

**PERSONELİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ ALGILARI VE İŞ DOYUMU
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: MERSİN GENÇLİK HİZMETLERİ VE
SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

Çetin MUNZUR

(Yüksek Lisans Tezi)

Kütahya 2012

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**PERSONELİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ ALGILARI VE İŞ DOYUMU
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: MERSİN GENÇLİK
HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Cemalettin DEMİRELİ

Hazırlayan:
Çetin MUNZUR

Kütahya - 2012

Kabul ve Onay

Çetin MUNZUR'un hazırladığı "Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği " başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2012

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Cemalettin DEMİRELİ (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Hakan KİRACI		
Yrd. Doç. Dr. Ceren ATALAY GİDERLER		

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği ” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2012

Çetin MUNZUR

Özgeçmiş

1956 yılında Tarsus'ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Tarsus'ta tamamladı. Daha sonra Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesine bağlanan İstanbul Spor Akademisinin Spor Yönetimi ve Judo bölümlerini bitirdi. Bir süre serbest çalıştıktan sonra, MEB bünyesinde Beden Eğitimi öğretmeni olarak çalışmaya başladı. Dumlupınar Üniversitesinde Okutman olarak çalıştı. Halen Milli Eğitim Bakanlığı kurumlarından birinde yönetici öğretmen olarak çalışmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığında aylıkla ödül, çalıştığı yerlerin mülki idare amirlerince verilen 4 adet takdir, 9 adet teşekkür belgeleri aldı. Çeşitli spor organizasyonlarında ve spor kulüplerinde yönetici ve sporcu olarak görevler yaptı.

ÖZET

PERSONELİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ ALGILARI VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: MERSİN GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

MUNZUR Çetin

Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cemalettin DEMİRELİ

Ekim, 2012, 147 sayfa

İş gören toplumu yönetenler, iş görenler arasında çıkabilecek çatışmaları iyi yönetmek ve iş doyumunu beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Yönetilemeyen çatışma ve karşılanamayan beklentiler iş göreni, işvereni, iş ortamını ve üretim düzeyini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle, çatışma iyi yönetilmeli ve beklentiler karşılanmalıdır.

Bu araştırma da; Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan iş görenlerin Çatışma Yönetimi Algıları ile İş Doyumu Düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde Çatışma Yönetimi ikinci bölümünde İş Doyumu ile ilgili kavramlar geniş bir şekilde açıklanmış ve literatüre uygun olarak bir alt yapı kurulmuştur.

Daha sonra, katılımcılara önceden hazırlanmış ve çatışma yönetimi algılarını ölçmek için Ural (1997) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 25 sorudan oluşan Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÇYÖ), iş doyumunu düzeylerini ölçmek için ise Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış 32 sorudan oluşan İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) uygulanmıştır. İstatistik yöntem olarak öncelikle verilerin değerlendirilmesi için frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Gruplar arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) ve T-Test uygulanmıştır. Ardından analizlerden elde edilen sonuçlar üçüncü bölümde yorumlanmıştır. Son bölümde sonuç ve değerlendirmesine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, İş Doyumu, İş Gören, Spor.

ABSTRACT

PERCEPTIONS AND JOB SATISFACTION ANALYSIS OF CONFLICT MANAGEMENT PERSONNEL: MERSIN YOUTH SERVICES AND SPORTS DEPARTMENT OF THE CASE

MUNZUR Cetin

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Cemalettin DEMİRELİ

October, 2012, 147 pages

The rulers of society who do the work, better manage the conflicts that may arise between those who work and are required to meet the expectations of job satisfaction. Unmanageable conflict and unmet expectations of workers, employers, business environment and adversely affect the level of production. Therefore, the conflict must be met and expectations are managed well.

In this research, the Mersin employees are working in the Directorate of Youth Services and Sports Perceptions and Job Satisfaction Levels of Conflict Management aimed to determine.

The second part of this study includes a first part of the Conflict Management as described in a wide range of concepts related to job satisfaction, an infrastructure has been established in accordance with the literature.

Then, to measure the perceptions of the participants prepared in advance and conflict management Ural (1997), developed by the proven reliability and validity, consisting of 25 questions Conflict Management Inventory (CYO), is to measure the level of job satisfaction Çetinkanat (1995), developed by the validity and reliability of the consisting of 32 questions was proven to Job Satisfaction Scale (RAS) was applied. Statistical analysis of the data is first conducted to assess the frequency and percentage distributions. Determine whether there is a significant difference between the groups for the 0.05 significance level One-Way Analysis of Variance (OneWay ANOVA) and t-test was applied. Then, the third section analyzes the results are interpreted. And evaluation of results are given in the last section.

Keywords: Conflict Management, Job Satisfaction, Business Clients, Sports.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	4
1.2. ÇATIŞMA KAVRAMIYLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	4
1.2.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	5
1.2.2. Davranışçı (Neo-klasik) Yaklaşım.....	6
1.2.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım.....	6
1.3. ÇATIŞMANIN ETKENLERİ.....	8
1.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ	13
1.4.1. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma	14
1.4.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma	14
1.4.3. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma	15
1.4.4. Çatışmanın Kurum İçindeki Yerleri ile İlgili Sınıflandırma.....	15
1.5. ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ.....	17
1.5.1. Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli	17
1.5.2. Blake ve Mouton'un Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği.....	18
1.5.3. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli	18
1.5.3.1. Tümlleştirme (Problem Çözme) Stili	19
1.5.3.2. Ödün Verme Stili	20
1.5.3.3. Hükmetme - Üstünlük Kurma Stili	20
1.5.3.4. Kaçınma Stili.....	21
1.5.3.5. Uzlaşma Stili	22

1.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	24
1.7. ÇATIŞMANIN KURUM AÇISINDAN SONUÇLARI	25
1.8. ÇATIŞMA İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMALARI.....	28
1.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	28
1.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

2.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI	38
2.2. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	40
2.2.1. Motivasyon	41
2.2.2. Moral.....	43
2.2.3. Özendiriciler	43
2.2.4. İş Stresi.....	44
2.2.5. Tükenmişlik	44
2.3. İŞ DOYUMU KURAMLARI.....	45
2.3.1. Kapsam Kuramları	45
2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	46
2.3.1.2. ERG Kuramı	48
2.3.1.3. Çift Etmen (İkili Etmen) Kuramı	49
2.3.1.4. Mc Clelland Başarma Güdüsü Kuramı	50
2.3.1.5. Douglas McGregor' un X ve Y Kuramları	51
2.3.1.6. Z Kuramı	53
2.3.2. Süreç Kuramları	53
2.3.2.1. Beklenti Kuramı	54
2.3.2.2. Denkserlik Kuramı	55
2.3.2.3. Amaçlama Kuramı	56
2.4. İŞ DOYUMU ETKENLERİ.....	57
2.4.1. Bireysel Etkenler.....	57
2.4.1.1. Yaş	57
2.4.1.2. Cinsiyet	58
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	58

2.4.1.4. Deneyim (Kıdem).....	59
2.4.1.5. Kültürel Ortam	59
2.4.2. Örgütsel ve Çevresel Etkenler	60
2.4.2.1. Yönetim Biçimi.....	60
2.4.2.2. Ücret ve Personel	61
2.4.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları.....	62
2.4.2.4. Çalışma İmkanları	63
2.4.2.5. İş Arkadaşları	63
2.4.2.6. Fiziksel Ortam.....	64
2.5. İŞ DOYUMUNUN SAĞLAYABİLECEĞİ KATKILAR.....	65
2.5.1. Bireysel Açıdan İş Doyumunun Sağlayabileceği Katkılar	65
2.5.2. Kurumsal Açıdan İş Doyumunun Sağlayabileceği Katkılar.....	66
2.6. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	66
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	66
2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	69
2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	74
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	75
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	76
3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri	76
3.4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	77
3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	78
3.4.4. Evren ve Örneklem	78
3.4.5. Veri Toplama Aracı	79
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	80
3.5.1. Güvenirlik Analizi	81
3.5.2. Faktör Analizi	81

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Örgütsel Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar.....	7
Tablo 1.2: Bazı Yönetim Bilimcilere Göre Çatışmanın Etkenleri	9
Tablo 1.3: Çatışma Türleri	13
Tablo 1.4: Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli.....	18
Tablo 1.5: Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler.....	23
Tablo 3.1: Araştırma Grubunun Eğitim Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımına İlişkin Çapraz Tablosu (Crosstabulation).....	79
Tablo 3.2: Çatışma Yönetimi Stilleri ve Anketteki Yerleri	79
Tablo 3.3: İş Doyumu Boyutları ve Anketteki Yerleri.....	80
Tablo 3.4: Çatışma Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 3.5: İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.6: Personelin Eğitim Durumu Orantıları (Kişi)	87
Tablo 3.7: Personelin Yaş Durumu Orantıları (Kişi)	87
Tablo 3.8: Personelin Mesleki Kıdem Durumu Orantıları (Kişi)	88
Tablo 3.9: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Durumu Orantıları (Kişi)	88
Tablo 3.10: Personelin Cinsiyet Durumu Orantıları(Kişi)	89
Tablo 3.11: Personelin Eğitim Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Algıları.....	90
Tablo 3.12: Personelin Yaşına Göre Çatışma Yönetimi Algıları.....	92
Tablo 3.13: Personelin Mesleki Kıdemine Göre Çatışma Yönetimi Algıları	93
Tablo 3.14: Personelin Hizmet Yılına Göre Çatışma Yönetimi Algıları	95
Tablo 3.15: Personelin Cinsiyetine Göre Çatışma Yönetimi Algıları.....	97
Tablo 3.16: Personelin Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları	98
Tablo 3.17: Personelin Yaşına Göre İş Doyumları	100

Tablo 3.18: Personelin Meslek Kıdemine Göre İş Doyumları.....	102
Tablo 3.19: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre İş Doyumları	104
Tablo 3.20: Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyumları	106
Tablo 3.21: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.....	108

KISALTMALAR LİSTESİ

AİBÜ	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu
ÇYÖ	: Çatışma Yönetimi Ölçeği
GHSİM	: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSGM	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
İDÖ	: İş Doyumu Ölçeği
KMO	: Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
OCCI	: Örgütsel İletişim Çatışma Ölçeği
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
ROCI	: Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri
SPSS	: Statistical Programme for Social Sciences

TEZ METNİ

GİRİŞ

İnsan, yaşamının önemli bir kısmını sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçirir. Bunun sonucunda, bazen önceden tahmin edilebilir kalıplar bozulur ve birey çevresindeki kişilerle uyuşmazlıklara ve anlaşmazlıklara düşebilir. Bu anlaşmazlıkların da, kişilerin toplumsal ve kurumsal yaşam üzerinde önemli rol aldıkları ileri sürülebilir.

Farklı değerlere sahip ve sosyal yaşamın bir parçası olan insanlar, bu değerler doğrultusunda hayatlarını idame ederler. Bu kadar farklılığın bir araya gelmesiyle, iletişim ve etkileşim içinde olması gereken insanlar arasında bir takım uyuşmazlıkları da beraberinde getirecektir. Oluşan bu uyumsuzluklar; insanlar arasında bazen çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır.

Sosyal ve kurumsal yaşamın gereği olan çatışma; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyuşmazlıkların olduğu veya ayrışmaların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır.

Her sosyal toplumda az veya çok bulunan çatışmalar; bütün toplumlarda var olan bir dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur. Bireyler arasındaki farklılıklar, üstesinden gelinmesi gereken bir durum olan çatışmanın yaşanmasında etkili olmaktadır. İnsanların çabalarına yansıyan ve farklılıkların da etkisiyle ortaya çıkan çatışmalar; bir insanın diğer bir insanın çabalarını engelleyici tarzda davranışlar geliştirmesi, çaba göstermesi, o insanın amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını elde etmesini engelleyici davranışlar içinde olması, çatışma durumu olarak kendini göstermektedir.

Çatışma olgusu; insanların birbirleriyle iletişim ve etkileşimleri sonucu meydana geldiğinden onların yaşam doyumunu etkileyebilmektedir. Bu durum kurumlar açısından da böyledir. Bir kurum işgörenine sunduğu fırsatlar ve imkanlar ölçüsünde başarı sağlayabilmektedir. Sağlıklı bir kurum yapısının ve başarının temeli de iş görenlerin işlerinden elde ettikleri doyuma bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Bir kurumu meydana getiren tüm faktörlerin uyum içinde olması, kurumun varlığını ve etkinliğini sürdürebilmesi için en önemli etkindir. Bu duyarlı dengelerin sağlanabilmesi de etkin bir yönetimin varlığıyla mümkün olacaktır. Bu bakımdan, doyum ve çatışma birbirini tamamlayan iki önemli olgudur. Yüksek bir iş doyumunu, çatışmanın doğmasına

neden olabilecek faktörlerin bertaraf edilmesini sağlayabileceği gibi, çatışma durumunun meydana getirebileceği olumsuz etki de iş doyumunun düşmesine neden olabilir.

Çatışma yönetimi ve iş doyumuyla ilgili uluslar arası alanda birbirinden ayrı birçok araştırma yapılsa da, çatışma yönetimi ve iş doyum düzeylerinin bir arada incelendiği araştırma sayısı çok kısıtlıdır. Türkiye’de de Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer alan ve özellikle Akdeniz bölgesinde bakanlığa bağlı kurumlar da görev yapan iş görenin, gerek çatışma yönetimi algılarının gerekse iş doyum düzeylerinin birlikte incelenmesine yönelik yapılan çalışmalar kısıtlılık göstermektedir. Kısıtlı kaynaklarla tamamlamaya çalıştığımız bu araştırma da, yardım ve desteklerini esirgemeyen ve verdiğim sıkıntılara katlanan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Cemalettin DEMİRELİ hocama, yine yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ceren ATALAY GİDERLER hocama, Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına, eşime, çocuklarıma, dost ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür eder ve şükranlarımı arz ederim.

Bu araştırmada, Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve ilçe Müdürlüklerinde görev yapan işgörenin çatışma yönetimi algıları ile iş doyum düzeylerini belirlemek ve demografik durumlarına göre ilişkilerini incelemek amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma kavramını açıklayabilmek için önce, çatışmanın sözcük olarak ne anlama geldiğini bilmek gerekir. İngilizce anlamı “conflict” olan çatışma Latince de “birbirine vurmak” anlamına gelen “conflictus” kelimesinden türetilmiştir (Cowie, 1989: 245).

Çatışma yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının çatışmaya ilişkin birbirinden farklı tanımlar yaptıkları görülmektedir. Kaynaklardan birinde, çatışma kısaca, “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülük karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasında bozukluk” olarak tanımlanır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 28). Diğer bazı kaynaklarda, “iki ya da daha çok birey arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” (Koçel, 1993: 395); “bir problem için bulunan birden çok çözüm seçeneğinden birini seçerken içine düşülen durum” (Başaran, 2000: 99); çok toplumsal taraflar arasındaki etkinliklerde, bireylerin ilişkilerinde ve davranışlarındaki uyuşmazlık (Karip, 2003: 3); birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda kuruma ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci (Gümüşeli, 1994: 24); bir grubun, diğer bir grubun ilgilendiği bir şeyi olumsuz bir şekilde etkilemek üzere olduğunu veya etkilediğini algıladığı zaman başlayan bir süreç (Harper, 2004: 10); bir etkileşim durumu (Gümüşeli, 1994: 27); canlı organizmanın yaşamsal nitelikte bir gereksinmesini tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında meydana gelen sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik (Eren, 1996: 50) gibi farklı değişkenlere ve etkileşimlere göre tanımlanmıştır. Değişik bakış açılarından oluşan bu tanımlara göre, kısaca çatışmanın bir etkileşim durumu olduğu, tarafların algılama düzeyleri, olumsuz ve olumlu yönleri sahip olduğu, tarafların amaç, düşünce ve görüş farklarından meydana gelen anlaşmazlık, uyuşmazlık ve zıtlıktan ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

1.2. ÇATIŞMA KAVRAMIYLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Kurumların gelişimi için vazgeçilmez olan çatışmaların, kurum için olumlu sonuçlanıp sonuçlanmayacağı büyük ölçüde yöneticinin çatışmaya bakış açısı ve kullandığı yöntemlere bağlıdır. Geçmişten günümüze yöneticiler çeşitli yönetim

yaklaşımlarından etkilenmişler ve kurumlarda yaşanan çatışmaları döneme hâkim olan yönetim yaklaşımının etkisi altında yönetmişlerdir. Bu yüzden de yönetim yaklaşımları, çatışma yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Tarih sırasına göre, yönetim yaklaşımları Klasik (Geleneksel), Neo-klasik (Davranışçı), Modern (Etkileşimci) yaklaşımlar olarak üç grupta toplanmıştır.

1.2.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Kurumlar içerisinde, çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar, çatışmanın kötü bir durum olarak algılandığını göstermektedir. Fayol (1949), Weber (1947), Gulick ve Urwick (1937) ve Taylor (1913) bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarındandır (Gümüşeli, 1994: 30). Dönemin bilim adamları çatışma ve yönetimiyle ilgili bazı genel tutumlara sahip olmuşlardır. Klasik yaklaşımda kurumun etkililiği ön planda olduğu için, çatışmaya bakış açısı olumsuz yönde olmuştur.

Çatışma; klasik yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, istenilmeyen bir durumdur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Mutlaka ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak kabul edilmiştir (Karip, 2003: 7) .

Kötü yönetim çatışmanın sorumlusudur, görüşünde olan dönemin bilim adamlarına göre; çatışmanın ortadan kaldırılması ancak örgütün teknik yapısındaki düzeltmelerle mümkündür (Karip, 2003: 7).

Çatışmanın ortadan kalkması için görevlerin, sorumlulukların, metotların, kuralların ve yetki ilişkilerinin açık olarak tanımlanması ve gerçekçi bir kurum yapısı geliştirilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1999: 20).

Sonuçta, çatışmayı kurumun etkililiği için bir tehdit unsuru olarak gören ve klasik yaklaşımın etkisinde kalmış dönemin bilim adamları, baskıcı yöntemler kullanarak çatışmayı engellemeye çalışmışlar ancak; çatışmayla ilgili kararlar verirken, insan kaynakları boyutunu göz ardı etmişlerdir. Bu durum, çatışmaların büyük ölçüde kurum açısından olumsuz şekilde sonuçlanmasına yol açarken, bu gibi eksikliklerden doğan ihtiyaçla davranışçı yaklaşım meydana gelmiştir.

1.2.2. Davranışçı (Neo-klasik) Yaklaşım

Genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu ifade eden davranışsal yaklaşımçılar, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

Kurumlardaki çatışmanın yapıcı yönüne dikkat çeken görüşün öncülerinden Follet; çatışma yönetiminin hedefinin bireyler ve gruplar arası ayrımların benimsenmesi ve çoğaltılması şeklinde daha iyi açıklanacağını ortaya koymuştur (Gümüşeli, 1994: 33).

Bu dönemde, bir taraftan personel arasındaki uyuşmazlığı gösterdiği, diğer taraftan da işlevsel bir çatışmadan bahsedilirken, çatışmanın önlenemez ya da en aza indirilemezse iş gören arasındaki farklılıkların verimliliği düşüreceği görüşü yaygındır. Bu görüş bağlamında, benzer özelliklere sahip bireylerden oluşan grupların daha verimli çalıştığı ve çatışmanın ortadan kaldırılmasının da kurumda yer alan bireylerin uyumlu hale getirilmesiyle mümkün olduğu düşünülmektedir (Karip, 2003: 8).

Sonuç olarak, gelenekselci yaklaşımlar, kurumun, düzgün, koordineli ve her türlü pürüzden arınmış ideal bir yapıya kavuşmasını amaçlarken, davranışçı yaklaşımı benimseyen yöneticiler, bu yapıyı mutlu ve sağlıklı bir grup çalışmasıyla sağlamaya çalışmaktadırlar. Buna rağmen, geleneksel ve davranışçı yaklaşım çatışmanın hem yıkıcı, hem de sakınılması gerekli bir durum olduğunu düşünmektedirler (Mehehe, 1997: 12).

1.2.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Kurumlarda meydana gelen çatışmalar modern yaklaşımda, yenilikçi bir anlayışla ortaya konmuştur. Açık-sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre, kurumların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Modern yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak açıkça çatışmayı desteklemeye yönelir. Sürekli ve önemli çatışmaların olduğu kurumlarda kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi, hiç çatışmanın olmadığı kurumlarda da yenilik,

değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta kurumun yaşaması yani varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir (Koçel, 1993: 396).

Çatışma yönetiminin, yalnızca çatışma çözümüyle sınırlı olmadığını öne süren bu yaklaşım da, ayrıca bireyler kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarken, onları farklı ve karşıt düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmesi gerektiğini, makul düzeyde bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin, söz konusu sistemin yaratıcılığını, özeleştirici yapma yeteneğini ve yaşamını sürdürebilirliğini sağlayacağını öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, kurumsal çatışma, etkili yönetimin bir göstergesidir ancak kontrol dışı ve yönetilemeyen çatışmalar gerçekten bireye ve kuruma zarar verebilir (Karip, 2003: 8).

Geleneksel ve davranışçı çatışma yönetim yaklaşımçıları, çatışma olmamalı ve ya engellenmelidir görüşünü savunmaktadırlar. Etkileşimci yaklaşım ise, yönetilmeli ve yararlanmalıdır, görüşündedir. Bu durum Tablo 1.1: 'de anlatılmaktadır.

Tablo 1.1: Örgütsel Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar

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

Kaynak: Şimşek vd. 2001: 240.

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi, etkileşimci çatışma yönetim yaklaşımı, çatışmanın iyi yönetilmesi halinde ve düzeyli, makul bir çatışmanın işgöreni ve çevresini olumlu etkileyeceğini savunmaktadır.

Sonuç olarak, diğer yaklaşımların aksine çatışmayı destekleyen bu yaklaşım; belli bir düzeyde yaşanan kurumsal çatışmanın, kurum içindeki durağanlığı ortadan kaldıracığını ve etkili bir şekilde yönetildiği takdirde verimi artıracığını öne sürmektedirler.

1.3. ÇATIŞMANIN ETKENLERİ

Her kurumda, farklı kişisel özelliklere sahip bireyler barınmaktadırlar. Bu bireyler arasında bazı nedenlerden kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkar. Bu çatışmaların etkenleri çeşitlidir. Çatışma etkenleri ile ilgili çok çeşitli görüşlere ve yaklaşımlara sahip olan araştırmacılar görülmektedir. Pek çoğu çatışma etkenlerinin, kurumun çalışmasını etkileyecek kadar önemli bir güce sahip oldukları konusunda birleşmektedirler. Bazı araştırmacılar çatışmaların etkenlerini, bireysel, iletişimsel ve kurumsal olarak üç boyutta incelemiştirler.

Çatışmanın meydana gelmesine büyük etki yapan bireysel koşullar göz önüne alındığında, çatışmanın, çatışmaya taraf olan bireylerin duygusal durumları, bireylerin kavrayış düzeyleri ve çatışmacı davranışlardan kaynaklandığı söylenebilir (Elma, 1998: 10). Çatışmanın bireysel boyuttaki etkenleri, Moore (1996) tarafından birkaç maddeyle ifade edilmiştir (Karip, 2003: 30):

- İlişkiler; aşırı duygusallık, yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar,
- Veriler; bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi, verilerin farklı yorumlanması,
- Çıkarlar; çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet,
- Yapısal öğeler; yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi, kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler,
- Değerler; düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları, manevi değeri olan amaç ayrılıkları, yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı.

Çatışmalara etken olabilen başlıca sorunlar; Anlama Güçlükleri, Algılamada Seçicilik, Dinlememe Sorunları, Yetersiz iletişim şeklinde sıralanabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:4).

Araştırmacıların çatışmanın etkenlerine ilişkin görüş farklıları olmasına rağmen, genellikle kaynakların kıtlığı, amaçlar, kişilik özellikleri, iletişim, ortak karar verme, yönetim biçimi gibi konularda birleşmektedir. Bu Tablo 1.2:’ de görülmektedir.

Tablo 1.2: Bazı Yönetim Bilimcilere Göre Çatışmanın Etkenleri

SMITH'E GÖRE		LOUIS'E GÖRE	GÜMUŞELİ'YE GÖRE	AYDIN'A GÖRE	ŞİMŞEK'E GÖRE
1	Kıt Kaynaklar	Kıt Kaynaklar	Amaç Farklılıkları	İş Bölümü	Kıt Kaynaklar
2	İletişim Sorunu	Özerklik Sorunu	Kişilik Farklılıkları	İşlevsel Bağımlılık	Özel Amaç Çatışması
3	Örgütsel Yapı	Görüş Ayrılığı	Örgüt Büyüklüğü	Ortak Karar Verme	Karşılıklı Bağıllık
4	İnsan Faktörü	İş Bölümü	Sınırlı Kaynaklar	Değer Farklılıkları	
5	Kültürel Farklılıklar		İşler arası Fonksiyonel Bağımlılık	Yeni Uzmanlıklar	
6			Statü Farklılıkları	İletişim Sistemi	Diğer Kaynaklar
7			Yetkinin Belli Olmaması	Örgüt Büyüklüğü	
8			Kaynakların Paylaşımı	İş Görenlerin Farklılığı	
9			Denetim Biçimi	Denetim Biçimi	
10				Bireysel	
11				Davranış	

Kaynak: Bulut, 2005: 15.

Çatışma, iş görenlerin aralarındaki uyumsuzlukları algıladıkları ve birbirlerine tesir ettikleri ve bireyin değerlerinin, ihtiyaç ve kaynaklarının tehdit edildiği zaman ortaya çıkmaktadır (Harper, 2004: 10). Çatışmanın etkenleri, bireylerin içinde, bazen bireyler arasında, bazen de örgütlerdeki çeşitli birimler (gruplar-formel veya informal) arasında bulunmaktadır. Çatışmalar birçok kurumsal nedenlerden kaynaklanmaktadır (Koçel, 1993: 400). Bunlar;

Bireylerarası işlevsel karşılıklı bağımlılık: İki veya fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktılarına bağımlılığıdır. Bu bağımlılık bazen çatışmalara yol açabilir.

Belirli kaynakların paylaşılması: Çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran neden, kurumdaki bireylerin, kaynakların paylaşımında, kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleridir.

Amaç farklılıkları: Bireylerin ulaşılacak amaçla ilgili sahip oldukları farklı görüşler, kurumdaki çatışmaya neden olabilir. Yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları, yöneticilerin kurumun amaçları konusunda düşünceleri de çatışmaya neden olabilir.

Algılama farklılıkları: Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilir. Birey veya grupların olaylar karşısında farklı algılara sahip olmaları çatışmaya neden olabilmektedir.

Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik: Yönetim alanında kimin hangi konu ve alanlarda ve ne oranda kime karşı sorumlu olacağının belirsiz olması çatışmalara yol açabilir.

İletişim eksiklikleri: Haber akışındaki gecikmeler, mesajın yanlış anlaşılması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim eksikleri bireyler ve gruplar arasında çatışmaya yol açabilir.

Statü farklılıkları: Belirli birey veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla itibarlı bir statü olarak görebilir. Bu durum tam tersi şekilde de olabilir, başkaları da belirli kişileri (veya grupları) itibarlı bir durumda görebilir. Bu tür farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek bir çatışmaya neden olabilir.

Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar: Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her konu da yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir.

Çıkar farklılıkları: Kişiler veya grupların farklı çıkarları söz konusu olabildiği gibi, kurum içindeki belirli bir konuda bir grubun çıkarları, diğer bir grubun çıkarlarını etkileyebilir.

Kişilik farklılıkları: Kişilik çekişmelerinin belirtisi olan, kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları da genellikle çatışmaların önemli bir nedenidir.

İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar: Kurumsal çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile, genel olarak iş gören arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Kutuplaşmanın artması çatışmalara neden olabilir.

Kurum içi güç mücadelesi: Kurumda çalışan kişilerin, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları etki alanını genişletmek istemeleri çatışmaya neden olabilir.

Corwing ise diğer araştırmacılardan farklı olarak, gündelik ilişkilerin meydana getirdiği sonuçlardan kaynaklanan çatışmalara dikkati çekmiştir. Corwing'e (1969) göre, çatışmaya yol açabilecek beş ana değişken bulunmaktadır. Bunlar (Mehehe, 1997:7):

- Kurumun yapısı, otorite kademelerinin sayısı,
- Karar verme yapısının merkeziyetçiliği, karar verme süreçlerine katılım,
- Kurumsal yapının denetim seviyesi,
- Heterojen yapı ve istikrar,
- Bireyler arası gayri resmi ilişkiler.

Bu öğelerin her birisi iş yaşamında bireyler arasında gerginliklere ve çatışmalara yol açabilmektedir. Örneğin, birim yöneticisiyle arasında birden fazla kademe bulunan bir işgöreni ele alalım. İşgören her sorunu birim müdürüyle birebir paylaşma ve çözebilme şansına sahip olmayacaktır. Bu durum, bazen alt seviyedeki bir yöneticiyle veya diğer kademelerle işgören arasında çatışmaya yol açabilir.

Yöneticiler, çalışanları karar verme süreçleri dışında tuttuğunda, onların istek ve düşüncelerini dinleme ve uygulamaya geçirme imkânı da o kadar azaldığı görülmektedir. Merkeziyetçi bir anlayışta, kademeler arası ve o kademelerde çalışan bireyler arası çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Çok sıkı kontrol mekanizmalarının yürürlükte olduğu bir yapıda işgören kendi özerkliğini, alt seviyelerde karar verme becerisini kaybeder. Bu da yine çatışma ortamının meydana gelmesinde bir başka etkidir.

Diğer yandan, denetim seviyesinde, merkeziyetçilikte ve kararlardaki istikrarsızlık bireyler arasındaki ilişkilerde kurumsal yapıda bir kaosa yol açabilir. Yönetimin istekleri ve kurumun amaçları konusunda ortaya çıkarılan soru işaretleri, alt kademede iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanamaması, üst yönetim ile iş görenler arasında da bir çatışma ortamının oluşmasına yol açabilmektedir.

Bireyler arasındaki kişisel huzursuzlukların da kurumun işleyişine yansımaları kaçınılmazdır. Yine kişisel amaçlar ve endişeler bireylerin kurum içerisindeki rollerini derinden etkiler.

Bu bakımdan yöneticiler, çatışmaların oluştuğu noktaları iyi belirlemelidirler. Yöneticiler, iş görenlerin görüşlerine ne kadar uzak olursa ve görmezden gelerek hareket ederse, yönetim kararları o kadar fazla çalışanların fikirleriyle farklılık gösterecek ve kurumda gruplaşmaya, yanlış anlamalara ve çatışmaya yol açacaktır.

Çatışmalar kimi zaman kişilik uyumsuzluğu, fikir ayrılığı, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı, engellenme ve stres gibi bireysel davranışlara ilişkin nedenlerden kaynaklanır. Kimi zaman da, anlama güçlükleri, algılamada seçicilik, dinlememe sorunları gibi iletişime dayalı nedenlerden doğmaktadır. Ve ya statü ve güç, bürokratik nedenler, yönetime katılım, adil olmayan ödüllendirme sistemi, yöneticinin kabul görmemesi, hiyerarşik yapı, fonksiyonel bağımlılık, rol belirsizliği, düşük performans, örgütsel değişim, kurum politikaları, kurumsal iklim gibi örgütsel yapıya ilişkin nedenlerden oluşmaktadır (Sökmen, 2005: 4).

1.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Kurumlarda çatışmaya neden olan pek çok etken vardır. Bu nedenle, oluşan çatışmalarla karşılaşan bir yöneticinin, çatışmayı iyi anlaması önemli bir konudur. Yöneticinin, çatışmayı iyi anlayıp, kurumun yararına sonuçlandırabilmesi için, öncelikle çatışma türlerini iyi kavramalıdır. Kurumlarda ortaya çıkan çatışma türleri birkaç şekilde sınıflanmaktadır (Elma, 1998: 14). Bunlar; çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırma, çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma, çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma, çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili sınıflandırma ve çatışmanın açıklık derecesine göre sınıflandırma şeklinde yapılmaktadır. Bunlar; Tablo 1.3'te Çatışma türleri olarak belirtilmektedir.

Tablo 1.3: Çatışma Türleri

GRUPLANDIRMA ESASLARI	ÇATIŞMA TÜRLERİ
1- Çatışmaya Taraf Olanlar	1- Bireysel Çatışma 2- Bireyler Arası Çatışma 3- Birey Grup Çatışması 4- Grup İçi ve Arası Çatışma 5- Örgütler Arası Çatışma
2- Çatışmanın Niteliği	1- Fonksiyonel Çatışma 2- Fonksiyonel Olmayan Çatışma
3- Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeri	1- Yatay Çatışma 2- Dikey Çatışma 3- Emir-Komuta-Kurmay Çatışması
4- Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekli	1- Potansiyel Çatışma 2- Algılanan Çatışma 3- Hissedilen Çatışma 4- Açık Çatışma
5- Çatışmanın Açıklık Derecesi	1- Açık Çatışma 2- Kapalı Çatışma

Kaynak: Gümüşeli, 1994: 50.

1.4.1. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma

Kurumun amaçlarına ulaşılmasındaki etkileri ve katkıları itibarıyla yapılan çatışma sınıflandırmasıdır. Bunlar;

Fonksiyonel olan çatışma: Kurumun amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Ayrıca, fonksiyonel olan çatışmalar, kurumsal dinamizme yardımcı olacak değişiklik ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırır (Gümüşeli, 1994: 54). Kurumda meydana gelen düşük düzeyli çatışmalar, örgütün canlılığını korumaktadır.

Fonksiyonel olmayan çatışma: Bu çatışma türü ise; kurumu amaçlarından uzaklaştıran ya da kurumun amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen çatışmalardır. Ayrıca bu çatışma türü, kurum içinde işbirliğinin azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına sebep olur.

1.4.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma

Bir çatışma sürecindeki aşamaların her birini çatışma türü olarak kabul eden bir sınıflamadır:

Gizli (Potansiyel) çatışma: Yetersiz kaynaklar, amaçlar konusundaki farklılıklar ve rekabet gibi nedenlerden oluşan çatışmaları kapsar (Gümüşeli, 1994: 57). Ayrıca Pondy gizli çatışma nedenleri sınıflaması yaparken, yetersiz kaynaklara ek olarak, bir birimin sorumluluğundaki alanı bir başka birimin kontrol etmeye çalışmasının ve ya birlikte çalışması gereken ancak bunu başaramayan iki ayrı birimden de kaynaklanacağını belirtmiştir (Mhehe, 1997: 13).

Algılanan çatışma: Koşulları ortada olmadığı halde tarafların örgütsel ilişkiler içinde çatışmacı davranışlar algılama durumlarıdır. Bu tür çatışmalar bazen algı yanılgıları sonucunda ortaya çıkabilirler (Gümüşeli, 1994: 57). Örgüt üyeleri çatışmanın sebebini anlamasalar da çatışmanın farkındadırlar (Demirci, 2002: 20).

Hissedilen çatışma: Çatışma halindeki tarafların hislerini ifade eden aşamadır. Çatışma halindeki taraflar olaylar konusunda kızgın, kırgın, kaygılı, patlamaya hazırdırlar (Gümüşeli, 1994: 57).

Açık çatışma: Çatışmanın algılanması ve hislerin ortaya konmasından sonra, çatışmanın eyleme dönüştüğü aşamadır. Karşılıklı tartışmadan fiziki kuvvet kullanımına kadar şiddeti artabilir (Gümüşeli, 1994: 58).

1.4.3. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bu sınıflandırma çatışmaya taraf olan birey ya da gruplarla ilgilidir. Burada kurum içi beş tür çatışma ele alınacaktır:

Birey içi çatışma: Bu çatışma türü, bireyin bireyle çelişen roller üstlenmesi durumunda ve ya bireyden kendi uzmanlığı, çıkarları, ilgileri, değerleriyle örtüşmeyen görevler yapması istenildiğinde ortaya çıkabilir (Karip, 2003: 24).

Bireyler arası çatışma: Ast, üst ve ya iş gören arasındaki uyuşmazlıklardan ortaya çıkan çatışmalardır (Karip, 2003: 24).

Birey-grup çatışması: Bu çatışma türü de, grup içerisinde, grup üyelerinin grubun amaçları, görevleri gibi konular üzerinde kabule zorlanması ile oluşan çatışmalardır (Sözen, 2002: 8).

Gruplar arası çatışma: Kurumdaki birimler arasında ya da birimler içindeki gruplar arasında yaşanan çatışmalardır (Karip, 2003: 24). Daha çok gruplar arasındaki rekabetten doğarlar (Demirci, 2002: 27).

Kurumlar arası çatışma: Kurumların birbirleriyle uyuşmazlık durumunda oldukları çatışma türüdür. Örneğin; aynı çevrede bulunan iki okul, kayıt döneminde hangi okulun hangi mahalleden öğrenci kabul edeceği konusunda farklı görüşlere sahip olup, çatışma yaşayabilirler.

1.4.4. Çatışmanın Kurum İçindeki Yerleri ile İlgili Sınıflandırma

Bu sınıflandırma çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre yapılmıştır. Burada örgüt içi dört tür çatışma ele alınacaktır:

Dikey çatışma: Ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan bir çatışma türüdür. Genellikle, yüksek mevkideki bireylerin yetkilerini kullanarak, alt birimlerdeki bireyleri kontrol etmek istemelerinden meydana gelir (Gümüşeli, 1994: 55).

Yatay çatışma: Örgütlerde aynı hiyerarşik düzeyde çalışan bireyler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür (Demirci, 2002: 21).

Yönetici uzman çatışması: Örgütlerde ki, uzman kadro ile yöneticiler arasında çıkan çatışma şeklidir. Uzman iş görenin yönetici üzerinde hiçbir yaptırımı yoktur. Uzman iş gören sadece yapılacak işle ilgili yol gösterici raporlar verebilir. Tüm sorumluluk yöneticiye aittir (Demirci, 2002: 22).

Sosyal çatışma: Kurum çevresinde olan baskı gruplarının kurumu kendi istekleri doğrultusunda yönetmek için kurumun amaçlarına ve çalışma yöntemlerine müdahaleyi amaç edinmesi kurum yöneticileriyle sosyal çevre arasında çatışmaya neden olur (Demirci, 2002: 24).

Bunların dışında araştırmacılar çatışmayı farklı şekillerde sınıflandırmışlardır:

Argyris (1957) bir ceza alma riskinden kaynaklanan dört değişik çatışma şekli ortaya koymuştur (Mhehe, 1997: 8). Bunlar;

- Birey; iki şeyi aynı anda yapmak istediği halde ve yalnızca birini yapmak zorunda kaldığında,
- Birey; iki seçenek arasında karar vermesi gerekirken, aslında hiç birisini seçmek istemediği durumlarda,
- Birey; bir şeyi yapmak istediğinde, ancak karşılığında bir ceza alma riskiyle karşılaşacağı durumlarda,
- Birey; birden fazla seçeneğe sahip olduğu, ancak karşılığında bir ceza alma riskiyle karşılaşacağı durumlarda.

Likert (1976), kitabında bağımsız çatışma olarak adlandırdığı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Bu sınıflandırma, bireyler arasındaki ilişkilerdeki duygulardan ve hayal kırıklıklarından ortaya çıkmıştır. Bazı bireyler çatışmaya yalnızca çatışmayı sevdikleri ya da çatışmaya düşkünlükleri nedeniyle girebilmektedirler. Çatışma, iki eş kuvvetteki grup veya birey arasında olabileceği gibi, eş kuvvete sahip olmayan birey veya gruplar arasında da olabilir. Ayrıca çatışma grubun içerisinde veya rekabet halindeki farklı gruplar arasında ortaya çıkabilmektedir (Mhehe, 1997: 9).

Çatışmayı, açık çatışma ve kapalı çatışma olarak iki sınıfa ayrılabilir. Açık çatışma bilerek planlanmış ve düzenlenmiş bir çatışmadır. Kapalı çatışma ise tarafların amaçlarını derinden izledikleri çatışmadır (Bursalıoğlu, 1987: 240). Bu sınıflandırmaların her biri kendi içinde, etkenlerine bağımlı olarak, doğru şekilde sınıflandırılmıştır. Tüm bu çatışma türleri, bize etkenlerine göre çatışmaların çözümünde izlenecek doğru yola nasıl bir başlangıç yapılabileceğini görmemizi ve çatışma türlerine farklı açılardan bakmamıza yardımcı olabilir.

1.5. ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Yönetim, çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmasında doğrudan etkili olabilir. Uygun olmayan bir yönetim şekliyle ve başlangıçta işle ilgili olan bir çatışma, yanlış yaklaşımlar sonucunda kişisel bir çatışmaya dönüşebilir. Bu şekilde kurum amaçlarından uzaklaşmış, bireye ve kuruma zarar verecek bir çatışma ortaya çıkmış olur. Böyle durumlarda çatışmayı duraklatmak yerine çatışmayı yönetmek gerekir.

Değişik boyutlarda ele alınan çatışma olgusunu yönetmek için farklı araştırmacılar tarafından birbirine benzer ve farklı çok sayıda çatışma yönetimi stilleri ortaya konmuştur. Bu stilleri açıklamak için değişik modeller geliştirilmiştir. Bu modeller içerisinde, araştırma ile ilgili olan ve literatürde çok sık rastlanan üç model aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1. Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli

Thomas, Blake ve Mouton' un geliştirdiği modeli yeniden yorumlayarak daha genişletilmiş yeni bir model geliştirmiştir. Model iki boyuta dayandırılmıştır:

- Karşı tarafın ilgilerini doyurmaya çalışmak olan ortaklaşmacılık,
- Kendi ilgilerini doyurmaya çalışmak olan direnmeçilik.

Thomas, bu boyutların birleşmesi sonucu yarışma, uyma, kaçınma, işbirliği ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetimi stili tanımlamıştır (Levent, 2005: 18).

1.5.2. Blake ve Mouton'un Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği

Farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılan çatışma yönetimi ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen araştırmacılar Blake, Shepard ve Mouton'dur. Bu araştırmacılar Blake ve Mouton, bireylerarası çatışmayı beş biçimde yönetmeye uygun kavramsal bir model geliştirmişlerdir (Eren, 1996: 464). Çatışma çözüm biçimleri ölçeği adını verdikleri bu modelde; çatışma, problem çözme, uzlaşma, geri çekilme, baskı yapma olmak üzere beş çatışma yönetimi stili tanımlamışlardır.

1.5.3. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

Blake ve Mouton ile Thomas'ın çalışmalarından temel alan Bonoma ve Rahim'in oluşturdukları model, iki temel boyut içerisinde yer alan beş çatışma yönetimi stilinden meydana gelir. Bu boyutlardan birincisi, taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini, ikinci boyut ise; taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesi gösterir (Rahim, 2004: 307).

Tablo 1.4: Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

		KENDİNE İLGİ	
		Yüksek	Düşük
BAŞKALARINA İLGİ	Yüksek	Tümleştirme (Integrating)	Ödün Verme (Obliging)
	Düşük	Hükmetme (Dominating)	Kaçınma (Avoiding)

Kaynak: Rahim, 2004: 308.

Tablo 1.4: te; Çatışma yönetimi stilleri kendine ilgi ölçeğinde tümleştirme ve hükmetme düzeyini yüksek, ödün verme ve kaçınma düzeyini düşük yansıtmaktadır.

Buna karşın, başkalarına ilgi ölçeğinde tümleştirme ve ödün verme düzeyi yüksek, hükmetme ve kaçınma düzeyi ise düşük yansımaktadır. Uzlaşma stili ise, her iki ölçeğe eşit aralıkta durduğundan, merkezde yer almaktadır.

Bu iki boyutun birleşimi tümleştirme(problem çözme), ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetimi stilini meydana getirir. Model üzerinde yer alan stiller ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.3.1. Tümleştirme (Problem Çözme) Stili

Tarafların işbirliği içinde, gerçek problemi, sebepleri farklılıklarıyla yapıcı bir şekilde ortaya koyabildikleri bir yöntemdir. Her iki tarafın beklentilerini karşılayan bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çabadır (Gümüseli, 1994: 88). Birey hem diğer tarafın amaçlarını gerçekleştirmeye hem de ilişkiyi sürdürmeye çalışır.

Tümleştirme (Problem çözme) stilinde çatışma, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin beklentilerine duyarlılık göstermesi ile çözümlenmeye çalışılır. Taraflar, karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek sebebi ve çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışırlar. Genellikle bu stil, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve beklentilerine verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. (Eren, 1996: 467).

Tümleştirme (Problem çözme) stilini her iki tarafın ihtiyacını tümleştiren bir anlaşmaya ulaşmak için oluşan bir çaba olarak tanımlamışlardır. Bir başka ifadeyle, bu stilde soruna taraflarca kabul edilebilecek yegâne çözümler bularak her iki tarafın ilgilerinin doyumunu yükseltmek amaçlanır (Rahim,2004: 308).

Tümleştirme (Problem çözme) stilinde, insan faktörünün kişilik özellikleri, yönetim anlayışı en etkili sebeplerdendir. Bu stilin tercih edilmesi işgörenin, çözümünden yana olurken, kendi çıkarlarını korumak arzusunda olduğunu ve sert çatışmaların önlenmesini sağlamak istediğini de yansıtmaktadır.

1.5.3.2. Ödün Verme Stili

Bu daha çok astlarla üstler arasında gerçekleşen durumlarda görülür. Astlar ilişkiyi bozmamak, durumu kurtarmak için bu yöntemi kullanırlar. Problemin çözümünde karşı tarafın kararlarına isteklerine öncelik verilmesidir. Taraflardan birinin bir diğerinin isteklerine boyun eğmesidir (Karip, 2003: 63).

Birey, isteklerini dile getirmenin sorunu daha da büyüteceği düşüncesinden hareketle çözümü tümüyle karşıdakine bırakır. Ödün verme stili, çatışmanın karşıdaki bireyin beklentilerinin tümüyle kabulü ile çözümlenmesidir (Özer, 2003: 339). Bu stili kullanan yöneticiler için kişisel ilişkiler çok önemlidir.

Çatışma yönetiminde ödün verme stilini tercih eden işgören, üstleriyle ve ya iş arkadaşlarıyla sıkıntıya düşmemek için, kendi isteklerinden vazgeçebilmektedir. Bazı işgörenler, ödün vererek mutlu olmaktadır.

1.5.3.3. Hükmetme - Üstünlük Kurma Stili

Birisinin iddiasını kazanmak için baskı yapması davranışı ya da kendisine yüksek başkalarına düşük ilgiyi simgeleyen bu stil, kazanma-kaybetme yaklaşımıyla ifade edilebilir. Baskıcı ya da yarışmacı bir birey kendi amaçlarına ulaşmak için her türlü yolu dener ve çoğu kez karşı tarafın ilgi ve isteklerine önem vermez (Gümüşeli, 1994: 93).

Hükmetme stilini aşırı uygulayan bireyler, karşı taraf üzerinde baskı kurmaya her an hazırdırlar. Bunun için gerekirse karşıdaki kişinin zararını göze alarak kendi ilgilerini doyurmaya çalışırlar. Kazanma arzularının aşırılığı nedeniyle başkalarının kaybını zevkle izlerler. Bazen başkalarının ilgilerini ya da iddialarını anlamaya çabalayabilirler. Ancak bu çabanın altında yatan temel neden, onlar hakkında edindikleri bilgilerle yeni stratejiler belirlemek ve başarıyı garantiye almaktır (Gümüşeli, 1994: 93).

Bu stilde taraflardan birinin çeşitli şekillerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü dayatması söz konusudur. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul etmek zorunda kalır. Hükmedilen taraf sonuçtan

memnun değildir ve kaybeden tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir (Karip, 2003: 64).

Taraflardan birinin, diğerinin beklentilerini değerlendirmeden, kendi çıkarları ya da doğrularına göre davranılması için baskı yapmasıdır. İşgörenlerin zayıf oldukları durumlarda gelişen ve uygulanan bir yöntemdir.

1.5.3.4. Kaçınma Stili

Bu yöntemle hareket eden bir yönetici, hangi tarafta olduğunu belli etmez, çatışmaya müdahale etmekten kaçınır ve çatışmayla ilgili kararları erteler. Bu yöntem, çatışmayı görmezden gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel görüşünü ifade etmeme ile ilgilidir (Gümüşeli, 1994: 99).

Çatışan taraflar, hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve beklentilerine verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmayı göz ardı etme ya da çatışmadan kaçınma stilini kullanırlar. Kaçınma stili, genellikle kenara çekilme, ihmal etme, ilgilenmeme, kadere bırakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi davranışlarla birlikte ortaya çıkar. Bu stil, çatışmayla uğraşmayı taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması ya da daha uygun bir zamana erteleme gibi amaçlarla kullanılabilir. Bazen kaçınma davranışı, karşı tarafta, ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etkiye de bulunabilir. Kaçınma stilinde taraflar, çatışmanın farkındadırlar. Ancak, çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "soğuma" dönemine ihtiyaçları vardır (Karip, 2003: 64).

Bu stilin en önemli özelliği, bireylerin birbirlerinden uzaklaşmaları ve aralarındaki etkileşimi minimum düzeye indirmeleridir. Oysa bireysel etkileşim bir kurum ortamının en temel özelliklerinden birisidir. Çatışmadan çekinen işgörenlerin tercih ettikleri bu stilde, işgören görmezden gelme, umursamama, ortamdan kaçma, hislerini belli etmeme gibi davranışlar sergileyebilir. Tek taraflı sorun çözülmüş gibi algılanmaktadır. Sonuç olarak, kaçınma stilinde taraflar birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşmamaya özen gösterirler ve birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmanın varlığından söz etmeyebilirler ve duygularını açığa vurmazlar.

1.5.3.5. Uzlaşma Stili

Bu stilde, bireyin hem kendi hem de karşısındakinin isteklerine duyarlılık göstermesi söz konusudur. Uzlaşma stili, bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini simgeler. Her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için işbirliği içinde bazı şeylerden vazgeçmesini ifade eder. Farklılıklar arasında her iki tarafın isteğinin tatminini sağlayacak ve hemfikir olunacak bir görüş birliği aranır (Özer, 2003: 339).

Tarafların karşılıklı olarak ödün vermeyi kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir noktayı bulmaları biçiminde gerçekleşir. Bu stilin temel ilkesi tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında, karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almalarıdır (Karip, 2000: 65).

Taraflar paylaşırlar ve karşılıklı özveride bulunurlar; tam doyum sağlamazlar ancak elde edilenle yetinirler. Uzlaşma stilinde, çatışan taraflar isteklerini orta düzeyde ya da eşit olarak doyurmaya çalışırlar. Çatışmadan yorulan, çatışmayı oyuna dönüştüren, sorunun geçersizliğini, önemsizliğini gören taraf, uzlaşma stilini aşırı kullanır. Buna karşılık, görüşünde katı olan, direnen, erk savaşı veren, gerilimi sürdüren taraf uzlaşma stilini az kullanır (Başaran, 1998: 208).

Uzlaşma stili, ortak noktayı bulmak, tam doyuma ulaşılmaya da çatışmayı çözüme kavuşturmak için tercih edilen yöntemdir. Karşı tarafın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ilkesine dayanmaktadır. Çatışmayı sevmeyen, geçimden yana olan bunun için bazı çıkarlarından vazgeçen, bencil olmayan gibi kişilik özelliklerine sahip bireyler tarafından uygulanan yöntemdir. Kurumun çıkarları için uzlaşmayı tercih etmeleri sık rastlanan davranışlardır.

Tablo 1.5: Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

Blake, Shepard, Mouton, Kenetth, Thomas.	Luthan, Bumin, Eren, Koçel, Aydın March Simon , Korkmaz.	Başaran , Rahim.	Porter, Tablin.	Ting, Toomey.
Rekabet etme	Problem çözme	Tümleştirme	Kaçınma	Uzlaşma
Uymak	Kaçınma	Hükmetme	Zafer-zaptetme	Baskın olma
Kaçınmak	Uzlaşma	Kaçınma	Eğitim	Birleşme
İşbirliği yapmak	Hükmetme	Uzlaşma	Kendiliğinden vazgeçme	Zorlama
Uzlaşmak	Ödün verme	Ödün verme	Bireyler arası ilişkilerin çözümü	Kaçınma

Kaynak: Bulut, 2005: 30.

Çatışma yönetimi konusunda araştırmalar yapan bazı bilim adamlarının kullandıkları stratejiler yukarıda ki Tablo 1.3'te belirtilmektedir.

Tablo1.3'te görüldüğü gibi, uzlaşma ve kaçınma stratejileri en fazla kullanılan yöntem olarak kabul edilebilir. Buna karşılık rekabet etme en az kullanılan yöntem olarak bulunmaktadır. İçinde bulunduğumuz zamanda ve insan hak ve özgürlük beklentilerinin yoğun biçimde gündemde olacağı önümüzdeki günlerde, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasına yönelik çatışma yönetim yaklaşımlarından yararlanmak gerekmektedir. Kurumda en önemli faktör insandır. Motivasyon yönetimini de ihmal etmeyen, çatışma çözüm yöntemlerinden problem çözme stili, en fazla kullanılan yöntem biçiminde karşımıza çıkabilir. Tümleştirme tarafların hem çatışmayı çözmekte,

hem de doyuma ulaşmakta, diğer yöntemlere göre daha çok tercih edebileceği yöntemidir.

1.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma insanoğlunun birbirlerinden etkilenmesinin doğal bir sonucudur. Çatışmanın yönetilmesi, kurumlarda yaşanan çatışmaları doğru şekilde yönlendirip, kurumun yararları ve amaçları doğrultusunda çözüme ulaştırabilmek ihtiyacından doğmaktadır. Çatışma yönetimi, genel olarak bir kurum çalışanları arasında ya da daha özel olarak belirli bir grup çalışması içerisinde işle ilgili ve/veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları inceler ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırır (Aktan, 1999).

Fark edilmeyen, teşhis edilmeyen ve etkili olarak yönetilmeyen çatışma, kurumsal kaynakların verimsiz kullanımına, çatışan taraflar üzerinde strese ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalarına yol açabilir. Diğer yandan etkili olarak yönetilen çatışma, yaratıcılık ve yeniliğin artırılması amaç ve uygulamaların yeniden düşünülmesi ve en iyi biçimde bilgilendirilen çatışma gruplarının oluşması ile sonuçlanabilir (Gümüseli, 1994: 66). Aynı zamanda kurumlarda yanlış yönetilen çatışmaların, taraflar arasında işbirliği içinde çalışmaya engel olabilecek düşmanlıklar yaratabileceği gibi, zıtlasmaya da yol açabilir.

Çatışma yönetimi ve çatışmayı çözme terimleri bir birinden ayrı iki farklı kavramdır. Bazı araştırmacılar bu kavramları şu şekilde tanımlamışlardır:

Rabie (1994), çatışmayı çözmeyi, çatışmayı bitiren bir süreç olarak tanımlarken; çatışma yönetimini de çatışmayı kontrol altına alan bir süreç olarak tanımlar. Ayrıca çatışma yönetimini, çatışmayı çözümlmeye yönelik olası bir basamak olarak gördüğü gibi, çözümlenmesini engelleyebilen bir araç olarak da görür (Harper, 2004: 13).

Doomenici ve Littlejohn'a göre (2001), çatışmayı çözme, yöneticilerin kurumda oluşan çatışmaları kurumun yararına çözmesidir. Çatışma yönetimi gelecek çatışmaları teşhis edip, onlarla çalışabilen ve tabi ki gelecek çatışmaları engelleyebilen bir çevre yaratır. (Harper, 2004: 13).

Rahim (1992) Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir. Bu nedenle çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, kurumun verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunurken, çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6).

Kurum için önemli olan çatışmanın nasıl doğru şekilde yönetileceği, kurumun amaçlarının gerçekleştirmesinde nasıl etkili kılınacağıdır. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl algılandığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışma ne olumludur ne de olumsuzdur. Çatışmaya giren taraflar çatışmanın açığa çıkmasından çekinme ve çatışmayı inkar etme eğilimindedir. Çatışmanın sonucu çatışmanın kendisinden daha önemlidir. Çünkü yanlış yönetilmiş bir çatışma, kurum içerisinde düşmanlığa yol açar. Bu nedenle çatışma yönetiminin odak noktası çatışma sonrası çıkabilecek düşmanlığın en aza indirgenmesidir (Mhehe, 1997: 15).

Çatışmaların olmaması oldukça sıkıcı bir durumdur. Bu ise, çatışmaların baskı altına alındığının göstergesidir. Yöneticilerin de, çeşitli nedenlerle ortaya çıkan bu çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir. Çatışma gerçekte ne kötüdür, ne de iyidir.

Çatışmaların iyi yönetilmemesi hem bireylere, hem de kuruma zarar verir. Bireylerin iyi yönetilmeyen bir çatışma sonucunda, sosyal durumları, güvenlik ve kabul edilme duyguları zedelenir. Bu sonuç ise, bireyin sosyal destekten yoksun kalmasına, fiziksel hastalık ve psikolojik huzursuzluğuna neden olur ve bireyi güçsüzleştirir (Levent, 2005).

1.7. ÇATIŞMANIN KURUM AÇISINDAN SONUÇLARI

Çatışmalarının hangi sebeplerden kaynaklandığından ve bu kaynakların oluşturduğu, kurum içinde ortaya çıkan çatışma türlerinden sonra, kurum için asıl önemli olan çatışmanın kurumun amaçlarını ne derece olumlu ya da olumsuz etkilediği konusudur. Çatışmanın olumsuz sonuçlar doğurduğu gibi, olumlu sonuçlar da doğurabileceği bilinmektedir.

Bir çatışma, kurum ve birey açısından kötü sonuçlar doğurarak, olumsuz bir şekilde sonuçlanabilir. Kurumda olumsuz sonuçlanan çatışmanın sonuçlarına bireyler açısından bakıldığında, iletişimde azalma ve bozukluklar, güvensizlik ve olumsuz bir havanın oluşması, stres ve işten bıkkınlık, iş doyumu ve performansın düşmesi, değişime karşı direnmenin artması, kurumda adanmışlık ve bağlılığın azalması şeklinde sıralanabilir. Kurum açısından ise (Stuart ve Philip, 1997: 389); ilgiyi elimizdeki işten başka yöne kaydırır, bireyleri ve grupları kutuplaştırır, morali bozar, farklılıkları derinleştirir, birlikte çalışmayı engeller, sorumsuz davranışları artırır, şüphe ve güvensizlik yaratır ve sonuç olarak da üretimi ve performansı düşürür. Alanla ilgili araştırmalar yapan araştırmacılar çatışmanın olumsuz sonuçlarıyla ilgili bazı yorumlarda bulunmuşlardır.

Owens, sonucu kötü olan bir çatışmanın, kendisinden daha kötü sorunlara sebep olduğundan bahseder. Pondy ise kurumlardaki çatışmaların, genellikle taraflardan birine sonuçlar yetersiz geldiği yerde, sonucun sonucu, ya da yetersiz olan önceki çatışmanın kötü sonucudur ifadesini kullanır (Mehehe, 1997: 17). Karip (2003) ise, çatışmanın olumsuzluklarından doğan sonuçları, yanlış yönetilen çatışma olarak ifade eder ve kurum açısından sonuçlarını; verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, kalitesizlik, iş kaybı ve hatta kurumların yok olması şeklinde sıralar.

İki grup arasında çatışma olması halinde, bu grupların birbirleri ile olan ilişkilerinde ve kendi içyapılarında bazı değişiklikler Gibson; Ivancevich ve Donney'in yaptıkları araştırmalar sonucunda, ortaya çıkmıştır (Koçel, 1993: 362). Bunlar;

Algılamaların sapması: Grupların direkt veya dolaylı olarak birbirlerine gönderdikleri mesajlar, değişik çerçeve içinde ve genellikle mesajı gönderenin düşündüğünden farklı bir şekilde algılanacaktır. Gruplar arası çatışmanın ilk sonucu, grupların birbirlerini algılama süreçlerinin bozulması ve sapmasıdır.

İletişimin azalması: Bu durum, çatışan gruplarının yaptıkları ilk işlerden birisinin aralarındaki haberleşmeyi azaltmak olduğudur. Taraflar birbirlerini dinleme arzusunda olmazlar. Bazı mesaj alış-verişi olsa bile, bu mesajların algılama sapması sonucu farklı yorumlanması nedeniyle iletişim azalacak ve çatışmayı kuvvetlendirici rol oynayacaktır.

Olumsuz kalıplaştırma: Sonuçta, çatışan gruplar, diğer tarafı derhal belirli olumsuz bir kalıba dâhil edecek, bu durum ise, hem algı sapmasını hem iletişimin azalmasını kuvvetlendirici bir rol oynayacaktır.

Grup içi dayanışmanın artması: Başka bir grup ile çatışma, grup üyelerini etkileyen bir tehlike olarak görüldüğü sürece grup içi dayanışma artacaktır. Çatışma bütün grup üyelerinin kendi aralarındaki çeşitli farklılıkları geçici bir süre bir tarafa koyarak dayanışmalarını arttırmaları ile sonuçlanmaktadır.

Otoriter liderlik türüne kayma: Çatışmanın şiddetli olması durumunda grup içi liderlik sürecinde demokratik liderlik türünden otoriter liderlik türüne doğru bir kayma beklenmelidir.

Bağlılığın vurgulanması: Çatışma olması durumunda kurum ilke ve normlarına uymak daha da önem kazanmaktadır. Bu sebeple bu ilke ve normlara uymak, dolayısıyla kuruma bağlılık göstermek sürekli olarak vurgulanan bir faktör haline gelmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, grup arasında çıkan çatışma, gruplar arası ilişkilerde algılamaların sapması, iletişimin azalması, olumsuz kalıplaştırma gibi, olumsuz yönde değişmelerle sonuçlanırken, bu duruma karşın, grup içinde çıkan çatışma; grup içi dayanışmanın artması, otoriter önderlik türüne kayma, bağlılığın vurgulanması gibi grup içi olumlu değişmelerle sonuçlanabilir.

Çatışmanın kurum için olumlu sonuçları da olabilir. Edelman, çatışmanın olumlu etkilerini bireysel boyutta ele almış ve çatışmaya katılan taraflar açısından bir sınıflandırma yapmıştır (Elma, 1998: 30). Olumlu sonuçları olan çatışma; bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlar, yaratıcılık ve verimliliği artırır, işten doyum sağlar taraflar arasındaki ilişkiyi derinleştirir, tarafların birbirlerine olan güvenlerini artırır (Stuart ve Philip, 1997: 389).

Yine Stuart ve Philip (1997) çatışmanın, kurum için ortaya çıkan olumlu sonuçlarından bahsetmiş ve bu sonuçları, “tarafları yüzleştirerek yeni bir durum ortaya çıkarır, olayın aydınlanmasını sağlar, bağlılığı artırır, problem çözme kalitesini artırır, iletişimde daha fazla doğallığa yer verir, büyümeye ihtiyaç olur, yaratıcı bir şekilde çözüldüğünde ilişkiyi kuvvetlendirir” olarak sıralamıştır.

Çatışmadan sonra kurumun havası iyileşebilir, kuruma yeni amaçlar kazandırabilir veya eski amaçları çağdaşlaştırabilir ve son olarak da işgöreni güdümleyerek kurumdaki tembelliği ortadan kaldırabilir (Başaran, 1992: 266).

Çatışmanın sonuçlarının, kurumun amaçlarını ve kurum içindeki bireyleri çok fazla etkilemesi çatışmaların, kurum için önemli olmasının sebebidir. Çatışma kelimesinin olumsuz bir anlama sahip olması, çatışmaların olumsuz sonuçlanacağı anlamına gelmemelidir. Çatışmalar, yine hem kurum hem de birey açısından olumlu şekillerde sonuçlanabilir. Çatışmanın olumlu sonuçlanabilmesi, yöneticinin çatışmaya yaklaşımıyla, çatışmayı kurum yararına sonuçlandırabilme bilgi ve becerileriyle ilgilidir.

1.8. ÇATIŞMA İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMALARI

Bu bölümde çatışma yönetimi konusunda yapılan bazı araştırmalarla ilgili özet bilgiler yer almaktadır. İncelenen çalışmalar, eğitim yönetimi bazında hazırlanan araştırmalardan oluşmaktadır.

1.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Gümüşeli (1994), araştırmasında İzmir ili ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede tümleştirme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma gibi çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullandıklarını ve bu stilleri tercih ederken örgütsel ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemektir. Araştırma sonucunda müdür ve öğretmenlerin en fazla kullanılan çatışma yönetimi stillerinin tümleştirme ve uzlaşma, en az kullanılan stilin ise hükmetme olduğu konusunda algı birliği içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır. Müdür ve öğretmenler arasında yapılan karşılaştırmalarda, genel olarak tümleştirme ve kaçınma stillerine ilişkin olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Müdürler öğretmenlere göre tümleştirme stilini daha çok, kaçınma stiline daha az kullanıldığını belirtmişlerdir.

Korkmaz (1994), araştırmasında, genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında; politik uygulama ve tutumlarının, bürokratik niteliklerinin,

mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının çatışma nedenleri olup olmadığını ve bunları birer neden olarak algılama üzerinde cinsiyetin, görev türünün, mesleki kıdemin ve öğrenim durumunun etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticileri kendilerinin sahip olacağı politik uygulama ve tutumlarının, bürokratik niteliklerinin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının okullarında çatışma yaratan sebepler olabileceği görüşündedirler. Deneklerin demografik değişkenlerinden görev türü ve cinsiyet çatışmaya sebep olan durumlar üzerinde etkili bir faktör iken, mesleki kıdem ve öğrenim durumu bu durumlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kara (1995), araştırmasında, orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerin, okullarda çatışmaya neden olan faktörler konusundaki görüşleri nelerdir? sorusuna cevap aramıştır. Verilerin çözümlenmesi ve test edilmesi sonucunda; yöneticiler, örgütsel çatışmaların okul sistemine getireceği en önemli zararları olarak; öğretmenin genel ve ders veriminin düşmesi, okulun kalite ve veriminin düşmesi ve okuldaki birlik ve beraberliğin zedeleneceğini görmektedir. Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okul sistemine getireceği en önemli faydalanma olarak; öğretmenlerin birbirlerine tahammül edebilmelerini sağlanması demokratik yaşam biçimlerini geliştirmesi, yönetici ve öğretmenlerin kendi hatalarını görmeleri, çatışmalara çözüm bulunması halinde yöneticilere olan güvenin artmasıdır.

Tuğlu (1996), çalışmasında, örgütsel çatışmanın türleri, çatışmaya neden olan faktörler ve yöntemleri üzerinde durmuştur. Yapılan araştırmadan deneklerin eğitim düzeyinin yüksekliği ve yaş ortalamasının düşüklüğü ortaya çıkmıştır.

Yiğit (1996), araştırmasında, ilköğretim okullarında öğretmen ve yöneticilerin hangi nedenler ile çatışmaya düştükleri ve ne düzeyde uzlaştıkları üzerinde durulmuştur. Sonuçta; yönetmenlerle öğretmenler arasında; okulun temizlik işleri ile işlik ve dersliğin temizlik işleri, eğitim araç gereç yetersizliği, okul kütüphanesinin yetersizliği, laboratuvar yetersizliği gibi konularda çatışmalar olduğu belirlenmiştir.

Özmen (1997), araştırmasında, Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde görev yapmakta olan akademik personelin görüşlerine dayanarak, örgütsel çatışmaların yaşanma yoğunluğunu ve bu çatışmaların çözümü için başvuru yaklaşımının

düzeyini saptamayı amaçlamıştır. Sonuçta; çatışmaların yönetiminde, araştırmadaki bütün deneklerin önceliği sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarına verdikleri, hükmetme yaklaşımını ise son sırada ve en az kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Demirbolat (1997), araştırmasında, ilköğretim okullarında okul yöneticileri ile öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların, çatışma yaratma derecesini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, yönetim süreçleri boyutunda denetleme ve değerlendirme, karara katılma, yönetici ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri ve iletişim konuları ile ilgilidir. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ural (1997), araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonunda; yöneticilerin problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve ara sıra, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıkları, öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise ara sıra kullandıkları, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin, yönetici, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmazken, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Takan (1997), araştırmasında, otel yöneticilerinin otellerinde ne gibi çatışma, rol çatışması ve stres nedeni ile karşılaştıkları ve bunların çözümünde hangi yöntemleri kullanma eğiliminde oldukları üzerinde durulmuştur. İletişim, sosyal ve kültürel farklılıklar ve otoriter kişilik, farklı beklentiler ve iş yükünün ağır rol çatışmasının

nedenleridir.Çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretin azlığı, yükselme olanaklarının sınırlılığı ve iş ortamının huzursuzluğu stres nedenleridir.Problem çözme ve davranış değiştirme teknikleri çatışmanın çözümünde en çok başvurulanan yöntemlerdir.

Yağcıoğlu (1997), araştırmasında kişinin örgüt içinde en çok hangi düzeyde çatışma yaşadığı ve çatışmalarda hangi stili daha fazla kullandığını ölçmeyi amaçlamıştır.Araştırma, İzmir'de faaliyet gösteren çeşitli sanayi sektörlerinde çalışan 235 personele Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI) uygulanarak yapılmıştır. Verilerin toplanıp değerlendirilmesi sonucunda; Örgüt içinde çatışmanın en fazla grup içinde, en az gruplar arasında yaşandığı, kişilerin en fazla bütünleştirme stilini kullandıkları; daha sonra sırasıyla uzlaşım, alttan alma, hükmetme ve kaçınma stillerini kullandıkları gibi önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Kaya (1998), araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticileri, Öğretmenlerle aralarında çıkan çatışma durumlarını yönetmede, çatışma yönetimi yaklaşımlarının hangilerini ne derecede kullandıkları üzerinde durulmuştur. Sonuçta; okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını her zaman, öğretmenler de ara sıra, yöneticilerin ödün verme, hükmetme ve kaçınma seçeneklerini, öğretmenlerde olduğu gibi ara sıra kullandıkları, yöneticilerinin uzlaşma için çoğunlukla, öğretmenlerin ara sıra kullandıkları görülmektedir.

Elma (1998), ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterliklerini belirlemeyi amaçlayarak, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri" konulu araştırmayı yapmıştır. Verilerin analiz edilmesi sonucunda; yönetici ve öğretmenlerin çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlikleri konusunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çalışkan (1999), araştırmasında, İzmir ili sınırları içindeki ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyleri, okulların özellikleri ve okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bireysel ve mesleki özellikleri üzerinde durmuştur. Sonuçta; eğitim örgütlerinde örgütsel çatışmaların azaltılması ve buna bağlı olarak eğitimde niteliğin ve verimliliğin yükseltilmesi için ilköğretim okullarının sahip olduğu olanakların ve fiziki koşulların iyileştirilmesinin ve yöneticilerin özelliklerinin de ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Canlı (2001), araştırmasında finans-bankacılık sektörü çalışanlarının, işyerlerinde yaşadıkları çatışmaların yoğunluğunu ve bu çatışmalarla başa çıkma tarzlarını ölçen iki ölçeğin geliştirilmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; uzlaşma tarzı ile problem çözme tarzı arasındaki ilişkinin çok yüksek olduğu görülmüştür. Çatışma yoğunluğu ile kaçınma tarzı dışındaki bütün başa çıkma tarzları arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Problem çözme tarzının çatışma yoğunluğunun yanı sıra, nörotizm ile olumsuz; iş doyumu ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Uzlaşma ve alttan alma tarzları ile iş doyumu arasında; üçüncü tarafın müdahalesine başvurma ve ifade etme tarzları ile nörotizm arasında olumlu, kaçınma tarzı ise iş doyumu ile olumsuz; nörotizm ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Çeşitli demografik değişkenlerin üçüncü tarafın müdahalesine başvurma, kaçınma ve zorlama tarzları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Uğurlu (2001), araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetme stillerini belirlemeye çalışmak ve elde edilen bulgulara uygun öneriler oluşturmayı amaçlamıştır. Müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline, tümleştirme, en kullandıkları çatışma yönetme stiline ise hükmetme olduğu saptanmıştır.

Ünver (2002), araştırmasında çatışmanın konusunu, işletme örgütlerinde çatışma, yönetimi ve özellikle de çatışmayı çözümleme yöntemleri üzerinde durmuştur. Araştırmanın, çatışmanın kavramsal çerçevesinden, örgütsel çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlardan, çatışma sürecinden, çatışmanın türleri ve nedenleri örgütsel çatışmanın yönetimi, çatışma çözümleme yaklaşımlarına ve örgütsel çatışmayı yönetme yaklaşımlarına, çatışma türleri, çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve bunların demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik olduğu ortaya çıkmaktadır.

Utgaoğlu (2002), araştırmasında küreselleşme süreci sonucunda örgütlerde artan rekabet koşullarının çalışanlar üzerinde baskı ve stres yarattığından ve bununda çeşitli çatışmaların yaşanmasına neden olduğundan bahsetmiştir. Yine, yaptığı araştırmada örgüt içi çatışmanın nedenlerinden, güç olgusunun çatışmanın işlevsel hale getirilmesindeki öneminden ve çatışma yönetiminin çağımız işletmeleri için gerekliliğinden bahsetmiştir.

Sözen (2002), araştırmasını, ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini incelemek amacıyla yapmıştır. En fazla stres yaratan stil hükmetme, en az stres yaratan stil ise uzlaşmadır. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, kademesine, kıdemine ve yaş grubuna bağlı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Demirci (2002), araştırmasında ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerini ve çatışmalarda yöneticilerin izledikleri çözüm stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlar; yöneticilerin, kaynakların artırılması, uzlaşma, davranış değiştirme, iletişimin artırılması, problem çözme ve üstün amaçlar stratejilerini her zaman kullandıklarını; yatıştırma ve hükmetme stratejilerini genellikle kullandıklarını ortaya koyarken; üçüncü tarafın müdahalesi, kayıtsız kalma, üst'ün kararma bırakma, yapısal değişkenleri değiştirme, oylama, müzakere ve kaçınma stratejilerini ara sıra kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Yıldırım (2003), araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimi ve becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Ortaya çıkan sonuçlar şunlardır; yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri "tümleştirme", "uzlaşma", "kaçınma", "ödüne verme" , "hükmetme" yönetici ve öğretmen değerlendirmelerine göre aynı önem sırasında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin empatik beceri puanlarında yönetici ve öğretmenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Demirkaya (2003), araştırmasında, Bolu ilinde 2002-2003 eğitim öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumlara ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular: çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni, kıdem değişkeni, öğrenim durumu, branş değişkeni arasında ilişkiler anlamlıdır. Elde edilen bulguların sonucu okul ikliminin demokratik bir ortama sahip olmadığı görülmektedir.

Özkan (2003), araştırmayı ilköğretim okullarındaki öğretmen, idarecilerin karşılaştıkları çatışma nedenleri ve bu çatışmaları çözme konusunda kullanmış oldukları çatışma çözüm stratejilerini tespit etmek amacı ile yapmıştır. Yapılan istatistiksel

çözümlemeler sonucunda; ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki çatışma nedenleri ve çözüm yöntemleriyle ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde, çatışmaların yoğun bir biçimde yaşandığı belirtilebilir. Ayrıca, Öğretmenlerin, idarecilere göre daha yüksek düzeyde okullarından ayrılmayı düşünmeleri, öğretmenlerin çalıştıkları okullara olan bağlılık düzeylerinin idarecilerden daha düşük olduğunu göstermektedir.

Şamdan (2008), yaptığı araştırmanın sonucunca, eğitim durumlarına göre, yöneticilerin yönetim anlayışlarının farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşandığı saptanmıştır. Buna rağmen deneklerin, kurumlardaki hizmet yılı değişkeni bağlamında çatışma çözümünde kurum yapısında iyileştirmeye yönelik değişiklikler yapılması gerektiği, bu durumun çatışma halinin çözümüne katkı sağlayabileceği yolunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Erkuş ve Tabak'ın (2009), yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, bireylerin çatışma yönetim anlayışlarıyla beş faktör kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte araştırmada, işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen yönetim biçimleri ile uyumluluk kişilik özellikleri arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Özdaşlı ve Alparslan (2009), yaptıkları araştırma sonunda, kamu kurumları yöneticilerinin geleneksel yaklaşıma, işletme yöneticilerinin ise etkileşimci yaklaşıma daha yakın oldukları saptanmıştır. Aynı araştırmada işletme yöneticilerinin çözüm sırasında tarafların görüşüne başvurma tarzını benimsedikleri görülmektedir.

Şirin ve Yetim (2009), araştırmaları sonunda, akademisyenlerin algılarına göre kurum yöneticilerinin tercih ettiği çatışma yönetim stratejileri, tümleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme olarak saptanmıştır. Yöneticilerin algılarına göre ise, yöneticilerce tercih edilen çatışma yönetim stratejileri, tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme olarak sıralanmıştır. Bununla beraber araştırma sonucunda, kurum yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini tercih sıralaması, yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre, kaçınma stratejisinde anlamlı farklılık oluşturmadığı neticesine ulaşılmış, diğer stratejilerde ise anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

Demir (2010) araştırmasında, konaklama işletmelerinde iş görenlerin algılamalarına yönelik değerlendirmelerin neticelerini ortaya koymayı amaçlamış ve çatışma yönetiminde yöneticilerin duygusal zeka, yetenek ve yeterliliklerinin kullanılmasını saptamaya çalışmıştır. Araştırmaya göre, kurum yönetiminde, çalışanların bakışlarıyla hadiselerin değerlendirilmesi yoluyla empati yapmanın avantaj sağlayacağı saptanmıştır. Böylece çatışma oluşması ihtimalinin fark edilmesinden itibaren, hem iş görenlere hem de yöneticilere çatışmayı yönetmede başarıya ulaşma fırsatı vereceği vurgulanmıştır

Yaman ve Türker (2011) araştırmalarında, bulgular incelendiğinde en az kullanılan çatışma yönetim stratejisinin hükmetme olduğu, buna karşılık en fazla kullanılan çatışma yönetim stratejisinin ise tümleştirme stili olduğu görülmektedir. Bununla beraber öğretmenlerin görev süresi ve yaş değişkenleri ile uyma stratejileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

1.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Medina ve Diğerleri (2002), araştırmalarında, bilişsel ve duyuşsal çatışma arasındaki ilişki ve bunun işten ayrılmaya eğilim, örgütsel iklim, bağlılık, gerginlik, mutluluk ve memnuniyet gibi farklı kişisel ve örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini ölçmeyi ve duyuşsal çatışmanın dolaylı ve olağan rolünü ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma da ise; bilişsel ve duyuşsal çatışma arasında pozitif bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Bilişsel çatışma ve memnuniyet, mutluluk, grup bağlılığı arasındaki ilişki duyuşsal çatışmadan dolayı bir şekilde etkilenmektedir.

Rahim (2004), araştırmasında iş bırakma eğilimi, yöneticiyle çatışma yönetimi stratejileri (problem çözme ve pazarlık) ve yönetici gücü (cezalandırıcı güç, ödüllendirici güç, yasal güç, uzmanlıktan kaynaklanan güç, referans güç) tabanlı bir yapısal denklemler modelini ölçmeyi amaçlamıştır. Analiz sonucunda; iki bireysel ülke olan Amerika ve Yunanistan ve iki toplayıcı (collectivist) devlet olan Güney Kore ve Bangladeş için benzer sonuçlar ortaya çıkarken, iki grup arasında farklı sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlardaki farklılıklar milli kültürün bireysel ve collectivist boyutlardan kaynaklanabilir.

Rahim (2004a), araştırmasında çatışma ve iş performansı arasındaki çatışma yönetim stratejilerinin arabulucu etkilerini araştırarak bir köprü oluşturmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; birinci aşamada grup-içi çatışma ve iş performansı arasında negatif bir ilişki vardır. İkinci aşamada problem çözme stratejisi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı ve grup-içi çatışma arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmaktadırlar hipotezini desteklememektedirler.

Kgomo (2006), araştırmasında ilköğretimde görev yapan bayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlere uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilere göre bayan yöneticiler okullarda yaşanan çatışmaları çözmek için tek bir yöneme bağlı kalmamakta, farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Katılımcılar okul yöneticilerini çatışma çözmede başarılı bulmuşlardır.

Jonkman (2006), çalışmasında lise yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları nasıl ele aldıklarını ve yönettiklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda; okul yöneticileri çatışma çözümünde çatışma çözüm ilkelerini kullanmamaktadır. Yöneticiler çatışma çözümündeki rolleri bilmemektedirler. Yöneticiler okullarındaki çatışmaları yönetememektedirler. Adil olamamakta, taraf tutmaktadırlar. Okul yöneticileri çatışma konusunda yeterince eğitilmemişlerdir.

Somech, Desivilya, Lidogoster (2008) yaptıkları araştırma da takımlardaki çatışma yönetim stili ile takımlardaki dayanışma ve takım etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlenmeye çalışılmışlardır. Sonuçta; çatışma yönetim stillerinden işbirliği stili ile takım ruhu veya kişiliği arasında olumlu yönde yüksek düzeyde ilişki saptanmış ve bununla takım performansını artırdığı sonucuna varılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

2.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI

İş doyumunu hakkındaki kuramsal çerçeve içerisinde; iş doyumunu tanımı, iş doyumuna ilişkin içerik ve süreç kuramları, iş doyumunu ile ilgili kavramlar, başlıca iş doyumunu etkenleri, bireysel ve örgütsel düzeyde iş doyumunun önemi, bireysel ve örgütsel düzeyde iş doyumunun sağlayacağı katkılar ve sonuçları açıklanmıştır.

Örgüt, çalışanlarına, bulunduğu doğaya ve kültüre, ürününü verdiği topluma yararlı olmak zorundadır. Bir örgütün çalışanına karşı iki önemli sorumluluğu vardır. Birinci sorumluluğu çalışanlarının fiziksel, ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması, ikincisi ise çalışanlarının kendini geliştirme haklarını kullanmalarına imkan sağlamaktır. Örgütün bu görevleri çalışanın iş doyum kaynaklarıdır (Başaran, 1998: 234).

Bir kurumun başarısı, işgörenlerin verimliliği kadar işlerinden duydukları tatminle de yakından ilgilidir. Kurumlar etkin olabilmek için, çalışan insanları kendine çekebilmeli, kurumda tutabilmeli ve görev başarımları için çalışanlarını motive edebilmelidir. Ve bunun yanında örgütün varlığını sürdürebilmesi için, çalışanlarının örgütün yönetim anlayışı, örgütsel ilişkiler, ödül sistemleri, yapılan iş vb. konulardan hoşnutluk duymaları da gerekmektedir.

1930'lu yıllarda Hawthorne Araştırmaları ile birlikte çalışanların işlerinin başında duydukları mutluluğun, verimliliklerini etkilediği görüşünün ortaya atılması ile iş tatmini kavramı önem kazanmıştır. 1935 yılında Hapgood'un iş tatmini üzerine yaptığı çalışmalarını, konuya farklı açıdan yaklaşan birçok araştırma izlemiştir (Hışman, 2003: 17).

İş yaşamı içinde insan davranışlarını belirleyen birçok etken vardır. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kuramlarından yararlanılmaktadır (Çetinkanat, 2000: 9). Çünkü insanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Güdülenme, harekete geçirici, hareketi devam ettirici veya sürdürücü ve olumlu yöne yöneltici özelliğe sahiptir (Eren, 2001: 489) ve örgüt tarafından anlamlı bir amacı gerçekleştirmek için bireyin çaba harcadığı anlamına gelir. Bu yüzden iş yerinde başarılı olabilmeleri için bireylerin güçlü şekilde güdülenmeleri ve örgütsel kültürün de güdülenmeyi destekleyici nitelikte olması gerektiği söylenebilir.

Herhangi bir örgütte çalışan birey, çalıştığı zaman süresince genellikle iş doyumunu gibi genel bir kavram kapsamında düşünülebilecek bir takım tutumlar geliştirmeye başlar. İş doyumunu da, diğer tutumlar gibi duygusal, bilişsel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır (Çetinkanat, 2000:1).

İş doyumunu, bir çok etkenden etkilenebilir, gerginliği, devamlılığı geliştirebilir ve bir takım eylemleri de etkilemesinin yanında (Çetinkanat, 1996: 8) işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

Araştırmalara göre iş doyumunu ile ilgili bu güne kadar birçok tanım yapılmıştır. Locke iş doyumunu “bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ve ya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamıştır (Çetinkanat, 2000: 1). Davis ise “işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk” olarak tanımlamıştır (Tütüncü, 2000: 2).

İş doyumunu çalışma ve endüstri psikolojisinin önemli konuları arasında yer almaktadır. Çalışma örgütlerinde uzun yıllardan beri çalışanların işlerine karşı duyguları ve davranışları arasındaki ilişkileri konu edinip çalışmalar yapılmıştır. Günümüz modern işletmelerinde insan faktörünün çok önemli hale gelmesi iş görenlerin duygularının, tutum ve davranışlarının göz önüne alınması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

İnsan, iş yerinde yalnız fiziksel varlığıyla değil duygu, düşünce ve değerleriyle bulunmaktadır. Tüm bunlar bireyi iş yerinde etkiler ve işe karşı uyum gösterme ya da göstermeme süreci şeklinde karşımıza çıkar (Silah, 2005: 115).

İş doyumunu, kişinin kendisi ve örgütsel amaçları açısından büyük önem taşımaktadır. İş doyumunu tanımlamak oldukça güçtür. İş doyumunu iş görenin yüzünde mutlu bir gülümseme ile ortaya çıkmayabilir. Bugüne kadar iş doyumunun birçok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar genellikle birbirine benzer öğeler içermektedir (Silah, 2005: 116). Bunlardan bazıları şunlardır:

Wanous ve Lawler (1972) iş doyumunu, “psikologlar tarafından hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak kullanıldığını ifade ederek, toplam iş doyumunu, o işe ilişkin tüm iş boyutlarının karşılıklı etkileşimi” olarak tanımlamıştır (Silah, 2005: 117).

Edwin Locke iş doyumunu, aslında bireyin kendi öz değerleri ile oluştuğunu ve bu doyumun kişinin tatmin olma düzeyi ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Değer-algı teorisinde iş doyumunu beklentiler ile işten kazanılan değer arasındaki farkın bireye göre işin önemi ile orantısına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu durumda birey, iş doyumunu değerlendirirken farklı yönleri de düşünmektedir ve her işe göre de doyumunun denklemi değişmektedir (Locke, 2000: 168).

İş doyumunu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar bir meslek grubu ya da bireyin işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak neler hissettiklerini tanımlamaya yöneliktir. İş doyumunu kişilere, gruplara ve kültürlerle göre farklılıklar göstermesinden dolayı kısa bir tanımlı yapılamamıştır. Bunlardan da anlaşılacağı üzere iş doyumunun çok boyutlu bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır (Khan, 1991: 1).

Silah (2005) iş doyumunu, “kişinin işine karşı olan tutumu” olarak tanımlamaktadır. İş doyumunu çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da açıklanabilir. İş doyumunun gerçekleşebilmesi için, işin özellikleri ile çalışanların isteklerinin birbirine uyması gerekir. Bu kavram duruk bir yapıyı ifade etmeyip, örgüt yöneticilerinin çalışanlar üzerinde bu olguyu gerçekleştirmeleri, örgütün uyumlu çalışmasını, etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır (Silah, 2005: 115).

İş doyumunu işgörenin işine karşı tutumu, işteki beklentilerine ulaşması, işinden hoşnut olması ya da olmamasıdır. İşgören, beklentilerinin karşılığını işinde bulmalı ve iş doyumuna ulaşmalıdır. İş doyumunu, iş ortamında işgörenin işiyle ilgili her şeyden etkileşim içinde olmasıdır.

2.2. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Güdülenme, moral, tükenmişlik, iş stresi ve özendirici kavramları iş doyumunu ile yakından ilgilidir. Bu kavramlar, iş doyumunu ile farklı kavramlar oldukları halde, birbirlerinin yerine de kullanılmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1. Motivasyon

İş doyumunu ve motivasyon birbirinden ayrı ve uzak olarak düşünmek zordur (Balcı, 1985: 7). Verimlilik ve kendini iyi hissetme birbirleriyle sıkı bir ilişki içindedir (Hagemann, 1995: 7).

“Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye zorlayamazsınız” (Hagemann, 1995: 7). Çünkü; güdülenme zevk almamızı sağlayan, içten gelen büyük bir güçtür. İçten gelen arzu ile isteklerimiz belirir.

Günümüzde güdü kavramının, çeşitli tanımları yapılmıştır ve bu tanımların içerdiği istekler, dilekler, hedefler, amaçlar, ihtiyaçlar, motivasyon, özendiriciler gibi bazı ortak kelimeler vardır (Durmaz, 2004: 97).

Güdüleme sürecinde aşağıda belirtilen üç amaç bulunur. (Gürsel, 1997: 143). Bunlar;

- Enerji: harekete geçmeyi sağlar,
- Yön: örgütsel bağlamda, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmeyi sağlar,
- Devamlılık: çalışanın verilen görev için ne kadar süre kullandığını ve hangi koşullarda çalıştığını gösterir.

Güdüler içsel bir güç olduğu için bireyin güdülenmesi doğrudan gözlenemez. Bunun yerine bireyin işe karşı tutum ve davranışları gözlenerek güdülenip güdülenmediği anlaşılabılır. Yüksek düzeyde güdülenen bir bireyin mesai saati kavramını gözetmeksizin fazla çalışması güdülenmesi konusunda fikir verebilmektedir (Çetinkanat, 2000: 7).

Düşük güdülenmenin çalışan üzerinde ortaya çıkartacağı zararlar şöyle özetlenmektedir (Tutar ve diğerleri, 2005: 176):

- Çalışan düşünce gücü ile iş yapıyor ise verim büyük ölçüde etki altında kalabilmektedir. Bedensel gücün gerektiği iş ortamında verim önemli ölçüde değişiklik göstermeyebilir.
- Düşük güdülenme kişide bedensel rahatsızlıklara neden olabilecek, ve genelde psikolojik açıdan rahatsızlıklar fazla gözlenebileceğinden bireyin kendini işine

vermemesine ve dikkatinin dağılmasına neden olabilecektir. Bu durum ise iş kazalarına ve düşük verime neden olacaktır.

- Düşük güdü ekip ruhunun bozulması, iş gücü kaybı ve hatta işten ayrılmalara kadar varan sonuçlar doğuracak ve sonuçta işin sürekliliği ortadan kalkacaktır.

İşgören, insandır. Hislerinin varlığı ve küçük şeylerle sevinebildiği ya da küçük şeylerle üzülebildiği gerçeği, insanın her ortam da mutlu olmak ve doyuma ulaşmak arzusunda olduğunu göstermektedir. Beklentilerini karşılamak ve kendisinden beklenenleri yerine getirebilmek için ve her halinde güdülenmeye ihtiyacı vardır.

Bir güdüleme sistemi bir örgütte yer alan bireylere şu yararları sağlamaktadır (Tutar vd., 2005: 177):

- Bireylere yararlanabilecekleri güdüleme olanakları sunarak, aralarında olumlu rekabet ortamı oluşturmak
- Bireylerin maddi olanaklarını iyileştirerek ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamak.
- Bireylerin ailesel ve kültürel ihtiyaçlarını elde etmeye imkan sağlamak
- Bireylerin kendilerini geliştirmeleri, fikirlerini özgürce sunmaları için ortamlar sağlamak.
- Bireylerin özgüvenlerini kazanacakları ve yenilikleri takip edecekleri olanaklar sağlamak.
- Bireylerin sorumluluk alma ve örgütte liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılmasına olanak sağlamak.

Bireylerin önce düşüncelerini açık şekilde ifade etmeleri ve ardından kendilerine ve karşı tarafa güven duymaları sağlanmalıdır. Çoğunlukla insanlar, konuşunca doyuma ulaşmaya başlarlar. Ardı sıra diğer beklentilerine ulaşmak isterler. İşgörenle konuşmak, onları dinlemek ve beklentilerini karşılamak güdülenmelerine sebep olacaktır.

2.2.2. Moral

İş görenin örgüt içinde gösterdikleri emeği sağlayan güdülenmenin düzeyi morali tanımlamaktadır. Yüksek moral örgütün ve örgüt amaçlarının benimsenmesi ile beraber örgüt çalışanları arasındaki bağlılığın ve ahengin iyi olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 161).

Morali yerinde olan iş gören görevlerini içtenlikle ve coşku ile yerine getirir. Tersine de morali bozuk olan kişi de çalışma isteğini yitirir. Nasıl ki moral kişisel olarak önem taşıyorsa grup morali de o derecede önem taşır. Grup moralini yüksek tutmak için bürokratik beklentiler, özel gereksinimler ve örgütün amaçları arasında uyum sağlanmalıdır (Aydın, 2005: 235).

Örgütün amaçlarının yerine getirilmesi ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması örgütsel dengenin ve yüksek moralin olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Bursalıoğlu, 2002: 161). Bunun sonucu olarak da örgütsel doyum oluşmaktadır (Aydın, 2005: 234).

2.2.3. Özendiriciler

Birçok çalışmada, çalışanlara verilen özendiriciler ile çalışanların iş doyumları arasında bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Aksoy, 2007: 22).

Yöneticilerin çalışanlarını güdüleme işi, çalışanlarında tam doyum sağlayan davranışların belirlenip geliştirilmesiyle sağlanır. İnsan davranışlarının karmaşık ve anlaşılması güç olmasından dolayı çalışanları güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmekte kolay değildir. Çalışanlar arasındaki kişisel farklılıklarda bu durumu yaratan en önemli etmendir. Bu nedenle bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçları diğer örgütlerle aynı değildir (Eren, 1993: 331).

Özendirmeler bir örgütün tüm çalışanlarına uygulanabilir olmalıdır. Birçok farklı özendirme planı vardır. Genellikle, çeşitli çalışan gruplarda ve farklı özendirmeler uygun düşmektedir. Özendirmeler yapılarak örgüt sadece kendi koşullarını değil çalışanında koşullarını düşünerek özendirme planları yapmalıdır (Sibson, 1991: 231).

Örgüt yöneticileri, işin zorluk derecesi ve çalışanların neye gereksinimleri olduğu doğrultusunda özendirme araçları seçerlerse bu seçim amaca daha uygun bir

özendirme aracı olabilir. Bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, diğer kişi için aynı etkiyi göstermeyebilir. Ekonomik kaygısı olan biri için ücretin önemi tartışılmazken, ekonomik kaygısı olmayan bir kişi için ücret hiçbir şey ifade etmeyebilir (Eren, 2001: 508).

Özendiriciler, işgörenin beklentileriyle uyumlu olmalıdır. İşgörenlerin beklentileri ve istekleri farklı olacaktır. Bu sebeple, çeşitli özendiricilere sahip olunmalıdır. Sunulacak özendirici beklentiyle uyumlu değilse, olumlu etkileşim olmayabilir. Özendirici beklentilere uygun ise, güdülenmeyi sağlayabilir.

2.2.4. İş Stresi

Stres kavramı, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert keder anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda bu kelimenin anlamı fiziksel ve ruhsal olarak güçlük ve zorluk anlamında kullanılmıştır (Pehlivan, 1995: 1). Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak ifade edilir. Günlük hayattaki stresler bizi yapacağımız işleri yapacağımızın en iyisine teşvik ettiği için faydalı olabilir. Fakat çok fazla stres kişiye zarar verir (Thomson, 2002: 290). Oldukça şiddetli bir stres olan iş stresi kişisel olabileceği gibi örgütsel nedenlere bağlıdır.

Öğretim stresli bir iştir. Günlük etkileşimlerin yoğunluğu arkası kesilmeyen öğretim ihtiyaçları öğretmenlerde baskılara ve strese yol açmaktadır. İş stresi genel olarak öğretmenlerin sorunları olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerde yoğun stres dönemlerinde niteliksel, davranışsal, fizyolojik ve psikolojik tepkiler izlenmektedir. Bu tepkilerin birikimi sonucu öğretmenin mesleğe devam edip etmeyeceği kararını etkiler. Sonuçta iş stresi ve stresle baş edememenin farkındalığı kişiyi tükenmişliğe sürükler (Akçamete vd., 2001: 9). Örgütsel açıdan, performans düşüklüğü, işten ayrılımların yükselmesi, işe devamsızlık gibi sorunlar ortaya çıkarken, çalışan için fizyolojik, ruhsal ve sosyal sağlığı zarar görmektedir.

2.2.5. Tükenmişlik

Tükenmişlik ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberg tarafından "enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak

tanımlanmıştır. Tükenmişlik bireysel olarak yaşanan, duygusal taleplerin derin olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, düş kırıklığı, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, olumsuz bir kişilik kavramının gelişmesi, işe, işyerine ve yaşama karşı olumsuz yaklaşımların gelişmesi gibi sendromların eşlik ettiği bir tablo olarak tanımlanabilir (Pehlivan, 2002: 37).

Cherniss 1980'e göre tükenmişlik, "yoğun stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden soğutmasıdır". İş stresine yanıt olarak güdusel, tinsel, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri oluşturan tüm olguların bileşkesine paralel bir baskı olduğunu ve baskının geçici bir yorgunluk ve zorlanma olmadığını kabul eder.

Çoğunlukla, iş ortamına bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişlik, yoğun stresle birlikte bedensel, ruhsal ve zihinsel açıdan değişikliklere sebep olmaktadır.

2.3. İŞ DOYUMU KURAMLARI

İşgörenin davranışlarını istenen yoğunlukta, istenen amaçlara çekmek için davranışların arkasında bulunan güdü yapısının ortaya çıkması gerektiği açıktır. Birçok araştırmacı insan davranışları için birçok çalışma yapmış ve kuramlar geliştirmiştir (Onaran, 1981: 1).

Literatürlerde iş doyumu ve güdüleme kuramlarının birçok farklı sınıflarda ele alındığını görmekle birlikte genel olarak "Kapsam Kuramları" ve "Süreç Kuramları" başlıkları altında ele alınmaktadır. Örgütte yararlı olabilecek iş doyumunun kuramları aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, iş göreni iş doyumuna götüren gereksinimleri tek tek belirlemeyi hedefler. İş görenlerin belirlenen bazı gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında iş görenin doyuma ulaşılacağı savunulur (Başaran, 2000b: 216).

Bu kuramlar daha çok iş doyumunun hangi değişken ya da değişken gruplarının bir sonucu olduğuna açıklık getirmeyi amaçlamaktadırlar. Gereksinimleri

belirterek güdülenmeyi başlatan nedenleri açıklamak istemişlerdir (Yalçınkaya ve Akyüz, 2000: 34).

Başlıca, kapsam kuramlarından Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, Clayton Alderfer'in ERG kuramı, Herzberg tarafından geliştirilen Çift Etmen kuramı, McClelland'ın Başarıya Güdülenme kuramı, X, Y ve Z kuramları açıklanacaktır.

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi adını verdiği bu kuramı 1943 yılında savunmaya başlamıştır. Maslow'a göre insanlar karşılanmayan ihtiyaçlarına göre motive edilirler (Thomson, 2002: 129). Bu kuram 1960'larda insan davranışlarına açıklık getiren bir model olarak alınmıştır.

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramındaki temel varsayımlar şunlardır;

- Karşılanmayan ihtiyaçlar davranışlara etki eder ve kişi o davranışları gerçekleştirme yönünde motive olur.
- İhtiyaçlar, karşılanmadıkları sürece kişinin bilincine hâkim olur ve insanlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için sınırsız güce sahip olabilirler (Thomson, 2002: 129).
- İnsan gereksinimleri karşılandığında motive olma güçlerini kaybederler (Can, 1999: 176)
- İnsanlar ihtiyaçlarını önem sırasına göre karşılar. Alt basamaktaki ihtiyaçları doyurulmamış bir birey üst basamaktaki ihtiyaçların doyurulmasına ihtiyaç duymaz (Başaran, 2000b: 217). Bu nedenlerdendir ki gelişmemiş ülkelerde eşitlik ve demokrasi gibi kavramlar daha temel gereksinimlerin karşılanamamasından dolayı bir şey ifade etmeyebilir (Can, 1999: 176).

Bu kuramın ileriye sürdüğü, insan davranışını yönlüten ihtiyaçlar ve hiyerarşik sıralaması aşağıdaki gibidir;

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Bireyin, yemek yeme, su içme, hareket ve dinlenme gibi ihtiyaçları vardır. Vücudun dengesini korumak ve yaşamasını sağlamak için

bu ihtiyaçlarının karşılanması şarttır. Buna karşın, fizyolojik gereksinimleri tatmin için gösterilecek tamamlayıcı davranış diğerk gereksinimler içinde geçerlidir. A bir insanın diğerk gereksinimleri istemesi düşünülemez (Smith ve Drake, 1981: 98).

- Korunma ve güvenlik ihtiyaı: Güvenlik ihtiyaı, çalışan için sadece temel güvenlik ihtiyaı değildir. alışan için, işverenin keyfi hareketlerinden korunmak, işinin devamı, sosyal güvenlik gibi anlamlar taşır (Smith ve Drake, 1981: 98).
- Ait Olma ve Sosyal ihtiyaçlar: Fizyolojik ve korunma ihtiyaçları tatmin edilmişse ait olma ve sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkar. Kişi aile, arkadaş gibi ait olacak kişilerin eksikliğini arar ve duygusal bakımdan tatmin edilmek ister. Kişi bu normlara bağlığı ile bulunduğu toplumda kabul edilerek sosyal gereksinimlerini karşılamaktadır (Smith ve Drake, 1981: 98).
- Saygınlık ve statü ihtiyaı: Ait olma sevgi ihtiyaçları karşlandıktan sonra saygı ve statü gereksinimi belirlemektedir (Yeşil yaprak, 2006: 266). Saygı ve statü tanınma, prestij, statü kazanma, kendine güven duyma gibi ihtiyaçlardır (Silah, 2005: 94). Saygı ihtiyaı kişinin zayıf ve güçsüz olmama isteğinden doğar. Kişinin kendisine olan saygı ihtiyaının tatmini de kişide kendine güveni, değerli ve gl olmayı sağlayacaktır. Çağdaş toplumlar da kişi için başkalarının işini nasıl değerlendireceğini, kendisinin işinden duyacağı saygı ve işten aldığı ücret önem taşır.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaı: Bu kavram kişinin kendi kendine tatmin, başka bir ifadeyle kişinin gizil gücünü gerçeğe dönüştürme çabasıdır. Sahip olunan yetenekleri gerçekleştirme, yaratıcılık ihtiyaı gibi, tüm ihtiyaçlar tatmin olduktan sonra ortaya çıkar. Bu kavram, Maslow'un diğerk kavramlarının yanında anlaşılması daha zor olan bir kavramdır (Smith ve Drake, 1981: 98).

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, alt ihtiyaçlar karşılanmadan st ihtiyaçların karşılanması beklenilmez.

2.3.1.2. ERG Kuramı

Clayton Alderfer; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını daha özlü bir hale getirerek varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleri olarak bir araya getirmiştir (Onaran, 1981: 39).

- Varlık gereksinimleri: Bu tür gereksinimler Maslow'un kuramının ilk iki basamağındaki tanımlanan fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini içerir. Açlık, susuzluk, korunma gibi gereksinimler burada toplanmıştır. Bir kurum ortamında ücret, örgütsel olanaklar ve çalışma koşulları varlık gereksinimlerine örnek olarak verilebilir. Buradaki amaç insanın temel gereksinimlerinin sağlanmasıdır (Onaran, 1981: 39).
- İlişki gereksinimleri: Maslow'un takdir ve saygı gereksinmesine karşılık gelmektedir. Bireyin tek başına yaşayamayacağını ve diğer bireylerden oluşan çevresi ile etkileşimde bulunmasının bir gereksinim olduğunu vurgular. Bu gereksinimlerin doyurulmasında diğer insanlarla karşılıklı ilişki vardır. Başka insanlarla duygu ve düşüncelerini paylaşmaktadır. Varlık gereksinimlerinden ayrı olarak, ilişki gereksinimlerinin doyurulması, bir kişinin başka kişilerle anlayış, paylaşma ve karşılıklı etkileşime dayanan ilişkilerde bulunmasına bağlıdır. Ait olma, saygı, tanınma, destek gibi gereksinimler bu tür gereksinimlerdendir (Onaran, 1981: 39).
- Gelişme gereksinimleri: Kişi kendisinde ve bulunduğu ortamda yaratıcı, üretici olmak yeteneklerini kullanıp geliştirmek ister. Bu gereksinimler bireyin çevreleriyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşmelerini içermektedir. Kişisel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Birey kendini geliştirdikçe kapasitesi artacak, yeni yetenek ve gelişmelerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. İş ortamı üretkenlik ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimleri doyurulabilir (Onaran, 1981: 39).

Varlık gereksinimleri alt ihtiyaçlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi, alt ihtiyaçlar karşılanmadan, üst ihtiyaçlar beklentisi olmayabilir.

2.3.1.3. Çift Etmen (İkili Etmen) Kuramı

İş doyumunu için geliştirilen ilk kuramlarından biri Frederick Herzberg'in Çift Etmen teorisidir (Judge ve Church, 2000: 167). Yöneticiler tarafından oldukça başarılı bulunan bu teori kişilerin iş doyumunu sağlayan unsurların, işin bizzat kendisinden kaynaklandığını savunur (Thompson, 2002: 138).

Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburgh bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeci üzerindeki yaptıkları çalışmada; mühendis ve muhasebecilerden, işlerinden hoşlandıkları bir zaman ve hoşlanmadıkları bir zaman düşünmelerini ve sonra bu duygulara yol açan koşulları anlatmalarını istemişlerdir. Herzberg, iş görenlerin iyi ve kötü duygular için değişik şartlardan söz ettiklerini belirlemiştir. Başarı duygusu iyi bir duyguya yol açıyorsa, başarısızlığın kötü duyguya yol açtığı ender görülmüştür. Bunun yerine, işletme politikası gibi bir başka etmen kötü duygulara neden gösterilmiştir (Yalçınkaya Akyüz, 2000: 39, Onaran, 1981: 39). Bu çalışmadan çıkan etmenler sonraki yapılan çalışmalarla da desteklenmiştir. Bu etmenler:

Doyuma yol açan etmenler: İşteki başarı, takdir, işin kendisi, sorumluluk, gelişme, ilerleme doyuma yol açmaktadır (DuBrin, 1972: 267).

Görüldüğü gibi yukarda sayılan bütün etmenlerin hepsi, yapılan işle ilgili olan işin içeriğini oluşturan etmenlerdir. Bu etmenlere güdüleyici etmenlerde denir.

Doyumsuzluğa yol açan etmenler: (DuBrin, 1972: 267)

- Astlar, üstler, akranlarla olan kişisel ilişkiler,
- Denetleme, teknik,
- Örgütün politika ve yönetimi,
- Çalışma koşulları,
- Güvenlik,
- Statü,
- Ücret.

Bu etmenler doğrudan doğruya işin yapıldığı çevreyle ilgili olan etmenlerdir. Bu etmenlere sağlık etmenleri, koruyucu etmenler, ya da hijyen etmenleri de denir.

Herzberg'e göre örgütün politikası, yönetimi, denetimi, maaş, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, göreve ilişkin doyum durumunu belirler, ama bunların güdüleme işlevi yoktur. Ayrıca bu etmenlerin iyi olması çalışanın tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırır. Güdeleyiciler başarı, tanınma ya da kabul görme, sorumluluk, yükselme ve işin kendisidir.

Bu modelin herkese uygulanabilirliğinin olmayışı ve kişinin başarı düzeyinden çok tatmin ve tatminsizlik üzerinde fazla durulması yönünden eleştiriye uğramaktadır. Buna rağmen, yöneticilerin motive etmeyi anlamalarına da önemli katkılar sağlamıştır (Can, 1999: 178).

İşin kendisi iş doyumuna neden olmaktadır. İşin çevresi ise doyumsuzluğa sebep olmaktadır. Bu kuram, iş çevresine farklı açıdan baktığı için tercih edilmemektedir.

2.3.1.4. Mc Clelland Başarma Güdüsü Kuramı

Diğer bir gereksinim kuramı da Mc Clelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen başarma güdüsü kuramıdır. Mc Clelland kuramı, insanların gereksinimlerini kişinin kendi kültürlerinden, çeşitli durumlarda kendi yaşantıları ile öğrendiklerinden, aile durumundan, eğitiminden ve milli kültüründen etkilendiğini savunur (Silah, 2005: 96). Mc Clelland ve arkadaşları özellikle John Atkinson, Murray 'in üç gereksinimi: başarı, bağlanma, güç gereksinimlerini araştırmışlardır. Literatürde bu üç gereksinim; başarı gereksinimi, bağlanma gereksinimi ve güç gereksinimi olarak geçmektedir (Durmaz, 2004: 123).

Başarı Gereksinimi: Yüksek başarı güdüsü bireylerin daha çok yükselmesine yol açar. Başarı gereksinimine sahip kişiler başarıyı sadece başarı olduğu için arzularlar. Örgütlerinde başarılı önderliğin en iyi kaynağını oluştururlar. Bu tür kişiler içlerindeki mücadele ve başarma arzusu ve hizmet duyguları ile hep çalışırlar. Özellikle para düşkünü değillerdir, başarı dürtüleri sayesinde zenginleşebilirler (Silah, 2005: 96).

Bağlanma Gereksinimi: Bağlanma gereksinimi insanlarla ilişki kurma gereksinimidir. Kişi diğer insanlarla nasıl dostluk ve arkadaşlık kuracağını düşünüyor ve bunun için zaman harcıyorsa o kişi bağlanma gereksinimi olan kişidir. Başarma

güdüğü yüksek bireyler yaptıkları işlerde geri bildirim aldıklarında daha iyi çalışırlar ve biriyle çalışma koşullarında daha uzman kişileri seçerlerken, bağlanma gereksinimi fazla olan bireyler onu çevreleyen ve koruyan kimseleri seçerler (Silah, 2005: 97).

Güç Gereksinimi: Güç gereksinimine sahip kişiler vaktinin çoğunu nasıl güçlü olacağını düşünerek geçirirler. Güç gereksinimi kontrolü ellerinde tutma ihtiyacıdır (Silah, 2005: 97).

2.3.1.5. Douglas McGregor' un X ve Y Kuramları

Klasik yönetim kuramcılarının geliştirdiği kuramları eleştiren Douglas McGregor Dr. Mayo' dan etkilenmiştir. Douglas McGregor, Fayol ve Taylor'un geliştirdiği klasik kuramları tanımlamış bunlara X kuramı adını vermiştir. Bu kurama şiddetle karşı çıkan Douglas McGregor yönetsel güdülemeyi amaçlayan Y kuramını geliştirmiştir (Eren, 2001: 26).

Mc Gregor'a göre idareciler çalışanların ne ile motive edilebileceklerini saptayabilirler. Ancak bunu yaparken alacakları kararların isabet derecesi, onların hareket noktalarını teşkil eden kabullerinin doğruluk derecesine bağlı olacaktır (Durmaz, 2004: 121).

McGregor 'X' teorisini şu şekilde özetleyebiliriz (Balcı, 1985; 41, Eren, 2001; 26, Durmaz, 2004: 121).

- Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiğince işten kaçır. İnsanın bu düşüncesinden dolayı, kurum amaçlarının elde edilmesini sağlamak amacıyla işten kaçma eğilimi önleyici tedbirler alınmalı, birey zorlanmalı, denetlenmelidir.
- İnsanların kendi amaçları örgütün amaçlarından daha ön plandadır. Bu nedenle de örgütü korumalı ve insanları sıkı denetlemelidir.
- İnsanlar yenilik ve değişiklikten hoşlanmazlar bunun için direnirler alışkanlıklarından vazgeçemezler.
- İnsanın yaratıcı yeteneği örgütsel sorunların çözümünde çok azdır.
- İnsanlar parlak zekalı değillerdir, kolayca kandırılabilirler, insanları harekete geçirmek için onlara maddi imkanlar sağlanmalıdır

McGregor klasikçileri ve onların savundukları görüşlerini şiddetle eleştirmiştir. Klasik kuramı uygulayan yöneticiler, çalışanlarına saygıyı, özsaygılarını, arkadaşlarının da ona olan saygılarını kaybeder ve onların başarılı olmalarını sağlayamaz. Yine klasik kuramı uygulayan yöneticiler, çalışanın duygu ve düşünce varlığını hiçe saymaktadır (Eren, 2001: 26).

McGregor X kuramına karşı daha sonra ‘Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması’ olarak tanımladığı Y kuramını geliştirmiş ve Y kuramını teşkil eden kabulleri belirlemiştir (Eren, 2001: 27). Bunlar;

- İnsan işten nefret etmez bir insan için iş, başarı ve tatmin kaynağıdır. İş yerinde, iş görenin fiziksel ve zihinsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Örgütün amaçlarını benimsemenin tek yolu sıkı denetim, ceza ve korkutma değildir. İnsanların iş arkadaşlarını sevmesi, kendi kendine denetim ve yönetim sağlaması onların, örgüt amaçlarını benimsemesini ve daha çalışkan, daha verimli birer çalışan olmalarını sağlayacaktır.
- Ödüller insanın örgütsel bağlılığını artırır. Yani amaçlara ulaşmak için çalışan ve başarı sağlayan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli ödül ise para değil psiko-sosyal ve benliği tatmin etme gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
- Ortalama insan sorumluluktan kaçmaz uygun ortamlar oluşturulduğunda onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme kötü yönetimlerin getirileridir yoksa doğuştan gelmezler.
- Yaratıcılık, gerçekçilik, imgeleme insanlar arasında yaygındır sadece seçkin kişilerde bulunmaz. Ancak bu yeteneklerin kullanılması temel gereksinimlerin karşılanmasıyla gerçekleşir.
- Modern sanayi koşulları iş göreni yalnızca bir alanda çalışmaya ve uzmanlaşmaya zorlamış, yetenek ve becerilerinin sadece belli bir bölümünden yararlanmayı sağlamıştır

McGregor tanımladığı Y kuramı ile örgütlerde insani ilişkilerin önemini ortaya çıkartmıştır. Bu kuram ile yönetimde insani ilişkiler dönemi başlamıştır(Eren, 2001; 27).

McGregor'a göre yönetim güçlü ama nazik olmalıdır. Kadife eldiven içinde demir yumruk olmamalıdır (Balci, 1985: 42).

İnsanlar birbirleriyle aynı değiller bu yüzden X teorisinin ya da Y teorisinin her durumda en iyi sonucu vereceğini belirtmek doğru olmayabilir (Hicks, 1979: 392).

2.3.1.6. Z Kuramı

X ve Y kuramından sonra Reddin tarafından Z kuramı geliştirilmiştir. Z Kuramı, örgütün kültürünü ön plana alır ve örgüt kültürüne dair, uzun süreli istihdam, ortak karar vermeyi, kişisel sorumluluğu, sürekli terfiyi, informal bir kontrol sistemini, uzmanlaşmaya yönelik bir kariyer anlayışını, iş görenin aile hayatını ve tüm hayatını destekleyen anlayışları kapsar (Karip, 2005: 25).

Kurama göre iş görenler ne insan ne melektir, insan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür, insanı içinde bulunduğu durum güdüler. İş görenin iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Görüldüğü gibi Z teorisi, insana iyi ya da kötü olarak yaklaşmayıp, X ve Y kuramlarının duruma bağlı olarak fayda sağlayacağını iddia etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001; 321-322, Akt: Aksoy, 2007: 34).

Kurama göre hiçbir örgüt, örgüt üyeleri arasında samimiyet ve güven olmadan yaşamını sürdüremez. Problem çözme, karar verme süreçlerine örgütün tüm üyeleri katılır. Kişinin hayatı, iş hayatı, ev hayatı, sosyal hayat gibi ayrı kategorilerde olamaz, hayatı bir bütün olarak ele alır (Karip, 2005: 25).

Kapsam kuramı, ihtiyaçları belirterek ve buna göre güdülenmeyi sağlayarak iş doyum düzeylerini fazlalaştırmak üzerine kurgulanmıştır.

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları; kapsam kuramlarının güdülenme sürecini açıklamada yetersiz kalmalarından dolayı geliştirilmiştir. Süreç kuramları güdülenmeyi bilişsel etkinliklerle açıklamaya çalışmıştır (Yalçınkaya ve Akyüz, 2000: 41).

Süreç kuramları iş doyumunun hangi değişkenlerin bir sonucu olduğunu ve bu değişkenlerin nasıl bir etken ile iş doyumunu etkilediğini açıklama amacındadır (Balcı, 1985: 42).

2.3.2.1. Beklenti Kuramı

Güdülenme konusunda önem kazanan kuramların ilki beklenti kuramıdır. Bu kuramlar ilk olarak Tolman ve Lewin tarafından 1930'lu yıllarda geliştirilmiştir. Örgütsel davranışa geçiş Vroom (1964), Porter ve Lawler (1968) gibi yazarlarca sağlanmıştır (Balcı, 1985: 44).

Vroom modeli: Victor Vroom' un geliştirdiği güdüleme kuramı karmaşık olmasına rağmen yine de destekleyenleri vardır. Onun ileri sürdüğü yaklaşım aşağıdaki denklemle gösterilebilir.

$$\text{Güdülenme} = \text{Değerlilik (Valens)} \times \text{Beklenti}$$

Güdülenme değerler ile beklentinin çarpımına eşittir. Vroom' un teorisini anlamak için bu üç kavramı anlamak gerekir (Hodgetts, 1999: 516).

Valens (ödülü isteme derecesi): İstek derecesi kişinin farklı seçeneklerden birine yönelme nedeninin şiddetini yansıtır. Diğer bir anlatımla, kişinin bir hedefe erişme isteğinin derecesini gösterir. Kısaca valens, bir kişinin belirli bir emek harcayarak elde edeceği ödülü isteme derecesidir. Kişilerin ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün kişinin ihtiyaçlarını, karşılamak için verdiği değeri belirtir. Sonuç olarak valensin yüksek olması kişinin daha fazla emek göstermesine yol açar (Silah, 2005: 99).

Bekleyiş: İş görenin harcadığı emek sonucunda, başarılı bir performansa ulaşacağına inanmasıdır. Ya da iş görenin belli bir yoğunluk ve süreklilikteki eylemlerini, yüksek derecede pozitif bir çıktı ya da amacın izleyeceğine olan kişisel inancıdır (Balcı, 1985: 44).

Kişinin hem valensi (ödülü arzulama derecesi) hem de bekleyişi (ödül geleceğine inanma derecesi) yüksekse o kişi iyi güdülenecektir.

Kurama göre yapılan bir eylem sonrasında, iki farklı seviyede sonuç ortaya çıkar. Örneğin yükselmek isteyen bir iş gören için birinci seviye de çok çalışmak, ikinci

seviye de ise yükselmek gelir. Ancak ikinci seviye sonuç birinci seviye sonuçlara değecekse iş gören emek harcayacaktır (Durmaz, 2004: 126).

Porter ve Lawler Modeli: Vroom'un modeli esas alınarak bazı eklemeler sonucu oluşan bir modeldir. Vroom'un modelinde olduğu gibi güdülenme, valens ve bekleyişin etkisindedir. Bu modelde kişinin yüksek emek harcaması otomatik olarak yüksek performansı doğurmaz. Bunları iki değişken daha etkilemektedir. Biri bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, diğeri algıladığı rolü ile ilgilidir. Bu durumda birey gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar emek harcarsa harcasın başarı gösteremeyecektir (Silah, 2005: 100). İş gören kendisini diğeri iş görenler ile karşılaştırmakta ve başarısının sonucunda elde edeceği ödülün uygunluğunu değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucu haksızlığa uğradığını düşünen iş görenin doyum düzeyi düşmektedir. İş görenin çalışma ortamında ki rolü belirlenmemiş, yetki ve sorumluluklarının sınırları çizilmemişse, başarısı ve güdüleme derecesi olumsuz yönde etkilenecektir (Eren, 2001: 537).

Porter ve Lawler'a göre ödüller "içsel" ve "dışsal" olarak iki gruptadır.

İçsel ödüller; bireye kendisi tarafından gösterdiği iyi edinimler doğrultusunda verilen ödüllerdir. Başarma ve üst düzey gereksinimlerin doyurulması duygularını kapsar. Dışsal ödüller örgüt tarafından verilen ve alt düzey gereksinimlerin doyumunu sağlayan ödüllerdir. Terfi, ücret, statü ve iş güvenliği gibi öğeler bu ödüllerin başında gelir (Balci, 1985: 47).

Kişinin çabası veya güdüsü; sahip olduğu çaba ile performansı arasındaki algısından etkilenir. Performansı da bunun sonucu olarak belirli bir ödülü algılamasından etkilenir. Sonuç olarak bireyin terfisinin karşılığı dikkate alınmalıdır (Hodgetts, 1999: 519).

2.3.2.2. Denkserlik Kuramı

Bir iş gören kuruma iş görme vazifesi ile girdiğinde bu görevine ahlakı, eğitimi, yeteneği, deneyleri, çabası ve örgüte bağlılığı gibi nitelikleriyle katılır. Bu niteliklerine iş görenin girdileri denir. Bu girdiler karşılığında iş gören bir takım çıktılar ya da sonuçlar ister. İş görenin isteyeceği çıktılar ücret veya işle alakalı bazı sosyal

yardımlar olabileceği gibi gözetim, statü ve güvence gibi isteklerde olabilir. İş gören girdilerini çıktıları karşılığında dengeli biçimde algılamalıdır. Bu dengeyi sağlayan iş gören doyuma ulaşır, dengeyi sağlayamayan iş gören ise doyuma ulaşamaz (Balcı, 1985: 48).

"Eşitsizlik doyumsuzluk yaratır" cümlesi denkserlik kuramını özetleyen en iyi cümledir. Bu kuramın ana teması, iş görenin iş ortamında eşit muamele arzusunda olmaları düşüncesine dayanır (Silah, 2005: 101).

Bu kuramın ana fikri, iş görenin iş ilişkilerinde eşit şekilde muamele görme isteği ve bu durumun güdülenmeye etkisidir. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, iş gören kendi emeği ile elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında diğer iş görenlerin harcadığı emek ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırır. Diğer bir deyişle iş görenin iş başarısı ve doyum düzeyi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumuyla ilgilidir. Şu şekilde formülleştirilebilir (Silah, 2005: 101).

Kişiyeye Verilen Ödüller (Çıktılar) = Diğer kişilere Verilen Ödüller (Çıktılar)

Kişinin Sunduğu Girdiler (Değerler) = Diğer kişilerin Sunduğu Girdiler (Değer)

Yukarıdaki bu dengenin aleyhinde bozulduğunu hisseden iş gören, bu durumdan kurtulmak için kendi ödülleri arttırmayı deneyecek ve bununla da başarılı olamaz ise örgüte sağladığı girdileri azaltacaktır. Bunun için örgüt içersindeki ödülün dağılımında her daim eşitlik ve adalet ön planda olmalıdır çünkü iş görenler eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandıklarında huzura kavuşurlar (Eren, 2001: 538).

2.3.2.3. Amaçlama Kuramı

Her bireyin işleri ile ilgili belirlediği amaçları vardır ve bu belirlediği amaçlar onu yönlendirir. İnsanlar bu belirledikleri amaçlara fiziki ve akli enerjilerinin büyük bir bölümünü yönlendirir. Bu sebepten amaç başarıyı etkileyen en büyük faktörlerden biridir (Durmaz, 2004: 128). Bundan başka, dışarıdan kurum tarafından verilen özendiriciler, iş görenin amaçlarıyla niyetlerini etki altında bırakarak iş başarımı üstünde etkili olarak verimi arttırırlar (Onaran, 1981: 139). Amaçların en önemli özellikleri belirginliği, güçlüğü, kabulü, saptanmasına katılma ve amaçlara geriye bildirimdir (Onaran, 1981: 143).

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu güdülenme kuramına göre, iş görenin hedefleri, onun güdülenme düzeyini etkileyecektir. Hedefleri zor ve erişilmesi güç olan iş görenle, kolay elde edilebilecek hedefleri olan iş görenlere oranla daha yüksek performans gösterecek ve güdülenme derecesi artacaktır (Silah, 2005: 101).

Bu kurama göre belirlenmiş amaçlar işte başarıyı arttıracak ve amaçların güç olması halinde elde edilen verim artacaktır. Verimi artırmanın bir başka yolu ise, ilgililere geri bildirimin sağlanmasıdır. İş görenler yaptıkları işi benimsedikleri takdirde verimlilikleri artar, bunu sağlamanın en etkin yolu iş görenlerin kendi amaçlarını belirleme süreçlerine katılma olanağını sağlamaktır (Can, 1999: 185).

2.4. İŞ DOYUMU ETKENLERİ

Çalışma ortamındaki kişi, iç ve dış çevreden karşılaştığı birçok uyarandan etkilenir. İşin pek çok yönü olumlu ya da olumsuz olarak iş doyumunu etkilemektedir. İş doyumunu; yönetim, denetim, ücret sistemi, iş arkadaşlıkları, işin niteliği, işte yükselme, çalışma koşulları gibi örgütsel etkenler yanında çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan psiko-sosyal durumu, istek ve beklentileri gibi özellikler de etkilemektedir (Silah, 2005: 117). İş doyumunu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Literatür incelendiğinde iş doyumunu etkileyen etkenlerin iki başlık altında toplandığı görülmektedir (Balcı, 1985: 8);

- İşle ilgili bireysel ya da kişisel etkenler
- Örgütsel ya da çevresel etkenler

2.4.1. Bireysel Etkenler

İş doyumunu etkileyen bireysel etkenler, literatürden anlaşılacağı üzere yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, deneyim, kişilik, kültürel ortam gibi etkenlerdir.

2.4.1.1. Yaş

Yaşın iş doyumuna etkisine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Herzberg yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ‘U’ şeklinde bir eğri ile tanımlamaya çalışmıştır. Böyle

bir ilişkiye göre çalışanların 25 yaş öncesi ile 45 yaş üstü iş doyumları yüksektir. İşe girişte iş doyumunu yüksek iken, sonra düşmeye başlar. İşteki kariyer yükseldikçe doyum düzeyi yeniden artmaya başlar. Yeni olan her şeyin coşkusu gibi işe yeni başlamanın da insanlara coşku getirdiği söylenebilir. 20'li yaşların sonunda ve 30'lu yaşların başlarında bu coşku en düşük düzeye düşerken daha sonra işteki yükselme ve edinilen deneyimler sonrası iş doyumunda yükselmenin olduğu düşünülebilir (Silah, 2005: 121).

Yaş, deneyim ya da kariyer yükselmesiyle paralellik gösteriyor ise, iş gören bakımından doyuma sebep olabilmektedir. Yaş ilerliyor, bilgi ve beceri gelişmiyor ise, iş ortamında saygınlık kalmayabilir. İş doyumunu, bu durumdan olumsuz etkilenebilir.

2.4.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunu göstermesine karşın hangi cinsiyetin daha çok doyum sağladığı konusunda net bir bilgi bulunmamaktadır (Balci, 1985; 10). Kadınların ev işlerindeki sorumlulukları bir rol çatışmasına yol açmakta ve bu nedenle de pek çok kadın iş sorumluluğu az olan ve böylece bu çatışmayı azaltan işleri tercih edebilmektedirler. Bu tür işlerde sahip oldukları yetenek ve becerileri tümüyle kullanamamaktadırlar. Bu nedenle, hem seçilen işlerin çeşidinin, hem de iş hayatına hazırlanırken alınan eğitimin niteliğinin, kadınlarla erkekler arasında erkeklerin lehine bir farklılık yaratacağı açıktır. Bu tür etkenler bir arada düşünüldüğünde kadınların iş doyumlarının da farklı olması beklenmektedir (Ergin, 2000: 26).

Erkeklerin kadınlara göre iş doyumunu düzeylerinin farklı iş ortamlarında bulunmalarından kaynaklanmaktadır. İş ortamlarında beklenti farklılıkları bu sonuca ulaştırmaktadır.

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

İş görenin işine kazandırdığı önemli özelliklerinden biride eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi hem çalışanın performansını hem de çalışma tutumlarını etkiler. Eğitim düzeyinin, çalışanın iş algılamasını etkilediğini ve etkilemenin eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanın beklentilerinin yükselmesi biçiminde olduğu belirtilmektedir.

Aynı işyerinde farklı eğitim düzeylerine sahip kişiler arasında eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun düştüğü belirtilmektedir (Silah, 2005: 122).

Eğitim düzeyi geliştirilmelidir. Yükselen eğitim düzeyi beklentileri de değiştirecektir. Değişen beklentiler karşılandığında, iş doyumunu da olumlu etkileyecektir.

2.4.1.4. Deneyim (Kıdem)

İş doyumunu ile ilgili değişken kesin olmamakla beraber yaş değişkeni ile paralellik göstermektedir (Balcı, 1985: 11).

İş yaşamına başladıktan sonra iş doyum düzeyinin yüksektir. Bir süre sonra beklentilerin karşılanmaması durumunda iş doyum düzeyi düşer. Çalışma yılının artması ile birlikte deneyim ve baş etme yolları da artar. Böylece, iş doyum düzeyinin yükseldiği düşünülebilir.

İşe yeni başlayan bireyler, işlerinde hızla yükseleceğine ve üst kademelerde olacaklarını düşünerek gerçekçi olmayan beklentilere girebilirler. Bu süreç doğrultusunda çalışma ortamlarının katı gerçekleri ile yüz yüze kalmaları iş doyumusuzluğuna neden olabilir (Davis, 1977: 100).

Yaş değişkeni ile paralellik gösteren deneyim ya da kıdem, sorun çözme sayısında, yeni başlayan işgörene göre daha başarılı olacaktır. Bu durum kendine güveni yükseltecek ve iş doyumunu olumlu etkileyecektir.

2.4.1.5. Kültürel Ortam

İş doyumunu toplum koşullarından etkilenir. İş doyumunu kötü toplum koşulları negatif yönde, iyi koşullar ise pozitif yönde etkileyeceği düşünülebilir. Ancak, ilişki bu şekilde değildir (Davis, 1977: 100).

İş doyumunu ile sosyo-ekonomik toplum özellikleri arasında diğer etkenlere oranla daha önemli ilişkiler bulunmuştur. İşsizlik oranının çok yüksek olduğu bir toplumda, çalışan birisi çalışmayan birine oranla daha iyi durumdadır. İyi olmayan bir ortamda daha iyi imkân sunan bir alternatif yoktur. Aynı çalışanın daha gelişmiş bir toplumda doyum düzeyinin daha düşük olması beklenebilir (Silah, 2005: 123).

İşgören, sosyal bir varlıktır. Elbette kültürel ortamdan etkilenecektir. Kültürel ortam düzeyi, iş görenin beklentilerine cevap verebilir ise, işdoyumuna katkısı olacaktır.

2.4.2. Örgütsel ve Çevresel Etkenler

İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalarda, bireysel özelliklerle birlikte örgütsel ve çevresel etkenlerde iş doyumunu düzeyinde farklılıklar oluşturmaktadır.

Çalışanın iş doyumunu etkileyen başlıca örgütsel değişkenler olarak; işin niteliği, ödeme, gelişme ve yükselme olanakları, övülmek, çalışma koşulları, denetim, yönetim, örgütsel ortam ve birlikte çalışılan kişiler arası ilişkiler olarak sayılabilmektedir (Başaran, 2000b: 218-222).

İş görenin çevresini oluşturan örgütsel etkenler, iş doyumuna farklı düzeylerde etki etmektedir. İş çevresiyle etkileşim içinde olan işgören ilişkilerini önemsemelidir.

İş doyumunu etkileyen örgütsel ve çevresel etkenler yönetim biçimi, ücret, iş arkadaşları, fiziksel ortam, gelişme ve yükselme olanakları ve çalışma imkânları gibi ele alınmıştır.

2.4.2.1. Yönetim Biçimi

“Bazen kendi kendime, bu kötü yönetimin hatalarını dengelemek için ürünlerimizin ne kadar iyi olması gerektiğini düşünüyorum” (Hagemann, 1995: 24).

Her işletmede yöneticinin bir yönetim, uygulama biçimi, yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı vardır. Bu biçimin etkisi altında çalışanların denetim biçimi ortaya çıkacaktır.

Yöneticiler, bazen önceden elde ettikleri başarılarla göre, yüksek konumlarına ulaştıklarını zannederek, kendilerine verilen görevlerini düşünmezler. Bu yüzden çoğu gerçek bir otorite olmak, başkalarına ilerleme yolunu göstermek yerine, kendileri başarılı olmuş, personelini ise yöneticilerin düşünceleri altında çalışan yardımcılarını gibi görmektedir. Yetenekli kişilerin yönetici olmaları seçimi yapılmalıdır (Hagemann, 1995: 24). İş görenin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği işten doyumda başlı başına önemlidir (Başaran, 2000b: 220).

Bir yönetici için, neyin nasıl yapılacağını bilmek ve çözümleyici bir zihne sahip olmak kadar, çalışanı motive edici olmakta önemlidir. Unutulmaması gereken en önemli prensiplerden biridir. Zirvedeki yalnız kurt, her şeyi tek başına uzun süre yönetemez. Yöneticinin benimsediği liderlik tarzı, personelin gösterdiği çaba miktarını belirler (Hagemann, 1995: 25).

İş görenin çalıştığı örgütün doğası, yönetiminin niteliği iş doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile çalışmanın yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri çalışanlara daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 2000b: 220).

İş görene yönetim tarafından kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, onun kendini etkileyen plan ve kararlara oluşturmadaki rolü artar ve de iş doyumunu düzeyi yükselir. Bunun sonucu olarak iş gören kendinde sorumluluk hisseder. Çalışma yaşamında yönetime katılım sosyal bir bütünlük, çalışanların yaratıcılık yönünün ve yeteneklerinin kullanılması, örgütün amaçlarının içselleştirilmesi ve amaçlarla bütünlüşmesini sağlar (Silah, 2005: 115).

2.4.2.2. Ücret ve Personel

Ücret çalışanları aynı zamanda toplum içinde belirli bir statü sağlar, tüm çalışanlar adil ve eşit ücret almayı ister, örgütlerde çalışanlarının bu istekleri doğrultusunda çeşitli planlamalar yaparak sorunları çözümlemeye çalışırlar (Ersen, 1997; 115). Ücret artışı, primli ücret ödeme, çalışanları kazanca katma gibi ödeme koşulları motivasyon araçları içinde yer alır (Uyer, 1996: 163).

“İyi bir ücret önemlidir, iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır” (Hagemann, 1995: 43). Ücret ya da çalışma ortamı iş görenin beklentilerine uyumlu ise ve işgörenin öncelikli beklentisi hangisi ise, iş doyum düzeyi de buna göre farklılık gösterecektir.

Herkes daha fazla para kazanmak ister, hiçbir zaman da yeter denmez ve her zaman sizden daha fazla kazanan biri vardır ve bu hoşnutsuzluk yaratır. Para hep zannedildiği kadar güçlü bir motive edici faktör olmayabilir. Eğer kişinin maaşı ihtiyaçlarını karşılayacak, iyi bir giysi dolabı oluşturacak, ansızın ortaya çıkacak gereksinimlere yetecek, ara sıra dışarı yemeğe çıkabilecek ve tatiller için para arttıracak

kadar yüksekse kişinin maaşına yapılacak zam onun doyumuna çok az etki yapacaktır. Yüksek maaş otomatik olarak insanların işlerinden zevk almalarını sağlamaz. İnsanların daha fazla çaba harcamasını sağlayan şey kişisel refahla, mutlulukla, insan ilişkilerinin havasıyla ve yapılan iş türüyle ilgilidir. İyi bir atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin etkisini çeker (Hagemann, 1995; 43). Ücret doyurucu olduğunda nitelikli insan örgüte çekilecek çalışanın örgütten ayrılması engellenecektir (Başaran, 2000a: 194).

2.4.2.3. Gelişme ve Yükselme Olanakları

Eğitim sisteminde, bir eğitim çalışanın yükselme gereksiniminin karşılanması, hem eğitimin verimliliği, hem de iş görenin işinden doyumunu için bir zorunluluktur. İş görenin yükselmesi Türkiye eğitim sisteminde üç şekilde olur. Bunlar ücret, makam ve uzmanlaşma şeklindedir (Başaran, 2000b: 220).

Ücret Artışı: İş görenin aylığı ve diğer yan ödemelerinde artma yapılarak sağlanmaktadır. Çalışanın kademe ve derece ilerlemesi, daha fazla maaş alması, yine üçüncü dereceden sonra yeşil pasaport alımı, birinci derecedeki memurların hastane özel odalarından ücretsiz yararlanması bunlara örnek verilebilir.

Makamın Yükselmesi: Çalışanın eğitimi, örgüt içindeki başarısını ve örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde makamının yükselmesini yapmasını sağlar. Makam yükselmesiyle birlikte çalışanın yetki ve sorumlulukları da artacaktır.

Uzmanlaşma: İş görenin eğitimi ve milli eğitimin uzmanlık sınavları sonucu eğitimcinin uzmanlığı sağlanmış olur. Eğitimcinin de örgüt içinde parasal ve psikolojik olarak rahatlamasını sağlayacaktır.

Yükselme ve meslekte ilerlemenin şekli birçok insan için farklılık gösterse de çoğu insanında isteğidir. Kişiye yükselme olanaklarının verilmemesi başarılı personelin yeteneklerinin kullanılmaması sonucunu doğurur. Yükselmenin şekli ne olursa olsun nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur (Tortop, 1992: 121).

2.4.2.4. Çalışma İmkanları

Aydınlatma, ısı, gürültü gibi çalışma koşullarını etkileyen etmenler ile iş verimliliği arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar bireyi stresle karşı karşıya bırakan önemli etmenler içinde yer almaktadır (Pehlivan, 2002: 52).

Yukarıda çalışma şartları için saydığımız etkenler arasında en önemli etkenlerden biri güvenlidir. Eğitim iş görenleri diğer mesleklere göre daha güvenli ortamlarda çalışmalarına rağmen ülkemizde terörizmin ve doğal afetlerin olması güvenliğin azalmasına neden olabilir. Bunlar içinde gerekli önlemlerin alınması ile güvenli bir çalışma ortamı sağlanabilir. Yine teknik eğitim veren okullarda da iş kazalarına yönelik önlemlerin alınması güvenliği artırıcı tedbirler arasında yer alabilir (Başaran, 2000b: 222). Güvenlik bireyin sağlığını da etkiler. Sağlıksız ve tehlikeli ortamlarda çalışmak çalışanı mutsuzluğa sürükleyebilir.

2.4.2.5. İş Arkadaşları

Örgütte karşılıklı hizmet temeline dayalı ilişkiler söz konusudur. Karşılıklı yapılan hizmette, yardım ve dayanışma bulunur. İlişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır. Birlikte çalışmaktan hoşlanan kişiler, dayanışmacı ilişkiler isterler. Bir örgütte çalışanlar, ister kümeleşerek, isterse toplu halde, ne oranda bir arada olmayı istiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlarsa örgütlerine o denli bağlı olacaklar ve o oranda işten doyum sağlayacaklardır (Başaran, 2000b: 220).

Çalışma grubu ile ilgili başlıca iş doyumunu etkenleri şunlardır (Baysal, 1981: 185-186, Akt: Balcı, 1985: 17):

- Grup birliği: Grup birliği yüksek olan çalışma gruplarında iş doyumunu yükselirken, işten ayrılmalar da azalmaktadır.
- Grupça benimsenme: Grupça benimsenen kimseler daha çok doyuma ulaşmaktadır.
- Grup büyüklüğü: küçük gruplarda çalışanlar, büyüklere oranla daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

- Etkileşim olanağı: Diğer insanlarla etkileşim olanağı yüksek olan gruplarda doyum düzeyi daha fazla olmaktadır.

2.4.2.6. Fiziksel Ortam

İş ortamının güvenli, sağlığa elverişli olması iş doyumuna etkendir. İş gören iş ortamının tehlikeli olmasını, sıkıntıya neden olabilecek ısı ve donatım düzenlemesi istemez.

İş ortamının aşırı sıcak ya da soğuk olması, temiz olmaması iş doyumuna etki eder. Çalışma ortamının, kişisel açıdan rahat olması beklentiler arasında önemli yer tutmaktadır.

İş görenler için, iş yerinin fiziksel koşulları ve uygun bir çalışma ortamının varlığı da iş doyumunu etkileyen unsurlardandır. Öncelikle çalışanlar, sağlıkları için tehlike gösteren bir ortamda çalışmak istemezler. Her türlü güvenlik önleminin alındığı bir iş ortamında çalışmalarından ötürü, iş görenler endişeye kapılmayacak ve mutlu olacak ve doyuma ulaştıracaktır. Diğer taraftan iş ortamının ısısı, nemi, havalandırması, ısı ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş yeri donatımı v.b. çalışma ortamı ile ilgili unsurlar iş doyumuna etki etmektedir. İş görenler, çalışma koşulları kişisel rahatlık sağlayacak, iş ortamı istemektedirler. Örneğin; kirli hava ve zayıf havalandırma tehlikeli olmakta, çok fazla ısı ve ya az ısı fiziksel rahatsızlığa yol açabilmektedir. Başka taraftan çalışma koşulları, iş görenlerin iş dışı yaşamını da etkilemekte ve yaşamın farklı bölümlerinde yaşam doyumunu da etkisi altına almaktadır. Örneğin; fazla mesailer ve uzun çalışma saatleri, çalışanların akrabalarına, ailesine ve arkadaş çevresine zaman ayırmamasına ve onlara ilgisiz kalmasına neden olmakta ve kendilerini geliştirmelerine ve ya yenilemelerine engel olmaktadır. Bu durum, belli bir zaman sonra da mutsuzluğu ve iş doyumsuzluğu neticesi vermektedir.

Her örgüt gibi okulunda var olması ve yaşaması için gerçekleştireceği amaçları vardır. Örgütün tüm iş görenleri ise bu amaçların gerçekleşmesi için çalışacaktır (Başaran, 2000a: 14). Grup veya kişilerin iş amaçlarının düzenlenmesinde, kişisel düşüncelerine yer verilmesi ve fiziksel çalışma ortamının koşullarının uygun olması, iş

doyumunu olumlu etkileyeceğinden, çalışan kişilerde örgüte daha fazla bağımlılık sağlayacaktır (Tortop, 1992: 253).

2.5. İŞ DOYUMUNUN SAĞLAYABİLECEĞİ KATKILAR

Başka çalışmalarda olduğu gibi kurumsal ya da bireysel açıdan ele alacağımız iş doyumunun sağlayabileceği katkılar, bireylerin kurumsal, kurumlarında bireysel iş doyumlarından karşılıklı etkilenmeleri veya fayda sağlamaları sonucunda meydana gelmektedir.

2.5.1. Bireysel Açıdan İş Doyumunun Sağlayabileceği Katkılar

İş doyumunun, çeşitli düzeylerde bireysel açıdan sağlayacağı katkılar bulunmaktadır (Aksoy, 2007: 57). Bunlar;

- Bireyin, çalıştığı kurumda iş doyumunu karşılanabiliyorsa, dengeli bir tempo kazanacaktır.
- Bireyin işinde doyuma ulaşması, onu mutlu kılacak, işinde kendisini yenileyerek başarılarıyla çevresine olumlu etkilerde bulunabilecektir.
- İş doyumunu sağlayan birey, yaşam doyumunu da beraberinde elde edecek ve sağlıklı birey olarak yaşayacaktır.
- Bireyin sosyal çevresine karşı güveni artacak. Başkalarının davranış ve tutumunu daha olumlu biçimde değerlendirip algılayabilecek, diğer kişilere karşı daha sempatik davranabilecektir.
- Mutlu olan birey, öz eleştirileri yapacak başkalarından gelen olumlu eleştirileri kabul edip iyi bir davranış ve iş birliği ortamı sağlayacaktır.
- Birey güvendiği bir grubun üyesi olmanın mutluluğunu yaşayacak, böylece çalışma arkadaşlarıyla uyumlu bir ekip halinde işbirliği ruhuna sahip olacaktır.
- Kurumlardaki sorunların karşısında sadece kendi çıkarlarını düşünmeyip, kurumsal sorunları, diğer kurum çalışanlarını ve kurum yararlarını etrafıca düşünecektir.

2.5.2. Kurumsal Açıdan İş Doyumunun Sağlayabileceği Katkılar

İş doyumunun, çeşitli düzeylerde kurumsal katkıları bulunmaktadır (Aksoy, 2007: 57). Bunlar;

- Kurumsal etkinliğin gerçekleşmesinde görevlerini yapmış olacaklarından, birey ve oluşturduğu gruplar, kurumlar için daha verimli olacaklar.
- İhtiyaçların karşılanması insanlarda mutluluk duygusunu getirecek, insanlar ve gruplar arası ilişkiler iyi bir şekilde yürüyebilecektir.
- Kurumdaki iletişimin etkili olması sağlanabilecek, haberleşme engelleri ortadan kaldırılarak,
- Kurumsal bütünlük sağlar, kurum üyelerinin birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerini engeller. Kurumsal amaçlara daha iyi hizmet edecek güç birliğinin gelişmesini sağlar.
- İş doyumunu yüksek, sağlıklı kurum üyeleri sağlıklı çocuklar yetiştirebilecek, sağlıklı bir çocuğa ise sağlıklı bir toplum ve sağlıklı bir gelecek olarak bakılabilir.

2.6. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İş doyumunu ile ilgili araştırmalar, çatışma yönetimi ve diğerleri gibi hem yurt içinde, hem de yurt dışında yapılan araştırmalardan meydana gelmektedir. Bu araştırmalar, yapılacak diğer çalışmalara kaynak olması bakımından önem arz etmektedir.

2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yağız ve Yaman'ın (2003) araştırmalarında, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan spor uzmanların, yaptıkları iş ve bu işin niteliği açısından iş doyumunu düzeylerinin belirlenmesi ve bu iş doyumunu düzeyinin cinsiyet değişkenine göre ne gibi farklılıklar gösterdiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda; spor uzmanların çoğunun kişilik gelişimi ve

olgunlaşma konusunda yeterli iş doyumunu sağladıkları, bununla birlikte uzmanların üçte birinin ise bu konuda iş doyumuna ulaşamadıkları görülmektedir.

Esen (2001) yaptığı çalışmasında, öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda; iş doyumunun tüm alt boyutlarında erkeklerin bayanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Mirzeoğlu ve arkadaşları (1996), “Devlet Ve Özel Okullarda Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri” adlı araştırmalarında; Ankara ili, Çankaya ilçesi kapsamındaki özel ve devlet orta öğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyumunu” düzeylerini saptamak ve özel ve devlet okullarını karşılaştırmak amacıyla yaptığı araştırmalarında şu sonuca varmışlardır. Devlet okullarındaki beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyumsuzluk” düzeyleri, özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyumsuzluk” düzeylerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çetinkanat (2000) , “Örgütlerde Güdülenme ve iş Doyumu” adlı çalışmasında Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin çeşitli fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumları ya da doyumsuzluklarını belirlemek amacı ile yaptığı araştırmasında şu sonuçlara varmıştır; AİBÜ ve ODTÜ ‘nün çeşitli fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumları karşılaştırılmasında; iş doyumunu bütün boyutlarında AİBÜ ‘de düşük düzeyde algılanan doyumsuzluğun, ODTÜ ‘den anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Yani ODTÜ ‘de algılanan doyum AİBÜ ‘den yüksektir. Öğretim elemanlarının iş doyumları ile yönetim görevleri arasında da anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır.

Hışman (2003), "İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış açıları Üzerine Bir araştırma" adlı çalışmasında bir yatırım şirketinde görev yapan personelin iş tatminine bakış açılarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; bir şirketin başarılı olabilmesi için, hedeflenen organizasyonel yapıların iyileştirilmesi, personelin ve örgütün bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. İşgören ve işveren arasındaki devamlı iletişim olanağı, dayanışmayı güçlendirdiği, çalışanların tatmin seviyesini yükselttiği ve organizasyon için olumlu sonuçları meydana getirdiği görülmüştür.

Ok (2002) , “ Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi” adlı araştırmasında, bankacılık sektöründe sorunların var olması durumunda ortaya ne gibi sonuçların çıkabileceğini belirlemek, olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için alınması gereken önlemleri sunmak amacı ile tükenmişlik konusunun bireyin bireysel özelliklerine göre incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmasının sonucunda; iş yoğunluğunun duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğunu ve iş yoğunluğunu her zaman ve çoğu zaman çok bulan grubun tükenmişlik ortalamalarının hiçbir zaman ve bazen seçeneklerini seçen gruptan daha yüksek olduğu, arkadaşlık ilişkilerinin duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğunu, arkadaşlık ilişkileri iyi olan grubun tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu sonuçlarına varmıştır.

Çoknaz (1998), “Takım ve Bireysel Spor Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması” adlı çalışmasında takım ve bireysel spor antrenörlerinin iş doyumunu düzeylerini belirleyerek çıkan sonuçlara göre antrenörlerin iş doyumunu düzeylerini olumsuz etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmasının sonucunda, bağımsız değişkenlere göre iş doyumunu boyutlarında farklılıklar olduğu sonuçlarına varmıştır.

Seçme (2008), araştırma sonucunda, cinsiyet ve medeni durum ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük ekseriyetinin maaş, ders ücreti ve spor tesisleri gibi konuların yetersiz olduğu görüşünde birleştikleri, ayrıca yönetimin ilgisizliğinden yakındıkları vurgulanmıştır.

Şirin (2009), yaptığı araştırma sonunda, deneklerin mesleki doyum düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada kadınların erkeklere oranla daha fazla mesleki doyum yaşadıkları görülse de, cinsiyete göre kadın ve erkek deneklerin mesleki doyumları arasında bir fark olmadığı saptanmıştır. Hizmet yılı ve Yaş değişkenlerine göre de her hangi bir anlamlılık tespit edilememiştir.

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

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

İş doyumuna ilişkin yapılan yurt içi araştırmalar da, eğitim çalışanları, hastane ve otel gibi hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin iş doyum düzeyleri tespit edilmek istenmektedir. İş görenin ve iş satın alanın insan olması, stresli iş ortamı oluşturmaktadır. İş üretirken, sürekli denetlenen iş gören baskıyı her zaman hissedecektir. Yöneticilerce motive edilmez ve korunmaz ise, iş doyum düzeyleri düşük seyredecektir. Araştırmalar da elde edilen sonuçlar, bunu doğrulamaktadır.

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Rabin ve Zenler (1992), İsrail’de 70’i kadın toplam 87 sosyal çalışma uzmanıyla yaptıkları çalışmada, hizmet süresi değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamış, hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığına dair bulgular elde etmişlerdir. Yine aynı çalışmada iş ortamında girişken bir tavır sergileyenlerin iş doyum düzeylerinin, aynı tavrı sergilemeyenlere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

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

Sousa-Poza Alfonso (2000), araştırmasında uluslar çapında iş doyum belirleyicilerini ve iş doyum seviyelerini analiz etmeyi ve ülkeler arasındaki iş doyum farklılıklarını açıklamayı ve anlatmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; bütün ülkelerdeki işçiler oldukça memnundur. En yüksek iş doyum seviyesi Danimarka’dadır. İsviçre üçüncü, İngiltere beşinci, ABD yedinci, Japonya dokuzuncu ve Rusya on ikinci sıradadır. Almanya ve 1990 yılına göre Amerika’da iş doyumunda düşüş olduğu saptanmıştır.

Adrian ve arkadaşları (2002), araştırmalarında iş doyumunda iş görenler için işle ilgili olan önemli boyutların kişilik özelliklerindeki ölçülerini Herzberg'in kuramı ile ilişkilendirerek saptamayı amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda; iş tatmininin puanlanması Herzberg tarafından ön gerçek olarak kabul edilen boyutları temsil eden faktörlere bağlıdır. Ancak kişilik özellikleri kişilerin iş doyumunu seviyelerinde ya da kendi iş çevrelerinde neyin önemli olduğu üzerindeki düşüncelerinde güçlü ve kalıcı bir etkisi yoktur.

Mau, W. J. and all 2006'da, Downey 2005'te, Bryne 2003'te Muchinda 2004'te Erdheim ve diğerleri 2006'da, iş doyumunu konulu araştırmalar yapmışlardır.

2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNE YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR

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

Bulut (2005), araştırmasında, GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, yöneticileri ile aralarında çatışma çıkması durumunda algıladıkları çatışma

yönetimi ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma da çatışma kavramı, nedenleri, türleri, çözüm yöntemleri, ilgili yönetim yaklaşımları alanla ilgili çalışmalar ve diğer bazı kavramlarla ilişkileri ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, iş doyumuyla da ilgili iş doyum kavramı, etkileyen faktörler, iş doyumsuzluğunun etkileri, alanla ilgili çalışmalar dahil edilerek literatür zenginleştirilmiştir. Araştırma sonunda, iş görenlerin yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden problem çözme, hükmetme ve kaçınma stillerini daha fazla tercih ettikleri saptanmış, eğitim durumu, yaş ve hizmet yılı değişkenleri ile çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri ile çatışma yönetim stilleri arasında ise anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca çatışma yönetimi ve iş doyumları arasındaki ilişkinin de incelendiği bu çalışmanın sonunda, iş doyum boyutlarından olan iş arkadaşları boyutu hariç, çatışma stilleri ile diğer tüm boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Sütlü (2007), çalışmasında, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların personel üzerine etkilerini, iş tutumları, motivasyon ve stres düzeylerini nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, araştırma da örgütsel çatışma, örgütsel çatışmanın çözümü, çatışmanın iş gören üzerine etkisi, çatışmanın motivasyon ve stresle ilişkisi ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Çalışma sonunda elde edilen bulgulardan biri, çatışmanın iş doyum düzeyini artırıcı etkiye sahip olduğudur. Fakat çatışmanın iyi yönetilmediği takdirde, personel üzerinde strese bağlı olarak motivasyon kaybı yaşattığı, işe ve kuruma ilgiyi azalttığı ve bununla beraber iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Eves (2008), yaptığı araştırma ile okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma da iş doyum kavramı, bazı kavramlarla ilişkileri, güdülenme kuramları, problem çözme kavramı, yöntemleri, becerileri, ilgili alan araştırmalarıyla genel bilgiler verilmiştir. Araştırma ile okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iş doyumları arasında anlamlı düzeyde doğru orantılı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu gibi değişkenlere göre okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmamıştır.

Kara (2011), yaptığı araştırma ile Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma da Çatışma ve İş Doyum kavramlarına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. Araştırma da çatışma kavramı, nedenleri, türleri, çözüm yöntemleri, ilgili yönetim yaklaşımları alanla ilgili çalışmalar ve diğer bazı kavramlarla ilişkileri ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, iş doyumuyla da ilgili iş doyum kavramı, etkileyen faktörler, iş doyumsuzluğunun etkileri, alanla ilgili çalışmalar dahil edilerek kavramsal bilgiler genişletilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar önceki araştırmaları destekler niteliktedir. Personelin kurumdaki hizmet yılı değişkeni ile çatışma yönetimi stillerinden olan hükmetme stili arasındaki anlamlı farklılık, personelin yöneticilerinin çatışma yönetim tarzından duyduğu rahatsızlığın bir göstergesi olarak düşünülmüştür. Personelin eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri ile çatışma yönetimi algıları arasındaki farkın önemli olmaması, eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki hizmet yılı ve cinsiyet değişkenleri ile de iş doyumları arasındaki farkın önemli olmaması, personelin yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzlarından ve iş ortamındaki şartlardan duydukları tatmin duygusundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmeye ve personelin iş doyum düzeylerini belli bir seviyede tutulabilmeye ilişkin beklentilere cevap verecek önlemler alınmasının sağlanması önerisinde bulunulmuş, bu durumun kurum adına yararlı sonuçlar doğurabileceği belirtilmiştir.

Çalışanların çatışma yönetimi algıları bireysel ve örgütsel etkenlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Farklı özelliklere sahip insanların, algılama düzeyleri ve biçimleri de farklı olmaktadır. İnsan, işittiklerinden, gördüklerinden hatta dokunduklarından farklı düzeylerde etkileşim içine girmektedirler. Böyle karmaşık özelliklikleri bulunan bireylerden oluşan iş ortamı ve iş ortamında doyuma ulaşmayı bekleyen çalışanların, iş doyum düzeyleri de farklı olacaktır. Farklı özellikleri bulunan işgörenin doyuma ulaşmasının etkenleri ve çatışma yönetimi algılarını tespit etmek güçtür. Ama işdoyumunu sağlamak, kaynaşmış bireylerin birbirini etkilemelerini makul çatışma düzeyinde tutmak, düşünce ve görüşlerini ifade etmek için tümleştirme stilini kullanmak doğru olacaktır. Böylece hem çatışma iyi yönetilmiş ve iş doyum sağlanmış olacak, hem de çatışma yönetimi algıları ile iş doyum düzeylerinin arasındaki ilişki anlaşılır olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Amaçlarına ulaşmak için her toplum; belli değer ölçülerine sahip olmalıdır. Amaçlarını ancak bu değerler ölçüsünde belirleyen toplumlar, aynı zamanda güçlü de olmak istemektedirler. Güçlü olmaksa iyi yönetebilmekle mümkündür. Dünyada ancak süreci iyi yönetenler amaca ulaşabilirler. Toplumların bu amaçlar doğrultusunda her an ihtiyaç duyduğu bir olgu olan spor da, iyi yönetilebildiği takdirde, beraberinde sağlıklı ve bilinçli bir spor toplumunun oluşmasına ortam hazırlayacaktır.

Sporun gelecek nesillere zengin bir miras olarak bırakılabilmesi açısından, sporun ve spor kurumlarının yönetimi önem arz etmektedir. Her toplum geçmişinden izler taşır. Gelecek nesillere aktarılabilecek bir başarı öyküsünün anahtarı konumunda olan iyi bir spor yönetimi, aynı zamanda verimli bir işi de beraberinde getirecektir. Böyle iyi bir yönetimin elde ettiği başarı ise, elbette ki çalışanların yöneticileriyle ve yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkileri sonucunda mümkün olacaktır. Bu bağlamda, Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan iş görenin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi algıları ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi yapılacaktır.

Alt Problemler

1. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Eğitim Durumuna Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algıları* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Eğitim Durumuna Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

7. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

8. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

9. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

10. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenin *Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri* arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'nin Akdeniz bölgesinde yer alan ve önemli spor organizasyonlarına ev sahipliği yapan ve Gençlik ve Spor Bakanlığının önemli kurumlarından olan Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan iş görenlerin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumunu düzeylerini incelemek ve elde edilen sonuçlarla değerlendirmelere katkıda bulunabilmek ve buna benzer çalışmalara ışık tutabilmektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kendini çağın gereklerine hazır tutamayan her kurum başarısızlığa mahkûm hale gelmektedir. Günümüzde meydana gelen her türlü yenilik, değişim ve gelişim, globalleşen dünyamızın önemli bir parçası haline gelen spor ve dolayısıyla onu yönlendiren kurumları da etkisi altına almaktadır.. Spor kurumları ülkelerin bugününe

ve yarınlarına yön veren kurumları arasında önemli bir yere sahiptir ve bu gelişim ve değişime ayak uydurmak zorundadır. Dolayısıyla ülkemizde, sağlam bir yapılanmaya ve çağın gerektirdiği ölçülerde iyi bir işleyişe sahip olması gereken ve spor adına bu gelişim ve değişimi yapacak kurumların başında GHSİM gelmektedir. Bu durum da ancak; kurumlarda çalışan personelin verimliliğiyle mümkün olacaktır.

Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik birtakım düzenlemeler onların işlerine karşı olan tutumunu etkileyecektir. Bununla birlikte, kurum içinde meydana gelen çatışmalar mevcut yapıda yıkıcı etkiler bırakabileceği gibi iyi yönetilebildiği takdirde olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir.

Çatışma yönetimi ve iş doyumu gibi iki konuda yapılacak bir inceleme, literatüre katkı sağlayacak ve bu alanda örnek teşkil edecek olması nedeniyle önemlilik arz etmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

- H₁. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Eğitim Durumuna göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₂. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Yaşlarına göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₃. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Mesleki Kademlerine göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₄. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Kurumdaki Hizmet Yıllarına göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.

- H₅. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Cinsiyetlerine göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₆. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Eğitim Durumuna göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₇. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Yaşlarına göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₈. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Mesleki Kıdemlerine göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₉. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Kurumdaki Hizmet Yıllarına göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₁₀. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Cinsiyetlerine göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.

3.4.2. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmaya katılan deneklerin evreni temsil edici nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeğin, çatışma yönetimi algılarını ve iş doyumu düzeylerini belirleme gücüne sahip olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada verileri toplamak için kullanılan çatışma ölçeğinin Ural (1997) tarafından, iş doyumu ölçeğinin Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilmiş, geçerliğinin ve güvenilirliğinin yapılmış olup, ölçeğin araştırmada amaçlanan hedefler için yeterli olduğu varsayılmıştır.

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

3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan iş görenlerle sınırlıdır.
- Araştırma, araştırmada kullanılan, Ural (1997) tarafından geliştirilmiş "Çatışma Yönetimi Ölçeği" ve Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilmiş olan "İş Doyumu Ölçeği"nden elde edilen sonuçlarla sınırlıdır.
- Araştırma, literatür taraması sonucu bulunan bilgi ve veriler ile sınırlıdır.

3.4.4. Evren ve Örneklem

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumu düzeylerini belirlemek için yapılan araştırmada, araştırmanın evrenini, Akdeniz bölgesinde Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı il örgütlerinde görev yapanlar, örnekleme ise Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapanlar oluşturmaktadır.

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre, Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde kadrosuzlar hariç toplam çalışan sayısı 124' tür. Fakat personele sunduğumuz ölçek formlarından geri dönen 100 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında görev yapan personelin tamamı aynı zamanda araştırmanın grubunu oluşturmaktadır. Araştırma grubumuz aynı zamanda çalışma evrenini temsil etmektedir.

Tablo 3.1: Araştırma Grubunun Eğitim Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımına İlişkin Çapraz Tablosu (Crosstabulation)

Cinsiyet	Eğitim Durumu				
	İlköğretim	Ortaöğretim	Üniversite	Lisans Üstü	Toplam
Bayan	%3,1	%11,2	%7,7	%0	%22
Erkek	%10,9	%39,8	%27,3	%0	%78
Toplam	%14	%51	%35	%0	%100

3.4.5. Veri Toplama Aracı

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

Araştırmamızda çatışma yönetimine ilişkin algıları ölçmek için Ural (1997) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 25 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Anket 5’li likert tipi olup, ölçekte kullanılan davranış biçimleri; hiçbir zaman (1), ara sıra (2), bazen (3) genellikle (4) ve her zaman (5) olarak puanlanmıştır.

Tablo 3.2: Çatışma Yönetimi Stilleri ve Anketteki Yerleri

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

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personelin iş doyumlarını belirlemek için Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış olan iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek gerçek durumla

alâkalı 32 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipi olup, ölçekte gerçek durumu saptamak için kullanılan davranış biçimleri; kesinlikle katılıyorum (5), bazen katılıyorum (4) katılıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) olarak puanlanmıştır.

Tablo 3.3: İş Doyumu Boyutları ve Anketteki Yerleri

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

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 17.0 for Windows paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

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

Araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerine göre çatışma yönetimi ve iş doyumu algılarına yönelik kullanılan ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda bulunan faktörlere bakışta personelin demografik özelliklerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde, "eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve kurumdaki hizmet yılı değişkenleri" için Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA), "cinsiyet değişkeni" içinse Bağımsız Örneklem T Testi (T-Test) uygulanmıştır.

3.5.1. Güvenirlik Analizi

Çalışma için hazırlanan anketin güvenirliliğini ölçmek için, ön çalışmada 30 kişi üzerinde (N of Cases = 30,0) uygulama yapılmıştır.

Çatışma yönetimine ilişkin algıları ölçmek için geliştirilen 25 değişkenli (N of Items = 25) ve iş doyumuna ilişkin algıları ölçmek için geliştirilen 32 değişkenli (N of Items = 32) Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Analiz sonucunda, çatışma yönetimine ilişkin algıların Alpha katsayısı, 0,909, iş doyumuna ilişkin algıların Alpha katsayısı, 0,835 olarak saptanmıştır.

3.5.2. Faktör Analizi

Personelin çatışma yönetimi ve iş doyumunu algılarına yönelik tutumların boyutlarının belirlemesi amacıyla geliştirilen ölçeklerden elde edilen verilere ilk olarak faktör analizi uygulanmıştır. Çatışma yönetimi ve iş doyumunu ölçeklerine uygulanan faktör analizi sonucunda her bir ölçeğe ait faktörler bulunmuştur.

Çatışma yönetimi ölçeğine yönelik faktör analizi öncesinde 25 maddeden oluşan ölçeğin faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0,836 ($p < .000$) olarak bulunmuştur. Bu değer verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Toplanan verilere temel bileşenler yöntemi ile varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılmıştır.

Ölçekte yer alan değişkenlerden güvenilirliği düşüren ve düşük yükleme değerine sahip maddeye rastlanmamış tüm değişkenler faktör analizine dâhil edilmemiştir. Böylece özdeğeri 1'den büyük ve yüklenme değeri 0,40' ın üzerinde olan toplam 5 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 5 faktör toplam varyansın %63,93'ünü açıklamaktadır. Faktörlerin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları 0,883 ile 0,721 arasındadır. Faktörlerde herhangi bir madde çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı artmadığından, faktörleri oluşturan tüm maddeler bundan sonraki analizlere dâhil edilmiştir.

İş doyumunu ölçeğine yönelik faktör analizi öncesinde 32 maddeden oluşan ölçeğin faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0,760 ($p < .000$) olarak bulunmuştur. Bu değer verinin faktör analizine uygun

olduğunu göstermektedir. Toplanan verilere temel bileşenler yöntemi ile varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılmıştır.

Ölçekte yer alan değişkenlerden güvenilirliği düşüren ve düşük yükleme değerine sahip (<.40) ve/veya çapraz yüklenen 5 madde bir sonraki faktör analizine dâhil edilmemiştir. Geri kalan 27 değişken ile yapılan faktör analizinde elde edilen boyutlara uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,835 olarak bulunmuştur. Böylece özdeğeri 1'den büyük ve yüklenme değeri 0,40' ın üzerinde olan toplam 6 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 6 faktör toplam varyansın %65,674'ünü açıklamaktadır. Faktörlerin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları 0,825 ile 0,572 arasındadır. Her bir faktörün güvenilirlik değeri, özdeğer ve açıkladığı varyans ile yüklenme değeri Tablo 3.4., 3.5. 'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Çatışma Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Cronbach Alfa	Açıklanan Varyans %
Faktör 1: Problem Çözme		8,562	0,881	15,491
8-Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunun birlikte, objektif incelenmesini sağlar.	0,745			
18-Çözüme yönelik fikirlerimizi açıkça ifade etmemize imkan sağlar.	0,736			
13-Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlamaya çalışır.	0,731			
23-Sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanır.	0,726			
11-Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösterir.	0,618			
3-Soruna yönelik çözümler üretilecek uygun iletişim ortamı sağlar.	0,517			
24-Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimser.	0,503			
Faktör 2: Hükmetme		2,278	0,883	15,069
20-Fikirlerini kabul ettirmek için her türlü önlemi alır.	0,822			
10-Uygun gördüğü kararı çıkartmak için yetkisini kullanır.	0,811			
5-Fikirlerini kabul ettirmek için yetkisini kullanır.	0,748			

Tablo 3.4: (Devam) Çatışma Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

15-Uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübesini kullanır.	0,739			
25-Kendi görüşlerini kabul ettirmek için bizi ikna etmeye çalışır.	0,697			
Faktör 3: Ödün Verme		2,081	0,782	13,391
7-İş görenlerin tüm beklentilerini karşılamaya çaba gösterir.	0,819			
2-Yöneticilerin isteklerini koşulsuz benimser.	0,752			
22-İş görenlerin çıkarları doğrultusunda her türlü özveride bulunur.	0,574			
17-İş görenlerin aldığı her karara uyar.	0,554			
12-Kendi isteklerinde ısrar etmez.	0,463			
Faktör 4: Uzlaşma		1,654	0,741	10,25
14-En iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimser.	0,832			
19-Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarmaya çalışır.	0,827			
9-Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgular.	0,797			
4-Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için bazı isteklerinden vazgeçer.	0,577			
Faktör 5: Kaçınma		1,408	0,721	9,728
1-Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek bekler.	0,768			
6-Düşüncelerini belli etmemeye çalışır.	0,76			
21-İş görenlerle yüz yüze gelmemeye çalışır.	0,689			
16-Duygularını belli etmemeye çalışır.	0,635			
Toplam Açıklanan Varyans				63,929
Cronbach Alpha				0,909
KMO Test				0,836
Bartlett's Test of Sphericity				X2: 1404,278; Sig:0,001

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenlerin çatışma yönetimi algılarının demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirlemeye yönelik kullanılan anket formunun çatışma yönetimi ölçeğinden elde edilen verilere uygulanan faktör analizi sonuçları yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Ölçekte toplam 25 ifade bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen 5 faktör toplam varyansın

% 63,929'un açıklamaktadır. Yapılan analizde KMO test değeri; 0,836 çıkmıştır. Bu örnek büyüklüğünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett test değeri 0,001 çıkmıştır ($p < 0,05$) bu da verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir. Tabloda faktörlere ait iç tutarlılık (cronbach alfa) değerleri belirtilmiştir. Söz konusu değerler kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Tabloda elde edilen faktörlere dâhil olan ifadelerle ilişkin olarak alfa değerleri, her bir faktörün açıkladıkları varyans değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.5: İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Cronbach Alfa	Açıklanan Varyans %
Faktör 1: Yönetim Biçimi		6,533	0,852	16,43
13- Mesleğime kurumumuzda değer verildiğine inanıyorum.	0,808			
23- Kurumumuzdaki yöneticiler, yenilik ve değişkenlikle ilgili önlemlerimi dikkate alırlar.	0,785			
29- Kurumumuzda görevimle ilgili bilgilendirme, açık ve net olarak, zamanında yapılır.	0,766			
18- Kurumumuzda günlük işlerimin düzenlenmesinde yöneticiler benim fikrimi alır.	0,735			
11- Yöneticilerin görevlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.	0,685			
27- Kurumumuzdaki yöneticiler görevimi en iyi şekilde yapacağıma güvenirlir.	0,633			
6- Kurumumuzda görevimle karşılaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticiler ellerinden geleni yaparlar.	0,607			
14- Kurumumuzda yöneticilerin bana değer verdiğiğine inanıyorum.	0,572			
Faktör 2: Çalışma İmkanları		4,193	0,837	15,507
26- Kurumumuzda kantin ve yemekhane gibi beslenme olanakları yeterlidir.	0,78			
31- Kurumumuzda araç-gereçler yeterlidir.	0,759			
30- Kurumumuzun Kütüphanesi yeterlidir.	0,735			
32- Kurumumuzda bilgisayar olanakları yeterlidir.	0,686			
24- Kurumumuzda geliş-gidiş olanakları yeterlidir.	0,684			

Tablo 3.5: (Devam) İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

25- Kurumumuzda spor ve dinlenme olanakları yeterlidir.	0,675			
19- Kurumumuzda beni ilgilendiren karara katılma olanağım var.	0,596			
Faktör 3: Gelişme ve Yükselme İmkanları		2,375	0,784	9,791
4- Kurumumuzda görevlerimi yaparken yetenekleri (bilgi ve becerilerimi) kullanabiliyorum.	0,785			
28- Kurumumuzda gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum.	0,771			
5- Kurumumuzda görevim, yeteneklerimin (bilgi ve becerilerimin) gelişmesine olanak sağlıyor.	0,701			
1- Kurumumuzda işimi gerçekten severek yapıyorum.	0,600			
Faktör 4: Ücret Personel		1,765	0,727	8,954
10- Kurumumuzda görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterlidir.	0,825			
7- Kurumumuzda aldığım ücretten memnunum.	0,734			
12- Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum.	0,637			
Faktör 5: İş Arkadaşları		1,495	0,839	8,867
15- Kurumumuzda iş arkadaşlarımdan bana değer verdiğine inanıyorum.	0,825			
16- Kurumumuzda memur ve hizmetlilerin bana değer verdiğine inanıyorum.	0,824			
20- Kurumumuzda üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güveniyorum.	0,658			
Faktör 6: Fiziksel Ortam		1,372	0,602	6,124
3- Kurumumuzda çalışma ortamlarının ısınma, aydınlatma,dekorasyon a-ısından fiziksel koşulları yetersizdir.	0,767			
2- Kurumumuzda çalışma odamın koşulları yetersizdir.	0,637			
Toplam Açıklanan Varyans				65,674
Cronbach Alpha				0,835
KMO Test				0,760
Bartlett's Test of Sphericity				X2: 1508,855; Sig:0,001

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan iş görenlerin iş doyumlarının demografik özelliklerine göre farklılıklarını belirlemeye yönelik kullanılan anket formunun çatışma yönetimi ölçeğinden elde edilen verilere uygulanan faktör analizi sonuçları yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Ölçekte toplam 32 ifade bulunmaktadır. Ancak bazı ifadeler güvenilirliği düşürdüğü için değerlendirme dışı bırakılmış ve yapılan analiz sonucunda elde edilen 6 faktör toplam varyansın % 65,674'ünü açıklamaktadır. Yapılan analizde KMO test değeri; 0,760 çıkmıştır. Bu örnek büyüklüğünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett test değeri 0,001 çıkmıştır ($p < 0,05$) bu da verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir. Tabloda faktörlere ait iç tutarlılık (cronbach alfa) değerleri belirtilmiştir. Söz konusu değerler kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Tabloda elde edilen faktörlere dâhil olan ifadelerle ilişkin olarak alfa değerleri, her bir faktörün açıkladıkları varyans değerleri yer almaktadır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde bulgular ve yorumlar bir arada verilmektedir. Önce bulgular ifade edilerek ardından yorumları yapılmaktadır.

3.6.1. Katılımcıların Genel Durumlarına İlişkin Bulgular

Eğitim, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki hizmet yılı ve cinsiyet değişkenlerine göre elde edilen bulgular tablolarda belirtilmektedir.

3.6.1.1. Katılımcıların Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin eğitim değişkenine ilişkin durumları Tablo 3.6'de verilmiştir.

Tablo 3.6: Personelin Eğitim Durumu Orantıları (Kişi)

	Frekans	%'si
ilköğretim	14	14
orta öğretim	51	51
üniversite	35	35
Total	100	100

Araştırmaya katılan personelin eğitim değişkeni baz alındığında; 14 (% 14)'ünün ilköğretim mezunu, 51 (% 51)'inin ortaöğretim mezunu, 35 (% 35)'inin ise üniversite mezunu olduğunu görülmektedir. Buradan hareketle, ortaöğretim mezunu çalışan sayısının diğerlerine oranla daha fazla olduğu saptanmıştır.

3.6.1.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin yaş değişkenine ilişkin ortalamaları Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7: Personelin Yaş Durumu Orantıları (Kişi)

	Frekans	%'si
21-30	10	10
31-41	31	31
41-50	46	46
51 ve yukarısı	13	13
Total	100	100

Araştırmaya katılan personelin 10 (% 10)'unun 21–30 yaş aralığında, 31 (% 31)'inin 31–40 yaş aralığında, 46 (%46)'sının 41–50 yaş aralığında, 13 (% 13)'ünün ise 51 yaş ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu tablodan da anlaşılabacağı üzere, 41–50 yaş grubunda bulunan personelin % 46 'lık bir oranla, toplam personelin neredeyse yarısına yakın bir orana sahip olduğu görülmektedir

3.6.1.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin mesleki kıdem değişkenine ilişkin ortalamaları Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8: Personelin Mesleki Kıdem Durumu Orantıları (Kişi)

	Frekans	%’si
3 yıl ve daha az	19	19
4-6 yıl	6	6
7-9 yıl	4	4
10-12 yıl	5	5
13-15 yıl	7	7
16 yıl ve yukarısı	59	59
Total	100	100

Araştırmaya katılan personelin 19 (%19)’unun 3 yıl ve daha az yıllık mesleki kıdeme, 6 (% 6)’sı 4–6 yıllık mesleki kıdeme, 4 (% 4)’ü 7–9 yıllık mesleki kıdeme, 5 (%5)’i 10–12 yıllık mesleki kıdeme, 7 (% 7)’si 13–15 yıllık mesleki kıdeme, 59 (% 59)’unun ise 16 yıl ve üstünde mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

3.6.1.4. Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine ilişkin ortalamaları Tablo 3.9’de verilmiştir.

Tablo 3.9: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılı Durumu Orantıları (Kişi)

	Frekans	%’si
1-3 yıl	28	28
4-6 yıl	7	7
7 yıl ve yukarısı	65	65
Total	100	100

Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine ilişkin durumları dikkate alındığında; 7 yıl ve üstü çalışan sayısının 65 (% 65), 4–6 yıl çalışan sayısının 7 (% 7), 1–3 yıllık çalışan sayısının ise 28 (% 28) olduğu görülmektedir. Kurumda 7 yıl ve üzeri çalışan sayısının toplam oranın % 65'ini karşıladığı görülmektedir (Tablo 3.9).

3.6.1.5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine ilişkin durumları Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10: Personelin Cinsiyet Durumu Orantıları(Kişi)

	Frekans	%'si
Bayan	22	22
Erkek	78	78
Total	100	100

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine ilişkin durumları incelendiğinde; 22 kadın ve 78 erkek olduğu görülmektedir. Yani çalışanların % 22'si kadınlardan, % 78'i da erkeklerden oluşmaktadır. Erkek çalışanların oranlarının toplam çalışan oranları içerisinde yüksek bir yüzdeye sahip olduğunu görülmektedir

3.6.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde, çatışma yönetimi ve işdoyumuna ilişkin geliştirilen hipotezler test edilmekte ve bulgular ışığında yorumlanmaktadır.

3.6.2.1. Çatışma Yönetimine İlişkin Bulgular

Özellikle araştırmamızda; iş gören demografik özelliklerinin, çatışma yönetimi algılamalarına ilişkin hipotezler, bulgular doğrultusunda değerlendirilmektedir.

3.6.2.1.1. Personelin Eğitim Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü görev yapan personelin "Eğitim Durumuna Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.11: Personelin Eğitim Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Çatışma yönetimi algıları alt ölçekleri	Eğitim ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
Problem çözme	0,048
Hükmetme	0,008
Ödün verme	0,104
Uzlaşma	0,047
Kaçınma	0,925

Yapılan analiz sonuçlarına göre çatışma yönetimi algıları alt ölçeklerinden bir kısmının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Problem çözme, hükmetme ve uzlaşma alt ölçekleri için H_1 hipotezi kabul edilirken, ödün verme ve kaçınma alt faktörleri için H_1 hipotezi reddedilmektedir. Problem çözme alt faktörü, $p=0,048$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların problem çözme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Problem çözme alt faktörü için H_1 hipotezi kabul edilir.

Hükmetme alt faktörü, $p=0,008$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların hükmetme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Hükmetme alt faktörü için H_1 hipotezi kabul edilir.

Ödün verme alt faktörü, $p=0,104$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların ödün

verme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ödün verme alt faktörü için H_1 hipotezi reddedilir.

Uzlaşma alt faktörü, $p= 0,047$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların uzlaşma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Uzlaşma alt faktörü için H_1 hipotezi kabul edilir.

Kaçınma alt ölçeği, $p= 0,925$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların kaçınma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kaçınma alt faktörü için H_1 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

Personelden eğitim durumu orta öğretim olanların, çatışma yönetiminde, problem çözme alt faktörüne göre algılama düzeyi yüksek, diğerlerinin ise düşük bulunmaktadır. Eğitim durumu ilköğretim olan personelin, çatışma yönetiminde, hükmetme alt faktörü algılama düzeyi yüksek, diğerlerinin ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Yine eğitim durumu ilköğretim olan personelin, çatışma yönetiminde uzlaşma alt faktörü algılama düzeyleri yüksek, diğerlerinin ise düşük bulunmaktadır. Buna karşılık, kaçınma ve ödün verme alt faktörlerinde ilköğretim, ortaöğretim ve üniversite eğitim durumlarına göre personelin çatışma yönetimi algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığından, birbirlerine yakınlık bulgusuna ulaşılmıştır.

Bulguların sonunda; alt faktörlerin bazılarında anlamlı fark olması, bazılarında olmaması durumu değiştirmemektedir. Sonuçta; eğitim durumuna göre personelin çatışma yönetimi algılama düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmakta ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.6.2.1.2. Personelin Yaşına Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Yaşına Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans

Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12: Personelin Yaşına Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Çatışma yönetimi algıları alt faktörleri	Yaş ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
Problem çözme	0,302
Hükmetme	0,216
Ödün verme	0,040
Uzlaşma	0,029
Kaçınma	0,438

Yapılan analiz sonuçlarına göre çatışma yönetimi algıları alt faktörlerinden bir kısmının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ödün verme ve uzlaşma alt faktörleri için H_2 hipotezi kabul edilirken, problem çözme, hükmetme ve kaçınma alt faktörleri için H_2 hipotezi reddedilmektedir. Problem çözme alt faktörü, $p=0,302$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş aralığındaki farklılıkların problem çözme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Problem çözme alt faktörü için H_2 hipotezi reddedilir.

Hükmetme alt faktör, $p=0,216$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş aralığındaki farklılıkların hükmetme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Hükmetme alt faktörü için H_2 hipotezi reddedilir.

Ödün verme alt faktörü, $p=0,040$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, yaş aralığındaki farklılıkların ödün verme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ödün verme alt faktörü için H_2 hipotezi kabul edilir.

Uzlaşma alt faktörü, $p=0,029$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, yaş aralığındaki farklılıkların uzlaşma

konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Uzlaşma alt faktörü için H_2 hipotezi kabul edilir.

Kaçınma alt faktörü, $p= 0,438$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş aralığındaki farklılıkların kaçınma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kaçınma alt faktörü için H_2 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Yaş değişkeni 21-30 olan personelin, çatışma yönetimi algılama düzeyi, ödün verme alt faktörüne göre, 31-41 yaş, 41-50 yaş, 51 ve yukarısı yaş gruplarına oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, yaş değişkeninin diğer yaş gruplarına göre, problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörleri bağlamın da algılama düzeyinde anlamlı fark bulunmaması demektir. Buna rağmen, ödün verme alt faktöründe bulunan anlamlı fark H_2 hipotezinin kabul edilmesine sebep olmaktadır.

3.6.2.1.3. Personelin Mesleki Kıdemine Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Mesleki Kıdemine Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.13: Personelin Mesleki Kıdemine Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Çatışma yönetimi algıları alt faktörleri	Mesleki Kıdem ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
Problem çözme	0,822
Hükmetme	0,507
Ödün verme	0,045
Uzlaşma	0,459
Kaçınma	0,216

Yapılan analiz sonuçlarına göre çatışma yönetimi algıları alt faktörlerinden sadece bir tanesinin çalışanların mesleki kıdemine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ödün verme alt faktörü için H_3 hipotezi kabul edilirken, problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörü için H_3 hipotezi reddedilmektedir

Problem çözme alt faktörü, $p = 0,822$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların problem çözme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Problem çözme alt faktörü için H_3 hipotezi reddedilir.

Hükmetme alt faktörü, $p = 0,507$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların hükmetme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Hükmetme alt faktörü için H_3 hipotezi reddedilir.

Ödün verme alt faktörü, $p = 0,045$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların ödün verme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ödün verme alt faktörü için H_3 hipotezi kabul edilir.

Uzlaşma alt faktörü, $p = 0,459$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların uzlaşma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Uzlaşma alt faktörü için H_3 hipotezi reddedilir.

Kaçınma alt faktörü, $p = 0,216$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların kaçınma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kaçınma alt faktörü için H_3 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Mesleki kıdemi, 3 yıl ve daha az olan personelin, çatışma yönetimi algılama düzeyi, ödün verme alt faktörü bağlamında, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-12 yıl, 13-15 yıl, 16 yıl ve yukarısı mesleki kıdeme sahip olanlara göre, daha yüksek bulunmuştur. Diğer yaş grupları ve alt faktörlerde anlamlı fark bulunmaması H_3 hipotezinin kabul edilmesine engel teşkil etmemektedir. Dolayısıyla, H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

3.6.2.1.4. Personelin Hizmet Yılına Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Hizmet Yılına Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.14: Personelin Hizmet Yılına Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Çatışma yönetimi algıları alt faktörleri	Hizmet Yılı ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
Problem çözme	0,146
Hükmetme	0,322
Ödün verme	0,030
Uzlaşma	0,639
Kaçınma	0,107

Yapılan analiz sonuçlarına göre çatışma yönetimi algıları alt faktörlerinden sadece bir tanesinin çalışanların hizmet yılına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ödün verme alt faktörü için H_4 hipotezi kabul edilirken, problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörleri için H_4 hipotezi reddedilmektedir.

Problem çözme alt faktörü, $p = 0,146$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların problem çözme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Problem çözme alt faktörü için H_4 hipotezi reddedilir.

Hükmetme alt faktörü, $p = 0,322$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların hükmetme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Hükmetme alt faktörü için H_4 hipotezi reddedilir.

Ödün verme alt faktörü, $p = 0,030$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların ödün verme

konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ödün verme alt faktörü için H_4 hipotezi kabul edilir.

Uzlaşma alt faktörü, $p= 0,639$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların uzlaşma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Uzlaşma alt faktörü için H_4 hipotezi reddedilir.

Kaçınma alt faktörü, $p= 0,107$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların kaçınma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kaçınma alt faktörü için H_4 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Kurumdaki hizmet yılı, 7 yıl ve daha yukarısı olan personelin, çatışma yönetimi algılama düzeyi, ödün verme alt faktörü bağlamında, 1-3 yıl, 4-6 yıl kurumdaki hizmet yılına sahip olanlara göre, daha yüksek bulunmuştur. Diğer yaş grupları ve alt faktörlerde anlamlı fark bulunmaması H_4 hipotezinin kabul edilmesine engel teşkil etmemektedir. Dolayısıyla H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

3.6.2.1.5. Personelin Cinsiyetine Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Cinsiyete Göre" çatışma yönetimi algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Bağımsız Örneklem T Testi (T-Test) uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.15: Personelin Cinsiyetine Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Çatışma yönetimi algıları alt ölçekleri	Cinsiyet ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
Problem çözme	0,849
Hükmetme	0,187
Ödün verme	0,497
Uzlaşma	0,145
Kaçınma	0,533

Yapılan analiz sonuçlarına göre çatışma yönetimi algıları alt faktörlerinden hiç birisinin çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ödün verme, problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörleri için H_5 hipotezi reddedilmektedir.

Problem çözme alt faktörü, $p = 0,849$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların problem çözme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Problem çözme alt faktörü için H_5 hipotezi reddedilir.

Hükmetme alt faktörü, $p = 0,187$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların hükmetme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Hükmetme alt faktörü için H_5 hipotezi reddedilir.

Ödün verme alt faktörü, $p = 0,497$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların ödün verme konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ödün verme alt faktörü için H_5 hipotezi reddedilir.

Uzlaşma alt faktörü, $p = 0,145$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların uzlaşma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Uzlaşma alt faktörü için H_5 hipotezi reddedilir.

Kaçınma alt faktörü, $p = 0,533$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların kaçınma konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kaçınma alt faktörü için H_5 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Cinsiyet durumu tespit edilen personelin, çatışma yönetimi algılama düzeylerinin problem çözme, hükmetme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörlerine göre, aralarında anlamlı fark bulgularına ulaşamamıştır. Bu nedenle, H_5 reddedilmiştir.

3.6.2.2. İş Doyumuna İlişkin Bulgular

İş doyumuna ilişkin geliştirilen hipotezler, bulgular doğrultusunda değerlendirilmekte ve yorumlanmaktadır.

3.6.2.2.1. Personelin Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Eğitim Durumuna Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.16: Personelin Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları

İş doyumları alt ölçekleri	Eğitim durumu ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
Yönetim Biçimi	0,024
Çalışma imkanları	0,355
Gelişme ve yükselme imkanları	0,268
İş arkadaşları	0,000
Ücret personel	0,025
Fiziksel ortam	0,182

Yapılan analiz sonuçlarına göre iş doyumları alt faktörlerinden bir kısmının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Yönetim biçimi, iş arkadaşları ve ücret personel alt ölçeği için H_6 hipotezi kabul edilirken, çalışma imkanları, gelişme ve yükselme imkanları ve fiziksel ortam alt faktörleri için H_6 hipotezi reddedilmektedir.

Yönetim biçimi alt faktörü, $p = 0,024$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların yönetim biçimi konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetim biçimi alt faktörü için H_6 hipotezi kabul edilir.

Çalışma imkanları alt faktörü, $p = 0,355$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların çalışma imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışma imkanları alt faktörü için H_6 hipotezi reddedilir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt faktörü, $p = 0,268$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların gelişme ve yükselme imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Gelişme ve yükselme imkanları alt faktörü için H_6 hipotezi reddedilir.

İş arkadaşları alt faktörü, $p = 0,000$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların iş arkadaşları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İş arkadaşları alt faktörü için H_6 hipotezi kabul edilir.

Ücret personel alt faktörü, $p = 0,025$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların ücret personel konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ücret personel alt faktörü için H_6 hipotezi kabul edilir.

Fiziksel ortam alt faktörü, $p = 0,182$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, eğitim düzeyindeki farklılıkların fiziksel ortam konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Fiziksel ortam alt faktörü için H_6 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Eğitim durumu ilköğretim olan personelin, yönetim biçimi ve iş arkadaşları alt faktörleri bağlamında, iş doyum düzeyleri, diğerlerine göre düşük bulunmaktadır. Yine eğitim durumu üniversite olan personelin, ücret ve personel alt ölçeği bağlamında, iş doyum düzeyleri, diğerlerine göre daha düşük bulunmaktadır. Diğer alt faktörlerde, iş doyum düzeylerinin yüksek bulunması, hipotezin reddedilmesine neden olmamaktadır. Bu sonuca göre, H_6 kabul edilmektedir.

3.6.2.2.2. Personelin Yaşına Göre İş Doyumları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Yaşına Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.17: Personelin Yaşına Göre İş Doyumları

İş doyumları alt ölçekleri	Yaş düzeyi ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
Yönetim Biçimi	0,573
Çalışma imkanları	0,685
Gelişme ve yükselme imkanları	0,927
İş arkadaşları	0,398
Ücret personel	0,658
Fiziksel ortam	0,720

Yapılan analiz sonuçlarına göre iş doyumları alt faktörlerinden hiç birinin yaşa göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Yönetim biçimi, iş arkadaşları, ücret personel, çalışma imkanları, gelişme ve yükselme imkanları ve fiziksel ortam alt faktörleri için H_7 hipotezi reddedilmektedir.

Yönetim biçimi alt faktörü, $p = 0,573$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş düzeyindeki farklılıkların yönetim biçimi konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetim biçimi alt faktörü için H_7 hipotezi reddedilir.

Çalışma imkanları alt faktörü, $p = 0,685$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş düzeyindeki farklılıkların çalışma imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışma imkanları alt faktörü için H_7 hipotezi reddedilir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt faktörü, $p = 0,927$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş düzeyindeki farklılıkların gelişme ve yükselme imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Gelişme ve yükselme imkanları alt faktörü için H_7 hipotezi reddedilir.

İş arkadaşları alt faktörü, $p = 0,398$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş düzeyindeki farklılıkların iş arkadaşları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. İş arkadaşları alt faktörü için H_7 hipotezi reddedilir.

Ücret personel alt faktörü, $p = 0,658$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş düzeyindeki farklılıkların ücret personel konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ücret personel alt faktörü için H_7 hipotezi reddedilir.

Fiziksel ortam alt faktörü, $p = 0,720$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, yaş düzeyindeki farklılıkların fiziksel ortam konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Fiziksel ortam alt faktörü için H_7 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Yaş durumuna göre, personelin yönetim biçimi, çalışma imkânları, gelişme ve yükselme imkânları, iş arkadaşları, ücret ve personel ve fiziksel alt faktörlerine göre iş

doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamakta ve iş doyum düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Sonuçta; H_7 reddedilmektedir.

3.6.2.2.3. Personelin Meslek Kıdemine Göre İş Doyumları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Meslek Kıdemine Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.18: Personelin Meslek Kıdemine Göre İş Doyumları

İş doyumları alt faktörleri	Meslek kıdemi ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
Yönetim Biçimi	0,414
Çalışma imkânları	0,177
Gelişme ve yükselme imkânları	0,934
İş arkadaşları	0,273
Ücret personel	0,260
Fiziksel ortam	0,193

Yapılan analiz sonuçlarına göre iş doyumları alt faktörlerinden hiç birinin mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Yönetim biçimi, iş arkadaşları, ücret personel, çalışma imkanları, gelişme ve yükselme imkanları ve fiziksel ortam alt faktörleri için H_8 hipotezi reddedilmektedir.

Yönetim biçimi alt faktörü, $p = 0,414$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların yönetim biçimi konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetim biçimi alt faktörü için H_8 hipotezi reddedilir.

Çalışma imkanları alt faktörü, $p= 0,177$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların çalışma imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışma imkanları alt faktörü için H_8 hipotezi reddedilir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt faktörü, $p= 0,934$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların gelişme ve yükselme imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Gelişme ve yükselme imkanları alt faktörü için H_8 hipotezi reddedilir.

İş arkadaşları alt faktörü, $p= 0,273$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların iş arkadaşları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. İş arkadaşları alt faktörü için H_8 hipotezi reddedilir.

Ücret personel alt faktörü, $p= 0,260$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların ücret personel konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ücret personel alt faktörü için H_8 hipotezi reddedilir.

Fiziksel ortam alt faktörü, $p= 0,193$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, mesleki kıdemdeki farklılıkların fiziksel ortam konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Fiziksel ortam alt faktörü için H_8 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Personelin mesleki kıdem durumuna göre, yönetim biçimi, çalışma imkânları, gelişme ve yükselme imkânları, iş arkadaşları, ücret ve personel ve fiziksel ortam alt faktörlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamakta ve iş doyum düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Ulaşılan bu sonuç; H_8 reddedilmesine sebep olmaktadır.

3.6.2.2.4. Personelin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre İş Doyumları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Kurumdaki Hizmet Yılına Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) Testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.19: Personelin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre İş Doyumları

İş doyumları alt ölçekleri	Hizmet yılı ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
Yönetim Biçimi	0,252
Çalışma imkanları	0,919
Gelişme ve yükselme imkanları	0,458
İş arkadaşları	0,465
Ücret personel	0,072
Fiziksel ortam	0,984

Yapılan analiz sonuçlarına göre iş doyumları alt faktörlerinden hiç birinin hizmet yılına göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Yönetim biçimi, iş arkadaşları, ücret personel, çalışma imkanları, gelişme ve yükselme imkanları ve fiziksel ortam alt faktörleri için H_0 hipotezi reddedilmektedir.

Yönetim biçimi alt faktörü, $p= 0,252$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların yönetim biçimi konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetim biçimi alt faktörü için H_0 hipotezi reddedilir.

Çalışma imkanları alt faktörü, $p= 0,919$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların çalışma imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışma imkanları alt faktörü için H_0 hipotezi reddedilir.

Gelişme ve yükselme imkanları alt faktörü, $p= 0,458$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların gelişme ve yükselme imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Gelişme ve yükselme imkanları alt faktörü için H_9 hipotezi reddedilir.

İş arkadaşları alt faktörü, $p= 0,465$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların iş arkadaşları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. İş arkadaşları alt faktörü için H_9 hipotezi reddedilir.

Ücret personel alt faktörü, $p= 0,072$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların ücret personel konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ücret personel alt faktörü için H_9 hipotezi reddedilir.

Fiziksel ortam alt faktörü, $p= 0,984$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, hizmet yılındaki farklılıkların fiziksel ortam konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Fiziksel ortam alt faktörü için H_9 hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Personelin kurumdaki hizmet yılına göre, iş doyum düzeyleri arasında yönetim biçimi, çalışma imkânları, gelişme ve yükselme imkânları, iş arkadaşları, ücret ve personel ve fiziksel ortam alt faktörlerine bağlamında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İş doyum düzeyleri yüksek bulunmuştur. Ulaşılan bu sonuç; H_9 reddedilmesine sebep olmaktadır.

3.6.2.2.5. Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyumları

Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin "Cinsiyete Göre" iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Bağımsız Örneklem T Testi (T-Test) uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.20: Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyumları

İş doyumları alt ölçekleri	Cinsiyet ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
Yönetim Biçimi	0,640
Çalışma imkanları	0,111
Gelişme ve yükselme imkanları	0,377
İş arkadaşları	0,039
Ücret personel	0,763
Fiziksel ortam	0,765

Yapılan analiz sonuçlarına göre iş doyumları alt faktörlerinden sadece birinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. İş arkadaşları alt faktörü için H_{10} hipotezi kabul edilirken yönetim biçimi, çalışma imkânları, gelişme ve yükselme imkânları, ücret personel ve fiziksel ortam alt faktörleri için H_{10} hipotezi reddedilmektedir.

Yönetim biçimi alt faktörü, $p= 0,640$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların yönetim biçimi konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetim biçimi alt faktörü için H_{10} hipotezi reddedilir.

Çalışma imkanları alt faktörü, $p= 0,111$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların çalışma imkanları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışma imkanları alt faktörü için H_{10} hipotezi reddedilir.

Gelişme ve yükselme imkânları alt faktörü, $p= 0,377$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların gelişme ve yükselme imkânları konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Gelişme ve yükselme imkânları alt faktörü için H_{10} hipotezi reddedilir.

İş arkadaşları alt faktörü, $p= 0,039$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların iş arkadaşları

konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İş arkadaşları alt faktörü için H_{10} hipotezi kabul edilir.

Ücret personel alt faktörü, $p= 0,763$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların ücret personel konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ücret personel alt faktörü için H_{10} hipotezi reddedilir.

Fiziksel ortam alt faktörü, $p= 0,765$ değerinde bir anlamlılık düzeyine sahiptir ve $p<0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Bu durumda, cinsiyetteki farklılıkların fiziksel ortam konusunda oluşan fikirler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Fiziksel ortam alt faktörü için H_{10} hipotezi reddedilir.

Post Hoc testiyle şu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Personelin cinsiyet durumuna göre, iş doyum düzeyleri arasında yönetim biçimi, çalışma imkânları, gelişme ve yükselme imkânları, ücret ve personel ve fiziksel ortam alt faktörlerine bağlamında anlamlı bir fark bulunmamakta ve iş doyum düzeyleri yüksek çıkmaktadır.. Buna karşılık, personelin cinsiyet durumuna göre, iş arkadaşları alt faktörü bağlamında iş doyum düzeyleri düşük bulunmuştur. Ulaşılan bu sonuç; H_{10} Hipotezinin kabul edilmesine sebep olmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri ve hipotezlerin p değeri, kabul ve red durumu Tablo 3.21’de görülmektedir.

Tablo 3.21: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

HİPOTEZLER	Alt Faktörlerin p Değerine Göre	KABUL/RED
H ₁ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Eğitim Durumuna göre Çatışma Yönetimi Algıları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.	Problem Çözme= 0,048 Hükmetme= 0,008 Uzlaşma= 0,047	KABUL
H ₂ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Yaşlarına göre Çatışma Yönetimi Algıları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.	Ödün Verme= 0,040 Uzlaşma= 0,029	KABUL
H ₃ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Mesleki Kıdemlerine göre Çatışma Yönetimi Algıları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.	Ödün Verme= 0,045	KABUL
H ₄ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Kurumdaki Hizmet Yıllarına göre Çatışma Yönetimi Algıları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.	Ödün Verme= 0,030	KABUL
H ₅ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Cinsiyetlerine göre Çatışma Yönetimi Algıları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.		RED
H ₆ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Eğitim Durumuna göre İş Doyumları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.	Yönetim Biçimi= 0,024 İş arkadaşları= 0,000 Ücret-Personel= 0,025	KABUL
H ₇ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Yaşlarına göre İş Doyumları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.		RED
H ₈ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Mesleki Kıdemlerine göre İş Doyumları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.		RED
H ₉ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Kurumdaki Hizmet Yıllarına göre İş Doyumları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.		RED
H ₁₀ . Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların <i>Cinsiyetlerine göre İş Doyumları</i> arasında anlamlı bir fark vardır.	İş Arkadaşları= 0,039	KABUL

Araştırma da H₁, H₂, H₃, H₄, H₆ ve H₁₀ kabul; H₅, H₇, H₈ ve H₉ ise red edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

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

Bu nedenle, Gençlik ve Spor Bakanlığının Akdeniz bölgesi taşra kurumlarından Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü işgörenlerinin çatışma yönetimi algıları ile iş doyum düzeylerinin belirlenmesine yönelik araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırmamızda Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan iş görenlerin, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algılarını saptamak için Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÇYÖ), iş doyumu düzeylerinin belirlenmesine yönelik ise İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) kullanılmıştır. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan 100 çalışan üzerinde uyguladığımız ölçekler sonucunda, demografik değişkenler ile çatışma yönetimi algıları ve iş doyumu boyutlarına göre tutumları ve düzeyleri analiz edilmiştir.

Öncelikle anket sorularının cevaplanması yardımıyla elde edilen veriler için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda, elde edilen verilerin diğer analizler için uygun olduğu ve sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği ortaya çıkmıştır. Güvenilir bulunan verilere daha sonra faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde ise iş doyumu ve çatışma yönetimi algıları ile ilgili alt ölçeklerin güvenilirliği belirlenmiştir. Son olarak, belirlenen ve güvenilirlikleri onaylanan alt ölçekler ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla tek yönlü varyans analizi ve t-test uygulanmıştır.

Yapılan varyans analizi ve t-testinde sosyo-demografik değişkenleri oluşturan eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, hizmet yılı ve cinsiyet değişkenleri ile çatışma yöntemi algıları alt faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeni ile çatışma yönetimi algıları alt ölçeklerinden problem çözme, hükmetme ve uzlaşma faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ödün verme ve kaçınma alt faktörlerinin ise eğitim durumunun değişikliğinden etkilenmediğini gösteren bulgulara rastlanmıştır.

İş görenin, yaşı ile çatışma yönetimi algıları arasındaki ilişkinin araştırılmasını amaçlayan varyans analizi sonuçlarına bakıldığında, ödün verme ve uzlaşma alt ölçekleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bunun dışında kalan problem çözme, hükmetme ve kaçınma alt ölçeklerinin yaş değişkeninden etkilenmediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Mesleki kıdem ile çatışma yönetimi algıları arasındaki ilişkinin araştırılmasında ise sadece ödün verme alt faktörü ile mesleki kıdem değişkeninin anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörlerinin ise çalışan iş görenin mesleki kıdemleriyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir.

İşgörenin, hizmet yılı ile çatışma yönetimi algıları arasındaki ilişkiyi anlamayı amaçlayan varyans analizi sonucuna göre sadece ödün verme alt ölçeğinin hizmet yılı değişkeniyle anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt ölçeklerinin ise, iş görenin hizmet yılıyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç bize mesleki kıdem alt faktörü arasındaki ilişkinin sonucuyla aynı sonucu verdiğini göstermektedir.

İşgörenin, cinsiyeti ile çatışma yönetimi algıları arasındaki ilişkinin anlaşılmasını amaçlayan t-testi sonuçlarına göre ise, hiçbir çatışma yöntemi algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. T-testinin sonucu olarak, cinsiyetteki değişimler çatışma yönetimi algıları üzerinde meydana gelen değişimlere etki etmemektedir.

İş doyum alt ölçekleri ile eğitim durumunun incelendiği varyans analizi sonuçlarına göre yönetim biçimi iş arkadaşları ve ücret personel değişkenleri ile eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun haricindeki çalışma imkanları, gelişme ve yükselme imkanları ve fiziksel ortam alt faktörleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir.

İşgörenin, yaşına göre iş doyumu alt ölçekleri incelendiğinde ise hiçbir alt ölçeğin yaş değişkeniyle anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, yönetim biçimi, çalışma imkânları, gelişme yükselme imkanları, iş arkadaşları, ücret personel ve fiziksel ortam alt faktörleri ile ilgili personel fikirlerinin yaş değişkeninden etkilenmediğidir.

İş görenin, mesleki kıdemine göre iş doyumu alt ölçekleri incelendiğinde hiçbir alt ölçeğin mesleki kıdem değişkeniyle anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, yönetim biçimi, çalışma imkanları, gelişme yükselme imkanları, iş arkadaşları, ücret personel ve fiziksel ortam alt faktörleri ile ilgili personel fikirlerinin mesleki kıdem değişkeninden etkilenmediğidir.

Sosyo-demografik değişkenlerden bir diğeri olan iş görenin hizmet yılına göre iş doyumu alt ölçekleri incelendiğinde ise hiçbir alt faktörün hizmet yılı değişkeniyle anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, yönetim biçimi, çalışma imkanları, gelişme yükselme imkanları, iş arkadaşları, ücret personel ve fiziksel ortam alt faktörleri ile ilgili personel fikirlerinin hizmet yılı değişkeninden etkilenmediğidir.

Son olarak iş görenin cinsiyetine ile iş doyumu alt faktörleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla t-test uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeninin sadece iş arkadaşları alt faktörü ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim biçimi, çalışma imkanları, gelişme yükselme imkanları, ücret personel ve fiziksel ortam alt faktörlerinin cinsiyet ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Görüldüğü gibi çatışma yönetimi algıları alt faktörleri eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve hizmet yılına göre değişiklikler gösterirken cinsiyet değişkeninden etkilenmemektedir. İş doyumu alt faktörleri ise eğitim durumu ve cinsiyete göre değişiklikler gösterirken yaş, mesleki kıdem ve hizmet yılı değişkenlerinden etkilenmemektedir.

İş görenin, demografik değişkenler dikkate alındığında ve özellikle iş doyumunun yönetim biçimi, iş arkadaşları alt faktörlerinde ve çatışma yönetimi stilleriyle bu değişkenler arasında farklılığa rastlanması, yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetimi stillerinin genel anlamda personeli rahatsız ettiği ve iş doyumunu etkileyebileceği anlamına gelebilir.

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

Çatışmayı iyi yönetebilmek için işgörenin çatışma kavramı ve çözüm yöntemleri konusunda, sürekli eğitilmesi gerekmektedir. Çatışmanın, her zaman mümkün olduğu unutulmamalıdır. Makul çatışmanın işgöreni uyanık tutacağı, performansını olumlu etkileyeceği anlatılmalıdır. İşgören, iş doyum kavramı ve etkileyen unsurlar hakkında da sürekli eğitilmelidir. İletişimin kolaylaştırılması ve beklentilerin karşılanması çatışmayı önleyebilir. Başkalarına ihtiyacı azalan insan, dikbaşı olacaktır. Yanısıra toplumdan uzaklaşacaktır. Toplumdan uzaklaşmasının önüne geçmek için çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir. Diğer işgörenlerle ilişkilerini duygusal zeminde tutmasını sağlayıcı önlemler alınmalıdır. Onlarla sevgi ve saygı düzeyinde bir arada bulunmalı, birlikte problem çözme deneyimleri sağlanmalıdır. Bu eğitim süreci aksatılmamalıdır.

EKLER

Ek 1. Demografik Durum Ölçeği

Ölçek Formları

AÇIKLAMA

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

1-Eğitim Durumunuz?

☐ İlköğretim

☐ Orta Öğretim

☐ Üniversite

☐ Lisans Üstü

2-Cinsiyetiniz

☐ Bayan

☐ Erkek

3-Yaşınız

☐ 21–30

☐ 31–41

☐ 41–50

☐ 51 ve Yukarısı

4-Mesleki Kıdeminiz

☐ 3 Yıl ve Daha Az

☐ 4–6 Yıl

☐ 7–9 Yıl

☐ 10–12 Yıl

☐ 13–15 Yıl

☐ 16 Yıl ve Yukarısı

5-Kurumunuzdaki Hizmet Yılıınız

☐ 1–3 Yıl

☐ 4–6 Yıl

☐ 7 Yıl ve Yukarısı

Ek 2. Çatışma Yönetimi Ölçeği

ÇATIŞMAYI YÖNETME ÖLÇEĞİ

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

	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Yöneticilerle aranızda herhangi bir çatışma çıkması durumunda;					
1-Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek bekler.					
2-Yöneticilerin isteklerini koşulsuz benimser.					
3-Soruna yönelik çözümler üretilecek uygun iletişim ortamı sağlar.					
4-Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için bazı isteklerinden vazgeçer.					
5-Fikirlerini kabul ettirmek için yetkisini kullanır.					
6-Düşüncelerini belli etmemeye çalışır.					
7-İş görenlerin tüm beklentilerini karşılamaya çaba gösterir.					
8-Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunun birlikte, objektif incelenmesini sağlar.					
9-Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgular.					
10-Uygun gördüğü kararı çıkartmak için yetkisini kullanır.					
11-Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösterir.					
12-Kendi isteklerinde ısrar etmez.					

13-Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlamaya çalışır.					
14-En iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimser.					
15-Uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübesini kullanır.					
16-Duygularını belli etmemeye çalışır.					
17-İş görenlerin aldığı her karara uyar.					
18-Çözüme yönelik fikirlerimizi açıkça ifade etmemize imkan sağlar.					
19-Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarmaya çalışır.					
20-Fikirlerini kabul ettirmek için her türlü önlemi alır.					
21-İş görenlerle yüz yüze gelmemeye çalışır.					
22-İş görenlerin çıkarları doğrultusunda her türlü özveride bulunur.					
23-Sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanır.					
24-Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimser.					
25-Kendi görüşlerini kabul ettirmek için bizi ikna etmeye çalışır.					

Ek 3. İş Doyumu Ölçeği

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

YÖNERGE: Aşağıda, iş doyumunuzu belirleyecek bazı sorular verilmiştir. Soruların yanındaki bölmede, size en uygun gelen seçeneğe (x) çarpı işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Bazen Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1- Kurumumuzda işimi gerçekten severek yapıyorum.					
2- Kurumumuzda çalışma odamın koşulları yetersizdir.					
3- Kurumumuzda çalışma ortamlarının ısıtma, aydınlatma,dekorasyon a-ısından fiziksel koşulları yetersizdir.					
4- Kurumumuzda görevlerimi yaparken yetenekleri (bilgi ve becerilerimi) kullanabiliyorum.					
5- Kurumumuzda görevim, yeteneklerimin (bilgi ve becerilerimin) gelişmesine olanak sağlıyor.					
6- Kurumumuzda görevimle karşılaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticiler ellerinden geleni yaparlar.					
7- Kurumumuzda aldığım ücretten memnunum.					
8- Kurumumuzda geleceğimin olacağına inanıyorum.					
9- Kurumumuzda iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim var.					
10- Kurumumuzda görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterlidir.					
11- Yöneticilerin görevlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.					
12- Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum.					
13- Mesleğime kurumumuzda değer verildiğine inanıyorum.					

14- Kurumumuzda yöneticilerin bana değer verdiğiğine inanıyorum.					
15- Kurumumuzda iş arkadaşlarımdan bana değer verdiğiğine inanıyorum.					
16- Kurumumuzda memur ve hizmetlilerin bana değer verdiğiğine inanıyorum.					
17- Kurumumuzda iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret ederiz.					
18- Kurumumuzda günlük işlerimin düzenlenmesinde yöneticiler benim fikrimi alır.					
19- Kurumumuzda beni ilgilendiren karara katılma olanağım var.					
20- Kurumumuzda üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güveniyorum.					
21- Kurumumuzdaki güvenlik önlemleri yeterlidir.					
22- Kurumumuzda bana danışmadan, günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmez.					
23- Kurumumuzdaki yöneticiler, yenilik ve değişkenlikle ilgili önlemlerimi dikkate alırlar.					
24- Kurumumuzda geliş-gidiş olanakları yeterlidir.					
25- Kurumumuzda spor ve dinlenme olanakları yeterlidir.					
26- Kurumumuzda kantin ve yemekhane gibi beslenme olanakları yeterlidir.					
27- Kurumumuzdaki yöneticiler görevimi en iyi şekilde yapacağıma güvenirlir.					
28- Kurumumuzda gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum.					
29- Kurumumuzda görevimle ilgili bilgilendirme, açık ve net olarak, zamanında yapılır.					
30- Kurumumuzun Kütüphanesi yeterlidir.					
31- Kurumumuzda araç-gereçler yeterlidir.					
32- Kurumumuzda bilgisayar olanakları yeterlidir.					

Ek 4. DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma İzni

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

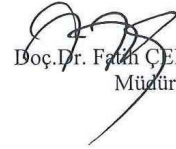
Sayı : B.30.2.DPÜ.0.E1.00.00/311-2453
Konu : Anket Çalışması

44/11/2011

İLGİLİ MAKAMA

Hüseyin-Güllü oğlu Tarsus 1956 doğumlu 30292844068 TC kimlik nolu Çetin MUNZUR, Enstitümüz İşletme (Yönetim-Organizasyon) 2.grup tezli yüksek lisans programına 2011/2012 öğretim yılı Güz yarıyılında (16.09.2011) kayıt yaptırmış, “Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi “ konulu tez hazırlayacağından anket çalışması için gereken kolaylığın sağlanmasını rica ederim.

Bu belge ilgilinin isteği üzerine verilmiştir.


Doç.Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU
Müdür V.

DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Tel.0274 265 2031(2254) Fax.0274 265 2040

Ek 5. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğüne Araştırma Başvurusu

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE MERSİN

2011 – 2012 Eğitim ve öğretim yılı içerisinde öğrencisi olduğum Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında eğitim görmekteyim.

İlgili üniversiteye “ Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ” konulu akademik tez önerimi sundum. Bu öneri ilgili üniversite tarafından kabul edildi.

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

Gereğini ilgililere emir ve müsaadelerinizle arz ederim.

ADRES :

Öğretmenler Mh. 2927 Sk.
Tahir Mirici Apt. Kat 4 Daire No. 7
Tarsus / MERSİN

T.C. Kimlik No: 30292844068

Tel.No : 0 505 4579026

...../..../2011

(Adı ve Soyadı)

Çetin MUNZUR
(İmza)

Ek 6. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünden Araştırma Anketlerinin Teslim Alınma Yazısı

T. C.
MERSİN VALİLİĞİ
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü



Sayı : B.02.1.GSM.4.33.00.03.40/ 2904 25 NISAN 2012
Konu : Anket Formları.

Sayın :
Çetin MUNZUR
Huzurkent Atatürk İlköğretim
Okulu Müdürü
MERSİN

İlgi : 24.04.2012 tarih ve bile sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ile Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans programı öğrencisi olduğunuzu beyan ederek akademik tez çalışmanız doğrultusunda İl Müdürlüğümüz personeline yönelik hazırlamış olduğunuz anketin doldurularak tarafınıza verilmesi talep edilmektedir.

Söz konusu talebiniz uygun görülerek hazırlamış olduğunuz anket formları İl Müdürlüğümüz personeli tarafından doldurularak ek'te gönderilmiştir.
Bilgilerinizi rica ederim.

İbrahim İhami KOC
İl Müdürü

EKİ

Anket Formu 100 Adet.

GMK Bulvarı Edip Buran Spor Salonu yanı 33110 MERSİN
Tel: 0 324 325 33 36 Faks: 0 324 325 25 03
info@mersin-gsgm.gov.tr Elektronik Ağ: www.mersin-gsim.gov.tr

KAYNAKÇA

- AKSOY, Leman, (2007), “Toplum Merkezleri Çalışanlarının İş Doyumları (Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- AKTAN, Coşkun Can, (1999), “**Ekip Çalışması ve Çatışma Yönetimi**”, www.canaktan.org, (11.03.2012).
- AYDIN, Mustafa, (2005), **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınları, 7. Baskı, Ankara.
- BALCI, Ali, (1985), “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış**, Gül Yayın Evi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1998), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1999), **Eğitime Giriş**, Umut Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2000), **Eğitim Yönetimi**, Nitelikli Okul, Feryal Matbaası No:4, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2000a), **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, Feryal Matbaası 4. Baskı, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2000b), **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAYSAL, Ayşe Can, (1981), **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, Akt; Balcı, A., İstanbul.
- BLUM, Morton and N'Dow, JAMES, (1968), **Industrial Psychology Its Theoretical And Social Foundations**, Envaston And London;Harper And Row, Akt; Balcı, New York.
- BURSALIOĞLU, Ziya, (2002), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pagem A Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil, (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara.

- CANLI, Ebru, (2001), “Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmalar”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü**, İstanbul.
- COWIE, Anthony Paul, (1989), **Oxford Advanced Learner’s Dictionary**, Great Britain: Oxford University Press.
- ÇALIŞKAN, İlknur, (1999), “İzmir’de İlköğretim Okullarının ve Yöneticilerinin Özellikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- ÇETİNKANAT Canan, vd., (1996), “Devlet ve Özel Okullarda Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyi”, **Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1 Ocak, S. 4, Ankara.
- ÇETİNKANAT, Canan, (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇOKNAZ, Hakkı, (1998), “Takım ve Bireysel Spor Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi,, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Yönetimi, Ana Bilim Dalı**, Bolu.
- DAVIS, Keth, (1977), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çeviren: Kemal Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi Yayınevi, No:3028, İstanbul.
- DEMİR, M., (2010), “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(2), ss.199–211. İstanbul.
- DEMİRBOLAT, Ayşe, (1997), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”, Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- DEMİRCİ, Yıldırım, (2002), “İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.

- DEMİRKAYA, Güray, (2003), “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Yönetici ve Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumlarallışkin Algıları” Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**, Ankara.
- DEMİRTAŞ, Hasan ve Hüseyin, GÜNEŞ, (2002), **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**, Anı Yayıncılık No: 19/8, Ankara.
- DÖKMEN, Üstün, (1996), “İletişim Çatışmaları ve Empati”, **Örgüt-İçi İletişim ve Çatışma**, Sistem Yayıncılık No: 21/4. Reproduction Serviceno, Ed 380409). Akt; Ültanır, 2002:161, İstanbul.
- DUBRİN, Andrew, (1972), **The Practice of Managerial Psychology**, Pergamon Press Inc, New York.
- DURMAZ, Mustafa, (2004), **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları No:17, Ege Üniversitesi Basım Evi, İzmir.
- ELMA, Cevat ve Kamile, DEMİR, (2000), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ELMA, Cevat, (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri (Ankara İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan, (1997), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:272, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan, (1999), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul.
- EREN, Erol, (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, Erol, (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

- ERGİN, Canan, (2000), “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak ‘İş Betimlemesi Ölçeği’ Uyarlama Gerçeklik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 12:38: ss.25-36.
- ERKUŞ, A. ve A. TABAK, (2009), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(2), ss.213–242. Erzurum.
- ERSEN, Haldun, (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ESEN, Necdet, (2001), “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni Yetiştiren Yüksek Öğrenim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bolu.
- FURNHAM Adrian, PEDRİDES K. V., Jackson CHRİS and J. Cotter TİM, (2002), “**Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?**” www.sciencedirect.com, (15.05.2012).
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker, (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”, Doktora Tezi. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- GÜRSEL, Musa, (1997), **Okul Yönetimi**, 3. Baskı, Çizgi Kitapevi Yayınları, Konya.
- HAGEMANN, Gisela, (1995), **Motivasyon El Kitabı**, (Çeviren: Göktuğ, A.), Rota Yayınları, İstanbul.
- HARPER, Cora Elaine, (2004), **The Conflict Management Styles, Strength of Conflict Management Self-Efficacy, And Moral Development Levels of School Counselors**, Proquest Information And Learning Company Utah. papers.ssm.Com.
- HİŞMAN, Yeliz, (2003), “İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, **Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- HİCKS, Herbert, G., (1979), **Örgütlerin Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Çeviren: Tekok, O.), Turhan Kitabevi, Ankara.
- HODGETTS, Richard, M., (1999), **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çeviren: Çetin, C., Mutlu, C.), Beta Yayınları, İstanbul.
- JUDGE, T. A., and A. H., CHURCH, (2000), **Job Satisfaction Research and Practice, Industrial and Organizational Psychology Linking Theory With Practice**, Edited By Cooper, L.C And Locke, E.A., Blackwell.
- KARA, İlhan, (1995), “Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Diyarbakır.
- KARİP, Emin, (2000), **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- KARİP, Emin, (2003), **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- KARİP, Emin, (2005), “Yönetim Biliminin Alan ve Kapsamı”, **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**, Editör; Özden, Y, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- KAYA, Oğuz, (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bolu.
- KGOMO, S.M. (2006), **Conflict Management of Women Principals in Primary Schools in Hammanskraal, Gauteng**, University of South Africa, Master Thesis, <http://www.sciencedirect.com/science>, (19 Nisan 2012).
- KHAN Arif, U. (1991), Satisfaction of Secondary School Adminastrators With Their Work İn Pakistan, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KILIÇ, S. Z, A.İ. GÜMÜŞELİ, (2010), ”İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksek Okullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 39(2), ss.290–309.
- KOÇEL, Tamer, (1993), **İşletme Yöneticiliği: Organizasyonlarda Çatışma ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- KORKMAZ, Mehmet, (1994), “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- LEVENT, Faruk, (2005), “Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**, İstanbul.
- LOCKE, E., (2000), **Industrial And Organizational Psychology Linking Theory With Practice**, University Of Maryland, USA.
- JONKMAN, N, (2006), **Management of Conflict by Principals in Selected Soshanguve Secondary Schools**. Department of Educational Studies, Faculty of Education, Tshwane University of Technology, <http://www.sciencedirect.com/science> (19 Nisan 2012).
- MHEHE. E.G., (1997), “**The Role of The School Administrator in Conflict Management**. Eric Clearinghouse on Educational Management “www.eric.ed.gov, (21.03.2012).
- MİRZEOĞLU, Nevzat, (2003), **Spor Bilimlerine Giriş**, Bağırhan Yayın Evi, Ankara.
- ONARAN, Oğuz, (1981), **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları (No: 470), Sevinç Matbaası, Ankara.
- ÖZDAŞLI, K., A.M. ALPARSLAN, (2009), “Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2), ss.15–24.
- ÖZER, Kadir, (2003), **Gerçek Yönetişim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (2001), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, Eskişehir. Akt; Aksoy, Eskişehir.

- ÖZKAN, Turgay, (2003), “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arası Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yöntemleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**, Sakarya.
- ÖZMEN, Fatma, (1997), “Fırat ve İnönü Üniversiteleri’nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları”, Doktora Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- PEHLİVAN, İnayet, (1995), **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Personel Geliştirme Merkezi No:16, Ankara.
- RAHİM, A. (2004), **Leader Power, Followers’ Conflict Management Strategies, And Propensity To Leave A Job: A Cross-Cultural Study**. The Annual Conference of The International Association For Conflict Management (June 15-18). Pittsburgh, pa. papers.ssm.com.
- RAHİM, A. (2004a), **Conflict Management Strategies As Moderators Or Mediators of The Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance**. The Annual Conference of The International Association For Conflict Management (June 15-18). Pittsburgh, pa. papers.ssm.com.
- SEÇME, T., (2008), ”Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi (Afyonkarahisar Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon.
- SİBSON, E. B., (1991), **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması**, (Çeviren: Artan, İ. ve Artan, S.), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- SİLAH, Mehmet, (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- SMİTH, P. J. and I. J., DRAKE, (1981), **Sanayi Bilimlerinde Davranış**, (Çeviren: Kemal Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:2459, İstanbul.
- SOMECH, A., DESİVİLYA, S. H., LİDOGOSTER, H., (2008) “Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:29 Issue:3, p.263-433, April.

- SOUSA-Poza Alfonso (2000) , “Well-Being At Wok: A Cross-National Analysis of the Levels And Determinants of Job Satisfaction” **Journol of Socio- Economics**, Volume 29, Issue 6, 12 Nowember 2000, pp.517-538.
- SÖKMEN, Alptekin ve İrfan, YAZICIOĞLU, (2005), “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), 1.
- SÖZEN, Didem, (2002), “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**, İstanbul.
- STUART, C. Smith and Philip, K. PİELE, (1997), “**School Leadership: Handbook For Excellence. Third Edition. Eric Clearinghouse On Educational Management**” www.eric.ed.gov, (25.03.2012).
- ŞAMDAN, A. İ., (2008), “Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ŞİMŞEK, Şerif, (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞİRİN, E. F., (2009), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Görevli Araştırma Görevlilerinin Mesleki Doyum Düzeylerinin İncelenmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi**. 4(1), ss.31-40. Manisa.
- ŞİRİN, E. F., A.A. YETİM, (2009), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi”, **Celâl Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 4(4), ss.186–198. Manisa.
- TAKAN, Okan Mehmet, (1997), “Örgütlerde Çatışma Rol Çatışması ve Stres Nedenleri ve Çözümleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- THOMPSON, Brad, (2002), “The New Manager’s Handbook”, Richard D. İrwin Inc. (Çeviren: Vedat G. Diker), **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Hayat Yayınları No:26, İstanbul.

- TORTOP, Nuri, (1992), **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- TUĞLU, Ayhan, (1996), “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**, İstanbul.
- TUTAR, Hasan, YILMAZ, Mustafa Kemal ve Cumhuri, ERDÖNMEZ, (2005), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TÜRKMEN, M., Y., YILDIZ ve F. ÇETİNÖZ, (2009), ”Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Genel İş Doyumu (Manisa Örneği)”, **Celâl Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 4(3), ss.109–116.Manisa.
- UĞURLU, Fındık, (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**, İzmir.
- URAL, Ayhan, (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”, Doktora Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bolu.
- URAL, Ayhan, (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”, Doktora Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bolu.
- UTGUOĞLU, Aysun, (2002), “Örgütlerde Gruplar Arası Çatışma ve Çatışma ve Güç İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Eskişehir.
- UYER, Gülten, (1996), **Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetim El Kitabı**, Birlik Ofset Ltd. Şti., İstanbul.
- ÜNVER, Seda, (2002), “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, İzmir.

- VROOM, Victor H., (1969), **Industrial Social Psychology From The Handbook Of Social Psychology By Gardner Lindzey and Elliot Aronson**, Vol. V. Akt: Yalçinkaya Akyüz.
- YAGİZ Kadir ve Kadir, YAMAN, (2003), **Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Ekim, Ankara.
- YAĞCIOĞLU, B. Dilara, (1997), “Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- YALÇINKAYA Akyüz, M., (2000), **Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve İşdoymu Kuram ve Uygulama**, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:2, İzmir.
- YAMAN, E. ve S. TÜRKER, (2011), “İlköğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişki” **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, 23.
- YEŞİLYAPRAK, Binnur, (2006), “Eğitim Psikolojisi”, **Gelişim-Öğrenme-Öğretim**, Pagem A Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, Atilla, (2003), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı**, Ankara.
- YİĞİT, Atahan, (1996), “İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları”, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

DİZİN

A

açık çatışma, 17
algılama, 4, 8, 14, 26, 29
amaç, 1, 4, 8, 10, 11, 16, 24, 41, 48, 56

Ç

çatışma, v, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 66, 70, 72, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 86, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 109, 110, 111, 112, 115
çatışma türleri, 13, 17, 25, 32, 33

D

davranış, 8, 12, 29, 31, 33, 47, 65, 79, 80
davranışçı yaklaşım, 5, 6
denetim, 11, 12, 52, 57, 60
denetim biçimi, 60
deneyim, 57, 59
doyum, 1, 22, 27, 38, 43, 50, 55, 56, 58, 59, 61, 63, 64, 67, 69, 70, 71, 72, 82, 109, 110, 116

E

etken, 9, 13, 38, 58, 112

F

faktör, 27, 29, 61, 80, 81, 82, 83, 86, 92, 109

G

gelişme, 48, 49, 60, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111

H

hükmetme, 19, 28, 30, 31, 32, 33, 70, 71, 72, 90, 92, 94, 95, 97, 110

İ

iletişim, 1, 10, 26, 29, 30, 67, 82, 115
insan faktörü, 39
işlevsel, 6, 10, 32

K

klasik, 5, 6, 7, 51
kültürel farklılıklar, 30

O

ortam, 57, 60, 74, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111

Ö

örgüt, 7, 13, 15, 31, 32, 38, 40, 41, 43, 45, 52, 53, 55, 56, 62, 64
örgütsel çatışma, 7, 29, 30, 31, 32, 71
örgütsel yapı, 7, 12

P

problem çözme, 18, 19, 27, 30, 32, 33, 35, 36, 71, 90, 92, 94, 95, 97, 110

S

seçicilik, 12