızlı bir karara ihtiyaç duyulması (örneğin; acil durumlar) • Popüler olmayan bir hareket tarzının (örneğin; maliyet düşürme, disiplin) icra ediliyor olması • İddialı astlarla baş edilmesi gerekiyorsa • Diğer tarafın ulaşabileceği istenmeyen bir hareket tarzının çatışan tarafa maliyetli olması • Astların teknik karar vermede tecrübe sahibi olmaması • Çatışma konusunun çatışan taraf için önemli olması	• Çatışma konusunun karmaşık olması • Çatışma konusunun çatışan taraf için önemli olmaması • Çatışan tarafların eşit seviyede güç sahibi olması • Kararın hızlı bir şekilde alınmak zorunda olmaması • Astların yüksek derecede yetkinliğe sahip olması
Etik Açıdan (Rahim vd., 1992)	• Kararın örgüt yararına olması • Üstlerin örgütün ilgileri ile birlikte astların ilgilerini de dikkate alması	• Diğerlerinin istismar edilmesi

2.3.4. Uzlaşma

Uzlaşma; çatışan tarafların hem karşı tarafın hem de kendisinin ilgilerine yönelerek ve karşılıklı fedakarlık yaparak her iki taraf için de kabul edilebilir bir karara ulaşması (Rahim vd., 2002) ve her iki tarafın ilgilerini tatmin edecek bir orta yol çözümün bulunmasıdır (Thomas vd., 2008). Uzlaşmada her iki tarafın ilgilerini tamamen tatmin edecek bir sonuca ulaşılmaz (Thomas, 1992). Uzlaşma stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller Çizelge-6'da sıralanmıştır.

2.3.5. Tümleştirme

Tümleştirme; her iki taraf için etkili ve kabul edilebilir çözümlere ulaşabilmek için açıklık, öncelikler ve tercihlerin ortaya konmasını, önemli ve önemli olmayan konular ile ilgili takasların yapılmasını, bilginin karşılıklı mübadelesi ve farklılıkların incelenmesini içermekte olup tarafları yaratıcı çözümlere götüren “problem çözme” ile ilişkilendirilmektedir (Rahim vd., 2002; De Dreu vd., 2004). Thomas (1992) bu stratejiyi işbirliği yapma olarak adlandırmaktadır. İşbirliği stratejisi; her iki tarafın ilgilerini tamamen tatmin edecek bir kazan-kazan çözümü bulunması girişimidir (Thomas vd., 2008). Tümleştirme stratejisi diğer çatışma yönetimi stratejileri ile karşılaştırıldığında daha etkili bir çatışma yönetimi stratejisidir (Gross ve Guerro, 2000). Tümleştirme

stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller Çizelge-7’de sıralanmıştır.

Çizelge-6: Uzlaşma stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.

	Uygun Olduğu Haller	Uygun Olmadığı Haller
Durumsal Açıdan (Rahim, 2002; Thomas, 1977)	• Çatışan tarafların hedeflerinin aynı anda birden karşılanamaması • Çatışan tarafların eşit seviyede güce sahip olması • Mutabakata ulaşılamaması • Tümlleştirme ve hükmetme stratejilerinin başarılı olmaması • Karmaşık bir problem için geçici bir çözüme ihtiyaç duyulması	• Çatışan taraflardan birinin daha güçlü olması • Problemin problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık olması
Etik Açıdan (Rahim vd., 1992)	• Çatışa tarafın zayıf olan taraf olması • Uzun süren çatışmadan sakınmanın gerekli olması	• Çatışan tarafın prensipte doğru olması • Çatışan tarafın yanlış olması • Düşünsel türden uzlaşma olması

Çizelge-7: Tümlleştirme stratejisinin durumsal ve etik açıdan uygun olduğu ve uygun olmadığı haller.

	Uygun Olduğu Haller	Uygun Olmadığı Haller
Durumsal Açıdan (Rahim, 2002; Thomas, 1977)	• Karmaşık konuların mevcut olması • Daha iyi çözümlere ulaşabilmek için fikirlerin sentezine ihtiyaç duyulması • Çözümün başarılı bir şekilde icrası için diğer tarafların da bağlılığına ihtiyaç duyulması • Problem çözme için yeterli zamanın mevcut olması • Bir tarafın tek başına problemi çözemiyor olması • İki tarafın sahip olduğu farklı kaynaklara onların genel problemlerini çözmede ihtiyaç duyulması	• Görev ya da problemin basit olması • Kararın derhal gerekli olması • Diğer tarafların çıktı ile ilgilenmiyor olması • Diğer tarafların problem çözme becerisine sahip olmaması
Etik Açıdan (Rahim vd., 1992)	Genel olarak uygundur	Yoktur

2.3.6. Çatışma Yönetiminde Taktik Niyetler

Çatışma yönetimi stratejileri; bütünleştirici (integrative) ve dağıtıcı (distributive) olmak üzere iki taktik boyuta indirgenmektedir. Bütünleştirici boyut (pazarlık etme boyutu), bir tarafın hem kendi ve hem de diğer tarafın ilgilerine yönelmesini temsil etmekte iken; dağıtıcı boyut (problem çözme boyutu) ise ya kendisinin ya da diğer tarafın ilgilerine yönelmesini temsil etmekte ve Eş. 2.2 ile Eş. 2.3'de olduğu gibi formülize edilmektedir (Rahim, 2011).

$$\text{Bütünleştirici (Pazarlık Etme) Boyut} = \text{Tümleştirme} - \text{Kaçınma} \quad (2.2)$$

$$\text{Dağıtıcı (Problem Çözme) Boyut} = \text{Hükmetme} - \text{Ödün Verme} \quad (2.3)$$

Problem çözme boyutu stratejik çatışmaları yönetmede uygun iken pazarlık etme boyutu ise taktik seviyede ve rutin-günlük çatışmaların çözümünde uygundur (Rahim, 2002).

2.3.7. Çatışma Yönetiminde Hibrid Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri ile Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi

Yöneticilerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafları belirli çatışma yönetimi stratejilerine yöneltmektedir. Karambayya ve Brett (1989) 69 işletme yüksek lisans öğrencisi üzerinde yaptığı çalışmada; yöneticilerin uyguladıkları üçüncü taraf rolleri ile çatışan tarafların yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve üçüncü tarafların arabuluculuk rolü oynamaları halinde tarafların taviz verme davranışlarının arttığını, diğer yandan üçüncü tarafların motivasyonel rol oynamaları halinde ise tarafların taviz verme davranışlarının azaldığını tespit etmişlerdir. Kozan ve İlter (1994) yaptıkları çalışmada; Türk yöneticilerin genellikle arabulucu ve kolaylaştırıcı müdahale stratejilerini izlemeyi tercih ettiklerini ve çatışmaların çözüme kavuşturulmasında çatışan taraflara söz hakkı veren bu stratejilerin çatışan tarafları işbirliği ve uzlaşma yaklaşımlarını tercih etmeleri suretiyle daha olumlu sonuçlara yönelttiğini tespit etmişlerdir. Diğer yandan, aynı çalışmada, yöneticilerin süreç ve karar üzerinde kontrol sahibi oldukları ve ödül-ceza yöntemiyle çatışan tarafları bir çözüme zorladıkları bir üçüncü taraf müdahale stratejisi olan motivasyonel müdahale stratejisini seçmeleri halinde, çatışan tarafların işbirliği ve uzlaşmadan uzaklaşarak daha çok rekabetçi tavırlar sergiledikleri belirlenmiştir.

Tekil olarak kullanılan üçüncü taraf müdahale stratejilerinde olduğu gibi liderler tarafından uygulanacak olan hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin de çatışan tarafları belirli çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya yöneltebileceği ifade edilebilir. Ancak tekil stratejiler olan arabuluculuk, hakemlik, eğitici, motivasyonel, yeniden

yapılandırma ve uzak durma stratejilerinin ikili olarak kombinasyonlarından oluşan 15 farklı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisinin çatışan tarafları belirgin olarak hangi çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya yönelteceğinin belirlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Araştırma Sorusu 1: *Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

Yöneticilerin/liderlerin çatışmalara müdahale kapsamında uyguladıkları hareket tarzlarının çatışan taraflar üzerindeki muhtemel etkilerine ilave olarak çatışmanın yoğunluk düzeyi (çatışmanın tırmanması) gibi faktörlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği değerlendirilmektedir. Çatışmanın tırmanması olgusunun çatışmalara nasıl şekil verdiğini ve çatışan tarafları hangi davranışlara yönelttiğini açıklamak amacıyla aşağıda çatışmanın tırmanması kapsamında bilgiler sunulmuş ve çatışmanın tırmanmasının üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların stratejileri arasındaki ilişkiler üzerinde ne gibi bir etki yaratacağına dair bir araştırma sorusu oluşturulmuştur.

2.4 ÇATIŞMANIN TIRMANMASI

2.4.1 Tanım ve Genel Hususlar

Çatışma sürecinde, çatışmanın şiddeti ile ilgili olarak bir düşüşten ziyade yükselme yaşanması ihtimali daha yüksektir (De Dreu, Nauta ve Vliert, 1995). Çatışan taraflar; çatışma konusu ve çatışma yaşanan karşı taraf hakkında hatalı varsayımlar yapma (tarafların çıkarlarının birbirlerine uyuşmadığı, çatışmanın doğası gereği bir kazan-kaybet olgusu olduğu, vb.) eğilimindedirler ve bu eğilim çatışmaların tırmanmasına hizmet etmektedir (Nugent, 2002). Özellikle rekabet ortamında yaşanan çatışmalar tırmanmaya ve farklı alanlara sıçramaya meyillidirler (Kempf, 2002).

Çatışmanın tırmanması; çatışmada yoğunluk (intensity) düzeyinin artması ve çatışmanın daha kötüye gitme sürecidir (Pinkley, Brittain, Neale ve Northcraft, 1995; Thomas, 1992; Wall ve Callister, 1995). Çatışmanın tırmanması; çatışma yaşanan konuların büyüklük ve miktarında artış, artan rekabet ve düşmanlık, aşırı uçlara yaklaşan hedefler peşine düşme, giderek artan düzeyde zorlayıcı taktikler kullanma, karşı tarafa duyulan güvende azalma ve kendine taraftar bulmaya çalışma gibi zaman içinde değişen yaklaşımlar ile karakterize edilmektedir (Thomas, 1992). Çatışmanın

tırmanması, daha az yoğun ve karmaşık durumlardan daha yoğun ve artarak karmaşıklaşan durumlara ilerleyen bir süreç olup olumsuz yönde algı, tutum ve davranışları teşvik ederek yeni bir çatışma vakasının doğmasına neden olur (Glasl, 1982). Çatışmanın tırmanması; bir olayın negatif duygu ve düşüncelere neden olduğu, bu negatif duygu ve düşüncelerin ise saldırgan davranışlara dönüştüğü ve devamında da çatışmaya yönelik yeni bir davranış döngüsü başlattığı döngüsel veya sarmal bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fisher, 1990; Pondy, 1967; Rubin, Pruitt ve Kim, 1994; Thomas, 1976; van de Vliert, 1984). Bu döngü çatışan taraflardan birinin saldırgan olarak nitelendirilmesi durumunda saldıran-savunan (aggressor-defender) model olarak da adlandırılmaktadır (Wall ve Callister, 1995). Böylelikle, çatışmanın tırmanması, kendi enerjisini kendisi üreten ve kendi kendine ivme kazanan bir olgu olarak, durdurulması şiddetinin artırılmasından çok daha zor olan bir süreç haline dönüşmektedir (Glasl, 1982).

Pruitt ve Rubin (1986) çatışma yoğunluğunun dört özelliğine işaret etmektedir. Bunlar; hafiften ağıra doğru ilerleyen çatışma taktikleri, sorunların çoğalması, çatışan tarafların dikkatini artan bir şekilde mücadeleye vermesi ve hedeflerin çatışmada kişisel ilerlemeden karşı tarafı cezalandırma yönünde yön değiştirmesi olarak sıralanmıştır.

2.4.2 Çatışmanın Tırmanmasının Nedenleri

Çatışan taraflardan birinin saldırgan taktikler kullanması ya da önceleri kullandığı saldırgan taktiklerden daha fazla saldırgan olan taktikler kullanması durumunda çatışmanın tırmanması olgusu oluşur (Pruitt, 2008). Daha saldırgan davranışların nedenleri olarak; bir kişinin sevmediği kişileri suçlamaya daha fazla meyilli olması, onların muğlak davranışlarını tehdit edici olarak yorumlanması, onlardan intikam almaya yönelik engel hissetmemesi ve onlara karşı düşük düzeyde empati hissetmesi gibi hususların olduğu belirtilmektedir (Friedman ve Currall, 2003). Bir rahatsızlık kaynağının süreklilik arz etmesi de tarafların saldırgan taktikler kullanmasına neden olmaktadır (Mikolic, Parker ve Pruitt, 1997; Pruitt, Parker ve Mikolic, 1997).

Bazı araştırmacılara göre; çatışmalar doğası gereği tırmanmaya meyilli olup herhangi bir neden olmaksızın çatışmaların yoğunluk düzeyleri zamanla artmaktadır (Deutsch, 1990). Durumsallık yaklaşımını kabullenen araştırmacılara göre ise çatışmanın tırmanmasının nedenleri mevcuttur (Ember ve Ember, 1994; Fisher, 1990; Morril ve Thomas, 1992; Pruitt ve Rubin, 1986). Çatışmaların tırmanmasına neden olan genel hususlar aşağıda sıralanmıştır (Wall ve Callister, 1995).

- Çatışan taraflar arasında kültürel farklılıklar,

- Çatışan taraflar arasındaki düşmanlığın bir geçmişinin olması,
- Çatışan tarafların çatışmanın muhtemel maliyetlerinin farkında olmaması veya maliyetler ile ilgilenmiyor olması,
- Çatışan taraflar arasında statü farklılıklarının belirgin olmaması,
- Tarafların sosyal uyum düzeyinin düşük olması,
- Taraflar arasındaki sosyal ilişki bağının düşük düzeyde olması,
- Tarafların kriz durumlarına yönelik tecrübe sahibi olmaması,
- Tarafların öz-benlik saygısının düşük düzeyde olması,
- Tarafların sahip oldukları güçten kaynaklanan bir avantajın mevcudiyeti,
- Belirsizlik,
- Çatışan tarafların birbirleriyle özdeşleşme düzeylerinin düşük olması,
- Çatışmadan kaçınmanın mümkün olmaması,
- Uzun ve incitici bir çıkmazın mevcudiyeti.

Çatışmaların tırmanmasına neden olan genel hususlara ilave olarak özel hususlar da mevcut olup bunlar aşağıda sıralanmıştır (Wall ve Callister, 1995).

- Çatışan taraflardan birinin çatışmayı tırmandırmaya veya kesin bir zafer elde etmeye yönelik bir hedefinin olması,
- Çatışan taraflardan birinin diğer tarafa zarar vermeye yönelik bir hedefinin olması,
- Çatışmanın tırmanmasının yüksek bir getirisi olacağına yönelik bir algının mevcut olması,
- Çatışmanın tırmanmasının değişim için bir kaldıraç görevi göreceği yönünde bir algının mevcut olması,
- Yanılgılar,
- Tarafların saygınlıklarını koruma ihtiyacı.

Friedman ve Currall (2003) ise çatışmanın tırmanmasını tetikleyen hususları dört ana başlık altında toplamıştır. Bunlar;

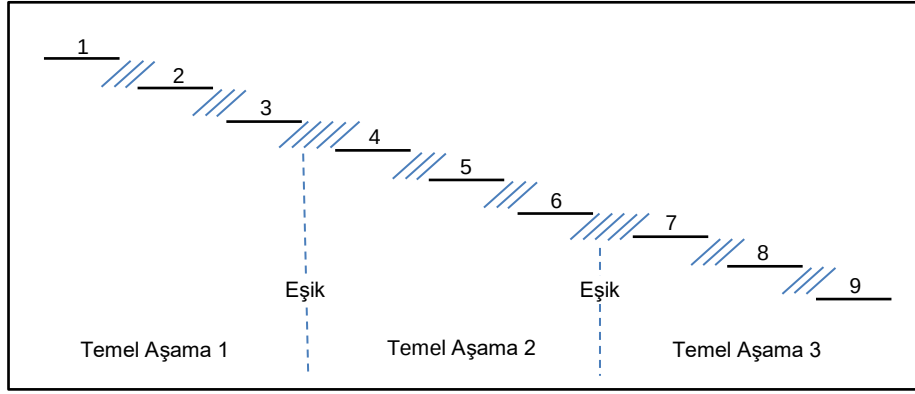
- Saldırgan taktiklerin kullanılması,
- Karşı tarafa bakış açısında değişiklik oluşması,
- Kişilerarası bağların zayıflaması,
- Çözümü kolay olmayan problemlerin mevcudiyeti.

2.4.3 Çatışmanın Tırmanması Aşamaları

Çatışmanın tırmanması sürecinde, çatışan taraflar kendi hedeflerine ulaşabilmek için adım adım şiddetlenen yöntemler uygularlar (Kempf, 2002). Çatışmanın tırmanması ile ilgili olarak farklı model ve yaklaşımlar mevcuttur. Mikolic ve ark. (1997) ve Pruitt ve ark. (1997) yaptıkları görgül çalışmalarda, çatışmaların tırmanması aşamalarını; rahatsız edici davranışın sonlandırılmasına yönelik rica etme, talep etme, suçlama, öfkeli ifadeler kullanma, tehdit etme, taciz etme ve son aşamada ise kötü sözler kullanma gibi birbirini sıra ile takip eden taktikler olarak belirlemişlerdir. Ayrıca; bahse konu çalışmalarda, çatışmanın en yüksek düzeyde yoğunluğunu temsil eden taktiklerin çatışan taraflarca daha az miktarda kullanıldığı tespit edilmiştir.

Fisher ve Keashly (1990) ise çatışmanın tırmanmasının dört aşamada gerçekleşeceğini belirtmişlerdir. Bu aşamalar sırasıyla; birinci aşamada, iletişim şekli olarak tartışma ve etkileşim şekli olarak müzakerelerde bulunma; ikinci aşamada, daha düşük düzeyde doğrudan iletişim ve kelimeler yerine eylemlerle etkileşimi gerçekleştirme; üçüncü aşamada, dolaylı iletişim kurma ve etkileşim olarak tehditlerde bulunma ve son aşamada ise iletişimin hiçbir şekilde mevcut olmadığı ve etkileşimin ise doğrudan saldırılarda bulunma olduğu şeklinde tasnif edilmiştir.

Örgütlerde sosyal çatışmaları inceleyen Glasl (1982); çatışmaların tırmanması sürecine yönelik olarak, çatışan taraflar arasındaki farklı etkileşim desenlerinin tanımlandığı ve çatışan tarafların algılarının ve tutumlarının birinden diğerine değişiklik gösterdiği üç temel aşama ve toplam dokuz basamaktan oluşan bir model (bknz. Şekil-2) önerisinde bulunmuştur. Glasl (1982), oluşturduğu modelin Kahn'ın (1965) modelinde olduğu gibi bir merdivenin basamakların tırmanılması olarak değil, nehrin akış istikametinde hızla ilerleyen ve nehrin hızlı aktığı yerlerde daha da hızlanan bir bot olarak algılanması gerektiğini belirtmektedir. Nehrin akış istikametinde botun hareketi kolay olmakla birlikte, nehrin akış istikametinin tersi istikamette ise botu hareket ettirmek çok büyük bir miktarda çaba gerektirmektedir. Glasl (1982); önerdiği modeldeki eşiklerin setlere de benzetilebileceğini, suyun seviyesinin giderek yükseleceğini ve seviyesi yükselen suyun ancak set yüksekliğini aşınca ya da seti yıkınca diğer bir aşamaya geçeceğini ve yeni bir set ile karşılaşınca tekrar yükselmeye başlayacağını (yeni bir tırmanma aşamasına geçileceğini) belirtmektedir.



Şekil-2: Çatışmanın tırmanması (aşamalar ve eşikler)
Kaynak: Glasl (1982).

Glasl (1982), oluşturduğu çatışmanın tırmanması modelinde (bkzn. Şekil-2) dokuz basamağın ve birbirinden eşikler ile ayrılan üç temel aşamanın ayrı ayrı tanımlamalarını yapmıştır. Bu modelde eşikler; çatışmaya yeni dinamiklerin eklendiği, çatışmanın tırmanması sürecinde daha az çatışma yoğunluğunun olduğu bir önceki temel aşamaya geri dönüşü olmayan ve daha üst şiddet düzeyine geçildiğine işaret eden noktaları ifade etmektedir. Örneğin, bir çatışma ikinci temel aşamaya geçmiş ise birinci temel aşamaya dönüş mümkün olmamaktadır (Glasl, 1982; Thomas, 1992). Glasl'ın (1982) modelindeki üç temel aşama ve dokuz basamak aşağıda sunulmuştur.

- Temel Aşama 1: Bu temel aşama; Thomas (1992) tarafından rasyonellik ve kontrol; Kempf (2002) tarafından ise kazan-kaybet yaklaşımının sergilendiği rekabet (competition) aşaması olarak adlandırmıştır. Çatışan taraflar örtük ve açık olan gerginlik ve anlaşmazlıkların farkındadırlar ancak bunlara karşı rasyonel ve kontrollü bir şekilde yaklaşmaya çalışmaktadırlar (Glasl, 1982). Bu temel aşamada; daha çok kişisel olmayan konular (örgütsel yapılar, süreçler, yöntemler vb.) ve çatışmayı çözümlmeye yönelik olarak karşı taraf ile işbirlikçi gayretler görülmektedir (Glasl, 1982). Birinci temel aşamanın ilk üç basamağı boyunca ilgilenilen konuların karmaşıklığı artmakta ancak çatışan tarafların zihinlerindeki bilişsel karmaşıklık azalmaktadır (Glasl, 1982).

- Basamak-1: İşbirliği girişimleri ve rastlantısal gerginlik/anlaşmazlıklar,
- Basamak-2: Kutuplaşma oluşması ve tartışma/müzakere sitilinin görülmesi,
- Basamak-3: Kelimeler yerine fiillerin ön plana çıkması.

- Temel Aşama 2: Bu temel aşama; Thomas (1992) tarafından ilişkilerin ciddileşmesi; Kempf (2002) tarafından ise mücadele (struggle) aşaması olarak adlandırmıştır. Taraflardan birisi zarar gördüğünü hissederse çatışma rekabet

aşamasından mücadele aşamasına geçmekte ve karşı tarafa zarar verme temel amaç haline gelmektedir (Kempf, 2002). İkinci temel aşamada; çatışan tarafların karşılıklı ilişkileri yaşanan gerginliğin temel kaynağı haline dönüşür, taraflar arasındaki psikolojik uzaklık bir anda artar ve basmakalıp yargılar, güvensizlik, saygı duymama ile husumet daha da belirginleşerek tarafların tüm davranışlarının belirleyicisi haline dönüşür (Glasl, 1982).

- Basamak-4: Saygınlık arayışı ve koalisyon kurmaya yönelme,
- Basamak-5: Saygınlığı yitirme,
- Basamak-6: Tehdit stratejilerinin baskın hale gelmesi.

• Temel Aşama 3: Bu temel aşama; Thomas (1992) tarafından saldırganlık ve yıkım; Kempf (2002) tarafından ise kaybet-kaybet yaklaşımının sergilendiği savaş (warfare) aşaması olarak adlandırmıştır. Karşı tarafın fiziksel olarak ortadan kaldırılması ya da fikirlerinin bertaraf edilmesi amaç haline geldiğinde veya karşı tarafı teslim olmaya zorlamada şiddet bir araç haline geldiğinde çatışma mücadele aşamasından savaş aşamasına geçmiş demektir (Kempf, 2002). Bu temel aşamada; yıkıcı davranışlar ön plana çıkar, taraflardan herhangi bir olumlu davranış sergilemeleri beklenmez ve tarafların birbirlerine engel olmaları temel hedef haline dönüşür (Glasl, 1982). Taraflar kendi varlıklarının sona ermesi pahasına dahi olsa da meydan okuma ve topyekûn yıkımı tercih ederler (Glasl, 1982). Glasl (1982) bu temel aşamanın örgütsel çatışmalar kapsamında normal şartlar altında gerçekleşmeyeceğini belirtmektedir.

- Basamak-7: Karşı tarafın yaptırım gücü potansiyeline karşılık olarak sistemli bir şekilde yıkıcı kampanyalar yürütülmesi,
- Basamak-8: Karşı tarafın hassas olduğu noktalara saldırılması,
- Basamak-9: Karşı tarafın tamamen tahrip edilmesi ve kendi varlığının sonlandırılması.

Thomas (1992); Glasl'ın (1982) modeli ile ilgili olarak, çatışmanın tırmanmasındaki temel aşamaların birinden diğerine geçilmesine paralel olarak çatışmanın ne hakkında olduğuna yönelik tanımlamaların da değişkenlik gösterdiğini belirtmektedir. Çatışmanın tırmanması sürecinde; çatışan tarafların odaklandıkları hususlar, iş ile ilgili konulardan (Temel Aşama 1) kişisel konulara (Temel Aşama 2) ve devamında da hayatta kalabilme konularına (Temel Aşama 3) evrilmektedir (Thomas, 1992).

2.4.4 Hibrid Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri ile Çatışan Tarafların Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkide Çatışmanın Tırmanmasının Düzenleyicilik Rolü

Glasl (1982) ile Fisher ve Keashly (1990) çatışmanın tırmanmasına yönelik olarak sundukları modellerde; çatışmanın tırmanması sürecinde hangi basamakta olunduğunun çatışan tarafların birbirlerine uyguladıkları hareket tarzlarının özelliklerinden ayırt edilebileceğini belirtmektedirler. Glasl (1982); çatışmanın tırmanmasına yönelik olarak belirtmiş olduğu eşiklerin geçilmesinin çatışmalarda geri dönülmez bir adım olduğunu ve çatışan tarafların müteakip hareketleri üzerinde önemli etkilerinin bulunduğunu belirtmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalarda çatışmanın tırmanmasının üçüncü tarafların uyguladıkları hareket tarzlarını nasıl etkilediğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Eğer yöneticiler çatışan tarafların çatışmayı çözümleyeceğine inanıyorlar ise müdahale etmemeyi ya da süreç üzerinde etkilerini azaltacak üçüncü taraf müdahale stratejilerini seçmektedirler (Carnevale ve Conlon, 1988). Çatışan taraflar duygusal yoğunluk nedeniyle birbirlerinden uzaklaştıklarında ise yöneticiler üçüncü taraf müdahale stratejileri arasından daha yüksek düzeyde kontrol sağlayıcı çatışma müdahale stratejilerini seçmektedirler (Pinkley vd.,1995). Çatışmanın tırmanmasının ardından yapılan üçüncü taraf müdahalesi; yöneticileri, sorgulayıcı ya da motivasyonel stratejiler gibi daha yüksek düzeyde kontrol odaklı stratejilere yöneltmektedir (Kozan vd., 2007). Kozan ve arkadaşları (2014) da çatışan tarafların kendi pozisyonlarına sabitlenerek pozisyonlarından vazgeçmemeleri durumunun yöneticilerin arabuluculuk stratejisini kullanmasını azaltırken; onları hakemlik, eğitici ve yeniden yapılandırma stratejilerinin kullanımına yönelttiğini tespit etmişlerdir.

Çatışmanın tırmanması; Glasl (1982) ile Fisher ve Keashly'nin (1990) modellerinde belirtildiği gibi çatışan tarafları daha katı davranışlar uygulamaya yöneltmekte ve hatta üçüncü tarafların müdahale stratejilerinin seçimini de etkilemektedir. Diğer yandan üçüncü tarafların uyguladığı üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafları belirli çatışma yönetimi davranışlarına yöneltmesinin de çatışmanın tırmanmasından etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Çatışmanın giderek tırmanmasının çatışan tarafları uzlaşma ve tümleştirme stratejilerini kullanmaya yönlendiren hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin etkinliğini azaltırken, onları hükmetme stratejisine yönlendiren üçüncü taraf müdahale stratejilerinin etkinliğinin artmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle; bu çalışma

kapsamında belirlenmiş olan 15 hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisi ile beş farklı çatışma yönetimi stratejisi arasındaki ilişkilerin çatışmanın tırmanma düzeyinden nasıl etkilenmekte olduğunun belirlenmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma Sorusu 2: Liderlerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü var mıdır?

Her çatışma bir şekilde sonuca ulaşmaktadır. Ancak önemli olan husus; çatışmaların sonuca kavuşturulması sürecinin, bu süreçte çatışan tarafların birbirleri ile olan iletişiminin, üçüncü tarafların çatışan taraflar ile olan etkileşiminin ve çatışmanın sonucunun çatışan taraflarca adil olarak algılanmasıdır. Aksi takdirde benzer çatışmalar tekrar gün yüzüne çıkabilmekte ve hatta tırmanarak örgüt açısından işlevsel olmayan sonuçlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle, çatışan tarafların çatışmaya yönelik adalet algılarının dikkate alınmasının önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile ilgili hususlara aşağıda yer verilmiş ve çatışma yönetimi ile ilişkilendirilmiştir.

2.5 ÜÇÜNCÜ TARAF MÜDAHALE STRATEJİLERİNİN VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN ARDILI OLARAK ÖRGÜTSEL ADALET

2.5.1 Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet Algısı

İlk defa Greenberg (1987a) tarafından ortaya atılan örgütsel adalet; örgütlerde bireylerin davranışlarını anlamada kullanılabilecek sosyal ve kişilerarası adalet olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar; daha çok örgütsel çıktıların adil olarak dağıtımını konu alan Adams'ın (1963, 1965) Eşitlik Teorisi ile başlamıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Eşitlik Teorisi ve dağıtım adaletinin çalışanların adalet algıları ile buna yönelik sonuçları yordamada yetersiz kalması ve ödüllerin dağıtımının bu ödüllerin dağıtımına etki eden süreçler kadar önemli olmadığı fark edilmesi neticesinde süreç adaleti araştırmacıların odak noktası haline dönüşmüştür (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan etkileşim adaleti ise Bies ve Moag'ın (1986) çalışması ile önem kazanmaya başlamıştır.

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili olarak yazında fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar (örneğin; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen-Charash ve

Spector, 2001; Niehoff ve Moorman, 1993; Skarlicki ve Folger, 1997) örgütsel adalet boyutlarını üç boyut olarak (dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti) kabul etmekte iken bazı araştırmacılara göre ise (örneğin, Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001; Greenberg, 1993; Nowakowski ve Conlon, 2005) örgütsel adalet dört boyuttan (dağıtım adaleti, süreç adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) oluşmaktadır.

Kozan ve ark. (2014) çatışan tarafların çatışmanın sonuç ve süreçlerinden tatmin düzeylerinin işletimselleştirilmesinde örgütsel adalet boyutlarından istifade etmişler ve çatışmanın sonuçlarından duyulan dağıtımsal tatmini dağıtım adaleti ve çatışmanın süreçlerinden duyulan süreçsel tatmini ise süreç adaleti ile işletimselleştirmişlerdir. Bu çalışmada Kozan ve arkadaşlarının (2014) tatminsel boyutları işletimselleştirmede kullandıkları dağıtım adaleti ve süreç adaleti kullanılacaktır. Buna ilave olarak çatışmalar etkileşim adaleti açısından da ele alınarak incelenecek ve çatışan tarafların çatışmalara yönelik etkileşimsel tatminlerine yönelik algıları etkileşim adaleti ile işletimselleştirilecektir. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel adaletin üç boyutlu sınıflandırması olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ele alınacaktır.

2.5.2 Dağıtım Adaleti

Adams'ın (1963,1965) eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaleti, adalet ile ilgili çalışmalarda odaklanılan ilk adalet boyutudur (Nowakowski ve Conlon, 2005). Eşitlik teorisine göre; çalışanlar, kendilerinin elde ettikleri çıktıların (örneğin maaş artışı) örgüte sundukları girdilere (örneğin performans düzeyi) oranını diğer çalışanların bahse konu oranları ile karşılaştırmasını yaparak kendilerine adil olarak davranılıp davranılmadığını belirlemeye çalışırlar (Cropanzano ve Folger, 1991). Deutsch (1975) eşitliği; çıktı olarak bireyin ödül ve maliyetleri ile girdi ya da katkı olarak varlık ve borçlarının oranı olarak tanımlamaktadır. Eşitlik; geçmiş dönem performansı, örgütte çalışma süresi veya makam baz alınmak suretiyle işletimselleştirilebilmektedir (Nowakowski ve Conlon, 2005). Dağıtım adaleti, elde edilen çıktılarının adil olup olmadığına yönelik algı olarak tanımlanmaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997). Bir başka tanımla dağıtım adaleti, sosyal mübadele ya da etkileşim neticesinde bireyin elde ettiği çıktılara yönelik olarak algıladığı adalettir (Nowakowski ve Conlon, 2005).

Çıktıların adil olup olmadığına karar verilirken standart olarak sadece eşitlik kuralı (örneğin aynı performansı gösterenlerin aynı miktarda pay alması) baz alınmamakta, içinde bulunulan duruma göre eşit paylaşım kuralı (equality; herkesin aynı miktarda pay

alması, herkese eşit fırsatlar sunulması) veya ihtiyaç kuralı (herkesin ihtiyacı oranında pay alması) da uygulanabilmektedir (Nowakowski ve Conlon, 2005). Deutsch'a (1975) göre; temel hedefin ekonomik üretkenlik olduğu müşterek ilişkilerde eşitlik kuralı, temel vurgunun sosyal ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesi olduğu müşterek ilişkilerde eşit paylaşım kuralı, kişisel gelişim ve refahın hedeflendiği müşterek ilişkilerde ise ihtiyaç kuralı dağıtım adaleti kapsamında daha baskın olmaktadır. Kültürel faktörlerin, dağıtım adaletinde hangi işletimselleştirme standardının (örneğin, eşitlik standardı) uygulanacağını belirleyicilerinden birisi olduğu belirtilmektedir (Greenberg, 1982). Çin gibi toplulukçu kültürlerde grup ahengini (group harmony) sağlamak amacıyla eşit paylaşım kuralının temel alınması tercih edilirken, ABD gibi bireysel kültürlerde ise üretimi artırmak amacıyla bireyin performansı oranında kaynak tahsisi yapılmasını öngören eşitlik kuralının temel alınması tercih edilmektedir (Miles ve Greenberg, 1993). Dağıtım normu (eşitlik, eşit paylaşım veya ihtiyaç) dikkate alındığında; dağıtım adaleti, belirli bir karar verme bağlamında uygun dağıtım normunun kullanılma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Colquitt, 2001; Colquitt, 2012).

2.5.3 Süreç Adaleti

Süreç adaleti ile ilgili olarak ilk çalışmalar, Thibaut ve Walker (1978) tarafından, anlaşmazlık yaşayan iki tarafın ve üçüncü taraf olarak da bir hâkimin bulunduğu ve süreç aşaması (tanıkların dinlemesi, delillerin sunulması ve incelenmesinin gerçekleştirildiği duruşmanın yürütülmesi aşaması) ile karar aşaması (duruşmaya yönelik kararın verildiği) olmak üzere iki aşamadan oluşan mahkemelerin izlenmesi suretiyle hukuk alanında gerçekleştirilmiştir. Thibaut ve Walker (1978), çatışmanın çözüme kavuşturulması için kanıtların belirlenmesi ve toplanmasının kontrol edilebilmesi yeteneğine süreç kontrol; çatışmanın çözümüne yönelik sonucun belirlenmesine yönelik yeteneğe sahip olunmasına ise karar kontrol adını vermişler ve süreç ile karar üzerindeki kontrol derecelerine göre izlenen yöntemleri sınıflandırmışlardır. Hukuk alanında yapılan bu çalışmalarda; özellikle karar yetkisinin hâkimlerde olduğu ancak karar verme sürecine ait kontrolün çatışan taraflarda olduğu yöntem (adversarial) ile süreç ve karara ait kontrolün her ikisinin de hâkimlerde olduğu yöntem (inquisitorial) üzerinde yoğunlaşmış ve çatışan taraflar hakkında karar verilmesi süreci üzerinde çatışan tarafların kontrolünün olduğu yöntemden elde edilen sonuçların daha adil olarak algılandığı ve kabul edildiği belirlenmiştir (Thibaut ve Walker, 1978). Çatışan tarafların süreç kontrolü veya diğer bir ifadeyle kararlar alınırken söz hakkına sahip olması, süreç adaleti algısının yüksek düzeyde olmasında önemli bir etken olduğu belirtilmiş (Nowakowski ve Conlon, 2005) ve bu husus görgül çalışmaları da desteklenmiştir (Lind ve Tyler, 1988; Walker, Lind ve Thibaut, 1979).

Hukuk alanındaki teorik ve görgül araştırmalardan elde edilen tecrübeler ve bulgular, daha sonra örgütsel alana taşınarak örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan süreç adaletinin kavramlaştırılmasının temelleri atılmıştır.

Örgütsel süreçler, örgütün kaynakların dağıtımında kullanılan yolları temsil etmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Buna bağlı olarak süreç adaleti, elde edilen çıktıların belirlenmesi aşamasında kullanılan süreçlere yönelik adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001; Lind ve Tyler, 1988). Dağıtım adaletinden farklı olarak süreç adaletinde, kararın sonucunun ne olduğundan ziyade verilen karara nasıl ulaşıldığına odaklanılmaktadır (Cropanzano ve Folger, 1991). Süreç adaletinin varlığından söz edebilmek için örgütsel kaynak ve ödüllerin dağıtımına yönelik süreçlerin bir takım kurallara/kriterlere uygun olması gerekmektedir. Süreç adaleti ile ilgili olarak Thibaut ve Walker (1978); kendisiyle ilgili bir karar alınan bireyin, bu kararın alınması sürecinde söz hakkına sahip olması durumundaki süreç adaleti algısının, söz hakkına sahip olmaması durumuna göre daha yüksek olacağını belirtmektedirler. Buna paralel olarak Folger (1977), hakkında karar alınan bireylerin alınan kararlarda söz hakkı (voice) sahibi olmasının onların adalet algılarını artırdığını tespit etmiştir. Leventhal (1980), bireyler tarafından dağıtıma yönelik süreçlerin yapısal bileşenlerinin adillik açısından incelenmesi suretiyle bireylerin süreç adaleti algısının oluştuğunu belirtmektedir. Bu yapısal bileşenler; (a) karar vericilerin seçilmesi, (b) ödüllerin elde edilmesi için nelerin yapılması gerektiğine yönelik kuralların (performans hedefleri ve değerlendirme kriterleri) belirlenmesi, (c) bilgi toplama yöntemlerinin tespit edilmesi, (d) karar verme yönteminin belirlenmesi, (e) şikâyet ve müracaat yöntemlerinin belirlenmesi, (f) karar vericilerin yetkilerini kötüye kullanmasına karşı alınacak tedbirlerin belirlenmesi ve son olarak (g) dağıtım süreçlerini düzenleyen prosedürlerin değişim mekanizmalarının bulunması olarak sıralanmıştır. Ayrıca Leventhal (1980); örgütsel kaynakların dağıtımına yönelik süreçlerin adil olarak algılanması için altı adet kuralın bahse konu süreçlerde uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Leventhal (1980) bu kuralları; (a) tutarlılık (dağıtım süreçlerinin kişiler arasında zamandan bağımsız bir şekilde tutarlılık göstermesi), (b) yanlılık önleme (dağıtım süreçleri esnasında karar alıcıların kişisel çıkarlarının etkilerinin ortadan kaldırılması), (c) doğruluk (dağıtım süreçlerinde doğru ve geçerli bilgiler kullanılması), (d) düzeltilebilirlik (adil olmayan kararların düzeltilme imkânının bulunması), (e) temsil edilebilirlik (dağıtım sürecinde dağıtımdan etkilenen tüm tarafların ihtiyaçları, değerleri ve bakış açılarının temsil edilmesi) ve (f) etiklik (dağıtım sürecinin ahlaki ve etik değerler ile uyumlu olması) olarak sıralamıştır. Nowakowski ve Conlon'a (2005) göre; Leventhal'ın (1980) temsil edilebilirlik kuralı, Thibaut ve Walker'ın (1978) çatışan

tafllara söz hakkı verilmesinin veya diğler bir ifadeyle süreç üzerinde kontrol sahibi olmalarının önemli olduğuna yönelik çıkarımları ile örtüşmektedir.

Folger ve Bies (1989) rgtlerde karar verme süreçlerinde adaletin tesis edilmesinde yönetimin birtakım sorumlulukları olduğunu ve bu sorumlulukların yerine getirilmesi halinde örgütlerde süreç adaletinden bahsedilebileceğini belirtmişlerdir. Bahse konu yönetim sorumlulukları; (a) alışanların fikirlerine yeterince ilgi gösterilmesi, (b) yanlılıkların önlenmesi, (c) bir karar verme sürecinin tüm çalışanlar için aynı şekilde ve tutarlı olarak uygulanması, (d) kararların alınmasından sonra çalışanlara zamanında geri-bildirim verilmesi, (e) alınmış olan kararlar için çalışanlara gerekçelendirmeler sunulması, (f) alışanlarla iletişimde doğru sözlü olunması ve (g) alışanlara nazik ve kibar davranılması olarak sıralanmıştır (Folger ve Bies, 1989).

Örgütsel süreçler, örgütlerin kaynaklarının dağıtımında kullandıkları ve örgütün kaynakların dağıtımına yönelik anlayışının temsil edildiği mekanizmalar olduğundan dolayı, çalışanların süreç adaleti ile ilgili olumsuz algıları, onları sadece belirli bir göreve ya da kişiye karşı değil de örgüt odaklı (rgtn tamamına karşı) olumsuz tutum ve davranışlara yöneltmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Süreç adaletinin önemi, bireylerin elde ettikleri çıktıların beklenenden az olması halinde daha fazla önem kazanmakta ve dağıtım adaletinin ön koşulu haline gelmektedir (Greenberg, 1987b). Dağıtım adaletinin öncülü olduğu tutum ve davranışlar çıktı-odaklı olduğundan dolayı süreç adaletinin örgüt-odaklılık özelliği; süreç adaleti algısını ve sonuçlarını (rneğin, çıktılardan tatmin olma), dağıtım adaleti algısı ve sonuçlarından (rneğin, örgütsel bağlılık) farklılaştırmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve Folger, 1991).

2.5.4 Etkileşim Adaleti

Adil olarak algılanan bir prosedür (rneğin bir performans değerlendirme sistemi) yöneticilerin bu prosedürü uygulama şekline göre bireyler arasında değişik düzeylerde adalet algıları yaratabilmektedir (Nowakowski ve Conlon, 2005). Bu farklılık, etkileşim adaletini gündeme getirmektedir. Etkileşim adaleti, örgütsel kaynak ve dlleri elinde bulunduranlar tarafından çalışanlara itibar, ilgi ve saygıyla muamele etme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bireyin rgtsel adalet algısı, örgütte yetki sahibi olan kişilerden elde ettiği açıklama ve muamelenin kalitesine göre şekillenmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Aynı rgtsel çıktılar tahsis edilen ve aynı süreçlere tabi tutulan bireyler arasında onurlu ve saygılı olarak

davranılan bireyler kaba ve saygısızca davranılan bireylere göre daha yüksek etkileşim adaleti algısına sahip olmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Bies ve Moag (1986); iletişim ile ilgili olarak adalet kriterleri belirlemek suretiyle etkileşim adaletinin sağlanması için gerekli olan hususları dört ana başlık altında incelemiştir. Bunlar; (a) dürüst ve gerçekçi olma (samimi olma ve aldatıcı olmama), (b) saygılı olma (kaba olmak yerine nazik olma), (c) uygunluk (uygunsuz yorum ve önyargılı ifadelerden kaçınma) ve (d) gerekçelendirme (kararın neye dayandığının belirtilmesi) olarak belirtilmiştir. Bies ve Moag (1986); yönetim kademesinin, süreç ile ilgili detayları saygılı ve uygun bir tavır ile anlatmasının ve ayrıca dürüst ve gerçekçi bilgiler sunmak suretiyle verilmiş olan kararları gerekçelendirmesinin etkileşim adaleti algısını güçlendireceğini belirtmektedirler. Buna ilave olarak Bies (2001) etkileşim adaletinin yokluğuna işaret eden faktörler belirlemiştir. Bu faktörler; (a) küçümseyici yargılarda bulunma, (b) aldatma (söz ve eylemler arasında tutarsızlık olması), (c) bir taraf ile ilgili kişisel bilgilerin diğer tarafa açıklanması suretiyle mahremiyetin ihlal edilmesi ve (d) saygılı olmama (düşüncesiz davranışlar, taciz edici söz ve davranışlar ve baskı) olarak belirtilmiştir (Bies, 2001). Belirtilen etkileşim adaleti faktörlerinden herhangi birisinin ihlal edilmesi bireylerin adalet algısında düşüşe neden olmaktadır (Bies, 2001).

Etkileşim adaleti algısı düşük olduğu takdirde, bireyin örgütün tamamına değil de etkileşimde bulunduğu yöneticisine ya da adaletsizliğin kaynağına karşı olumsuz tutum ve davranış sergilemesi beklenmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Birey, sürecin kendisinden ziyade bu süreci uygulayan kişiyi (yöneticisini) adaletsizliğin kaynağı olarak gördüğü sürece etkileşim adaletsizliğinden bahsedilebilmekte, eğer birey etkileşim adaletsizliğini yöneticinin uyguladığı biçimsel sürecin bir parçası olarak algılıyor ise süreç adaletsizliği söz konusu olmaktadır (Bies ve Moag, 1986).

Bazı araştırmacılar tarafından (örneğin, Colquitt, 2001; Greenberg, 1993) etkileşim adaleti; kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Kişilerarası adalet, süreçlerin uygulanması esnasında yönetim kademesinin bireylere gösterdiği duyarlılık, nezaket ve saygı hususlarına odaklanırken; bilgi adaleti ise çıktıların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı ya da neden belirli süreçlerin kullanılmakta olduğuna yönelik olarak yönetim kademesinin bireylere sunduğu açıklama ve bilgiler ile bunların kapsamlı, makul, gerçekçi, dürüst ve uygun zamanlı olup olmadığına odaklanmaktadır (Nowakowski ve Conlon, 2005). Greenberg (1993); Bies ve Moag'ın (1986) etkileşim adaletinin gereklerini oluşturduğunu ifade

ettiği dört unsurdan ikisi olan yönetim kademesinin, süreç ile ilgili detayları saygılı ve uygun bir tavır ile anlatmasının kişilerarası adaletin kriterleri olduğunu; ve diğer ikisi olan dürüst ve gerçekçi bilgiler sunmak suretiyle verilmiş olan kararları gerekçelendirmesinin ise bilgi adaletinin kriterleri olduğunu belirtmektedir.

2.5.5 Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Çalışanlar kendilerine adil olarak davranıldığını hissettiklerinde iş tatmini, iş performansında artış, örgütsel bağlılık, güven, örgütsel destek algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi işle ilgili olumlu tutum ve davranışlarda artışlar olmakta; diğer yandan kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde ise iş karşıtı davranışlar, işten ayrılma, stres gibi işle ilgili olumsuz tutum ve davranışlarda artışlar olmaktadır (Alexander ve Ruderman, 1987; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001; Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata ve Rich, 2012; Colquitt vd., 2013; Gürbüz, 2008, 2009; Johnson, Lanaj ve Barnes, 2014; Judge ve Colquitt, 2004; Moorman, 1991; Nowakowski ve Conlon, 2005; Organ ve Ryan, 1995; Şeşen ve Basım, 2010). Çatışma yönetimi açısından bakıldığında; dağıtım adaleti çatışmanın neticesinin adil olma düzeyine yönelik algı iken; süreç adalet ise çatışmanın çözüme kavuşturulmasında kullanılan süreçlerin adil olma düzeyine yönelik algıdır (Karambayya ve Brett, 1989). Çatışma yönetimi stratejileri sonucunda uzlaşma, kazanma, kaybetme ve sonuçsuzluk durumları oluşabilmektedir. Karambayya, Brett ve Lytle (1992); uzlaşma durumunda her iki tarafın ve çatışmadan kazanan taraf olarak ayrılma durumunda ise kazanan tarafın; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve üçüncü taraf olan yöneticiye yönelik adalet algılarının yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Brett ve Goldberg (1983) yaptıkları çalışmada çatışan taraflardan istediğini elde edenin istediğini elde edemeyene kıyasla ulaşılan sonuçtan daha fazla tatmin olduğunu; uzlaşma ile sonuçlanan çatışmalarda ise tarafların kazananlara oranla daha çok tatmin olduklarını, kaybedenlere oranla daha az tatmin olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda, çatışmalarda çatışan taraflarca uygulanan çatışma yönetimi stratejilerinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları üzerinde etkilerinin olabileceği ifade edilebilir. Bu nedenle; daha önceki çalışmalarda ele alınan adalet algısı boyutlarına ilave olarak çatışan tarafların etkileşim adaletine ilişkin algılarının da dikkate alınması suretiyle çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Araştırma Sorusu 3: *Çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri ile çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

2.5.6 Çatışma Yönetiminde Hibrid Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri, Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Yöneticiler astları arasında çıkan çatışmalara sıklıkla müdahale etmek durumunda kalmaktadırlar (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Çatışmaların çözümünde üçüncü tarafların müdahale stratejilerinin ne şekilde etkili hale getirileceğine yönelik olarak birçok husus olmasına rağmen (Elangovan, 1995a), adaletin sağlanması en önemli olan hususlardan bir tanesidir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Çatışma neticesinde varılan sonuç açısından bakıldığında; çatışmalar, üçüncü taraf rolü oynayan yöneticiler tarafından çatışan tarafların zorla kabul etmek durumunda kalacağı bir sonuca ulaştırılırsa, çatışan taraflar bu sonuca bağlılık göstermemekte ancak çatışan tarafların ulaşılan sonuç üzerinde bir miktar kontrolünün varlığı onlarda çözümü sahiplenme hissi yaratmaktadır (Elangovan, 1995a).

Karambayya ve Brett (1989) üçüncü tarafların uyguladıkları stratejiler ile süreç adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişler; arabuluculuk ile süreçsel refakatçi stratejilerinin süreç adaleti ile pozitif yönde ilişkili olduğu (yöneticilerin uyguladığı bu stratejilerin çatışan taraflarca adil olarak algılandığı), soruşturmacı ve motivasyonel stratejilerin ise süreç adaleti ile negatif yönde ilişkili olduğu (yöneticilerin uyguladığı bu stratejilerin çatışan taraflarca adil olarak algılanmadığı) sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca; yöneticiler çatışmaları çözümlemede tehdit ve zorlama girişiminde bulunduklarında, çatışan tarafların yöneticilerin bu hareketlerini ve ulaşılan çözümü adaletsiz olarak algıladıklarını belirlemişlerdir. Karambayya ve ark. (1992); deneyimli yöneticilerin otokratik müdahale stratejisi yerine arabuluculuk müdahale stratejisini seçtikleri ve yöneticilerin arabuluculuk rolü üstlenerek katılımcı bir duruş sergilemelerinin çatışan tarafların süreç adaleti algılarını artırdığı bulgusuna ulaşmışlardır. Cropanzano ve ark. (1999) çok kültürlü bir örneklemede yaptıkları çalışmada; çatışan taraflara müdahale eden yöneticilerin çözüme ulaşma sürecinde çatışan taraflara söz hakkı veren müdahale stratejileri seçmelerinin (tavsiyelerde bulunarak iki taraf arasındaki iletişimi kolaylaştırma) çatışan taraflarca daha fazla tercih edildiği bulgusuna ulaşılmışlardır. Benzer bir çalışmada Folger, Cropanzano, Timmerman, Howes ve Mitchell (1996) de katılımcıların söz hakkı sahibi oldukları üçüncü taraf müdahale stratejilerini daha fazla tercih ettiklerini tespit etmişlerdir.

Conlon ve Ross (1997) ise çatışan taraflar çatışma yaşadıkları birçok konu hakkında orta yolu bularak uzlaşmaya vardıklarında, çatışma konularının çoğunluğunda kendileri lehinde kararlar alındığında ve üçüncü tarafların davranışlarına yönelik olarak üçüncü taraflardan gerekçeli açıklamalar aldıklarında çatışan tarafların adalet algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Conlon ve Fasolo (1990), üçüncü taraf olarak yöneticilerin çatışmalara müdahaledeki zamanlamaları üzerine yaptığı araştırmasında; yöneticilerin çatışan taraflara çatışmayı çözüme kavuşmalarına fırsat vermeyecek şekilde çatışmanın başlangıcından çok kısa bir süre sonra çatışmaya müdahale etmelerinin, çatışan tarafların süreç adaleti algılarında düşüşe neden olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ancak toplulukçu kültürel özelliklerin egemen olduğu Türkiye’de (Hofstede, 1984) çatışan taraflara zaman tanınması amacıyla üçüncü tarafların çatışmalardan uzak durmalarının kültürün getirdiği üçüncü taraflara olan ihtiyacı karşılıksız bırakabileceği ve çatışan tarafların adalet algıları üzerinde olumsuz etkiler yapabileceği dikkate alındığında; Conlon ve Fasolo’nun (1990) bulgularının Türkiye bağlamında geçerli olmayabileceği akla gelmektedir. Bu nedenle çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algılarının hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinden Türkiye bağlamında ne şekilde etkilendiğini ortaya konulmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma Sorusu 4: *Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

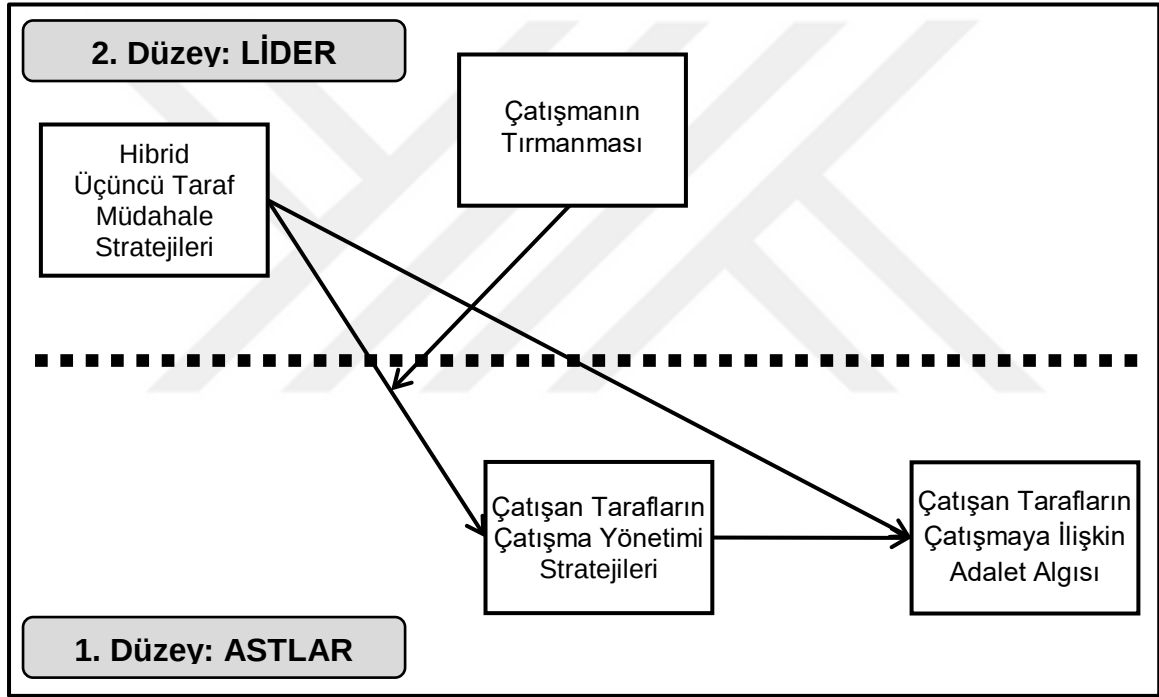
Kozan ve ark. (2014) çatışma yönetiminde üçüncü taraf rolü oynayan yöneticilerin uyguladıkları stratejiler ile astların çatışmalardan tatmin düzeyleri (sonuç ve süreç adaleti) arasında ilişki olduğunu; arabuluculuk stratejisinin yüksek tatmine, uzak durma stratejisinin ise düşük tatmine sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında (Kozan ve İlter, 1994) ve çatışma yönetimi stratejileri ile çatışan tarafların adalet algıları arasında ilişkilerin mevcut olması (Brett ve Goldberg, 1983; Karambayya ve Brett, 1989); hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilerde çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolünün mevcut olabileceğini akla getirmektedir. Bu çalışma kapsamında ele alınan üçüncü taraf hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin sayısının 15 adet, çatışma yönetimi stratejilerinin beş adet ve adalet algısı boyutlarının üç adet olduğu dikkate alındığında aracılık

ilişkilerinin her bir farklı model için farklı sonuçlar doğuracağı ve her birinin tek tek ele alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma Sorusu 5: Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasındaki ilişkide çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolü var mıdır?

2.6 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Kuramsal çerçeve, araştırma sorusu ve araştırma sorularından hareketle oluşturulan araştırma modeli Şekil-3'de sunulmuştur.



Şekil-3: Araştırmanın hipotetik modeli

Yazın taraması neticesinde tartışılan kuramsal çerçeve ve daha önce yapılan görgül araştırmaların bulgularından hareketle oluşturulan araştırma soruları aşağıda tekrar sunulmuştur:

Araştırma Sorusu 1: Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

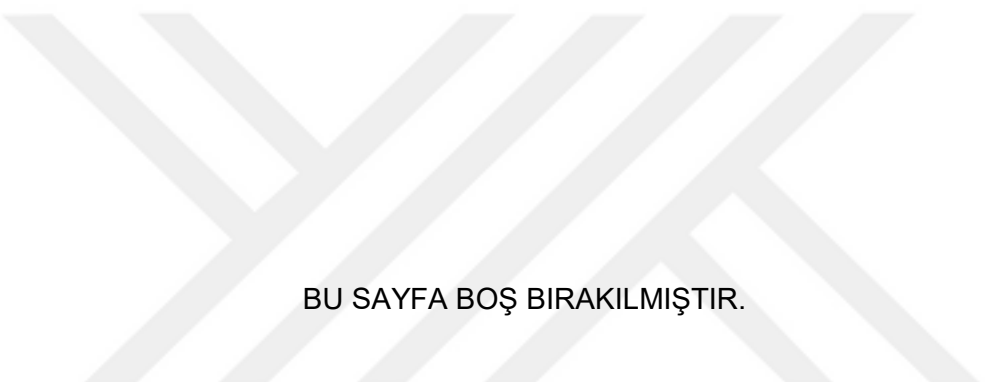
Araştırma Sorusu 2: Liderlerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü var mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri ile çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 4: Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 5: Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasındaki ilişkide çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolü var mıdır?

Bu bölümde çatışma yönetimi, çatışan taraflara müdahale kapsamında liderlerin/yöneticilerin uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejileri, çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın tırmanması, çatışan tarafların adalet algıları ile ilgili eleştirel yazın taraması ve daha önce yapılan görgül araştırma sonuçlarına dayanılarak ilgili değişkenler birbirleriyle ilişkilendirilmiş, araştırma soruları ve araştırmanın hipotetik modeli oluşturulmuştur. Bir sonraki bölümde araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla hangi işlem ve analizlerin yapıldığı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.



BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci, araştırma sorularını test etmek amacıyla yapılan işlem ve analizler ile ilgili bilgiler verilecektir. Bu araştırma; felsefesi itibarıyla temel araştırma, yöntemi itibarıyla nicel yönelimli araştırma deseni içerisinde yer alan tarama araştırması (survey research) ve amaçları bakımından ise açıklayıcı bir araştırmadır (Gürbüz ve Şahin, 2016).

3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini KKK'nda görevli subay, astsubay ve uzman erbaşlar oluşturmaktadır. KKK'nda subay, astsubay ve uzman erbaşların farklı kaynaklardan ve farklı zamanlarda temin edilmesi ve buna ilave olarak personelin istifa, emeklilik, vb. nedenlerle KKK'ndan farklı zamanlarda ayrılması göz önüne alındığında sabit bir evren sayısını belirtmek mümkün olamamaktadır. Genelkurmay Başkanlığı tarafından 2016 yılında açıklanan verilere göre Genel Kurmay Başkanlığına bağlı kıt'a, kurum ve karargâhlarda 39.468 subay, 97.145 astsubay ve 71.695 uzman erbaş olmak üzere toplam 208.308 subay, astsubay ve uzman erbaş görev yapmaktadır. Belirtilen personel mevcutları; Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri Komutanlıkları ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı'nda görev yapan tüm personeli kapsamaktadır. Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı göz önüne alındığında en fazla personel mevcudunun KKK bünyesinde bulunduğu bilinmektedir. Buradan yola çıkarak Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın subay, astsubay ve uzman erbaş mevcudunun 130.000-150.000 arasında bir miktar olduğu değerlendirilmiştir. Gürbüz ve Şahin'in (2016) önerdiği farklı evrenler için asgari örneklem büyüklüklerinden istifade edilerek bu büyüklükteki bir evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğünün asgari 384 olması gerektiği belirlenmiştir. Bu araştırmanın örnekleminin (n=493), %95 güven düzeyinde, araştırma evreninin büyüklüğü için gerekli olan asgari örneklem büyüklüğünün üzerinde olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle bu araştırmanın örnekleminin araştırma evrenini %95 güven düzeyinde temsil kabiliyetinin olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini seçmede, izin, görev, kurs, vb. durumları nedeniyle çalışanlara ulaşmadaki zorluklardan dolayı kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve Ankara ilinde KKK'na bağlı birlik ve kurumlarda görev yapan lider personel ile bunların

astları (her bir lider personelin en az üç yönetici pozisyonunda görev yapan astı) örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında ilk aşamada 655 personele ulaşılmıştır. Araştırmada hiyerarşik lineer modelleme (hierarchical linear modeling-HLM) tekniği (Raudenbush ve Bryk, 2002) kullanılması planlandığından ulaşılan personelin en az üç kişiden oluşacak gruplar halinde aynı birimde (aynı amirin emir-komutası altında) çalışıyor olmasına dikkat edilmiştir. Bu nedenle aynı çalışma grubunda olup da grup mevcudu en az üç kişi olmayan gruptaki katılımcılardan geri dönen anketler de araştırmının örnekleme dâhil edilmeyerek kapsam dışı bırakılmıştır. Katılımcılara anketler mesai saatleri içerisinde dağıtılmış, personelin uygun bir zamanda anketleri doldurmalarına imkân vermek amacıyla katılımcılara verilmesinin ortalama olarak beş iş günü geçmesini müteakiben anketler geri toplanmıştır. Katılımcılara anketler elden teslim edilmiş, teslim esnasında anketin konusunu ve anketteki soruları açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Dağıtılan 655 anketten 571 adedi geri alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %87,2'dir. Bir grupta (aynı liderin emir-komutasında çalışan katılımcıların oluşturduğu) üçten daha az kişiden anket geri alınmış olması veya hatalı doldurma nedeniyle bir grupta üç kişiden daha az katılımcı kalmış olması durumlarında hatasız olarak doldurulmuş olan bazı katılımcıların anketleri de elenmek durumunda kalmıştır. Teslim alınan 571 anketten 78 adedi (%13,5) hatalı doldurma ve bir grup oluşturmada en az üç kişinin mevcut olmaması nedenleriyle yapılan elemeler nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmının nihai örneklemini 493 subay, astsubay ve uzman erbaş oluşturmaktadır. Nihai örneklemdaki grup sayısı 132'dir. Her gruptaki ortalama katılımcı sayısı 3,82'dir (SS=0,52; Mod=4; Min.=3 ve Maks.=6).

Çalışmanın örnekleme ait demografik bilgiler Çizelge-8'de sunulmuştur. Örneklemin tamamını erkek katılımcılar oluşturmakta, araştırmının örnekleminde kadın katılımcı yer almamaktadır. Katılımcıların %76,7'si evlidir. Eğitim durumu kapsamında; katılımcıların %39,6'sı lise, %24,7'si ön lisans, %33,7'si lisans ve %2'si yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %6,3'ü subay, %39,8'i astsubay ve %54'ü uzman erbaşdır. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 31,76 (SS=6,13), halen bulunduğu birimde ortalama hizmet süresi 1,67 (SS=1,06), KKK'nda ortalama toplam hizmet süresi 9,63 (SS=6,83) olarak tespit edilmiştir.

Liderler her ne kadar çalışmanın örnekleme dâhil olmasa da liderlerin yaş, eğitim durumu ve KKK'nda toplam hizmet sürelerine ait bilgiler de araştırmının veri toplama aşamasında temin edilmiş ve araştırmada kontrol değişkeni olarak

kullanılmıştır. Bu hususlara ait bilgiler tanımlayıcı istatistik değerinin yer aldığı Çizelge-10'da sunulmuştur.

Çizelge-8: Demografik Bilgiler

	Frekans	%
Cinsiyet		
Erkek	493	100
Kadın	—	0
Medeni Hal		
Evli	378	76,7
Bekâr	115	23,3
Eğitim Durumu		
Lise	195	39,6
Ön Lisans	122	24,7
Lisans	166	33,7
Yüksek Lisans	10	2
Statü		
Subay	31	6,3
Astsubay	196	39,8
Uzman Erbaş	266	54

3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI/SÜRECİ

Veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur. Araştırmada kullanılan bütün ölçekler beşli Likert formatındadır (Çatışma Yönetimi Ölçeği [ROCI-II] 1=Hiçbir Zaman 5=Her Zaman, diğer ölçekler ise 1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum).

3.2.1. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri Ölçeği

Askeri liderlerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ölçümü için; Kozan ve İlter (1994), Kozan ve Ergin (1999) ile Kozan ve arkadaşlarının (2014) tarafından geliştirilen ve 31 maddeden oluşan altı boyutlu üçüncü taraf müdahale stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Bahse konu ölçek hakemlik (örnek madde: Bizi kısaca dinledikten sonra çözümü kendisi belirledi.), arabuluculuk (örnek madde: Bizi bir arada tutmaya çalıştı.), motivasyonel strateji (örnek madde: Anlaşma sağlamak için bize çözümsüzlükten zarar göreceğimizi belirtti.), eğitici strateji (örnek madde: Birimize, diğer tarafa tolerans göstermesini ve affetmesini istedi.), yeniden yapılandırma (örnek madde: Anlaşmazlığı ortadan kaldırmak için yetki ve sorumluluklarımızı değiştirdi.) ve uzak durma (örnek madde: Anlaşmazlığa herhangi bir şekilde karışmaktan çekindi.) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik düzeyleri (Cronbach alpha) Kozan ve İlter (1994) tarafından hakemlik,

arabuluculuk, yeniden yapılandırma ve uzak durma için sırasıyla, 0.64, 0.83, 0.76 ve 0.72 olarak; eğitici strateji için ise Kozan ve Ergin (1999) tarafından 0.82 olarak rapor edilmiştir.

Bu çalışmada hakemlik, arabuluculuk, motivasyonel strateji, eğitici strateji, yeniden yapılandırma ve uzak durma ölçekleri için güvenilirlik düzeyleri (Cronbach alpha) sırasıyla 0.64, 0.87, 0.63, 0.74, 0.82 ve 0.71 olarak tespit edilmiştir. Hakemlik ve motivasyonel strateji ölçeklerine ait Cronbach alpha değerleri yazında kabul gören sınırın (0.70) altındadır. Yapılan güvenilirlik analizlerinde; 0.70'den daha düşük güvenilirlik düzeylerini kabul edilen sınır olan 0.70'in üzerine çekebilmek amacıyla madde silinmesine dair öneri mevcut olmadığından dolayı ölçeklerin mevcut haliyle analizlere devam edilmiştir. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) neticesinde uyum iyiliği değerleri $X^2(419, N=493)=1527.01$, $p<.01$, $X^2/sd=3.64$, RMSEA=.073 ve CFI=.81 olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini yazında kabul gören sınırlara çekebilmek amacıyla DFA neticesinde aynı boyutlar içerisinde önerilen hata varyansı birleştirmeleri (hakemlik alt boyutunda 1 ile 2; arabuluculuk alt boyutunda 1 ile 2 ve 3 ile 4; uzak durma alt boyutunda 2 ile 5; motivasyonel strateji alt boyutunda 3 ile 5, 2 ile 3, 1 ile 3, 1 ile 2; yeniden yapılandırma alt boyutunda 4 ile 5, 2 ile 5 ve 1 ile 2'nci maddelerin hata varyansları) yapılmıştır. Bunun neticesinde ulaşılan nihai uyum iyiliği değerleri $X^2(407, N=493)=1300.28$, $p<.01$, $X^2/sd=3.20$, RMSEA=.067 ve CFI=.85 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)

Çatışma yönetimi stratejilerinin ölçümü için 28 maddelik ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventories-Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri) envanteri kullanılmıştır. Ölçek, Kozan ve İlter (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. ROCI-II; kaçınma (örnek madde: Karşı tarafla olan uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece karşı tarafla çatışmaya girmekten kaçınmaya çalıştım), ödün verme (örnek madde: Genellikle karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştım), hükmetme (örnek madde: Sorunları kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda katı oldum) uzlaşma (örnek madde: İçinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalıştım) ve tümleştirme (örnek madde: Sorunların tam ve doğru olarak anlaşılması için karşı tarafla birlikte çalışmaya gayret ettim) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik düzeyleri (Cronbach alpha) Rahim (1983) tarafından tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma için sırasıyla 0.77, 0.72, 0.72, 0.75 ve 0.72 olarak rapor edilmiştir.

Bu çalışmada kaçınma, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve tümleştirme alt boyutlarına ait güvenilirlik düzeyleri sırasıyla 0.75, 0.81, 0.77, 0.73 ve 0.79 olarak tespit edilmiştir. Ancak uzlaşma alt boyutunun ilk aşamadaki 0.56 olan güvenilirlik düzeyini yükseltmek amacıyla güvenilirlik analizinde önerilen madde silme işlemi yapılarak dördüncü madde analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) neticesinde uyum iyiliği değerleri $\chi^2(314, N=493)=1052.82$, $p<.01$, $\chi^2/sd=3.4$, RMSEA=.069 ve CFI=.83 olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini yazında kabul gören sınırlara çekebilmek amacıyla DFA neticesinde aynı boyutlar içerisinde önerilen hata varyansı birleştirmeleri (tümleştirme alt boyutunda 1 ile 2, 1 ile 6, 2 ile 3, 2 ile 5, 2 ile 6, 3 ile 5, 5 ile 6; ödün verme alt boyutunda 4 ile 5, 4 ile 6, 3 ile 4, 3 ile 5, 3 ile 6, 2 ile 5, 2 ile 6, 1 ile 2, 1 ile 3, 1 ile 4, 1 ile 5, 1 ile 6; açınma alt boyutunda 5 ile 6, 4 ile 5, 3 ile 5, 3 ile 4, 2 ile 3, 1 ile 5, 1 ile 4, 1 ile 3, 1 ile 2; uzlaşma alt boyutunda 1 ile 2; hükmetme alt boyutunda 1 ile 2, 3 ile 5, 4 ile 5'nci maddelerin hata varyansları) yapılmıştır. Bunun neticesinde ulaşılan nihai uyum iyiliği değerleri $\chi^2(282, N=493)=755.09$, $p<.01$, $\chi^2/sd=2.68$, RMSEA=.058 ve CFI=.89 olarak tespit edilmiştir.

3.2.3. Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet Algısı

Çatışan tarafların birbirlerine karşı uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinden ve liderlerin uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejilerinden duydukları tatmini değerlendirmek amacıyla çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları ölçülmüştür. Çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algılarının ölçülmesinde aşağıda sıralanan ölçekler kullanılmıştır.

3.2.3.1. Çatışma Yönetimine İlişkin Dağıtım Adaleti Algısı Ölçeği

Çatışan tarafların; çatışmanın ve üçüncü taraf müdahalelerinin çıktılarından duydukları tatmini ölçebilmek için çatışmalara ve çatışmalardan elde edilen sonuçlara yönelik olarak Kozan ve ark. (2014) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik düzeyi (Cronbach alpha) 0.66 olarak rapor edilen üç maddeli (örnek madde: Sonuçta karşı tarafın daha iyi bir sonuç aldığına inandım) ölçek kullanılmıştır.

Bu çalışmada, çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi (Cronbach alpha) ilk aşamada 0.31 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yükseltilebilmesi amacıyla güvenilirlik analizlerinde önerilen madde elenmesi yapılarak (ikinci madde analizlerden çıkarılmıştır) ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0.42'ye çıkarılmıştır. Farklı bir düzeltme önerisi olmaması ve ölçek toplam olarak üç maddeden oluşması nedeniyle ilave madde elemesi yapılamamıştır. Analizlere yazında kabul gören sınırın (0.70) altında bir değer olan 0.42 güvenilirlik

düzeyine (Cronbach alpha) sahip iki maddeli ölçek ile devam edilmiştir. Çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısı ölçeğinin güvenilirliğinin düşük olması nedeniyle çalışmanın bulguları açısından oluşan kısıtlar çalışmanın kısıtları başlığı altında ifade edilmiştir.

3.2.3.2. Çatışma Yönetimine İlişkin Süreç Adaleti Algısı Ölçeği

Çatışan tarafların; çatışma sürecinden ve üçüncü taraf müdahale sürecinden duydukları tatmini ölçebilmek için Kozan ve ark. (2014) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik düzeyi (Cronbach alpha) 0.91 olarak rapor edilen üç maddeli (örnek madde: Amirim görüşlerimi anlatmam için bana yeterince söz hakkı verdi) ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin güvenilirliği (Cronbach alpha) 0.85 olarak tespit edilmiştir.

3.2.3.3. Çatışma Yönetimine İlişkin Etkileşim Adaleti Algısı Ölçeği

Çatışan tarafların; çatışma ve üçüncü taraf müdahaleleri sürecinde kişilerarası etkileşimden duydukları tatmini ölçebilmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılan dokuz maddeli ölçek kullanılmıştır. Çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısını ölçebilmek amacıyla bahse konu ölçekte tarafımızdan küçük değişiklikler (örnek madde: Çatışma ile ilgili kararlar alınırken, amirim bana nazik ve duyarlı davrandı) yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi (Cronbach alpha) Niehoff ve Moorman (1993) tarafından 0.92 olarak ve Gürbüz ve Mert (2009) tarafından ise 0.94 olarak rapor edilmiştir. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin güvenilirliği (Cronbach alpha) 0.85 olarak tespit edilmiştir.

Çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algılarını ölçmek amacıyla kullanılmış olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ölçeklerinden oluşan adalet algısı ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) neticesinde uyum iyiliği değerleri $\chi^2(74, N=493)=440.13$, $p<.01$, $\chi^2/sd=6.3$, RMSEA=.103 ve CFI=.92 olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini yazında kabul gören sınırlara çekebilmek amacıyla DFA neticesinde çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı alt boyutunda önerilen hata varyansı birleştirmeleri (8 ile 9, 6 ile 7, 5 ile 6, 2 ile 9, 2 ile 7, 2 ile 6,1 ile 9, 1 ile 2'nci maddelerin hata varyansları) yapılmıştır. Bunun neticesinde ulaşılan nihai uyum iyiliği değerleri $\chi^2(66, N=493)=272.92$, $p<.01$, $\chi^2/sd=4.1$, RMSEA=.080 ve CFI=.96 olarak tespit edilmiştir.

3.2.4. Çatışmanın Tırmanması Ölçeği

Çatışmanın tırmanmasını (çatışmanın yoğunluk düzeyi) ölçebilmek amacıyla Kozan ve ark. (2014) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik düzeyi (Cronbach alpha) 0.84 olarak rapor edilen dört maddeli (örnek madde: Birbirimize karşı tehdit edici davranmaya başlamıştık) ölçek kullanılmıştır.

Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin güvenilirliği (Cronbach alpha) 0.89 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) neticesinde uyum iyiliği değerleri $X^2(2, N=493)=1.35$, $p>.01$, $X^2/sd=.7$, RMSEA=0 ve CFI=1 olarak tespit edilmiştir.

3.2.5. Kontrol Değişkenleri

Kontrol değişkenleri olarak; astların yaşı, eğitim durumu ve KKK'da toplam hizmet (çalışma) süresi alınmıştır. Bu veriler astlara dağıtılan anketlerin demografik bilgiler kısmından elde edilmiştir. Ayrıca üçüncü taraf müdahale stratejilerini uygulayan liderlerin de bağımlı değişkenler üzerinde etkisi olabileceği değerlendirildiğinden dolayı liderlerin yaşı, eğitim durumu ve KKK'da toplam hizmet süresi kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Liderlere ait bahse konu bilgiler anketlerin uygulanması esnasında liderlerden öz-bildirim yöntemi ile elde edilmiştir.

3.3. İŞLEM VE ANALİZLER

Araştırmanın verileri IBM SPSS Statistics 22, IBM AMOS ve Stata MP 14 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach alpha değerleri hesaplanmış, geçerliliklerini test etmek amacıyla birinci düzey DFA yapılmıştır.

Araştırmada; tanımlayıcı istatistikleri ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada; bir liderin astları arasında çıkan çatışmalarda uyguladığı hareket tarzlarının (üçüncü taraf müdahale stratejileri) astların davranışları (çatışma yönetimi stratejileri) ve astların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları üzerindeki etkileri araştırıldığından dolayı araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla yapılan regresyon analizlerinde HLM tekniği kullanılmıştır (Rauenbush ve Bryk, 2002). Aracılık ile ilgili modellerin test edilmesinde; Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği dört aşamalı model esas alınmış ve ayrıca Sobel testi (Sobel, 1982) ile aracılık modelinin anlamlılığı test edilmiştir.

Araştırmada HLM tekniğinin kullanılmasına yönelik ön koşullarının mevcudiyetinin değerlendirilmesi amacıyla araştırmanın değişkenlerine ait grup içi korelasyon değerleri (ICC), gruplar arası varyans değerleri (ANOVA) ve medyan r_{WG} (James, Demaree ve Wolf, 1984) değerleri hesaplanarak Çizelge-9'da sunulmuştur. ICC(1) değerleri analiz edildiğinde; eğitici strateji, hükmetme, uzlaşma ve tümleştirme değişkenlerine ait ICC(1) değerlerinin eşik değer olarak belirtilen 0,12'nin (James, 1982) altında kaldığı görülmektedir. Diğer yandan, ICC değerlerinin alt eşiklerinin ne olması gerektiğine yönelik yazında bir fikir birliğinin bulunmadığını belirten araştırmacılar da vardır (Woltman, Feldstain, MacKay ve Rocchi, 2012). Nitekim ICC değerlerinin 0,12'nin altında bulunmuş olmasına rağmen araştırmalarında HLM tekniğini kullanmış olan çalışmalar da mevcuttur (örneğin; Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013).

Çizelge-9: Ast düzeyinde (1. Düzey) toplanan verilere ait lider düzeyi (2. Düzey) bazında ICC(1), ICC(2), ANOVA ve Medyan r_{WG} değerleri

	ICC(1)	ICC(2)	F	Medyan r_{WG}
Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri				
Arabuluculuk	0,18	0,45	1.83***	0,84
Hakemlik	0,14	0,37	1.59***	0,78
Motivasyonel	0,12	0,33	1.49**	0,81
Eğitici	0,11	0,31	1.45**	0,79
Yeniden Yapılandırma	0,16	0,41	1.70***	0,81
Uzak Durma	0,20	0,48	1.91***	0,78
Çatışma Yönetimi Stratejileri				
Tümleştirme	0,02	0,04	1.04	0,83
Ödün Verme	0,12	0,34	1.51**	0,82
Hükmetme	0,07	0,21	1.26*	0,75
Kaçınma	0,15	0,40	1.66***	0,77
Uzlaşma	0,06	0,18	1.23†	0,89
Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet Algısı				
Dağıtım Adaleti	0,13	0,37	1.58***	0,83
Süreç Adaleti	0,18	0,45	1.81***	0,92
Etkileşim Adaleti	0,18	0,45	1.83***	0,87
Çatışmanın Tırmanması	0,21	0,49	1.97***	0,79

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, † $p < 0.10$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Araştırmanın değişkenlerine ait tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) sonuçları incelendiğinde; tümleştirme için ANOVA testinin anlamsız çıkmış olmasının ve uzlaşma için ise ANOVA testinin anlamlılık düzeyinin $p < 0.10$ olmasının bu alt boyutlar açısından yapılacak analizlerde HLM (restricted maximum likelihood-RML) ve OLS (ordinary least squares) regresyon analizi tekniklerinin bir fark yaratmayacağı

söylenbilir. Ancak bu araştırmada iki farklı yöntem kullanmamak ve diğer alt boyutlar açısından liderlerin astları (çalışma grupları) üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesine engel olmak amacıyla araştırma sorularına cevap aranmasında HLM tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada; astları arasındaki çatışmalarda liderlerin uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların çatışma yönetimi stratejileri ve adalet algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Katılımcılara; kendilerine yöneltilen soruları cevaplamadan önce, bir senaryo yaratılarak bahse konu senaryo durumunda “siz ne yapardınız?” veya “amiriniz ne yapardı?” şeklinde sorular sorulması yerine; daha önce yaşadıkları gerçek bir çatışmayı esas almaları istenmiş ve bu yaşanmış çatışma üzerinden anketteki soruları cevaplamaları istenmiştir. Liderlerin, kendilerine yöneltilecek olan soruları cevaplarken astları ile aynı yaşanmış çatışmayı düşünme ihtimalinin düşük olacağı değerlendirildiğinden dolayı sadece bir veri kaynağından (astlardan) veriler toplanmıştır. Bu nedenle; lider düzeyindeki üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik olarak bağımsız değişken oluşturmak amacıyla astlardan (n=493) kendi liderlerine yönelik olarak toplanan üçüncü taraf müdahale stratejilerine ilişkin verilerin birleştirilmesi (data aggregation) yöntemine gidilmiştir. Böylelikle astlardan toplanan verilerden liderlerin (n=132) üçüncü taraf müdahale stratejilerine ulaşılmıştır. Aynı işlem astardan toplanan çatışmanın tırmanması verilerinin grup düzeyine taşınması için de ayrıca yapılmıştır. Astlardan toplanan üçüncü taraf müdahale stratejileri ve çatışmanın tırmanması verilerinin grup bazında birleştirilmesi işleminin Çizelge-9’da yer alan üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik ICC ve ANOVA değerlerinin uygun olması nedeniyle mümkün olabileceği değerlendirilmiştir (Bliese, 2000).

HLM tekniği ile yapılan analizlerde daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla değişkenler genel ortalama üzerine merkezleştirilmiştir (Hox, 2010). Genel ortalama üzerine merkezleştirme (grand mean centering); değişkenlerin değerlerinin kendi genel ortalamalarından çıkarılması suretiyle yapılmıştır.

Bu çalışmada; üçüncü taraf müdahale stratejileri olan hakemlik, arabuluculuk, motivasyonel, eğitici, yeniden yapılandırma, uzak durma stratejilerinden herhangi iki stratejinin birlikte kullanımının (hibrid stratejiler) sonuçlarının ne olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda; bahse konu altı farklı üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının 15 farklı ikili kombinasyon şeklinde olabileceği tespit edilmiştir (bkznz. Çizelge-2). Bu ikili kombinasyonlar; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri adı altında iki stratejinin birbiri ile çarpımı neticesinde etkileşimsel etkilerinin

(interactional effect) oluşturulması suretiyle işletimselleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında; bahsi geçen hibrid stratejilerden kasıtın herhangi iki stratejinin birlikte kullanımı olduğu; hibrid stratejilerin, ilgili iki stratejinin birbiri ile çarpımından elde edilen etkileşimsel etki değişkeninin oluşturulması suretiyle işletimselleştirildiği ve kombinasyonlardaki stratejilerin sıralamasının bu çalışmanın analizleri ve bulguları açısından bir farklılık yaratmadığı hususları bu çalışmanın bulgularının yorumlanması açısından önem taşımaktadır. Örneğin; hakemlik-arabuluculuk ve arabuluculuk-hakemlik stratejileri birbirinden farklı stratejilerdir (Conlon vd., 2002); ancak bu çalışmada stratejilerin kullanım sırası ele alınmayarak bahse konu iki stratejinin birlikte kullanılmasının sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çatışan tarafların çatışma yönetimine yönelik adalet algıları; çatışan taraflarca çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılmasının ve üçüncü taraf olan liderlerin çatışmalara müdahalesi neticesinde çatışan taraflarca algılanan adalet algılarını ifade etmektedir. Çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları; çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısı, çatışma yönetimine ilişkin süreç adaleti algısı ve çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı olarak işletimselleştirilmiştir.

Bu bölümde araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla hangi işlem ve analizlerin yapıldığı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde; araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı bilgiler, araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler ve kullanılan ölçeklerin güvenirlik değerleri (Cronbach alpha) sunulmuştur. Araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla regresyon analizleri yapılmış ve analizler neticesinde elde edilen bulgular raporlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı bilgiler, araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler ve kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) sunulacaktır. Araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla yapılan regresyon analizleri neticesinde elde edilen bulgular raporlanacaktır.

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİK BİLGİLER VE KORELASYON ANALİZİ BULGULARI

Araştırma kapsamında katılımcılardan toplanan üçüncü taraf müdahale stratejileri, çatışmanın tırmanması, çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti), araştırmada kullanılan kontrol değişkenleri ve son olarak araştırmada hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri olarak isimlendirilen üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkilerine ait değerlerin ortalama, standart sapma değerleri Çizelge-10'da sunulmuştur.

Çoklu korelasyon analizi neticesinde elde edilen sonuçlara göre araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile korelasyonel ilişkileri ve araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının Cronbach alpha değerleri de Çizelge-10'da sunulmuştur. Lider düzeyi olan ikinci düzeyde kavramsallaştırılan ancak astlardan elde edilen liderlerin uyguladığı üçüncü taraf müdahale stratejilerinin Cronbach alpha değerleri ikinci düzeyde hesaplanarak sunulmuştur. Bahse konu ölçeklerin birinci düzeye ait Cronbach alpha değerleri, üçüncü bölümde veri toplama araçları başlığı altında sunulmuştur.

Üçüncü taraf müdahale stratejileri ile ilgili olarak, alt boyutların ortalamaları incelendiğinde, liderler tarafından en çok kullanıldığı belirtilen stratejilerin sırasıyla arabuluculuk (Ort.:3,36; SS:0,59), hakemlik (Ort.:3,22; SS:0,48) ve eğitici strateji (Ort.:3,08; SS:0,51) olduğu görülmektedir. Motivasyonel strateji (Ort.:2,74; SS:0,44) ve yeniden yapılandırma stratejisinin (Ort.:2,72; SS:0,57) daha az kullanıldığı ve uzak durma stratejisinin (Ort.:2,49; SS:0,54) ise en az kullanıldığı tespit edilmiştir. Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkilerinin ortalamalarına göre en yüksek ortalamaya sahip hibrid stratejilerin sırasıyla arabuluculuk-hakemlik (Ort.:10,88; SS:2,68), arabuluculuk-eğitici strateji (Ort.:9,98; SS:2,54), hakemlik-eğitici strateji (Ort.:9,98; SS:2,54), arabuluculuk-motivasyonel

strateji (Ort.:9,36; SS:2,62) ve arabuluculuk-yeniden yapılandırma stratejisinin (Ort.:9,26; SS:2,86) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaların ise, en düşükten itibaren sırasıyla, yeniden yapılandırma-uzak durma (Ort.:6,79; SS:2,06), motivasyonel-uzak durma (Ort.:6,85; SS:1,88), motivasyonel-yeniden yapılandırma (Ort.:7,59; SS:2,45) ve eğitici-uzak durma (Ort.:7,60; SS:1,86) hibrid stratejilerinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Çizelge-10: Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, korelasyon değerleri ve araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach alpha güvenilirlik değerleri

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Yaş Lider	32,63	6,80	-											
2 Yaş Ast	31,76	6,13	,132**	-										
3 ED Lider	2,92	0,47	-,171**	-,056	-									
4 ED Ast	1,98	0,90	,224**	,171**	,089*	-								
5 THS Lider	10,83	7,53	,947**	,097*	-,205**	,197**	-							
6 THS Ast	9,63	6,83	,220**	,926**	-,038	,296**	,183**	-						
7 Hak	3,22	0,48	-,121**	-,033	,129**	-,167**	-,111*	-,062	(,67)					
8 Arblc	3,36	0,59	-,115*	-,125**	,030	-,110*	-,079	-,151**	,184**	(,89)				
9 Motv	2,74	0,44	-,193**	-,117**	-,145**	-,192**	-,164**	-,149**	,388**	,551**	(,65)			
10 Eğtc	3,08	0,51	-,150**	-,122**	,006	-,139**	-,129**	-,166**	,300**	,764**	,759**	(,73)		
11 YY	2,72	0,57	-,221**	-,075	-,149**	-,249**	-,261**	-,130**	,443**	,368**	,510**	,491**	(,84)	
12 UD	2,49	0,54	,070	,114*	-,150**	,021	,044	,150**	,101*	-,362**	,078	-,209**	,073	(,78)
13 Arblc-Hak	10,88	2,68	-,161**	-,107*	,100*	-,177**	-,130**	-,144**	,714**	,809**	,618**	,720**	,538**	-,206**
14 Hak-Motv	8,92	2,27	-,200**	-,097*	-,011	-,207**	-,176**	-,134**	,813**	,445**	,841**	,651**	,586**	,100*
15 Hak-Eğtc	9,98	2,54	-,169**	-,094*	,087	-,178**	-,152**	-,141**	,765**	,601**	,720**	,835**	,586**	-,084
16 Hak-YY	8,88	2,72	-,204**	-,066	-,051	-,243**	-,225**	-,117**	,767**	,348**	,544**	,489**	,904**	,097*
17 Hak-UD	8,05	2,20	-,014	,055	-,067	-,082	-,031	,066	,604**	-,194**	,263**	-,009	,297**	,842**
18 Arblc-Motv	9,36	2,62	-,187**	-,142**	-,053	-,166**	-,152**	-,175**	,326**	,887**	,863**	,862**	,501**	-,172**
19 Arblc-Eğtc	10,57	3,19	-,140**	-,133**	,037	-,119**	-,112*	-,169**	,264**	,931**	,687**	,932**	,433**	-,296**
20 Arblc-YY	9,26	2,86	-,228**	-,116**	-,099*	-,234**	-,240**	-,168**	,412**	,731**	,636**	,708**	,892**	-,092*
21 Arblc-UD	8,26	1,87	-,027	-,003	-,141**	-,090*	-,024	,005	,225**	,447**	,519**	,438**	,446**	,644**
22 Motv-Eğtc	8,61	2,52	-,187**	-,128**	-,059	-,174**	-,165**	-,171**	,378**	,688**	,930**	,936**	,537**	-,064
23 Motv-YY	7,59	2,45	-,241**	-,111*	-,168**	-,254**	-,255**	-,163**	,485**	,492**	,809**	,675**	,909**	,108*
24 Motv-UD	6,85	1,88	-,058	,003	-,206**	-,102*	-,061	,012	,297**	,048	,641**	,294**	,384**	,801**
25 Eğtc-YY	8,50	2,72	-,221**	-,106*	-,099*	-,233**	-,245**	-,166**	,451**	,582**	,705**	,796**	,905**	-,010
26 Eğtc-UD	7,60	1,86	-,053	,000	-,138**	-,103*	-,060	-,006	,284**	,237**	,605**	,544**	,468**	,681**
27 YY-UD	6,79	2,06	-,101*	-,001	-,204**	-,171**	-,139**	-,017	,378**	,077	,443**	,262**	,767**	,672**
28 Çat.Tır.	2,66	0,77	,167**	,071	-,137**	,097*	,127**	,135**	,207**	-,183**	,121**	-,030	,124**	,364**
29 Tmlş	3,51	0,73	-,095*	-,057	-,004	-,044	-,083	-,058	,035	,246**	,146**	,185**	,037	-,048
30 Ödn	2,71	0,83	-,017	-,053	-,032	-,107*	-,038	-,060	,140**	,013	,118**	,096*	,150**	,179**
31 Hkm	2,25	0,89	-,025	,009	-,013	,036	-,019	,044	,185**	,124**	,175**	,167**	,255**	,091*
32 Kçn	3,17	0,82	-,079	-,080	,033	-,149**	-,065	-,111*	,089*	-,078	,058	,026	,101*	,187**
33 Uzl.	3,59	0,84	-,093*	-,065	-,029	-,065	-,061	-,080	,031	,176**	,080	,131**	-,008	-,065
34 DA	3,07	0,96	-,064	-,035	,010	-,017	-,068	-,062	-,076	,209**	-,023	,046	-,040	-,244**
35 SA	3,57	0,99	-,093*	-,055	,065	-,004	-,070	-,083	-,009	,438**	,219**	,333**	,159**	-,289**
36 EA	3,44	0,90	-,100*	-,100*	,041	-,047	-,069	-,142**	,065	,443**	,264**	,373**	,201**	-,301**

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001; Birinci Düzey (Ast) n=493, İkinci Düzey (Lider) n=132

Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alpha güvenilirlik değerleridir. Hakemlik, Arabuluculuk, Motivasyonel, Eğitici, Yeniden Yapılandırma ve Uzak Durma ölçeklerinin Cronbach alpha değerleri lider düzeyine (2. düzey) göre hesaplanmıştır. Eğitim durumu; (1) Lise, (2) Ön lisans, (3) Lisans, (4) Yüksek Lisans, (5) Doktora olarak kodlanmıştır.

ED: Eğitim Durumu, THS: KKK'nda Toplam Hizmet Süresi, Arblc: Arabuluculuk, Hak: Hakemlik, Motv:Motivasyonel, Eğtc:Eğitici, YY:Yeniden Yapılandırma, UD:Uzak durma, Çat.Tır.: Çatışmanın Tırmanması, Tmlş:Tümleştirme, Uzl:Uzlaşma, Hkm:Hükmetme, Ödn:Ödün Verme, Kçn:Kaçınma, DA:Dağıtım Adaleti, SA:Süreç Adaleti, EA:Etkileşim Adaleti

Çizelge-10: Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, korelasyon ve ölçeklerin Cronbach alpha güvenirlik değerleri (devamı-1)

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 Yaş Lider												
2 Yaş Ast												
3 ED Lider												
4 ED Ast												
5 THS Lider												
6 THS Ast												
7 Hak												
8 Arblc												
9 Motv												
10 Eğtc												
11 YY												
12 UD												
13 Arblc-Hak												
14 Hak-Motv	,801**											
15 Hak-Eğtc	,886**	,900**										
16 Hak-YY	,713**	,796**	,772**									
17 Hak-UD	,206**	,509**	,332**	,489**								
18 Arblc-Motv	,820**	,726**	,753**	,512**	,034							
19 Arblc-Eğtc	,813**	,583**	,764**	,433**	-,096*	,931**						
20 Arblc-YY	,772**	,644**	,707**	,820**	,148**	,787**	,754**					
21 Arblc-UD	,443**	,451**	,414**	,425**	,626**	,541**	,456**	,545**				
22 Motv-Eğtc	,715**	,803**	,839**	,562**	,147**	,917**	,863**	,719**	,506**			
23 Motv-YY	,649**	,797**	,733**	,871**	,348**	,740**	,607**	,898**	,554**	,798**		
24 Motv-UD	,205**	,569**	,362**	,414**	,796**	,376**	,178**	,323**	,812**	,502**	,578**	
25 Eğtc-YY	,693**	,715**	,795**	,850**	,237**	,738**	,724**	,936**	,517**	,811**	,944**	,430**
26 Eğtc-UD	,334**	,543**	,525**	,469**	,690**	,466**	,403**	,460**	,882**	,617**	,611**	,897**
27 YY-UD	,286**	,504**	,397**	,718**	,738**	,292**	,164**	,596**	,761**	,383**	,738**	,800**
28 Çat.Tır.	-,008	,196**	,101*	,192**	,399**	-,037	-,105*	,021	,214**	,055	,157**	,353**
29 Tmlş	,187**	,105*	,136**	,045	-,013	,227**	,241**	,146**	,122**	,175**	,096*	,040
30 Ödn	,092*	,160**	,148**	,179**	,226**	,083	,068	,120**	,195**	,130**	,172**	,213**
31 Hkm	,210**	,229**	,227**	,275**	,170**	,173**	,154**	,242**	,200**	,187**	,257**	,179**
32 Kçn	,004	,099*	,076	,118**	,209**	,001	-,017	,049	,120**	,060	,113*	,174**
33 Uzl.	,138**	,068	,101*	,020	-,019	,152**	,165**	,069	,067	,112*	,036	,002
34 DA	,101*	-,057	-,016	-,063	-,237**	,101*	,128**	,062	-,087	-,004	-,052	-,213**
35 SA	,315**	,139**	,217**	,113*	-,238**	,376**	,400**	,310**	,088	,289**	,201**	-,080
36 EA	,360**	,209**	,284**	,178**	-,201**	,403**	,423**	,342**	,084	,334**	,248**	-,062

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001; Birinci Düzey (Ast) n=493, İkinci Düzey (Lider) n=132

Not: ED: Eğitim Durumu, THS: KKK'nda Toplam Hizmet Süresi, Arblc: Arabuluculuk, Hak: Hakemlik, Motv:Motivasyonel, Eğtc:Eğitici, YY:Yeniden Yapılandırma, UD:Uzak durma, Çat.Tır.: Çatışmanın Tırmanması, Tmlş:Tümleştirme, Uzl:Uzlaşma, Hkm:Hükmetme, Ödn:Ödün Verme, Kçn:Kaçınma, DA:Dağıtım Adaleti, SA:Süreç Adaleti, EA:Etkileşim Adaleti

Katılımcılardan yaşadıkları gerçek bir çatışmayı düşünerek bu çatışmada yaşamış oldukları senaryoya göre anketteki soruları cevaplamaları istenmiştir (bknz. EK-A). Çatışmanın tırmanması değişkenine ait ortalamanın 2,66 olması (SS:0,77) katılımcıların anketteki soruları cevaplarken daha çok orta düzeyde tırmanma özelliği gösteren (orta düzeyde yoğunluğa sahip) çatışmaları esas almış oldukları görülmektedir.

Çizelge-10: Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, korelasyon ve ölçeklerin Cronbach alpha güvenirlik değerleri (devamı-2)

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1 Yaş Lider												
2 Yaş Ast												
3 ED Lider												
4 ED Ast												
5 THS Lider												
6 THS Ast												
7 Hak												
8 Arblc												
9 Motv												
10 Eğtc												
11 YY												
12 UD												
13 Arblc-Hak												
14 Hak-Motv												
15 Hak-Eğtc												
16 Hak-YY												
17 Hak-UD												
18 Arblc-Motv												
19 Arblc-Eğtc												
20 Arblc-YY												
21 Arblc-UD												
22 Motv-Eğtc												
23 Motv-YY												
24 Motv-UD												
25 Eğtc-YY												
26 Eğtc-UD	,596**											
27 YY-UD	,659**	,802**										
28 Çat.Tır.	,102*	,290**	,299**	(,89)								
29 Tmlş	,113*	,074	,007	-,049	(,79)							
30 Ödn	,161**	,231**	,245**	,083	,325**	(,81)						
31 Hkm	,254**	,204**	,255**	,106*	,034	,229**	(,77)					
32 Kçn	,102*	,172**	,196**	,011	,268**	,550**	,107*	(,75)				
33 Uzl.	,050	,040	-,024	-,067	,730**	,174**	,013	,227**	(,73)			
34 DA	-,025	-,186**	-,189**	-,132**	,161**	-,283**	-,146**	-,246**	,180**	(,42)		
35 SA	,241**	,007	-,051	-,196**	,243**	-,177**	,071	-,102*	,221**	,287**	(,85)	
36 EA	,288**	,025	-,026	-,187**	,300**	-,091*	,121**	-,069	,262**	,256**	,880**	(,93)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001; Birinci Düzey (Ast) n=493, İkinci Düzey (Lider) n=132

Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alpha güvenirlik değerleridir. Hakemlik, Arabuluculuk, Motivasyonel, Eğitici, Yeniden Yapılandırma ve Uzak Durma ölçeklerinin Cronbach alpha değerleri lider düzeyine (2. düzey) göre hesaplanmıştır.

ED: Eğitim Durumu, THS: KKK'nda Toplam Hizmet Süresi, Arblc: Arabuluculuk, Hak: Hakemlik, Motv:Motivasyonel, Eğtc:Eğitici, YY:Yeniden Yapılandırma, UD:Uzak durma, Çat.Tır.: Çatışmanın Tırmanması, Tmlş:Tümleştirme, Uzl:Uzlaşma, Hkm:Hükmetme, Ödn:Ödün Verme, Kçn:Kaçınma, DA:Dağıtım Adaleti, SA:Süreç Adaleti, EA:Etkileşim Adaleti

Çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili olarak; çatışan tarafların en fazla uzlaşma (Ort.:3,59; SS:0,84), tümleştirme (Ort.:3,51; SS:0,73) ve kaçınma (Ort.:3,17; SS:0,82) stratejilerini tercih ettikleri; ödün verme (Ort.:2,71; SS:0,83) ve hükmetme (Ort.:2,25; SS:0,89) stratejilerini ise genel olarak daha az tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Hükmetme stratejisinin en az tercih edilen çatışma yönetimi stratejisi olduğu görülmektedir.

Çatışma yönetimine ilişkin adalet algısı bakımından; çatışan tarafların çatışmalara yönelik adalet algılarının ortalamalarının 3,07 ve üzerinde olması, çatışan tarafların genel olarak yaşadıkları çatışmalara yönelik adalet algılarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. En yüksek ortalamanın süreç adaletinde (Ort.:3,57; SS:0,99) ve daha sonra ise etkileşim adaletinde (Ort.:3,44; SS:0,90) olduğu belirlenmiştir. Dağıtım adaletinin ortalamasının (Ort.:3,07; SS:0,96) ise diğer adalet boyutlarına göre daha az olduğu görülmektedir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler incelendiğinde; veri kaynağı olarak sadece astlardan (kesitsel olarak ve öz-bildirim yöntemi ile) veri toplanmış olmasına rağmen korelasyonel ilişkilerin araştırmanın değişkenleri arasında yüksek olması daha muhtemel iken bu ilişkilerin genel olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin, arabuluculuk stratejisi ile çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı arasında $r=0,43$ düzeyinde (orta düzey) ve anlamlı bir ilişki var iken hakemlik stratejisi ile çatışma yönetimine ilişkin süreç adaleti algısı arasında $r=-0,009$ düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonel ilişkilerin genel olarak (arabuluculuk ve süreç adaleti [$r=0,438$, $p<0,001$] ile arabuluculuk ve etkileşim adaleti [$r=0,443$, $p<0,001$] arasındaki ilişkiler hariç olmak üzere) 0,3'ün altında olduğu (düşük düzeyde ilişki olduğu; Gürbüz ve Şahin, 2016) tespit edilmiştir. Bahse konu korelasyonel ilişkilerin yüksek düzeyde olmaması ve bazı ilişkilerin anlamlılık düzeyine ulaşamamış olması; verilerin tek kaynaktan ve kesitsel olarak toplanmasından kaynaklanabilecek olan ortak yöntem varyansının (common method bias) bu araştırmada mevcut olmadığına işaret etmektedir (Spector, 2006).

Liderlerin astları arasında çıkan çatışmalarda uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların bu çatışmalarda uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki korelasyonel ilişkiler incelendiğinde; (a) tümleştirme stratejisi ile arabuluculuk ($r=0,246$; $p<0,01$), motivasyonel ($r=0,146$; $p<0,01$) ve eğitici ($r=0,185$; $p<0,01$) stratejilerin anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu; (b) ödün verme stratejisi ile arabuluculuk ($r=0,013$; $p>0,05$) haricindeki tüm stratejilerin anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu (hakemlik [$r=0,140$; $p<0,001$], motivasyonel [$r=0,118$; $p<0,01$], eğitici [$r=0,096$; $p<0,05$], yeniden yapılandırma [$r=0,150$; $p<0,01$], uzak durma [$r=0,179$; $p<0,01$]); (c) hükmetme stratejisi ile tüm üçüncü taraf müdahale stratejilerinin

tamamının anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu (hakemlik [$r=0,140$; $p<0,01$], arabuluculuk [$r=0,124$; $p<0,01$], motivasyonel [$r=0,175$; $p<0,01$], eğitici [$r=0,167$; $p<0,01$], yeniden yapılandırma [$r=0,255$; $p<0,01$], uzak durma [$r=0,091$; $p<0,05$]); (d) kaçınma stratejisi ile hakemlik ($r=0,089$; $p<0,05$), yeniden yapılandırma ($r=0,101$; $p<0,05$) ve uzak durma ($r=0,187$; $p<0,01$) stratejilerinin anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu; (e) uzlaşma stratejisi ile sadece arabuluculuk ($r=0,176$; $p<0,01$) ve eğitici ($r=0,131$; $p<0,01$) stratejilerin anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Olumsuz yöndeki ilişkiler incelendiğinde; tümleştirme ile uzak durma stratejisinin ($r=-0,048$; $p>0,05$), uzlaşma ile yeniden yapılandırma ($r=-0,008$; $p>0,05$) ve uzak durma ($r=-0,065$; $p>0,05$) stratejilerinin olumsuz yönde ancak anlamlı olmayan düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Liderlerin astları arasında çıkan çatışmalarda uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların bu çatışmalara ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine yönelik algıları arasındaki korelasyonel ilişkiler incelendiğinde; çatışan tarafların (a) çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısının arabuluculuk ($r=0,209$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumlu yönde, uzak durma ile anlamlı ve olumsuz yönde ($r=-0,244$; $p<0,01$) ilişkili olduğu; (b) çatışma yönetimine ilişkin süreç adaleti algısının arabuluculuk ($r=0,438$; $p<0,01$), motivasyonel ($r=0,219$; $p<0,01$), eğitici ($r=0,333$; $p<0,01$) ve yeniden yapılandırma ($r=0,159$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumlu yönde, uzak durma ($r=-0,289$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu; (c) çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısının arabuluculuk ($r=0,443$; $p<0,01$), motivasyonel ($r=0,264$; $p<0,01$), eğitici ($r=0,373$; $p<0,01$) ve yeniden yapılandırma ($r=0,201$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumlu yönde, uzak durma ($r=-0,301$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırmada moderatör değişken olarak ele alınan çatışmanın tırmanması değişkeninin çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinden sadece hükmetme ($r=0,106$; $p<0,05$) ile anlamlı (ve olumlu yönde) ilişkili olduğu; çatışma yönetimine ilişkin adalet algısı boyutlarının tamamı ile (dağıtım adaleti [$r=-0,132$; $p<0,001$], süreç adaleti [$r=-0,196$; $p<0,01$], etkileşim adaleti [$r=-0,187$; $p<0,01$]) anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada üçüncü taraf müdahale stratejilerinden herhangi ikisinin aynı anda kullanımından kaynaklanan etkileşimsel etkilerinin (hibrid stratejilerin) çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkileri incelendiğinde; (a) tümleştirme stratejisinin arabuluculuk-hakemlik ($r=0,187$; $p<0,01$), hakemlik-motivasyonel ($r=0,105$; $p<0,05$), hakemlik-eğitici ($r=0,136$; $p<0,01$), arabuluculuk-motivasyonel ($r=0,227$; $p<0,01$),

arabuluculuk-eğitici ($r=0,241$; $p<0,01$), arabuluculuk-yeniden yapılandırma ($r=0,146$; $p<0,01$), arabuluculuk-uzak durma ($r=0,122$; $p<0,01$), motivasyonel-eğitici ($r=0,175$; $p<0,01$), motivasyonel-yeniden yapılandırma ($r=0,096$; $p<0,05$) ve eğitici-yeniden yapılandırma ($r=0,113$; $p<0,05$) ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu; (b) ödün verme stratejisinin arabuluculuk-hakemlik ($r=0,092$; $p<0,05$), hakemlik-motivasyonel ($r=0,160$; $p<0,01$), hakemlik-eğitici ($r=0,148$; $p<0,01$), hakemlik-yeniden yapılandırma ($r=0,179$; $p<0,01$), hakemlik-uzak durma ($r=0,226$; $p<0,01$), arabuluculuk-yeniden yapılandırma ($r=0,120$; $p<0,01$), arabuluculuk-uzak durma ($r=0,195$; $p<0,01$), motivasyonel-eğitici ($r=0,130$; $p<0,01$), motivasyonel-yeniden yapılandırma ($r=0,172$; $p<0,01$), motivasyonel-uzak durma ($r=0,213$; $p<0,01$), eğitici-yeniden yapılandırma ($r=0,161$; $p<0,01$), eğitici-uzak durma ($r=0,231$; $p<0,01$) ve yeniden yapılandırma-uzak durma ($r=0,245$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu; (c) hükmetme stratejisinin üçüncü taraf müdahale stratejilerinin tüm kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri ile (arabuluculuk-hakemlik [$r=0,210$; $p<0,01$], hakemlik-motivasyonel [$r=0,229$; $p<0,01$], hakemlik-eğitici [$r=0,227$; $p<0,01$], hakemlik-yeniden yapılandırma [$r=0,275$; $p<0,01$], hakemlik-uzak durma [$r=0,170$; $p<0,01$], arabuluculuk-motivasyonel [$r=0,173$; $p<0,01$], arabuluculuk-yeniden yapılandırma [$r=0,154$; $p<0,01$], arabuluculuk-yeniden yapılandırma [$r=0,242$; $p<0,01$], arabuluculuk-uzak durma [$r=0,200$; $p<0,01$], motivasyonel-eğitici [$r=0,187$; $p<0,01$], motivasyonel-yeniden yapılandırma [$r=0,257$; $p<0,01$], motivasyonel-uzak durma [$r=0,179$; $p<0,01$], eğitici-yeniden yapılandırma [$r=0,254$; $p<0,01$], eğitici-uzak durma [$r=0,204$; $p<0,01$], yeniden yapılandırma-uzak durma [$r=0,255$; $p<0,01$]) anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu; (d) kaçınma stratejisinin hakemlik-motivasyonel ($r=0,099$; $p<0,05$), hakemlik-yeniden yapılandırma ($r=0,118$; $p<0,01$), hakemlik-uzak durma ($r=0,209$; $p<0,01$), arabuluculuk-uzak durma ($r=0,120$; $p<0,01$), motivasyonel-yeniden yapılandırma ($r=0,113$; $p<0,05$), motivasyonel-uzak durma ($r=0,174$; $p<0,01$), eğitici-yeniden yapılandırma ($r=0,102$; $p<0,05$), eğitici-uzak durma ($r=0,172$; $p<0,01$) ve yeniden yapılandırma-uzak durma ($r=0,196$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu; (e) uzlaşma stratejisinin ise arabuluculuk-hakemlik ($r=0,138$; $p<0,01$), hakemlik-eğitici ($r=0,101$; $p<0,05$), arabuluculuk-motivasyonel ($r=0,152$; $p<0,01$), arabuluculuk-eğitici ($r=0,165$; $p<0,01$) ve motivasyonel-eğitici strateji ($r=0,112$; $p<0,05$) ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

Araştırmada üçüncü taraf müdahale stratejilerinden herhangi ikisinin aynı anda kullanımından kaynaklanan etkileşimsel etkilerinin (hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin) çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları ile ilişkileri incelendiğinde; (a) çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algılarının arabuluculuk-

hakemlik ($r=0,101$; $p<0,05$), arabuluculuk-motivasyonel ($r=0,101$; $p<0,05$) ve arabuluculuk-eğitici ($r=0,128$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumlu yönde, hakemlik-uzak durma ($r=-0,237$; $p<0,01$), motivasyonel-uzak durma ($r=-0,213$; $p<0,01$), eğitici-uzak durma ($r=-0,186$; $p<0,01$) ve yeniden yapılandırma-uzak durma ($r=-0,189$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu; (b) çatışma yönetimine ilişkin süreç adaleti algılarının arabuluculuk-hakemlik ($r=0,315$; $p<0,01$), hakemlik-motivasyonel ($r=0,139$; $p<0,01$), hakemlik-eğitici ($r=0,217$; $p<0,01$), hakemlik-yeniden yapılandırma ($r=0,113$; $p<0,05$), arabuluculuk-motivasyonel ($r=0,376$; $p<0,01$), arabuluculuk-eğitici ($r=0,400$; $p<0,01$), arabuluculuk-yeniden yapılandırma ($r=0,310$; $p<0,01$), motivasyonel-eğitici ($r=0,289$; $p<0,01$), motivasyonel-yeniden yapılandırma ($r=0,201$; $p<0,01$) ve eğitici-yeniden yapılandırma ($r=0,241$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumlu yönde, hakemlik-uzak durma ($r=-0,238$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu; (c) çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algılarının arabuluculuk-hakemlik ($r=0,360$; $p<0,01$), hakemlik-motivasyonel ($r=0,209$; $p<0,01$), hakemlik-eğitici ($r=0,284$; $p<0,01$), hakemlik-yeniden yapılandırma ($r=0,178$; $p<0,01$), arabuluculuk-motivasyonel ($r=0,403$; $p<0,01$), arabuluculuk-eğitici ($r=0,423$; $p<0,01$), arabuluculuk-yeniden yapılandırma ($r=0,342$; $p<0,01$), motivasyonel-eğitici ($r=0,334$; $p<0,01$), motivasyonel-yeniden yapılandırma ($r=0,248$; $p<0,01$) ve eğitici-yeniden yapılandırma ($r=0,288$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumlu yönde, hakemlik-uzak durma ($r=-0,201$; $p<0,01$) ile anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

4.2. REGRESYON ANALİZLERİ VE ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR

Regresyon analizleri HLM tekniği (restricted maximum likelihood) ile yapılmıştır. Regresyon analizlerinde liderin yaşı, astın yaşı, liderin eğitim durumu, astın eğitim durumu, liderin KKK'da toplam hizmet (çalışma) süresi ve astın KKK'da toplam hizmet (çalışma) süresi kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Her regresyon analizinde iki farklı model oluşturularak ilk adımda (Model-1) kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci adımda (Model-2) ise kontrol değişkenleri ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiş, modellerin AIC (Akaike's Information Criterion) değerleri hesaplanmış ve oluşturulan modeller (Model-1 ve Model-2) arasında anlamlı bir fark olup olmadığı lr testi (likelihood ratio test) ile test edilmiştir (Hox, 2010).

4.2.1. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejilerinin İkili Kombinasyonlarının Etkileşimsel Etkileri ile Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkiler

Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri (15 adet) ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri (5 adet) arasındaki ilişkilerin incelenmesi kapsamında 15x5 (75 adet) farklı regresyon analizi yapılmış, her regresyon analizi hiyerarşik regresyon şeklinde yapılmak suretiyle kontrol değişkenleri kontrol altına alınarak 15 farklı bağımsız değişkenin 5 bağımlı değişken üzerindeki etkileri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu analizlere ait sonuçlar Çizelge-12’de sunulmuştur.

Birinci araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla yapılan 75 adet regresyon analizinin her birine ait ayrıntılı sonuçları sunmak mümkün olmayacağından dolayı yapılan analizlere örnek göstermek bakımından Çizelge-12’deki ilk regresyon analizi sonuçlarına (bağımsız değişken arabuluculuk-hakemlik ve bağımlı değişken tümleştirme) nasıl ulaşıldığı Çizelge-11’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere kontrol değişkenlerini kontrol altında tutmak amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1’de kontrol değişkenleri regresyon analizine dâhil edilerek kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken olan tümleştirme üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Bu analiz neticesinde kontrol değişkenlerinin tümleştirme üzerinde anlamlı derecede etkili olmadığı belirlenmiştir. Model-2’de kontrol değişkenlerine ilave olarak bağımsız değişken olan hakemlik ve arabuluculuk stratejilerinin birlikte kullanımından kaynaklanan etkileşimsel etkisi (arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisi) de regresyon analizine sokularak kontrol değişkenleri ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan tümleştirme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre kontrol değişkenleri kontrol altına alındığında; arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin tümleştirme üzerinde anlamlı derece etkili olduğu tespit edilmiştir ($\gamma=0,049$; $p<0,001$).

Regresyon analizine arabuluculuk-hakemlik etkileşimsel etkisi dâhil edildiğinde Model-2’nin sapmasında (deviance) Model-1’e göre bir düşüş meydana gelmiştir. Ayrıca yapılan lr testi sonucunda her iki modelin birbirinden istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Hakemlik ve arabuluculuk stratejilerinin birlikte kullanımının oluşturduğu etkileşimsel etkinin astların çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\gamma=0,049$; $p<0,001$) HLM ile yapılan regresyon analizinde tespit edilmiştir. Model-2’nin anlamlı olduğu, Model-2’nin Model-1’e göre sapmasının daha düşük olduğu ve Model-2 ile Model-1 arasında anlamlı bir fark olduğu [LR $\chi^2(1)=15,19$; $p<0,001$] belirlenmiştir. Bu regresyon analizi neticesinde arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin tümleştirme üzerindeki etkisine yönelik

bulgular ($\gamma=0,049$; $p<0,001$) Çizelge-12'ye aktarılmıştır. Çizelge-12'de yer alan diğer 74 regresyon analizi aynı hareket tarzı takip edilmek suretiyle yapılarak sonuçlarına dair bulgular sunulmuştur.

Çizelge-11: Tümleştirme stratejisi ile arabuluculuk-hakemlik arasındaki ilişkinin analizine yönelik HLM regresyon sonuçları

Değişkenler	Tümleştirme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	-0,014	0,016	-0,009	0,015
Astın Yaşı	-0,010	0,015	-0,011	0,015
Liderin Eğitim Durumu	-0,029	0,074	-0,059	0,072
Astın Eğitim Durumu	-0,016	0,040	0,003	0,040
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,004	0,014	0,000	0,014
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,005	0,014	0,008	0,014
Arabuluculuk-Hakemlik			0,049***	0,012
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	5,82; 0,443		21,38; 0,0032	
Sapma (Deviance)	1122,470		1114,53	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1140,47		1134,58	
LR test [LR chi2(1)]	15.19***			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Çizelge-12: Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilere yönelik HLM regresyon analizi sonuçları†

	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Arabuluculuk-Hakemlik	0,049***	0,027	0,077***	-0,015	0,037*
Arabuluculuk-Eğitici	0,053***	0,017	0,047***	-0,015	0,038**
Arabuluculuk-Motivasyonel	0,060***	0,023	0,064***	-0,015	0,040*
Arabuluculuk-Yeniden yapılandırma	0,034**	0,028	0,087***	-0,0002	0,012
Arabuluculuk-Uzak durma	0,046**	0,083***	0,094***	0,051*	0,027
Hakemlik-Motivasyonel	0,027	0,055**	0,098***	0,019	0,014
Hakemlik-Eğitici	0,036**	0,047**	0,088***	0,009	0,027
Hakemlik-Yeniden yapılandırma	0,006	0,048**	0,102***	0,023	-0,001
Hakemlik-Uzak durma	-0,005	0,082***	0,067***	0,077***	-0,006
Motivasyonel-Eğitici	0,047***	0,040*	0,073***	0,006	0,028
Motivasyonel-Yeniden yapılandırma	0,022	0,053**	0,112***	0,026	0,001
Motivasyonel-Uzak durma	0,012	0,092***	0,085***	0,079***	-0,005
Eğitici-Yeniden yapılandırma	0,026*	0,043**	0,098***	0,019	0,008
Eğitici-Uzak durma	0,026	0,099***	0,099***	0,074***	0,014
Yeniden yapılandırma-Uzak durma	-0,003	0,095***	0,122***	0,080***	-0,015

† Tablodaki değerler bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini gösteren γ_{01} değerleridir.

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

4.2.2. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejilerinin İkili Kombinasyonlarının Etkileşimsel Etkileri ile Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerde Çatışmanın Tırmanmasının Düzenleyicilik Rolü

Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri (15 adet) ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri (5 adet) arasındaki ilişkilerde (15x5=75 adet) çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin incelenmesi için 75 farklı regresyon analizi yapılmıştır. Her regresyon analizi hiyerarşik regresyon şeklinde yapılmak suretiyle; ilk adımda kontrol değişkenleri, bir hibrid müdahale stratejisi ve çatışmanın tırmanması regresyona sokulmuş, ikinci adımda ise bağımlı değişken pozisyonundaki hibrid müdahale stratejisi ile çatışmanın tırmanmasının çarpımından oluşturulmuş olan etkileşim terimi değişkeni regresyona sokulmuştur. Etkileşim teriminin katsayısının anlamlı olup olmadığına ($p<0,05$) ve Model-1 ile Model-2 arasında anlamlı bir fark olup olmadığına (lr testi) bakılarak incelenen ikili ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin olup olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda 75 farklı düzenleyicilik ilişkisi test edilmiş ve çatışmanın tırmanmasının hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü olduğu belirlenen ilişkiler Çizelge-13'de sunulmuştur. Anlamlı olduğu belirlenen düzenleyicilik rollerinin ilgili ilişkideki etkisine yönelik analizlere ait bulgular (Çizelge-14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21) ve bahse konu düzenleyicilik etkilerinin grafiksel gösterimleri (Şekil-4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 ve 11) aşağıda sunulmuştur.

Çizelge-13: Hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün mevcut olduğu tespit edilen ilişkiler

	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Arabuluculuk-Hakemlik			+ (Ç.:18; Ş.:8)		
Arabuluculuk-Motivasyonel	+ (Ç.:14; Ş.:4)		+ (Ç.:19; Ş.:9)		
Arabuluculuk-Eğitici	+ (Ç.:15; Ş.:5)		+ (Ç.:20; Ş.:10)		
Arabuluculuk-Yeniden yapılandırma					
Arabuluculuk-Uzak durma					
Hakemlik-Motivasyonel					
Hakemlik-Eğitici					
Hakemlik-Yeniden yapılandırma					
Hakemlik-Uzak durma					
Motivasyonel-Eğitici					
Motivasyonel-Yeniden yapılandırma					
Motivasyonel-Uzak durma					
Eğitici-Yeniden yapılandırma					
Eğitici-Uzak durma		+ (Ç.:16; Ş.:6)			
Yeniden yapılandırma-Uzak durma		+ (Ç.:17; Ş.:7)	+ (Ç.:21; Ş.:11)		

Not: Ç.:Çizelge; Ş.:Şekil

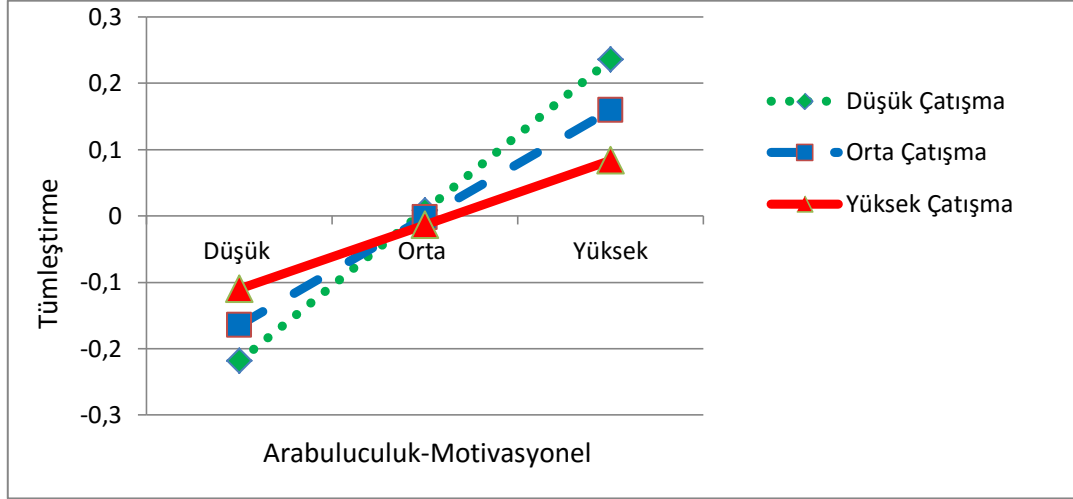
Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi ile ilişkisinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolüne ilişkin analizler Çizelge-14'de sunulmuştur. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1'de kontrol değişkenleri, bağımsız değişken olan arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisi ve düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanması; Model-2'de ise bu değişkenlere ilave olarak bağımsız değişken ve çatışmanın tırmanması değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim terimi regresyona dâhil edilmiştir. Model-1'de arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\gamma=0,060$; $p<0,001$). Model-2'de ise arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin ($\gamma=0,062$; $p<0,001$) ve etkileşimsel terimin ($\gamma=-0,032$; $p<0,05$) bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-1 ve Model-2'nin arasında anlamlı bir fark olup olmadığı lr testi ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [LR $\chi^2(1)=5,15$; $p<0,05$]. Bu bulgulardan hareketle, bahse konu ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-4'de sunulmuştur.

Çizelge-14: Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Tümleştirme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	-0,006	0,015	-0,005	0,015
Astın Yaşı	-0,011	0,015	-0,012	0,015
Liderin Eğitim Durumu	-0,015	0,072	-0,018	0,072
Astın Eğitim Durumu	0,000	0,040	0,002	0,039
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	-0,001	0,014	-0,003	0,014
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,009	0,014	0,008	0,014
Arabuluculuk-Motivasyonel	0,060***	0,013	0,062***	0,013
Çatışmanın Tırmanması	-0,036	0,044	-0,014	0,044
Arabuluculuk-Motivasyonel X Çatışmanın Tırmanması			-0,032*	0,014
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	29,24; 0,000		34,55; 0,0001	
Sapma (Deviance)	1111,39		1112,98	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1133,39		1136,98	
LR test [LR chi2(1)]	5,15*			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Şekil-4: Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi



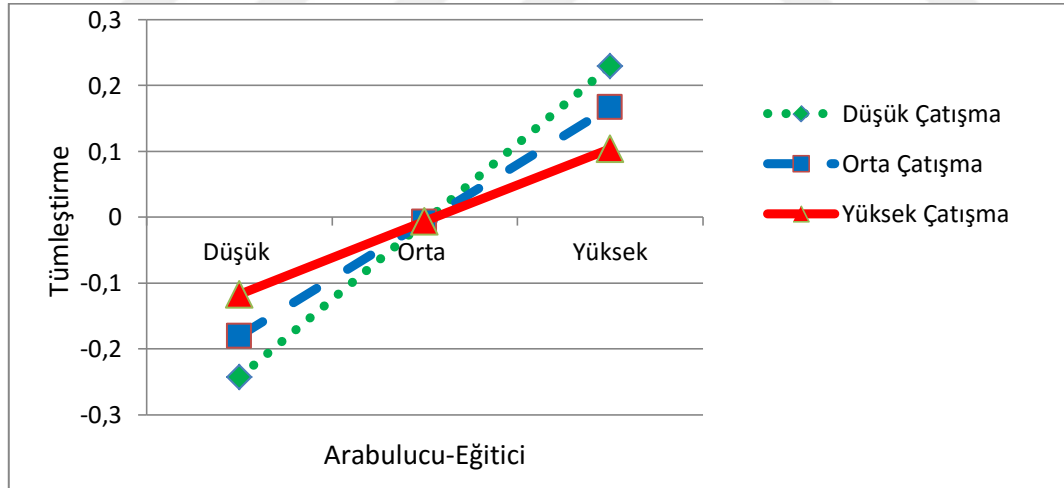
Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi ile ilişkisinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolüne ilişkin analizler Çizelge-15’de sunulmuştur. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1’de kontrol değişkenleri, bağımsız değişken olan arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisi ve düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanması; Model-2’de ise bu değişkenlere ilave olarak bağımsız değişken ve çatışmanın tırmanması değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim terimi regresyona dâhil edilmiştir. Model-1’de arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\gamma=0,053$; $p<0,001$). Model-2’de ise arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin ($\gamma=0,054$; $p<0,001$) ve etkileşimsel terimin ($\gamma=-0,026$; $p<0,05$) bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-1 ve Model-2’nin arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Ir testi ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [LR $\chi^2(1)=4,96$; $p<0,05$]. Bu bulgulardan hareketle, bahse konu ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-5’de sunulmuştur.

Çizelge-15:Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Tümleştirme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	-0,007	0,015	-0,006	0,015
Astın Yaşı	-0,013	0,015	-0,013	0,015
Liderin Eğitim Durumu	-0,046	0,072	-0,049	0,072
Astın Eğitim Durumu	-0,006	0,039	-0,011	0,039
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	-0,000	0,013	-0,003	0,013
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,011	0,014	0,010	0,014
Arabuluculuk-Eğitici	0,053***	0,010	0,054***	0,010
Çatışmanın Tırmanması	-0,022	0,043	0,000	0,044
Arabuluculuk-Eğitici X Çatışmanın Tırmanması			-0,026*	0,012
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	33,30; 0,000		38,46; 0,0000	
Sapma (Deviance)	1107,98		1110,19	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1129,98		1134,19	
LR test [LR chi2(1)]	4,96*			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Şekil-5: Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin tümleştirme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi



Eğitici-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi ile ilişkisinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolüne ilişkin analizler Çizelge-16'da sunulmuştur. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1'de kontrol değişkenleri, bağımsız değişken olan eğitici-uzak durma hibrid stratejisi ve düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanması; Model-2'de ise bu değişkenlere ilave olarak bağımsız değişken ve çatışmanın tırmanması değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim terimi regresyona dâhil

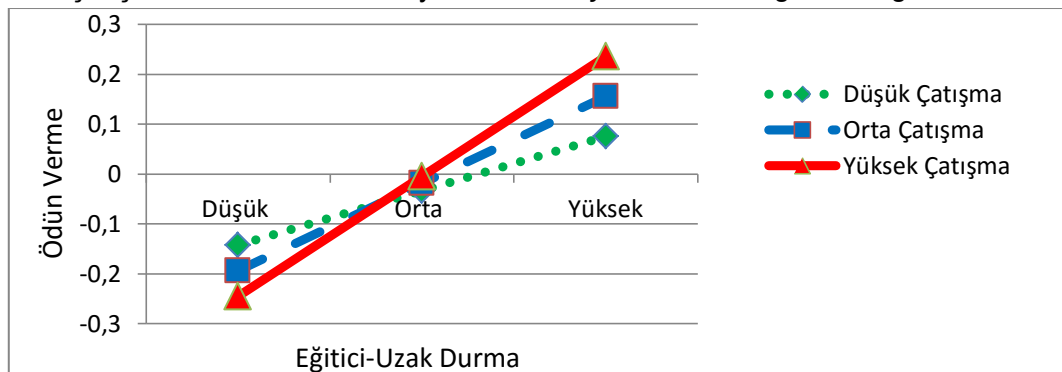
edilmiştir. Model-1’de eğitici-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\gamma=0,097$; $p<0,001$). Model-2’de ise eğitici-uzak durma hibrid stratejisinin ($\gamma=0,094$; $p<0,001$) ve etkileşimsel terimin ($\gamma=0,046$; $p<0,05$) bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-1 ve Model-2’nin arasında anlamlı bir fark olup olmadığı lr testi ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [LR $\chi^2(1)=4,13$; $p<0,05$]. Bu bulgulardan hareketle, bahse konu ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-6’da sunulmuştur.

Çizelge-16: Eğitici-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Ödün Verme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	0,027	0,019	0,026	0,019
Astın Yaşı	-0,007	0,017	-0,008	0,017
Liderin Eğitim Durumu	0,000	0,090	-0,008	0,089
Astın Eğitim Durumu	-0,074	0,046	-0,078	0,045
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	-0,024	0,017	-0,022	0,017
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,001	0,016	0,002	0,016
Eğitici-Uzak Durma	0,097***	0,023	0,094***	0,023
Çatışmanın Tırmanması	0,024	0,056	0,019	0,056
Eğitici-Uzak Durma X Çatışmanın Tırmanması			0,046*	0,023
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	29,60; 0,000		34,24; 0,0001	
Sapma (Deviance)	1234,59		1236,39	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1256,59		1260,39	
LR test [LR chi2(1)]	4,13*			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Şekil-6: Eğitici-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi



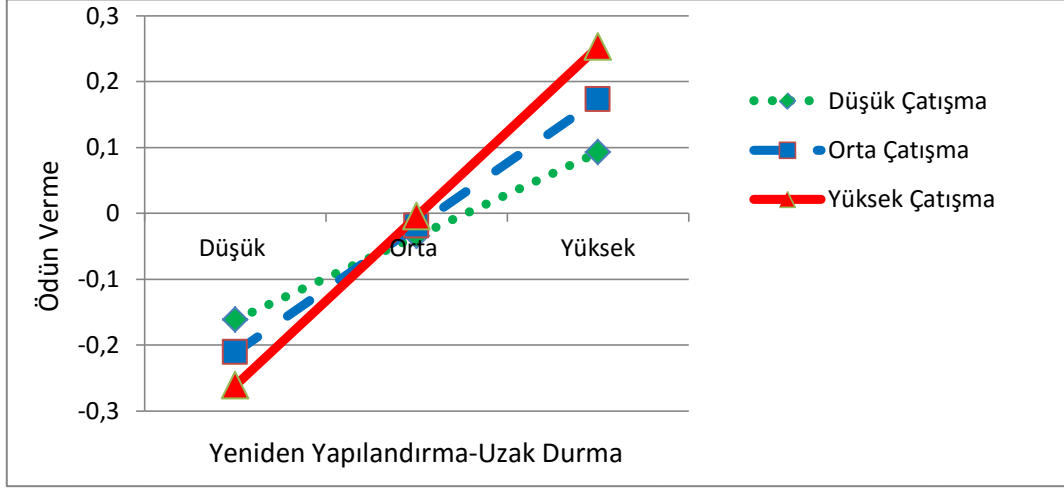
Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi ile ilişkisinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolüne ilişkin analizler Çizelge-17’de sunulmuştur. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1’de kontrol değişkenleri, bağımsız değişken olan yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisi ve düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanması; Model-2’de ise bu değişkenlere ilave olarak bağımsız değişken ve çatışmanın tırmanması değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim terimi regresyona dâhil edilmiştir. Model-1’de yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\gamma=0,093$; $p<0,001$). Model-2’de ise yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin ($\gamma=0,093$; $p<0,001$) ve etkileşimsel terimin ($\gamma=0,041$; $p<0,05$) bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-1 ve Model-2’nin arasında anlamlı bir fark olup olmadığı lr testi ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [LR $\chi^2(1)=5,19$; $p<0,05$]. Bu bulgulardan hareketle, bahse konu ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-7’de sunulmuştur.

Çizelge-17: Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Ödün Verme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	0,019	0,019	0,019	0,019
Astın Yaşı	-0,007	0,017	-0,007	0,017
Liderin Eğitim Durumu	0,039	0,091	0,043	0,090
Astın Eğitim Durumu	-0,062	0,046	-0,068	0,046
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	-0,015	0,017	-0,013	0,017
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,000	0,016	0,001	0,016
Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	0,093***	0,021	0,093***	0,021
Çatışmanın Tırmanması	0,021	0,056	0,020	0,056
Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma X Çatışmanın Tırmanması			0,041*	0,018
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	36,60; 0,000		36,45; 0,0000	
Sapma (Deviance)	1234,06		1235,28	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1256.06		1259,28	
LR test [LR chi2(1)]	5,19*			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Şekil-7: Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin ödün verme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi



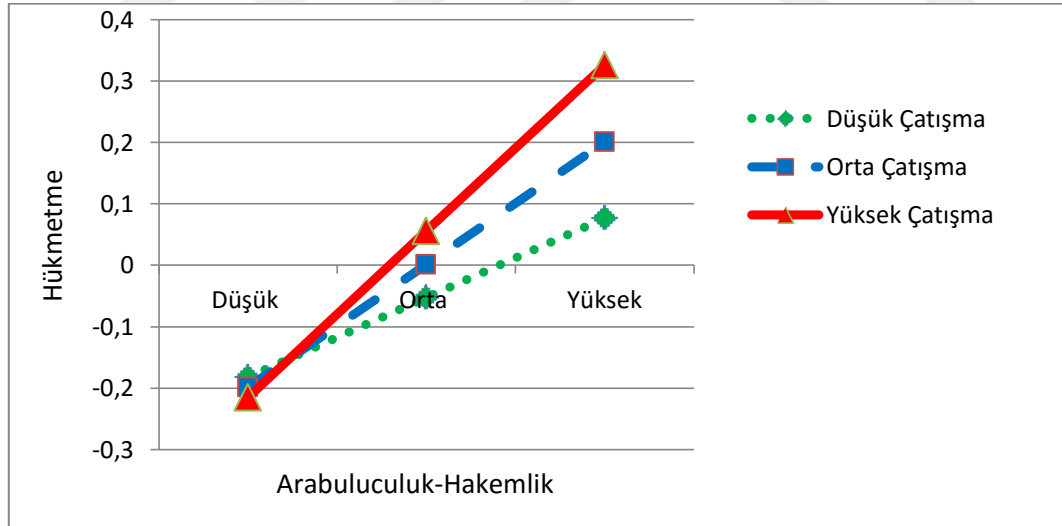
Arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi ile ilişkisinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolüne ilişkin analizler Çizelge-18’de sunulmuştur. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1’de kontrol değişkenleri, bağımsız değişken olan arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisi ve düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanması; Model-2’de ise bu değişkenlere ilave olarak bağımsız değişken ve çatışmanın tırmanması değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim terimi regresyona dâhil edilmiştir. Model-1’de astın KKK’da toplam hizmet süresinin ($\gamma=0,037$; $p<0,05$) ve arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin ($\gamma=0,076$; $p<0,001$) hükmetme stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-2’de ise astın yaşının ($\gamma=-0,036$; $p<0,05$), astın KKK’da toplam hizmet süresinin ($\gamma=0,039$; $p<0,05$), arabuluculuk-hakemlik stratejisinin ($\gamma=0,075$; $p<0,001$) ve etkileşimsel terimin ($\gamma=0,034$; $p<0,05$) bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-1 ve Model-2’nin arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Ir testi ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [LR $\chi^2(1)=4,77$; $p<0,05$]. Bu bulgulardan hareketle, bahse konu ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-8’de sunulmuştur.

Çizelge-18: Arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Hükmetme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	-0,009	0,019	-0,010	0,019
Astın Yaşı	-0,035	0,018	-0,036*	0,018
Liderin Eğitim Durumu	-0,072	0,092	-0,062	0,091
Astın Eğitim Durumu	0,041	0,048	0,041	0,048
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,003	0,017	0,005	0,017
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,037*	0,017	0,039*	0,017
Arabuluculuk-Hakemlik	0,076***	0,016	0,075***	0,015
Çatışmanın Tırmanması	0,098	0,055	0,070	0,056
Arabuluculuk-Hakemlik X Çatışmanın Tırmanması			0,034*	0,016
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	34,73; 0,000		40,01; 0,0000	
Sapma (Deviance)	1296,76		1298,65	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1318,76		1322,65	
LR test [LR chi2(1)]	4,77*			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Şekil-8: Arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi



Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi ile ilişkisinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolüne ilişkin analizler Çizelge-19'da sunulmuştur. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1'de kontrol değişkenleri, bağımsız değişken olan arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisi ve düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanması; Model-2'de ise bu değişkenlere ilave olarak bağımsız değişken ve

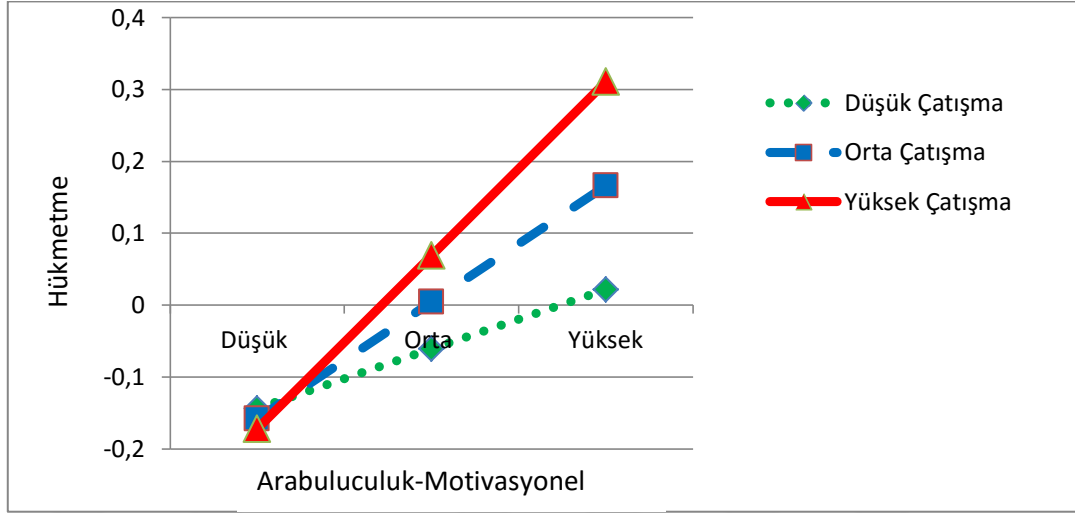
çatışmanın tırmanması değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim terimi regresyona dâhil edilmiştir. Model-1’de astın KKK’da toplam hizmet süresinin ($\gamma=0,036$; $p<0,05$), çatışmanın tırmanmasının ($\gamma=0,111$; $p<0,05$) ve arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin ($\gamma=0,064$; $p<0,001$) hükmetme stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-2’de ise astın KKK’da toplam hizmet süresinin ($\gamma=0,037$; $p<0,05$), arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin ($\gamma=0,062$; $p<0,001$) ve etkileşimsel terimin ($\gamma=0,039$; $p<0,05$) bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-1 ve Model-2’nin arasında anlamlı bir fark olup olmadığı lr testi ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [LR $\chi^2(1)=4,78$; $p<0,05$]. Bu bulgulardan hareketle, bahse konu ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-9’da sunulmuştur.

Çizelge-19: Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Hükmetme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	-0,012	0,020	-0,012	0,020
Astın Yaşı	-0,032	0,018	-0,032	0,018
Liderin Eğitim Durumu	0,000	0,094	0,004	0,093
Astın Eğitim Durumu	0,030	0,049	0,028	0,048
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,006	0,018	0,009	0,017
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,036*	0,017	0,037*	0,017
Arabuluculuk-Motivasyonel	0,064***	0,016	0,062***	0,016
Çatışmanın Tırmanması	0,111*	0,056	0,085	0,057
Arabuluculuk-Motivasyonel X Çatışmanın Tırmanması			0,039*	0,018
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	25,88; 0,001		30,99; 0,0003	
Sapma (Deviance)	1304,18		1305,81	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1326,18		1329,81	
LR test [LR chi2(1)]	4,78*			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Şekil-9: Arabuluculuk-motivasyonel hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi



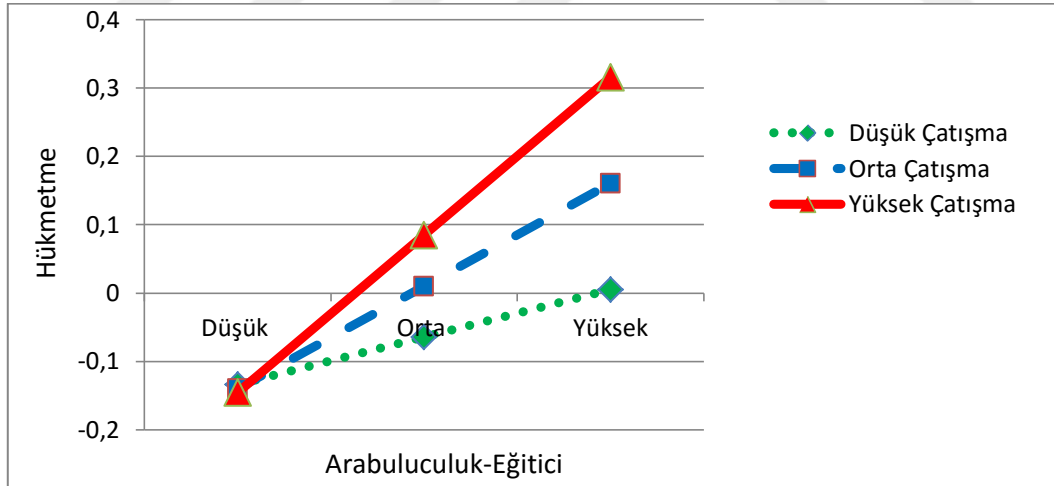
Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi ile ilişkisinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolüne ilişkin analizler Çizelge-20'de sunulmuştur. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1'de kontrol değişkenleri, bağımsız değişken olan arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisi ve düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanması; Model-2'de ise bu değişkenlere ilave olarak bağımsız değişken ve çatışmanın tırmanması değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim terimi regresyona dâhil edilmiştir. Model-1'de astın KKK'da toplam hizmet süresinin ($\gamma=0,037$; $p<0,05$), çatışmanın tırmanmasının ($\gamma=0,125$; $p<0,05$) ve arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin ($\gamma=0,049$; $p<0,001$) hükmetme stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-2'de ise astın KKK'da toplam hizmet süresinin ($\gamma=0,039$; $p<0,05$), arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin ($\gamma=0,047$; $p<0,001$) ve etkileşimsel terimin ($\gamma=0,033$; $p<0,05$) bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-1 ve Model-2'nin arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Ir testi ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [LR $\chi^2(1)=5,03$; $p<0,05$]. Bu bulgulardan hareketle, bahse konu ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-10'da sunulmuştur.

Çizelge-20: Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Hükmetme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	-0,014	0,020	-0,016	0,020
Astın Yaşı	-0,034	0,018	-0,035	0,018
Liderin Eğitim Durumu	-0,031	0,094	-0,027	0,093
Astın Eğitim Durumu	0,024	0,049	0,029	0,049
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,006	0,018	0,010	0,018
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,037*	0,017	0,039*	0,017
Arabuluculuk-Eğitici	0,049***	0,013	0,047***	0,013
Çatışmanın Tırmanması	0,125*	0,057	0,097	0,058
Arabuluculuk-Eğitici X Çatışmanın Tırmanması			0,033*	0,015
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	24,11; 0,002		29,42; 0,0006	
Sapma (Deviance)	1306,11		1307,88	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1328,11		1331,88	
LR test [LR chi2(1)]	5,03*			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Şekil-10: Arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi



Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi ile ilişkisinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolüne ilişkin analizler Çizelge-21'de sunulmuştur. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1'de kontrol değişkenleri, bağımsız değişken olan yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisi ve düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanması; Model-2'de ise bu değişkenlere ilave olarak bağımsız değişken ve çatışmanın tırmanması değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim terimi

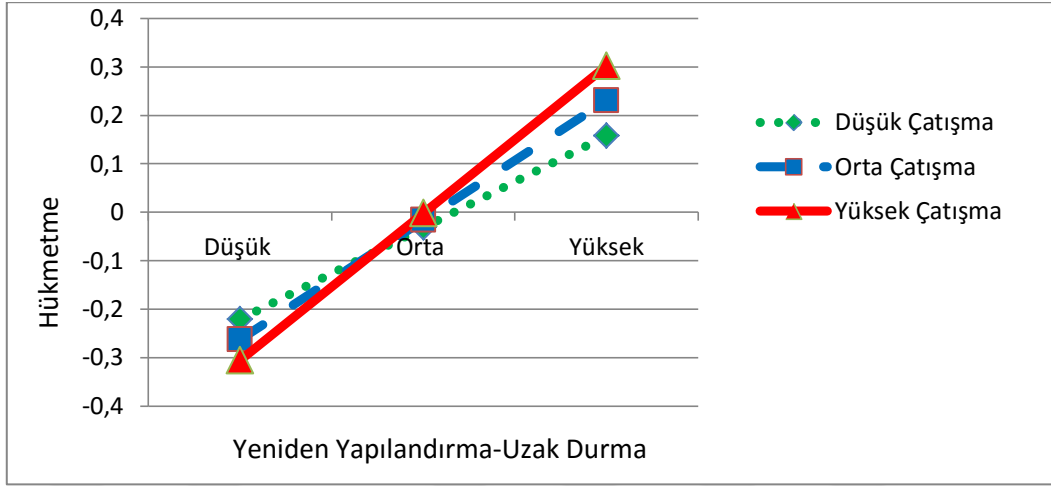
regresyona dâhil edilmiştir. Model-1’de yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\gamma=0,119$; $p<0,001$). Model-2’de ise astın KKK’da toplam hizmet süresinin ($\gamma=0,033$; $p<0,05$), yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin ($\gamma=0,120$; $p<0,001$) ve etkileşimsel terimin ($\gamma=0,036$; $p<0,05$) bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Model-1 ve Model-2’nin arasında anlamlı bir fark olup olmadığı LR testi ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [LR $\chi^2(1)=4,02$; $p<0,05$]. Bu bulgulardan hareketle, bahse konu ilişkide çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-11’de sunulmuştur.

Çizelge-21: Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Hükmetme			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	-0,029	0,019	-0,029	0,019
Astın Yaşı	-0,032	0,018	-0,032	0,018
Liderin Eğitim Durumu	0,080	0,090	0,084	0,089
Astın Eğitim Durumu	0,052	0,048	0,046	0,048
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,023	0,017	0,024	0,017
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,032	0,017	0,033*	0,017
Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	0,119***	0,021	0,120***	0,021
Çatışmanın Tırmanması	0,020	0,056	0,019	0,055
Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma X Çatışmanın Tırmanması			0,036*	0,018
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	43,40; 0,000		48,16; 0,0000	
Sapma (Deviance)	1289,39		1291,69	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1311,39		1315,68	
LR test [LR chi2(1)]	4,02*			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Şekil-11: Yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejisinin hükmetme stratejisi üzerindeki etkisinde çatışmanın tırmanma düzeyinin düzenleyicilik rolünün grafiksel gösterimi



Düzenleyicilik analizleri neticesinde etkileşimsel terimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilen sekiz farklı düzenleyicilik modelinde (bkznz. Çizelge-13); düzenleyici değişken olan çatışmanın tırmanmasının farklı değerler almasının bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde ne şekilde değişiklik yarattığını ortaya koymak amacıyla basit eğim testleri (simple slope test) yapılmıştır (Aiken ve West, 1991; Frazier, Tix ve Barron, 2004). Bu kapsamda; çatışmanın tırmanmasının düşük (ortalamanın 1 standart sapma aşağı değeri), orta (ortalama değer) ve yüksek (ortalamanın 1 standart sapma yukarı değeri) düzeyde olmasına göre bağımsız değişkenlerin almış oldukları katsayılar ve anlamlılık düzeyleri regresyon analizleri ile hesaplanarak Çizelge-22’de sunulmuştur.

Çizelge-22: Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisine ilişkin basit eğim testi sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Çatışmanın Tırmanması		
		Düşük	Orta	Yüksek
		γ	γ	γ
Arabuluculuk-Motivasyonel	Tümleştirme	0,087***	0,062***	0,037*
Arabuluculuk-Eğitici	Tümleştirme	0,074***	0,054***	0,035**
Eğitici-Uzak Durma	Ödün Verme	0,059*	0,094***	0,129***
Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Ödün Verme	0,062*	0,093***	0,125***
Arabuluculuk-Hakemlik	Hükmetme	0,048*	0,075***	0,101***
Arabuluculuk-Motivasyonel	Hükmetme	0,032	0,062***	0,092***
Arabuluculuk-Eğitici	Hükmetme	0,022	0,047***	0,072***
Yeniden yapılandırma-Uzak Durma	Hükmetme	0,092***	0,120***	0,148***

*p<0,05; **p<0,01; p<0,001

Elde edilen bulgulara göre arabuluculuk-motivasyonel ve arabuluculuk-eğitici stratejiler ile bağımlı değişken (bu değişkenler için hükmetme) arasındaki ilişkilerin düşük tırmanma düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu (bağımsız değişkenlerin aldığı katsayılar; arabuluculuk-motivasyonel için $\gamma=0,032$; $p>0,05$ ve arabuluculuk-eğitici için $\gamma=0,022$; $p>0,05$) ortaya çıkmıştır. Arabuluculuk-motivasyonel ve arabuluculuk-eğitici bağımsız değişkenleri ile hükmetme arasındaki ilişkilerin sadece çatışmanın tırmanmasının orta ve yüksek düzeyde olması halinde istatistiksel olarak anlamlılık düzeyine ulaştığı belirlenmiştir. Bu durum; çatışmaların yoğunluğu düşük seviyede iken üçüncü taraf olarak liderlerin arabuluculuk-motivasyonel veya arabuluculuk-eğitici strateji uygulamalarının çatışan tarafları hükmetme çatışma yönetimi stratejisini uygulamaya yöneltmeyeceğini; ancak orta ve yüksek yoğunluklu çatışmalarda üçüncü tarafların arabuluculuk-motivasyonel veya arabuluculuk-eğitici stratejiyi uygulamaları halinde çatışan tarafların hükmetme stratejisini seçmeyi tercih edeceklerini göstermektedir.

Çizelge-22'de yer alan arabuluculuk-motivasyonel ve arabuluculuk-eğitici hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri haricindeki diğer bağımsız değişkenler ile hizalarında belirtilen bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin (γ katsayılarının) çatışmanın tırmanmasının düşük, orta ve yüksek düzeyde olması durumlarının her birinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; arabuluculuk-motivasyonel ve arabuluculuk-eğitici stratejileri ile hizalarında yer alan bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerinin çatışmaların tırmanması ile birlikte daha da zayıflayacağı ve orta/yüksek yoğunluklu çatışmalarda askeri liderlerin bahse konu üçüncü taraf müdahale stratejilerini kullanmalarının çatışan tarafları tümleştirme stratejisini uygulamaya yöneltme ihtimalinin çatışmanın tırmanmasına paralel olarak daha da azalacağı belirlenmiştir. Diğer yandan eğitici-uzak durma, yeniden yapılandırma-uzak durma, arabuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-motivasyonel, arabuluculuk-eğitici ve yeniden yapılandırma-uzak durma stratejileri ile hizalarında yer alan bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerinin çatışma tırmandıkça daha da kuvvetleneceği ve orta/yüksek yoğunluklu çatışmalarda askeri liderlerin bahse konu üçüncü taraf müdahale stratejilerini kullanmalarının çatışan tarafları hizalarında belirtilen stratejileri uygulamaya yöneltme ihtimalinin daha da artacağı tespit edilmiştir.

4.2.3. Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler

Çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi kapsamında 5x3 (15) farklı regresyon analizi yapılmış her regresyon analizi hiyerarşik regresyon şeklinde yapılmak suretiyle kontrol değişkenleri kontrol altına alınarak 5 bağımsız değişkenin 3 bağımlı değişken üzerindeki etkileri ayrı ayrı analiz edilmiştir.

İkinci araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla yapılan analizlere örnek göstermek bakımından Çizelge-24'deki ilk regresyon analizi sonuçlarına (bağımsız değişken tümleştirme ve bağımlı değişken çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısı) nasıl ulaşıldığı Çizelge-23'de sunulmuştur. Görüldüğü üzere kontrol değişkenlerini kontrol altında tutmak amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1'de kontrol değişkenleri regresyon analizine sokularak kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken olan çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısı üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Bu analiz neticesinde kontrol değişkenlerinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısı üzerinde anlamlı derecede etkili olmadığı belirlenmiştir. Model-2'de kontrol değişkenlerine ilave olarak bağımsız değişken olan tümleştirme stratejisi de regresyon analizine dahil edilerek kontrol değişkenleri ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre kontrol değişkenleri kontrol altına alındığında; tümleştirme stratejisinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algısı üzerinde anlamlı derecede etkili olduğu tespit edilmiştir ($\gamma=0,199$; $p<0,001$).

Regresyon analizine arabuluculuk-hakemlik etkileşimsel etkisi dâhil edildiğinde Model-2'nin sapmasında (deviance) ve AIC değerinde Model-1'e göre bir düşüş meydana gelmiştir. Ayrıca yapılan lr testi sonucunda her iki modelin birbirinden istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Model-2'nin anlamlı olduğu, Model-2'nin Model-1'e göre sapmasının daha düşük olduğu ve Model-2 ile Model-1 arasında anlamlı bir fark olduğu [LR $\chi^2(1)=11,64$; $p<0,001$] belirlenmiştir. Tümleştirme stratejisinin astlar arasında çıkan çatışmalarda kullanılmasının çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\gamma=0,199$; $p<0,001$) HLM ile yapılan regresyon analizinde tespit edilmiştir. Bu regresyon analizi neticesinde tümleştirme stratejisinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları üzerindeki etkisine yönelik elde edilen bulgular ($\gamma=0,199$; $p<0,001$) Çizelge-24'e aktarılmıştır. Çizelge-24'de yer alan diğer 14 regresyon analizi

aynı hareket tarzı takip edilmek suretiyle yapılarak sonuçlarına dair bulgular sunulmuştur.

Çizelge-23: Tümlleştirme stratejisi ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları arasındaki ilişkinin analizine yönelik HLM regresyon sonuçları

Değişkenler	Dağıtım Adaleti			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	0,003	0,024	0,005	0,024
Astın Yaşı	0,023	0,020	0,025	0,019
Liderin Eğitim Durumu	-0,007	0,113	-0,002	0,111
Astın Eğitim Durumu	0,036	0,054	0,039	0,053
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	-0,010	0,021	-0,011	0,021
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	-0,027	0,018	-0,027	0,018
Tümleştirme			0,199***	0,058
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	4,29; 0,638		15,95; 0,0255	
Sapma (Deviance)	1385,82		1378,22	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1403,82		1398,22	
LR test [LR chi2(1)]	11,64***			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Çizelge-24: Çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ile çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilere yönelik HLM regresyon analizi sonuçları†

	Dağıtım Adaleti	Süreç Adaleti	Etkileşim Adaleti
Tümlleştirme	0,199***	0,310***	0,355***
Uzlaşma	0,193***	0,262***	0,284***
Hükmetme	-0,156***	0,069	0,114*
Ödün Verme	-0,342***	-0,214***	-0,096*
Kaçınma	-0,317***	-0,133*	-0,088

† Tablodaki değerler bağımlı değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini gösteren γ_{01} değerleridir.

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

4.2.4. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejilerinin İkili Kombinasyonlarının Etkileşimsel Etkileri ile Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler

Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi kapsamında 15x3 (45) farklı regresyon analizi yapılmış her regresyon analizi hiyerarşik regresyon şeklinde yapılmak suretiyle kontrol değişkenleri

kontrol altına alınarak 15 bağımsız değişkenin 3 bağımlı değişken üzerindeki etkileri ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Üçüncü araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla yapılan 45 adet regresyon analizinin her birine ait ayrıntılı sonuçları sunmak mümkün olmayacağından dolayı yapılan analizlere örnek göstermek bakımından Çizelge-26'daki üçüncü regresyon analizi sonuçlarına (bağımsız değişken arabuluculuk-hakemlik ve bağımlı değişken çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı) nasıl ulaşıldığı Çizelge-25'de sunulmuştur. Görüldüğü üzere kontrol değişkenlerini kontrol altında tutmak amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Model-1'de kontrol değişkenleri regresyon analizine sokularak kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken olan çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Bu analiz neticesinde kontrol değişkenlerinden astın yaşı ($\gamma=0,036$; $p<0,05$) ve astın KKK'da toplam hizmet süresinin ($\gamma=-0,045$; $p<0,01$) çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı üzerinde anlamlı derecede etkili olduğu tespit edilmiştir. Model-2'de kontrol değişkenlerine ilave olarak bağımsız değişken olan hakemlik ve arabuluculuk stratejilerinin birlikte kullanımından kaynaklanan etkileşimsel etkisi (arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisi) de regresyon analizine sokularak kontrol değişkenleri ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre kontrol değişkenleri kontrol altına alındığında; arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin tümleştirme üzerinde anlamlı derece etkili olduğu tespit edilmiştir ($\gamma=0,115$; $p<0,001$).

Regresyon analizine arabuluculuk-hakemlik etkileşimsel etkisi dâhil edildiğinde Model-2'nin sapmasında (deviance) ve AIC değerinde Model-1'e göre bir düşüş meydana gelmiştir. Ayrıca yapılan lr testi sonucunda her iki modelin birbirinden istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Model-2'nin anlamlı olduğu, Model-2'nin Model-1'e göre sapmasının daha düşük olduğu ve Model-2 ile Model-1 arasında anlamlı bir fark olduğu [LR $\chi^2(1)=46,37$; $p<0,001$] belirlenmiştir. Astları arasında çıkan çatışmalarda astın KKK'da toplam hizmet süresinin ($\gamma=-0,040$; $p<0,05$) ve liderlerin arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisini kullanmasının çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\gamma=0,115$; $p<0,001$) HLM ile yapılan regresyon analizinde tespit edilmiştir. Bu regresyon analizi neticesinde arabuluculuk-hakemlik hibrid stratejisinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı üzerindeki etkisine yönelik elde edilen bulgular

($\gamma=0,115$; $p<0,001$) Çizelge-26'ya aktarılmıştır. Çizelge-26'da yer alan diğer 44 regresyon analizi aynı hareket tarzı takip edilmek suretiyle yapılarak sonuçlarına dair bulgular sunulmuştur.

Çizelge-25: Arabuluculuk-hakemlik stratejisi ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları arasındaki ilişkinin analizine yönelik HLM regresyon sonuçları

Değişkenler	Etkileşim Adaleti			
	Model-1		Model-2	
	γ	S.H.	γ	S.H.
Liderin Yaşı	-0,039	0,023	-0,024	0,019
Astın Yaşı	0,036*	0,018	0,032	0,017
Liderin Eğitim Durumu	0,091	0,108	0,015	0,091
Astın Eğitim Durumu	0,015	0,049	0,063	0,047
Liderin KKK'da Toplam Hizmet Süresi	0,029	0,020	0,020	0,017
Astın KKK'da Toplam Hizmet Süresi	-0,045**	0,017	-0,040*	0,016
Arabuluculuk-hakemlik			0,115***	0,016
Modelin Anlamlılığı (Wald chi2; Prob > chi2)	15,91; 0,014		73,41; 0,0000	
Sapma (Deviance)	1297,22		1259,10	
AIC (Akaike's Information Criterion)	1315,22		1279,10	
LR test [LR chi2(1)]	46,37***			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

Çizelge-26: Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilere yönelik HLM regresyon analizi sonuçları†

	Dağıtım Adaleti	Süreç Adaleti	Etkileşim Adaleti
Arabuluculuk-Hakemlik	0,034	0,113***	0,115***
Arabuluculuk-Eğitici	0,035*	0,122***	0,114***
Arabuluculuk-Motivasyonel	0,034	0,144***	0,135***
Arabuluculuk-Yeniden yapılandırma	0,015	0,117***	0,112***
Arabuluculuk-Uzak durma	-0,046	0,051	0,042
Hakemlik-Motivasyonel	-0,032	0,054*	0,074***
Hakemlik-Eğitici	-0,013	0,078***	0,092***
Hakemlik-Yeniden yapılandırma	-0,031	0,041*	0,058***
Hakemlik-Uzak durma	-0,103***	-0,105***	-0,078***
Motivasyonel-Eğitici	-0,009	0,113***	0,114***
Motivasyonel-Yeniden yapılandırma	-0,034	0,092***	0,097***
Motivasyonel-Uzak durma	-0,116***	-0,041	-0,029
Eğitici-Yeniden yapılandırma	-0,020	0,095***	0,099***
Eğitici-Uzak durma	-0,102***	0,006	0,013
Yeniden yapılandırma-Uzak durma	-0,102***	-0,020	-0,008

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$; Birinci Düzey (Ast) $n=493$, İkinci Düzey (Lider) $n=132$

† Tablodaki değerler bağımlı değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini gösteren γ_{01} değerleridir.

4.2.5. Üçüncü Taraf Müdahale Stratejilerinin İkili Kombinasyonlarının Etkileşimsel Etkileri ile Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimine İlişkin Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler İlişkilerde Çatışan Tarafların Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Aracılık Rolü

Beşinci araştırma sorusu kapsamında; üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarının etkileşimsel etkileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilerde çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolüne ilişkin olarak bağımsız değişken sayısının 15, bağımlı değişken sayısının üç ve aracı değişken sayısının beş olması nedeniyle 15x5x3 (225) farklı aracılık modeli ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın modeli ve beşinci araştırma sorusu kapsamında olması muhtemel tüm aracılık modellerinin listesi EK-C'de sunulmuştur.

Aracılık modellerinin test edilmesine ilişkin olarak Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde; birinci adım, araştırmanın dördüncü araştırma sorusu kapsamında yapılan regresyon analizleri, ikinci adım, araştırmanın birinci araştırma sorusu kapsamında yapılan regresyon analizleri ve üçüncü adım ise araştırmanın üçüncü araştırma sorusu kapsamında yapılan regresyon analizleri ile daha önceden gerçekleştirilmiştir. Birinci, üçüncü ve dördüncü araştırma soruları kapsamında yapılan analizlerde; aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılan bağımsız-bağımlı değişken ilişkileri, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modellerinin testi için önerdiği ilk üç adımdaki kriterleri sağlamadığından dolayı bu ilişkileri içeren aracılık modelleri elenmiştir.

Araştırmada ilk aşamada 225 farklı aracılık modelinden Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği ilk üç adımdaki gerekliliği karşılamayan aracılık modellerinin listesi (164 aracılık modeli) EK-D'de sunulmuştur. Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği ilk üç adımdaki gerekliliği karşılayan aracılık modellerinin listesi (61 aracılık modeli) ise EK-E'de sunulmuştur. Aracılık modellerinin test edilmesi kapsamında; Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği ilk üç adımdaki gereklilikleri sağlayan 61 aracılık modeli, Stata paket programında ml_mediation komutu kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen a, b, c ve c' katsayıları ile aracılık modellerinin Sobel testleri (Sobel, 1982) yapılmıştır. Sobel testi neticesinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyini karşılamayan aracılık modellerinin de elenmesi suretiyle (elenen 19 aracılık modeli EK-F'de sunulmuştur) istatistiksel olarak anlamlı

olan 42 farklı aracılık modeline ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olan aracılık modelleri Çizelge-28’de sunulmuştur.

Çizelge-28’deki c’ katsayılarının anlamlı olmasının, bahse konu 42 aracılık modelinin tamamının kısmi aracılık modeli olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Stata paket programında yapılan aracılık analizlerinde kullanılan ml_mediation komutu aracılık modellerini 3 adımda test ettiğinden dolayı (komutun yazılımı gereği) Çizelge-28’de bu üç adıma ait analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Çizelge-28’deki sonuçlara nasıl ulaşıldığını örnek olarak göstermek amacıyla arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algısı ile arasındaki ilişkide uzlaşma stratejisinin aracılık rolünün test edilmesine yönelik olarak yapılan aracılık analizi sonuçları Çizelge-27’de gösterilmiştir.

Çizelge-27: Arabuluculuk ve eğitici stratejinin etkileşimsel etkisinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları ile arasındaki ilişkide uzlaşma stratejisinin aracılık rolünün test edilmesine yönelik aracılık analizi sonuçları

Adımlar	γ	S.H.	p	Model İstatistikleri
1’inci Adım				
Bağımsız Değişken: Arabuluculuk-Eğitici	0,11	0,01	0,000	Wald chi2(7)=113,11 Prob > chi2 =0,0000
Bağımlı Değişken: Etkileşim Adaleti				
2’nci Adım				
Bağımsız Değişken: Arabuluculuk-Eğitici	0,04	0,01	0,003	Wald chi2(7)=18,77 Prob > chi2 =0,0089
Bağımlı Değişken: Uzlaşma				
3’üncü Adım				
Bağımsız Değişken 1: Arabuluculuk-Eğitici	0,11	0,01	0,000	Wald chi2(8)=130,89 Prob > chi2 =0,0000
Bağımsız Değişken 2: Uzlaşma	0,22	0,04	0,000	
Bağımlı Değişken: Etkileşim Adaleti				
Sobel Testi			0,010	Z=2,585

Not: Birinci Düzey (Ast) n=493, İkinci Düzey (Lider) n=132

Çizelge-28: Aracılık modellerine ait bulgular (reddedilmeyen aracılık modelleri)

	B.sız Değş.	Aracı Değş.	B.lı Değş.	1. Adım c		2. Adım a		3. Adım b		c'		Sobel Testi (z)
				γ	S.H.	γ	S.H.	γ	S.H.	γ	S.H.	
1	Arblc-Hak	Tmlş	EA	0,11***	0,02	0,05***	0,01	0,31***	0,05	0,10***	0,02	3,29***
2	Arblc-Hak	Tmlş	SA	0,11***	0,02	0,05***	0,01	0,27***	0,06	0,10***	0,02	2,98**
3	Arblc-Hak	Uzl	EA	0,11***	0,02	0,04***	0,02	0,25***	0,04	0,11***	0,02	2,19*
4	Arblc-Hak	Uzl	SA	0,11***	0,02	0,04*	0,02	0,23***	0,05	0,10***	0,02	2,11*
5	Arblc-Eğtc	Hkm	DA	0,04*	0,02	0,05***	0,01	-0,17***	0,05	0,04**	0,02	-2,49*
6	Arblc-Eğtc	Tmlş	DA	0,04*	0,02	0,05***	0,01	0,18**	0,06	0,03***	0,02	2,62**
7	Arblc-Eğtc	Tmlş	EA	0,11***	0,01	0,05***	0,01	0,27***	0,05	0,10***	0,01	3,75***
8	Arblc-Eğtc	Tmlş	SA	0,12***	0,01	0,05***	0,01	0,22***	0,06	0,11***	0,01	3,1**
9	Arblc-Eğtc	Uzl	DA	0,04*	0,02	0,04**	0,01	0,18***	0,05	0,03*	0,02	2,29*
10	Arblc-Eğtc	Uzl	EA	0,11***	0,01	0,04**	0,01	0,22***	0,04	0,11***	0,01	2,59**
11	Arblc-Eğtc	Uzl	SA	0,12***	0,01	0,04**	0,01	0,2***	0,05	0,11***	0,01	2,41*
12	Arblc-Motv	Tmlş	EA	0,13***	0,02	0,06***	0,01	0,29***	0,05	0,12***	0,02	3,63***
13	Arblc-Motv	Tmlş	SA	0,14***	0,02	0,06***	0,01	0,24***	0,06	0,13***	0,02	3,1**
14	Arblc-Motv	Uzl	EA	0,13***	0,02	0,04***	0,02	0,23***	0,04	0,13***	0,02	2,27*
15	Arblc-Motv	Uzl	SA	0,14***	0,02	0,04*	0,02	0,21***	0,05	0,14***	0,02	2,16*
16	Arblc-YY	Tmlş	EA	0,11***	0,02	0,03**	0,01	0,32***	0,05	0,10***	0,02	2,56**
17	Arblc-YY	Tmlş	SA	0,12***	0,02	0,03**	0,01	0,28***	0,06	0,11***	0,02	2,42*
18	Motv-Eğtc	Tmlş	SA	0,11***	0,02	0,05***	0,01	0,27***	0,06	0,10***	0,02	2,81**
19	Motv-Eğtc	Tmlş	EA	0,11***	0,02	0,05***	0,01	0,32***	0,05	0,10***	0,02	3,41**
20	Hak-Eğtc	Tmlş	EA	0,09***	0,02	0,04**	0,01	0,33***	0,05	0,08***	0,02	2,49*
21	Hak-Eğtc	Tmlş	SA	0,08***	0,02	0,04***	0,01	0,29***	0,06	0,07***	0,02	2,37*
22	Motv-Eğtc	Ödn	SA	0,11***	0,02	0,04***	0,02	-0,25***	0,05	0,12***	0,02	-2,08*
23	Hak-Eğtc	Ödn	SA	0,08***	0,02	0,05**	0,02	-0,24***	0,05	0,09***	0,02	-2,37*
24	Hak-Motv	Ödn	SA	0,05*	0,02	0,05***	0,02	-0,23***	0,05	0,07**	0,02	-2,42*
25	Hak-YY	Ödn	SA	0,04*	0,02	0,05**	0,02	-0,23***	0,05	0,05*	0,02	-2,48*
26	Motv-YY	Ödn	EA	0,10***	0,02	0,05**	0,02	-0,13**	0,05	0,10***	0,02	-1,97*
27	Motv-YY	Ödn	SA	0,09***	0,02	0,05**	0,02	-0,24***	0,05	0,10***	0,02	-2,43**
28	Eğtc-YY	Ödn	SA	0,10***	0,02	0,04**	0,02	-0,25***	0,05	0,11***	0,02	-2,31*
29	Eğtc-UD	Hkm	DA	-0,10***	0,03	0,10***	0,02	-0,13**	0,05	-0,09***	0,03	-2,23*
30	Eğtc-UD	Kçn	DA	-0,10***	0,03	0,07***	0,02	-0,29***	0,05	-0,08**	0,03	-2,77**
31	Eğtc-UD	Ödn	DA	-0,10***	0,03	0,10***	0,02	-0,32***	0,05	-0,07***	0,03	-3,68***
32	Motv-UD	Hkm	DA	-0,12***	0,03	0,08***	0,02	-0,13**	0,05	-0,11***	0,03	-2,12*
33	Motv-UD	Kçn	DA	-0,12***	0,03	0,08***	0,02	-0,29***	0,05	-0,09***	0,03	-2,89**
34	Motv-UD	Ödn	DA	-0,12***	0,03	0,09***	0,02	-0,31***	0,05	-0,09***	0,03	-3,44***
35	YY-UD	Hkm	DA	-0,10***	0,02	0,12***	0,02	-0,12*	0,05	-0,09***	0,03	-2,18*
36	YY-UD	Kçn	DA	-0,10***	-0,1	0,08***	0,02	-0,29***	0,05	-0,08***	0,02	-3,09**
37	YY-UD	Ödn	DA	-0,10***	0,02	0,09***	0,02	-0,31***	0,05	-0,07**	0,02	-3,72***
38	Hak-UD	Hkm	DA	-0,10***	0,02	0,07***	0,02	-0,12**	0,05	-0,09***	0,02	-2,06*
39	Hak-UD	Hkm	EA	-0,08***	0,02	0,07***	0,02	0,14***	0,04	-0,09***	0,02	2,37*
40	Hak-UD	Kçn	DA	-0,10***	0,02	0,08***	0,02	-0,28***	0,05	-0,08***	0,02	-3,26***
41	Hak-UD	Ödn	DA	-0,10***	0,02	0,08***	0,02	-0,31***	0,05	-0,08***	0,02	-3,62***
42	Hak-UD	Ödn	SA	-0,10***	0,02	0,08***	0,02	-0,18***	0,05	-0,09***	0,02	-2,7**

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; Birinci Düzey (Ast) n=493, İkinci Düzey (Lider) n=132;

Not: B.sız:Bağımsız, B.lı:Bağımlı, Değş.:Değişken, Arblc:Arabuluculuk, Hak:Hakemlik, Motv:Motivasyonel, Eğtc:Eğitici, YY:Yeniden Yapılandırma, UD:Uzak durma, Tmlş:Tümleştirme, Uzl:Uzlaşma, Hkm:Hükmetme, Ödn:Ödün Verme, Kçn:Kaçınma, DA:Dağıtım Adaleti, SA:Süreç Adaleti, EA:Etkileşim Adaleti

4.3. ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN GENEL DURUM

Araştırmada incelenen değişkenlere ait alt boyutların sayısının fazla olması nedeniyle araştırma sorularına ait bulguların tekrar edilmesi yerine araştırma sorularının neler olduğu ve ilgili soruların cevapları ile açıklayıcı bilgilerin hangi çizelgelerde bulunabileceğinin ifade edilmesinin daha uygun bir hareket tarzı olacağı değerlendirilmiştir. Araştırma sorularına ilişkin genel durum Çizelge-29'da sunulmuştur.

Çizelge-29: Araştırma sorularına ilişkin genel durum

Araştırma Soruları	Açıklamalar
Araştırma Sorusu 1: Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	Bknz. Çizelge-12
Araştırma Sorusu 2: Liderlerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü var mıdır?	Bknz. Çizelge-13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 21
Araştırma Sorusu 3: Çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri ile çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	Bknz. Çizelge-24
Araştırma Sorusu 4: Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	Bknz. Çizelge-26
Araştırma Sorusu 5: Liderlerin astları arasındaki çatışmalara müdahale etmek amacıyla uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları arasındaki ilişkide çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolü var mıdır?	Bknz. Çizelge-28

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı bilgiler, araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler ve kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) sunulmuştur. Araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla yapılan regresyon analizleri neticesinde elde edilen bulgular raporlanmıştır. Bir sonraki bölümde araştırmanın bulguları tartışılacak, yazına ve uygulamaya katkısı ile ilgili hususlar ortaya konulacak, araştırmanın kısıtlarından bahsedilecek ve gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULARIN TARTIŞILMASI, GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın bulguları tartışılacak, araştırmanın bulgularının ve sonuçlarının yazın ve uygulamaya katkısı ile ilgili hususlar ortaya konulacak, araştırmanın kısıtlarından bahsedilecek ve gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

4.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME

Araştırmada temel olarak askeri liderlerin astları arasındaki çatışmalarda uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin neler olduğu ve ne gibi sonuçlar doğurduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Daha geniş bir ifade ile; (a) askeri liderlerin uyguladığı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan astları ne tür çatışma yönetimi stratejilerine yönelttiğinin tespit edilmesi, (b) astlar arasında yaşanan çatışmaların yoğunluk düzeyinin (çatışmanın tırmanmasının); hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü oynayıp oynamadığının tespit edilmesi, (c) askeri liderlerin uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ve astların çatışma yönetimi stratejilerinin astların adalet algılarını (dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti) nasıl etkilediğinin belirlenmesi, (d) askeri liderlerin uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejileri ile astların adalet algıları arasındaki ilişkide astların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolü oynayıp oynamadığının tespit edilmesi, (e) KKK personelinden hem çatışma yaşayan tarafların hem de çatışmalara üçüncü taraf olarak müdahil olan askeri liderlerin çatışma yönetimi ile ilgili olarak hâlihazırdaki durumlarını (çatışan taraflar ve çatışmaya müdahil olan liderler tarafından kullanılan stratejiler ve çatışan tarafların adalet algıları) tespit etmek ve bu kapsamda uygulamaya dönük öneriler getirilmesi amaçlanmıştır.

Askeri liderlerin astları arasında çıkan çatışmalarda uyguladıkları üçüncü taraf müdahale stratejileri ortalamalarına göre en yüksekten en düşüğe doğru sıralandığında; arabuluculuk, hakemlik ve eğitici stratejinin en çok kullanılan stratejiler olduğu, motivasyonel ve yeniden yapılandırma stratejilerinin daha az kullanıldığı ve son olarak uzak durma stratejisinin ise en az sıklıkla kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu bulguların; uzak durma stratejisinin üçüncü taraf müdahale stratejileri kapsamında üçüncü taraf pozisyonundaki askeri liderler tarafından daha az tercih edildiğini ya da genel olarak tercih edilmediğini göstermektedir. Hofstede'ye (1984) göre Türkiye

toplulukçu kültüre sahip olan bir ülkedir. Toplulukçu kültürlerde bireyler arasında yaşanan çatışmalarda     nc  tarafların müdahalesinin önem taşımasının sebeplerinden birisinin, toplum içindeki ahengin (harmony) devam ettirilmesi ve ahengin bozulmasının önlenmesinin toplumsal hayatın bir gereği olmasıdır (Leung, 1987, 1988; Wall ve Blum, 1991). Daha önce yapılan çalışmalarda; toplulukçu kültürlerde, çatışan tarafların birbiri ile karşı karşıya gelmek istememeleri nedeniyle     nc  taraf müdahale stratejilerinin yoğunlukla kullanıldığı ve toplulukçu kültürlerdeki bireylerin bireyselci kültürlerdeki bireylere göre aralarında yaşanan çatışmalarda daha fazla     nc  tarafın müdahalesine ihtiyaç duyduğu yönünde bilgiler sunulmuş (Elangovan, 1995b) ve görgül bulgular elde edilmiştir (Kozan ve İter, 1994; Kozan ve Ergin, 1998, 1999; Kozan vd., 2007; Kozan vd., 2014). Bu çalışmanın bulgularının bahse konu önceki çalışmaların bulguları ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Diğer yandan; bu çalışmada, ödül ve ceza uygulamalarına dayanan motivasyonel stratejinin de bir     nc  taraf müdahale tarzı olarak kullanılmakta olduğu ancak arabuluculuk, hakemlik ve motivasyonel stratejilerden daha az miktarda tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu; motivasyonel stratejinin bir boyut olarak belirmediği Kozan ve arkadaşlarının (2014)  alışmasındaki bulgulardan farklılaşmaktadır. Bu farklılığın; askeri bağlamda disiplinin tesis edilmesi ve idame ettirilmesi amacıyla ödül ve ceza uygulamalarının daha yaygın olarak kullanılmakta olmasından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir.     nc  taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonları kapsamında ise arabuluculuk-hakemlik ve arabuluculuk-eğitici stratejilerin ortalamalarının diğer hibrid stratejilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu; arabuluculuk ve onun daha müdahaleci şekli olan eğitici stratejinin toplulukçu kültürlerde sıklıkla kullanıldığına işaret eden  alışmalar (Kozan ve Ergin, 1999; Kozan vd., 2007; Wall, 1993; Wall ve Blum, 1991) ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca Kozan ve İter (1994) de yaptıkları çalışmada arabuluculuk ve kolaylaştırmanın hakemlik ve uzak durma stratejilerine göre Türkiye bağlamında daha fazla tercih edildiğini tespit etmişler, ancak bahse konu çalışmaya eğitici strateji dahil edilmediğinden eğitici stratejiye ilişkin bir bulgu elde etmemişlerdir.

Ting-Toomey ve ark. (1991); çatışan taraflarca tercih edilen çatışma yönetimi stratejilerinin k lt rl r arasında farklılıklar göstereceğini ve toplulukçu kültürlerde bireylerin yüzü eskitmemeyi (face-saving) tercih etmeleri nedeniyle çatışan tarafların doğrudan birbirleri ile karşı karşıya gelmekten kaçınacağını belirtmişlerdir. Bu çalışmada astların kendi aralarında çıkan çatışmalarda tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin bulgular incelendiğinde; çatışan tarafların tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini en çok tercih ettikleri, bunun yanında kaçınma stratejisini ise hükmetme ve

ödün verme stratejilerine göre daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bu bulgular; Türkiye bağlamında Ma, Erkuş ve Tabak (2010) ile Özkalp, Sungur ve Özdemir'in (2009) çalışmasındaki bulgular ile örtüşmemektedir. Bahse konu çalışmalarda kaçınma stratejisinin en az tercih edilen çatışma yönetimi stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise kaçınma stratejisi; hükmetme ve ödün verme stratejilerinden daha fazla tercih edilen bir strateji olarak belirmiş olup toplulukçu kültürlerde beklenen toplumsal ahengin korunması amacıyla çatışmalardan kaçınılmasının tercih edilmesi durumu ile örtüşmektedir (Kozan ve İter, 1994; Leung, 1987, 1988). Benzer şekilde; Trubisky, Ting-Toomey ve Lin (1991) çatışan taraflarca kaçınma ile ödün verme stratejilerinin ve Kozan (1989) ise akranlar arasındaki çatışmalarda kaçınma stratejisinin bireyselci kültürlerle kıyasla toplulukçu kültürlerde daha fazla kullanıldığını tespit etmişlerdir.

Birinci araştırma sorusu kapsamında; çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin seçimine etki eden üçüncü taraf müdahale stratejilerinin neler olduğu araştırılmıştır. Çatışan tarafların tümleştirme stratejisini seçmelerinde etkili olan üçüncü taraf müdahale stratejilerinin; arabuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-eğitici, arabuluculuk-motivasyonel, arabuluculuk-yeniden yapılandırma, arabuluculuk-uzak durma, hakemlik-eğitici, motivasyonel-eğitici ve eğitici-yeniden yapılandırma hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri olduğu belirlenmiştir. Uzlaşma stratejisinin seçilmesinin ise üçüncü tarafların sadece arabuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-eğitici ve arabuluculuk-motivasyonel hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin kullanılmasının sonucunda çatışan taraflarca tercih edildiği belirlenmiştir. Bütün hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafları hükmetme stratejisine yönelttiği görülmektedir. Çatışan tarafları ödün verme stratejisine yönelten hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin; arabuluculuk-uzak durma, hakemlik-motivasyonel, hakemlik-eğitici, hakemlik-yeniden yapılandırma, hakemlik-uzak durma, motivasyonel-eğitici, motivasyonel-yeniden yapılandırma, motivasyonel-uzak durma, eğitici-yeniden yapılandırma, eğitici-uzak durma ve yeniden yapılandırma-uzak durma stratejileri olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin herhangi birinin uzak durma ile birlikte kullanımının (arabuluculuk-uzak durma, hakemlik-uzak durma, motivasyonel-uzak durma, eğitici-uzak durma, yeniden yapılandırma-uzak durma) her birinin çatışan tarafları kaçınma stratejisine yöneltmekte olduğu görülmektedir.

Her bir hibrid stratejinin hangi çatışma yönetimi stratejilerinin seçimi ile sonuçlandığı tek tek incelendiğinde; bazı üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden özellikle uzlaşma ve tümleştirme, bazı stratejilerin ise özellikle ödün verme ve kaçınma stratejilerinin çatışan taraflarca seçilmesine neden olduğu

ortaya çıkmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi bütün hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri hükmetme çatışma yönetimi stratejisi ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkilidir. Arabuluculuk stratejisinin hakemlik, motivasyonel strateji ve eğitici strateji ile birlikte kullanılmasının (arbuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-eğitici ve arabuluculuk-motivasyonel) hükmetme stratejisinin yanında tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinin çatışan taraflarca seçimine zemin hazırladığı belirlenmiştir. Arabuluculuk-yeniden yapılandırma stratejisinin hükmetme ile birlikte sadece tümleştirme stratejisini yordadığı belirlenmiştir. Hakemlik-eğitici, motivasyonel-eğitici ve eğitici-yeniden yapılandırma üçüncü taraf hibrid müdahale stratejileri; hükmetme stratejisine ilave olarak hem tümleştirme hem de ödün verme stratejisini yordamaktadır. Her ikisinin de katı ve çoğunlukla zorlama ile ödül ve cezaya dayandığı stratejilerin birlikte kullanımından ortaya çıkan hibrid stratejiler olan hakemlik-motivasyonel, hakemlik-yeniden yapılandırma ve motivasyonel-yeniden yapılandırma stratejilerinin ise hükmetme ile birlikte ödün verme ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Arabuluculuk-uzak durma hibrid stratejisinin ise diğer hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinden farklı olarak uzlaşma hariç tüm çatışma yönetimi stratejileri ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Hakemlik-uzak durma, motivasyonel-uzak durma, eğitici-uzak durma ve yeniden yapılandırma-uzak durma stratejilerinin üçüncü taraflara kullanılmasının çatışan tarafları hükmetme stratejisinin yanında ödün verme ve kaçınma stratejilerini uygulamaya teşvik ettiği, ancak tümleştirme ve uzlaşma stratejileri ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Üçüncü tarafların uzak durma müdahale stratejisini içeren hibrid stratejilerinin çatışan tarafları kaçınma stratejisine yönlendirdiğine ilişkin bu bulgunun; toplulukçu kültürlerde, çatışan tarafların doğrudan birbirleriyle karşı karşıya gelmek istemediği ve çatışmaların çözülmesi için üçüncü tarafın müdahalesine ve desteğine ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuş olan Kozan ve Ergin'in (1998) bulguları ile örtüştüğü söylenebilir. Çatışan tarafların herhangi bir şekilde üçüncü taraf müdahalesinden yoksun olması durumunda birbirleri ile yüzleşmekten kaçındıkları, birbirleri ile çatışmanın konusunu direk olarak tartışmaya girmedikleri ortaya çıkmaktadır. Çatışan tarafları daha çok tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinin uygulanmasına yönelten üçüncü taraf müdahale stratejilerinin arabuluculuk ve eğitici stratejilerin ikili kombinasyonlarda yer aldığı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin olduğu; diğer yandan çatışan tarafları daha çok ödün verme ve kaçınma stratejilerine yönelten stratejilerin ise genel anlamıyla katı olarak tabir edilen "hakemlik, motivasyonel, yeniden yapılandırma" ile çatışmalara herhangi bir şekilde müdahale etmeme ile karakterize edilen "uzak durma" stratejilerinin yer aldığı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin olduğu ifade edilebilir. Kozan ve İlter (1994); benzer şekilde, tekil olarak kullanılan arabuluculuk ve kolaylaştırıcı stratejilerin çatışan

tarafları tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini uygulamaya teşvik ettiği; uzak durma stratejisinin ise çatışan tarafları tümleştirme ve uzlaşma uygulamaktan uzaklaştırdıkları bulgusuna ulaşmışlardır.

Üçüncü taraflar olarak askeri liderlerin astları arasında çıkan çatışmalarda uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin çatışmaların yoğunluğunun artmasından etkilenip etkilenmediği hususu (çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü) ikinci araştırma sorusu kapsamında incelenmiştir. Çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisi 15 farklı hibrid müdahale stratejisinden beş adedi (arabuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-motivasyonel, arabuluculuk-eğitici, eğitici-uzak durma, yeniden yapılandırma-uzak durma) ile tümleştirme, hükmetme ve ödün verme stratejileri arasındaki ilişkilerde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan düzenleyicilik analizlerinde; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimi kapsamında uyguladıkları kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasındaki ilişkilerde çatışmanın yoğunluk düzeyinin bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Üçüncü taraf hibrid müdahale stratejilerinden arabuluculuk-motivasyonel ve arabuluculuk-eğitici strateji ile çatışan tarafların uyguladığı tümleştirme stratejisi arasındaki olumlu yöndeki ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu ve çatışmanın tırmanma (çatışma yoğunluğu) düzeyi arttıkça bahse konu ilişkilerin zayıfladığı yani belirtilen iki farklı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisinin çatışan tarafları tümleştirme stratejisi uygulamaya yönlétme etkisinin azaldığı belirlenmiştir. Diğer yandan eğitici-uzak durma stratejisi ve yeniden yapılandırma-uzak durma stratejisi ile ödün verme arasındaki olumlu yöndeki ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü olduğu ve çatışmanın tırmanma düzeyi arttıkça bahse konu iki farklı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisinin çatışan tarafları daha fazla ödün vermeye yönelttiği ortaya çıkmıştır. Hükmetme stratejisi açısından çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisi incelendiğinde; arabuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-motivasyonel, arabuluculuk-eğitici ve yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların hükmetme stratejisi arasındaki olumlu yöndeki ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü oynadığı ve bahse konu ilişkileri kuvvetlendirdiği belirlenmiştir. Kozan ve ark. (2014); çatışmanın tırmanmasının arabuluculuk stratejisinin kullanımını azalttığını ve üçüncü tarafları daha çok yeniden yapılandırma, hakemlik ve eğitici stratejileri kullanmaya yönelttiğini tespit etmişlerdir. Kozan ve arkadaşlarının (2014) çalışması ve bu çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde; genel olarak, çatışmanın tırmanmasının çatışma yönetimi açısından olumsuz etkilere neden olduğu ve üçüncü tarafları daha

katı stratejilere yöneltirken çatışan tarafları ise ya ödün verme ya da hükmetme stratejilerini tercih etmeye yönelttiği ifade edilebilir.

Çatışmanın tırmanmasının tarafların arasındaki ilişkileri giderek daha fazla gerginleştirdiği ve çatışan tarafları birbirlerine daha katı davranmaya yönelttiği (Glasl, 1982; Kempf, 2002; Pinkley vd., 1995; Pruitt ve Rubin, 1986; Thomas, 1992) dikkate alındığında; çatışan tarafların tümleştirme stratejisini kullanma düzeylerinin azalırken hükmetme ve ödün verme stratejilerini kullanma düzeylerinin artmasının olağan olduğu belirtilebilir. Diğer yandan; 15 farklı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisi ile beş farklı çatışma yönetimi stratejisi arasındaki toplam 75 farklı ilişkilerden sadece sekiz adedinde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisinin ortaya çıkmış olmasının çatışmanın tırmanmasının hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerde genel olarak düzenleyicilik rolü oynamadığı veya düzenleyicilik rolü oynadığı ilişki sayısının sınırlı olduğu belirtilebilir.

Çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları üzerinde olumlu yönde etkisi olan ve onların bu yöndeki algılarını kuvvetlendiren tümleştirme stratejisinin arabuluculuk-motivasyonel ve arabuluculuk-eğitici stratejileri ile arasındaki ilişkiler çatışmanın tırmanması nedeniyle zayıflamaktadır. Eğitici-uzak durma ve yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile ödün verme çatışma yönetimi stratejisi; arabuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-motivasyonel, arabuluculuk-eğitici ve yeniden yapılandırma-eğitici hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile hükmetme çatışma yönetimi stratejisi arasındaki olumlu yöndeki ilişkiler çatışmanın tırmanma düzeyinin artmasına paralel olarak daha da kuvvetlenmektedir. Ödün verme stratejisinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarını olumsuz yönde etkilediği ve hükmetme stratejisinin dağıtım adaleti algılarını benzer şekilde olumsuz yönde etkilediği dikkate alındığında; çatışmanın tırmanmasının çatışan tarafların çatışmalardan tatmin düzeylerini azaltmakta olması nedeniyle önem taşıdığı ve çatışmaların yoğunluk düzeylerinin yükselmesine mahal verilmeden çözüme kavuşturulmasının çatışan tarafların çatışmalardan duydukları tatmin düzeylerinin artırılmasında önemli bir etken olduğu ifade edilebilir.

Çatışma yönetimi stratejilerinin iyi veya kötü olarak nitelendirilemeyeceği ve durumun gereklerine göre farklı çatışma yönetimi stratejilerinin seçilmesinin uygun bir hareket tarzı olduğu belirtilmektedir (Rahim, 2002; Rahim ve Bonoma, 1979; Rahim vd., 1992; Thomas, 1977). Diğer yandan hem üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ve

hem de çatışma yönetimi stratejilerinin uygulanmasının çatışan tarafların çatışma yönetimine yönelik adalet algılarında farklı etkiler yarattığı; bazı çatışma yönetimi stratejilerinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet düzeyi algılarında artışa neden olurken bazılarının ise azalmaya neden olduğu belirlenmiştir. Özellikle çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarına olumsuz yönde etki eden; onların dağıtım, süreç ve etkileşime yönelik tatmin düzeylerinin düşmesine neden olan stratejiler ile bahse konu adalet algılarına olumlu yönde etki eden ve onların tatmin düzeylerinin artmasına neden olan stratejilerin neler olduğunun ortaya konulmasının çatışma yönetimi stratejilerin fayda ve mahsurları açısından önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Üçüncü araştırma sorusu kapsamında; çatışan tarafların çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Tümlleştirme ve uzlaşma stratejilerinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejilerinin kullanılmasının çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarını anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği, çatışan tarafların bu stratejilerin kullanımı ile çözümlenen çatışmalardan tatmin olmadıkları belirtilebilir. Ödün verme ve kaçınma stratejilerinin kullanılmasının çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin süreç adaleti algıları üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etki yarattığı, hükmetme stratejisinin kullanılmasının yarattığı etkinin ise olumlu olmasına rağmen anlamlı düzeye ulaşmadığı ortaya çıkmıştır. Kaçınma stratejisinin kullanılmasının çatışan tarafların çatışmaya ilişkin etkileşim adaleti algılarını anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği, hükmetme stratejisinin çatışan tarafların etkileşim adaleti algıları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yarattığı, kaçınma stratejisinin ise bu kapsamda bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle; çatışmalarda çatışan taraflarca tümlleştirme ve uzlaşma stratejilerinin kullanılmasının onların çatışma yönetimine ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyeceğinden dolayı çatışmaların çözümlenmesi açısından fayda sağlayacağı belirtilebilir.

Çatışan tarafların çatışma yönetimine yönelik dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarının tamamı ile ilişkili olan iki hibrid strateji olduğu; arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin üç adalet boyutuna da olumlu yönde ve anlamlı derecede etki ettiği; diğer yandan hakemlik-uzak durma stratejisinin ise üç adalet boyutuna olumsuz yönde ve anlamlı derecede etki ettiği belirlenmiştir. Bu bulguların arabuluculuk-eğitcilik

stratejisini özellikle çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algılarının (dağıtım, süreç ve etkileşim) artırılması ve çatışmalardan tatmin düzeylerinin yükseltilmesi bakımından önemli bir konuma taşıdığı ifade edilebilir. Adalet boyutlarının tek tek incelenmesi neticesinde ise farklı ilişki örüntüleri ortaya çıkmıştır. Dağıtım adaleti ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olan tek bir üçüncü taraf müdahale stratejisinin (arbuluculuk-eğitici) mevcut olması dikkat çekicidir. Diğer yandan dağıtım adaleti üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etkili olan üçüncü taraf müdahale stratejilerinin uzak durma stratejisinin dâhil edildiği stratejiler olan hakemlik-uzak durma, motivasyonel-uzak durma, eğitici-uzak durma ve yeniden yapılandırma-uzak durma hibrid stratejileri olarak belirlenmiştir. Uzak durmanın diğer bir hibrid formu olan arbuluculuk-uzak durma stratejisinin de dağıtım adaleti algısında olumsuz etkisinin olduğu ancak anlamlılık düzeyine erişemediği gözlenmiştir. Dağıtım adaleti üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etkili olan motivasyonel-uzak durma, eğitici-uzak durma ve yeniden yapılandırma-uzak durma stratejilerinin ise çatışan tarafların çatışmaya yönelik süreç ve etkileşim adaleti algıları üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin süreç ve etkileşim adaleti algıları açısından bakıldığında; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin bu iki boyut üzerindeki etkilerinin benzer olduğu ve aynı ilişki örüntüsüne sahip olduğu görülmektedir. Uzak durma stratejisinin yer aldığı hibrid müdahale stratejileri haricindeki tüm stratejilerin (arbuluculuk-hakemlik, hakemlik-motivasyonel, hakemlik-eğitici, hakemlik-yeniden yapılandırma, arbuluculuk-motivasyonel, arbuluculuk-eğitici, arbuluculuk-yeniden yapılandırma, motivasyonel-eğitici, motivasyonel-yeniden yapılandırma ve eğitici-yeniden yapılandırma) çatışan tarafların çatışmaya yönelik süreç ve etkileşim adaleti algılarında anlamlı ve olumlu yönde etki yarattığı ortaya çıkmıştır. Kozan ve Ergin (1999); dağıtım ve süreç ile ilgili olarak çatışan taraflarda en fazla tatmin yaratan tekil üçüncü taraf müdahale stratejisinin arbuluculuk olduğunu; en fazla tatminsizliğe neden olan tekil stratejinin ise hakemlik stratejisi olduğunu belirlemişlerdir. Kozan ve ark. (2014) benzer şekilde en fazla tatmin yaratan tekil strateji olarak arbuluculuk stratejisini tespit etmişler, en düşük tatmin yaratan stratejinin ise uzak durma stratejisi olduğunu belirlemişlerdir. Kozan ve arkadaşlarının (2014) ve kısmen de olsa Kozan ve Ergin'in (1999) çalışmasından elde edilen tekil üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların tatmin düzeylerine etkilerine ilişkin bulguların; bu çalışmanın hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları üzerinde yarattığı etkilere yönelik bulgular ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Bu kapsamda; 1"

Astları arasındaki çatışmalarda askeri liderlerin uyguladıkları hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilerde çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık etkilerinin incelendiği 225 farklı muhtemel aracılık modelinden aracılık analizleri neticesinde reddedilmeyen 42 aracılık modeli incelendiğinde; tüm aracılık modellerinin kısmi aracılık modeli olduğu, bahse konu ilişkilerde tam aracılık rolü oynayan bir çatışma yönetimi stratejisinin mevcut olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgudan hareketle; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin adalet algıları üzerinde hem doğrudan etkisinin olduğu ve hem de çatışan tarafların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerinden dolaylı olarak etkisinin olduğu ifade edilebilir. Reddedilmeyen aracılık modellerinde; tüm çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolü oynadığı, tüm adalet boyutlarının aracılık modellerinde bağımlı değişken rolünü aldığı ve arabuluculuk-uzak durma stratejisi haricindeki diğer 14 adet hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisinin aracılık modellerinde bağımsız değişken olarak yer aldığı belirlenmiştir.

Tümleştirme stratejisinin daha çok arabuluculuk ve eğitici stratejinin dahil olduğu üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkilerine aracılık ettiği, bu stratejilerin bahse konu adalet algıları üzerindeki olumlu etkilerinin hem doğrudan ve hem de tümleştirme stratejisi üzerinden gerçekleşmekte olduğu ortaya çıkmıştır. Daha ayrıntılı bir ifade ile tümleştirme stratejisinin; arabuluculuk-eğitici hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisinin dağıtım adaleti üzerindeki olumlu yöndeki etkisine; arabuluculuk-eğitici, arabuluculuk-motivasyonel, arabuluculuk-yeniden yapılandırma, arabuluculuk-hakemlik, hakemlik-eğitici ve motivasyonel-eğitici hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ise hem süreç adaleti ve hem de etkileşim adaleti üzerindeki etkilerine aracılık ederek çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin süreç ve etkileşim adaleti algılarının artmasına neden olduğu tespit edilmiştir.

Çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisini kullanmalarının; arabuluculuk stratejisinin dâhil olduğu hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkilerine aracılık ettiği görülmüştür. Arabuluculuk-eğitici hibrid müdahale stratejisinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım adaleti algıları üzerindeki etkisine; arabuluculuk-eğitici, arabuluculuk-motivasyonel ve arabuluculuk-hakemlik hibrid müdahale stratejilerinin ise çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin hem süreç adaleti hem de etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkisine aracılık ettiği ve

çatışan tarafların tüm adalet boyutları kapsamında adalet algılarının artmasına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Çatışan tarafların çatışmalarda uyguladığı hükmetme stratejisinin uzak durma stratejisinin dâhil olduğu hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin (hakemlik-uzak durma, motivasyonel-uzak durma, arabuluculuk-uzak durma, eğitici-uzak durma, yeniden yapılandırma-uzak durma) dağıtım ve etkileşim adaleti üzerindeki etkilerine aracılık ettiği ve çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım ve etkileşim adaleti düzeylerinin düşmesine neden olduğu ortaya çıkmıştır. Hükmetme stratejisinin arabuluculuk-eğitcilik hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisinin dağıtım adaleti üzerindeki etkisine de aracılık ettiği gözlenmiştir.

Ödün verme çatışma yönetimi stratejisinin aracılık etkilerine yönelik reddedilmeyen aracılık modelleri incelendiğinde; arabuluculuk stratejisinin dâhil olduğu hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin (arabuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-motivasyonel, arabuluculuk-eğitici, arabuluculuk-yeniden yapılandırma ve arabuluculuk-uzak durma) çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları üzerinde sadece doğrudan ve olumlu yönde etkilerinin olduğu (arabuluculuk-uzak durma hariç) ancak çatışma yönetimi stratejilerinin uygulanması aracılığı ile bir etkiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Ödün verme çatışma yönetimi stratejisinin; uzak durma stratejisinin dâhil olduğu (arabuluculuk-uzak durma stratejisi hariç) hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların dağıtım adaleti algıları üzerindeki etkilerine aracılık ettiği gözlenmiştir. Bu bulgudan hareketle; uzak durma stratejisinin yer aldığı hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin; hem doğrudan hem de ödün verme stratejisi üzerinden çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım adaleti algıları üzerinde olumsuz yönde etki ettiği ve çatışan taraflarda tatminsizliğe neden olduğu söylenebilir.

Ödün verme stratejisinin; arabuluculuk-hakemlik hariç hakemlik stratejisinin dâhil olduğu üçüncü taraf müdahale stratejileri (hakemlik-motivasyonel, hakemlik-eğitici, hakemlik-yeniden yapılandırma ve hakemlik-uzak durma) ile motivasyonel-eğitici, motivasyonel-yeniden yapılandırma, eğitici-yeniden yapılandırma stratejilerinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin süreç adaleti algıları üzerindeki etkilerine aracılık ettiği belirlenmiştir. Ödün verme stratejisinin hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile etkileşim adaleti arasındaki aracılık rolünün ise sadece motivasyonel-yeniden yapılandırma stratejisi için geçerli olduğu, diğer hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri için bir aracılık etkisine sahip olmadığı belirlenmiştir.

Kaçınma çatışma yönetimi stratejisinin; üçüncü taraf müdahale stratejileri ile sadece çatışan tarafların çatışmaya yönelik dağıtım adaleti algıları arasında aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Arabuluculuk-uzak durma stratejisi haricindeki diğer uzak durma stratejisinin dâhil olduğu hibrid stratejiler (hakemlik-uzak durma, motivasyonel-uzak durma, eğitici-uzak durma ve yeniden yapılandırma-uzak durma) ile dağıtım adaleti arasında kaçınma stratejisinin aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Çatışan tarafların çatışmaya yönelik dağıtım adaleti algılarının; hem hibrid üçüncü taraf stratejilerinin doğrudan etkilemesi ve hem de bahse konu hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin kaçınma stratejisi üzerinden dolaylı olarak etkilemesi suretiyle azaldığı belirlenmiştir.

Aracılık modelleri incelendiğinde; arabuluculuk-eğitici hibrid müdahale stratejisinin hem doğrudan ve hem de tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinin aracılığı ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algılarının tüm boyutlarına (dağıtım, süreç ve etkileşim) olumlu yönde etki ederek çatışan tarafların adalet algılarını ve dolayısıyla çatışmalardan tatmin düzeylerini artıran tek strateji olarak ön plana çıktığı söylenebilir. Buna ilave olarak; arabuluculuk-uzak durma hariç arabuluculuk stratejisinin dâhil olduğu tüm hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin (arabuluculuk-hakemlik, arabuluculuk-motivasyonel, arabuluculuk-eğitici ve arabuluculuk-yeniden yapılandırma) çatışan tarafları tümleştirme veya uzlaşma çatışma yönetimi stratejilerine yönelttiği; çatışan tarafların bu stratejileri kullanmasının ise çatışan tarafların çatışma yönetimine ilişkin süreç ve etkileşim adaleti algılarının artmasına ve çatışmalardan tatmin olmuş bir şekilde ayrılmasına neden olduğu belirlenmiştir. Eğitici strateji açısından bakıldığında ise arabuluculuk-eğitici, motivasyonel-eğitici ve hakemlik-eğitici hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin de çatışan tarafları tümleştirme veya uzlaşma stratejilerine yönlendirmek suretiyle onların çatışmaya ilişkin süreç ve etkileşim adaleti algılarının yükselmesine katkı sağladığı bulgusu eğitici stratejinin dâhil edildiği hibrid müdahale stratejilerinin (eğitici-motivasyonel ve eğitici-uzak durma hariç) olumlu yönlerine işaret etmektedir.

Daha katı stratejiler olarak tabir edilebilecek olan hakemlik, motivasyonel ve yeniden yapılandırma üçüncü taraf müdahale stratejilerinin (Kozan vd., 2014) birbirleri ile ikili kombinasyonlarının ve bu stratejilerin eğitici strateji ile ikili kombinasyonlarının (hakemlik-motivasyonel, motivasyonel-yeniden yapılandırma, hakemlik-yeniden yapılandırma, hakemlik-eğitici, eğitici-yeniden yapılandırma ve motivasyonel-eğitici) kullanılmasının çatışan tarafları ödün verme stratejisinin kullanılmasına yönelttiği belirlenmiştir. Ancak bu stratejilerin süreç adaleti üzerinde, motivasyonel-yeniden

yapılandırma stratejisinin ise etkileşim adaleti üzerinde doğrudan etkilerinin olumlu yönde olmasına rağmen; bu stratejilerin ödün verme stratejisinin aracılığı ile bahse konu adalet boyutları üzerindeki etkileri olumsuz yönde olmaktadır. Çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları açısından olumlu yönde etki yaratan bahse konu hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin (hakemlik-motivasyonel, motivasyonel-yeniden yapılandırma, hakemlik-yeniden yapılandırma, hakemlik-eğitici, eğitici-yeniden yapılandırma ve motivasyonel-eğitici) etkilerinin, çatışan tarafları ödün verme stratejisini uygulamaya yöneltmek suretiyle onların adalet düzeyi algılarını düşürmesi nedeniyle olumsuz yöne kaydığı söylenebilir.

Arabuluculuk-uzak durma stratejisi hariç olmak üzere uzak durma stratejilerinin yer aldığı tüm hibrid müdahale stratejilerinin (hakemlik-uzak durma, motivasyonel-uzak durma, eğitici-uzak durma ve yeniden yapılandırma-uzak durma) üçüncü taraflarca kullanılmasının çatışan tarafları hükmetme, kaçınma ve ödün verme stratejilerini kullanmaya yönelttiği ve bu nedenle çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım adaleti düzeyi algılarında azalmaya ve çatışmalardan tatminsizlik yaşamalarına neden olduğu ifade edilebilir. Hakemlik-uzak durma stratejisinin; etkileşim ve süreç adaleti üzerinde doğrudan olumsuz yönde; hükmetme stratejisinin aracılığı ile etkileşim adaleti üzerinde dolaylı olarak olumsuz yönde; ödün verme stratejisinin aracılığı ile süreç adaleti üzerinde dolaylı olarak olumsuz yönde etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında; uzak durma stratejisinin herhangi bir strateji ile birlikte kullanılmasının (arabuluculuk-uzak durma hariç) çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algılarını olumsuz yönde etkilemek suretiyle onların çatışmalardan duydukları tatmin düzeylerinin düşmesine neden olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.2. YAZINA KATKISI

Bu çalışmada; üçüncü taraf müdahale stratejileri hakkında geniş bir yelpazeyi içeren bir sınıflama esas alınmış ve bu sınıflamaya yönelik olarak geliştirilmiş olan bir ölçüm aracı (Kozan vd., 2014) kullanılmıştır. Bu nedenle üçüncü taraf müdahale stratejilerine ilişkin bulguların yazındaki mevcut stratejiler ve sonuçları bakımından geniş bir yelpazeyi içerdiği ve yazındaki bilgi birikimini artırdığı değerlendirilmektedir.

Bilindiği kadarıyla daha önceki çalışmalarda arabuluculuk-hakemlik ve hakemlik-arabuluculuk hibrid müdahale stratejilerinin etkilerini araştıran kısıtlı sayıda deneysel tasarımlı (experimental design) çalışma haricinde (örneğin; Conlon vd., 2002; McGillicuddy vd., 1987; Ross vd., 2002) tüm üçüncü taraf müdahale stratejilerini birbirleri ile kombine etmek suretiyle elde edilen hibrid müdahale stratejilerini ve

bunların sonuçlarını ele alan bir çalışma mevcut değildir. Daha önce yapılmış olan çalışmaların örnekleminin öğrencilerden oluştuğu, bu çalışmanın katılımcılarının ise tam zamanlı çalışanlar olduğu dikkate alındığında bu çalışmanın bulgularının diğer çalışmalarda elde edilen bulgular ile karşılaştırma imkânı sunması açısından önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ölçümüne yönelik bir ölçüm aracı hâlihazırda mevcut olmadığından dolayı mevcut kısıtlar dâhilinde bu çalışmada tekil üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonları oluşturulması suretiyle etkileşimsel etkileri belirlenmiş ve kullanım sıraları gözetilmeksizin her bir ikili kombinasyonun birlikte kullanılmasının çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin seçimine ve onların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarına etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine yönelik geniş bir yelpazeyi (15 farklı hibrid strateji) içerdiği dikkate alındığında; bahse konu hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların uyguladığı çatışma yönetimi stratejilerinin seçimine etkilerinin ve çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algılarına etkilerinin değerlendirilmesi, aynı zamanda bu etkilerin birbirleri ile karşılaştırılmasına olanak sağlamış olması bakımından yazına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Üçüncü taraf müdahale stratejilerine; bireyselci kültüre sahip ABD’de (Hofstede, 1984) geliştirilmiş stratejilerin yanında toplulukçu kültürlerde geçerli ve kullanımının yaygın olduğu belirtilen ve arabuluculuk stratejisinin daha müdahaleci hali olarak tanımlanan eğitici stratejinin de (Kozan ve Ergin, 1999; Wall ve Blum, 1991) dâhil edilmesi suretiyle eğitici stratejiye ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu araştırmada; eğitici stratejinin diğer stratejilerden farklı bir şekilde ön plana çıkmış olması ise kültürel farklılıkların çatışma yönetimi ve üçüncü taraf müdahale stratejilerinin seçimine ne gibi etkilerinin olabileceğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Bu çalışmada; çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin seçimine üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ikili kombinasyonlarından oluşan hibrid stratejilerin ne şekilde etki ettiği ortaya konulmuştur. Bir çatışmada üçüncü taraf rolündeki bir liderin/yöneticinin tek bir strateji kullanmaktan ziyade birden fazla strateji kullanmasının daha muhtemel olduğuna yönelik öneriler dikkate alındığında (Kozan vd., 2014); bu çalışmada hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine odaklanılmış olması neticesinde daha gerçekçi sonuçlara erişilmiş olduğu ve bu kapsamda yazındaki bilgi birikimine katkı sağlanmış olduğu söylenebilir.

Çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları açısından bakıldığında; bu çalışmada daha önceki çalışmalardan farklı olarak dağıtım ve süreç adaleti ile birlikte çatışan tarafların çatışmaya ilişkin etkileşim adaleti algıları da değerlendirmeye alınmıştır. Bu çalışma neticesinde; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algılarına (dağıtım, süreç ve etkileşim) ne şekilde etki ettiğine ilişkin bulgulara ulaşılmış olmasının önem taşıdığı ifade edilebilir.

Hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları üzerindeki etkisinde çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin aracılık rolüne ilişkin bulguların bahse konu ilişkilerdeki mekanizmaların daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesine olanak sağlamış olması açısından yazına katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Diğer yandan; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerde çatışmanın yoğunluk düzeyinin (çatışmanın tırmanmasının) düzenleyicilik rolüne ilişkin bulgular sunulmuş olmasının durumsal faktörlerin bahse konu ilişkilere etkilerinin ortaya konulması açısından değer taşıdığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiler (75 farklı ilişki), çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri ile onların çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkiler (15 farklı ilişki), hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkiler (45 farklı ilişki), hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik rolü (75 farklı düzenleyicilik rolü) ve son olarak çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkilerde aracılık rolü (225 farklı aracılık modeli) incelenmiştir. Tek bir çalışma kapsamında yapılan analizlerin ve bu analizlerden elde edilen bulguların yelpazesi dikkate alındığında çalışmada birçok değişkenin ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin bir arada değerlendirilmesi ve birbiri ile karşılaştırılma imkânı bulunması nedeniyle yazındaki bilgi birikimine katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

4.3. UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Türkiye'nin toplulukçu kültüre sahip olması nedeniyle; çatışma yaşayan taraflar birbirleri ile yüz yüze gelmekten kaçınmakta, çatışma yaratan hususların çözümü için

üçüncü tarafların müdahalesine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle, askeri bağlamda; astları arasında yaşanan çatışmalarda üçüncü taraflar olarak askeri liderlere önemli görevler düşmektedir. Askeri liderler astları arasında çıkan çatışmalarda aktif olarak üçüncü taraf rolü oynamalı ve çatışmalara aktif olarak müdahale etmelidir. Toplumsal kültürün getirdiği temel gereklilik bu yöndedir. Astlar arasında çatışma yaşandığı tespit edildiğinde; liderlerin, çatışan tarafların önce kendi aralarında anlaşmaya çalışmalarını beklemesi ve anlaşmaya ulaşamamaları halinde müdahale etme yönünde bir tavır takınması uygun bir hareket tarzı değildir. Çünkü bu çalışma ve benzeri çalışmalarda uzak durma stratejisinin sonuçlarına yönelik bulgular tamamen olumsuz nitelikler ve etkiler barındırmaktadır. Çatışmanın tespitinden sonra ilk aşamada liderlerin uzak durma stratejisini tercih etmeleri, çatışan tarafları kaçınma stratejisine yönleltmekte; bu ise çatışmayı yaratan sorunları çözüme kavuşturmadığı için çözümsüzlüğün giderek büyümesine neden olmaktadır. Çözümsüzlüğün büyümesi çatışmanın yoğunluğunun artması (çatışmanın tırmanması) anlamına gelmektedir.

Çatışmaların yoğunluk düzeyinin artmasının çatışan tarafları daha rekabetçi olmaya ve kazan-kaybet stratejileri uygulamaya yönelttiği söylenebilir. Kozan ve Ergin (1999); örgütlerdeki çatışmalara ilk aşamada daha çok akranların müdahale ettiğini, yöneticilerin ise çatışmalar tırmandıktan ve kontrol edilemez hale geldikten sonra müdahale ettiklerini tespit etmişlerdir. Bu nedenle örgütlerde çatışmalara; tırmanmadan ve çatışan tarafları tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini uygulamaktan alıkoyacak bir seviyeye gelmeden önce müdahale edilmelidir. Üçüncü taraflar olan askeri liderler tarafından çatışmalara müdahale edilmesinin çatışan tarafları çatışmaya götüren sorunların çözümüne ve onların çatışma süreç ve sonuçlarından daha yüksek düzeyde tatmin olmalarına (çatışma yönetimine ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının yüksek olmasına) hizmet edeceği ve örgütleri çatışmaların fonksiyonel olmayan sonuçlarından uzak tutma açısından yöneticilere avantaj sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Toplulukçu kültürlerde yaygın olarak kullanılan ve bu çalışmada da yaygın olarak kullanıldığı tespit edilen arabuluculuk ve onun daha müdahaleci hali olan eğitici stratejinin hem çatışma yönetimi stratejilerinin seçimi ve hem de çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları bakımından olumlu nitelikte sonuçlar doğurdu ortaya çıkmıştır. Özellikle arabuluculuk-eğitici hibrid stratejisinin; çatışan tarafların çatışmaya ilişkin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının üçüne birden olumlu yönde etki eden tek strateji olması ve çatışan tarafları tümleştirme ve uzlaşma stratejilerine

yöneltmesi nedeniyle üçüncü tarafların kullanabileceği en uygun hibrid strateji olduğu ifade edilebilir.

Çatışma stratejilerinin durum ve şartlara göre uygunluğu değişmekte olmasına rağmen özellikle tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinin kullanılması çatışan tarafların çatışmaya ilişkin adalet algıları açısından olumlu yönde etki yaratmaktadır. Diğer yandan hükmetme stratejisinin dağıtım adaleti; kaçınma stratejisinin dağıtım ve süreç adaleti; kaçınma stratejisinin ise dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algısı bakımından çatışan taraflar üzerinde olumsuz etki yarattığı ve onların tatmin düzeylerini düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu nedenle çatışmalara taraf olan bireylerin çatışmalarda tümleştirme ve uzlaşma çatışma yönetimi stratejilerini kullanmaları onları daha tatminkâr sonuçlara götürecektir. Bahse konu stratejilerin kullanımı ile çözümlenen çatışmaların ise tekrar gün yüzüne çıkması engellenmiş olacaktır.

Çatışma yönetimi ve üçüncü taraf müdahale stratejilerine ilişkin olarak uygulanması gereken hareket tarzlarının KKK personeline verilen eğitimlere dahil edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Askeri liderlere verilen liderlik eğitimlerinin müfredatına çatışma yönetimi ve üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ilave edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca erbaş ve erler dâhil olmak üzere tüm personele çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili eğitimler planlanmasının birlik ve beraberliği muhafaza etme ve birlik içindeki ahengi sağlama bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir. Üçüncü taraf rolü ile sıklıkla karşılaşmaları nedeniyle; liderlere, üçüncü taraf müdahalesinin astların çatışmalarında neden gerekli olduğu, toplumsal kültür ile de uyumlu olan arabuluculuk ve eğiticilik ve bunların ikisinin birlikte kullanılmasının çatışan taraflar ve çatışmaya neden olan konular üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu ve uzak durma stratejisini uygulamanın zararları öğretilmelidir. Askeri liderlerin, üçüncü taraf müdahale stratejisi olarak uzak durma stratejisini başka bir strateji ile birlikte kullanmasının dahi astları arasında yaşanan çatışmaların süreç ve sonuçlarını olumsuz şekilde etkileyeceği yönünde farkındalıkları artırılmalıdır. Çatışmaya taraf olan bireylerin ise çatışmalarda hareket tarzı olarak uzlaşma ve tümleştirme stratejilerini seçmeleri gerektiği hususunda tüm personelin katılımının sağlanacağı eğitimler planlanmalıdır.

4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kısıtları şu şekilde sıralanabilir. Birincisi, anketler öz-değerlendirme yöntemiyle uygulandığı için cevaplandırmalarda sosyal beğenilirlik yanlılığının mevcut olma ihtimali vardır. Ayrıca araştırmanın verilerinin kesitsel ve tek kaynaktan

(astlardan) toplanarak liderlerden veri toplama yoluna gidilmemiş olmasının ortak yöntem varyansına neden olabileceği de araştırmanın kısıtları arasındadır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler incelendiğinde, korelasyon değerlerinin genel olarak düşük olmasının ve temel bir korelasyonel ilişki düzeyinin (baseline correlation) mevcut olmamasının ortak yöntem varyansının varlığına ilişkin ihtimalleri azalttığı ifade edilebilir (Spector, 2006). İkincisi, katılımcıların anketteki soruları cevaplarken çatışma kelimesinden ne anladıklarına ilişkin olarak zorluk yaşamış olma ihtimalleri vardır. Bu hususu en az düzeye indirebilmek amacıyla, anketlerin dağıtımı esnasında çatışmanın ne olduğuna ve ne gibi olaylar düşünebileceklerine ilişkin olarak yönlendirici olmayacak şekilde örnekler verilmiştir. Üçüncüsü; bağlamsal faktörlerin tamamı araştırmaya dâhil edilememiştir. Yazın incelendiğinde zaman baskısı, üçüncü tarafın öz-yeterlilik algısı, çatışmanın örgütsel etkinliğe etkisi, lider-üye etkileşimi, yetki devri, çatışmanın özel olarak veya herkesin bulunduğu bir ortamda gerçekleşmiş olması gibi birçok bağlamsal faktörün çatışma yönetimi ve üçüncü taraf müdahale stratejilerini etkilediği görülmektedir. Bu çalışmada; ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiye; çatışmanın tırmanması haricindeki diğer bağlamsal faktörlerin ne yönde ve ne derece etki ettiği ortaya konulmamıştır. Dördüncüsü; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ölçümü için hâlihazırda bir ölçüm aracı mevcut olmadığından dolayı bu stratejiler tekil stratejilerin ikili kombinasyonlarının birbiri ile çarpılması suretiyle (etkileşimsel etki-interactional effect) işletimselleştirilmiştir. Ancak bu işletimselleştirme şeklinde ikili olarak kullanıldığı düşünülen üçüncü taraf müdahale stratejilerinin uygulama sırası dikkate alınamadığından arabuluculuk-hakemlik ile hakemlik-arabuluculuk gibi aynı iki stratejinin uygulama sırasının farklılığından doğan hibrid stratejiler (Conlon vd., 2002; Ross ve Conlon, 2000) arasındaki farklılıklar ayırt edilememiştir. Altı farklı tekil üçüncü taraf müdahale stratejisinden uygulama sırası gözetildiğinde 30 farklı hibrid strateji türetilirken uygulama sırası gözetilmeksizin 15 farklı hibrid strateji türetilmektedir. Bu çalışmada uygulama sırası gözetilmeyen 15 hibrid üçüncü taraf müdahale stratejisi incelenmiş olması ve hibrid stratejileri oluşturan tekil stratejilerin uygulama sırasının gözetilmemiş olmasının çalışma açısından bir kısıt olduğu ifade edilebilir. Beşincisi; çatışmanın kamu sektöründe ve askeri bağlamda yapılmış olması askeri olmayan bağlam ve özel sektörde yer alan örgütler için yapılacak olan genellemelerin daha dikkatli yapılmasını gerektirmektedir. Altıncısı; KKK'da görev yapan kadın personel miktarının özel sektör ile aynı oranda olmayışı ve kolayda örnekleme tekniğiyle seçilen araştırmanın örnekleminde kadın personel bulunmaması nedeniyle; bu araştırmanın, kadınların hem yönetici hem de ast olarak çatışma yönetimine yönelik tutum ve davranışlarını ortaya koyması mümkün olamamıştır.

Yedincisi; araştırmada kullanılan ölçeklerden dağıtım adaleti ölçeği ile üçüncü taraf müdahale stratejileri ölçeğinin alt boyutları olan hakemlik ile motivasyonel strateji ölçeklerinin Cronbach alpha değeri yazında genel kabul gören 0,70'in altındadır (sırasıyla; 0,42; 0,64; 0,63). Güvenilirlik analizleri yapılırken Cronbach alpha değerlerini artıran düzeltme olarak dağıtım adaleti ölçeğinden bir madde çıkarılmıştır. Başka madde çıkarma önerisi mevcut olmadığından dolayı ölçeklerin mevcut halleri ile çalışmanın analizlerine devam edilmiştir. Diğer yandan yapılan birinci düzey DFA neticesinde çatışma yönetimi ölçeği (ROCI-II) ile üçüncü taraf müdahale stratejileri ölçeğinin uyum iyiliği değerleri genel olarak yazında belirtilen sınırlar dâhilinde olmasına rağmen CFI değerlerinin yazında kabul gören 0,90 değerinin altında olduğu (sırasıyla 0,89 ve 0,85) tespit edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin belirtilen kısıtların çalışmanın bulguları açısından dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

Sekizincisi; astlardan elde edilmiş olan üçüncü taraf müdahale stratejilerinin birleştirilmesi suretiyle (data aggregation) ikinci düzeye taşınması ve HLM tekniğinin kullanılmasının bu çalışmanın veri seti açısından uygun olup olmadığının değerlendirilmesi aşamasında ölçeklere ait ICC(1), ICC(2), ANOVA ve r_{WG} değerleri hesaplanmıştır. Üçüncü taraf müdahale stratejileri ölçeğinin alt boyutlarından eğitici strateji ölçeği ile çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin alt boyutlarından tümleştirme, hükmetme ve uzlaşma stratejileri ölçeklerinin ICC(1) değerlerinin yazında kabul gören 0,12 değerinin (James, 1982) altında olduğu tespit edilmiştir. ICC değerlerinin alt eşiğinin ne olması gerektiğine yönelik yazında bir fikir birliğinin bulunmadığını (Woltman vd., 2012) ve nitekim ICC(1) değerlerinin 0,12'nin altında bulunmuş olmasına rağmen araştırmalarında HLM tekniğini kullanmış olan çalışmalar da mevcut olmasına (örneğin; Gallus vd., 2013) rağmen bu bulguların çalışmanın kısıtları dahilinde ifade edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Aynı kapsamda tümleştirme stratejisine ait ANOVA testinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması nedeniyle bu strateji ile ilgili analizler için HLM tekniğine ihtiyaç olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak çalışmada birçok farklı değişkenin birbirleri ile ilişkileri incelendiğinden dolayı analizlerde karmaşıklığa yer vermemek ve çalışmanın bulgularının yorumlanmasının tekdüze yapılması suretiyle anlaşılabilirliği artırmak amacıyla tümleştirme stratejisinin de analizlerinde HLM tekniğinin kullanılmasının uygun olacağı ancak çalışmanın kısıtları altında ifade edilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

4.5. GELECEK DÖNEMDE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Çatışma yönetiminde çatışma yönetimi stratejileri bakımından fikir birliği ve kabul edilmiş bir sınıflandırma mevcut olmasına rağmen üçüncü taraf müdahale stratejileri açısından aynı şeyi söylemek mümkün görünmemektedir. Kültürel farklılıkların bu kapsamda belirleyici rol oynaması ve farklılaşmalara neden olması bu kapsamda bir sınıflandırmanın yapılmasını güçleştirmektedir. Üçüncü taraf müdahale stratejilerinin hibrid olarak ele alınması ise bunu daha da zorlaştırmıştır. Ancak üçüncü taraf müdahale stratejileri ile ilgili değerlendirmeler yapabilmek ve bir nomolojik ağ ortaya koyabilmek için hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ölçümüne yönelik psikometrik özellikleri güçlü bir ölçüm aracı geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir. Bir ölçüm aracı geliştirilmesi mümkün olmadığı takdirde (veya geliştirilene kadar), gelecek dönemde, katılımcılardan rol oynamalarının (role playing) isteneceği deneysel veya yarı-deneysel tasarımlar geliştirilmesi suretiyle yapılacak çalışmalar ile hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine ilişkin olarak elde mevcut olan bilgi birikimi artırılabilir.

Bu çalışmada hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkileri incelenmiştir. Aynı zamanda bu ilişkilerde çatışmanın tırmanmasının düzenleyicilik etkisi üzerinde durularak bu ilişkideki durumsal faktörlerden birinin etkisi tespit edilmiştir. Ancak bahse konu ilişkileri derinlemesine anlayabilmek ve durumsal faktörleri belirleyebilmek açısından farklı düzenleyicilik rollerinin incelenmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; üçüncü tarafın güvenilirliği, öz-yeterliliği, kişilik özellikleri ve örgüt kültürü gibi faktörler ele alınabilir. Ayrıca çatışmaların türünün (görev çatışması, ilişki çatışması; Jehn, 1995; Jehn ve Mannix, 2001) bahse konu ilişkilerde düzenleyicilik rolünün ele alınmasının hangi tür çatışmalarda hangi tür müdahale stratejilerinin çatışan tarafları ne gibi çatışma yönetimi stratejilerine götüreceğinin ortaya konulması bakımından değerli bulgular sağlayacağı düşünülmektedir.

Hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin öncüllerinin belirlenmesinin bu stratejilerin kullanılması ve geliştirilmesi bakımından fayda sağlayacağı ifade edilebilir. Bu kapsamda; başta güç kaynakları ve güç kaynaklarının ikili kombinasyonları olmak üzere hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin öncüllerinin araştırılmasına yönelik çalışmaların yapılmasının hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerine ilişkin nomolojik ağı oluşturma ve geliştirme açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile sonuçları arasındaki ilişkilerin derinlemesine incelenmesi açısından bu çalışmada çatışma yönetimi stratejilerinin hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile çatışan tarafların adalet algıları arasındaki ilişkilerdeki aracılık rolü incelenmiştir. Buna ilave olarak farklı aracılık modellerinin oluşturularak görgül çalışmalarla test edilmesinin hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ile ardılları arasındaki mekanizmalara açıklık kavuşturması beklenmektedir.

4.6. SONUÇ

Çatışma yönetimi ve üçüncü taraf müdahale stratejileri toplumsal ahengin muhafazasının ön planda tutulduğu toplulukçu kültürlerde daha fazla önem arz etmektedir. Bilinen önemine rağmen hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerini ölçebilecek nitelikte ve psikometrik özellikleri kuvvetli olan bir ölçüm aracı henüz geliştirilmemiştir. Bu çalışmada; tekil üçüncü taraf müdahale stratejilerinin ölçümüne yönelik olarak Kozan ve ark. (2014) tarafından geliştirilen ölçüm aracı kullanılmıştır. Toplanan verilerden tekil üçüncü taraf müdahale stratejilerinin etkileşimsel etkileri hesaplanması suretiyle hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri türetilmiştir. Hibrid üçüncü taraf müdahale stratejileri ve bu stratejilerin sonuçlarına ilişkin elde edilen bulguların bu alana ilgi duyan araştırmacılar için bir başlangıç noktası olması bakımından önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bu çalışma ile atılan ilk adımın varacağı son noktanın; hibrid üçüncü taraf müdahale stratejilerinin öncüllerinin, ardıllarının, durumsal faktörlerin ve bunlar arasındaki mekanizmaları derinlemesine açıklayan aracı değişkenlerin yer aldığı kapsamlı bir nomolojik haritanın üretilmesinin olması arzu edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. İçinde Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (2.Cilt, ss. 267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Bartel, B.C. (1991). Med-arb as a distinct method of dispute resolution: History, analysis, and potential. *Willamette Law Review*, 27, 661-692.
- Bélanger, J. J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N. A., Falco, A. ve Kruglanski, A. W. (2015). Handling conflict at work: The role of fit between subordinates' need for closure and supervisors' power tactics. *International Journal of Conflict Management*, 26(1), 25-43.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and profane. İçinde Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in organizational justice* (ss. 89-118). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. İçinde Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. ve Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (1.Cilt, ss. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-43
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. İçinde K. J. Klein ve S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (ss. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brett, J. M. ve Goldberg, S. B. (1983). Grievance mediation in the coal industry: A field experiment. *Industrial & Labor Relations Review*, 37(1), 49-69.
- Brooks, R. E. (2004). War everywhere: rights, national security law, and the law of armed conflict in the age of terror. *University of Pennsylvania Law Review*, 153(2), 675-761.
- Carnevale, P. J. ve Conlon, D. E. (1988). Time pressure and strategic choice in mediation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42(1), 111-133.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. İçinde S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (1.Cilt, ss. 526-547). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. ve Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. ve Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Conlon, D. E. ve Fasolo, P. M. (1990). Influence of speed of third-party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 33(4), 833-846.
- Conlon, D. E. ve Ross, W. H. (1997). Appearances do count: The effects of outcomes and explanations on disputant fairness judgments and supervisory evaluations. *International Journal of Conflict Management*, 8(1), 5-31.
- Conlon, D. E., Meyer, C.J., Lytle, A.L. ve Willaby, H.W. (2007). Third party interventions across cultures: no one best choice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 309-349.
- Conlon, D. E., Moon, H. ve Ng, K. Y. (2002). Putting the cart before the horse: the benefits of arbitrating before mediating. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 978-984.
- Cropanzano, R. ve Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. İçinde Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in organizational justice* (ss. 119-151). Lexington, MA: New Lexington Press.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. İçinde Steers, R.M. ve Porter, L.W. (Eds.), *Motivation and work behavior* (5. Baskı, ss.131-143). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. İçinde Cooper, C. L. ve Robertson, I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (ss. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M. ve Denham, D. L. (1999). Disputant reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States. *Group & Organization Management*, 24(2), 124-154.
- Daly, T. M., Lee, J. A., Soutar, G. N. ve Rasmi, S. (2010). Conflict-handling style measurement: A best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 281-308.
- De Dreu, C. K., Nauta, A. ve Vliert, E. (1995). Self-Serving evaluations of conflict behavior and escalation of the dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(23), 2049-2066.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D. ve Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.

- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1(3), 237-263.
- Diehl, P. F., Reifschneider, J. ve Hensel, P. R. (1996). United Nations intervention and recurring conflict. *International Organization*, 50(4), 683-700.
- Elangovan, A. R. (1995a). Managerial third-party dispute intervention: A prescriptive model of strategy selection. *Academy of Management Review*, 20(4), 800-830.
- Elangovan, A. R. (1995b). Managerial conflict intervention in organizations: Traversing the cultural mosaic. *International Journal of Conflict Management*, 6(2), 124-146.
- Elangovan, A. R. (1998). Managerial intervention in organizational disputes: Testing a prescriptive model of strategy selection. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 301-335.
- Elkouri, F., Elkouri, E. A., Goggin, E. P. ve Volz, M. M. 1997. *How arbitration works* (5. Baskı). Washington, DC: BNA Books.
- Elliot, D.C. (1995). Med/arb: Fraught with danger or ripe with opportunity. *Alberta Law Review*, 34, 163-190.
- Ember, C. R. ve Ember, M. (1994). War, socialization, and interpersonal violence: A cross-cultural study. *Journal of Conflict Resolution*, 38(4), 620-646.
- Feiner, M. (2004). *The Feiner points of leadership: The 50 basic laws that will make people want to perform better for you*. New York: Warner Business Books.
- Fisher, R.J. (1990). *The social psychology of intergroup and international conflict resolution*. New York: Springer-Verlag.
- Fisher, R.J. ve Keashly, L. (1990). Third party consultation as a method of intergroup and international conflict resolution. İçinde Fisher, R.J. (Ed.), *The social psychology of intergroup and international conflict resolution* (ss. 211–238). New York: Springer Verlag.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.
- Folger, R. ve Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79-90.
- Folger, R., Cropanzano, R., Timmerman, T. A., Howes, J. C. ve Mitchell, D. (1996). Elaborating procedural fairness: Justice becomes both simpler and more complex. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 435-441.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. ve Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Friedman, R. A. ve Currall, S. C. (2003). Conflict escalation: Dispute exacerbating elements of e-mail communication. *Human Relations*, 56(11), 1325-1347.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C. ve Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588.

- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. İçinde Bomers, G. B. J. ve Peterson R. B. (Eds.) *Conflict management and industrial relations* (ss. 119-140). Hingham, Massachusetts: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J. ve Benson, L. (2008). The role of third parties/mediation in managing conflict in organizations. İçinde Dreu, C. K. W. ve Gelfand, M. J. (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (ss. 291-320). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1982) Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. İçinde Greenberg, J. ve Cohen, R. L. (Eds), *Equity and justice in social behavior* (ss. 389-435). New York: Academic Press.
- Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. İçinde Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (ss. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greene, C. N. ve Podsakoff, P. M. (1981). Effects of withdrawal of a performance-contingent reward on supervisory influence and power. *Academy of Management Journal*, 24(3), 527-542.
- Gross, M.A. ve Guerrero, L.K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Gürbüz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 21(2), 200-215.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ.S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (3. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harff, B. ve Gurr, T. R. (2004). Ethnic conflict in world politics. *Refugee Survey Quarterly*, 23(3), 310.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418-428.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related attitudes*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2. Baskı). New York, NY: Routledge.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- James L.R., Demaree R.G. ve Wolf G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 530-557.
- Jehn, K. A. ve Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S. ve Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Johnson, R. E., Lanaj, K. ve Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635-650.
- Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Kahn, H. (1965). *On escalation: Metaphors and scenarios*. New York: Praeger.
- Karambayya, R. ve Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687-704.
- Karambayya, R., Brett, J. M. ve Lytle, A. (1992). Effects of formal authority and experience on third-party roles, outcomes, and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 35(2), 426-438.
- Kempf, W. (2002). Conflict coverage and conflict escalation. İçinde Kempf, W. ve Luostarinen, H. (Eds.) *Studying war and the media: Journalism and the new world order* (2. Cilt, ss. 59-72). Göteborg: Nordicom.
- Kolb, D.M. (1986), Who are organizational third parties and what do they do?. İçinde Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. ve Bazerman, M.H. (Eds), *Research on negotiation in organizations* (ss. 207-278). Greenwich, CN: JAI Press,
- Kolb, D. M. ve Glidden, P. A. (1986). Getting to know your conflict options: Using conflict as a creative force. *Personnel Administrator*. 31(6), 77-90.
- Koslowsky, M. ve Schwarzwald, J. (1993). The use of power tactics to gain compliance: Testing aspects of Raven's (1988) theory in conflictual situations. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 21(2), 135-143.
- Koslowsky, M., Baharav, H. ve Schwarzwald, J. (2011). Management style as a mediator of the power distance-influence tactics relationship. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 264-277.
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and US managers. *Human Relations*, 42(9), 787-799.
- Kozan, M. K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360.
- Kozan, M. K. ve Ergin, C. (1998). Preference for third party help in conflict management in the United States and Turkey: An experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(4), 525-539.
- Kozan, M. K. ve Ergin, C. (1999). Third party role in conflict management in Turkish organizations. *Human Organization*, 58, 405-415.

- Kozan, M. K. ve İtler, S.S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 453-466.
- Kozan, M. K., Ergin, C. ve Varoglu, D. (2007). Third party intervention strategies of managers in subordinates' conflicts in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 128-147.
- Kozan, M. K., Ergin, C. ve Varoglu, K. (2014). Bases of power and conflict intervention strategy: A study on Turkish managers. *International Journal of Conflict Management*, 25(1), 38-60.
- Laylin, J. G. ve Bianchi, R. L. (1959). The role of adjudication in international river disputes: The Lake Lanoux case. *The American Journal of International Law*, 53(1), 30-49.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 898-908.
- Leung, K. (1988). Some determinants of conflict avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19(1), 125-136.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. İçinde Gergen, K. , Greenberg, M. ve Willis, R. (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (ss. 27-55). New York: Plenum.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. ve Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 209-252.
- Lewicki, R.J. ve Sheppard, B.H. (1985). Choosing how to intervene: factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49-64.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Loschelder, D.D. ve Trötschel, R. (2010). Overcoming the competitiveness of an intergroup context: Third-party intervention in intergroup negotiations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(6), 795-815.
- Loschelder, D.D., Bündgens, S. ve Trötschel, R. (2012). Identity-b(i)ased intervention of third parties: The effects of social categorization during mediation-arbitration. *Journal of European Psychology Students*, 3, 24-37.
- Ma, Z., Erkus, A. ve Tabak, A. (2010). Explore the impact of collectivism on conflict management styles: a Turkish study. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 169-185.
- McGillicuddy, N.B., Welton, G.L. ve Pruitt, D.G. (1987). Third-party intervention: A field experiment comparing three different models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1), 104-112.
- Mikolic, J. M., Parker, J. C. ve Pruitt, D. G. (1997). Escalation in response to persistent annoyance: Groups versus individuals and gender effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 151-163.
- Miles, J. A. ve Greenberg, J. (1993) Cross-national differences in preferences for distributive justice norms: The challenge of establishing fair resource allocations in the European Community. İçinde Shaw, J. B., Kirkbride, P. S. ve Rowlands, K. M (Eds), *Research in personnel and human resources management* (ss. 133-156). Greenwich, CT: Jar Press.

- Moore, C. W. (2003). *The mediation process: Practical Strategies for resolving conflict* (3. Baskı). San Francisco, CA: Josey-Bass Publishers.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrill, C. ve Thomas, C. K. (1992). Organizational conflict management as disputing process: The problem of social escalation. *Human Communication Research*, 18, 400-428.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nowakowski, J. M. ve Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16, 4-29.
- Nugent, P. S. (2002). Managing conflict: Third-party interventions for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 139-155.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Özkalp, E., Sungur, Z. ve Ayse Özdemir, A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419-438.
- Pinkley, R.L., Brittain, J., Neale, M.A. ve Northcraft, G.B. (1995). Managerial third party dispute intervention: An inductive analysis of intervenor strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, 80, 386-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 296-320.
- Pruitt, D. G. (2008). Conflict escalation in organizations. İçinde De Dreu, C. K. W ve Gelfand, M. J. (Eds.) *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (ss. 245-266). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pruitt, D. G. ve Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G., Parker, J. C. ve Mikolic, J. M. (1997). Escalation as a reaction to persistent annoyance. *International Journal of Conflict Management*, 8(3), 252-270.
- Putnam, L.L. ve Poole, M.S. (1992). Conflict and negotiation. İçinde Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. ve Porter, L.W. (Ed.), *Handbook of organizational communication* (3. Baskı, ss. 549-99). Newbury Park, CA: Sage.
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. *The Journal of General Psychology*, 109(2), 189-199.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38, 81-89.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4.Baskı). New Jersey: Transaction Publishers.
- Rahim, M. A. ve Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E. ve Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 423-432.
- Rahim, M.A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Anita Chan, K., ... ve Van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Raudenbush, S.W. ve Bryk, T.A. (2002). *Hierarchical linear model: Applications and data analysis methods* (2. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ross, W. H. ve Conlon, D. E. (2000). Hybrid forms of third-party dispute resolution: Theoretical implications of combining mediation and arbitration. *Academy of Management Review*, 25(2), 416-427.
- Ross, W.H., Brantmeier, C. ve Ciriacks, T. (2002). The impact of hybrid dispute-resolution procedures on constituent fairness judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(6), 1151-1188.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. ve Kim, S.H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Agassi, V. (2001). Captain's leadership type and police officers' compliance to power bases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 273-290.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Allouf, M. (2005). Group membership, status, and social power preference. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(3), 644-665.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Ochana-Levin, T. (2004). Usage of and compliance with power tactics in routine versus nonroutine work settings. *Journal of Business and Psychology*, 18(3), 385-402.
- Shapiro, D. L. ve Rosen, B. (1994). An investigation of managerial interventions in employee disputes. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7(1), 37-51.
- Sheppard, B. H. (1983). Managers as inquisitors: Some lessons from the law. İçinde Bazerman, M.H. ve Lewicki, R.J. (Eds), *Negotiation in organizations* (ss. 193-213).Beverly Hills, CA: Sage.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework. İçinde Cummings, L. L. ve Staw, B. (Ed.) *Research in organizational behavior* (6. Cilt, ss. 141-190). CT: JAI.
- Sıgır, Ü. ve Varoğlu, A. K. (2013). *Müzakere ve arabuluculuk: İş, yönetim, diplomasi ve hukukta uyuşmazlıkların çözümü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1982), 290-312.

- Şeşen, H. ve Basım, N. H. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Thibaut, J. W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J. W. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541-566.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. İçinde Dunette, M. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Baskı, ss.889-935). Chicago, IL: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*, 2(3), 484-490.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. İçinde Dunnette, M. A ve Hough, L.M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Baskı, ss. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W., Thomas, G. F. ve Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 148-166.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Soo Kim, H., Lin, S. L. ve Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Trubisky, P., Ting-Toomey, S. ve Lin, S. L. (1991). The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(1), 65-84.
- van de Vliert, E. (1984). Conflict-prevention and escalation. İçinde Drenth, P. J., Thierry, W. ve de Wolff, C. J. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (ss. 521-551). New York: John Wiley.
- Walker, L., Lind, E. A. ve Thibaut, J. (1979). The relation between procedural and distributive justice. *Virginia Law Review*, 65(8), 1401-1420.
- Wall, J. A. (1993). Community mediation in China and Korea: Some similarities and differences. *Negotiation Journal*, 9(2), 141-153.
- Wall, J. A. ve Blum, M. (1991). Community mediation in the People's Republic of China. *Journal of Conflict Resolution*, 35(1), 3-20.
- Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C. ve Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1), 52-69.

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

EKLER LİSTESİ

EK-A: Anket Formu

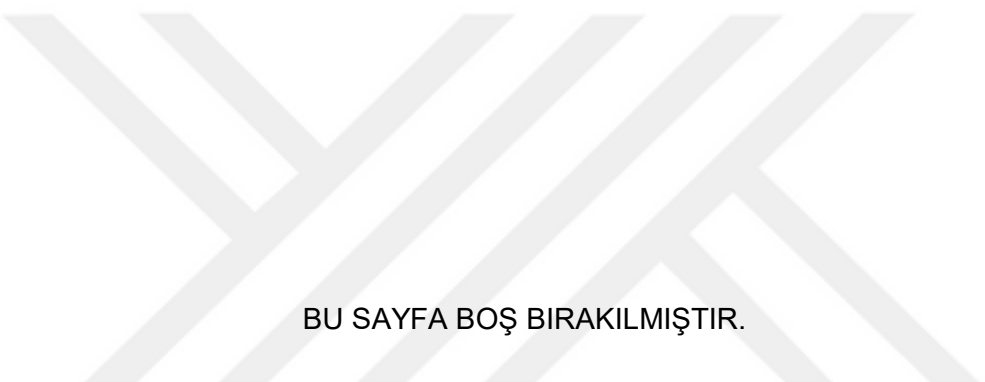
EK-B: Anketlere Ait Kodlama Tabloları

EK-C: Araştırmada Önerilen Aracılık Modellerinin Listesi

EK-D: Araştırmada Önerilen Aracılık Modellerinden Baron ve Kenny'nin (1986) İlk Üç Adımındaki Kriterleri Karşılamaması Nedeniyle Elenen Modeller Listesi

EK-E: Araştırmada Önerilen Aracılık Modellerinden Baron ve Kenny'nin (1986) İlk Üç Adımındaki Kriterleri Karşılayan Aracılık Modellerinin Listesi

EK-F: Araştırmada Önerilen Aracılık Modellerinden Baron ve Kenny'nin (1986) İlk Üç Adımındaki Kriterleri Karşılayan Ancak Sobel Testinde Elenen Aracılık Modelleri Listesi



BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

İŞYERİ İLİŞKİLERİ ÇALIŞMASI

Bu araştırma iş yerlerinde insan ilişkilerini konu almaktadır. Araştırma, yüksek lisans tez çalışması olarak Tez Danışmanı Doç.Dr.Hv.Svn.Yb. Sait GÜRBÜZ ve yüksek lisans öğrencisi P.Yzb. Mehmet Emin BAYIK tarafından yürütülmektedir.

Sorulara vereceğiniz yanıtların içtenliği araştırmanın geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için lütfen soruları dikkatle okuyup içtenlikle yanıtlayınız. Çalışmanın; anketi dolduran katılımcıya ait özlük hakları, sicil, terfi vb. hususlar üzerinde hiçbir tesiri yoktur. Katılımcıların kimlikleri kesinlikle gizli tutulacak ve üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacaktır. Lütfen soru kağıtlarının herhangi bir yerine adınızı yazmayınız ve doldurduktan sonra araştırmayı yürüten personele teslim ediniz.

Araştırmamıza yapacağınız katkılarınız için teşekkür ederiz.

Mehmet Emin BAYIK
P.Yzb.
Yüksek Lisans Öğrencisi

Sait GÜRBÜZ
Doç.Dr. Hv.Svn.Yb.
Tez Danışmanı

KISIM 1

Çalışanlar işyerlerinde bazen kendi istek veya düşünceleri ile diğer çalışanların istek veya düşüncesinin çeliştiğini görürler. Bu tür sürtüşmelerde amirler bazen üçüncü taraf olarak rol alabilmektedir. Bu rol; doğrudan müdahale, arabuluculuk, hatta bazen tarafların sorunu kendilerinin çözmesini bekleyerek müdahale etmemek gibi farklılıklar gösterebilmektedir.

Son zamanlarda çalıştığınız birimde görevli amirleriniz dışındaki bir çalışma arkadaşınızla yaşadığınız ve ilk amirinizin de üçüncü taraf olarak ilgilendiği bir anlaşmazlığı düşününüz. Anketteki tüm soruları bu anlaşmazlığı göz önüne alarak yanıtlayınız.

Anlaşmazlık Hakkında Sorular

Yanıtlarınıza karşılık gelen rakamın alt hizasındaki kutucuğa çarpı (X) işareti koyunuz.

1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum.

		1	2	3	4	5
1	Birbirimize karşı tehdit edici davranmaya başlamıştık.					
2	Anlaşmazlık konusu genişleyerek başka konuları da içermeye başlamıştı.					
3	Kazanmaktan çok karşı tarafa zarar vermek noktasına gelmiştik.					
4	Tüm ilişkimiz tartışma konusu olmaya ve bozulmaya başlamıştı.					

Anlaşmazlık Sürecinde Üçüncü Taraf Olarak Amirinizin Davranışları Hakkında

Sorular

Yanıtlarınıza karşılık gelen rakamın alt hizasındaki kutucuğa çarpı (X) işareti koyunuz.

1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum.

		1	2	3	4	5
1	Anlaşmazlığı çözmek için kendi düşüncelerini uyguladı.					
2	Anlaşmazlıkla ilgilenmedi.					
3	Anlaşamadığım kişilerle aramızdaki teması azaltacak bir görev bölümü yaptı.					
4	Nihai kararı kendisi verdi.					
5	Karşı taraf ile birbirimize soru sormamıza ve karşı görüşlerimizi belirtmemize olanak sağladı.					
6	Benim ve karşı tarafın fikirlerini birleştirmeye çalıştı.					
7	Anlaşmazlığı ortadan kaldırmak için yetki ve sorumluluklarımızı değiştirdi.					
8	Uygun gördüğü çözümü belirtti ve tartışmaya girmedi.					
9	Bizi kendi aramızda anlaşmaya bıraktı.					
10	Görüşlerimizi anlamak için sorular sordu.					
11	Anlaşma sağlamak için bize çözümsüzlükten zarar göreceğimizi belirtti.					
12	İş bölümünü değiştirerek anlaşabilen insanları bir araya getirdi.					
13	Birimize, diğer tarafın haklılığını anlatmaya çalıştı.					
14	Görüşlerimizi dinledi.					
15	Nihai çözüm için otoritesini kullandı.					
16	Bizi nasıl davranmamız gerektiği konusunda eğitmeye çalıştı.					
17	Anlaşmazlıktan uzak durmaya çalıştı.					
18	Anlaşma sağlamak için bizlere ödülleri vaat etti.					
19	Birbiriyle anlaşılan insanları görevlendirdi.					
20	Birimize, diğer tarafa tolerans göstermesini ve affetmesini istedi.					
21	Öneriler getirmemizi istedi.					
22	Birimize veya her ikimize anlaşmamız için baskı yaptı.					
23	Bizi bir arada tutmaya çalıştı.					
24	İşi birlikte çalışabilenlere verdi.					
25	Anlaşmazlığa herhangi bir şekilde karışmaktan çekindi.					
26	Birimize, nasıl işbirliği yapılabileceğimiz konusunda tavsiyelerde bulundu.					
27	Birimizi, ikna etmek için iltifatlarda bulundu.					
28	Birimizden kusurunu kabul etmesini ve özür dilemesini istedi.					
29	Bize, çözüm bulunamamasının kendimiz için kötü sonuçlar doğuracağını anlattı.					
30	Bizi kısaca dinledikten sonra çözümü kendisi belirledi.					
31	Bizi kendi halimize bıraktı.					

Kendinizin Çatışmaya Yaklaşım Tarzınıza Yönelik Sorular

Aşağıdaki ifadeler, uyuşmazlık veya çatışma durumları karşısında muhtemel davranışları tanımlamaktadır. **İkinci Kısımın başından itibaren sorulara cevap verirken ele aldığınız çatışmayı göz önüne alarak ve ifadelerdeki “karşı taraf” nitelemesini çatışma yaşadığınız kişi olarak düşünerek** aşağıdaki soruları cevaplayınız.

Yanıtlarınıza karşılık gelen rakamın alt hizasındaki kutucuğa çarpı (X) işareti koyunuz.

1=Hiçbir Zaman 2=Ara Sıra 3=Bazen 4=Çoğunlukla 5=Her Zaman

		1	2	3	4	5
1	Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı tarafla birlikte gözden geçirmeye çalıştım.					
2	Genellikle karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştım.					
3	Karşı tarafla olan uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece karşı tarafla çatışmaya girmekten kaçınmaya çalıştım.					
4	Karşı tarafla ortak bir çözüm bulmak için fikirlerimi onların fikirleri ile birleştirmeye çalıştım.					
5	Karşı tarafın beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çalıştım.					
6	Karşı tarafla olan farklılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçındım.					
7	İçinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalıştım.					
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için karşı taraf üzerinde etki gücümü kullandım.					
9	Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullandım.					
10	Karşı tarafın isteklerini genellikle yerine getirdim.					
11	Karşı tarafın isteklerine teslim oldum.					
12	Bir sorunu birlikte çözmek için karşı tarafla tam ve doğru bilgi alışverişi yaptım.					
13	Karşı tarafa genellikle taviz verdim.					
14	Çıkmazları kırmak için genellikle orta bir yol önerdim.					
15	Karşı tarafla uzlaşmaya varmak için karşılıklı görüşmeler yaptım.					
16	Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçındım.					
17	Karşı tarafla karşı karşıya gelmekten kaçındım					
18	Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullandım.					
19	Genellikle karşı tarafın teklifleri doğrultusunda hareket ettim.					
20	Bir uzlaşmaya varabilmek için “taviz ver ve taviz al” yaklaşımını benimsedim.					
21	Sorunları kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda katı oldum.					
22	Bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için bütün kaygılarımızın açıkça ortaya konulmasına çalıştım.					
23	Her iki tarafça kabul edilebilir çözümlerin ortaya çıkması için karşı tarafla işbirliği yaptım.					
24	Karşı tarafın beklentilerini karşılamaya çalıştım.					
25	Rekabet ortamında kazanmak için bazen gücümü kullandım.					
26	Karşı tarafın duygularını incitmemek için karşı tarafla olan uyuşmazlığı saklamaya çalıştım.					
27	Karşı tarafla hoş olmayan diyaloglardan kaçınmaya çalıştım.					
28	Sorunların tam ve doğru olarak anlaşılması için karşı tarafla birlikte çalışmaya gayret ettim.					

Çatışma Süreci ve Sonucu ile İlgili Genel Değerlendirme

Yanıtlarınıza karşılık gelen rakamın alt hizasındaki kutucuğa çarpı (X) işareti koyunuz.

1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum.

		1	2	3	4	5
1	Çatışma ile ilgili kararlar alınırken, amirim bana saygılı ve onurlu davrandı.					
2	Amirim görüşlerimi anlayışla dinledi.					
3	Çatışma ile ilgili kararlar alınırken, amirim bana nazik ve duyarlı davrandı.					
4	Sonuçta karşı tarafın daha iyi bir sonuç aldığına inandım.					
5	Çatışma ile ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı oldu.					
6	Amirim, çatışma ile ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartıştı.					
7	İstediğimi büyük ölçüde elde ettim.					
8	Amirim yapacağımız faaliyetlerle ilgili karar verirken, çalışan olarak sahip olduğum haklarımı da göz önünde bulundurdu.					
9	Amirim görüşlerimi anlatmam için bana yeterince söz hakkı verdi.					
10	Amirim, çatışma ile ilgili alınan her kararı bana net olarak açıkladı.					
11	Çatışma ile ilgili kararlar alınırken, amirim doğruluk ve dürüstlikle hareket etti.					
12	Anlaşmazlık süresince hakkımı savunma olanağı buldum.					
13	Sonuç açısından kendimi haksızlığa uğramış hissettim.					
14	Amirim, çatışma ile ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterdi.					
15	Çatışma ile ilgili kararlar alınırken amirim bana akla uygun açıklamalar yaptı.					

KISIM 2
DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız	
Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Medeni durumunuz	() Evli () Bekâr
Eğitim durumunuz	() Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
Statünüz	() Subay () Astsubay () Uzman Erbaş
Sınıfınız (Piyade, Muhabere, Bakım vb.)	
Halen bulunduğunuz görevde birinci sicil amiriniz ile birlikte çalışma süreniz	 yıl (eğer 1 yılı aşmıyorsa ay)
TSK'da toplam hizmet yılınız	 yıl
Çalıştığınız birimdeki personel sayısı	 kişi

Değerli zamanınızı ayırarak bu çalışmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Araştırmada Kullanılan Ankette Yer Alan Ölçüm Araçlarına Ait Bilgiler

Üçüncü Taraf Müdahale Stratejileri Ölçeği

	1	2	3	4	5	6
Hakemlik	1	4	8	15	30	
Arabuluculuk	5	6	10	14	21	23
Motivasyonel	11	18	22	27	29	
Eğitici	13	16	20	26	28	
Yeniden Yapılandırma	3	7	12	19	24	
Uzak Durma	2	9	17	25	31	

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)

	1	2	3	4	5	6	7
Tümleştirme	1	4	5	12	22	23	28
Ödün Verme	2	10	11	13	19	24	
Kaçınma	3	6	16	17	26	27	
Uzlaşma	7	14	15	20			
Hükmetme	8	9	18	21	25		

Örgütsel Adalet Ölçeği

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dağıtım Adaleti	<u>4R</u>	7	<u>13R</u>						
Süreç Adaleti	2	9	12						
Etkileşim Adaleti	1	3	5	6	8	10	11	14	15

R: Ters kodlanmıştır.

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

Araştırmada Önerilen Aracılık Modellerinin Listesi

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
1	Arabuluculuk-Eğitici	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
2	Arabuluculuk-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
3	Arabuluculuk-Eğitici	Hükmetme	Süreç Adaleti
4	Arabuluculuk-Hakemlik	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
5	Arabuluculuk-Hakemlik	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
6	Arabuluculuk-Hakemlik	Hükmetme	Süreç Adaleti
7	Arabuluculuk-Motivasyonel	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
8	Arabuluculuk-Motivasyonel	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
9	Arabuluculuk-Motivasyonel	Hükmetme	Süreç Adaleti
10	Arabuluculuk-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
11	Arabuluculuk-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
12	Arabuluculuk-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
13	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
14	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
15	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Süreç Adaleti
16	Eğitici-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
17	Eğitici-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
18	Eğitici-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
19	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
20	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
21	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Süreç Adaleti
22	Hakemlik-Eğitici	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
23	Hakemlik-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
24	Hakemlik-Eğitici	Hükmetme	Süreç Adaleti
25	Hakemlik-Motivasyonel	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
26	Hakemlik-Motivasyonel	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
27	Hakemlik-Motivasyonel	Hükmetme	Süreç Adaleti
28	Hakemlik-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
29	Hakemlik-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
30	Hakemlik-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
31	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
32	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
33	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Süreç Adaleti
34	Motivasyonel-Eğitici	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
35	Motivasyonel-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
36	Motivasyonel-Eğitici	Hükmetme	Süreç Adaleti
37	Motivasyonel-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
38	Motivasyonel-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
39	Motivasyonel-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
40	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
41	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
42	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Süreç Adaleti
43	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
44	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
45	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
46	Arabuluculuk-Eğitici	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
47	Arabuluculuk-Eğitici	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
48	Arabuluculuk-Eğitici	Kaçınma	Süreç Adaleti
49	Arabuluculuk-Hakemlik	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
50	Arabuluculuk-Hakemlik	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
51	Arabuluculuk-Hakemlik	Kaçınma	Süreç Adaleti
52	Arabuluculuk-Motivasyonel	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
53	Arabuluculuk-Motivasyonel	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
54	Arabuluculuk-Motivasyonel	Kaçınma	Süreç Adaleti
55	Arabuluculuk-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
56	Arabuluculuk-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
57	Arabuluculuk-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
58	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
59	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
60	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Süreç Adaleti
61	Eğitici-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
62	Eğitici-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
63	Eğitici-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
64	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
65	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
66	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Süreç Adaleti
67	Hakemlik-Eğitici	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
68	Hakemlik-Eğitici	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
69	Hakemlik-Eğitici	Kaçınma	Süreç Adaleti
70	Hakemlik-Motivasyonel	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
71	Hakemlik-Motivasyonel	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
72	Hakemlik-Motivasyonel	Kaçınma	Süreç Adaleti
73	Hakemlik-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
74	Hakemlik-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
75	Hakemlik-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
76	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
77	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
78	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Süreç Adaleti
79	Motivasyonel-Eğitici	Kaçınma	Dağıtım Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
80	Motivasyonel-Eğitici	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
81	Motivasyonel-Eğitici	Kaçınma	Süreç Adaleti
82	Motivasyonel-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
83	Motivasyonel-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
84	Motivasyonel-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
85	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
86	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
87	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Süreç Adaleti
88	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
89	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
90	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
91	Arabuluculuk-Eğitici	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
92	Arabuluculuk-Eğitici	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
93	Arabuluculuk-Eğitici	Ödün Verme	Süreç Adaleti
94	Arabuluculuk-Hakemlik	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
95	Arabuluculuk-Hakemlik	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
96	Arabuluculuk-Hakemlik	Ödün Verme	Süreç Adaleti
97	Arabuluculuk-Motivasyonel	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
98	Arabuluculuk-Motivasyonel	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
99	Arabuluculuk-Motivasyonel	Ödün Verme	Süreç Adaleti
100	Arabuluculuk-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
101	Arabuluculuk-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
102	Arabuluculuk-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
103	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
104	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
105	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
106	Eğitici-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
107	Eğitici-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
108	Eğitici-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
109	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
110	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
111	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
112	Hakemlik-Eğitici	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
113	Hakemlik-Eğitici	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
114	Hakemlik-Eğitici	Ödün Verme	Süreç Adaleti
115	Hakemlik-Motivasyonel	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
116	Hakemlik-Motivasyonel	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
117	Hakemlik-Motivasyonel	Ödün Verme	Süreç Adaleti
118	Hakemlik-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
119	Hakemlik-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
120	Hakemlik-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
121	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
122	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
123	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
124	Motivasyonel-Eğitici	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
125	Motivasyonel-Eğitici	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
126	Motivasyonel-Eğitici	Ödün Verme	Süreç Adaleti
127	Motivasyonel-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
128	Motivasyonel-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
129	Motivasyonel-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
130	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
131	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
132	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
133	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
134	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
135	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
136	Arabuluculuk-Eğitici	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
137	Arabuluculuk-Eğitici	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
138	Arabuluculuk-Eğitici	Tümleştirme	Süreç Adaleti
139	Arabuluculuk-Hakemlik	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
140	Arabuluculuk-Hakemlik	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
141	Arabuluculuk-Hakemlik	Tümleştirme	Süreç Adaleti
142	Arabuluculuk-Motivasyonel	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
143	Arabuluculuk-Motivasyonel	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
144	Arabuluculuk-Motivasyonel	Tümleştirme	Süreç Adaleti
145	Arabuluculuk-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
146	Arabuluculuk-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
147	Arabuluculuk-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
148	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
149	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
150	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
151	Eğitici-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
152	Eğitici-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
153	Eğitici-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
154	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
155	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
156	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
157	Hakemlik-Eğitici	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
158	Hakemlik-Eğitici	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
159	Hakemlik-Eğitici	Tümleştirme	Süreç Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
160	Hakemlik-Motivasyonel	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
161	Hakemlik-Motivasyonel	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
162	Hakemlik-Motivasyonel	Tümleştirme	Süreç Adaleti
163	Hakemlik-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
164	Hakemlik-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
165	Hakemlik-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
166	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
167	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
168	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
169	Motivasyonel-Eğitici	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
170	Motivasyonel-Eğitici	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
171	Motivasyonel-Eğitici	Tümleştirme	Süreç Adaleti
172	Motivasyonel-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
173	Motivasyonel-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
174	Motivasyonel-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
175	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
176	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
177	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
178	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
179	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
180	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
181	Arabuluculuk-Eğitici	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
182	Arabuluculuk-Eğitici	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
183	Arabuluculuk-Eğitici	Uzlaşma	Süreç Adaleti
184	Arabuluculuk-Hakemlik	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
185	Arabuluculuk-Hakemlik	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
186	Arabuluculuk-Hakemlik	Uzlaşma	Süreç Adaleti
187	Arabuluculuk-Motivasyonel	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
188	Arabuluculuk-Motivasyonel	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
189	Arabuluculuk-Motivasyonel	Uzlaşma	Süreç Adaleti
190	Arabuluculuk-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
191	Arabuluculuk-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
192	Arabuluculuk-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
193	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
194	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
195	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
196	Eğitici-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
197	Eğitici-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
198	Eğitici-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
199	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
200	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
201	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
202	Hakemlik-Eğitici	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
203	Hakemlik-Eğitici	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
204	Hakemlik-Eğitici	Uzlaşma	Süreç Adaleti
205	Hakemlik-Motivasyonel	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
206	Hakemlik-Motivasyonel	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
207	Hakemlik-Motivasyonel	Uzlaşma	Süreç Adaleti
208	Hakemlik-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
209	Hakemlik-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
210	Hakemlik-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
211	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
212	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
213	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
214	Motivasyonel-Eğitici	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
215	Motivasyonel-Eğitici	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
216	Motivasyonel-Eğitici	Uzlaşma	Süreç Adaleti
217	Motivasyonel-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
218	Motivasyonel-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
219	Motivasyonel-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
220	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
221	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
222	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
223	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
224	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
225	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti

**Araştırmada Önerilen Aracılık Modellerinden Baron ve Kenny'nin (1986) İlk Üç
Adımındaki Kriterleri Karşılamaması Nedeniyle Elenen Modeller Listesi
(Araştırma Sorusu 1, 3 ve 4'de Anlamlı Olmadığı [$p>0,05$] Belirlenen İlişkiler)**

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
1	Arabuluculuk-Eğitici	Hükmetme	Süreç Adaleti
2	Arabuluculuk-Hakemlik	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
3	Arabuluculuk-Hakemlik	Hükmetme	Süreç Adaleti
4	Arabuluculuk-Motivasyonel	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
5	Arabuluculuk-Motivasyonel	Hükmetme	Süreç Adaleti
6	Arabuluculuk-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
7	Arabuluculuk-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
8	Arabuluculuk-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
9	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
10	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Süreç Adaleti
11	Eğitici-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
12	Eğitici-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
13	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
14	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Süreç Adaleti
15	Hakemlik-Eğitici	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
16	Hakemlik-Eğitici	Hükmetme	Süreç Adaleti
17	Hakemlik-Motivasyonel	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
18	Hakemlik-Motivasyonel	Hükmetme	Süreç Adaleti
19	Hakemlik-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
20	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
21	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Süreç Adaleti
22	Motivasyonel-Eğitici	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
23	Motivasyonel-Eğitici	Hükmetme	Süreç Adaleti
24	Motivasyonel-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
25	Motivasyonel-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
26	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
27	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Süreç Adaleti
28	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
29	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Hükmetme	Süreç Adaleti
30	Arabuluculuk-Eğitici	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
31	Arabuluculuk-Eğitici	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
32	Arabuluculuk-Eğitici	Kaçınma	Süreç Adaleti
33	Arabuluculuk-Hakemlik	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
34	Arabuluculuk-Hakemlik	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
35	Arabuluculuk-Hakemlik	Kaçınma	Süreç Adaleti
36	Arabuluculuk-Motivasyonel	Kaçınma	Dağıtım Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
37	Arabuluculuk-Motivasyonel	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
38	Arabuluculuk-Motivasyonel	Kaçınma	Süreç Adaleti
39	Arabuluculuk-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
40	Arabuluculuk-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
41	Arabuluculuk-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
42	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
43	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
44	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Süreç Adaleti
45	Eğitici-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
46	Eğitici-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
47	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
48	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
49	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Süreç Adaleti
50	Hakemlik-Eğitici	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
51	Hakemlik-Eğitici	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
52	Hakemlik-Eğitici	Kaçınma	Süreç Adaleti
53	Hakemlik-Motivasyonel	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
54	Hakemlik-Motivasyonel	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
55	Hakemlik-Motivasyonel	Kaçınma	Süreç Adaleti
56	Hakemlik-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
57	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
58	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
59	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Süreç Adaleti
60	Motivasyonel-Eğitici	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
61	Motivasyonel-Eğitici	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
62	Motivasyonel-Eğitici	Kaçınma	Süreç Adaleti
63	Motivasyonel-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
64	Motivasyonel-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
65	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
66	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
67	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Kaçınma	Süreç Adaleti
68	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Kaçınma	Etkileşim Adaleti
69	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
70	Arabuluculuk-Eğitici	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
71	Arabuluculuk-Eğitici	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
72	Arabuluculuk-Eğitici	Ödün Verme	Süreç Adaleti
73	Arabuluculuk-Hakemlik	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
74	Arabuluculuk-Hakemlik	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
75	Arabuluculuk-Hakemlik	Ödün Verme	Süreç Adaleti
76	Arabuluculuk-Motivasyonel	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
77	Arabuluculuk-Motivasyonel	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
78	Arabuluculuk-Motivasyonel	Ödün Verme	Süreç Adaleti
79	Arabuluculuk-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
80	Arabuluculuk-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
81	Arabuluculuk-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
82	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
83	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
84	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
85	Eğitici-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
86	Eğitici-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
87	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
88	Hakemlik-Eğitici	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
89	Hakemlik-Motivasyonel	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
90	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
91	Motivasyonel-Eğitici	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
92	Motivasyonel-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
93	Motivasyonel-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
94	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
95	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
96	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
97	Arabuluculuk-Hakemlik	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
98	Arabuluculuk-Motivasyonel	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
99	Arabuluculuk-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
100	Arabuluculuk-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
101	Arabuluculuk-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
102	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
103	Eğitici-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
104	Eğitici-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
105	Eğitici-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
106	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
107	Hakemlik-Eğitici	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
108	Hakemlik-Motivasyonel	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
109	Hakemlik-Motivasyonel	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
110	Hakemlik-Motivasyonel	Tümleştirme	Süreç Adaleti
111	Hakemlik-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
112	Hakemlik-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
113	Hakemlik-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
114	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
115	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
116	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
117	Motivasyonel-Eğitici	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
118	Motivasyonel-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
119	Motivasyonel-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
120	Motivasyonel-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
121	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
122	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
123	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
124	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
125	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
126	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
127	Arabuluculuk-Hakemlik	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
128	Arabuluculuk-Motivasyonel	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
129	Arabuluculuk-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
130	Arabuluculuk-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
131	Arabuluculuk-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
132	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
133	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
134	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
135	Eğitici-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
136	Eğitici-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
137	Eğitici-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
138	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
139	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
140	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
141	Hakemlik-Eğitici	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
142	Hakemlik-Eğitici	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
143	Hakemlik-Eğitici	Uzlaşma	Süreç Adaleti
144	Hakemlik-Motivasyonel	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
145	Hakemlik-Motivasyonel	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
146	Hakemlik-Motivasyonel	Uzlaşma	Süreç Adaleti
147	Hakemlik-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
148	Hakemlik-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
149	Hakemlik-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
150	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
151	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
152	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
153	Motivasyonel-Eğitici	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
154	Motivasyonel-Eğitici	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
155	Motivasyonel-Eğitici	Uzlaşma	Süreç Adaleti
156	Motivasyonel-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
157	Motivasyonel-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
158	Motivasyonel-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
159	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
160	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
161	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Uzlaşma	Süreç Adaleti
162	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
163	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
164	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Uzlaşma	Süreç Adaleti



BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.

**Araştırmada Önerilen Aracılık Modellerinden Baron ve Kenny'nin (1986) İlk Üç
Adımındaki Kriterleri Karşıllayan Aracılık Modellerinin Listesi**

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
1	Arabuluculuk-Eğitici	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
2	Arabuluculuk-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
3	Arabuluculuk-Hakemlik	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
4	Arabuluculuk-Motivasyonel	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
5	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
6	Eğitici-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
7	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
8	Hakemlik-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
9	Hakemlik-Motivasyonel	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
10	Hakemlik-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
11	Hakemlik-Uzak Durma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
12	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
13	Motivasyonel-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
14	Motivasyonel-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
15	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
16	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Hükmetme	Dağıtım Adaleti
17	Eğitici-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
18	Hakemlik-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
19	Hakemlik-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
20	Motivasyonel-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
21	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Kaçınma	Dağıtım Adaleti
22	Eğitici-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
23	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
24	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
25	Hakemlik-Eğitici	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
26	Hakemlik-Eğitici	Ödün Verme	Süreç Adaleti
27	Hakemlik-Motivasyonel	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
28	Hakemlik-Motivasyonel	Ödün Verme	Süreç Adaleti
29	Hakemlik-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
30	Hakemlik-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
31	Hakemlik-Uzak Durma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
32	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
33	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Süreç Adaleti
34	Motivasyonel-Eğitici	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
35	Motivasyonel-Eğitici	Ödün Verme	Süreç Adaleti
36	Motivasyonel-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
37	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
38	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Süreç Adaleti

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
39	Yeniden Yapılandırma-Uzak Durma	Ödün Verme	Dağıtım Adaleti
40	Arabuluculuk-Eğitici	Tümleştirme	Dağıtım Adaleti
41	Arabuluculuk-Eğitici	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
42	Arabuluculuk-Eğitici	Tümleştirme	Süreç Adaleti
43	Arabuluculuk-Hakemlik	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
44	Arabuluculuk-Hakemlik	Tümleştirme	Süreç Adaleti
45	Arabuluculuk-Motivasyonel	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
46	Arabuluculuk-Motivasyonel	Tümleştirme	Süreç Adaleti
47	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
48	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
49	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
50	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti
51	Hakemlik-Eğitici	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
52	Hakemlik-Eğitici	Tümleştirme	Süreç Adaleti
53	Motivasyonel-Eğitici	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
54	Motivasyonel-Eğitici	Tümleştirme	Süreç Adaleti
55	Arabuluculuk-Eğitici	Uzlaşma	Dağıtım Adaleti
56	Arabuluculuk-Eğitici	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
57	Arabuluculuk-Eğitici	Uzlaşma	Süreç Adaleti
58	Arabuluculuk-Hakemlik	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
59	Arabuluculuk-Hakemlik	Uzlaşma	Süreç Adaleti
60	Arabuluculuk-Motivasyonel	Uzlaşma	Etkileşim Adaleti
61	Arabuluculuk-Motivasyonel	Uzlaşma	Süreç Adaleti

Araştırmada Önerilen Aracılık Modellerinden Baron ve Kenny'nin (1986) İlk Üç Adımındaki Kriterleri Karşıllayan Ancak Sobel Testinde Elenen Aracılık Modelleri Listesi

	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
1	Arabuluculuk-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
2	Arabuluculuk-Hakemlik	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
3	Arabuluculuk-Motivasyonel	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
4	Arabuluculuk-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
5	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
6	Hakemlik-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
7	Hakemlik-Motivasyonel	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
8	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
9	Motivasyonel-Eğitici	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
10	Motivasyonel-Yeniden Yapılandırma	Hükmetme	Etkileşim Adaleti
11	Hakemlik-Uzak Durma	Kaçınma	Süreç Adaleti
12	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
13	Hakemlik-Eğitici	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
14	Hakemlik-Motivasyonel	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
15	Hakemlik-Uzak Durma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
16	Hakemlik-Yeniden Yapılandırma	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
17	Motivasyonel-Eğitici	Ödün Verme	Etkileşim Adaleti
18	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Etkileşim Adaleti
19	Eğitici-Yeniden Yapılandırma	Tümleştirme	Süreç Adaleti

BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.