

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**GÖNÜLLÜ SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE
ÇATIŞMA YÖNETİMİ:
ULUSAL MEDİKAL KURTARMA EKİBİ'NE YÖNELİK
BİR UYGULAMA**

(DOKTORA TEZİ)

Elvan Melek ERTÜRK

BURSA 2009

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

GÖNÜLLÜ SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE
ÇATIŞMA YÖNETİMİ:
ULUSAL MEDİKAL KURTARMA EKİBİ'NE YÖNELİK
BİR UYGULAMA

(DOKTORA TEZİ)

Elvan Melek ERTÜRK

Danışman

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

BURSA 2009

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim/~~Anasana~~-Dalı, . Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri. Bilim Dalı'nda ..20034518..numaralı Elvan Melek Ertürk'ün hazırladığı "Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi'ne Yönelik Bir Uygulama" konulu .. (Yüksek Lisans/Doktora/~~Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması~~) ile ilgili tez savunma sınavı, 31.12/2022 günü 12:00 - 14:30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/~~çalışmasının~~ başarılı.....(başarılı/~~başarısız~~) olduğuna oy birliği.....(oy birliği/~~oy çokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Serpil Aytaç
Uludağ Üniversitesi

Uye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

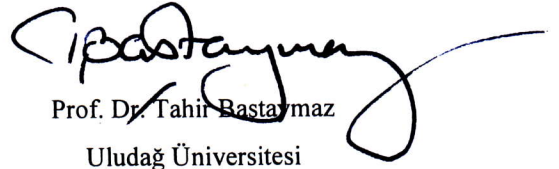


Prof. Dr. H. Gürkan Tekman
Uludağ Üniversitesi

Uye


Prof.Dr.Mustafa Yaşar Tınar
Dokuz Eylül Üniversitesi

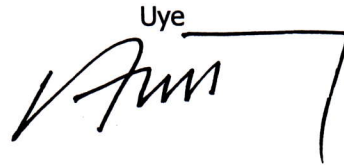
Uye

Prof. Dr. Tahir Bastamaz
Uludağ Üniversitesi

Uye

Prof. Dr. Veysel Bozkurt
Uludağ Üniversitesi

Uye


31.12/2022

ÖZET

Çatışma, sosyal yaşamın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Özellikle grup çalışmasına dayalı iş hayatında çatışma kaçınılmazdır. Hatta bir grupta çatışmanın hiç olmaması, grupta olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Kabul edilebilir düzeylerdeki çatışmanın gruba hareket getirmek gibi olumlu etkileri literatürde yer almakla birlikte, dozunun çok artması, istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Dolayısıyla grup içi çatışmanın yönetilmesi, grubun sağlıklı çalışabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu araştırmada, grubu oluşturan bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin, grup çıktılarında olan performans ve iş tatminini hangi yönde etkilediği incelenmiştir. Zorlama, kaçınma, kabullenme, problem çözme ve uzlaşma olarak ele alınan çatışma yönetim stillerini ölçmek için DUTCH kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubu, yaşanan afetlerde medikal arama kurtarma çalışmalarını yürütmek üzere bir araya gelmiş olan Sağlık Bakanlığı'na bağlı Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE)'nin kamplarına katılan gönüllü çalışanlardır. Örneklem surveyi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmaya, 263 UMKE gönüllüsü katılmıştır. Katılımcıların %55,1'i ekip içinde çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Gönüllü çalışanlar arasında uzlaşma stili, hem kadın hem de erkekler için en sık kullanılan çatışma yönetimi stili olarak belirlenmiştir. Çatışma yönetimi stilleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında; uzlaşma ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Zorlama ve kaçınma ile iş tatmini arasında ise olumsuz yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çatışma yönetimi stilleri ile performans arasındaki ilişkiye bakıldığında; kabullenme, uzlaşma, problem çözme ve zorlama ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmişken; kaçınma stilinde anlamlı bir ilişki elde edilememiştir. Ayrıca bazı kişilik özelliklerinin, kişinin kullandığı çatışma yönetimi stillerini etkilediği ve bazı stillerin kişilik ile performans ve iş tatmini arasında mediatör olarak rol oynadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi Stilleri, DUTCH, Kişilik Özellikleri, Performans, İş Tatmini

ABSTRACT

Conflict is considered as a part of social life. Especially in work environments requiring group work, conflict is inevitable. Non-existence of conflict may even create a negative effect in the group. A healthy dose of conflict has positive effects, such as activation and motivation of group members, while conflict exceeding an acceptable level may lead to undesirable results. Management of conflict is essential for the group work to be fruitful. The aim of this study is to investigate how the styles of conflict management effect performance and job satisfaction for voluntary groups. Conflict management styles considered are, forcing, avoiding, yielding, problem solving, and compromising. Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH) is used in the study. The research is carried out by survey method on 263 voluntary health workers of Ministry of Health, participating camps of National Medical Rescue Team (UMKE). Fifty-five percent of the participants expressed experiencing conflict in the team. Significant correlations are observed between conflict management styles and satisfaction obtained from voluntary work. The most used conflict management style among the voluntary workers is seen to be compromising, among both women and men. Job satisfaction is found to be correlated positively with compromising, but negatively with forcing and avoiding. Significant correlations are found between yielding, compromising, problem solving, forcing; and performance; but none between avoiding and performance. It is also seen that some personality traits effect the conflict management styles used, and some styles act as a mediator between personality, and both performance and job satisfaction.

Key words: Conflict Management Styles, DUTCH, Personality Traits, Performance, Job Satisfaction.

**GÖNÜLLÜ SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ:
ULUSAL MEDİKAL KURTARMA EKİBİ'NE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	IX
TABLolar	X
ŞEKİLLER	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. ÇATIŞMA	4
1.1. Çatışmanın Boyutları	7
1.1.1. Bireysel Çatışma	7
1.1.2. Grup İçi veya Kişiler Arası Çatışma	8
1.1.3. Gruplar Arası Çatışma	8
1.2. Grup ve Grup İçi Çatışma	9
1.2.1. Grup İçi Çatışma Biçimleri	12
1.2.1.1. İşe Yönelik Çatışma	12
1.2.1.2. İlişkisel Çatışma	13
1.2.2. Grup İçinde Çatışmaya Yol Açan Faktörler	14
1.2.3. Grup İçi Çatışmaların Sonuçları	16
2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	19
3. KİŞİLİK	19
4. PERFORMANS	27
5. İŞ TATMİNİ	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

1. ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE	35
2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	35
2.1. İkili İlgi (Dual Concern) Kuramı	35
2.1.1. Yönetimsel Matris (Managerial Grid)	36
2.1.2. Kişisel Çatışma Yönetimi Stilleri	36
2.1.2.1. Zorlama	38
2.1.2.2. Kaçınma	38
2.1.2.3. Kabullenme	39
2.1.2.4. Problem Çözme	39
2.1.2.5. Uzlaşma	39
2.1.3. Kişisel Çatışma Yönetimi Stillerini Etkileyen Değişkenler ...	40
2.1.3.1. Kültür Değişkeni	40
2.1.3.2. Cinsiyet Değişkeni	42
2.1.3.3. Yaş Değişkeni	43
2.1.3.4. Güç ve Statü Değişkenleri	44
2.1.4. Kişisel Çatışma Yönetimi Stillerinin Ölçümü	45
2.1.4.1. Thomas-Killman'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (MODE)	45
2.1.4.2. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-2)	45
2.1.4.3. Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi (DUTCH)	46
2.2. Çatışma Yönetimine İlişkin Diğer Yaklaşımlar	46
2.2.1. Çatışma Çözme Stratejileri	46
2.2.1.1. Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi.....	46
2.2.1.2. Kaybedelim-Kazanın Stratejisi	47
2.2.1.3. Kazanalım-Kaybedin Stratejisi	47
2.2.1.4. Kazanalım-Kazanın Stratejisi	47
2.2.2. Kaynak Yenileme Yaklaşımı	47
2.2.3. Organizasyonda Yapı Değişiklikleri Yaklaşımı	47

2.2.4. Açık Tartışmalar Yaklaşımı	47
2.2.5. Üst Düzey Amaçlara Yönelme Yaklaşımı	48
2.2.6. Grup Üyelerini Çatışma Üzerinde Düşünmeye Yönlendirme Yaklaşımı	48
3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	51
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	51
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	52
4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ, ÖRNEKLEMİ VE SÜRECİ	53
5. UYGULANAN ÖLÇME ARAÇLARI	56
5.1. Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi (DUTCH)	56
5.2. Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği	57
5.3. İş Tatmini Ölçekleri (Spector ve Minnesota)	58
5.4. Performans Değerlendirme Ölçeği	59
6. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	59
6.1. Güvenilirlik Analizleri	59
6.2. Korelasyon ve Regresyonlar	60
7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	61
7.1. Betimsel Bulgular	62
7.2. Güvenilirlik Bulguları	65
7.2.1. DUTCH Ölçeğinin Güvenilirlik Bulguları	65
7.2.2. Temel Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Güvenilirlik Bulguları	66
7.2.3. İş Tatmini Ölçeklerinin Güvenilirlik Bulguları	67
7.2.4. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Bulguları	68
7.3. Korelasyon Analizleri Bulguları	69
7.4. Regresyon Analizleri Bulguları	72
7.4.1. Kişilik Faktörleri ile Performans Arasında Arabulucu Olarak Çatışma Yönetimi Stillerinin Rolüne İlişkin Analizler	73

8. BULGULARIN YORUMLANMASI	77
8.1. Çatışma Yönetimi Stillerinde Gözlenen Cinsiyet Farklılıkları.....	78
8.2. Çalışanlar Arasında En Sık Kullanılan Çatışma Yönetimi Stilleri	80
8.3. Kişilik ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stillerinin İlişkisi	80
8.4. Çatışma Yönetimi Stillerinin Performans ve İş Tatmini ile İlişkileri	82
8.5. Kişilik ile Performans ve İş Tatmini İlişkisi	83
8.6. Çatışma Yönetimi Stillerinin Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki Arabulucu İlişkisi	83
9. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI	84
10. ÇALIŞMANIN KATKILARI	85
SONUÇ	86
KAYNAKLAR	89
EKLER	95
ÖZGEÇMİŞ	105

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
Akt.	Aktaran
APA	American Psychological Association- Amerikan Psikoloji Birliği
ark.	arkadaşları
Bknz.	Bakınız
bs.	baskı
çev.	Çeviren(ler)
DÇBT	Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi
DUTCH	Dutch Test For Conflict Handling-DUTCH Çatışma ile Baş Etme Testi
ed.	Editör(ler)
Göz.geç.bs	Gözden geçirilmiş
MODE	Management of Differences Excercise-Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği
Örn.	Örneğin, Örnek olarak
p.	Page
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory-II
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
UMKE	Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi

TABLULAR

Tablo 1	Çatışma Yönetimi Stillerinin İngilizce ve Türkçe'deki Kullanılış Biçimleri	38
Tablo 2	UMKE Gönüllülerinin Meslek Gruplarının Frekans ve Yüzde Tablosu ...	63
Tablo 3	DUTCH Ölçeğinin Güvenilirlik Değerlerinin Karşılaştırılması	66
Tablo 4	Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği'nin Güvenilirlik Değerlerinin Karşılaştırılması	67
Tablo 5	Spector'un İş Tatmini Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri ile Toplam Skorunun Minnesota İş Memnuniyeti Ölçeği ile Karşılaştırılma Tablosu.....	68
Tablo 6	Çatışma Yönetimi Stillerinin Birbirleri ile Korelasyonları	69
Tablo 7	Kişilik Ölçeği Faktörlerinin Birbirleri ile Korelasyonları	69
Tablo 8	Kişilik ve Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki Korelasyonlar	70
Tablo 9	Çatışma Yönetimi Stilleri ile Performans ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyonlar	71
Tablo 10	Kişilik Faktörleri ile Performans ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyonlar	72
Tablo 11	Kişilik, Çatışma Çözme Stratejileri ve Performans İlişkisi için Regresyon Tablosu	74
Tablo 12	Kişilik ve İş tatmini İlişkisinde Çatışma Yönetimi Stillerinin Arbulucu Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	76

ŞEKİLLER

Şekil 1	Yönetimsel Matris	36
Şekil 2	Kişisel Çatışma Yönetimi Stilleri	37
Şekil 3	Arabulucu İlişkisi Modeli	60
Şekil 4	Kişilik Faktörleri ile Performans Arasındaki İlişkide Çatışma Yönetimi Stillerinin Arabulucu İlişkisi	73
Şekil 5	Kişilik Faktörleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Çatışma Yönetimi Stillerinin Arabulucu İlişkisi	76

GİRİŞ

Çatışma, bütün sosyal ortamlarda olduğu gibi çalışma yaşamında da var olan ve doğru yönetilmediğinde sonuçları hem kişiler, hem de organizasyonlar için olumsuz olabilen sosyal bir olgudur. Öte yandan, çatışma üzerine yapılan bir çok çalışmada, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması ya da çalışma ortamında hiç olmaması, durgunluğa yol açacağından, çalışma grubu için yine olumsuzluk yaratabilmektedir. Araştırmaların sonuçlarına göre, iyi bir şekilde yönetilen belli bir dozdaki çatışma, hem gruptaki dinamizmi ayakta tutmak, hem de gruptaki fikir ayrılıkları ve farklılıkları yaratıcılığa dönüştürmek için oldukça yararlı da olabilmektedir. Bu durumda çatışmadan kaçınmak ya da yaşandığında onu hemen ortadan kaldırmak için harekete geçmek çatışmayı yönetmek açısından ideal yöntemler değildir.

Günümüzde çalışma yaşamında sıklıkla grup çalışmaları yer almaktadır. Çalışma gruplarında farklı roller, farklı uzmanlıklar yer alabilmektedir. Bu bakımdan gruplar, içlerinde çeşitliliği barındırdıkları için çatışma potansiyeline sahiptir.

Bu araştırmada ele alınan grup, afetlerde arama ve kurtarma çalışmaları sırasında, kayıpları en aza indirmek amacıyla bir araya gelmiş olan, Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE)'dir. Bu kişiler Sağlık Bakanlığı'na bağlı çeşitli hastane ve kuruluşlarda çalışmakta, UMKE'de ise gönüllü olarak görev almaktadırlar. UMKE gönüllülerinin meslekleri ile ilgili uygulamalar yapmalarına rağmen, yapmakta oldukları asli işlerinden (doktor, ebe, acil tıp teknisyeni, sağlık memuru, gibi) farklı pozisyonlarda görev alıyor olmaları, bir görev karmaşası yaratma potansiyeline sahiptir. Ayrıca bu gruba katılanların meslek grupları, yaş, cinsiyet, gruba katılma amacı açısından farklılıklara sahip oldukları için grupta çeşitlilik yüksektir. Ancak aynı zamanda grubun birlikte çalışması sırasında yaşanan grup içi çatışmalar ile baş edebilme becerileri de yaşamsal önem taşımaktadır.

Grup içinde yaşanan çatışmaların yönetim biçimini ve çatışmanın ne şekilde ortaya çıkacağını, grubu oluşturan kişilerin bireysel çatışma çözme becerilerini belirleyebilmektedir. Bu çalışma, bireysel çatışma çözme stillerini ölçerek bunların kişilerin iş tatmini ve performansları üzerinde nasıl bir etkide bulunduğunu belirlemek amacıyla taşımaktadır. Ayrıca bireysel çatışma çözme stillerinin de kişilerin bazı kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği ile ilgili olarak da kişilik özellikleri ile çatışma çözme

stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacını da taşımaktadır. Çalışma için bu doğrultuda hipotezler geliştirilmiş ve bunlar uygun yöntemlerle test edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma, üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, incelenen ana konu olan çatışma ve çatışma ile ilgili kavramlar ele alınmaktadır. Çatışma kavramının literatürde ne şekilde ele alındığı anlatıldıktan sonra bireysel çatışma, grup içi çatışma, ve gruplar arası çatışmanın açıklandığı çatışmanın boyutları ele alınmıştır. Daha sonra, grup içi çatışma biçimleri, işe yönelik ve ilişkisel çatışma olarak irdelenmiş, çatışmaya neden olan faktörler ile çatışmanın sonuçları ele alınmıştır. Birinci bölümün sonunda çatışma yönetimi ve çatışma ile ilgili olarak incelenmek istenen diğer kavramlardan kişilik, performans ve iş tatmini ile ilgili temel bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise incelenecek olan çatışma yönetimi stilleri ile performans ve iş tatmininin ilişkileri incelenmiştir. Bu bağlamda çatışma yönetimi kavramı ile ilgili kuramsal bir çerçeve verilmiştir. Çatışma yönetimi ile ilgili olarak bu çalışmada temel alınan İkili İlgi Kuramından öncelikle bahsedilmiş, kişisel çatışma yönetimi stillerinin dayandığı yönetimsel matris açıklanmış, sonra da kişisel çatışma yönetimi biçimleri Zorlama, Kaçınma, Kabullenme, Problem Çözme ve Uzlaşma ayrı ayrı ele alınmıştır. Kişisel çatışma yönetimi biçimlerini etkileyen kültür, cinsiyet, yaş gibi değişkenlere yine bu bölümde yer verilmiştir. Ayrıca, İkili İlgi Kuramı bağlamında, kişisel çatışma yönetimi stillerinin ölçümü ile ilgili geliştirilmiş ölçekler karşılaştırılarak ele alınmıştır. Yine bu bölümde, İkili İlgi Kuramı dışında literatürde yer alan çeşitli çatışma çözme stratejileri ve yaklaşımları da ele alınmıştır. Bunlar; kaynak yenileme, organizasyonda yapı değişiklikleri, açık tartışmalar, üst düzey amaçlara yöneltme ve grup üyelerini çatışma üzerinde düşünmeye yönlendirme yaklaşımlarıdır. Bu bölümde son olarak, çatışma yönetimi ile hem performans, hem de iş tatmini ilişkileri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünü ise gönüllü bir grup olan Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi üyelerine uygulanan survey çalışması oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş, hipotezlerine yer verilmiştir. Yöntem kısmında uygulamanın ne şekilde yapıldığı, evreni, örnekleme, süreci ve uygulanan ölçme araçları açıklanmıştır. Toplanan veriler üzerinden ortalama ve yüzde analizleri, güvenilirlik

analizleri, faktör analizleri ile korelasyon ve regresyon analizlerinin yapılmış, bu analizlerden elde edilen sonuçlara da bulgular bölümünde yer verilmiştir. Daha sonra bu bulgular, literatür bağlamında yorumlanmıştır.

Son olarak çalışmanın sınırlılıkları ve katkılarından bahsedilmiştir. Sonuç bölümünde ise bulguların incelenmesi ve yorumlanması kısaca özetlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. ÇATIŞMA

İnsan ilişkilerinin her türüsünde çatışma yaşanabilir. İletişim süreçleri doğasında bir çatışma potansiyeline sahiptir (Porter-O'Grady, 2004). İnsan, tüm yaşamı boyunca her an içten ve dıştan gelen dürtü ve güdülerin arasında kalarak seçim yapmak zorunda kalabilir. Bu durum çatışmaya yol açar (Köknel, 1999). Çok farklı boyutlarda ortaya çıkabilen çatışma, birçok alanda, birçok farklı yaklaşımla ele alınmıştır.

Çatışmayı toplumsal boyutta ele alan Çatışma Teorisi, toplumu oluşturan çeşitli gruplar arasındaki çıkar çatışmasına dayalı rekabet ve bu rekabetin sosyal gelişme için önemi üzerinde vurgu yapar. Bu bağlamda Çatışma Teorisi, çatışmayı toplumun istikrarı için zarar verici ve istenmeyen bir olgu olarak gören işlevselci anlayıştan, çatışmanın sosyal gelişme ve politik istikrar için vazgeçilemez olduğunu iddia ederek farklılaşmaktadır (Cevizci, 2005). Çatışmanın doğası ve işlevi ile ilgili olarak iki temel görüş öne sürülmüştür. Bunlardan biri Marx'ın, sermaye ve emeğin temel alındığı, iki sınıf halinde bölünen toplumda, çatışmanın toplumu geliştirici bir işlevi olduğu iddiasının yer aldığı sosyal çatışma modelidir. İkincisi ise Simmel'in, Marx'ın ikili anlayışından farklılaşarak ortaya koyduğu modeldir. Bu modele göre, çatışma, tüm sosyal düzenlemeleri ortadan kaldırmaz; ancak çatışmanın varlığı, sosyal istikrar ve dengeyi sağlamak ve bireyleri korumak açısından önemlidir (Cevizci, 2005).

İşlevselci anlayışın ardından ortaya atılan çatışma teorilerinin hepsi de Marx veya Simmel'in görüşünden türemişlerdir. Bu anlamda son yıllarda çatışma konusunda ele alınan çalışmalar, çatışmayı ortadan kaldırmak yönünde ele alınan kuramlara dayanmamaktadırlar (Cevizci, 2005).

Genel olarak karmaşık bir yapıya sahip olan çatışma kavramı, alanda yürütülen çalışmalarda, yukarıda bahsedilen temele dayanan iki şekilde ele alınmıştır. Birincisi, çatışmayı bir hastalık, patolojik bir durum olarak görüp onu tedavi etmeye çalışmak, ikincisi ise çatışmayı doğal karşılayarak ona ilişkin davranışları incelemek şeklinde karşımıza çıkar (Shelling, 1970). İkinci gruptakiler içinde ayrıca bölünmeler oluşmuştur.

Çatışma taraflarını bütün karmaşıklığıyla (Bu karmaşıklık; "mantıklı ve mantıksız", "bilinçli ve bilinçsiz" ve "güdülenmiş ve hesaplanmış" olarak belirir) inceleyenler ve daha çok mantıklı, bilinçli ve tasarlanmış/kurnaz (artful) davranışları inceleyenler olarak ikiye ayrılmıştır. Kabaca bu ikinci grup araştırmacılar, çatışmayı katılımcıların "kazanmak" için uğraştıkları bir yarışma gibi görmektedirler. Bunlar, bilinçli, akıllı, sofistike davranışları araştırmak, yarışmayı kazanmak için doğru davranışları bulmak amacıyla hareket etmektedirler (Shelling, 1970).

Tarihsel süreçte ele alınış biçimi değişen çatışma kavramının çalışma hayatındaki uygulamaları da zaman içinde değişmiştir. Önceleri bir problem olarak ele alınan ve ortadan kaldırılma yolları aranan çatışma, sonraları yapılan araştırmaların gelişmesiyle birlikte, daha normal ve kabul edilebilir olarak algılanmaya ve değerlendirilmeye başlanmıştır (Shelling, 1970). Bu durumda çatışma olgusunu tamamen ortadan kaldırmaya çalışma çabası anlamsız olacağından, çatışmayı uygun biçimlerde yönetmek, daha önemle üzerinde durulan bir konu haline gelmeye başlamıştır. Çatışmanın olası zararlı etkileri, onun etkili bir biçimde yönetilmesiyle yerini dinamik bir sürece bırakabilir ve grup içinde yaşanan çatışmalar ya da oluşabilecek çatışma potansiyelleri iyi bir yönetimle birlikte dönüşerek, gruba olumlu yönde bir katkıda bulunabilir düşünceleri önem kazanmıştır. Mademki çatışma kaçınılmaz bir durumdur, bunu grubu harekete geçirici bir biçimde yönlendirmek sadece akıllıca olmakla kalmaz, aynı zamanda grubun süreçlerine faydalı da olabilir. Bu durumda çatışmanın unsurlarını anlamak, çatışma yönetimi ile ilişkili süreçleri ve çatışma çözümleri ile ilgili özellikleri kavramak oldukça önemlidir. Özellikle de grup içindeki çatışmalar göz önüne alınırsa, çatışmayı yönetenler veya grup liderleri için, bunları bilmek çok daha önemli görünmektedir (Shelling, 1970).

Çatışma kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Çatışma için kullanılan en temel tanım, sınırlı kaynakları elde etmek için yarışmaktır. Genel olarak karşıtlığı da içermektedir. Ancak bu tip tanımlamalar çatışma kavramı için fazla geneldir. Doyurucu bir tanım yapmak için çatışmanın nasıl ve hangi özellikleriyle ele alınacağına öncelikle belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çatışma, yapılan çalışmaların niteliğine ve amaçlarına göre birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Buna göre tanımlar bireysel, sosyal ve örgütsel boyutlarda da ele alınmaktadır. Bu bağlamda çatışma, bireylerin kendi içlerinde veya diğerleriyle yaşadıkları, grup içi ve gruplar arası ilişkilerde yaşanan

amaç, duygu, düşünce ve inançlardaki uyumsuzluk veya zıtlıklarda karşımıza çıkan evrensel bir kavram olarak tanımlanabilir (Artan, 2002).

Çatışmayı doğal bir süreç olarak gören Simmel'e (1999) göre, insanlar arasındaki her ilişki bir toplumsallaşmadır ve birden fazla kişinin bir araya gelmesi ile çatışma durumu mutlaka yaşanmaktadır. Çünkü Simmel'e göre, çatışma en canlı ve hareketli türden bir toplumsallaşma biçimidir. Çatışma hem grup içindeki karşıtlıkları oluşturur, hem de bu zıtlıkların da çözümünün ta kendisidir, çünkü çatışma farklılıkların çözümü ile ilgili olarak ortaya çıkar ve zaman zaman bir tarafın fikrinin tamamen ortadan kaldırılması pahasına bile olsa, ikilemi çözer. Bu bağlamda çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz özellikleri birbirinden ayırtılamayacak şekilde iç içe geçmiştir (Simmel, 1999).

Çatışma için ele alınan çeşitli tanımları daha çok örgütsel bir açıdan ele alırsak, örgüt psikologlarının hemfikir oldukları bir tanım olarak karşımıza şu çıkmaktadır: Kişilerin veya grupların kendileri ve diğerleri ya da diğer gruplar arasında, kendilerince önemli gördükleri çıkarları, inançları veya değerleri açısından bir farklılık veya karşıtlık algıladıkları zaman başlayan bir süreçtir (De Dreu ve Beersma, 2005).

Çatışmanın sonuçlarına baktığımızda, bazı araştırmalara göre çatışma, nasıl çözüldüğüne bakılmaksızın performansı olumsuz yönde etkilemektedir, özellikle bilgi sistemleri geliştirme (Information System Development) konusunda (Barki ve Hartwicik, 2001). Öte yandan, diğer bazı çalışmalara bakıldığında ise, çatışma ve çatışmayı çözme stillerinin kişinin genel iyilik hali (well-being), grup performansı ve örgüt etkinliğini etkilediği bulunmuştur (De Dreu ve ark., 2001; De Dreu ve Dijkstra, 2004). Bu bağlamda grubu oluşturan kişilerin hangi tip çatışma yönetimi stratejisini benimsemiş olduğu, grubun çıktıları açısından da önemli olabilmektedir.

Çatışmanın öneminin herkes tarafından vurgulanmasına rağmen çatışmaya dair elde edilebilen bilgiler sınırlıdır (De Dreu ve Beersma, 2005; Furnham, 2002). Bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Çatışmayı iyi bir şekilde yönetmek, onun ortaya çıkartmış olabileceği olumsuzlukları ortadan kaldıracığına göre, çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler ve bunların etkinliklerinin belirlenmesi önemlidir.

Çatışma yönetimi stratejilerini ele almadan önce çatışmanın ne olduğu, boyutları, çatışmanın nelerden kaynaklandığı, ne şekilde sonuçlar doğurduğu ve başka hangi faktörler ile ilişkili olduğunun anlaşılması gerekmektedir.

1.1. Çatışmanın Boyutları

Genel anlamda çatışma konusu ile ilgili olarak literatüre bakıldığında çok çeşitli çatışma boyutlarından bahsedildiği görülmektedir; kişisel, kişiler arası, gruplar arası, organizasyonlar arası gibi, özellikle de savaş ve barışa, işçi ve işverene, kişiliğe, farklı ilgi gruplarına, ırklara, kökenlere veya ideolojilere yönelik çatışma boyutları olabilmektedir (Mack ve Snyder, 1972). Ancak bu farklılıklar genel olarak üç temel kategoride toplanabilir: Bireysel boyutta çatışma, grup içi veya kişiler arası boyutta çatışma ve gruplar arası boyutta çatışma. Bu boyutlar, çatışma bazında tek tek incelenebilir.

1.1.1. Bireysel Çatışma

Bu boyutta ele alınan çatışmalar daha çok kişilerin yaşadıkları içsel çatışmalardır ve kişinin kendisi ile ilgilidir. Birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilemesi olarak da tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 1998). Kişinin karşısındaki seçenekler arasından yapacağı tercihte yaşadığı çatışma daha çok klinik psikolojide ele alınan bir çatışma türüdür. Amerikan Psikoloji Birliği'nin (American Psychological Association-APA) sözlüğünde, bireysel çatışma başlığı altında ele alınan tanım; "Psikanalizde bilinç ve bilinç dışı güçlerin, özellikle de id, ego ve süpergonun mücadelesi olarak ele alınır ve nevrozların temel kaynağı olduğu düşünülür" şeklinde yer almaktadır (VadenBos, 2007, s. 215). Bu bağlamda, Psikodinamik yaklaşımın ele aldığı, kişilerin arzuları ile vicdanı ve korkuları arasında kalmaktan dolayı, iyi veya kötü olan istekleri arasında yaşanan karmaşa ve içsel çatışma, bireysel çatışmaya örnek gösterilebilir (Sandy, Boardman ve Deutsch, 2006).

Ayrıca kişinin üstlendiği ya da ona atfedilen toplumsal roller arasında da bir çatışma söz konusu olabilir. Çalışma yaşamında en sık görülen çatışma biçimine örnek olarak özellikle çalışan kadınlar arasında daha sıklıkla görülen ev kadını, anne rolleri ile çalışan kadın rolünün çatışması verilebilir. Rol çatışması da temelinde toplumsal bir boyuta dayanmakla birlikte aslında bireysel bir çatışmadır. Çünkü bireyin sahip olduğu

birden fazla role bağlı olarak nasıl davranacağını belirlerken bu rol davranışlarında gelişmeler yaşayabilmektedir. Bu da içsel çatışmayı doğurur.

Bireysel boyuttaki çatışmalar, çalışma arkadaşları arasındaki çatışmaları ele almayı amaçlayan bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmaktadır.

1.1.2. Grup İçi veya Kişiler Arası Çatışma

Kişilerin birbirleri ile yaşadıkları ya da grup içinde, grup üyeleri arasında oluşan çatışmalar, grup içi veya kişiler arası çatışma kategorisinde yer alabilir. Kişiler arası ilişkiler boyutunda ele alınan bu çatışmalar aynı zamanda grup içi çatışma olarak da tanımlanır. Bu tanımlardan ilki, Amerikan Psikoloji Birliği'nin psikoloji sözlüğünde, "aynı grubun üyesi olan iki ya da daha fazla kişinin arasındaki anlaşmazlık ya da karşıtlık" (s. 497) olarak yer alır (VadenBos, 2007). İkinci tanım olan grup içi çatışma ise kişiler arası ilişkilerde çatışma kapsamında "bir ya da birden fazla kişinin davranışları veya inançlarının diğerleri tarafından kabul edilmemesi ya da dirençle karşılanması durumunda oluşan anlaşmazlık, uyuşmazlık ve sürtüşme" (s. 215) olarak ele alınmaktadır (VadenBos, 2007). Kişiler arası ele alınan her çatışma belli bir grup aidiyetine dayanmayabilir. Kişiler arası ve grup içi çatışma aynı kategoride ele alınmakla birlikte, bazı farklılıkları belirtmekte yarar vardır. Grup içi her çatışma, aynı zamanda kişiler arası çatışma konumunda olmaktadır, ancak kişiler arası çatışmalar her zaman aynı grup içinde yer almayabildiği için her zaman grup içi çatışma olarak ele alınmayabilirler. Bu araştırmada incelenen çatışma boyutu, çalışma ortamında, çalışma grubunun üyeleri arasında yaşanan çatışmalardır.

1.1.3. Gruplar Arası Çatışma

Bu boyuttaki çatışmalar, iki grubun arasında yaşanan çatışmalar kategorisinde yer almaktadır. Gruplar arası çatışmalar, "iki veya daha fazla grup ve onların üyeleri arasındaki, fiziksel şiddet, kişiler arası uyumsuzluklar veya psikolojik gerilim de içerebilen, anlaşmazlık veya karşıtlıklar" olarak tanımlanmaktadır (VadenBos, 2007; s. 215). Bu tanımlarda bahsedilen gruplar geniş bir yelpazede yer alabilirler. Aynı iş yerinde çalışan üretim ve pazarlama ekiplerinden oluşan gruplar arası çatışmalar bu çatışmalara örnek olabildiği gibi, daha büyük gruplar arasında, yani sendika ve işveren arasında toplu pazarlık sırasında yaşanan çatışmalar da bu kategoriye girer. Benzer şekilde bir ülke içindeki çeşitli etnik gruplar arası yaşanan çatışmalar da, iki ülke

arasındaki gerilim durumunda yaşanan çatışmalar, hatta savaşlar da bu grupta yer alabilir. Ancak, çalışma birimi birey olan bu araştırmanın kapsamı açısından bakıldığında, her ne kadar zaman zaman benzer çatışma çözümü yöntemleri uygulanıyor olsa da, yukarıda belirtilenler gibi gruplar arası çatışmalar ele alınmamıştır. Dolayısıyla bu boyuttaki çatışmalar, çalışma kapsamında yer almamaktadır.

1.2. Grup ve Grup İçi Çatışma

Çatışma, grup içi ve kişiler arası boyutta ele alındığında, sadece iki veya daha fazla birey arasındaki çatışma bu bağlamda düşünülebilir. Yani herhangi iki kişi arasında yaşanan bir çatışma durumu, bu iki kişi bir grubun üyesi olsa da olmasa da, kişiler arası bir çatışmadır. Ancak kişilerin bir grubun içinde yer alıp almamaları, belli bir gruba aidiyet hissedip hissetmemeleri, bu grubun özellikleri gibi değişkenler, onların diğerleri ile ilgili davranışlarında belirleyici olabilir. Kişiler tamamen yabancı kişilerle iletişim kurarken, psikolojik bağlılık hissettikleri bir grup içindeki iletişimlerinden farklı davranabilirler (Şerif ve Şerif, 1996). Bu araştırma, çalışma arkadaşları arasında oluşan çatışmaları inceleme amacını taşımaktadır. Bu nedenle kişiler arası çatışma ile grup içinde, grup üyeleri arasında yaşanan çatışmayı ayırt etmek gerekli olabilir.

Bu araştırmada ele alınan çatışma biçimi, çalışma grubu içinde yaşanan çatışma olduğu için de öncelikle grup kavramından bahsetmek gereklidir. Grubun birçok farklı tanımı vardır. Ancak bir insan topluluğuna grup demek için gerekli bazı temel ortak özelliklerden bahsedilebilir. Literatürde ele alınan grup tanımlarının en temel özellikleri, iki ya da daha fazla kişinin, psikolojik anlamda birbirlerinden haberdar olarak, ortak bir amaç doğrultusunda, birlikte hareket etmek üzere bir araya gelmesiyle oluşmalarıdır. Başka bir deyişle, rastgele bir araya gelmiş olan basit insan toplulukları grup değildir (Bowditch ve Buono, 2005). Bu doğrultuda grubun tanımı şu şekilde yapılabilir: Hem kendi grup üyeliklerinin, hem de diğerlerinin üyeliklerinin farkında olan, iki veya daha fazla kişinin karşılıklı etkileşimi ve ortak amaçları doğrultusunda aralarında olumlu bir bağımlılığın varlığının kabul edildiği bir oluşumdur (Johnson ve Johnson, 1987'den akt., Hogg ve Vaughan, 2007). Benzer şekilde, bireyler arasında belirlenmiş statü ve rol ilişkileri olan ve belirli bir işi gerçekleştirmeye yönelik ortak norm veya yollara sahip, sınırları belirlenmiş bir yapı, grup olarak tanımlanabilir (Şerif ve Şerif, 1996). Turner ve arkadaşlarının tanımına göre ise grup, "üyeleri için psikolojik önemi ve anlamı olan,

onların tutum ve davranışlarını etkileyen, üyeleri için toplumsal kıyaslama, norm ve değerler edinme işlevini yerine getiren başlıca birim”dir (Turner ve ark., 1987 akt. Hortaçsu, 1998, s.55).

Grup, bireyler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak oluşur. Bireyler bir araya geldiğinde sosyalleşme yoluyla çeşitli davranış biçimleri, normlar ve roller gelişir. Bazen amaç doğrultusunda belli kurallar, roller hazır olarak bireylere sunulur ve bireylerin bunları kabul etmesiyle grup oluşturulur. Ancak önceden belirlenmiş normlara sahip bir grup da olsa, kendiliğinden oluşmuş bir grup da olsa, grupların içlerinde üyeler arasındaki etkileşim sonucunda (bazen resmi olandan farklı) rol dağılımı, statü belirlenmesi ve grup normları gelişir. Dolayısıyla grup süreci oldukça dinamik bir süreçtir ve sadece istenen ya da belirtilen davranışların üyeler tarafından uygulanması ile sınırlı değildir (Şerif ve Şerif, 1996).

Literatürde, gruplarla ilgili olarak beş temel ayırmadan bahsedilmektedir (Bowditch ve Buono, 2005). Literatürde ele alınan ilk ayırım, birincil ve ikincil gruplar ayırımıdır (Bowditch ve Buono, 2005). Sosyologların daha çoğunlukla kullandıkları bu ayırım grup üyelerinin birbirleri ile ilişki biçimleri ve bir araya geliş amaçları ile ilgilidir. Birincil gruplar aile ve arkadaşlıklardaki gibi yüz yüze ilişkilerin yer aldığı gruplardır. Bu gruplar sosyal yönelimli (socially oriented) gruplar olarak da ele alınmaktadır. İkincil gruplar ise, kişilerin birbirlerinden çok amaca yönelik ilişkilere girdikleri gruplardır. Bu anlamda ikincil gruplar daha çok görev yönelimi içindedirler. Bu yüzden görev yönelimli (task oriented) gruplar olarak da ele alınmaktadır. Görev yönelimli gruplar, belli bir hedefe ulaşmak amacıyla bir araya gelmiş, gruptaki her kişinin belirli bir ya da birkaç göreve sahip olduğu, o görevlerin yerine getirilmesinin, grubun amacını gerçekleştirmek doğrultusunda önemli bir yere sahip olduğu gruplardır (Hortaçsu, 1998). İş yerindeki çalışma grupları bu gruplara örnek olarak gösterilebilir. Sosyal yönelimli gruplarda ise, grubun gerçekleştirmesi gereken belli bir amaç olabilmekte, ancak asıl amaç grup üyelerinin birlikteliğini oluşturmak, amaca yönelik hareket ederlerken bile birlikte davranmalarını sağlamak, ya da doğrudan, bir araya toplanmayı hedeflemek olabilmektedir. Bu gruplara da arkadaş grupları örnek verilebilir. Bir başka deyişle, birincil yani sosyal yönelimli gruplar üyelerinin birlikte olma, kendini tanıma-geliştirme, sevgi, duygusal destek, gibi ihtiyaçlarını karşılarken ikincil yani görev yönelimli gruplar

belli bir işi başarma, verimlilik, çıkar sağlama, karşıt bir grup karşısında dayanışma gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Hortaçsu, 1998).

Ancak bu gruplar arasındaki sınırlar geçirgendir; ikincil grup üyesi kişiler, örneğin iş arkadaşları, ilişkilerini ilerleterek, yakın arkadaşlıklar kurarak birincil bir grup oluşturabilirler (VadenBos, 2007).

İkinci ayırım, resmi (formel) ve gayri resmi (informel) gruplardır: Resmi grubun özelliği, kişilerin belli bir göreve yönelik olarak bir araya gelmeleri ve organizasyon tarafından resmi olarak birlikte çalışmalarının sağlanması amacıyla grubun oluşturulmuş olmasıdır. Resmi gruplar hedeflerine ulaştıktan sonra, başka bir hedefe yönelik olarak yeniden organize edilebilir ya da örgüt tarafından dağıtılabilir. Gayri resmi grup ise, kendiliğinden insanların bir araya gelmesi ve bir süre sonra rekreatif ve sosyal amaçlı olarak toplanmaya başlamasıyla oluşur, burada gruba birleşmeleri ya da ne yapmaları gerektiği, ne zaman dağılacakları herhangi bir örgüt ya da birim tarafından söylenmez. İlişkiler doğal olarak oluşur, gelişir ve son bulabilir (Bowditch ve Buono, 2005).

Üçüncü grup ayırım, homojen ve heterojen grup ayırımıdır. Grubun üyelerinin birbirlerine benzerlikleri grubu homojen, farklılıkları da heterojen yapar. Genel anlamda ele alındığında hiçbir grup tamamen homojen değildir. Ancak bu ayırım temel bazı özellikler dikkate alınarak yapılmaktadır. Örneğin, üyelerin görüşleri veya bazı sosyodemografik karakteristik özellikleri gibi özel bazı boyutlar üzerinden değerlendirilir (Bowditch ve Buono, 2005). Sadece kadınlardan oluşan bir grup homojen olabileceği gibi, politik görüşleri ele alındığında aynı grubun heterojen bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Grubu oluşturan temelin cinsiyet veya politika olmasına bağlı olarak grubun özelliği homojen veya heterojendir denilebilir.

Dördüncü grup ayırımı, karşılıklı etkileşim içindeki (interactive) grup ve nominal gruptur. Karşılıklı etkileşim grubunda grup üyeleri doğrudan ve aktif olarak birbirleriyle iletişim kurarlar, birbirleriyle konuşur, görüşür, bir araya gelir, alışverişte bulunurlar. Öte yandan nominal grup ise bunun tersidir. Üyeler daha çok birbirleriyle kontrollü ve dolaylı bir şekilde etkileşime girerler. Yüz yüze etkileşim içinde değildirler ve bir aracı ile bazen bir bilgisayar aracılığı ile iletişim kurarlar (Bowditch ve Buono, 2005).

Son olarak literatürde kalıcı ve geçici (sürelili) grup ayırımı yer almaktadır. Kalıcı gruplar, grup olarak bir araya gelmiş ve öngörülen işleri bittikten sonra benzer bir

başka işi daha yüklenebilecek yapılanmaya sahip gruplardır. Geçici gruplar ise, belli bir görevi tamamlamak amacıyla oluşturulmuşlardır. Grubun hedefine ulaşması ve görevin tamamlanması, grubun bir araya gelme amacının sonlanması anlamına gelir ki bu durumda grup dağılır (Bowditch ve Buono, 2005).

Belli bir gruba üye olmak kişiler için önemlidir, çünkü kişilerin grup aidiyetleri onlara kimlik kazandırır. Kişiler kendilerini içinde buldukları grup veya gruptaki konumlarına bağlı olarak tanımlarlar. Grup içi konumlar, grubun diğer gruplarla olan ilişkisinden etkilenir (Hortaçsu, 2007). Diğer grupların varlığı, bu grupların özellikleri, gruba olan yakınlıkları, grup içi normları, grubun kendini özdeşleştirdiği kişileri ve grup prototipini değiştirebilir. Dolayısıyla gruplar çevrelerindeki diğer gruplardan etkilenecek de kendilerine has bazı özellikleri oluşturabilirler. Çünkü Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bir grubun oluşabilmesi, kendini diğerinden ayırması sonucu gerçekleşir. Bu ayrışma sürecinde grup, diğerinde olmayan özelliklerle kendine has özellikleri belirlemeye çalışır. Grup içindeki normlar ve uyum bu açıdan dışarıdaki gruplardan etkilenebilir. Ancak grup içinde demokrasi ve uyumun varlığı, dış grup ile ilişkilerinin de demokratik ve uyumlu olacağını belirlemez (Şerif ve Şerif, 1996). Dolayısıyla grup içinde çatışma yaşanıp yaşanmadığı, grubun diğer gruplarla çatışıp çatışmayacağını belirleyen bir unsur değildir. Benzer şekilde grup içinde uyumun varlığı, üyesi olan bireylerin kendi içlerinde, ya da bireysel ilişkilerinde de uyumlu olacaklarını belirlemez.

1.2.1. Grup İçi Çatışma Biçimleri

Çatışma, grup içinde farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Genel olarak iki biçimde ele alınmaktadır: Gruplarda yapılması gereken hedeflere yönelik işlerle ilgili olan işe yönelik çatışma ve grup içindeki diğer kişilere ve onlarla olan ilişkilere yönelik olan ilişkisel çatışma.

1.2.1.1. İşe Yönelik Çatışma

Bu tip çatışmalar, grubun amacı doğrultusunda grup üyelerinin yaptıkları iş veya görevle ilgili çatışmalardır. Gruplarda yer alan kişilerin grubun amacına yönelik farklı fikirlere sahip olmaları ya da bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik farklı yöntemler kullanmak istemeleri, olguların yorum veya yargıları ile ilgili diğerleri ile hemfikir olmamaları, işyerindeki kaynakların dağıtımının farklı biçimde yapılmasını istemeleri gibi sebeplerle çatışmalar gelişebilir. Bu durumda bu tip çatışmalar alternatif fikirlerin

varlığından dolayı ortaya çıktığı için, iyi yönetildiği takdirde grubun gelişimine katkıda bulunarak, yeni fikirlerin veya kullanılabilir yeni yöntemlerin değerlendirilmesine zemin oluşturabilir. Bu anlamda ele alındığında yapıcı tipteki çatışmalar olarak da kategorize edilir (De Dreu ve Beersma, 2005). İşe yönelik çatışma daha çok kişinin bilişsel süreçlerinin dahil olduğu bir çatışmadır (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003).

Yapılan bazı araştırmalarda, özellikle çıktı olarak yaratıcılık, yenilikçi düşünceler üretmesi beklenen gruplarla yapılan çalışmalarda, işe yönelik orta düzeydeki çatışmanın, düşük veya yüksek düzeydekine oranla gruptaki yaratıcılığı arttırdığı gözlenmiştir. Yani çatışmanın hiç olmaması grup içinde bir hareketliliğin olmadığını göstermekte, çatışmanın yüksek düzeyde olması da kişilerin çalışmaya dair motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Grup üyelerinin motivasyonunu kırmayacak kadar ılımlı, orta düzeydeki çatışma grupta hareketi tetiklemektedir. Bu da belli düzeyde yaşanan çatışmanın grubun çıktılarına olumlu yönde katkıda bulunabildiği ve grubun performansını arttırdığını kanıtlamaktadır. Ancak bu sonuçlar ilişkisel çatışma için geçerli bulunmamıştır (De Dreu, 2006).

1.2.1.2. İlişkisel Çatışma

İlişkisel çatışmalar grubun hedefleri ya da süreçleriyle ilgili olmaktan çok, gruptaki diğer (bir veya birden fazla) üyeler ile ilgilidir. Böylesi bir çatışma ise, grubun amaçlarına yönelik bir fayda taşımaktan ve grubun hedeflerine yönelik fikir içermekten uzaktır. Kişiler grubun devamını sağlayacak konularla değil, diğer kişilerin özellikleriyle ilgilenmeye başladıkları için hem kendi performansları, hem de diğer kişilerin motivasyonları üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilirler. Bu tür çatışmalar daha çok sosyo-duygusal ve ilişkisel konularla ilgilidir (De Dreu ve Beersma, 2005). Grubun üyelerinden bir ya da birden fazlası, bir başkasının kişisel tarzından, diğerlerine davranış biçiminden, politik tercihlerinden veya kendisine ters düşen değerlerinden rahatsız oluyorsa o grupta ilişkisel çatışma yaşanmaya başlar (De Dreu ve Beersma, 2005). Bu çatışma daha çok kişinin duygularıyla ilgilidir (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003). Bu duygular genellikle diğerine karşı gelişen olumsuz duygulardır. Diğer kişinin olumsuz özelliklerine odaklanarak onun bu özelliklerinden rahatsız olmaya başlamak grup içindeki "biz" duygusunu zedeler. Kişi artık grup arkadaşını diğeri olarak görmeye,

onu uzaklaştırmaya başlar ve kutuplaşmalarla birlikte grup içinde başka iç gruplar oluşur. Bu durumda bu kişi ile grup içinde birlikte çalışmak zorlaşabilir. Bu tip çatışmaların sonucunda iş yerinde duygusal taciz olarak da tanımlanan mobbing gibi istenmeyen davranışlar da ortaya çıkabilir. Mobbing, iş yerinde kişilerin, bazı kişi ya da kişilere kasıtlı olarak iş konusunda zorluk çıkartmaları, kişinin yaptığı işe dair geçerli bir neden olmaksızın ona psikolojik istismar uygulanması ve sonuç olarak kişinin psikolojisinin bozulması, çalışma motivasyonunun yok edilmesi ve kişinin başarısının düşmesine, hatta bazen işten ayrılmasına sebep olunmasıdır. Mobbingin sonuçları, maruz kalan kişi için oldukça yıkıcı olabilmektedir (Yıldız, 2007).

Çatışma süreci, oldukça dinamik bir süreçtir. İşe yönelik ve ilişkisel çatışma arasındaki ilişki de oldukça dinamiktir ve bu süreçte, işe yönelik olarak başlayan bir çatışma bir süre sonra ilişkisel çatışma haline de dönüşebilir (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003). Çünkü çatışmanın varlığı, hangi nedenle başlamış olduğu fark etmeksizin çatışanları duygusal anlamda etkiler.

İşe yönelik çatışma ile ilişkisel çatışmanın birbirleri ve performans ile ilişkisi oldukça karmaşık bulunmuştur. De Dreu ve Weingart (2003) tarafından yapılan meta analitik bir çalışmada, bu karmaşık ilişki incelenmiştir. Bazı durumlarda işe yönelik ve ilişkisel çatışma birbirlerini de etkileyebildiği görülmüştür. Ancak işe yönelik çatışma ve performans ilişkisinde, ilişkisel çatışmanın önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. İlişkisel çatışma ile işe yönelik çatışma arasındaki ilişki kuvvetliyse, işe yönelik çatışmanın performans üzerinde olumsuz yönde etkide bulunduğu gözlenmiştir. Ancak bu etki, ilişkisel çatışma ile işe yönelik çatışma arasındaki ilişki güçlü değilse, daha az gözlenmektedir. Bu durum hem işe yönelik hem de ilişkisel çatışmanın, sadece birbirlerini etkilemekle kalmayıp iş performansı üzerinde de farklı etkilere sahip olduklarını göstermektedir. Farklı bulgular olsa da, meta analitik çalışmada genel olarak ele alındığında ise, hem işe yönelik, hem de ilişkisel çatışma ile iş performansı arasında negatif bir ilişkinin de gözlemlendiği görülmüştür (De Dreu ve Weingart, 2003).

1.2.2. Grup İçinde Çatışmaya Yol Açan Faktörler

Çatışmaya yol açan nedenler ve çatışmanın oluşma biçimleri birbirlerinden ayırt edilemeyecek şekilde birbirine girmiştir. Simmel'e (1999) göre çatışmanın sebebi olan dağıtıcı ve çözücü faktörler yani öfke, haset, gereksinim, arzu, aynı zamanda

çatışmanın birer aracı konumundadırlar. Çatışmanın tanımında, kısıtlı kaynaklar için rekabetten bahsederken veya farklı, karşıt görüşlerden bahsederken, aslında çatışmaya yol açan temel faktörler de belirtilmiş olur.

Çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olabilir. Bireysel faktörler; kişilik, eğitim, kültürel altyapı, duygu, algılama farklılıkları, değerler ve inançlardaki farklılıklar olarak sayılabilir. Örgütsel faktörler de örgütün yapısı, büyüklüğü, istihdam, ücret ve ödül politikaları, örgüt kültürü, denetim politikaları gibi genel veya statü ve rol farklılıkları, hiyerarşik yapısı gibi özel faktörler olarak sayılabilir (Aktaş ve Kılınc, 2007).

Çatışma grup içinde pek çok nedenle ortaya çıkabilir. Örneğin, grup içindeki roller ile ilgili tartışmalardan veya yapılması gereken görevlerin farklılaşmasından kaynaklanabilir. Ayrıca grubun kaynaklarının kıtlığı ya da bunların paylaşımındaki problemler çatışmayı doğurabilir. Ayrıca grup içindeki iletişimdeki yanlış anlamalar da çatışmaya sebep olabilmektedir. Zaman kullanımının farklılığı, yapısal farklılıklar ve kişiler arası ilişkilerdeki değişiklikler de çatışmanın nedenlerinden olabilir (Bowditch ve Buono, 2005).

Sağlık örgütleri üzerinde yapılan bir araştırmada karmaşık bir örgüt yapısına sahip olan hastanelerde çatışmanın oluşma sebepleri arasında iletişime ilişkin nedenler, çalışanların amaç ve rollerindeki farklılıklar, sınırlı kaynaklardan olan ekipmanın ve yardımcı personelin paylaşılması, çeşitli statüdeki çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık, kişilerin değer ve algılayışlarındaki farklılıklar, etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirmenin uygulanamaması, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, sağlık hizmetlerinin disiplinler arası bir işbirliği olması ve etkin ekip çalışması gerektirdiği halde, uygun bir ekip çalışmasının uygulanamaması ve hastanede çalışan personelin öğrenimlerindeki farklılıklar belirtilmektedir (Aslan, 2004).

Çatışmaya yol açan faktörlere bakıldığında, örgüt içindeki karar verme süreçleri gibi grup süreçlerinin de çatışmaya zemin hazırladığı görülür. Bu şekilde gelişen çatışmalar, genellikle işe yönelik çatışmaları oluştururlar.

Çatışma, genellikle işyerlerinde yaşanan başka sorunlarla da bağlantılıdır. İşyerlerindeki pozisyonlar veya iş deneyimleri ile ilgili problemler ve işyerinde yaşanan saldırganlık, suiistimal, duygusal taciz (mobbing/bullying) gibi sorunlarla birlikte

görülmektedir (Jockin, Arvey ve McGue, 2001). Bütün bunlarla birlikte, işyerindeki çeşitlilik de çatışmaya yol açabilmektedir. Bu çeşitlilik yaş, cinsiyet gibi gözle görülebilir fiziksel farklılıklar olabildiği gibi gözle görülemeyen ancak kişilerin davranışlarında, yaklaşımlarında ortaya çıkabilen politik fikir, tutum, tercih farklılıklarını da kapsar (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003). Farklı kimliklere, aidiyetlere sahip kişilerden oluşan gruplarda, duruma göre kişilerin farklı kimliklerinin ön plana çıkması ve çeşitli duyguların ve buna bağlı olarak da çatışmaların ortaya çıkması, sonuçta da grup performansının etkilenmesi söz konusudur. Yine de gruptaki çeşitlilik ile performansın ilişkisi, açıkça görülebilen ya da görülemeyen çeşitlilik biçimlerinin, bilişsel veya duygusal olarak gelişen grup süreçlerinin ve işe yönelik veya ilişkisel çatışmanın ne şekilde etkileştiğine bağlıdır. Dolayısıyla çeşitlilik ve grup performansı arasında olumlu ya da olumsuz bir ilişki kesin olarak bahsedilemez (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003). Kişilerin geçmişte yaşadıkları kötü deneyimler, alkol ve madde kullanımları, kişilik yapıları, duygusal problemler, diğerlerine yönelik kalıpyargısal atıflar gibi durumlar da çatışmaya neden olabilecek bu çeşitliliği yaratabilir. Eğitim ve deneyime dayalı farklılıklar sonucu ortaya çıkabilecek yetersiz bilgi ve seçici algılama gibi etmenler de, iletişimde sıkıntılar yaratarak, grup içinde oluşabilecek çatışmaya zemin hazırlayabilir (Polat ve Arslan, 2004). Tüm bunlara ek olarak kültürel farklılıklar, cinsiyet farklılıkları, güç ve statü kullanımı farklılıkları da çatışma ile ilgili durumlar açısından ele alınması gereken konular arasındadır.

Çalışma grubunda yaşanabilecek çatışmalar hem kişilerin kendilerinden hem de ortamdan kaynaklanıyor olabilir (Krahé, 1992). Her neden kaynaklanırsa kaynaklansın, yaşanan çatışma, çatışmayı yaşayan kişinin duygu durumuyla ilgilidir. Kişinin yaşadığı çatışma duygusal bir başlangıca sahip olmasa da ondan etkilenmesi sonucu duygusal bir tepki oluşur.

1.2.3. Grup İçi Çatışmaların Sonuçları

Çatışma üzerine son otuz yılda oldukça önemli çalışmalar yapılmıştır. Ancak çatışma yönetimi, çatışmanın performansa etkisi gibi konularda çalışmalar bulunmasına rağmen, hala bazı konularda yeterince bilgi birikimi oluşmamıştır. Çatışmadan ve çatışma yönetimi stillerinden etkilenen iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma oranları, çalışanların genel ve psikolojik sağlıkları gibi konuların üzerinde çok fazla

durulmamıştır (De Dreu ve Beersma, 2005). Yine de çatışmanın doğru bir biçimde yönetilmediği durumlarda zarar verici olduğu bilinmektedir. Bu durumda çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi hem örgütler hem de bireyler açısından oldukça önemlidir.

Doğru biçimde yönetilmesi sonucu çatışmanın gruba getirebileceği kazançlar şöyle sıralanabilir (Uluğ, 2009):

- Örgüte dinamizm getirir ve yenilenmek için bir sebep oluşturur.
- Çalışanların örgüt ya da grubun amaçları doğrultusunda güdülenmelerini arttırarak çalışma konusundaki isteksizliklerini azaltır.
- İsteksizliklerin azalması ise örgüt etkinliğinin artmasına sebep olabilir.
- Çatışmanın sebeplerinden olan örgütsel kaynakların dağılımındaki dengesizliğin değişmesi yönünde olanak sağlar.
- Grup ya da örgüt içindeki iletişim problemlerinden kaynaklanabilen çatışmalar sayesinde, iletişim daha sağlıklı hale getirilebilir.
- Çatışma, fikir ayrılıklarından çıkıyorsa, bu durumda farklı fikirlerin değerlendirilmesi açısından bir fırsat olarak görülebilir ve örgütü, eski hedef ve politikalarının yeniden gözden geçirilmesi için zorlar ve bunların zenginleştirilmesini sağlar.
- Örgütte var olan sorunların gözler önüne serilmesini sağlar ve bu konulara dikkat çekerek çözüm yollarının bulunması için aktif arayışa girilmesine sebep olur.
- Yetki dağılımı ile ilgili çatışmalarda da grup içi hiyerarşik yapı gözden geçirilerek yetki dağılımı konusunda, istenmeyen merkezileşme ya da dağınıklığın önüne geçmek üzere yeniden düzenlenme şansı sağlar.

Bunların sonucu olarak çatışma, örgüt ya da grup içindeki bütünleşmeyi olanaklı hale getirir (Uluğ, 2009; Başaran, 1992).

Grup veya örgüt içinde olumlu sonuçlara sebep olabilmesine rağmen, çatışmanın grup ile ilgili ortaya koyduğu çıktılar genel olarak olumsuz değerlendirilmektedir. Çatışmanın olumsuz çıktıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çatışan üyeler arasında yabancılaşmaya yol açabilir ve örgüte bağlılıkta bir düşüş gerçekleşebilir.
- Grubun amacından sapmalar görülebilir, grup üyeleri amaçları önemsemeyebilirler.
- Çatışma ile uğraşmak örgütün emek, zaman, para gibi bazı kaynaklarını gereksiz yere tüketebilir, bu kaynaklar üretken yönde kullanılmak yerine çatışmanın kısır döngüsünde kaybedilebilir.
- Çatışma durumu, örgüt üyeleri arasında psikolojik açıdan yıpranmaya yol açabilir. Bu durumda çatışmanın; psikolojik sağlıklarının bozulması sonucunda kişilerin depresyona girmesi, çalışma ve/veya işe gelmede isteksizlik, işe ya da arkadaşlara küsme, işten ayrılma, işi bırakma eğilimi gibi, daha farklı istenmeyen durumları da ortaya çıkartması söz konusu olabilir.
- Genel olarak yıkıcı çatışmaların örgütün dinamizmini kısıtlayarak üretkenliğini düşürmesinden söz edilebilir. Bununla birlikte grup içinde çatışmaların sürekli hale gelmesi, durumun kronik bir problem haline gelerek örgüt ya da grubun çalışamaz hale gelmesine ve sonunda grubun dağılmasına yol açabilir (Uluğ, 2009; Başaran, 1992).

Öte yandan, çatışmanın sonuçlarını inceleyen bazı araştırmalar ise, çatışmanın var olmadığı grupların da performans açısından problem yaşadıklarından bahsetmektedir (Bowditch ve Buono, 2005: 182-184). Çatışmanın fazla olması ya da hiç olmaması grubun etkinliğini olumsuz yönde etkilerken orta düzeyde gerçekleşen çatışmanın gruba hareketlilik getirdiği söylenebilir (De Dreu, 2006).

Bir başka faktör çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Bu bağlamda liderlerin çatışmayı yönetim stillerinin önemli olduğu gibi, kişisel çatışma yönetimi stilleri de oldukça önemlidir. Kişilerin çatışma yönetim stilleri çatışmanın sürecini etkiler ve çatışmanın çözümünde belirleyici rol oynayabilir.

Bu durumda çatışmayı gruplar için tamamen kaçınılması gereken, ortaya çıktığında ise yok edilmesi gereken bir olgu olarak değil, yönetilmesi gereken bir olgu olarak görmek gereklidir (Uluğ, 2009). Bu yüzden çatışmayı yönetme becerilerinin

arttırılması önemlidir. Dolayısıyla grupta çatışma olup olmamasından çok onun ne ölçüde var olduğu ve nasıl yönetildiği, sonuçlarını etkileyen öneme sahiptir.

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Grup üyelerinin çatışma durumunda hangi çatışma yönetimi stilini kullandıklarının tespiti, gerçekte çatışma konusunda nasıl bir tavır alacaklarını gösterebilir. Bu ise, çatışmanın nasıl bir şekil alacağı, nasıl sonuçlanacağı, hatta başlayıp başlamayacağı ile ilgili bilgi verebilir. Örneğin, kaçınma gibi bazı stiller uygulandığında çatışmanın ortaya çıkması bile mümkün olmayabilir. Bu açıdan grup üyelerinin çatışma yönetimi stillerini incelemek önemlidir. Bireysel çatışma yönetimi stilleri ikinci bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3. KİŞİLİK

Çalışma grupları, birbirinden farklı özelliklere sahip kişilerden oluşmaktadır. Her ne kadar grup içinde bir amaç birliğinden bahsedilebilse de bir grubun işlevini yerine getirebilmesi için genellikle farklı birtakım işlerin gerçekleşmesi, bunlar için grup içinde bir iş bölümü ve bu farklı olabilen işlevlerin yerine getirilebilmesi için farklı özgün özelliklere sahip kişiler gerekmektedir. Bu durum grup içinde çeşitlilik anlamına gelmektedir. Grup içindeki çeşitlilik çok farklı şekilde olabilmektedir. Cinsiyet farklılıkları, farklı meslek ya da uzmanlık grupları, eğitim, tecrübe farklılıkları, kültür farklılıkları bunlardan bazıları olarak sayılabilir. Bunların dışında grup üyelerinin kendilerine has kişilik özellikleri de bu farklılıklardan biridir.

Çalışma grubu içinde yaşanan çatışma, en az iki kişinin karşı karşıya gelmesi anlamına gelmektedir. Çatışma durumunda, grup üyelerinden birinin diğeri ile ilgili düşünceleri önemli olmaktadır. Çatışmanın seyrini büyük ölçüde, bir üyenin diğeri hakkında ne düşündüğü, onu nasıl değerlendirdiği belirler. Dolayısıyla kişilerin diğeri hakkında izlenimleri nasıl edindikleri önemlidir.

Karşımıza çıkan kişiler ile ilgili olarak genel anlamda iki tip değerlendirme yaklaşımı vardır: Özellik (trait) yaklaşımı ve durumsal (situational) yaklaşım (Krahé, 1992). Özellik yaklaşımı, kişinin özelliklerinin kalıcı olduğu fikrine dayanırken durumsal yaklaşım da kişinin farklı durumlarda, farklı şekilde davrandığı fikrine dayanır. Bu iki yaklaşım farklı bir şekilde de ele alınmıştır. Bunlar insanları değerlendirirken onlara

atfettiğimiz kişilik özelliklerinin kalıcı ve değişmez olduğunu iddia eden varlık (Entity Theory) ve insanın özelliklerinin zaman içinde eğitim ve çaba ile gelişebileceğini iddia eden gelişim/değişim (Incremental Theory) yaklaşımlarıdır (Dweck ve Ehringer, 2006).

İlk yaklaşım, kişilerin özelliklerinin doğuştan geldiğini, kişinin iyi, kötü, akıllı olduğu ya da olmadığı gibi, katı ve değişmez olduğunu söyler. Aynı zamanda kişiyi bazı özelliklerle birlikte ve sabit bir anlayışla ele alır. Bu yaklaşım, kişilerin belli özelliklerine göre etiketlenmesine zemin hazırlar. Dolayısıyla, diğerlerini kalıpyargısal değerlendirmeye yol açar. Bu yaklaşımda kişiler, hem diğer gruptaki kişileri, hem de kendi grubunda farklı olarak algıladığı kişileri bazı özelliklerini dikkate alarak, birlikte olduğunu düşündüğü diğer bazı kalıpyargısal özellikleri de ona atfederek bir kişi imajı oluşturur ve buna göre de karşısındaki kişiyi yargılar ve bunu genelleştirir.

İkinci yaklaşım, gelişim/değişim yaklaşımı ise, daha dinamik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, diğer insanlar sabit ve değişmez özelliklerine göre değil de, onların ihtiyaçları, hedefleri, düşünce süreçleri ve kültürel altyapıları aracılığıyla psikolojilerini anlamak yoluyla değerlendirilirler (Dweck ve Ehringer, 2006). Kişileri, sabit olduğunu düşündüğümüz özelliklere göre değerlendirmek, çok az bir bilgiye dayanarak insanları etiketlemek, onları iyi-kötü, ahlaklı-ahlaksız gibi kategorilere sokmaya sebep olur. Bir kez yerleştikten sonra, bu etiketler kişinin diğer durumlardaki davranışlarını da bu doğrultuda değerlendirmemize sebep olur. Örneğin, 'kötü giyimli birisi aynı zamanda kötü ve kaba davranışlarda bulunur ve suçlu olabilir' yargısı oluşabilir. Bu görüş, diğer kişinin doğru değerlendirilmemesine sebep olacağı için, varlık yaklaşımına sahip kişilerin görüşleri, çatışma durumlarına çözüm arayışı sırasında önlerinde bir engel oluşturur. Bu yaklaşıma sahip kişiler, kendi görüşlerini çürütebilecek kanıtları algılamakta sadece başarısız olmakla kalmaz, aynı zamanda algıladıkları, var olan kanıtları, görüşleri ile çeliştiği için yok sayarlar. Ayrıca kendi görüşlerini çürütecek her şeyi minimize ederler. Oysa gelişim/değişim yaklaşımına sahip kişiler, genellikle kendi fikirlerine karşı olan kanıtlar konusunda daha duyarlı olup onları daha çok ilgiyle incelemektedirler (Dweck ve Ehringer, 2006).

Kişilere uygulanan bu kalıpyargısal yaklaşım benzer bir şekilde gruplara da uygulanabilir. Grup üyeleri birlikte, benzer olarak değerlendirilir. Sadece diğer grup üyelerinin birbirlerinden ayrılan bireysel özellikleri göz ardı edilmekle kalmaz, aynı

zamanda farklı olduklarına dair gözlenebilecek kanıtlar yok sayılır, dikkate alınmaz. Diğer grup ile ilgili olarak farklı özellikleri vurgulanır ve olumsuz özellikler daha belirgin hale gelir. Grubu bir bütün olarak olumsuz değerlendirmek de grup üyelerinin insan/birey gibi görülmemelerine sebep olur. Çatışmayı yönetmek, diğeri ile ilgili düşüncelerle, davranışlarını hangi sebeplerle yaptığını değerlendirmekle ilgilidir. Levy, Freitas ve Dweck'in (1996, akt. Dweck ve Ehrslinger, 2006) araştırmasında, katılımcılara, karşıdaki kişi ile işbirliği ya da rekabet etmeyi seçebilecekleri bir çeşit ikilem oyunu oynatırlar. Oyunda eğer katılımcı işbirliği yapmayı seçerse, karşıdaki de seçer ve iki taraf da bu işbirliğinin olumlu sonuçlarından yararlanmaktadır. Ancak eğer katılımcı işbirliği yapar, karşıdaki ise yapmazsa, bu durumda bütün avantaj diğeriinde kalmaktadır. Hem birinci (varlık) hem de ikinci (gelişim/değişim) görüşü savunan kişiler, eğer karşı tarafı tanımıyorlarsa işbirliği yapmışlardır. Ancak katılımcılara diğeri tarafın hukuk öğrencisi olduğu söylendiğinde, ikinci görüşe sahip kişilerin davranışlarında bir farklılık gözlenmezken, birinci görüşe sahip kişilerin davranışlarında önemli bir değişiklik görülmüştür. Hukuk öğrencilerinin, avukatlara yönelik 'rekabetçi olma' önyargısına maruz kalarak 'rekabetçi' olarak algılanmaları nedeniyle, birinci görüşe sahip kişiler bu kişilerle rekabet etmeyi tercih etmişlerdir. Bütün bunlar, kişiler için karşılarındaki kişi hakkında edindikleri izlenim, onunla ilgili önyargıların, o kişinin ait olduğu düşünülen grup ile ilgili kalıpyargıların, diğeri ile ilgili nasıl davranılacağına karar verirken ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu durumda kişinin grup arkadaşını nasıl gördüğü, grubu nasıl algıladığı da kişinin diğeri ile ilgili davranışlarını belirleyebilmektedir.

Bu farklılıklar, hem grup içi hem de gruplar arası çatışmalarda çatışma çözümünü etkileyen etkenlerdendir. Gruplar arasında özellikle öne çıkan diğeri gruba yönelik etiketleme ve kalıpyargılar, aslında çalışma grubu içindeki çeşitliliklerden dolayı, grup içinde de söz konusu olabilir. Varlık yaklaşımını benimseyen kişiler için grup içindeki farklı algılanan grup üyesi ile yaşanan bir çatışmada o kişiye, diğeri gruba aitmiş gibi davranılması olasıdır. Öte yandan, gelişim/değişim yaklaşımını benimseyenler için belirli durumlarda kişilerin davranışları daha önemli olduğundan, davranışları kişilere ait sabit özelliklere atfetmezler. Kişilerin farklı durumlarda farklı davranabilecekleri veya kendilerinin de benzer bir durumda benzer davranış sergileyebilme olasılıkları olduğunu düşünürler. Bu durumda diğeriinin davranışına kalıpyargısal atıflarda bulunmazlar. Ayrıca karşılarındaki kişinin temeldeki niyetinin ne olduğunu önemsemeleri, bunu

araştırmaları zaten bir çeşit çatışmayı çözmeye yardımcı olan davranış olarak kabul edilebilir (Dweck ve Ehrlinger, 2006).

Kişilerin grup içinde yer almaları, kendilerini grubun bir parçası olarak hissetmeleri grup için önemli bir durumdur. Burada kişilerin kendilerini grup ile birlikte değerlendirmeleri ve grupla özdeşleşme hissetmelerinden bahsedilebilir. Özdeşleşme, kişinin grubuna kendini adaması anlamına gelir ve genellikle grubun çıktıları için önemlidir. Kişi kendini grup ile tanımlamaya başlar ve Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, kişi gruba aidiyet üzerine bir kimlik kurar (Tajfel, 1974'den akt. Haslam, 2006). Kişi kendini gruba ait bir kimlikle adlandırıyorsa, bu grup içi çatışmaları azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkabilir. Bireylerin farklı durumlarda değişik şekillerde belirginleşen farklı kimlikleri olabilir. Bu kimliklerden hangisinin hangi durumda ortaya çıkacağı, o durumun özelliklerine bağlıdır (Garcia-Prieto, Bellard ve Schneider, 2003). Çalışma grubu içinde farklı işlevler yürütülürken diğerlerinden farklı bir kimlik belirginleşiyorsa, grup içinde iç gruplar oluşabilir. Kalıpyargılar ve bunlara bağlı dışlama davranışları söz konusu olabilir. Bu durum, potansiyel bir çatışma olarak karşımıza çıkabilir.

Kişilik hakkında günümüzde ele alınan yaklaşımlardan biri de beş faktör modelidir. Bu model aslında kişilik özellikleri yaklaşımına dayanır, ancak kişilik yaklaşımının önceki ele alınışlarındaki gibi kişiyi tek yönlü bir biçimde ele almaz. Kişileri birden çok özellik üzerinde, farklı derecelerde değerlendirme anlayışını taşır.

Bu modele göre kişilik, beş faktör üzerinden değerlendirilmektedir. Her bir faktörün dışadönüklük-içedönüklük gibi iki ucu vardır. Bunlar bir doğru üzerinde yer alır ve kişi belirttiği özelliklerine göre bu doğru üzerinde bir noktaya yerleşir. Her kişinin bu beş boyut üzerinde belli bir yere oturması ve buna göre bir örüntü oluşması beklenir. Bu modeldeki beş temel faktörden biri dışadönüklüktür. Bu faktör girişkenlik, konuşkanlık, aktiflik ve insan ilişkilerinde sıcaklık ve hareketlilik içermektedir. Öte yandan bu faktörden alınan düşük skorlar da içe kapanıklık, çekingenlik, utangaçlık anlamına gelmektedir. İkinci bir faktör uyumluluk/geçimliliklidir. Bu faktörden yüksek puan alan kişilerin daha cana yakın, iyimser, hoşgörölü iyi niyetli, sevecen, içten paylaşımcı ve duyarlı olması beklenmektedir. Diğer bir faktör de sorumluluk boyutunu oluşturur. Bu boyuttaki kişilerin disiplinli, düzenli, tedbirli, çalışkan, titiz ve azimli olması beklenirken, sorumsuz ve üşengeç kişilerin de bu boyuttan düşük puanlar almaları

beklenmektedir. Bir başka faktör de duygusal tutarsızlık (nörotisizm)dir. Bu kişilerin duygusal açıdan tutarsız, alıngan, agresif, sinirli, kızgın, sabırsız, aceleci, kaprisli, huysuz ve kaygılı olmaları beklenmektedir. Bu faktörden düşük puan alan kişiler, duygusal yönden daha tutarlıdır. Son olarak açıklık faktörü, bu yaklaşımda kişiliği açıklayan boyutlar arasında yere almaktadır. Bu boyuttaki kişilerin kendine güvenen, cesur, yaratıcı, kabiliyetli, geniş ve rahat olmaları beklenmektedir.

Beş Faktör yaklaşımından yola çıkarak, Costa ve McCrae tarafından 1985 yılında geliştirilen (akt. Krahé, 1992) Beş Faktör Kişilik Ölçeği, farklı kültürlerde farklı dillere çevrilerek uygulanmış olan, kullanımı yaygın bir ölçektir (Krahé, 1992). Adı geçen ölçekte ölçülen çeşitli kişilik boyutları, psikolojik iyilik hali (well-being) ile ilgili bulunmuştur. McCrae ve Costa'nın (1991'den akt. Krahé, 1992) bir çalışmasında dışadönüklük boyutu olumlu iyilik hali ve olumlu duygulanım ile, duygusal tutarsızlık boyutu da olumsuz iyilik hali ve olumsuz duygulanım ile ilişkili bulunmuştur. Ayrıca uyumluluk ve sorumluluk boyutları ile genel iyilik hali ile olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu iki boyut olumluya doğru gittikçe iyilik halinin de artmakta olduğu bulunmuştur. Little'ın (1986, akt. Krahé, 1992) yapmış olduğu araştırmada ise kişisel projeler ile ilişkisine bakıldığında stres ve kişinin kendi projelerindeki zorluklarla baş etmedeki başarısı, dışadönüklük faktörü ile anlamlı bir şekilde ilişkili bulunmuştur. Kişisel projeden keyif alma ve kontrol boyutları ise sorumluluk boyutu ile ilişkili bulunmuştur.

Kişilik boyutlarına bağlı özelliklerin de bir çatışma ortamı oluştuğunda, kişilerin genel olarak kullanacakları çatışma yönetimi stillerini belli ölçüde belirleyecekleri düşünülmektedir. Bu konu ile ilgili yakın zamanda Türkiye'de yapılmış olan bir çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi stilleri ile ilişkisine bakılmış ve belli bazı ilişkiler bulunmuştur (Erkuş ve Tabak, 2009). İşbirlikçi çatışma çözme yaklaşımı ile kişilik özelliklerinden beş faktörün tamamı ile pozitif bir ilişki beklerken sadece uyumluluk kişilik özelliği ile pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Özellikle literatürde işbirlikçi yaklaşım ile ilgili kişilik özelliği olarak en başta yer alan dışadönüklük ve sorumluluk gibi kişilik özelliklerinin söz konusu araştırmada pozitif yönde ilişkili çıkmamasında kültür, yaş ve çatışma konusu gibi bazı faktörlerin etkisinin olabileceğinin altı çizilmiştir. Rekabetçilik ile dışadönüklük arasında beklenen pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiş, ancak açıklık özelliği ile beklenenin dışında yine pozitif

yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yine rekabetçilik ile sorumluluk arasında pozitif, uyumluluk ile arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki beklenirken, bu faktörler ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Oysa rekabetçi kişilerin, en çok kendi ihtiyaçlarıyla ilgilendikleri için diğerinin ihtiyaçlarını dikkate almadıklarından, diğerine uymak yerine rekabet etmeyi tercih edecekleri düşünüldüğünden uyumluluk ile negatif yönde bir ilişki içinde olmaları beklenmektedir. Aynı şekilde başarı arzusunda olan, yüksek özgüveni olan ve girişken bireylerin rekabetçi olması beklenmekteyken, tersine açıklık boyutunda yüksek skor alanların da çatışma çözümünde rekabetçi bir yaklaşım kullanabilecekleri ortaya çıkmıştır. Çatışma yönetme tarzlarından geri çekilmeyi kullanan kişilerin dışadönüklük, duygusal dengesizlik ve açıklık özellikler arasında negatif yönde, uyumluluk özelliği arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgular literatürle belli ölçülerde uyumludur (Antonioni, 1998, akt. Erkuş ve Tabak, 2009). Dikkati çeken önemli bir nokta ise dışadönüklük ile geri çekilme arasındaki negatif yöndeki ilişkidir. Bu durumda literatürdeki desteklerle birlikte kişilik özelliği olarak içedönük insanların geri çekilme tarzının kullandıkları söylenebilir. Antonioni (1998)'nin araştırmasında geri çekilmenin, duygusal dengesizlik ve uyumluluk ile pozitif ilişkide olduğu bulunmuştur (akt. Erkuş ve Tabak, 2009). Moberg (1998) ise dışadönüklük ve sorumluluk ile negatif, duygusal tutarsızlık ile pozitif ilişki bulmuştur (akt. Erkuş ve Tabak, 2009). Ancak Erkuş ve Tabak (2009)'ın araştırmasında, sorumluluk ile geri çekilme stili arasında beklenen negatif ilişki bulunamamıştır. Bir diğer çatışma yönetim tarzı olan yardımseverlik tarzı ile uyumluluk arasında pozitif ve dışadönüklük arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler beklenen yönde ve literatürle bir ölçüde uyumludur. Ancak yine duygusal denge ile arasında beklenen negatif ilişki ortaya çıkmamıştır. Uyumlu kişilerin yardımsever yaklaşımı benimsemeleri beklenen bir durumdur. Bu sonuçlardan, içedönük kişilerin de bu yaklaşımı benimsedikleri söylenebilir. Bunlardan farklı olarak, literatürde buna dair herhangi bir ilişki bulunmamasına rağmen, belirtilen araştırmanın bulgularında, yardımseverlik ile sorumluluk kişilik özelliğinden alınan yüksek puan arasında da bir ilişkinin olması, bu özelliğe sahip olan kişilerin, diğerinin ilgilerine odaklanmaları dolayısıyla dikkatli ve planlı olabilecekleri düşünülmektedir. Yani diğerine karşı sorumluluk hissederek onunla ilişkileri bozmamaya yönelik davranabilecekleri ve yardımsever bir çatışma yönetim tarzı kullanacakları düşünülebilir. Son olarak, Erkuş ve Tabak'ın araştırmasında ele alınan

çatışma çözme yaklaşımı olan uzlaşmacı tarzı ile uyumluluk ve duygusal denge arasında pozitif yönde ilişki belirlenmiştir. Uyumluluk ile elde edilmiş olan pozitif ilişki, literatürle tamamen uyusmaktadır. Dolayısıyla uyumluluk kişilik özelliğinin uzlaşmacı yaklaşımda önemli bir rol oynadığı söylenebilmektedir. Literatürde bu yönde de bulgular olmasına rağmen duygusal denge ile uzlaşmacı tarz arasında ortaya çıkan pozitif ilişki beklenen yönde değildir. Bu durumda, çatışma ortamının özellikleri ve karşı taraf ile ilişkiler gibi başka faktörlerin, uzlaşmacı yaklaşımın kullanımını etkileyebildiğinin göz önüne alınması gerekmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009).

Ayrıca beş faktör kişilik yaklaşımı üzerinden yapılan bir başka araştırmada çatışma çözme yaklaşımlarıyla kişilik boyutları ilişkili bulunmuştur (Basım, Çetin ve Tabak, 2009). Basım, Çetin ve Tabak'ın ele aldığı kişilik ile ilişkili çatışma çözme yaklaşımları, UMKE gönüllüleri ile yapılan bu araştırmanınkinden farklı olmakla birlikte, bazı açılardan benzerlik taşıdığından, bahsetmekte yarar vardır. Kullanılan çatışma çözme yaklaşımları; yüzleşme, genel/özel davranış, yaklaşma/kaçınma, kendini açma ve duygusal ifadedir. Yüzleşmede; bireyin diğeriyle yüzleşme derecesini, bireylerin diğelerinin varlığından rahatsızlık duyarak davranışlarını kısıtladıkları (özel) veya rahatsızlık duymayarak davranışlarına diğeleri yokmuşçasına devam etme (genel) derecesini, genel/özel davranış yaklaşımı belirlemektedir. Çatışmaya yaklaşma/kaçınma yaklaşımında, kişiler çatışmayı ya zararlı görerek ondan kaçınırlar ya da yapıcı ve olumlu görerek ona yaklaşırlar. Bu yaklaşım, İkili İlgi Kuramındaki kaçınma stiline benzeyen bir yapı çizmektedir. Kişinin çatışmanın çözülmesine yönelik arzu ve beklentilerinin, çatışmadaki tarafların rolleri ve geçmişleriyle birlikte ortaya koymalarını içeren kendini açma yaklaşımı ve çatışma sürecinde duyguları rahatça belirtmeyi içeren duygusal ifade yaklaşımı da son iki yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Bunların beş faktörlü kişilik yapısıyla ilişkisine bakıldığında ise, gelişime açıklık, dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluğu yüksek kişilerin yüzleşme yaklaşımı ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Açıklık boyutunda yüksek, sorumluluk, dışadönüklük ve uyumluluğu düşük kişilerin, çatışma çözme yaklaşımlarının genel davranış eğilimi içinde oldukları ve bunun tersi kişilik özelliklerine sahip kişilerin ise özel davranış sergiledikleri ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte Gelişime açıklık ve dışadönüklük özelliklerinde yüksek, sorumluluk ve uyumluluk özelliklerinin de düşük olan kişilerin çatışmaya yaklaşma, bunun tersi yapıya sahip olanların ise çatışmadan kaçınma yaklaşımına sahip

oldukları bulunmuştur. Öte yandan kişilik özellikleri açısından gelişime açıklık, dışadönüklük, uyumluluk skorları yüksek, sorumluluk skorları düşük olan kişilerin kendilerini daha çok açtıkları bulunmuştur. Çatışma sürecinde duygusal ifadeleri daha çok sergileyenlerin ise gelişime açıklık ve uyumluluk düzeyleri yüksek kişiler olduğu ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak kişiliğin gelişime açıklık ve uyumluluk özelliklerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının tümünde önemli rol oynadığı gözlenmiştir. Dışadönüklük ve sorumluluk özellikleri de bazı çatışma yönetimi yaklaşımlarında rol oynamıştır. Ancak nörotisizm olarak ele alınan duygusal tutarsızlık ile hiçbir çatışma çözümü yaklaşımı arasında bir ilişki bulunmamıştır (Basım, Çetin ve Tabak, 2009).

Beş Faktör kişilik yaklaşımı ile ilgili yapılan bazı kültürlerarası değerlendirmelerde, faktör yapısının değişebildiği gözlenmiştir. Beş faktör yaklaşımının Hint-Avrupa dil temeli üzerinden sıfatlarla belirlendiği düşünülerek dil temelinde kültürün, ortaya çıkan beşli yapıda etkin olduğu belirtilen bazı araştırmalarda (Örnek için bkz. HEXACO ölçeği, Ashton ve Lee, 2008) "Dürüstlük-Alçakgönüllülük (Honesty-Humility)" boyutunun da eklendiği altı boyut çıkmaktadır (Ashton ve Lee, 2008) Benzer şekilde Beş faktör yapısı temel alınarak, Türkiye'de kişileri tanımlamada sıklıkla kullanılan sıfatlar bulunarak bunlar üzerinden yapılan bir kişilik ölçeği geliştirme çalışmasında da altıncı bir faktör olarak "olumsuz değerlik" ortaya çıkmıştır (Gençöz ve Öncül, yayınlanmamış çalışma). Sifat listelerine dayalı olarak yapılan kişilik ölçümlerinde dil farklılıklarının yarattığı çeşitliliğe dikkat çekilerek kişilik testleri kültüre uygunluğu dikkate alınarak kullanılmalıdır.

Kişilik ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere, Yürür (2009) tarafından yapılan bir araştırmada ise, tümleştirme/Problem Çözme stili ile dışadönüklük, açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma stili ile duygusal dengesizlik ve geçimlilik arasında pozitif ve açıklık ile arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma stili problem çözme stilinin tam tersi yönde matraste yer almaktadır. Dolayısıyla açıklık problem çözme stili ile pozitif yönde bir ilişki gösteriyorsa, kaçınma ile negatif yönde bir ilişkide olması anlamlı görünmektedir. Araştırmada ayrıca hükmetme/zorlama stili ile açıklık ve geçimliliğin negatif yönde anlamlı bir ilişkisi belirlenmiştir. Ödün verme/uyma stili ile de dışadönüklük arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, uzlaşma stili ile hiçbir kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Bunlara bakılarak çeşitli kişilik özelliklerinin çatışma durumunda farklı şekillerde çözüm yaklaşımını belirlediği söylenebilir. Bu durumda İkili İlgili Kuramı çerçevesinde geliştirilmiş olan çatışma çözme stillerinin kullanımında da kişilik özelliklerinin farklı bir şekilde rol oynayacağı söylenebilir.

4. PERFORMANS

Çatışma konusu, ilk olarak performans ile ilişkisi bağlamında ele alınmıştır (De Dreu ve Beersma, 2005). Çalışanların içinde buldukları çalışma grubunun sorunsuz bir grup olması, performanslarının iyi olabilmesi ile yakından ilgilidir (Kağıtçıbaşı, 2008). Grup içindeki uyumun sonuçlarından biri yüksek performans olabileceği gibi, performansın iyi olması da grup içindeki uyumu olumlu yönde etkiler. Çatışmanın iş performansını olumsuz yönde etkileyeceği varsayılarak çatışmadan nasıl korunulacağını bulmayı amaçlayan araştırmalar yapılmıştır. Ancak çatışmanın performans ile ilişkisi oldukça karmaşık bir yapı sergileyebilmektedir. Bazı araştırmacılara göre çatışma, grubun ortaya çıkardığı sonuç üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır. Ancak bazı araştırmalar, farklı bir tablo ortaya koymuşlardır. Örneğin, De Dreu'nun (2006) yapmış olduğu bir araştırmada, yaratıcılık sonucu ile işe yönelik çatışmanın karşılaştırılmasında, grup tamamen çatışmasız ortamda düşük bir yaratıcılık sergilerken, işe yönelik çatışmanın orta düzeyde olduğu durumlarda yaratıcılığın yükseldiği gözlenmiştir. Ancak çatışmanın çok fazla olduğu durumlarda ise, grubun elde ettiği sonuç bundan zarar görmektedir. Dolayısıyla çok az ve çok fazla çatışmanın, yaratıcılık beklenen grupların performansında düşüş yaratması, çatışma ve performans ilişkisinin ters U biçimli bir grafik özelliği gösterdiği gözlenmiştir (De Dreu, 2006).

Yurt içinde yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar gözlenmiştir (Asunakutlu, Safran, 2006). Çalışma ortamındaki kişilerin görüş ve fikirlerin farklılığından kaynaklanan çatışma, örgüt hedeflerine, gelişme ve yenilenmeye yol açarak katkı sağlayabilmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken önemli nokta, çatışmanın dozudur. Çatışmanın şiddeti arttıkça hem çatışanların hem de örgütün performanslarında önemli düşüşler olmaktadır. Bu nedenle çatışmanın dozunun belli bir aralıkta tutulması çatışma yönetiminin başarısını belirler.

Benzer şekilde yaratıcılık ile ilgili olarak, grup içinde bir alt azınlık grubun itiraz etmesi, yaratıcılığı ve grubun etkinliğini arttırıcı bir rol oynamaktadır. Öyle ki, azınlığın

farklı görüşte olması, fikir çatışması arttıkça, grubun hedefleri, var olan veya ortaya çıkabilecek koşullara uyum sağlama süreçleri ve stratejilerinin açıkça ortaya koyulması ve desteklenmesi durumunda grubun etkinliği de artmaktadır (De Dreu, 2002). Grup içinde azınlığın farklı bir görüşte olması, diğer kişilerin de farklı fikirleri ortaya koymasına destek olduğu için grup içindeki yaratıcılığın artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bu durum, grubun genelinden farklı düşünen grup üyelerinin aşırı uçlara doğru itilmesi ihtimalini de azaltmaktadır.

Çalışanların performansları, resmi ya da gayriresmi bir şekilde kontrol edilir. Performansı denetlemek, kişinin o işi yaparken ne derecede etkin olduğunu belirlemek amacını taşır. Dolayısıyla kişinin etkin olup olmadığı konusunda objektif bir kritere bağlı olarak bu değerlendirmeyi yapmak önemlidir. Kişinin performansını ölçmenin üç temel amacı vardır (Barret, 1966'dan akt. Muchinsky, 1990):

1. Yönetimsel amaçlar, personel ile ilgili ücret artışı, terfi, yer değiştirme veya işten çıkarmalar ile ilgilidir.

2. Performans geliştirme amaçlı uygulamalar genel olarak performanstaki zayıflıkları belirlemek ve çalışanları amaca yönlendirmede yardımcı olmak ile ilgilidir.

3. Araştırma amaçlı uygulamalar ise personel işe alımlarının geçerliliğini saptamak ve personele uygulanacak eğitimleri belirlemek ile ilgilidir.

Performansın değerlendirilmesi personel eğitimi, ücret yönetimi, kişilerin uygun işlere ve pozisyonlara yerleştirilmesi ve terfileri ve personel ile ilgili araştırmalar için kullanılır (Muchinsky, 1990). Bu değerlendirmede objektif ve geçerli bir şekilde veriler elde edilmelidir. İşe ve pozisyona uygun bir değerlendirme yapılmalıdır. Ayrıca performansta gözlenen farklılıklar, her zaman kişinin kendisinden kaynaklanmayabilir, çalışanın kontrol edemeyeceği faktörlerden de (ekipmanların farklı olması gibi) kaynaklanabilir. Bununla birlikte, performanstaki niceliksel ve niteliksel farklılıklar da dikkate alınması gereken önemli faktörlerdendir. Nicelik olarak yüksek görülen bir performans, nitelik bakımından düşük olabilir. Dolayısıyla performans değerlendirilirken hangi kriterlere göre değerlendirildiği önemlidir. Bazen çok göz önünde olan ve hemen kolayca ölçebileceğimiz kriterler bizi yanıltabilir. Nitekim pek çok iş ile ilgili olarak objektif performans ölçüm kriterleri yoktur. Bu yüzden elde var olan bilgiler, çalışan ile ilgili tutulan bazı kayıtlar değerlendirmede önemlidir. Örneğin çalışanın işe gelmediği

günler (mazeretli veya mazeretsiz olarak) bu bağlamda değerlendirilebilir. Bu oldukça problemlili bir değerlendirme biçimidir, ancak bir çok organizasyonun kullandığı bir değerlendirme biçimidir. İşten ayrılma da performans için önemli kriterlerdendir. Ancak bu değerlendirme için de bazı problemler vardır, örneğin her işten ayrılma isteğe bağlı olmayabilir. Ayrıca işten ayrılmalar zaman içinde de anlam değiştirmiştir. 30 yıl önce sık iş değiştirmek olumsuz olarak algılanırken, günümüzde sık sık iş değiştirmek olumlu karşılanmakta, hatta bazı sektörlerde kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirilmektedir. İş sırasında çalışanın yaptığı kazalar da performans değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmuş durumlardandır. Ancak kazalar beyaz yakalılardan daha çok mavi yakalılar için daha uygun bir değerlendirme kriteri olabilir. Şikayetler ve geç kalmalar da personele ait veriler olarak değerlendirilebilir, ancak performans ile ilgisi oldukça zayıftır. Bu bilgiler çalışanın performansını değil, daha çok işini ne kadar sevip sevmediğini ortaya koyar. Personele ait olarak tutulan kişisel bilgilerin performans değerlendirmesinde kullanılması da görülen uygulamalardandır. Ancak personel kayıtlarının dikkate alınıp alınmayacağı, kayıtların iyi bir şekilde tutulup tutulmadığı ve kimler tarafından tutulduğuna bağlıdır. Personel verileri performans değerlendirmesinde önemli görülmekle beraber, güvenilir bilgiler içeriyor olmasına dikkat edilmelidir (Muchinsky, 1990). Tüm bunlara ek olarak, kişinin performansının, kendisi tarafından değerlendirilmesi performans ölçümünde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu araştırmada da kişinin bir ölçek üzerinden kendi performansını değerlendirmesi istenmiştir.

5. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, kişinin işinden dolayı yaşadığı duygusal bir tepkidir (Muchinsky, 1990). Bu tepki hoşlanma veya hoşlanmama duygularından kaynaklanır, dolayısıyla iş tatmini, bir kişinin işinden kaynaklanan hoşnutluk duygusudur. Kişinin işi ile ilgili yaşadığı duygular oldukça karmaşık bir altyapıya sahiptir ve iş arkadaşları ile ilgili düşünceler ve duygular, iş ortamı, iş ile ilgili sağlanan olanaklar, alınan ücret gibi pek çok şeyden etkilenir. Ancak herkesin etkilenme biçimi ve derecesi farklıdır. Farklı kişiler aynı düzeyde iş tatminini farklı nedenlerle yaşayabilirler (Muchinsky, 1990). Benzer şekilde aynı iş ortamı kişilerde farklı tatmin düzeyleri yaratabilir.

Çatışma konusu önceleri çoğunlukla çatışma durumundan kötü yönde etkilenen performans açısından değerlendirilmekle birlikte, daha sonraları iş tatmini, örgütsel

bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve bireysel sağlık ve iyilik hali (well-being) gibi daha dolaylı etkileri de incelenmeye başlanmıştır (De Dreu ve Beersma, 2005; De Dreu ve Dijkstra, 2004).

İş tatmini ve çalışan tatmini birbirine yakın kavramlar olarak literatürde yer almaktadırlar. Ancak aralarındaki fark, tatminin boyutu ile ilgilidir. Çalışan tatmini, çalışan kişinin genel olarak iş aracılığıyla hayatından aldığı, işin ona sağladığı bütün değerler açısından elde ettiği tatmindir. İş tatmini ise, kişinin çalışma hayatından, çalıştığı ortam, işini yapma biçimi, amirleri, gibi çeşitli iş ile ilgili durumlar hakkında edindiği tatmindir. Bu durumda çalışma tatmini, iş tatminini kapsamaktadır (Keser, 2003).

İş tatmini ile ilgili kuramlardan Kişisel Karşılaştırma Kuramları, temelde iş tatmininin kişilerin ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda yaptıkları karşılaştırmalar sonucu belirlendiğini savunmaktadırlar (Muchinsky, 1990). Bu kuramlardan Schaffer'ın (1953; akt. Muchinsky, 1990) ve Porter'ın (1962; akt. Muchinsky, 1990) yaptığı çalışmalardan destek bulan görüş; yiyecek, su gibi temel bedensel ihtiyaçların karşılanmasını gerektiren fiziksel ihtiyaçlar ve uyarılma, mutluluk, öz saygı gibi temel zihinsel ihtiyaçların karşılanmasını gerektiren psikolojik ihtiyaçların karşılanması temeline dayanır. Ancak Locke'un 1969'da yaptığı çalışmaların ve sonrasında Mobley ile birlikte yaptıkları çalışmaların desteklediği; kişinin iş tatmini için göz önünde bulundurduğu kişisel karşılaştırma düzeyinin değerler olduğu görüşe göre de, kişilerin ihtiyaçlarının aynı olduğu, ancak neye değer verdikleri konusunda farklılaştıkları savunulmaktadır (Muchinsky, 1990). Bir işin tatmin edici olması, o işin kişinin değer verdiği çıktıları sağlamasına bağlıdır.

Değerler ile ilgili teoriler, iş ile ilgili olanlara göre daha esnektir. Aynı işin farklı kişiler için farklı düzeylerde tatmin sağlamasına bakılacak olursa, işlerin daha çok değerler düzeyinde tatmin sağladığı söylenebilir. Buna göre örneğin, parasal ödüllere değer veren bir kişi için belli bir iş, tatmin sağlamazken, aynı iş azla yetinmeyi değerli bulan birisi için tatmin sağlayan bir iş olabilir. İşin, ihtiyaçları sağlama bakımından getirileri aynı olduğu halde, bazı kişiler için tatmin, bazıları için ise tatminsizlik yaratabilir.

Kişisel karşılaştırma kuramlarında, kişinin kendi ihtiyaç ya da değerlerinin işin sağladıkları ile karşılaştırması sonucu tatmin oluşur. Dolayısıyla kişinin beklentileri işin sağladıklarına uymazsa tatminsizlik, uyarsa iş tatmini oluşur (Muchinsky, 1990).

İş tatminini açıklamaya çalışan diğer bir kuram ise kişiler arası karşılaştırma kuramıdır. Bu kurama göre, kişinin iş tatmini ile ilgili kriterleri, bir sosyal sistem olan iş yerindeki benzer işler yapan diğer kişilerin tatminleri ile kendi tatmin düzeyinin karşılaştırılması ile oluşur. Salancik ve Pfeffer'in (1977; akt. Muchinsky, 1990) çalışmaları ile Weiss ve Shaw'un (1979; akt. Muchinsky, 1990) araştırması bu kuramı doğrulayan sonuçlara ulaşmıştır. Bu çalışmalarda, kişiler kendilerine benzer pozisyonlarda çalışan kişilerin tatmin düzeyleri üzerinden kendi iş tatminlerini belirlemişlerdir. Bu durumda sosyal karşılaştırmanın iş tatmini üzerinde bir etkisi olduğu bilgisi önemlidir.

Landy'nin 1978'de (akt. Muchinsky, 1990) öne sürdüğü bir diğer kuram ise, sosyal ortamdan bağımsız olarak kişilerin merkezi sinir sistemi gibi fizyolojik düzeyde gerçekleşen bazı değişimlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirten karşıt süreçler kuramıdır. Bu kurama göre, iş bir uyarıcı olarak ilk ele alındığında olumlu ya da olumsuz belli bir tatmin duygusu oluşturur. Ancak zaman geçtikçe onun uyarıcı değeri ve kişinin uyarıcıya verdiği tepki azalmaya başlar. Dolayısıyla işin başlangıcında yüksek olan iş tatmini duygusu, devam eden süreçte gittikçe düşer ve kişi için nötr bir duruma gelir. Bu kuram işten sıkılma duygusunu açıklar. Birçok kişinin belirttiği, zaman içinde işten duydukları heyecanın kaybolması ve işin sıkıcı hale gelmeye başlaması duygusu ile ilgili olarak, kuram; işin sıkıcı hale gelmesinden çok, kişiler için aynı uyarıcıya tekrar tekrar maruz kalmaktan dolayı gelişen bir memnuniyetsizliğin söz konusu olduğundan bahseder. Ancak bu kuram zaman geçtikçe artan ya da zaman içinde aynı kalan iş tatminini açıklamada yetersiz kalmaktadır (Muchinsky, 1990).

İş tatmini ile ilgili kuramlardan Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, iş tatminini iki boyutta ele almaktadır (Herzberg, 1959'dan akt. Telman ve Ünsal, 2004). Bunlar yokluklarında herhangi bir tatminsizlik yaratmayan, ancak var olmaları durumunda çalışanın tatmin duygusuna katkıda bulunan motivasyonel faktörler ve var olmaları durumunda kişiye tatmin yaşatmayan ama yokluklarında kişide tatminsizlik duygusu yaratan hijyen faktörleridir. Motivasyonel faktörler arasında başarı, onaylanma, takdir

edilme, sorumluluk ve ilerleme gibi faktörler sayılabilir. Hijyen faktörleri ise şirket politikası, süpervizyon, ücret ve çalışma koşulları gibi unsurları içerir (Muchinsky, 1990). Bu konuda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar kuramı kısmi olarak desteklemektedir.

Herzberg, iki faktör kuramını iş tatmini ve performans ile de ilişkilendirmiştir. Ayrıca, önceki kuramların tek yönlülüğünü de eleştirerek, iş tatmininin bir ucunda iş tatmini ve diğer ucunda iş tatminsizliği bulunan bir süreklilik üzerinde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Furnham, 2002). Hijyen ihtiyaçlarının karşılanması, iş tatminsizliğinin ortadan kaldırılması için gereklidir, ancak tatmin sağlamak için yeterli değildir. Dolayısıyla tatmin için öncelikle hijyen ihtiyaçlarının karşılanması zorunludur, ancak bu sadece bir zemin hazırlar. Motive edici faktörleri bu zemin üzerine kurarak iş tatminini elde etmek veya arttırmak mümkündür. Çünkü, motive edici ihtiyaçlar ise daha çok tatmin ile ilgilidir ve Herzberg bunları tatmin ediciler diye de tanımlar (akt. Furnham, 2002). Motive edici faktörler kişinin kendini gerçekleştirme yolunda önemlidir ve genellikle kişinin ortaya koyduğu performansın sonucu olarak ortaya çıkarlar ve ödül almaya yönelik amacını oluştururlar.

İş tatmininin ölçülmesinde önceleri ücretin en önemli tatmin birimi olması beklenmekteyken yapılan araştırmalar sonucunda ücretin iş tatminini etkileyen etkenler içinde ön sıralarda yer almadığı görülmüştür. Bunun üzerine iş tatmini üzerinde daha detaylı incelemeler yapan araştırmacılar, ön sıralarda işin manevi boyutları, özellikleri, sosyal ortamı, ilginç olması, gelişime açık olması gibi faktörlerin geldiğini bulmuşlardır (Spector, 2009; Keser, 2003).

Performans ve iş tatmini ilişkisini inceleyen bir araştırmada, kendilik saygısının performans ve iş tatmini arasında bir aracı rolü oynadığı, yüksek performansın kendilik saygısını yükselteceği ve dolayısıyla işten alınan tatmini de arttıracığı vurgulanmaktadır (Lopez, 1982). Bu açıdan bakıldığında performans ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki beklenmektedir, yani performans değerinin yüksek olması, iş tatmininin de yüksek olması beklentisini beraberinde getirmektedir.

İş tatminini etkileyen etkenlerden biri de çalışanın yaptığı iş ile ilgili geribildirim alıp almadığıdır. Kişi geribildirim almadığında yaptığı işi değerlendirmekte problem yaşayabilmektedir. Bu durumda kişi ne yaptığına dair net bir bilgisi olmadan çalışmaya

devam etmek zorundadır. Bu da kişinin işe yönelik motivasyonunda olumsuz yönde rol oynayabilir. Yapılan iş ile ilgili olarak çalışana verilen geribildirim, olumlu da olsa, olumsuz da olsa, kişi için önemlidir. Olumsuz geribildirim, kişinin yapmış olduğu hataları daha sonra düzeltmesine yardımcı olabilirken, olumlu geribildirim ise işinden aldığı tatmini arttırır (Keser, 2006).

Yapılan bazı araştırmalarda, iş tatmini ile ilgili elde edilen sonuçların yanlılığına değinilmiştir. Bunların bir kısmı bu çalışmaların genellikle orta sınıf beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmasının yarattığı yanlılıktan bahsetmişlerdir. Bir kısmı ise örneklem grubunun seçilmesinde gönüllülerin iş tatmini anketlerini doldurmasının bir yanlılık yaratacağını belirtmektedir. Bu anketleri dolduran kişilerin kişilik olarak belli özelliklere sahip oldukları, (örneğin dışadönük kişilik özelliğine sahip olmaları) dolayısıyla da yanlı bir sonuç elde edilmiş olabileceğinden bahsetmektedirler (Furnham, 2002). Bu çalışmadaki örneklem grubunun gönüllülerden oluşması bir yanlılık olarak algılanmamış ve gruba has bir özellik olarak kabul edilmiştir. Ancak bazı kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi stillerinin iş tatmini üzerinde etkili olabileceği öngörülmüştür.

İş tatmininde cinsiyet farkı ile ilgili birbiriyle çelişen bulgular vardır. Bazı araştırmalarda kadınların tatmin düzeyi erkeklerinkinden daha yüksek bulunurken, bazılarında da tam tersi bulgular elde edilmiştir. Bu konuda yapılan araştırmaların bir kısmında da elde edilen sonuçlar cinsiyet faktörünün iş tatmininde anlamlı bir fark yaratmadığı yönündedir. Dolayısıyla cinsiyet ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğundan bahsedilememektedir (Muchinsky, 1990).

Herzberg ve arkadaşlarının (1959 akt. Furnham, 2002) önerdiği iş zenginleştirme (job enrichment) yönteminin, iş tatmini ile kişilik arasındaki ilişkide önemli rol oynamaktadır. İş zenginleştirme, yöneticilerin işleri; kişisel başarı, takdir edilme, meydan okuma ve bireysel gelişime yönelik olarak yeniden tasarlaması anlamında gelmektedir. Kişisel başarı, takdir edilme, meydan oluma gibi bireysel özelliklere önem veren kişilerde bu yönlerde işyerinden gelen destekler kişilerin iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, bu şekilde yeniden tasarlanan işler ise iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Herzberg'in iki faktör kuramının deneysel desteği çok güçlü olmamakla birlikte iki boyutunun açıklayabildiği bazı noktalar önemlidir. Örneğin kişiliğin dışadönüklük boyutu tatmin ile ilişkiyken, duygusal tutarsızlık ise tatminsizlik ile ilişkili

bulunmuştur. Ayrıca dışadönükler, dışadönük olmayanlara göre daha çok iş zenginleştirmeye açıktırlar (Furnham, 2002). Bunlar dikkate alındığında, dışadönük kişilerin iş tatmininin artması, iş zenginleştirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

1. ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Çatışma yönetimi, aynı zamanda çatışma çözümü olarak da ele alınmaktadır. Bu bağlamda çatışma çözümü, en genel anlamıyla gruplar ya da bireyler arasındaki uyumsuzluk ve sürtüşmelerin, çoğunlukla uzlaşma, müzakere veya pazarlık gibi aktif stratejiler kullanılarak azaltılması olarak ele alınmaktadır (VadenBos, 2007).

Türkiye'deki hastanelerde, yönetimin çatışmayı çözmek için kullandığı yöntemleri belirlemek üzere yapılan bir araştırmada, yöneticiler tarafından en sık kullanılan yaklaşımın 'otorite ve baskı kurma', 'disiplin ve ceza' gibi aktif ve zorlayıcı yöntemler ile 'çatışmayı görmezden gelme', 'çatışan tarafların yerlerini değiştirme' ve 'çok iş vererek meşgul etme' gibi pasif ve kaçınmacı yöntemler olduğu bulunmuştur (Şahin, Emimi ve Ünsal, 2006).

Çatışma yönetimi, hem gruptaki bireylerin psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını, hem grubun performansını ve grup çıktılarını, hem de örgütsel etkinliği etkilemektedir (De Dreu ve ark., 2001). Bu yüzden çatışma yönetimini etkin bir biçimde kullanmak çok önemlidir.

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Çatışma yönetimi ile ilgili kaynak yenileme, açık tartışmalar, üst düzey amaçlara yöneltme gibi çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak bunların literatürde en çok yer alanı İkili İlgi Kuramı'dır. Aşağıda bu çalışmada temel alınan İkili İlgi Kuramı başta olmak üzere diğer yaklaşımlar da ele alınmıştır.

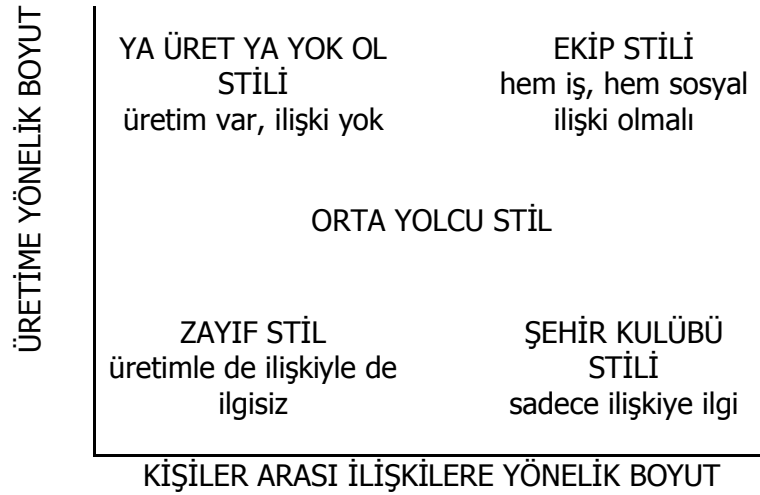
2.1. İkili İlgi (Dual Concern) Kuramı

İkili İlgi Kuramı temelini Blake ve Mouton'un Yönetimsel Matris'inden alan bir kuramdır (De Dreu ve ark., 2001). Kuramda ele alınan iki boyut vardır: Üretime Yönelik Boyut ve Kişiler arası İlişkilere Yönelik Boyut. Bu kuram 1964'te ortaya atılmış olmakla birlikte, son dönemlerde yeniden gündeme gelmiş ve farklı biçimlerde çatışma yönetimi

çalışmalarında kullanılmaya başlanmıştır (Van De Vliert ve Kabanoff, 1990). Ancak bu kuramdan bahsederken öncelikle Yönetimsel Matris'den bahsetmekte yarar vardır.

2.1.1. Yönetimsel Matris (Managerial Grid)

Yönetimsel Matris, yukarıda belirtildiği gibi Blake ve Mouton'un 1964 yılında ortaya attığı ikili boyut üzerinde çatışmayı ele alan bir yaklaşımdır (De Dreu ve ark. 2001). Bu iki boyuttan ilki üretime yönelik boyut, diğeri ise kişiler arası ilişkilere yönelik boyutu oluşturur (bkz. Şekil 1). Bu boyutlar bağlamında, kişilerin üretime yönelmeleri veya kişiler arası ilişkilere yönelmeleri sonucunda ele aldıkları yönetim stilleri, farklı kuramlarda farklı bir biçimde adlandırılrsa bile, kardeş çatışma yönetimi stilleri olarak ortaya çıkmaktadır (De Dreu ve Beersma, 2005).



Şekil 1. Yönetimsel Matris

Kaynak: Haslam (2006)'dan uyarlanmıştır.

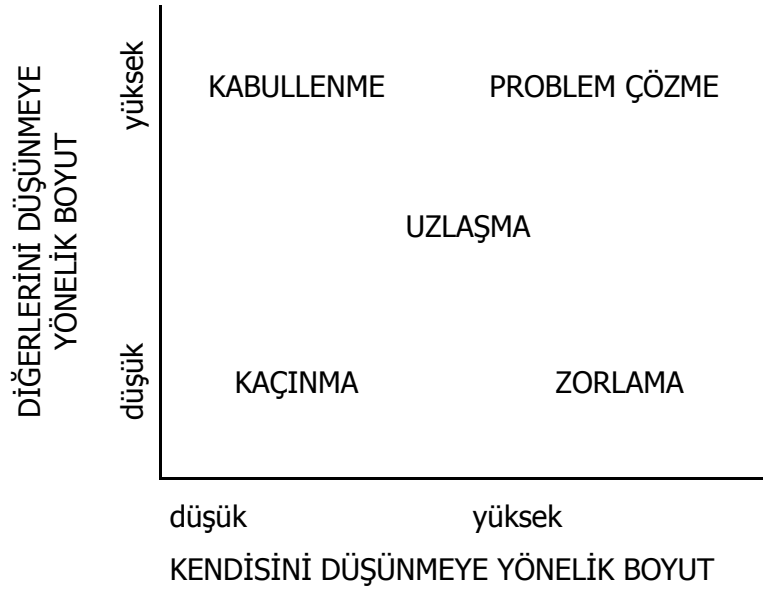
2.1.2. Kişisel Çatışma Yönetimi Stilleri¹

İkili İlgi Kuramında ele alınan kişisel çatışma çözme stilleri, yukarıda ele alınan Yönetimsel Matris'e çok benzer bir yapıdadır. Yine iki boyut üzerinden çatışma yönetimi yaklaşımı belirlenir. Bu boyutlar, kendini düşünme (concern for self) boyutu ve diğerlerini düşünme (concern for others) boyutudur. Kendini düşünme boyutunda kişinin kendisi ile ilgili yaklaşımına göre kendini düşünme derecesi, yüksek ya da düşük

¹ Bu çalışmada ele alınan kişisel çatışma yönetimi stilleri olan zorlama, kaçınma, kabullenme, problem çözme ve uzlaşma stillerini belirtmek üzere, tüm metin boyunca başlıklar dışında italik yazı karakteri kullanılmıştır.

olarak belirlenirken, benzer şekilde, diğeri düşünme boyutunda ise diğeri yüksek ya da düşük düşünme derecesi belirlenir. Beş stilden dördü iki boyut üzerinde 2x2'lik matrisin köşelerinde bulunmaktadır. Kendini düşünme derecesi yüksek, diğeri düşünme derecesi düşük kişiler *Zorlama*, kendini düşünme derecesi düşük, diğeri düşünme derecesi yüksek kişiler *Kabullenme*, hem kendini, hem de diğeri düşünme derecesi düşük kişiler *Kaçınma* ve hem kendini, hem de diğeri düşünme derecesi yüksek kişiler ise, *Problem Çözme* stilinde yer alıyorlar demektir. Beşinci stil, *Uzlaşma* ise bu boyutların tam ortasına gelecek şekilde matriste yer almaktadır (Şekil 2). Her ne kadar bazı araştırmaların sonuçlarına göre bu stil matrisin tam ortasında oturmayarak, *Problem Çözme*ye daha yakın bir konuma ve *Problem Çözme* ile *Kabullenme* arasında bir yere yerleşmişse de, ayrı bir kategori olarak ortaya çıkmaktadır (Van de Vliert ve Hordijk, 1989).

Van De Vliert'in, İkili İlgi Kuramına göre oluşturmuş olduğu Çatışma Yönetimi Ölçeğinde (DUTCH) kullandığı beş faktör; zorlama, kaçınma, problem çözme, kabullenme ve uzlaşma şeklinde de ele alınmaktadır.



Şekil 2. Kişisel Çatışma Yönetimi Stilleri

Kaynak: De Dreu ve ark. (2001)'dan uyarlanmıştır.

Beş farklı çatışma stili ile ilgili tanımlamalar birbirine benzemekle birlikte, çeşitli kaynaklarda farklı biçimde adlandırılmaktadırlar. Hem İngilizce hem de Türkçe literatürde stillerin adlandırılmasında bir fikir birliği oluşmamıştır. Bu farklı kullanımlar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Çatışma Yönetimi Stillерinin İngilizce ve Türkçe’deki Kullanılış Biçimleri

Kaynaklar	Çatışma Yönetimi Stilleri				
	Kabullenme	Kaçınma	Zorlama	Problem çözme	Uzlaşma
İngilizce Kaynaklar					
Blake & Mouton, 1964	Smoothing	Withdrawal	Forcing	Problem-solving	Sharing
Thomas, 1976	Accommodating	Avoiding	Competing	Collaborating	Compromising
Rahim, 1983	Obliging	Avoiding	Dominating	Integrating	Compromising
Pruitt, 1983*	Yielding	Inaction	Contending	Problem solving	-
Van de Vliert & Kabanoff, 1997	Yielding	Avoiding	Forcing	Problem solving	Compromising
Rahim/Bonoma, 1979	Obliging	Avoiding	Dominating	Integrating	Compromising
De Dreu, 2001	Yielding	Avoiding	Forcing	Problem solving	Compromising
Türkçe Kaynaklar					
Güney, 2001	Müşvik	Kaçınan	Rekabetçi	İşbirlikçi	Taviz veren
Uluğ, 2009	Uyma	Kaçınma	Yarışma	İşbirliği	Uzlaşma
Erkuş ve Tabak, 2009	Yardımsever	Geri çekilen	Rekabetçi	İşbirlikçi	Uzlaşmacı
Başarar, 1992	Uyuşum	Kaçınmak	Yarışmak	İşbirliği	Uzlaşmak
Sökmen/Yazıcıoğlu, 2005	Uyma	Kaçınma	Rekabet	İşbirliği	Uzlaşma
Yürür, 2009	Ödün verme	Kaçınma	Hükmetme	Tümleştirme	Uzlaşma

* Pruitt’in kullandığı stiller sadece 4 kategori oluşturuyor, Compromising stili yok.

2.1.2.1. Zorlama

Kişi eğer kendini daha fazla düşünüyor, diğerlerinin zarar ya da kazançlarına aldırmaz etmiyor ve kendi çıkarlarını en üst düzeyde elde edebilmek için diğerlerinin de kendine uymasında direniyorlarsa, çatışma çözmeye yönelik *Zorlama* stilini uyguladığı söylenebilir. Bu durumda kişi kendi kazanımlarını en üst düzeyde tutabilmek için diğerlerinin zarar etmesinde bir sakınca görmez. Kendi kazancını maksimize etmek için elinden geleni yapar.

2.1.2.2. Kaçınma

Kişi bir problemle karşılaştığında ne kendi çıkarını ne de diğerlerinin (ya da diğerinin) çıkarını gözetmiyorsa, sadece zarar görmemek adına geri çekiliyorsa, çatışmaya girmemeye çalışarak, var olan çatışmaları görmezden geliyorsa bu durumda

Kaçınma stilini kullandığı söylenebilir. Kişinin burada temel amacı zarar görmemek ve zarar vermemektir.

2.1.2.3. Kabullenme

Kabullenme stilini uygulayan kişi, kendi çıkarından çok diğeri ya da diğerlerinin çıkarını daha üstün tutmaktadır. Bu durumda kendisi için zararlı ya da hiç yarar getirmeyen bir davranışı gerçekleştirebilir. Bu stili kullanan kişi kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmek pahasına, çatışmayı çözmek için diğerlerinin kazançlarını gözetebilir. İlk bakışta uygulanabilir bir çatışma çözüm yöntemi gibi görünmemekle beraber, çatışmanın başlaması ya da sürmesinin olumsuz sonuçlarının kişinin kendi bireysel kayıplarından daha büyük olabileceği düşüncesi sonucunda makul bulunabilecek bir yöntemdir.

2.1.2.4. Problem Çözme

Problem Çözme stili genellikle kazan-kazan durumunun (win-win situation) uygulaması olarak ele alınmaktadır. Yani her iki taraf açısından da en çok kazanç durumu yaratılmaya çalışılır. Kişi diğerinin de kazancını savunurken kendi kazancından ödün vermemek amacındadır. Karşılıklı durumlarında ya da yetersiz kaynakların zorunlu paylaşımı durumlarında yani herkesin birden kazanmasının imkansız olduğu durumlarda uygulanması oldukça zor bir yöntemdir.

2.1.2.5. Uzlaşma

Uzlaşma stili, orta yolcu stil olarak da tanımlanmaktadır (Bowditch ve Buono, 2005). Her iki tarafın da kazançlarını gözettiği gibi, aynı zamanda kendilerinden belli ödünlere vermeleri gerektiği fikrine dayanır. Bu bağlamda *Problem Çözme* yönteminden daha kullanışlı gibi görünmektedir. Çünkü herkesin kazancının en yüksek düzeyde tutulamayacağı zamanlarda her iki tarafın da bazı ödünlere verilebileceği fikrinin benimsenmesi sonucu oluşur.

Bazı araştırmacılar, bu stili *Problem Çözme* stilinin yumuşatılmış hali olarak düşünmekte ve ölçeklerine dahil etmemektedirler (Örn. Puritt ve Rubin'den aktaran De Dreu ve ark. 2001). Özel olarak *Uzlaşma* stilinin *Problem Çözme* stilinden farklılaşp farklılaşmadığını araştıran bir araştırmada ise, bu orta yolcu stilin *Problem Çözme* stiline diğerlerinden daha yakın olduğu bulunmuştur (Van de Vliert ve Hordijk, 1989). Van de

Vliert ve Hordjik'in araştırmasına göre *Uzlaşma* davranışı, işbirlikçi yaklaşımlar olan *Problem Çözme* ve *Kabullenme ile*, işbirlikçi olmayan *Kaçınma* ve *Zorlama* davranışlarından daha yakın bir ilişki içindedir. *Uzlaşma* stili, kişilere sorulduğunda işbirlikçi yani yapıcı bir davranış ve stil olarak algılanmaktadır. Literatürde de *Uzlaşma* stilini işbirlikçilikle ilişkilendiren benzer sonuçlar bulunmaktadır. Araştırmaların sonucunda, *Uzlaşma* ve *Problem Çözme*, hem stil hem de davranış olarak, kişinin elde ettiği psiko-sosyal sonuçlarda benzerlik göstermelerine rağmen, birbirlerinden ayrılan iki stil olarak ortaya çıkmaktadır (Van de Vliert ve Hordijk, 1989). Bu sonuçlar, birçok araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir ve uzlaşmanın diğer 4 faktörden ayrılan bir faktör olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir (De Dreu ve ark. 2001).

2.1.3. Kişisel Çatışma Yönetimi Stillerini Etkileyen Değişkenler

Kişiler, herhangi bir ortamda çatışma içinde olmayı seçmemiş olabilirler, ancak çatışma durumunda hangi çatışma stilini kullanacaklarını seçebilirler (Schumpf, ve ark., 1997; Gilhooley ve Scheuch, 2003'den akt. Türnüklü ve Şahin, 2003).

Her bireyin çeşitli çatışmalı ortamlarda kullandığı, kendine uygun bulduğu kişisel çatışma yönetimi stili olabilir. Bunlar zaman içinde değişebileceği gibi çeşitli ortamlarda da farklılık gösterebilirler. Ancak bu çalışmada ele alınan aynı grupta yer alan çalışma arkadaşları arasında, çalışma sırasında ortaya çıkan çatışmalar ve bunlarla ilgili olarak kişilerin genellikle kullandıkları baş etme stilleri olduğu için bu çatışma stillerinin özel bazı durumlar dışında sabit olması beklenmektedir. Ancak araştırmanın kapsamında daha detaylı ele alınan çatışma yönetimi stillerini etkileyen en temel unsur olarak belirlenen kişilik dışında diğer bazı değişkenleri belirtmekte yarar vardır.

2.1.3.1. Kültür Değişkeni

Çatışma biçimleri ve çatışma yönetimi stratejileri çeşitliliği kültürlere göre farklılık gösterir. Çatışma ile ilgili olarak iki farklı görüşten bahsedilebilir: Batı kültürlerindeki anlayış, yani çatışma ve şiddetin insan doğasında yer aldığı ve bu sayede de, savaşın ve dolayısıyla şiddet içeren çatışmanın kaçınılmazlığı yaklaşımı ve diğer bazı kültürlerde (örneğin Semai Senoi ve Yukarı Xinghu halkının kültürleri- bu kültürler fazlasıyla barışçı ancak yine de çatışma yaşayabilen kültürler) insanın doğasında şiddete yönelik eğilimlere sahip olmasına rağmen, çatışmaların şiddete başvurulmadan da çözümlenebileceği yaklaşımı (Fry ve Björkqvist, 1997; Fry ve Fry, 1997). Bu durum

farklı kültürlerde çatışmayı çözmek için farklı yaklaşımların devreye girebileceğini göstermektedir. Ancak çatışma ile ilgili olarak ele alınan ilk çalışmalar batı kültürlerinden çıktığından, kültürlerarası farklılıkları araştıran çalışmalar da batıda bulunan sonuçların diğer kültürlerle benzerlik taşıyıp taşımadığını genel olarak ele almışlardır. Böylelikle diğer kültürlerin kendine özgü çatışma çözümü yöntemlerinden çok, batı kültüründeki ölçeklerin farklı kültürlerde geçerliliğine bakılmıştır. Yapılan çalışmalar, batı kültürlerinde yaşanan çatışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilen ölçeklerin diğer kültürlerde nasıl farklılaştığı konusunda bilgileri içermektedir (Örn. Cingöz-Ulu ve Lalonde, 2007; Holt ve Devore, 2005; Lee, 2002; Wang, 2002). Kültürler arası farklılıkları ortaya koyan çeşitli çalışmalarda kültürlere göre kullanılan çatışma yönetimi stillerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Türkler ve Kanadalıların çatışma yönetiminde kullandıkları mekanizmaları inceleyen Cingöz-Ulu ve Lalonde (2007), Türklerin Kanadalılardan farklı olarak çatışmadan kaçınma, erteleme ve karşısındakini ikna etmeye çalışma yöntemlerini uyguladıklarını; Kanadalıların ise daha çok uzlaşma, bir arabulucu olarak üçüncü bir kişiyi araya sokma ve karşı taraftakine önceliği verme yöntemlerini uyguladıklarını bulmuşlardır.

Japon ve Amerikan kültürleri arasında Ohbuchi, Fukushima ve Tedeschi (1999) tarafından yapılan bir diğer araştırmaya göre, bireyci Amerikan kültürü ile toplulukçu Japon kültürü arasında, çatışma durumunda kullanılan taktik farklılıkları belirlenmiştir. Amerikalıların daha girişken (assertive) taktikler kullandıkları, Japonların ise daha çok kaçınma taktikleri kullandıkları gözlenmiştir. Yine aynı araştırmada, bireyci kültürlerin çatışma sırasında daha çok adalet arayan bir yaklaşıma sahip oldukları, toplulukçu kültürlerin ise diğeri ile ilişkilere daha çok önem verdikleri ortaya konmuştur. Ayrıca, belirtilen araştırmada bireyci kültürü temsil eden Amerikalıların elde ettikleri adalet ile tatmin olmadıkları, adaletin amaç değil amaca giden yolda bir araç olarak görüldükleri gözlenmiştir (Ohbuchi, Fukushima ve Tedeschi, 1999).

Kültürler arası çalışmaların sonuçlarına bakıldığında çatışmanın kaçınılmaz olduğu, her kültürde bir biçimde yer aldığı, ancak çözümlerine yönelik farklılıklar olduğu, bazı kültürlerin çatışmayı daha saldırgan yöntemlerle çözüme yoluna giderken diğerlerinin oldukça barışçıl yöntemler uygulayabildiği görülmüştür (Björkqvist, 1997).

Kültürün yarattığı etkiler aynı zamanda çalışılan ortamda da çeşitli farklılıklar yaratarak çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. Aynı ortamda çalışan fakat farklı kültürlerden gelen kişilerden oluşan gruplar da incelenmiştir (Örn. Holt, 2001). Bu çalışmalardan elde edilen bulgular incelendiğinde, farklılıkları içeren grupların daha zengin yaratıcılığa sahip olabildikleri, ancak çatışmaya yönelik potansiyellerinin diğer gruplara oranla daha fazla olduğu görülmüştür.

2.1.3.2. Cinsiyet Değişkeni

Cinsiyet rolleri açısından ele alındığında kadın ve erkeklerin farklı çatışma yönetimi stilleri kullandıkları gözlenmiştir. Temelde çatışma durumunda, erkeklerin daha çok *Zorlama*, kadınların ise daha çok *Uzlaşma* stilini kullandıkları bulunmuştur. Rahim'in (1983) yaptığı bir çalışmada ise *Zorlama*/yarışma stilinde bir fark bulunmamış, ancak kadınların erkeklere göre daha çok *Problem Çözme*/işbirliği, *Kaçınma* ve *Uzlaşma* stilleri kullandıkları, *Kabullenme*/uyuma stilini ise daha az kullandıkları bulunmuştur.

Brewer ve arkadaşlarının (2002) yaptıkları bir çalışmada, biyolojik cinsiyet kontrol edilerek, Bem'in Cinsiyet Rollerini Envanteri (Sex Role Inventory - SRI) uygulanmıştır. Bu kişiler arasında, cinsiyet rolü açısından maskülen çıkan kişilerin zorlayıcı (dominating), stili en fazla kullandıkları, cinsiyet rolü açısından feminen çıkanların en çok kaçınma stilini kullandıkları ve androjen cinsiyet rolüne sahip kişilerin ise uzlaşma (integrating) stilini en çok kullandıkları bulunmuştur.

Hemşireler üzerinde yapılan araştırmalarda, yönetici hemşirelerin daha sıklıkla kaçınma ve uzlaşmacı çatışma stillerini kullandıkları bulunmuştur (Valentine, 2001). Bununla ilgili olarak, kadınların sosyal rolleri gereği küçük yaşlardan itibaren uyumlu, uzlaşmacı bir biçimde eğitilmiş olmalarının bu stilleri kullanmalarında etkili olması olasılığı üzerinde durulmuştur.

Çatışma yönetimi stilleri ve cinsiyet ile ilgili bir başka araştırmada, tekstil sektöründe çalışan kadın yöneticilerin uzlaşma, uyma ve kaçınma stillerini erkek yöneticilerden daha fazla kullandıkları, erkeklerin ise rekabetçi stili daha fazla kullandığı bulunmuştur. Ancak işbirliği (problem çözme) stiline kullanımında anlamlı bir cinsiyet farkı çıkmamıştır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Farklı bir yaklaşımla çatışmanın ele alındığı bir araştırmada ise cinsiyet önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, kadınlar erkeklere göre çatışma ile daha fazla yüzleşmekte, kendilerini daha çok açmakta ve daha çok duygusal ifade sergilemektedir. Ayrıca çatışmalarda duruma bağlı olarak davrandıkları ve genellikle çatışmadan kaçınan bir tutum izledikleri bulunmuştur. Bu durum ise kadınların çatışma durumuyla karşılaştıklarında olumlu ve yapıcı yaklaşımlarda buldukları, ancak başkalarının varlığında duruma müdahale etmekten kaçındıkları ve durumu değerlendirerek, ona özel davranışlarda buldukları ile açıklanmıştır (Basım, Çetin ve Tabak, 2009).

2.1.3.3. Yaş Değişkeni

Yaş grupları açısından ele alındığında, farklı çatışma durumlarında kullandıkları çatışma çözme stilleri farklılık göstermektedir.

Erkuş ve Tabak (2009)'ın yaptıkları çalışmada, yaş ile ilgili olarak çatışma yönetimi stillerinden işbirlikçi stilin yaş ile ilişkisi bulunmuştur. Yaş arttıkça kişiler, işbirlikçi stilde daha yüksek puanlar almışlardır. Kişinin yaşı arttıkça daha çok işbirliği stiline yatkın olduğu bulunmuştur. Yapılan bir başka araştırmada Türnüklü ve Şahin (2004) ilköğretimin 7. ve 8. Sınıflarında okuyan 13-14 yaş grubundan ergenlerin fiziksel şiddet, izinsiz eşya alma, dalga geçme, lakap takma ve kıskançlık gibi durumlarda bu problemlerden kaynaklanan çatışmayı çözmek için hangi stratejileri kullandıklarını incelemiştir. Araştırmacılar, farklılaşan çatışma çözme stratejilerinin cinsiyete bağlı olarak da değiştiğini bulmuşlardır. Ancak bu cinsiyet farkı, fiziksel şiddet durumunda farklılaşmış, diğer durumlarda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ergenler, cinsiyet farkı gözetmeksizin fiziksel şiddet, küfür ve eşyanın izinsiz alınması durumunda genellikle yıkıcı tarzda çatışma çözme stratejilerini kullanmışlardır. Bunlar doğrudan fiziksel şiddet, sözel şiddet ve bir büyüğe şikayet etmek olarak belirlenmiştir. Burada önemli olan çocukların sosyalleşmelerinde önemli bir yer tutan okullarda yaşanan çatışmalara yaklaşımlarının yapıcı olmaktan uzak olmasıdır. Bu durum ergenlerin daha sonra yetişkinlikte karşılaşılabilecekleri çatışma durumlarında hangi tarzda çatışma çözme stratejilerini kullanacakları hakkında bir fikir verebilir. Dolayısıyla öğrencilerin sosyalleşme, olgunlaşma, kişilik gelişimi sürecinde şiddet önemli bir yer tutmaktadır. Ülke genelinde eğitim alanında sınav başarısı gibi

bilişsel ve akademik başarılarına önem verilirken, karşılaşılan problemler ile başa çıkmak ve oluşan çatışmaları çözebilmek için daha yapıcı stratejilerin çocuklara öğretilmesi eğitim sisteminin önemli ve kapatılması gereken bir eksiğidir (Türnüklü ve Şahin, 2004). Çocukların genel olarak yetişkinlik dönemlerinde, özel olarak da iş hayatında karşılarına çıkabilecek problemlerin üstesinden gelebilmeleri için gerekli donanıma sahip olmaları, eğitim kurumlarında alacakları destek ile gerçekleşebilir.

Yaş değişkeninin kullanılan stratejilerde bir farklılık oluşturduğuna ilişkin bir bulguya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, kullanılan kişisel çatışma yönetimi stilleri arasında yaşa bağlı anlamlı bir farklılaşma beklenmemektedir.

2.1.3.4. Güç ve Statü Değişkenleri

Grup içinde çalışanların güçleri ve statüleri birbirinden farklıdır. Aynı zamanda her kişinin gücü ve statüsü her zaman sabit de olmayabilir. Grup içindeki statü ve güç hiyerarşileri resmi olarak sabit bir şekilde belirlenmiş olsa bile, gruptaki kişilerin statüleri ve güçleri zaman içinde ve bir durumdan diğerine değişebilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007).

Çatışma yönetimi ile örgütteki statü farklılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Brewer ve ark. (2002) tarafından yapılan araştırmada, örgütteki statüsü yüksek olan kişilerin daha çok uzlaşmacı (integrating) stilini kullandıkları, düşük statüye sahip olan kişilerin ise çoğunlukla kaçınma (avoiding) ve teslimiyetçi (obliging) stilini kullandıkları bulunmuştur. Yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, kişilerin örgüt içi statüsü kendisinden yüksek olan patronlarına karşı daha çok uyma stilini kullanırken, statüsü kendisine eşit olan iş arkadaşları ve statüsü kendisinden düşük olan astlarına karşı daha çok işbirliği ve uzlaşma stillerini kullandıkları bulunmuştur (Rahim, 1983). Ülkemizde, üniversite yöneticileri arasında yapılan bir çalışmada, yöneticilerin karşılaştıkları çatışmaların çözümünde daha çok kaçınma stratejisini benimsedikleri; en az ise uyma stratejisini benimsedikleri görülmüştür (Polat ve Arslan, 2004). Dolayısıyla statü ve güç dengelerinin hangi çatışma stilini kullanacağını etkilediği görülmektedir. Ülkemizde yöneticilerin, statüsü düşük kişilerin daha çok kullandıkları bir yöntem olan kaçınma stilini daha çok kullanmalarını, yöneticilerin statülerinin yüksek olmasına rağmen, pozisyonlarını yeteri kadar güçlü hissetmemelerinden kaynaklanabileceği

düşünülmüştür (Fablo ve Peplau, 1980, akt. Sakallı, 2001; Kanter, 1977, akt. Eagly ve Johnson, 1990).

2.1.4. Kişisel Çatışma Yönetimi Stillerinin Ölçümü

Kişisel çatışma yönetimi stillerinin ölçümü, genellikle davranışların gözlemlenmesi üzerinden değil, kişilerin nasıl davranacaklarını düşünerek, ölçekler üzerinde belirttikleri bilişsel düzeydeki cevaplarından oluşur (Van de Vliert ve Hordijk, 1989). Kişisel çatışma yönetimi stillerini ölçmek üzere çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Blake ve Mouton'un İkili İlgili Kuramını temel alan ölçeklerden, Thomas ve Killman'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (MODE), Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-2) ve Van de Vliert'in Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi (DUTCH) adlı ölçekleri en çok bilinenlerdir. Bu ölçeklerden ilk ikisi (MODE ve ROCI-2) aynı zamanda Türkiye'de en çok kullanılan ölçeklerdendir. Ancak DUTCH ölçeğinin Türkiye'de daha önce kullanıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada ilk kez çevirisi yapılarak uygulanmıştır. Belirtilen ölçeklerin bazı özelliklerini ayrı ayrı ele almakta yarar vardır.

2.1.4.1. Thomas-Killman'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (MODE)

Thomas ve Killman'ın ilk olarak 1974 yılında, İkili İlgili Kuramına dayanarak hazırladıkları Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (Management of Differences Exercise-MODE), bu kurama dayalı ilk ölçeklerden biridir. Bu ölçekte ele alınan iki boyuttan birincisi kendine yönelik ilgi, girişkenlik (assertiveness) olarak ele alınırken ikincisi ise diğerine yönelik ilgi, işbirliği (cooperativeness) olarak ele alınmaktadır (Bowditch ve Buono, 2005). Bu ölçek alandaki çalışmalarda çok kullanılmakla birlikte, geçerlilikleri açısından çok yüksek değerler vermemektedir. Türkiye'de de bir çok çalışmada kullanılmıştır (Örn. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

2.1.4.2. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-2)

Rahim'in ölçeği, Örgütsel Çatışma Envanteri-II/The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-2) ise Thomas ve Killman'ın ölçeğinden sonra geliştirilmiştir. Yine 5 faktör olarak çatışmayı ölçer. Her bir stili ölçmek üzere 7 maddeden oluşan toplam 35 maddelik bir ölçektir. Her bir madde için Likert tipi 5'li skala kullanılmaktadır. Üç farklı formda uygulanmaktadır. Üstlerle çatışmayı ölçmek için A, astlarla çatışmayı ölçmek için B ve aynı düzeydeki iş arkadaşlarıyla çatışmayı ölçmek için ise C formu kullanılmaktadır

(Rahim, 1983). Genel olarak psikometrik özellikleri daha iyidir ve kullanımı Thomas-Killman ölçeğine göre daha yaygındır.

2.1.4.3. Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi (DUTCH)

Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi (Dutch Test For Conflict Handling - DUTCH) ise Van de Vliert ve Kabanoff (1990) tarafından İkili İlgili Kuramı üzerinden geliştirilmiş bir başka ölçektir. Diğer iki ölçeğe göre daha yeni bir ölçek olup, Hollanda'da geliştirilmiş olmasına rağmen, diğer kültürlerde de uygulanmış ve karşılaştırmaları yapılmıştır.

Daha sonra, De Dreu ve arkadaşları (2001) tarafından DUTCH ölçeği, Thomas ve Killman'ın ve Rahim'in ölçekleriyle karşılaştırılarak incelenmiş ve bu kuram kapsamındaki diğer ölçekler arasında istatistiksel özellikleri açısından en uygunları olarak DUTCH belirlenmiştir. Ancak bu ölçeğin, bilindiği kadarıyla daha önceden Türkçeye çevirisi yapılmadığı için Türkiye'deki sonuçları, bu çalışmada yapılanlarla sınırlıdır.

2.2. Çatışma Yönetimine İlişkin Diğer Yaklaşımlar

Çatışma yönetimi ile ilgili olarak her ne kadar en sıklıkla kullanılan yaklaşım, İkili İlgili Kuramı olsa da farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımların çoğu kişisel çatışma yönetimi yaklaşımlarından çok, örgütsel bağlamda çatışma yönetimi yaklaşımlarıdır. Bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

2.2.1. Çatışma Çözme Stratejileri

İkili İlgili Kuramı'nın beşli çatışma yönetimi stillerine en yakın stratejilerinden biri, kazan-kazan kısmı Thomas-Kilmann tarafından "collaboration" stili içinde ele alınan Çatışma Çözme Stratejileridir. Bunları en temelde dört kategoriye ayırmak mümkündür. Çatışan tarafların hedeflerine ve çatışmanın yaşandığı durumuna bağlı olarak bu kategoriler; Kaybedelim-Kaybedin stratejisi, Kaybedelim-Kazanın stratejisi, Kazanalım-Kaybedin stratejisi ve Kazanalım-Kazanın stratejisi (Güney, 2001).

2.2.1.1. Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi

Bu strateji genellikle, durumun ne kişi için, ne de diğeri için kazanma umudu olmadığına uygulanan bir stratejidir. Kişi ya da grup kendisinin kazanamayacağını düşündüğü için karşıdakinin de kaybetmesini sağlar. Sonuçta kimse kazanamaz.

2.2.1.2. Kaybedelim-Kazanın Stratejisi

Bu stratejide, çatışma sonunda kişi yenilgiyi kabul edebilir, ya da o durumda kaybetmenin uzun vadede daha kazançlı olabileceğini düşünebilir. Bu durumda karşıdakinin kazanması ve kendisinin kaybetmesi söz konusudur. Kişi ya da grup, diğerinin kazanması için kendisi kaybeder.

2.2.1.3. Kazanalım-Kaybedin Stratejisi

Rekabetin yoğun olduğu durumlarda kullanılan bir stratejidir. Bir tarafın kazanabilmesi için karşıdakinin tamamen kaybetmesi gereklidir. Sonuç ya da çıkar paylaşılamaz. Ortam kutuplaşmıştır, karşı tarafla empati kurulmaz. Kişi ya da grup, bütün enerjisini kazanmak için kullanır. Bir tarafın kazanması her şeyden önemlidir. Ancak kısa vadeli bir düşünce yapısı hakimdir, sadece o durumu maksimum kazançla kapatmak amacı vardır, bu durumun sonrasını nasıl etkileyeceği ile ilgilenilmez.

2.2.1.4. Kazanalım-Kazanın Stratejisi

Bu stratejide kişi ya da gruplar hem kendilerinin hem de karşı tarafın amaçlarına en uygun yaratıcı çözümü bulmaya çalışırlar. Sonuç ya da çıkarın paylaşılabilir olması söz konusudur. Bu durumda amaç her iki tarafın da kazanmasını sağlamaktır.

2.2.2. Kaynak Yenileme Yaklaşımı

Kaynak yenileme yaklaşımı, çatışmanın çözülmesi ile ilgili olarak, var olan sınırlı kaynaklar üzerine çatışan gruplara, yeni ve farklı kaynaklar önermektir. Üzerinde çatışılan kaynakların sayısı arttığında, paylaşılabilirliği artacak ve kaynak sıkıntısı azalacağı için çatışma zemini ortadan kalkacaktır.

2.2.3. Organizasyonda Yapı Değişiklikleri Yaklaşımı

Örgütte, eldekilerin dağılımında bir problem varsa, örgütün yeniden yapılandırılarak bu sorunların çözülmesi sağlanabilir. Görev dağılımları yenilenerek, kişilerin çakışan çıkarları değiştirilerek çatışmayı önlenmek mümkün olabilir.

2.2.4. Açık Tartışmalar Yaklaşımı

Bazı durumlarda çatışmanın kaynağı grup üyeleri arasındaki yetersiz ya da bozuk iletişimdir. Kişiler, fikirlerini diğerleriyle paylaşmamak veya tartışmamaktan dolayı fikir ayrılığına düşmekte ve bu yüzden diğerleri ile çatışma yaşıyor olabilir. Bu durumda

grup içinde üyelerin katılımıyla gerçekleştirilecek olan açık tartışmalar, çatışmaların önlenmesi için katkı sağlayabilirler.

2.2.5. Üst Düzey Amaçlara Yönelme Yaklaşımı

Gruplar arası çatışmalarda Şerif ve Şerif'in (1996) belirttikleri gibi, amaç olarak ortaya koyulan ve herkesin elde etmek istediği halde sadece bir grubun enerjisi ve kaynaklarının, amaca ulaşmak için yeterli olmadığı ortamlarda, gruplar üst amaçlara yönelttiklerinde, aralarında gerilim olan farklı gruplar işbirliği yapabilirler. Şerif ve Şerif'in yaptıkları araştırmanın sonucunda, bir dizi etkinlik yaratarak üst amaçlara doğru gruplar yönlendirildiğinde, gruplar arası gerginliklerin, çatışma ve olumsuz kalıp yargıların gözlemlenebilir bir biçimde azaldığı ortaya konmuştur (Şerif ve Şerif, 1996).

Benzer bir durum grup içi çatışmalarda da olumlu sonuç verebilmektedir. Grubu kendi aralarında çatışmaktan alıkoymanın bir yolu da grubun birbirinden farklı düşünen kişilerini, hep birlikte daha büyük bir ideale doğru yönlendirmek ve onların kişisel istek ve çıkarlarının çok daha üzerinde bir grup hedefine yönelmek olabilir. Bu sayede kişiler, önlerine sunulan üst düzey amaca yönelir ve yanındaki kişiyle olan fikir ayrılığı ya da çatışmanın kişi için bir önemi kalmaz.

2.2.6. Grup Üyelerini Çatışma Üzerinde Düşünmeye Yönlendirme Yaklaşımı

Çatışmanın yarattığı, faydaya dönüştürülebilecek bir durum da, kişileri çatışma üzerinde yoğunlaşmaya davet etmek ve neden çatışıldığı hakkında ve/veya nasıl üstesinden gelinebileceği hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamak ya da kendi kendilerini düşünerek, kendilerinin yaşadığı çatışma duyguları hakkında farkındalık yaratmaya çalışmak olabilir. Böylece kişiler çatışmanın farkına vararak, onu çözebilmek yolunda daha aktif bir çabaya girişebileceklerdir.

3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Performans ve iş tatmini ilişkisi, yönetim literatüründe en sık ele alınan ilişkilerden biridir. Bunun sebebi ise, ikisi arasındaki ilişkinin, hem çalışanın hem de yönetimin yararına bir sonuca ulaşabileceğidir. Ancak yine de iş tatmini ve performans ile ilgili literatür incelendiğinde, çok farklı sonuçlar bulunmaktadır: bazı araştırmalarda iş tatmini ve performans arasında hiç ilişki bulunmamış, bazılarında oldukça kuvvetli

ilişkiler bulunmuş, bazılarında ise karşıt yönlerde ilişkiler ortaya çıkmıştır (McCue ve Gianakis, 1997). Burada bir karşılıklılık söz konusudur. Literatüre bakıldığında, iyi performans gösteren kişilerin iş tatminlerinin yükseldiği, aynı zamanda iş tatmini artan çalışanın da daha iyi performans göstermeye başladığını gösteren araştırmalar yer almaktadır.

Beersma ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan bir çalışmada çalışma grubu arkadaşları arasında dışadönük ve uyumlu kişilerin işbirliği ile ilgili çatışma yönetimi stillerinde performanslarında artış gözlemlendiği, tersine içedönük ve uyumluluk skorunda düşük kalan kişilerin ise rekabetçi çatışma yönetimi stillerinde performanslarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Kişilerin çalışma arkadaşları ile ilişkileri kötü olduğunda iş tatmininde bir düşüş görülmüştür. Çalışma grubu ile iyi ilişkiler kurmak, onlarla benzer düşüncelere sahip olmak, çalışma arkadaşları tarafından kabul görmek ve onlarla yardımlaşmak iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Silah, 2005). Bu durumda çatışma, özellikle de ilişkisel çatışma yaşanan ortamlarda iş tatminin düşük bulunması beklenmektedir.

İş tatminini etkileyen faktörlere bakıldığında, genel olarak üç farklı biçimde ele alınabileceği görülmektedir (Furnham, 2002).

- Örgütsel politika ve prosedürler
- İşe bağlı özellikler
- Kişiyeye bağlı özellikler

Örgütsel politika ve prosedürlere bakıldığında, ücret ve terfilerde uygulanan adil ödüllendirme sistemleri, olumlu yönde algılanan süpervizyon ve karar verme süreçleri, kişinin iş tatminini etkilemektedir. Ayrıca toplam iş yükü, işin gerektirdiği becerilerin çeşitliliği, işin sağladığı otonomi, geribildirim ve işin yapıldığı fiziksel ortamın özellikleri gibi işe bağlı bazı özellikler de kişinin tatminini etkilemektedir. Son olarak kişinin iş tatminini etkileyen faktör ise kişiyeye bağlı özelliklerdir. Bunlar, kişinin kendine saygısı, strese ne kadar tolerans gösterebildiği ve genel yaşamdan sağladığı tatminin derecesi olabilir. Ancak genel olarak ortamsal ve işe bağlı faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisine daha çok bakıldığı ve kişiyeye bağlı özelliklerin ele alınmadığı gözlenmiştir (Furnham, 2002).

Çatışma ile performans ve iş tatmini arasındaki ilişki karmaşıktır. De Dreu ve Weingart (2003)'ün yapmış olduğu meta analitik çalışmada, çeşitli çalışmalardaki farklı bulgulara rağmen, çatışmanın performans ve iş tatmini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, bir çalışma grubu içinde yer alan kişilerin aralarında gelişen çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerini belirlemek, kişilerin hangi kişilik özelliğine sahip olduklarını, hangi çatışma yönetimi stillerini kullandıklarını ve kullanılan stratejilerin kişilerin performans ve iş tatminlerini hangi yönde etkilediğini ortaya koymaktır. Gönüllü çalışanlardan oluşan Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi üzerinde yapılan bu araştırmanın önemi, çatışma yönetimi stilleri ile performans ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ilk kez gönüllü bir çalışma grubu üzerinde incelenmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada, çatışma yönetimi stillerinin iş tatmini ve performans ile ilişkisini araştırmak için UMKE'nin seçilmesinin sebebi, iş tatmini ve performans çalışmalarının daha önce ücretli çalışanlar üzerinden yapılmış olmasıdır. Önceki araştırmalarda iş tatmini ve performans için ücretin önemli olup olmadığı tartışılırken, bu çalışmada ise gönüllü grup üzerinde yapılan bu çalışmanın bulgularının bu literatüre katkılarının önemli olduğu düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi olarak örneklem surveyi² düşünülmüştür. Bu yöntemde belli özellikteki bir grubun belirlenen sorulara verdiği cevaplar ölçülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2008). Survey yönteminin kullanılmasının temel amacı, UMKE-gönüllü çalışanlar grubu üzerinde uygulanan anket tekniğiyle elde edilen sonuçlarla genelleme yapabilmektir. Seçilen örneklem grubuna, hipotezleri test edebilmek amacıyla bir araya getirilmiş çeşitli ölçeklerden oluşan soru formu sunularak uygulanmıştır.

² Ç. Kağıtçıbaşı'nın *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş* kitabında, Sosyal Psikoloji Araştırmalarında Yöntem ve Örnekler Bölümünde, bu yöntemin, örneklem surveyi olarak da tanımlandığını söylemiştir. Bu sebeple yöntem için örneklem surveyi adı kullanılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın örneklem grubu olarak, Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE)'nin, 2009 yılı Mayıs-Temmuz ayları arasında gerçekleştirilmiş olan kamplarına katılan gönüllü çalışanları seçilmiştir. Çalışmanın yürütülmesi için, Sağlık Bakanlığı izniyle, bakanlığın elemanlarından oluşan UMKE gönüllü personeline uygulanmak üzere soru formu hazırlanmıştır. Bu formdaki bilgilerle, katılımcıların genel demografik özelliklerini belirlemenin dışında, çalışanların kişilik yapılarının belirlenmesi, bu yapıların kişinin kullandığı çatışma yönetimi stillerinde bir etkisi olup olmadığının araştırılması ve bu stillerin de kişinin performansını ve iş tatminini ne yönde etkilediği araştırılmak istenmektedir. Ayrıca kişiliğin çatışma yönetimi stilleri aracılığı ile performans ve iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmek istenmektedir. Aşağıdaki hipotezler bu amaçla oluşturulmuştur.

H1: Çatışma yönetimi stillerinin bazıları belli bazı kişilik özellikleriyle anlamlı bir ilişki içindedir.

a. *Uzlaşma* stili en çok kullanılan stildir ve dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve gelişime açıklık ile pozitif yönde, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile negatif yönde bir ilişki içindedir.

b. *Problem çözme* stili ile dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve açıklık arasında pozitif yönde, duygusal tutarsızlık, olumsuz değerlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

c. *Kabullenme* stili ile duygusal tutarsızlık ve uyumluluk arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

d. *Zorlama* stili duygusal tutarsızlık, açıklık ve olumsuz değerlik ile pozitif yönde bir ilişki içindedir.

e. *Kaçınma* stili ile dışadönüklük ve sorumluluk arasında negatif yönde bir ilişki, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik arasında ise pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: Çatışma yönetimi stilleri ile performans anlamlı bir ilişki içindedir.

Performans ile *Uzlaşma*, *Problem Çözme* stilleri arasında olumlu yönde, *Zorlama* ve *Kaçınma* stilleri arasında ise olumsuz yönde bir ilişki vardır. Bu gruba özgü olarak *Kabullenme* ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3: Çatışma yönetimi stilleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çatışma yönetimi stillerinden *Uzlaşma*, *Problem Çözme* ve *Zorlama* stilleri ile iş tatmini arasında pozitif, duygusal tutarsızlık ve *Kaçınma* stilleri arasında da negatif yönde bir ilişki vardır.

H4: Çatışma yönetimi stilleri, kişilik ve iş tatmini arasında arabulucu etkisi yaratmaktadır.

H5: Çatışma yönetimi stilleri, kişilik ve performans arasında arabulucu etkisi yaratmaktadır.

Araştırmanın Varsayımları

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların ana kütle'yi temsil ettiği ve bulguların UMKE personeline genellenebileceği varsayılmaktadır.

Kişilerin belli durumlarda neler yaptıklarına dair anketlerde belirttikleri düşüncelerinin gerçek davranışları ile tutarlı olduğu varsayılmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ, ÖRNEKLEMİ VE SÜRECİ

Araştırmanın evrenini, Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak, yurt içi veya yurt dışında gerçekleşebilecek, sel, deprem gibi olası afetlerde, olay yerinde medikal kurtarma çalışmaları yürütmek üzere, Türkiye genelinde 81 ilde oluşturulan Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE)'nin gönüllü çalışanları oluşturmaktadır. Bu ekip, 1999 yılında meydana gelen Kocaeli ve Düzce depremlerinde yaşanan arama kurtarma faaliyetlerinin yetersizliğinden dolayı, olası afetlerde kayıpların en aza indirilebilmesi amacıyla, 2003 yılında kurulmuştur³. Ekibin üyeleri; çoğunlukla doktor, hemşire, sağlık memuru, ebe, acil tıp teknisyeni, acil ambulans bakım teknikeri (paramedik), anestezi teknisyeni, çevre sağlık teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, tıbbi teknoloji gibi sağlık personelinin, bir kısmı da yine Sağlık Bakanlığı'na bağlı çalışan sosyal hizmet uzmanı, psikolog, telsiz

³ UMKE ile ilgili daha detaylı bilgiye resmi UMKE internet sayfası olan www.umke.org.tr üzerinden ulaşılabilir. Ayrıca UMKE'ye dair Sağlık Bakanlığının genelgesi Ek 2'de sunulmuştur.

ve haberleşme operatörü, ambulans şoförü gibi mesleklere sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler, mesleklerini Sağlık Bakanlığına bağlı çeşitli hastane ve kuruluşlarda ücret karşılığı yürütmektedirler. UMKE'ye ise gönüllü olarak katılmakta ve düzenli olarak eğitim ve tatbikatlara tabi tutulmaktadır. UMKE gönüllüleri; Adana, Afyon, Ankara, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, İstanbul, İzmir, Samsun, Sakarya ve Van olmak üzere 11 ili merkez alarak kurulan Bölge Ekiplerinde görev yapan toplam 2479 kişiden oluşmaktadır. Her ekip içinde, ihtiyaç duyulduğunda, her ekip içinden dört ila altı kişiden oluşturulan timler halinde alanda çalışmakta ya da tatbikatlara katılmaktadırlar. Bu timler oluşturulurken grup içinde en az bir hekim olmak üzere, farklı profesyonel özelliklere ve tecrübelere sahip kişilerin bir araya gelmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Burada amaç, afet alanında her bir timin farklı özellikteki kişilerle geniş bir yelpazede yardım hizmeti sağlayabilmesidir. Bu da grup içinde çeşitlilik anlamına gelmektedir ve çeşitlilik çatışma için uygun zeminlerden biridir. Ayrıca liderlerin ve diğer tim üyelerinin, afete gitmek üzere toplanmış olan kişilerden oluşturulan timler içinden seçilmesi söz konusudur. Bu durumda tim elemanları, her zaman değişebileceği gibi, tim için sabit bir liderden de bahsetmek mümkün olmamaktadır. Genellikle lider, tim içindeki hekim olabilirken, bazı durumlarda farklı kişiler de time liderlik yapabilmektedirler. Böylece herkesin, duruma göre, timin lideri olma ihtimali söz konusudur. Bu durumda sadece liderlerin değil, ekip içindeki gönüllülerin her birinin bireysel çatışma çözme stratejilerini anlamak daha önemli hale gelmektedir.

Evrendeki gönüllü UMKE üyelerinin bir kısmı, henüz grubu ile herhangi bir gerçek afet ortamında çalışmadığı gibi; tatbikat, eğitim, kamp gibi aktivitelere katılma fırsatı dahi bulamamış olan yeni üyelerdir. Bu durum dikkate alınarak araştırma, 2009 yılında Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında UMKE tarafından düzenlenen Kocaeli, Yalova, Konya ve Bartın eğitim kamplarında, kamptaki aktivite, tatbikat ve eğitimlere katılmış kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kamplardan veri toplamanın temel amacı, UMKE ekipleri elemanlarının ücret karşılığı çalıştıkları yerlerin birbirlerinden farklı olması, farklı iş arkadaşları ve amirlerle çalışmaları dolayısıyla, anketlerde bahsedilen iş, amir/yönetici, iş arkadaşı gibi kavramları, çalıştıkları işi değil, UMKE'deki işi düşünerek cevaplayabilmelerini ve kişilerin kendilerini bir UMKE üyesi olarak hissedebilmelerini sağlamaktır. Bununla birlikte yeni üyelerin de, en azından bir kamp, eğitim veya tatbikat deneyimi olmasının, üyelerin grup içi aktiviteleri değerlendirebilmeleri

bakımından önemli olduğu düşünülmesidir. Grup ile ilgili sorulara verilecek olan cevapların en az bir grup birlikteliği tecrübesi yaşadktan sonra verilmesinin daha anlamlı olduğu düşünölmüştür.

Yukarıda sözü edilen kamplar, 2009 yılı yaz aylarında yapılan kamp ve aktivitelerin tamamıdır. Ancak bu kamplara katılanların tümünden veri toplanamamıştır. Bunun nedeni öncelikle soru formunu doldurmalarının gönüllölük esasına tabi olmasıdır. İkinci sebep ise, kamplardaki ortamın her zaman anket doldurmak için uygun olmamasıdır. Örneğın, Kocaeli'nde yapılan İstanbul bölge kampına katılan 160 kişinin sadece 55'inden anketler toplanabilmiştir. Bu kampta kişilerin katılımı ile ilgili bazı problemler yaşanmış, İstanbul ilinde yaşanan bir problemden dolayı, bu ilden katılanların önemli bir bölümü kampın ilk gününde geri dönmek zorunda kalmış ve verilerde önemli bir kayıp yaşanmıştır. Diğer kamplarda böyle bir sorun yaşanmamış ve Yalova'da yapılan Bursa bölge kampından 79, Konya'da yapılan Afyon Bölge kampından 73, Bartın'da yapılan Sakarya bölge kampından ise 56 kişi anketi cevaplamıştır. Aslında daha fazla sayıda kişi anketleri cevaplamış, ancak kamp koşullarının her zaman anket doldurmak için uygun olmaması, sürenin kısıtlı olması, kişilerin ani görevlere çağrılabilmesi gibi nedenlerle bazı gönüllölüler anketlerini tamamlayamamıştır. Bu anketlerin önemli bölümleri eksik olduğu için analizlere dahil edilmemiştir. Afyon, Antalya, Balıkesir, Bartın, Bilecik, Bolu, Burdur, Bursa, Çanakkale, Düzce, Edirne, Eskişehir, Isparta, İstanbul, Karabük, Kocaeli, Konya, Kütahya, Sakarya, Tekirdağ, Yalova, Zonguldak olmak üzere toplam 22 ilden kamplara katılan toplam 263 UMKE üyesinden veri toplanmıştır. Katılımcılardan kimlik belirtmeleri istenmemiş, böylelikle cevaplarında daha samimi olmaları sağlanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen veriler daha sonra da bilgisayara girilmiş ve SPSS.15 programı yardımıyla istatistiksel analizler yapılarak değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve faktör yapıları da incelenmiştir. Kişilerin kişilik özelliklerini belirlemek üzere kişilik testi uygulanmış, sonra da çatışma yönetimi stillerini belirlemek üzere de DUTCH çatışma ile baş etme testi uygulanmıştır. Sonrasında çatışma stillerinin performans ve iş tatmini üzerindeki etkisini aralarındaki korelasyonlar üzerinden ölçmek için performans değerlendirme testi ve iş memnuniyeti testi uygulanmıştır.

5. UYGULANAN ÖLÇME ARAÇLARI

Çalışmada kullanılan ölçme araçları, içerikleri bakımından genel olarak 3 temel bölüme ayrılabilir:

1. bölümde; yaş, meslek, iş ve afet tecrübesi gibi demografik bilgileri içeren ölçek yer almaktadır.

2. bölümde; grup içinde yaşanan çatışma ile ilgili bilgileri ölçen bölüm yer almaktadır.

3. bölümde ise kişilik, çatışma yönetimi stilleri, performans ve iş tatminini ölçen ölçekler yer almaktadır.

Birinci bölümdeki ölçekte, öncelikle kişilerle yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu gibi genel demografik bilgiler sorulmuş, daha sonra UMKE yapılanması içinde bağlı bulunduğu bölge ve ili, kaç yıldır UMKE'li olduğu ve daha ne kadar çalışmak istediğine ilişkin sorular sorularak bilgi alınmıştır. Ayrıca kişinin afet ve tatbikatta çalışma tecrübesinin olup olmadığı da bu bölümde yer alan sorulardandır (Ek 1.a).

Arkasından ikinci bölümdeki sorularda, kişinin çatışma ile ilgili düşünceleri ve UMKE'deki çatışma durumu, evet-hayır tipi sorularla sorulmuş, eğer grup içinde çatışma yaşanıyorsa, hangi tür çatışmayı, hangi sıklıkta yaşadıkları 5'li Likert tipi bir formatta ("hiç"ten "her zaman"a kadar) sorulmuştur (Ek 1.a).

5.1. Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi (DUTCH)

Soru formu içindeki üçüncü bölümde de hipotezleri test etmek amacıyla kullanılan ölçekler yer almaktadır. Çatışma yönetimi stillerini ölçmek için, Van De Vliert tarafından 1997'de (akt. DeDreu, 2001) beş faktör üzerinden tekrar gözden geçirilerek oluşturulan çatışma yönetimi stilleri modeli Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi (Dutch Test for Conflict Handling - DUTCH) kullanılmıştır (Ek 1.b). Bu ölçeğin yenilenmiş halinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları De Dreu ve arkadaşları (2001) tarafından tekrarlanmış ve elde edilen değerler yeterli bulunmuştur. Bu çalışmada beşli DUTCH testinin beş alt ölçeğinin Cronbach Alfa değerleri *Kabullenme* için 0.65, *Uzlaşma* için 0.66, *Zorlama* için 0.70, *Problem Çözme* için 0.68 ve *Kaçınma* için 0.73 olarak belirlenmiştir. Toplam 20 maddeden oluşan beşli model, bu çalışmada, çatışma yönetiminde kullanılan stratejileri ölçmek üzere seçilmiştir. Bu ölçekte ele alınan beş

faktör olan; *Zorlama, Kaçınma, Problem Çözme, Kabullenme* ve *Uzlaşmayı* ölçmek üzere ölçekte dörder soru yer almaktadır. Sorular aynı faktör soruları arka arkaya gelmeyecek şekilde sıralanarak ölçekte yer almaktadır. Her biri 1=hiçbir zaman ile 5=her zaman arasında değışen 5'li Likert tipi bir ölçek üzerinde katılımcılar tarafından puanlanmıştır.

Bu çalışmada kullanılan DUTCH ölçeği, öncelikle üç kişi tarafından Türkçeye çevrilmiş, sonra bu çevirilerden bir ortak form oluşturulmuştur. Daha sonra bu form ana dili İngilizce olan bir kişi tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiş ve orijinal form ile karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırmada çevirilerin uygun olduğu gözlendiği için uygulama formunda bu Türkçe çeviri maddeleri yer almıştır. Ancak ölçeğin Türk kültürüne uyarlama çalışmaları henüz yapılmamıştır.

5.2. Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği

Çatışma yönetimi stillerinin, kişiliğe bağlı bazı faktörlerden ne şekilde etkilendiğini belirlemek üzere de katılımcılara, Türk kültürüne uyarlanmış olan Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği formu uygulanmıştır (Ek 1.c). Kişilik boyutlarını ölçmek için, Gençöz ve Öncül (yayımlanmamış çalışma) tarafından beş faktör kişilik yaklaşımı temel alınarak, Türkiye'de, Türk kültürü üzerinden yeniden oluşturulan sıfat listeleri ile geliştirilmiş olan "Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek formunda, yönerge cümlesinden sonra 45 sıfat bulunmaktadır. Ölçek, kişinin kendisini "Kendimi ... biri olarak görüyorum." ifadesinde noktalı yerlere gelecek olan 45 ayrı sıfat için, 1 "Hiç uygun değil" ile 5 "Çok uygun" arasında değerlendirmesi istenerek uygulanmaktadır. Ölçeğin beş temel faktörünü, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal tutarsızlık ve açıklık oluşturmaktadır. Ancak, Türkiye örneğinde ölçek yeniden oluşturulurken, kuramda ele alınan beş faktörün dışında "olumsuz değerlik", bir altıncı faktör olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu ölçek, altı boyut üzerinden değerlendirilecektir. Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği'nin iç-tutarlılık katsayıları 6 faktör için oldukça yüksek bulunmuştur. İç-tutarlılık değerleri .89 ile .71 arasında değişmektedir. Ayrıca ölçeğin 6 faktörü içindeki madde-toplam test korelasyonu katsayıları da .32 ile .77 arasında değişmektedir. Ölçeğin test-tekrar test güvenilirliğine bakıldığında 6 faktör için bu katsayıların .71 ve .84 arasında değiştii gözlenmiştir. Ayrıca ölçek başka ölçeklerle karşılaştırılmış, ve Türk Kültürü açısından beklenen yönde korelasyonlar elde edilmiştir.

Bu çalışmada ise ölçeğin kullanımının henüz çok yaygın olmaması dikkate alınarak, farklı ölçeklerle karşılaştırmaları, beş faktör yaklaşımına dayanarak yurt dışında geliştirilmiş diğer ölçeklerin sonuçları üzerinden yapılmıştır.

5.3. İş Tatmini Ölçekleri (Spector ve Minnesota)

İş tatminini ölçmek için kullanılan iki ölçekten biri Spector (Keser, 2006; Spector, 2009) tarafından geliştirilen 'İş Tatmini Ölçeği'nden örneklem grubu için uyarlanan 24 ifadeden oluşan ve 1'den (kesinlikle karşıyım) 6'ya (kesinlikle hemfikirim) kadar değişen ölçek üzerinde değerlendirilen soru formudur. Ölçeğin orijinali 36 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, her biri 4 ifadeden oluşan 9 alt ölçekten meydana gelmiştir. Bunlar; ücret, terfi, süpervizyon, ödüller, sosyal yardımlar, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin doğası ve iletişimidir. Örneklem grubumuz olan UMKE çalışanları gönüllü grup olduğu, için bu ölçekten ücret, terfi ve ödülleri içeren 3 bölüm çıkartılarak 24 ifade ile soru formu oluşturulmuştur (Ek 1.d). Bu çalışmada ele alınan UMKE çalışanlarının gönüllü olması, bu grupta çalışmalarını karşılığında hiçbir ücret almamaları, ayrıca maddi ödül, yükseltme, terfi benzeri hiçbir karşılık beklememelerinin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisinin olması beklenmemektedir. Dolayısıyla bu çalışmadan, iş tatmini ölçümünde ücret ve benzeri maddi koşulların dikkate alınmaması ve ölçeklerden bu konularla ilgili maddelerin çıkartılmasında bir sakınca görülmemiştir.

İş tatmini ile ilgili olarak formumuzda yer alan ikinci ölçek ise Weiss, Davis, England ve Lofquist'in 1967'de geliştirdikleri Minnesota İş Memnuniyeti Ölçeği'dir. Türkçe'ye Baycan (1985'den akt. Şanlı, 2006) tarafından çevrilmiş ve güvenilirliği test edilmiş, Chronbach Alfa skoru .77 olarak bulunmuştur (Kayapınar, 2007). Bu ölçek orijinalinde 20 maddeden oluşmaktadır. Ancak uygulanan grubun gönüllülük ilkesi ile çalışıyor olması nedeniyle, grubun özelliklerine uymayan "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından" ve "İş içinde terfi olanakları bakımından" maddeleri çıkartılarak kullanılması uygun görülmüştür (Ek 1.e).

İş tatmini için iki ölçek kullanılmasının sebebi ise, örneklem grubunun gönüllülük özelliği ve grubun yapısından kaynaklanan özellikleridir. Grup üyelerinin yaptıkları iş karşılığında ücret almamaları, terfi gibi haklarının söz konusu olmaması, çalışmalarını karşılığında onlara sağlanan kreş, sağlık güvencesi gibi sosyal destek almamaları, işlerin başarıyla tamamlanması sonucu bir prim ya da ödül söz konusu olmaması dolayısıyla

orijinal ölçek maddelerinin tamamı kullanılmadığı ve maddelerde elemeler yapıldığı için, bir karşılaştırma ve geçerlilik testi olabilmesi açısından iki ölçek birlikte kullanılmıştır.

5.4. Performans Değerlendirme Ölçeği

Orijinalinde 14 ifadeden oluşan Performans Değerlendirme ölçeği, alınan maaş ve ödüller ile ilgili maddeleri çıkartılarak 12 madde üzerinden kullanılmıştır (Ek 1.f). Kişilerden, her bir ifadenin 1 (kesinlikle hayır) ile 5 (kesinlikle evet) arasında değişen skala üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.90'dır (Paşa, 2006).

Bütün ölçeklerdeki maddeler, UMKE'nin yetkilileri ve Sağlık Bakanlığının incelemeleri sonucunda uygun olmadığı düşünülen maddelerin çıkartılmasıyla son hali verilerek uygulanmıştır.

6. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Genel betimsel bilgiler için frekans analizleri, yüzdeler, ortalamalar ve ortalamalar arası farklara bakılırken, ölçekler ile ilgili bilgiler ve hipotezlerin test edilmesinde de aşağıdaki analizler kullanılmıştır.

6.1. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, uygulanan testlerin ölçmesi düşünülen özelliği, doğru ölçüp ölçmediğini belirlemek için kullanılan bir analiz biçimidir (Hovardaoğlu, 2007). Bu çalışmada kullanılan testlerin ne derecede güvenilir olduğunu ölçmek için her bir testin Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2006).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

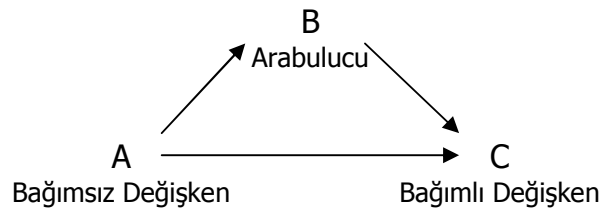
$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

6.2. Korelasyon ve Regresyonlar

Bu çalışmada hipotezlerin test edilmesi amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkiyi, bu ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek üzere korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Kişilik boyutları ve çatışma yönetimi stillerinin ilişkileri ile ilgili hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Bunun yanısıra, kişilik ve çatışma yönetimi stilleri ile performans ve iş tatmininin ilişkileri üzerine kurulmuş olan hipotezlerin testi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Spector'ın iş tatmini ölçeğinin bazı maddelerinin çıkartılması sonucunda değiştirilmiş olan ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla paralel testler tekniği uygulanmıştır (Ergün, 1995). Bu amaçla Spector'ın testinden elde edilen toplam skor ile Minnesota iş memnuniyeti testi skorunu karşılaştırmak için korelasyon kullanılmıştır.

Çatışma yönetimi stillerinin, kişilik ile performans ve iş tatmini arasındaki arabulucu (mediator) rolü ile ilgili hipotezlerin test edilebilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Arabulucu değişkenlerin testinde regresyonun Yapısal Eşitlik Modeli-YEM (structural equation modelling-SEM) yerine kullanılmasının nedeni ise örneklem boyutunun küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Holmbeck (1997) araştırmasında YEM ve regresyon yöntemlerini karşılaştırmış ve YEM'in verdiği bulguların daha detaylı olmasına rağmen, küçük örneklem grupları için regresyon analizinin daha uygun olduğunu belirtmiştir. Bu analizler sırasında, Baron ve Kenny'nin (1986) arabulucu ilişkisini ölçmek amacıyla kullanılan regresyon analizleri modeli uygulanmıştır.



Şekil 3. Arabulucu İlişkisi Modeli.

Kaynak: Holmbeck (1997)'den uyarlanmıştır.

Bu modelde, Şekil 3'de gösterilen ilişkilere bakılmıştır. Bu modelde, bağımsız değişken A ile bağımlı değişken C arasındaki ilişkide, B, arabulucu olarak etki

etmektedir. Bu çalışmada A kişilik faktörleri; C Performans ve iş tatmini olarak ele alınırken; arabulucu B, çatışma yönetimi stilleri olarak ele alınmıştır.

Arabulucu etkisine bakılabilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemler kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisinin arabulucu tarafından güçlendiği gözleminin yapılabilmesi için bazı ön koşullar gerekmektedir. Öncelikle bağımsız değişken A ile arabulucu B arasında ve arabulucu B ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması gereklidir. Son olarak bağımsız değişken A ile bağımlı değişken C arasında hem anlamlı bir ilişki olması, hem de bu ilişkinin Beta değerleri, A ile B birlikte regresyona alındığında A-C ilişkisinin Beta değerlerinin tek başına ölçülmesine oranla daha düşük olması gerekmektedir. Eğer A ve B birlikte regresyona alındığında, A ile C arasındaki ilişkinin anlamlılığı ortadan kalkıyorsa, yani aralarındaki ilişki sifıra düşüyorsa, bu durum tam arabulucu ilişkisini vermektedir, yani A'nın C üzerindeki etkisi ancak B'nin varlığında anlamlı olmaktadır. Ancak Baron ve Kenny'nin belirttiğine göre, sosyal olaylarda, bağımlı değişken üzerinde tek bir arabulucunun bu kadar güçlü etkisi olması nadiren görüldüğünden ve ortamdaki başka faktörlerin de A ve C ilişkisini etkileyebileceğinden dolayı, bu ilişki değerindeki sifıra doğru yaklaşan azalmalar da istatistiksel yönden anlamlıysa, arabulucu ilişkisini oluşturduğu söylenebilmektedir. Bu iki Beta değerinin farkının anlamlı olup olmadığına bakmak amacıyla da, Sobel testi⁴ uygulanmaktadır. Bu testin sonuçları anlamlı çıktığında, A ile C arasındaki ilişkide, B'nin arabulucu etkisinin varlığından bahsedilebilmektedir (Baron ve Kenny, 1986; Holmbeck, 1997). Regresyon analizleri bu bilgiler doğrultusunda yapılmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Anketler, UMKE'nin kampları sonrasında dağıtılmış ve kampa katılmış gönüllülerce doldurulmuştur. Toplam 269 adet anket toplanmıştır, ancak bunlardan 6 tanesi önemli bölümleri eksik doldurulmuş olduğu için analizlere dahil edilmemiştir. Analizler SPSS.15 programı kullanılarak, 263 adet anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

⁴ Sobel testi internet sayfası üzerinden yapılmaktadır. Bu test için Preacer ve Leonardelli'nin web sayfası <http://people.ku.edu/~preacer/sobel/sobel.htm> kullanılmıştır.

7.1. Betimsel Bulgular

Araştırmanın örneklem grubu, Afyon Bölgesinden 73 (%27.8), Bursa Bölgesinden 79 (%30.0), İstanbul Bölgesinden 55 (%20.9) ve Sakarya bölgesinden 56 (%21.3) kişi olmak üzere toplamda 263 kişidir. Bu kişiler Afyon, Antalya, Balıkesir, Bartın, Bilecik, Bolu, Burdur, Bursa, Çanakkale, Düzce, Edirne, Eskişehir, Isparta, İstanbul, Karabük, Kocaeli, Konya, Kütahya, Sakarya, Tekirdağ, Yalova ve Zonguldak illerinden kamplara katılmışlardır. Örneklem grubunun 97'si (%36.9) kadın, 163'ü (%62.0) ise erkeklerden oluşmaktadır. Üç kişi ise cinsiyetini belirtmemiştir.

Anketleri cevaplayan kişilerin yaşları 20 ile 53 arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise 31.87 olarak bulunmuştur. İki katılımcı yaşını belirtmemiştir. Kadınların yaşları 20 ile 48 arasındayken, erkeklerinki 21 ile 53 arasında değişmektedir. Erkeklerin yaş ortalaması 32.57 ve kadınların yaş ortalaması 30.78 olarak bulunmuştur. Yaş ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ($p < .02$).

Meslek yılı açısından örneklem grubunu değerlendirdiğimizde, ortalaması 10,44 yıl olan ve 1 yıl ile 30 yıl arasında değişen bir dağılım görülmektedir. En çok 2 yıl meslek tecrübesi olanlar (21 kişi, %8.0) ve 13 yıl meslek tecrübesi olanlar (19 kişi, %7.2) soru formunu cevaplayan grupta yer almıştır. Katılımcıların ne kadar zamandır UMKE üyesi oldukları incelendiğinde, büyük çoğunluğunu 1 yıllık üyelerin (53 kişi, %20.2) oluşturduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla 2 yıllık UMKE üyeleri (46 kişi, %17.5), 4 yıllık üyeler (37 kişi, %14.1) ve onların ardından son 1 yıl içinde katılmış olan üyeler (35 kişi, %13.3) gelmektedir. Sonra ise 5 yıl (32 kişi, %12.2) ile 6 yıllık (9 kişi, %3.4) olanlar sayıca az ancak tecrübe olarak daha fazla olan, kurucular grubunu oluşturmaktadır.

Meslek grubu açısından ele alındığında örneklem içindeki en kalabalık meslek grubu 71 kişiden oluşan sağlık memurluğudur. Daha sonra da acil tıp teknisyenleri, hemşireler ve doktorlar gelmektedir. Diğer meslek gruplarının dağılımları ile ilgili bilgiler Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. UMKE Gönüllülerinin Meslek Gruplarının Frekans ve Yüzde Tablosu

Meslek Grupları	Frekans	Yüzde %
Sağlık Memuru	71	27.2
Acil Tıp Teknisyeni (ATT)	44	16.9
Hemşire	39	14.9
Doktor	26	10.0
Ebe	25	9.6
Laboratuar Teknisyeni	10	3.8
Anestezi Teknisyeni	6	2.3
Uzman Doktor	5	1.9
Acil Ambulans Bakım Teknisyeni (AABT)	5	1.9
Diğer	30	11.5

Eğitim durumları ile ilgili olarak elde edilen bulgularda, 61(%23.2) kişinin lise, 81 (%30.8) kişinin ön lisans, 61 (%23.2) kişinin lisans ve 30 (%11.4) kişinin lisansüstü öğrenim gördüğü belirlenmiştir. Bu soruyu 30 (%11.4) kişi cevaplandırmamıştır.

Katılanların büyük bir çoğunluğu (128 kişi), ne kadar süreyle UMKE'de çalışmayı düşünmekte oldukları sorulduğunda çok uzun sürelerde çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Büyük çoğunluğu (88 kişi), "sonsuz kadar", "gücüm yetene kadar", "sonuna kadar" gibi ifadeler kullanmışlardır. Geri kalanların ise büyük bir kısmı ise, 5 yıl (10 kişi), 10 yıl (30 kişi), 20 yıl (12 kişi) gibi yuvarlak yıllar söylemişlerdir. Bu soruya 29 kişi ise yanıt vermemiştir. Ancak kamplarda yapılan görüşmeler sonrasında anketi doldururken bazı üyelerin bu bölüme "sonuna kadar" ya da "sonsuz kadar" yazmaya çekindikleri için düşündüklerini yazmayarak, boş bıraktıkları yönünde bilgiler alınmıştır. Bu soruya 23 kişi (%8.7) ise "emin değilim" cevabı vermiştir.

Ankete katılanlardan 96 kişinin (%36.5) afet deneyimi varken, 165 kişinin (%62.7) ise afet deneyimi yoktur. Bununla birlikte katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan 238 kişi (%90.5) daha önce yapılmış olan UMKE tatbikatlarına katıldıklarını, 24 kişi (%9.1) ise henüz tatbikat deneyimi olmadığını belirtmişlerdir.

Grup içinde çatışma ile ilgili genel sorulardan çatışmanın ekip içinde normal olup olmadığı sorusuna katılımcılardan 196 kişi (%74.5) çatışmayı normal karşıladıkları şeklinde cevaplamış, 64 kişi (%24.3) ise grup içinde çatışma yaşanmasını normal kabul etmediklerini belirtmişlerdir.

Çatışmanın UMKE ekipleri içinde var olup olmadığı sorulduğunda ise katılımcılardan 145 kişi (%55.1) çatışma var derken, 113 kişi (%43.0) ise çatışma yok demişlerdir. Çatışma var diyenlerle yok diyenlerin toplam iş tatmini puanları karşılaştırıldığında, var diyenlerin puanı ($t=-2.499$; $SS= .636$), yok diyenlerin puanına ($t=4.3247$; $SS= .618$) göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür ($sd=243$; $p<.01$). Çatışma var diyenlerle yok diyenlerin performans puanları karşılaştırıldığında ise anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Yaşanan çatışmanın sıklığı ile ilgili soruya verilen cevap ise çatışmanın daha çok nadiren görüldüğüdür. Bu çatışmalardan iş ile ilgili olanın sıklığı "çoğu zaman"da toplanırken, kişiler arası çatışmaların sıklığı ile ilgili olarak da "hiç" veya "nadiren" cevapları çoğunlukla verilmiştir. Çatışma sıklığı, çatışma türü ile iş tatmini ve performans korelasyonlarına bakıldığında, Çatışmanın sıklığı ile iki tür çatışma (iş ile ilgili; $r= .523$ ve kişiler ile ilgili; $r= .418$) $p=.001$ düzeyinde anlamlı bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Çatışma sıklığının ($r= -.319$; $p<.001$) ve çatışma türlerinin ayrı ayrı (iş ile ilgili; $r= -.166$; $p<.01$ ve kişiler ile ilgili; $r= -.293$; $p<.001$) iş tatmini skoru ile korelasyonuna bakıldığında da negatif yönde bir ilişki gözlenmiştir. Öte yandan bu değerlerin hiç birinin, performans ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı gözlenmiştir.

Cinsiyet farklılıkları 97 kadın ve 163 erkek üzerinden hesaplanmıştır. Çatışma yönetimi stillerinden *Kabullenme*, *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* stillerinin kullanımında cinsiyet farkı gözlenmezken, *Zorlama* stilinin erkekler (ort= 2.60; $SS= 0.87$) tarafından kadınlara (ort= 2.32; $SS= 0.74$) göre daha çok kullanıldığı ($t= -2.68$; $sd= 258$; $p<.008$) bulunmuştur. Benzer şekilde *Kaçınma* stilini de erkekler (ort= 2.71; $SS= 0.74$) kadınlara (ort= 2.42; $SS= 0.69$) göre daha çok kullanmaktadırlar ($t= -3.29$; $sd= 213.272$; $p<.001$).

Kişilik testi üzerindeki cinsiyet farklılıklarına da bakılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre, uyumluluk ve açıklık için cinsiyet farkı ortaya çıkmamıştır. Ancak dışadönüklük, ve sorumlulukta erkekler (sırasıyla ort= 3.74; $SS=.82$ ve ort= 4.10; $SS=.61$) kadınlara (sırasıyla ort= 4.09; $SS=.74$ ve ort= 4.32; $SS=.60$) göre daha düşük (sırasıyla $t= 3.53$; $sd= 215.235$; $p<.001$ ve $t= 2.820$; $sd= 204.276$; $p<.005$), duygusal tutarsızlık (Erkekler; ort= 2.461; $SS= 0.708$ ve Kadınlar; ort= 2.239; $SS= 0.778$) ve olumsuz değerlik (Erkekler; ort= 1.585; $SS= 0.595$ ve Kadınlar; ort= 1.319; $SS= 0.472$)

faktörlerinde ise daha yüksek puan almışlardır (sırasıyla $t = -2.291$; $sd = 187.432$; $p < .02$ ve $t = -3.73$; $sd = 255$; $p < .000$).

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, kadınların iş tatmin düzeyi erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur (kadın ort= 4.333; $SS = .619$; erkek ort= 4.159; $SS = .642$; $t = 2.156$; $p < .03$). Öte yandan iş tatmini ölçeğindeki alt faktörlerde cinsiyet farkına bakıldığında ödülleri ve koşullar dışında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Her iki alt ölçekte de kadınların ortalamaları erkeklere oranla daha yüksek bulunmuştur. Ödüller ile ilgili alt ölçekte kadınların ortalama skoru 3.598 ($SS = 1.030$) iken, erkeklerinki ise 3.346 olarak ($SS = .883$) bulunmuştur ($t = 2.088$; $df = 258$; $p < .038$). Koşullar ile ilgili alt ölçekte kadınların ortalama skoru 3.854 ($SS = .869$) iken, erkeklerinki 3.506 ($SS = 1.026$) olarak bulunmuştur ($t = 2.91$; $df = 228.315$; $p < .004$).

7.2. Güvenilirlik Bulguları

DUTCH ölçeği, Türk Kültürü için Temel Kişilik Özellikleri ölçeği, Spector'un iş tatmini ve Minnesota iş memnuniyeti ölçekleri ve performans ölçeğinin güvenilirlikleri aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

7.2.1. DUTCH Ölçeğinin Güvenilirlik Bulguları

Katılımcıların bireysel çatışma yönetimi stillerini belirlemek üzere uyguladığımız DUTCH anketinin güvenilirliği ile ilgili olarak her beş stil için Cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. Bunlardan *Problem Çözme* stilinin alfa değeri 0.69 iken *Uzlaşma* stilinin alfa değeri 0.65 olarak bulunmuştur. *Kabullenme* ve *Zorlama* için alfa değeri 0.60 ve *Kaçınma* stilininki ise 0.50 olarak bulunmuştur. Bu alfa değerleri bize kaçınma stili hariç diğerlerinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. *Kaçınma* stili ise düşük bir güvenilirlik değerine sahiptir. Bu değerler normalde kabul edilen değerlerden düşük olmakla birlikte, ölçeğin orijinali üzerinde yapılan geçerlilik testlerine yakın değerlerdir. *Problem Çözme* 0.68 iken araştırmada kullanılan ölçekte 0.69 çıkmıştır. *Uzlaşma* stili için ise orijinal ölçek için bulunan değer 0.66 iken, kullanılan ölçekte 0.65 çıkmıştır. Aynı değerler *Kabullenme* için 0.65 ve zorlama için 0.70 iken, her ikisi için de 0.60 olarak bulunmuştur. *Kaçınma* stili ise, orijinal ölçekteki en yüksek (0.73) geçerlilik düzeyine sahipken, bu çalışmada en düşük geçerlilik düzeyinde (0.50) kalmıştır. Ölçek Bulguların özeti Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. DUTCH Ölçeğinin Güvenilirlik Değerlerinin Karşılaştırılması

Çatışma Yönetimi Stilleri	Bulgular (Chronbach Alfa)	DeDreu (Chronbach Alfa)
Problem Çözme	.69	.68
Uzlaşma	.65	.66
Kabullenme	.60	.65
Zorlama	.60	.70
Kaçınma	.50	.73

7.2.2. Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği'nin Güvenilirlik Bulguları

Türkiye'de, Türk kültürü üzerinden yeniden oluşturulan sıfat listeleri kullanılarak Gençöz ve Öncül tarafından geliştirilmiş olan Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği'nin henüz yayınlanmamış sonuçlarına göre, sekiz adet sıfatla ölçülen dışadönüklük boyutunun Cronbach Alfa değeri 0.89 olarak sunulmuştur. Dokuz adet sıfatla ölçülen 3 boyuttan uyumluluk boyutunun 0.85, sorumluluk boyutunun 0.85 ve yine duygusal tutarsızlık (nörotisizm) boyutunun 0.83 olarak sunulmuştur. Altı adet sıfatla ölçülen gelişmeye açıklık boyutunun ise 0.80 olarak belirtilmiştir. Bu ölçeğin ele aldığı beş faktör yaklaşımından farklı olarak Türkiye'de ortaya çıkan ve ölçekte Olumsuz Kişilik Değerlerini içeren 6 adet sıfatla yer alan 6. boyut, "Olumsuz Değerlik" in ise Cronbach alfa değeri 0.71 olarak belirtilmiştir.

Tablo 4. Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği'nin Güvenilirlik Değerlerinin Karşılaştırılması

Kişilik özellikleri	Bulgular (Chronbach's Alfa)	Gençöz&Öncül (Chronbach's Alfa)
Dışadönüklük	.82	.89
Sorumluluk	.80	.85
Uyumluluk	.81	.85
Duygusal Tutarsızlık	.80	.83
Gelişime Açıklık	.67	.80
Olumsuz Değerlik	.75	.71

Bu çalışmada elde edilen bulgular, Gençöz ve Öncül'ün çalışmasındaki alfa değerleriyle Tablo 4'de karşılaştırılmıştır. Katılımcıların kişilik özelliklerini belirlemek üzere uygulanmış olan Türk Kültürü için Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği'nden elde edilen veriler öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuşlar ve Cronbach alfa değerlerine bakılarak incelenmişlerdir. Bunlardan dışadönüklük için alfa değeri 0.82, uyumluluk özelliği için alfa değeri 0.81 bulunmuştur. Sorumluluk ve duygusal tutarsızlık özellikleri için alfa değeri 0.80 bulunurken açıklık için ise 0.67 bulunmuştur. Beş faktör yaklaşımında ele alınan bu beş faktörün dışında Türkiye örnekleminde farklı bir alt faktör olarak beliren olumsuz değerlik özelliğinin alfa değerinin ise 0.75 olduğu görülmüştür. Düşük olan alfa değerlerinde, bazı maddelerin çıkartılmasıyla bir miktar yükselme söz konusu olmaktadır, ancak bu yükselme, değerlendirmede çok önemli bir fark yaratmadığı için madde çıkartılması yoluna gidilmemiştir. Elde edilen Cronbach alfa değerlerine göre ölçeğin dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve duygusal tutarlılık yüksek derecede, açıklık ve olumsuz değerlik faktörleri ise oldukça güvenilir bulunmuştur.

7.2.3. İş Tatmini Ölçeklerinin Güvenilirlik Bulguları

Sperctor'un iş tatmini ölçeğinin alt ölçeklerinin Cronbach alfa değerleri arzu edilen değerlerden düşük ama kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır. Süpervizyon alt

ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0.65 iken, iletişim ve işin doğası alt ölçeklerinin 0.57; iş arkadaşları alt ölçeğinin 0.56 olarak bulunmuştur. Ölçülen diğer iki alt ölçekten koşulların alfa değeri 0.49 iken ödüllerin alfa değerleri ise 0.38 olarak bulunmuştur. Bu ölçeklerin alfa değerleri çok düşüktür. Spector ölçeğinde ayrıca toplam iş tatmini skoru da yer almaktadır ve toplam iş tatmininin Cronbach alfa değeri ise 0.81'dir. Bu oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Minnesota iş memnuniyeti testinden elde edilen Cronbach alfa skoru 0.82 bulunmuştur. Dolayısıyla testin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu iki ölçeğin güvenilirlik değerlerinin karşılaştırmasını içeren tablo aşağıda sunulmuştur (Tablo 5).

Tablo 5. Spector'un İş Tatmini Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri ile Toplam Skorunun Minnesota İş Memnuniyeti Ölçeği ile Karşılaştırılma Tablosu

	Spector	Minnesota	Pearson r
Toplam İş Tatmini	.81	.82	.35*
Süpervizyon	.65		
İletişim	.57		
İşin Doğası	.57		
İş Arkadaşları	.56		
Koşullar	.49		
Ödüller	.38		

*p<.01 düzeyinde anlamlı değerleri göstermektedir.

7.2.4. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Bulguları

Performans testi için yapılan güvenilirlik testinde Cronbach alfa değeri 0.90 bulunmuştur. Bu oldukça yüksek derecede bir güvenilirliktir.

7.3. Korelasyon Analizleri Bulguları

Öncelikle, DUTCH çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin ortaya koyduğu beş stil arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu korelasyonlar Tablo 6'da verilmektedir. Buna göre *Kabullenme* stili ile diğer stiller arasında anlamlı bir ilişki vardır. *Uzlaşma* stiline ise *Kabullenme* ve *Problem Çözme* ile anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur. *Zorlama* stiline *Kabullenme* ve *Kaçınma* ile ilişkisi anlamlı bulunurken, *Problem Çözme*'nin *Kabullenme* ve *Uzlaşma* ile ilişkisi anlamlı bulunmuştur. *Kaçınma*'nın, *Kabullenme* ve *Zorlama* ile anlamlı bir ilişkisi belirlenmiştir.

Tablo 6. Çatışma Yönetimi Stillerinin Birbirleri ile Korelasyonları

Çatışma Yönetimi Stilleri	Uzlaşma	Problem çözme	Zorlama	Kaçınma
Kabullenme	.357**	.275**	.350**	.308**
Uzlaşma		.643**	.091	.040
Problem çözme			-.056	-.057
Zorlama				.354**

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

** p<.01 düzeyinde anlamlıdır.

İkinci olarak ele alınan kişilik ölçeğindeki beş faktörün korelasyonlarına bakıldığında Tablo 7'de belirtilen sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Kişilik Ölçeği Faktörlerinin Birbirleri ile Korelasyonları

Kişilik	Sorumluluk	Uyumluluk	Duygusal Tutarsızlık	Açıklık	Olumsuz değerlik
Dışadönüklük	.262**	.270**	-.371**	.339**	-.251**
Sorumluluk		.560**	-.198**	.389**	-.426**
Uyumluluk			-.291**	.448**	-.476**
Duygusal Tutarsızlık				-.166*	.511**
Açıklık					-.204**

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

** p<.01 düzeyinde anlamlıdır.

Bunlara göre dışadönüklük ile bütün diğer faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişki sorumluluk, uyumluluk ve açıklık ile pozitif yönde iken, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile negatif yönde bulunmuştur. Sorumluluk faktörünün; dışadönüklük, uyumluluk, ve açıklık ile pozitif, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile negatif bir ilişkisi gözlenmiştir. Uyumluluğun ise yine dışadönüklük, sorumluluk ve açıklıkla pozitif, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Duygusal tutarsızlık faktörünün ise, olumsuz değerlik faktörü haricinde diğer bütün faktörlerle pozitif bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir. Açıklık faktörünün de duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile negatif, diğer tümü ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Son olarak, olumsuz değerlik faktörü ile sadece duygusal tutarsızlık negatif yönde ilişki içinde iken, diğer bütün faktörler ise pozitif yönde bir ilişki içindedir.

Hipotezlerin testinde kullanılan korelasyonlar için öncelikle beş faktör kişilik ölçeği ile DUTCH çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin korelasyonlarına bakılmıştır. Bu korelasyonlar Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8. Kişilik ve Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki Korelasyonlar

Çatışma Yönetimi / Kişilik	Kabullenme	Uzlaşma	Problem Çözme	Zorlama	Kaçınma
Dışadönüklük	-.030	.213**	.194**	-.025	-.251**
Sorumluluk	.119	.330**	.287**	.016	-.130*
Uyumluluk	.190**	.420**	.354**	-.033	-.060
Duygusal Tutarsızlık	.154*	-.117	-.148**	.251**	.257**
Açıklık	.099	.217**	.161**	.106	-.082
Olumsuz değerlik	.062	-.307**	-.290**	.235**	.273**

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

** p<.01 düzeyinde anlamlıdır.

Buna göre dışadönüklük ve *Problem Çözme*, *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* ile olumlu bir ilişki içindeyken, *Kaçınma* ile negatif yönde bir ilişki içindedir. Uyumluluk ise *Kabullenme*, *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* ile pozitif yönde bir ilişki içindedir, *Zorlama* ve *Kaçınma* ile anlamlı düzeyde bir ilişkisi yoktur. Duygusal tutarsızlık ise *Kabullenme*,

Zorlama ve *Kaçınma* ile olumlu bir ilişkiye sahipken, *Problem Çözme* ile negatif bir ilişki içindedir. Ayrıca açıklık faktörü sadece *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* ile anlamlı pozitif bir ilişki içindedir. Beş faktör ölçeğindeki altıncı faktör olan olumsuz değerlik ise *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* ile negatif, *Zorlama* ve *Kaçınma* ile de pozitif bir ilişki içindedir. Burada en yüksek düzeydeki ilişki, uyumluluk ve *Uzlaşma* arasında gözlenmektedir. Bu ilişkiler bulguların yorumlanması bölümünde değerlendirilecektir.

Bu korelasyonları analiz etmeden önce, iki iş tatmini ölçeği olan Spector'un çalışan tatmini ölçeği ile Minnesota iş memnuniyeti ölçeğinin korelasyonuna bakılmıştır. Bu korelasyon, Spector'un ölçeğinin toplam iş tatmini skoru ile Minnesota ölçeğinin memnuniyet skoru arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılmıştır. Bu karşılaştırmadaki Pearson Korelasyon değeri .350 olarak bulunmuştur ve bu değer .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Ele alınan bir sonraki korelasyon, çatışma yönetimi stilleri ile performans ve iş tatmini ölçeklerinin korelasyonudur. Bu bulgulara ait bilgiler Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Çatışma Yönetimi Stilleri ile Performans ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyonlar

Çatışma yönetimi	Performans	İş tatmini Spector
Kabullenme	.205**	.060
Uzlaşma	.364**	.217**
Problem Çözme	.290**	.120
Zorlama	.202**	-.182**
Kaçınma	.062	-.208**

** p<.01 düzeyinde anlamlıdır.

Buna göre *Kabullenme*, *Uzlaşma*, *Problem Çözme* ve *Zorlama* stillerinin performans ile ilişkisi olumlu yöndedir. *Kaçınma*'nın ise performans ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulunmuştur. Öte yandan çatışma çözme stillerinin iş tatmini ile olan ilişkisine bakıldığında, *Kabullenme* ve *Problem Çözme* stilleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki çıkmamışken; *Uzlaşma* ile olumlu, *Zorlama* ve *Kaçınma* ile iş tatmini

arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hem performans hem de iş tatmini ile gözlenen en yüksek anlamlı ilişki ise *Uzlaşma* stilinde gözlenmiştir.

Korelasyon ile incelenmiş olan üçüncü ilişki ise kişilik faktörleri ile performans ve iş tatmini ilişkileridir. Bu bulgular ile ilgili bilgiler Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Kişilik Faktörleri ile Performans ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyonlar

Kişilik	Performans	İş tatmini Spector
Dışadönüklük	.114	.233**
Sorumluluk	.241**	.239**
Uyumluluk	.311**	.291**
Duygusal Tutarsızlık	.036	-.364**
Açıklık	.264**	.072
Olumsuz değerlik	-.091	-.372**

** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Kişilik ve performans ilişkisine bakıldığında, sorumluluk, uyumluluk ve açıklık faktörlerinin performans ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında ise dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluk ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır. Duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile iş tatmini arasında da anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki gözlenmiştir.

Son olarak, performans ile iş tatmini arasındaki korelasyona bakılmıştır. Ancak ikisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

7.4. Regresyon Analizleri Bulguları

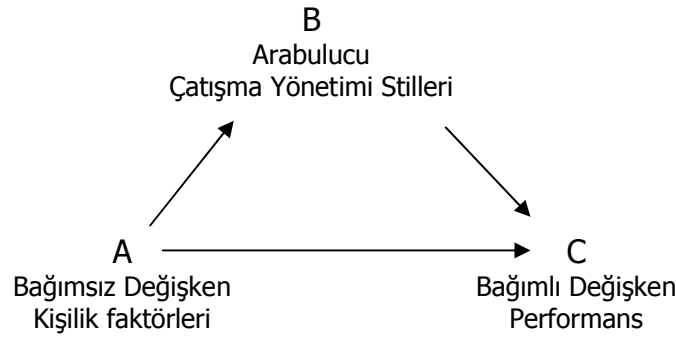
Çatışma yönetimi stillerinden hangilerinin, hangi kişilik faktörleri ile performans ve iş tatmini arasında nasıl bir arabulucu etki oluşturduğunu incelemek üzere kurgulanan H4 ve H5 hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri uygulanmıştır.

Regresyon analizleri Baron ve Kenny'nin (1986) öne sürdüğü, arabulucu etkisinin test edilmesinde kullanılan regresyon modeli dikkate alınarak yapılmıştır. Kişilik ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkide arabulucu etkisi yaratan çatışma yönetimi

stilllerinin belirlenmesi için gereken regresyon analizlerini yapabilmek amacıyla, öncelikle bu değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonlara bakılmış, bunlar üzerinden anlamlı bulunan kişilik ve çatışma yönetimi stili değişkenlerinin her biri, regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyonlar arasındaki farklılıkların anlamlılığı ise Sobel testi yapılarak ortaya koyulmuştur. Baron ve Kenny modelinin bu çalışmaya uyarlanmış hali, Şekil 4'de performans ve Şekil 5'de iş tatmini için gösterilmektedir.

7.4.1. Kişilik Faktörleri ile Performans Arasında Arabulucu Olarak Çatışma Yönetimi Stillerinin Rolüne İlişkin Analizler

Kişilik faktörleri ve performans arasındaki arabulucu çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla aşağıdaki model uygulanmıştır.



Şekil 4. Kişilik Faktörleri İle Performans Arasındaki İlişkide Çatışma Yönetimi Stillerinin Arabulucu İlişkisi.

Şekil 4'te belirtilen kişilik faktörleri ve performans arasındaki ilişkilerdeki çatışma yönetimi stillerinin arabulucu etkisini inceleyebilmek için, öncelikle kişilik faktörleri ile çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması gerekmektedir. Aynı zamanda hem çatışma yönetimi stillerinin, hem de kişiliğin, ayrı ayrı performans ile anlamlı bir ilişkisi olması gerekmektedir. Son olarak da anlamlı bulunan kişilik faktörleri, anlamlı çatışma yönetimi stilleriyle birlikte regresyona girdiklerinde, kişilik faktörünün performans üzerindeki anlamlı ilişkisinin daha düşük çıkması beklenmektedir (Holmbeck, 1997). Bu amaçla yapılan analizlerde elde edilen arabulucu etkisine ilişkin regresyon sonuçlarını içeren Tablo 11 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 11. Kişilik, Çatışma Çözme Stratejileri ve Performans İlişkisi için Regresyon Tablosu

Değişkenler	Beta	t	df (sd)	F	R ²
Sorumluluk	.241	3.968***	256	15.742***	.054
Sorumluluk	.137	2.236*	256	22.125***	.142
Uzlaşma	.318	5.187***			
Sorumluluk	.169	2.727**	256	16.046***	.105
Problem Çözme	.243	3.932***			
Uyumluluk	.311	5.224***	256	27.295***	.093
Uyumluluk	.281	4.664***	256	16.872***	.110
Kabullenme	.147	2.433*			
Uyumluluk	.194	3.085**	256	24.726***	.156
Uzlaşma	.283	4.485***			
Uyumluluk	.090	3.759***	256	19.710***	.128
Problem Çözme	.063	3.324***			
Açıklık	.264	4.368***	256	19.080***	.066
Açıklık	.192	3.274**	256	25.419***	.160
Uzlaşma	.320	5.442***			
Açıklık	.219	3.693***	256	19.439***	.126
Problem Çözme	.255	4.300***			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 anlamlılık düzeylerini belirtmektedir.

Sorumluluk, uyumluluk ve açıklık boyutları, performans ile anlamlı bir ilişki içinde olduğundan, bu değişkenler regresyon analizine sokulmuştur. Bunlara göre, sorumluluk, *Uzlaşma* stili ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (Beta= .330; t= 5.632; p=.000). Sorumluluk, *Uzlaşma* ile birlikte analize girdiğinde, (Beta= .318; t= 5.187; p=.000) *Uzlaşma*'nın arabulucu etkisi ortaya çıkmıştır. Sorumluluğun performans ile girdiği regresyonda Beta= .241; t= 3.968; p=.000 iken, standardize edilmemiş Beta skoru ve Standart Hatalar üzerinden yapılan Sobel testinde bulunan sonuçlara göre (Sobel test= 3.839; SH= .030; p=.000) *Uzlaşma* stili kişilik ve performans arasında arabulucu olarak rol oynamaktadır.

Sorumluluk ayrıca *Problem Çözme* stili ile de anlamlı bir ilişki içindedir (Beta= .287; t= 4.833; p=.000). Yapılan analizlerde, Sorumluluk ve *Problem Çözme* birlikte regresyona alındığında, (Beta= .243; t= 3.932; p=.000) anlamlı bir arabulucu etkisi Sobel testi sonucunda gözlenmiştir (Sobel test= 3.069; SH= .024; p=.002).

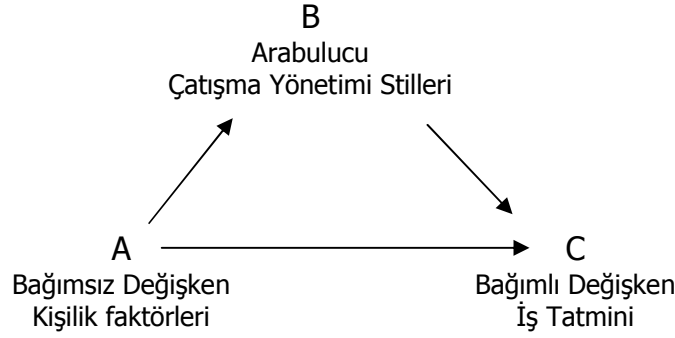
Kişilik faktörlerinden uyumluluk ise *Kabullenme* ile anlamlı bir ilişkiye (Beta= .190; t= 3.127; p=.002) sahiptir. Uyumluluk *Kabullenme* ile birlikte regresyona sokulduğunda, (Beta= .147; t= 2.433; p=.016) anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Sobel testi ise (Sobel testi= 2.504; SH= .027; p=.012) Uyumluluk ve performans ilişkisinde, *Kabullenme*'nin arabulucu olduğunu ortaya koymaktadır.

Uyumluluk ile ilişkisi olumlu çıkan bir diğer çatışma yönetimi stili ise *Uzlaşma* olarak gözlenmiştir (Beta= .420; t= 7.467; p .000). Uyumluluk ile *Uzlaşma*'nın birlikte regresyona alınması durumunda ise (Beta= .283; t= 4.485; p= .000) Sobel testi sonuçlarına göre (Sobel testi= 3.839; SH= .044; p=.000) *Uzlaşma*, uyumluluk ile performans arasında anlamlı bir şekilde arabulucu rolü oynamaktadır.

Uyumluluk ile *Problem Çözme* arasındaki ilişkiye bakıldığında, (Beta= .354; t= 6.097; p= .000) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. *Problem Çözme*'nin arabulucu rolüne bakıldığında (Beta= .208; t= 3.324; p= .001), uyumluluk ve performans arasında anlamlı bir arabulucu olduğu (Sobel test= 2.923; SH= .035; p= .003) gözlenmiştir.

Performans ile kişilik faktörleri ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki son bağıntı, açıklık kişilik faktörü ile *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* arasında gözlenmiştir. Açıklık ve *Uzlaşma* arasında anlamlı bir ilişki vardır (Beta= .217; t= 3.585; p= .000). Açıklık ve *Uzlaşma* birlikte regresyona girdiklerinde (Beta= .320; t= 5.442; p= .000) aralarında performans üzerinde *Uzlaşma*'nın anlamlı bir arabulucu ilişkisi olduğu bulunmuştur (Sobel testi= 2.241; SH= .022; p= .025).

Şekil 5'de ise Kişilik faktörlerinin iş tatminini belirlemede çatışma yönetimi stillerinin arabulucu rolü ile ilgili model gösterilmektedir.



Şekil 5. Kişilik Faktörleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Çatışma Yönetimi Stillerinin Arabulucu İlişkisi.

Bu modele göre aşağıda belirtilen korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Kişilik ve İş tatmini İlişkisinde Çatışma Yönetimi Stillerinin Arabulucu Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Değişkenler	Beta	t	df (sd)	F	R ²
Dışadönüklük	.233	3.854***	260	14.855***	.051
Dışadönüklük	.195	3.192**	260	11.999***	.070
Uzlaşma	.180	2.950**			
Dışadönüklük	.195	3.154**	260	10.554***	.068
Kaçınma	-.151	-2.443*			
Sorumluluk	.239	3.970***	261	15.762***	.054
Sorumluluk	.186	2.953**	261	11.242***	.073
Uzlaşma	.160	2.529*			
Sorumluluk	.217	3.616***	261	12.273***	.080
Kaçınma	-.173	-2.888**			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 anlamlılık düzeylerini belirtmektedir.

İş tatmini ile kişilik faktörleri arasında arabulucu etkisi yaratan çatışma yönetimi stillerinin testi için yine önce korelasyonlara bakılmış ve anlamlı olan korelasyonlar üzerinden regresyon analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki Beta değeri ile bağımsız değişken ile birlikte regresyona giren arabulucunun

bağımlı değişken üzerindeki etkisi kontrol edildiğinde elde edilen bağımsız değişkenin Beta değeri arasındaki farklılıkların anlamlılığı ise, Sobel testi yapılarak ortaya koyulmuştur.

Bunlara göre, dışadönüklük ile *Uzlaşma* arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Beta= .213; t= 3.512; p= .001). Dışadönüklük ve *Uzlaşma* stili birlikte regresyona alındığında, (Beta= .180; t= 2.95; p= .003) *Uzlaşma* stilinin arabulucu etkisi oluşturduğu görülmüştür (Sobel test= 2.261; SH= .013; p= .023).

Ayrıca dışadönüklük ile *Kaçınma* arasında da anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki bulunmuştur (Beta= -.251; t= -4.171; p= .000). Dışadönüklük ile *Kaçınma* stili birlikte regresyona alındığında ise (Beta= -.151; t= -2.443; p= .015) *Kaçınma*'nın anlamlı bir arabulucu ilişkisi gözlenmiştir (Sobel test= 2.108; SH= .014; p= .034).

Sorumluluk kişilik faktörü ile *Uzlaşma* stilinin arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Beta= .330; t= 5.632; p= .000). Sorumluluk ile *Uzlaşma*'nın iş tatmini ile ilgili regresyon analizine ortak olarak sokulması durumunda (Beta= .160; t= 2.529; p= .012) *Uzlaşma*'nın arabulucu etkisi gözlenmiştir (Sobel test= 2.305; SH= .023; p= .021).

8. BULGULARIN YORUMLANMASI

Bu bölümde, gönüllü UMKE ekibinde çalışan kişilerden elde edilen veriler üzerinden yapılan bu analizler sonucunda elde edilen bulgular, literatürdeki bilgiler doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çatışmanın, gönüllülerin bir araya gelerek oluşturduğu gruplarda bile azımsanmayacak ölçüde yaşanabildiği gözlenmiştir. Çatışmanın sıklığı ile ilgili bulgulardan yola çıkılarak, çatışmanın grupta var olmakla birlikte çok sıklıkla yaşanmadığı dikkat çekmektedir. Çatışmanın türlerine bakıldığında, yapılan iş ile ilgili olarak gelişen işe yönelik çatışmanın, kişiler ile ilgili olarak gelişen ilişkisel çatışmadan daha sıklıkla yaşandığı belirtilmektedir. Ayrıca bu çatışma türlerinin her ikisinin de sıklığı ile iş tatmini arasında gözlenen negatif yöndeki ilişki, literatür tarafından desteklenen bir bulgudur (Kunaviktikul ve ark, 2000). Başka bir deyişle grup içinde yaşanan hem ilişkisel, hem de işe yönelik çatışmanın artmasıyla iş tatminin düşmesi beklenen bir sonuçtur. Öte yandan performans ile çatışmanın varlığı ve sıklığı arasında herhangi bir

anlamli ilişkinin bulunamaması, literatürde tartişılan bir konunun burada ele alınmasını gerektirmiştir. Literatürde genellikle işe yönelik çatışmanın performans ile ilişkisi, grup içinde çatışmanın hiç var olmamasının veya çok yaşanmasının grubun performansını olumsuz yönde etkilediği yönündedir. Ancak düşük düzeydeki çatışmanın da gruba hareket ve dinamizm getirerek performansı arttırdığı literatürde yer almaktadır (De Dreu, 2006). Dolayısıyla, UMKE ekibinde çatışmanın düşük düzeyde yaşandığının belirtilmesi sonucu, performansın olumsuz yönde etkilenmesi beklenmemektedir. Ancak örnekleme grubumuz için performansın çatışmanın hiçbir boyutu ile anlamli bir ilişkisinin olmadığının gözlenmesi, beklenmedik bir sonuçtur. Bu bulgu, yine kişilerin afet anında acil medikal müdahale yapmak üzere bir araya gelerek eğitilen bir grubun üyeleri olmaları, herhangi bir tür çatışmanın iş tatminlerini düşürebileceği, öte yandan iş performansları üzerinde olumsuz bir etkisinin olmayabileceğini düşündürmektedir.

Hipotezlerin yorumlanmasına geçmeden önce çatışma yönetimi stillerinde gözlenen bazı cinsiyet farklılıkları üzerinde durmakta yarar görölmektedir.

8.1. Çatışma Yönetimi Stillerinde Gözlenen Cinsiyet Farklılıkları

Cinsiyet farklılıkları ile ilgili yapılan analizlerde kadınlar ve erkekler arasında bazı anlamli farklılıklar gözlenmiştir. Bu farklılıkların bazıları cinsiyet rolleri bağlamında beklenen farklılaşmalardır. Çatışma yönetimi stillerinden *Kabullenme*, *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* stilleri için cinsiyet farkı ortaya çıkmamıştır. Ancak hem *Zorlama* hem de *Kaçınma* stilini erkeklerin kadınlara göre daha çok kullandıkları bulunmuştur. Erkeklerin *Zorlama* stilini daha çok kullanmaları, toplumsal cinsiyet rolleri açısından beklenen bir farktır. Literatürde de benzer farklılıklar gözlenmektedir (Valentine, 2001). Türkiye örnekleminde, kadınların örgütsel çatışmalarda, uzlaşma, uyma ve kaçınma stillerini erkeklerden daha fazla, erkeklerin de rekabetçi (zorlama) stilini daha fazla kullandıkları gözlenmiştir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Bu durumda, bu çalışmanın bulgularından *Kaçınma* stilinin erkekler tarafından daha fazla kullanılıyor olması beklenmeyen bir sonuçtur. Bu bulgu, grubun özellikleri ve kadınlardan beklenen sosyal roller açısından açıklanabilir. Grup, afet durumlarında enkazda çalışma yapmak üzere gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur. Bu durumda böyle bir çalışmaya gönüllü olmak genel olarak kaçınma davranışı gösterme eğilimi içinde olan bir kişi için pek uygun bir sosyal rol değildir. Özellikle kadınlar açısından bu durum daha belirgin hale

gelmektedir. Yani geleneksel kadınlık rolü ile afetlerde kurtarma çalışmalarına gönüllü olma davranışı pek uymamakta, ancak geleneksel olmayan bir yapıya sahip kadınların bu tip çalışmalara katılmaları daha çok beklenmektedir. Dolayısıyla *Kaçınma* stilini benimsemiş olan kadınların UMKE gönüllüsü olması düşük bir olasılıktır. Bu yüzden örneklemimizde, diğerlerine oranla daha çok sayıda girişimden çekinmeyen ve kaçınma davranışı göstermeyen kadın vardır. Ancak erkekler için böyle bir rol ayrımı söz konusu olmayabilir. Bu yüzden kadın ve erkekler arasında böyle bir farkın oluştuğu düşünülmektedir.

Cinsiyet farklılıklarına kişilik üzerinden de bakılmıştır. Uyumluluk ve açıklık özelliklerinde bir cinsiyet farkı ortaya çıkmazken, dışadönüklük ve sorumlulukta erkekler kadınlara göre daha düşük, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik faktörlerinde ise daha yüksek puan almışlardır. Dışadönüklük ve sorumluluk açısından cinsiyet farkları literatürle örtüşmemekle birlikte, yine grubun gönüllülük özelliği ile açıklanabilir. Kadınların gönüllü olarak afetlerde aktif rol alabilmesi için daha girişken, dışadönük bir yapıya sahip olmaları ve sorumluluk duygularının daha yüksek olması beklenebilecek bir sonuçtur. Benzer şekilde duygusal yönden daha tutarlı kadınların grupta yer alması, yapılan işin gereği olarak düşünülebilir. Duygusal tutarsızlık gösteren kadınlar için afet durumunda enkaza girerek hayat kurtarma çabası, pek beklentilere uymamaktadır. Bu yüzden yine grubun yapısının diğerlerinden farklılaştığı söylenebilir.

Cinsiyet ve performans arasında yapılan t-testinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Katılımcıların cinsiyetlerinin, onların performanslarındaki farklılaşmada bir rol oynamadığından bahsedilebilir.

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, kadınların iş tatmin düzeyi erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur. Literatürde bu konuda bazı tartışmalar olsa da benzer sonuçlar da elde edilmiştir. Kadınların daha yüksek iş tatminine sahip olmalarının sebepleri şu şekilde sıralanmıştır: çalışmalarının zorunluluktan çok bütçeye destek verici nitelikte olması, birincil değil, ikincil işgücü olarak görülmeleri ve daha çok kendi istedikleri için çalışıyor olduklarının düşünülmesi. Öte yandan iş tatmini ölçeğinin alt ölçeklerindeki skorlar üzerinden cinsiyet farkına bakıldığında, ödüller ve koşullar dışında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Her iki alt ölçekte de kadınların ortalamaları

erkeklerle oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda kadınlar için, çalışma koşulları ve ödüllerin iş tatmini konusunda daha önemli olduğu düşünülmektedir.

8.2. Çalışanlar Arasında En Sık Kullanılan Çatışma Yönetimi Stilleri

UMKE ekibinin gönüllü çalışanları arasında en sık kullanılan çatışma yönetimi stili *Uzlaşma* olarak bulunmuştur. Sonra sırasıyla *Problem Çözme*, *Kabullenme*, *Kaçınma* gelmekte, son sırada ise *Zorlama* stili yer almaktadır. UMKE ekibinin tüm üyelerinin gönüllülerden oluşmasından dolayı, *Zorlama* stiline en az kullanılıyor olması beklenen bir sonuçtur. Kişiler kendi rızalarıyla burada olduklarından, *Zorlama* stiline kullanımı, hem gönüllülüğü benimsemiş kişilerin kullanımı için uygun değildir, hem de bu stiline kişiler üzerinde kullanılması olumlu bir etki yaratmayacağı için tercih edilmiyor olması mümkündür. Stillerin kullanımındaki bu sıralama cinsiyete göre değişmemekte, sadece *Kaçınma* ve *Zorlama* stillerinin erkeklerde kadınlara göre anlamlı bir şekilde daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Daha önceki çalışmalarda da ortaya çıkan ve toplumsal cinsiyet rollerinin bir yansıması olarak değerlendirilebilecek olan bu durum, bu araştırmada da anlamlı bir farklılık olarak gözlenmiştir. Ancak literatürdeki bu açıklamaya uymayan bir anlamlı fark ise *Kaçınma* stiline ortaya çıkmıştır. Bu konu ile ilgili açıklama, Çatışma Yönetimi Stillerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması bölümünde yer almaktadır.

8.3. Kişilik ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stillerinin İlişkisi

Kişilik faktörleri ile çatışma yönetimi stillerinin ilişkisi karşılaştırıldığında aralarında önemli korelasyonlar bulunmuştur. Bu korelasyonlar üzerinden aşağıdaki hipotezler değerlendirilmiştir.

H1: Çatışma yönetimi stillerinin bazıları belli bazı kişilik özellikleriyle anlamlı bir ilişki içindedir.

Bu hipotez aşağıdaki alt hipotezler bağlamında değerlendirilmiştir.

a. *Uzlaşma* stili en çok kullanılan stildir ve dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve gelişime açıklık ile pozitif yönde, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile negatif yönde bir ilişki içindedir.

Uzlaşma stili grup içinde kadın ve erkekler için, en çok kullanılan stil olarak bulunmuştur. Ayrıca *Uzlaşma*, dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve açıklık ile pozitif,

olumsuz değerlik ile negatif ilişkili bulunmuştur. Ancak duygusal tutarsızlık ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla bu hipotez kısmen doğrulanmıştır. Bu ilişkiler genel olarak literatür ile beklenen yönde gerçekleşmiştir. Uyumluluk ile Uzlaşma stili arasındaki ilişki, en yüksek korelasyona sahiptir. Bu özelliğe sahip kişilerin diğerleri ile olan ilişkilerinin olumlu olması, *Uzlaşma* stili için gerekli bir özelliktir ve literatürde de desteklenen bir bulgudur (Erkuş ve Tabak, 2009). Ayrıca *Uzlaşma* ile dışadönüklük arasındaki ilişki diğer stillere göre en güçlü olumlu korelasyona sahiptir. Dışadönük kişilerin diğerine olumlu anlamda yönelmesi, empati özelliklerinin daha güçlü olması beklenen niteliklerindedir. Bu bağlamda UMKE üyelerinin dışadönük, uyumlu kişiler olmaları ve *Uzlaşma* stilini daha çok kullanıyor olmaları beklenen bir sonuçtur.

b. *Problem Çözme* stili ile dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve açıklık arasında pozitif yönde, duygusal tutarsızlık, olumsuz değerlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Problem Çözme de yine dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve açıklık ile olumlu yönde ilişkiye sahip olarak bulunmuştur. Duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile ise olumsuz yönde bir ilişki bulunmuştur. Bunlar da bu alt hipotezi tamamen doğrulamıştır. Yine bu sonuçlar da literatüre uygundur (Antonioni, 1998; akt. Erkuş ve Tabak, 2009; Erkuş ve Tabak, 2009).

c. *Kabullenme* stili ile duygusal tutarsızlık ve uyumluluk arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Kabullenme stilinin de Uyumluluk ve Duygusal Tutarsızlık ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Erkuş ve Tabak (2009)'ın bulguları da bu stil için benzerdir. Bu alt hipotez de destek bulmuştur.

d. *Zorlama* stili duygusal tutarsızlık, açıklık ve olumsuz değerlik ile pozitif yönde bir ilişki içindedir.

Korelasyonlar değerlendirildiğinde *Zorlama* stili ile duygusal tutarsızlık ile olumsuz değerlik arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak açıklık ile beklenen ilişki ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla bu alt hipotez de kısmen doğrulanmıştır.

e. *Kaçınma* stili ile dışadönüklük ve sorumluluk arasında negatif yönde bir ilişki, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik arasında ise pozitif yönde bir ilişki vardır.

Kaçınma stili ise Dışadönüklük ve sorumluluk ile olumsuz yönde, duygusal tutarsızlık ve olumsuz değerlik ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Bu bulgular Erkuş ve Tabak (2009)'ın bulguları ile de tutarlılık göstermektedir. Sonuçta bu hipotezin de bulgularla desteklendiği ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak çalışmanın ilk hipotezi, alt hipotezlerinden bazılarında kısmi olarak, ama genelde tam olarak desteklenmiştir. Bu sonuçlar literatür ile büyük ölçüde uyumludur (Erkuş ve Tabak, 2009).

8.4. Çatışma Yönetimi Stillерinin Performans ve İş Tatmini ile İlişkileri

Bu bölümde iki hipotez ele alınarak bulgular doğrultusunda değerlendirilecektir.

H2: Çatışma yönetimi stilleri ile performans anlamlı bir ilişki içindedir.

Performans ile *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* stilleri arasında olumlu yönde, *Zorlama* ve *Kaçınma* stilleri arasında ise olumsuz yönde bir ilişki vardır. Bu gruba özgü olarak *Kabullenme* ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

Performans değerlerinin *Uzlaşma*, *Problem Çözme*, *Kabullenme* ve *Zorlama* ile olumlu yönde ilişkileri bulunmuştur. *Kaçınma* stili ile ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Burada alt hipotezin kısmi bir şekilde desteklendiği görülmektedir. *Kabullenme*, *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* ilişkisi ile ilgili kısım doğrulanmışken, *Zorlama* stilinin performans ile ilişkisinin olumsuz yönde çıkması beklenmeyen bir sonuçtur. Ancak bu durum literatürde desteklenmezken, sonuçlarda, *Zorlama* stili ile ilgili bir ilişki bulunmuştur.

Performans ile en güçlü ilişki *Uzlaşma* arasında bulunmuştur. Dolayısıyla *Uzlaşma*'nın performansı en olumlu yönde etkileyen çatışma çözme stili olduğu söylenebilir. Öte yandan *Zorlama*'nın da (her ne kadar daha düşük bir ilişki gözlense de) performansı arttırması bulgusu da önemlidir. Bu sonuç, kişilerin kendi çıkarlarını en üst düzeyde tutmaları karşılığında performanslarının olumlu etkilenebileceğini göstermektedir.

H3: Çatışma yönetimi stilleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çatışma yönetimi stillerinden *Uzlaşma*, *Problem Çözme* ve *Kaçınma* stilleri ile iş tatmini arasında pozitif, zorlama ve kaçınma stilleri arasında da negatif yönde bir ilişki vardır.

İş tatmini ile çatışma yönetimi stilleri ilişkisine baktığımızda, Sadece *Uzlaşma* ile olumlu, *Zorlama* ve *Kaçınma* ile de olumsuz yönde anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Burada yine hipotezin kısmi olarak doğrulanması söz konusudur. Hipotezde beklenen *Problem Çözme* ve *Kabullenme* ile olumlu yöndeki ilişki bulunamamış, *Zorlama* stilinde olumlu yönde beklenen ilişki ise olumsuz yönde oluşmuştur.

8.5. Kişilik İle Performans ve İş Tatmini İlişkisi

Kişilik ile performans ilişkisine korelasyonlar üzerinden bakıldığında, en güçlü olumlu ilişki Uyumluluk ve performans arasında bulunmuştur. Kişinin uyumluluğu arttıkça, performansının da artacağı söylenebilir.

İş tatmini ve kişilik arasındaki ilişkinin korelasyonlarına bakıldığında ise, iş tatmini ile en güçlü olumsuz ilişki, olumsuz değerlik ve duygusal tutarsızlık faktörleri arasında görülmüştür. Dolayısıyla duygusal tutarsızlık ya da olumsuz değerlik arttıkça kişinin iş tatmini azalmaktadır.

8.6. Çatışma Yönetimi Stillerinin Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki Arabulucu İlişkisi

Bu bölümde çatışma yönetimi stillerinin kişilik ile iş tatmini arasındaki arabulucu ilişkisi ile ilgili hipotezler, yapılan regresyon analizleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

H4: Çatışma yönetimi stilleri, kişilik ve iş tatmini arasında arabulucu etkisi yaratmaktadır.

Çatışma yönetimi stillerinden *Uzlaşma* ve *Problem Çözme*, Sorumluluk ile performans arasında arabulucu rolü oynamaktadır. *Uzlaşma*, *Problem Çözme* ve *Kabullenmenin* ise uyumluluk ile performans arasında arabulucu rolü oynadığı gözlenmiştir. Bir başka ilişki ise deneyime açıklık ile performans arasındaki ilişkide *Uzlaşma* ve *Problem Çözmenin* arabulucu rolü için bulunmuştur.

H5: Çatışma yönetimi stilleri, kişilik ve iş tatmini arasında arabulucu etkisi yaratmaktadır.

Kişilik ile iş tatmini arasındaki arabulucu rolü oynayan çatışma yönetimi stillerine baktığımızda, hem sorumluluk, hem de uyumluluk özelliklerinin iş tatmini ile arasında rol oynayan stillerin *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* olduğu görülmektedir.

Genel olarak ele aldığımızda, kişilik ile performans ve iş tatmini arasında arabulucu olarak en çok karşımıza çıkan çatışma yönetimi stili *Uzlaşma*dır. Literatürde ele alınış biçimi açısından en yapıcı stillerden biri olan Uzlaşma, kişilerde hem kendi hem diğerinin kazanç ve çıkarını gözetme, hem de karşılıklı fedakarlıkta bulunma yoluyla çatışmayı çözme isteği anlamına gelmektedir. Bu durumda kişinin empati yeteneğinin olması önemlidir. Nitekim, hangi kişilik özellikleriyle ilişkili olduğuna bakıldığında, bunların sorumluluk, uyumluluk, dışadönüklük gibi kişilik faktörler olduğu görülmektedir. Hatta bu faktörlerle performans ve iş tatmini arasında arabulucu rolü oynadığı düşünülürse çalışma hayatı için Uzlaşmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

9. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Çatışma ile ilgili alanda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı gibi bu çalışma da, kişilerin çatışma durumundaki yönetim stillerinin gerçek davranışsal ölçümlerine değil, kişilerin davranışlarına yönelik tahmin ve öngörülerini sonucunda ölçeklere verdikleri yanıtlardan yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Burada kişilerin belli durumlarda neler yaptıklarına dair düşüncelerinin gerçek davranışları ile tutarlı olduğu varsayımı doğrultusunda sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmanın bir başka kısıtlı yönü, çatışma stillerini ölçen DUTCH ölçeğinin daha önce Türkiye’de kullanılmamış olmasıdır. Bu konuda diğer ölçekler daha çok kullanılmıştır, ancak DUTCH ile ilgili daha öncesinde bilinen bir çeviri/uyarlama olmadığı için ölçeğin yurt içindeki geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili veriler çok azdır. Bu çevirinin, diğer kullanılan ölçeklerle karşılaştırılması sonucunda Türkiye için diğerlerinden daha uygun olup olmadığı ortaya koyulmalıdır.

Bu çalışmada, grup içinde gelişen çatışmaların çözülmesinde kullanılan kişisel çatışma yönetimi stillerinin, bazı kişilik özellikleri ile ilişkisini ve iş tatminiyle performans üzerindeki etkisini belirlemeye çalışılmıştır. Ancak gönüllü çalışan bir grup üzerinde yapılan bu araştırmanın, ücret karşılığı çalışan diğer gruplara da genellenebileceği

düşünülmekle birlikte, ayrıca ücret karşılığı çalışan gruplar üzerinde de karşılaştırma çalışmaları yapılmalıdır. Benzer şekilde sağlık sektörü dışında, diğer sektörlerde de çalışma gruplarında gelişen çatışmalarda benzeri örüntüler beklenmektedir. Ancak bunların da farklı sektörlerden alınan örneklem grupları üzerinde karşılaştırma çalışmaları yapılmalıdır.

10. ÇALIŞMANIN KATKILARI

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Türk kültürüne uygun çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesi için bir adım daha atılmış olacaktır. Araştırmada çatışmayı ölçmede kullanılan DUTCH, literatürde, diğer ölçüm araçlarından daha yeni ve daha uygun bulunmasına rağmen Türkiye’de kullanımına rastlanmamıştır. Bu ölçeğin de diğer ölçekler gibi Türkiye için kullanılabilir bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Bu bakımdan çalışmanın bilim dünyasına yeni bir ölçeğin kazandırılması açısından bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen kişilik ve çatışma yönetimi stillerinin ilişkisinin performans ve iş tatmini üzerindeki etkisi, belli kişilik özelliklerine sahip kişilere belli bir yönde çatışma yönetimi eğitimi verilerek hem performans hem de iş tatmininin arttırılabileceği yönünde bilgiler sunmaktadır. Bu bilgilerin de hem performansı, hem de çalışanlarının iş tatminine önem vererek, arttırmak isteyen yöneticiler için önemli olduğu düşünülmektedir.

Daha önce bu konudaki araştırmalar, çeşitli ülkelerden sağlık personeli, hastane çalışanları ve farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Ayrıca sağlık sektöründe çalışanlar arasında da genellikle sadece hemşireler, sadece ebeler gibi aynı meslek grubu içinde yer alan kişilere uygulanmış, farklı mesleklerden, farklı eğitim gruplarından oluşan çeşitliliğe sahip bir gruba uygulanmamıştır (örnek için Bknz.; Kunaviktikul ve ark., 2000; Valentine, 2001; Şahin, Emimi ve Ünsal, 2006; Aslan, 2004). Gönüllü çalışanlar üzerinde yapılan çalışma çok sınırlıdır. Bu açıdan doktora tezi olarak yapılan bu çalışmanın bilimsel literatüre katkısı olacağına inanılmaktadır. Aynı zamanda elde edilecek olan sonuçların, Sağlık Bakanlığı ile UMKE yönetici ve çalışanları açısından da önemli bir geribildirim sağlayacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Genel olarak ele alındığında, kişilik özelliklerinin kişilerin çatışma yönetim tarzlarında belirgin bir rol oynadıkları görülmüştür. Buna göre kişilerin bazı özelliklerini biliyor olmak onların çatışma ortamında hangi türden davranışlar gösterebilecekleri yolunda önemli bilgiler verebilmektedir. Özellikle bu araştırmada konu olarak ele alınan Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi-UMKE ekiplerine bağlı grupların, afet durumlarında, oldukça kritik noktalarda görev yapıyor olmaları, onların alanda olası bir çatışmayı çözme özelliklerini çok önemli kılmaktadır. Bu bakımdan onların nasıl davranacaklarını bilmek ve uygun çatışma çözme davranışları önermek için hangi özelliklere sahip olduklarına bakılarak, bazı konularda eğitim almaları sağlanabilir. Bu durum onların alanda çalışma performansını, yapmakta oldukları gönüllü işe yönelik tatminlerini de etkileyebilecektir.

İşe yönelik çatışma daha çok çalışanlar arası rekabetten doğmaktadır. Bu anlamda gruplar arası çatışmaya benzemektedir. Amaç ile ya da amaca yönelik araçlarla ilgilidir. Ancak ilişkisel çatışma daha çok kişilik ile ilgilidir. Dolayısıyla başkalarının ortamdaki varlığından, amaç ya da araçlardan bağımsız olarak etkilenir. Yani kişinin diğerini nasıl gördüğüyle ilgilidir. İş ortamı, grup yapısı, çeşitlilik, etnik köken bunun için sadece tetikleyicidir. Çatışmanın asıl sebebi kişiseldir. Kişilik özelliklerine de bağlı olabilir. Çatışmanın karmaşık olan nedenlerini net olarak ortaya koyabilmek için, onu deneysel koşullarda daha detaylı incelemek gerekmektedir.

Bu çalışmada ele alınan performans, kişinin kendisinin aktif çalışması üzerinden rapor ettiği veya yapılan işin çıktılarına bakılarak belirlenen bir performans değildir. Daha çok kişinin çalışma koşulları ve çalışma grubuna bağlı olarak ortaya koyacağı performansının ne şekilde etkileneceğine yönelik tutumunun kendisi tarafından belirtilmesidir. Dolayısıyla bu ölçümde kişinin işini ne kadar iyi yaptığı değil de, bu işi yaparken hangi koşulların onun performansını ne şekilde etkilediği ölçülmektedir. Bu bağlamda kişinin performansını sadece kendisinin belirtmesinde bir sakınca yoktur, çünkü bu çalışmada çatışma durumunda kişinin kullanacağı çatışma yönetimi stillerinin kişinin performansını hangi yönde etkileyeceğinin belirtilmesi yeterli olmaktadır.

Bu çalışmadaki örneklem grubu gönüllü çalışanlardan oluştuğundan, onların bu özellikleri bir yanlılık olarak değil de, grubun bir özelliği olarak ele alınmalıdır. Ayrıca

grup, statü ve eğitim açısından ele alındığında da geniş bir yelpazeye sahiptir. Grubu oluşturan kişilerin asli işlerinde farklı işyerlerinde, farklı görevlerde, farklı unvanlarla çalışmaları, grubun çeşitliliğini oluşturmaktadır. Grup üyeleri, UMKE'deki görevleri açısından bakıldığında, asıl görev yaptıkları işyerine göre daha farklı bir güç ve statü hiyerarşisine sahiptir. Ayrıca grup her bir araya geldiğinde bu hiyerarşi ve görev dağılımı değişebilmektedir. Bu açıdan da ele alındığında grup sadece belli görevlere atanmış, pozisyonları değişmeyen kişilerden oluşmamakta, bu bakımdan da oldukça çeşitli bir profil çizmektedir.

Çatışmanın genel olarak grup çıktılarına olumsuz etkileri olmakla birlikte, ilişkisel çatışmaların işe yönelik çatışmalarla karşılaştırıldığında, daha olumsuz çıktıları vardır. Kişilerin grup içindeki yıkıcı nitelikte olabilen ilişkisel çatışmalarını azaltmak için diğerlerine yönelik kalıpyargısal düşüncelerini de değiştirmek gereklidir. Özellikle çeşitliliğin olduğu çalışma gruplarında cinsiyet, yaş, meslek grupları, eğitim, kültür farklılıklarından kaynaklanan önyargıların ortadan kaldırılması önemlidir. Kişilerin performansları arttırılmak istendiğinde önemli bir engel oluşturmaktadır. Ancak kişilik özellikleri ile performans ve iş tatmini ilişkisinin, bir ara bulucu değişken tarafından yönlendirildiği bulgularından yola çıkarsak; performans ve iş tatminini arttırmak amacıyla, arabulucu rolü oynayan bazı çatışma yönetimi stillerinde eğitimlerle geliştirme yapılabileceği düşünülmektedir. Bu durumda, kişilik özelliklerinden bazıları için özellikle sorumluluk, uyumluluk ve açıklık gibi performansa, *Uzlaşma* ve *Problem Çözme* stilleri aracılığıyla etki ettiği ve yine aynı şekilde, iş tatminine, dışa dönüklük ve sorumluluk özelliklerinin de *Uzlaşma* aracılığıyla etki ettiği düşünülecek olursa, bu arabulucu stiller ile ilgili çeşitli eğitimler verilerek, kişilerin çatışma ile baş etme becerilerinin arttırılmasının mümkün olduğu düşünülmektedir. Ayrıca grubun çıktılarından performansa bakıldığında, uyumluluk özelliğine sahip kişilerle çalışılırken kabullenme stili üzerinde yoğunlaşmak da etkili sonuçlar verebilir. Bunlardan farklı olarak, İş tatminini ele alacak olursak, *Kaçınma* stilinin de, bu grup çıktısını olumsuz yönde etkilediğini gözlemekteyiz. Bu bakımdan, dışadönük ve sorumluluk sahibi kişilerde *Kaçınma* stilinin kullanılmasının azaltılması ve *Uzlaşma* stilinin kullanılmasının sağlanması yönünde eğitimler verilmesinin uygun olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak ele alındığında, farklı kişilik özelliklerinde en olumlu arabulucu etkiyi *Uzlaşma* stili ortaya koymaktadır. Bu literatürle uyumlu bir bulgudur. Çünkü en yıkıcı

çatışma yönetimini, karşılıklı taviz vererek ortak kazanımı sağlamak amaçlı, orta yolu bulmaya çalışan *Uzlaşma* stili sunmaktadır. Kültürel bağlamda ele alacak olursak da Türkiye'nin kültürel yapısı genel olarak toplulukçu kültür yapısını vermektedir. Bu yapı da dayanışmanın, karşılıklılığın, toplumun genel yararı için kişisel yarardan fedakarlık etmenin desteklendiği bir yapıdır. Bu özellikler de *Uzlaşma* stiline benimsenmesi için oldukça uygundur.

KAYNAKLAR

- Aktaş, H. ve Kılınc, T. (2007). TUROB üyesi beş yıldızlı otel yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımları ile bireyler arası çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Yönetim*, 18(58), 76-87.
- Artan, İ.E. (2002). Çatışma Yönetimi, Esra Aslan (ed.), *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Ashton, M.C. ve Lee, K. (2008). The prediction of Honesty-Humility-related criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of personality. *Journal of Research in Personality*, 42, 1216-1228.
- Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde örgütsel çatışma: Teori ve örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 599-617.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (Mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (11), 111-129.
- Barki, H. Ve Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, 25(2, June), 195-228.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H.N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Beersma, B., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., Moon, H., Conlon, D.E. ve Ilgen, D.R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.
- Björkqvist, K. (1997). Inevitability of Conflict, But Not of Violence: Theoretical Considerations on Conflict and Aggression, D.P. Fry ve K. Björkqvist (ed.) *Cultural Variation in Conflict Resolution: Alternatives to Violence*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bowditch, J.L., ve Buono, A.F. (2005) *A Primer on Organizational Behavior* (6.bs). NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Brewer, N. Mitchell, P. Ve Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-74.
- Cevizci, A. (2005). *Paradigma Felsefe Sözlüğü* (ed.) (Göz.geç. 6. bs). İstanbul: Paradigma Yayınları.

- Cingöz-Ulu, B. ve Lalonde, R.N. (2007). The role of cultural and relational context in interpersonal conflict: Do Turks and Canadians use different conflict management strategies? *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 443-458.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları (8. bs)*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- De Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: the importance of minority dissent and reflexivity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C.K. W. ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- De Dreu, C. K. W. Ve Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15 (1), 6-26.
- De Dreu, C. K. W.; Evers, A.; Beersma, B.; Kluwer, E. S. ve Nauta, A. (2001). A Theory Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, C.K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dweck, Carol S. ve Ehrlinger, J. (2006). Implicit Theories and Conflict Resolution, Morton Deutsch, Peter T. Coleman ve Eric C. Marcus (ed.) (2. bs.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Eagly, A.H. ve Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Ergün, M. (1995). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS For Windows*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Fry, D.P. ve Björkqvist, K. (1997). Introduction: Conflict-Resolution Themes, D.P. Fry ve K. Björkqvist (ed.) *Cultural Variation in Conflict Resolution: Alternatives to Violence* kitabında, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Fry, D.P. ve Fry, C.B. (1997). Culture and Conflict-Resolution Models: Exploring Alternatives to Violence, D.P. Fry ve K. Björkqvist (ed.) *Cultural Variation in Conflict Resolution: Alternatives to Violence*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Furnham, A. (2002). *Personality at Work: The Role of Individual Differences in the Workplace*. London: Routledge.
- Garcia-Prieto, P.; Bellard, E. ve Schneider, S. C. (2003). Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams, *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 413-440.
- Gençöz, T. ve Öncül, Ö. (Yayınlanmamış Çalışma) Development of Basic Personality Traits Inventory: Psychometric characteristics in a Turkish sample.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Haslam, S. A. (2006). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (2. bs), London: Sage Publications.
- Hogg, Michael A. ve Vaughan, Graham M. (2007). *Sosyal Psikoloji*, İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez, (çev.), Ankara: Ütopya yayınevi.
- Holmbeck, G.N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Holt, J.L. (2001). Impact of gender organizational role, and multicultural status on conflict resolution style preference. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 61(8-B), 4457.
- Holt, J. L. ve DeVore, J. C. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles fo conflict resolution: A meta analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.
- Hortaçsu, N. (2007). *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar arası İlişkiler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hovardaoğlu, S. (2007). *Davranış Bilimleri için Araştırma Teknikleri* (2. bs). Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım.
- Jockin, V.; Arvey, R.D. ve McGue, M. (2001). Perceived victimization moderates self reports of workplace aggression and conflict, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(6), 1262-1269.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2008). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. (11. bs) İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (ed.) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Kayapınar, İ. (2007). *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi), İstanbul.
- Keser, A. (2003). *Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumunu Üzerine Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora tezi), Bursa.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Köknel, Ö. (1999). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, İstanbul: Altın Kitaplar.
- Kunaviktikul, W.; Nuntasupawat, R.; Srisuphan, W. ve Booth, R. Z. (2000). Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of Professional nurses in Thailand. *Nursing and Health Sciences*, 2, 9-16.
- Krahé, B. (1992). *Personality and Social Psychology: Toward a Synthesis*. London: Sage Publication.
- Lee, C. (2002). Referent role and styles of handling interpersonal conflict: Evidence from a national sample of Korean local government employees. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 127-141.
- Lopez, Elsa M. (1982). A test of the self-consistency theory of the job performance-job satisfaction relationship, *Academy of Management Journal*, 25(2), 335-348.
- Mack, R.W. ve Snyder, R.C. (1972). The Analysis of Social Conflict-Toward and Overview and Synthesis. C.G. Smith (ed.) *Conflict Resolution: Contributions of the Behavioral Sciences*. Notre Dame, London: University of Notre Dame Press.
- McCue, C.P. ve Gianakis, G.A. (1997). The Relationship Between Job Satisfaction And Performance: The case of local government finance officers in Ohio. *Public Productivity and Management Review*, Dec. 21(2), 170-191.
- Muchinsky, P.M. (1990). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (3. Bs.). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Ohbuchi, K.; Fukushima, O. ve Tedeschi, J. T. (1999). Cultural values in conflict management, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (1), 51-71.
- Paşa, M. (2006). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora tezi), Bursa.
- Polat, S. ve Arslan, H. (2004). Conflict management strategies of administrators in higher education, *Educational Administration in Theory and Practice*, 39, 430-457.
- Porter-O'Grady, T. (2004). Embracing conflict: building a healthy community, *Health Care Management Review*, 29(3), 181-187.

- Preacer, K.J. ve Leonardelli, G.J. Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests. <http://people.ku.edu/~preacer/sobel/sobel.htm> (12.11.2009).
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler*. İmge Kitabevi: Ankara.
- Sandy, S. V., Boardman, S. K. ve Deutsch, M. (2006). Personality and Conflict. Morton Deutsch, Peter T. Coleman, Eric C. Marcus (ed.) (2. Bs.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, USA: Jossey-Bass.
- Shelling, T. C. (1970). *The Strategy of Conflict* (4. bs.). Cambridge, Massachusetts: Harvard University.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Simmel, G. (1999). *Çatışma Fikri ve Modern Kültürde Çatışma*, Ahmet Aydoğan (çev.), İstanbul: İz Yayıncılık.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Spector, P. (2009). Job Satisfaction Survey <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jsspag.html> (10.02.2009)
- Şahin, A., Emini, F.T. ve Ünsal Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 553-568.
- Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora tezi), Adana.
- Şerif, M. ve Şerif, C. W. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş I*, M. Atakay, A. Yavuz, (çev.) İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Telman, N. Ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Türnüklü, A. ve Şahin, İ. (2004). 13-14 Yaş Grubu Öğrencilerin Çatışma Çözme Stratejilerinin İncelenmesi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 45-61.
- Uluğ, F. (2009). *Çatışma, Örke ve Stres Yönetimi Semineri Ders Notları*, TODAİE, Ankara, 12-13 Şubat.
- VadenBos, G. R. (ed.) (2007). *APA Dictionary of psychology*, Washington D.C.: American Psychological Association.
- Valentine, P.E.B. (2001). A gender perspective on conflict management strategies of nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 69-74.

- Van de Vliert, E. ve Hordijk, J.W. (1989). A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *The Journal of Social Psychology*, 129(5), 681-690.
- Van De Vliert, E. ve Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management, *Academy Management Journal*, 33(1), 199-209.
- Wang, J. (2002). A comparison of managerial style and work motivation between China and Taiwan. *Humanities and Social Sciences*, 62(12-A), 4249.
- Yıldız, S. (2007). *İşyerinde İstismar Davranışının Psikosoyal Boyutu ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora tezi), Bursa.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.

EKLER

EK 1.a.

BİLGİ FORMU

Rumuz (daha sonra tekrar hatırlayabileceğiniz):

Yaşınız:.....

Cinsiyetiniz:.....

Mesleğiniz: (işaretleyiniz)

- Anestezi Tek. ATT Çevre Sağl. Tek. Doktor Uzm. Doktor
 Ebe Hemşire Lab. Tek. AABT Sağlık Memuru
 Psikolog Sos.Hiz.Uz. Tıbbi Teknolog Telsiz ve Hab. Diğer

Eğitim durumunuz: Lise Ön Lisans Lisans Lisans Üstü

Üyesi olduğunuz UMKE'nin bağlı olduğu bölge ili:

Hangi ildeki UMKE'ye bağlısınız? :

Kaç yıldır asıl mesleğinizi yapıyorsunuz? :

Kaç yıldır UMKE personelisiniz? :

UMKE personeli olarak kaç yıl daha çalışmayı düşünüyorsunuz? :

Bir afette çalışma deneyiminiz var mı? : Evet Hayır

UMKE'nin düzenlediği herhangi bir tatbikata katıldınız mı? : Evet Hayır

Lütfen aşağıdaki soruları UMKE'deki ekibinizi düşünerek işaretleyiniz.

Bir ekip çalışması içinde, ekip üyeleri arasında çatışma yaşanması normaldir. Evet Hayır

UMKE'deki çalışma arkadaşlarınızla herhangi bir konuda çatışma yaşar mısınız? : Evet Hayır

Ekip arkadaşlarınızla çatışma yaşıyorsanız, aşağıda ifade edilen durumlardaki çatışmanın sıklık derecesini (uygun olan rakamı yuvarlak içine alarak) lütfen belirtiniz:

➤ UMKE'deki ekibimiz içinde çatışma yaşanmaktadır:

1 -----2 -----3 -----4 -----5
Hiç nadiren bazen çoğu zaman her zaman

➤ Yaşadığım çatışma grupta yapılan iş ile ilgilidir:

1 -----2 -----3 -----4 -----5
Hiç nadiren bazen çoğu zaman her zaman

➤ Yaşadığım çatışma, ekipteki diğer insanlarla ve onlarla olan ilişkilerimle ilgilidir:

1 -----2 -----3 -----4 -----5
Hiç nadiren bazen çoğu zaman her zaman

Diğer sayfaya geçiniz...

Ek 1.b. Yönerge: Aşağıdaki cümleler size ne kadar uyuyor, tamamen katılıyorum-Asla katılmıyorum arasında size en uygun gelen kutuya "X" işareti koyarak derecelendiriniz.
İşyerinde bir çatışma ile karşılaştığımda aşağıdakileri yaparım;

		1. Hiç katılmıyorum	2. Nadiren katılıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Sıklıkla Katılıyorum	5. Tamamen katılıyorum
1	Diğer tarafın istekleri doğrultusunda davranırım					
2	Orta-yol çözümü oluşturmaya çalışırım					
3	Kendi fikrimi dayatırım					
4	Hem beni hem de diğer tarafı gerçekten tatmin edecek bir sonuç bulana kadar uğraşırım					
5	Farklılıklarımızla yüzleşmekten kaçınırım					
6	Diğer tarafın önerilerine uyarım					
7	Her iki tarafın da onaylayacağı bir çözüm bulmamız gerektiğini vurgularım					
8	Kazanç ararım					
9	Hem benim hem de diğer tarafın amaçları ve çıkarları için uğraşırım					
10	Fikir ayrılıklarından mümkün olduğunca kaçınırım					
11	Diğer tarafla uyum sağlamaya çalışırım					
12	Her iki tarafın da biraz ödün vermesi konusunda ısrar ederim					
13	Kendim için iyi olacak sonuçlar için mücadele ederim					
14	Her iki taraf için de en iyi çözümü bulmak için fikirleri iki taraflı olarak incelerim					
15	Farklılıkların olduğundan daha az görünmesini sağlamaya çalışırım					
16	Diğer tarafın amaç ve çıkarına uygun şekilde davranmaya çalışırım					
17	Mümkün olduğu kadar her iki tarafın da yarı yarıya bir uzlaşma/fedakarlık yapması için uğraşırım.					
18	Kazanmak için her şeyi yaparım					
19	Kendi amaç ve çıkarlarım için olduğu kadar diğerlerinin için de iyi bir çözüm bulmak üzere uğraşırım					
20	Diğer tarafla yüzleşmekten kaçınırım					

Diğer sayfaya geçiniz...

Ek 1.c. YÖNERGE: Beş Faktör Kişilik Testi

Aşağıda size uyan ya da uymayan pek çok kişilik özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden herbirinin sizin için ne kadar uygun olduğunu ilgili rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Örneğin;

Kendimi biri olarak görüyorum.

<u>Hiç uygun değil</u>	<u>Uygun değil</u>					<u>Kararsızım</u>	<u>Uygun</u>					<u>Çok uygun</u>
1	2					3	4					5
	Hiç uygun değil	Uygun değil	Kararsızım	Uygun	Çok uygun		Hiç uygun değil	Uygun değil	Kararsızım	Uygun	Çok uygun	
1 Aceleci	1	2	3	4	5	28 Canayakın	1	2	3	4	5	
2 Yapmacık	1	2	3	4	5	29 Kızgın	1	2	3	4	5	
3 Duyarlı	1	2	3	4	5	30 Sabit fikirli	1	2	3	4	5	
4 Konuşkan	1	2	3	4	5	31 Görgüsüz	1	2	3	4	5	
5 Kendine güvenen	1	2	3	4	5	32 Durgun	1	2	3	4	5	
6 Soğuk	1	2	3	4	5	33 Kaygılı	1	2	3	4	5	
7 Utangaç	1	2	3	4	5	34 Terbiyesiz	1	2	3	4	5	
8 Paylaşımçı	1	2	3	4	5	35 Sabırsız	1	2	3	4	5	
9 Geniş-rahatsız	1	2	3	4	5	36 Yaratıcı	1	2	3	4	5	
10 Cesur	1	2	3	4	5	37 Kaprisli	1	2	3	4	5	
11 Agresif	1	2	3	4	5	38 İçine kapanık	1	2	3	4	5	
12 Çalışkan	1	2	3	4	5	39 Çekingen	1	2	3	4	5	
13 İçten pazarlıklı	1	2	3	4	5	40 Alıngan	1	2	3	4	5	
14 Girişken	1	2	3	4	5	41 Hoşgörülü	1	2	3	4	5	
15 İyi niyetli	1	2	3	4	5	42 Düzenli	1	2	3	4	5	
16 İçten	1	2	3	4	5	43 Titiz	1	2	3	4	5	
17 Kendinden emin	1	2	3	4	5	44 Tedbirli	1	2	3	4	5	
18 Huysuz	1	2	3	4	5	45 Azimli	1	2	3	4	5	
19 Yardımsever	1	2	3	4	5							
20 Kabiliyetli	1	2	3	4	5							
21 Üşengeç	1	2	3	4	5							
22 Sorumsuz	1	2	3	4	5							
23 Sevecen	1	2	3	4	5							
24 Pasif	1	2	3	4	5							
25 Disiplinli	1	2	3	4	5							
26 Açgözlü	1	2	3	4	5							
27 Sinirli	1	2	3	4	5							

Diğer sayfaya geçiniz...

Ek 1. d. Spector'un İş tatmini ölçeği

	LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERLE İLGİLİ OLARAK FİKRİNİZE EN YAKIN İFADEYE AİT NUMARAYI YUVARLAK İÇİNE ALARAK BELİRTİNİZ.	Kesinlikle Karşyım	Orta derecede karşyım	Biraz karşyım	Biraz hemfikirim	Orta derecede hemfikirim	Kesinlikle hemfikirim
1	Ekip Liderim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
2	İyi bir iş yaptığımda, olması gerektiği şekilde fark ediliyorum.	1	2	3	4	5	6
3	Prosedürler çoğunlukla iyi bir şeyler yapmayı engelliyor.	1	2	3	4	5	6
4	Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.	1	2	3	4	5	6
5	Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
6	Bu yapılanma içindeki iletişim iyi gibi gözüküyor.	1	2	3	4	5	6
7	Ekip liderim bana karşı adil davranmıyor.	1	2	3	4	5	6
8	Yaptığım işin kıymeti yeteri kadar bilinmiyor.	1	2	3	4	5	6
9	İyi bir iş çıkarma gayretim, nadiren de olsa engelleniyor.	1	2	3	4	5	6
10	Çalıştığım arkadaşlarımın vasıflarının düşük olması yüzünden, ben daha çok çalışmak zorunda kaldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
11	İşte yaptığım şeyler hoşuma gidiyor.	1	2	3	4	5	6
12	Çalıştığım UMKE yapılanmasının amaçları bana göre tam olarak net değil.	1	2	3	4	5	6
13	Ekip liderim, ekip üyelerinin duygularını çok az dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5	6
14	UMKE'de çalışanlara çok az ödül verilmektedir.	1	2	3	4	5	6
15	İşimde yüküm çok fazla	1	2	3	4	5	6
16	Çalışma arkadaşlarımı seviyorum.	1	2	3	4	5	6
17	UMKE'de (ilimde, bölgede veya merkezde)neler olup bittiğini genellikle bilmiyorum.	1	2	3	4	5	6
18	İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
19	Ekip liderimi severim.	1	2	3	4	5	6
20	Çok fazla dokümantasyon (bürokrasi) işim var.	1	2	3	4	5	6
21	Gayretim hak ettiği düzeyde ödüllendirildiğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6
22	İşte çok fazla sıkıntı var.	1	2	3	4	5	6
23	İşim keyiflidir.	1	2	3	4	5	6
24	İşe yönelik tanımlamalar net değil.	1	2	3	4	5	6

Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.

Diğer sayfaya geçiniz...

Ek 1.e. Yönerge: Envanterde işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. İfadelerde belirtilen UMKE’de yapmakta olduğunuz işinizle ilgili olarak ne derece memnun olduğunuzu, sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz kutucuğun içine “X” işareti koyarak belirtiniz.

UMKE’de yapmakta olduğum işlerden;

	1. Hiç memnun değilim	2. Memnun değilim	3. Kararsızım	4. Memnunum	5. Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi açısından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmama bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından					
13. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
14. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
15. Çalışma şartları bakımından					
16. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
17. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
18. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi açısından					

Diğer sayfaya geçiniz...

Ek 1.f. Yönerge: Aşağıda işinizle ilgili ifadeler yer almaktadır. UMKE'deki çalışmalarınızı düşünerek, bunlara katılıp katılmadığınızı, sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz.

	1. Kesinlikle hayır	2. Hayır	3. Kısmen	4. Evet	5. Kesinlikle evet
1. İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler (işin kalıcılığı, özlük hakları vb.)					
2. İşimin bana verdiği kişisel gelişim ve yükselme imkanı performansımı etkiler					
3. İşimde birlikte çalıştığım, etkileştiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler					
4. Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler					
5. İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler					
6. İş sırasında çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler					
7. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler					
8. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler					
9. İşimin kendime ait bağımsız düşüce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler					
10. İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler					
11. Birlikte çalıştığım arkadaşlarıma yardım etme fırsatı performansımı etkiler					
12. İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler					

Anketimiz bitmiştir, yardımlarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Ek 2.a.

Sayı :B.100.APK.0000000/ASOD/1355

Konu :Afetlerde Sağlık Hizmetleri Birimi

21 Mart 2005

VALİLİĞİ

(İl Sağlık Müdürlüğü)

GENELGE

2005/48

Yurdumuzda ve yurtdışında başta deprem olmak üzere olası afetlerde iyi eğitilmiş ve ihtiyaca uygun donatılmış ekipler aracılığıyla en kısa sürede enkaza yönelik medikal kurtarma hizmetlerinin sunulması, hızlı ve güvenli şekilde hasta/yaralı naklinin sağlanması, nakil sonrasında acil tedavi ünitelerinin ve hizmetinin temini ve tüm bu işler için gerekli profesyonel yönetim organizasyonunun oluşturulması amacıyla, Makamın 30.12.2003 tarih ve 5442 sayılı olurlarıyla **Afetlerde Sağlık Organizasyonu Projesi** uygulamaya konulmuştur.

Bu kapsamda söz konusu çalışmaların kurumsal bir nitelik kazanması amacıyla, Makamın 19.03.2004 tarih ve 6373 sayılı olurlarıyla Bakanlığımız Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı bünyesinde **Afetlerde Sağlık Hizmetleri Daire Başkanlığı** kurularak çalışmalarına başlamıştır.

Bir proje olarak uygulamaya konulan afetlerde sağlık hizmetleri çalışmalarının, ülkemizde yaşanan afetlerin boyutlarının taşıdığı riskler ve sonrasında ihtiyaç duyulan her türlü sağlık hizmetinin aciliyeti ve koordinasyonu açısından merkez teşkilatında olduğu kadar iller bazında da kurumsallaştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu amaçla Makamın 07.03.2005 tarih ve 981 sayılı olurlarıyla İl Sağlık Müdürlükleri bünyesinde doğrudan Sağlık Müdürü'ne bağlı olarak görev yapmak üzere **Afetlerde Sağlık Hizmetleri Birimi** kurulmasına karar verilmiştir.

Ekte yer alan Makam oluru ve ekindeki görevleri yerine getirmek üzere, söz konusu birimin en kısa sürede kurulup, yeter sayıda personel görevlendirmelerinin yapılması ve birim sorumlusu ile ilgili bilgilerin (Adı Soyadı, Mesleği, İş ve Cep Telefon Numaraları, Elektronik Posta Adresi ile Faks Numarası) en geç 08.04.2005 tarihinde Bakanlığımızda olacak şekilde gönderilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr.Necdet ÜNÜVAR

Bakan a.

Müsteşar

EK: Makam oluru.

DAĞITIM: 81 İl Valiliği

Ek 2.b.

Sayı :B.100.APK.0000000/ASOD/981

07.03.2005

Konu: Afetlerde Sağlık Hizmetleri Birimi

BAKANLIK MAKAMINA

- İlgi: a) 30/12/2004 tarihli ve 5442 sayılı makam oluru.
b) 19/03/2004 tarihli ve 6373 sayılı makam oluru.

Yurdumuzda ve yurtdışında başta deprem olmak üzere olası afetlerde iyi eğitilmiş ve ihtiyaca uygun donatılmış ekipler aracılığıyla en kısa sürede enkaza yönelik medikal kurtarma hizmetlerinin sunulması, hızlı ve güvenli şekilde hasta/yaralı naklinin sağlanması, nakil sonrasında acil tedavi ünitelerinin ve hizmetinin temini ve tüm bu işler için gerekli profesyonel yönetim organizasyonunun oluşturulması amacıyla, ilgi (a) makam oluruyla Bakanlığımızca hazırlanan “Afetlerde Sağlık Organizasyonu Projesi” uygulamaya konulmuştur.

Bu çerçevede tanımlanan faaliyetleri yürütmek ve çalışmaların kurumsallaşmasını sağlamak amacıyla, ilgi (b) makam oluru ile; Bakanlığımız Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'na bağlı olarak “**Afetlerde Sağlık Hizmetleri Daire Başkanlığı**” kurulmuş ve çalışmalara başlamıştır.

Söz konusu proje faaliyetleri, planlanan takvime uygun olarak adı geçen Daire Başkanlığı tarafından yürütülmüş ve ilk aşamada 11 bölge ili (Adana, Afyon, Ankara, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, İstanbul, İzmir, Samsun, Sakarya, Van) ile ülkemizde deprem riskinin yüksek olduğu Kocaeli, Yalova ve Düzce illerinde Ulusal Medikal Kurtarma Ekipleri kurulmuş ve eğitimleri gerçekleştirilmiş ve lojistikleri tamamlanma aşamasına getirilmiştir. Ayrıca Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'nın talebi üzerine burada da Ulusal Medikal Kurtarma eğitimi verilmiş ve ekiplerin kurulmasına yardımcı olunmuştur. Bununla birlikte bölge illerine bağlı diğer illerimizin tamamının konuyla ilgili şube müdürü ya da sağlık müdür yardımcıları da eğitimden geçirilmiştir.

2005 yılı içerisinde ekiplerin kurulması çalışmaları ilk aşamada öncelikli illerimizden başlanarak tamamlanacak ve ülke geneline yaygınlaştırılacaktır. Diğer çalışmalarımız ise proje metninde yer alan faaliyet planına uyum olarak sürdürülmektedir.

Bir proje olarak uygulamaya konulan afetlerde sağlık hizmetleri çalışmalarının, iller bazında da kurumsal bir nitelik kazanarak kalıcı yapıya kavuşturulması ve bu hizmetlerin sürekli liğinin sağlanması amacıyla, ekte yer alan görev tanımını çerçevesinde tüm il sağlık müdürlüklerimiz bünyesinde ‘‘Afetlerde Sağlık Hizmetleri Birimi’’ kurulması ile bu birimlere en kısa sürede personel görevlendirmelerinin sağlanarak konu ile ilgili çalışmaların aksatılmadan yürütmesi hususunu olurlarınıza arz ederim.

Mehmet Nuri ERİKEL
Kurul Başkanı V.

EK-1: Afetlerde Sağlık Hizmetleri
Birimi Görevleri

Uygun görüşle arz ederim
.../03/2005

Ulvi SARAN
Müsteşar Yardımcısı

Uygun görüşle arz ederim
.../03/2005

Prof. Dr. Necdet ÜNÜVAR
Müsteşar

O L U R

.../03/2005

Prof. Dr. Recep AKDAĞ
Bakan

Ek 2.c.

EK-1

T.C.

SAĞLIK BAKANLIĞI

İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

AFETLERDE SAĞLIK HİZMETLERİ BİRİMİ GÖREVLERİ

1. Afetlerde Sağlık Hizmetleri Birimi doğrudan İl Sağlık Müdürüne bağlı olarak görev yapacaktır.
2. Birim, olağan üstü duruma dönüşebilecek olası risklerin belirlenmesi ve mümkün olanların ortadan kaldırılmasına yönelik hafifletme, mevcut tüm risklere yönelik hazırlık, olay sonrası dönemde iyileşme yönünde çalışmaların gerçekleştirilmesi ve tüm bunlarla ilgili planlama, yönetim sisteminin geliştirilmesi, gerekli eğitimlerin verilmesi, müdahale birimlerinin oluşturulması ve çalışmaların gerçekleştirilmesi faaliyetlerini organize ve koordine eder.
3. İl genelinde sağlık afet yönetim organizasyonunun oluşturulması ve organizasyon sisteminin kurumsallaştırılarak kalıcılığının sağlanması, bu konuda gerek il, gerekse ülke düzeyinde kurum ve kuruluşlar arası işbirliğinin ve koordinasyonun sağlanması.
4. Ülkemizde öncelikle sivil savunma birliği olan bölgelerden başlanmak üzere; her ilde afetlerde profesyonel müdahalede bulunacak, özellikle gönüllü sağlık personelinden oluşan medikal kurtarma ekiplerinin kurulması, yıllık temel ve sürekli eğitim programlarının oluşturulması ve gerçekleştirilmesi.
5. Medikal ekipte yer alan personelin katılımı ve görevlendirilmesi ile ilgili yazışma ve diğer prosedürlerin takip edilmesi.
6. Medikal ekiplerin kişisel, tıbbi ve afetlere sağlık müdahalesi kapsamında gerekli her türlü lojistiklerinin temini ve sürekliliğinin sağlanması.
7. Medikal ekiplerin gerektiğinde başka il ve ülkelerde meydana gelebilecek afetlerde kurtarma faaliyetlerine katılımlarının sağlanması.
8. Afet noktalarından acil tedavi merkezlerine güvenli ve hızlı nakli sağlayacak ihtiyaca uygun donanımda nakil araçlarının temini, bu konuda kurum ve kuruluşlar arası işbirliği ve organizasyonun sağlanması.
9. Afet sonrası gerekli acil tedavi hizmetlerini sağlayacak sağlık kuruluşlarının olağanüstü durumlara uygun yapılanmalarının, organizasyonlarının, düzenlemelerinin ve lojistiklerinin sağlanması, buralarda görev alacak personelin eğitilmesi.
10. Gerektiğinde afete en yakın noktada ameliyat dahil ileri acil müdahalelerin yapılabileceği seyyar acil tedavi ünitelerinin (yoğun bakım, hasta yatağı v.b.) temini, kullanımı ve bunların kullanımı ile ilgili yerel ve bölgesel kapasite oluşturulması.
11. Afetlerde sağlık hizmetleriyle ilgili sağlıklı ve doğru veri toplamak, gelen verileri derlemek, güvenilirliğini kontrol etmek, gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamak.
12. Gerektiğinde afetlerde sağlık hizmetleri çalışmalarına katkıda bulunmak amacıyla ilde bir danışma kurulu oluşturmak, toplanmasını ve toplantılarda alınan tavsiye niteliğindeki kararların uygulanmasını sağlamak.
13. Birimin yazışmalarını yürütmek, arşivlerini oluşturup, sürekliliğini sağlamak.
14. Birim ve çalışmalarını tanıtmak için konuyla ilgili olarak çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından düzenlenen toplantıları Bakanlığa bildirerek katılımcı ve/veya konuşmacı olarak katılabilmek.
15. Birimin çalışma raporlarını hazırlayarak üçer aylık dönemler halinde Bakanlığa ve ilgili diğer birimlere göndermek.

ÖZGEÇMİŞ

- Doğum Yeri ve Yılı** : Ankara, 1970
- Öğr.Gördüğü Kurumlar** : **Başlama Yılı** **Bitirme Yılı** **Kurum Adı**
- Lise** : 1984 1987 Ankara Bahçelievler Deneme Lisesi
- Lisans** : 1987 1994 Orta Doğu Teknik Üniversitesi
- Yüksek Lisans** : 1994 1999 Orta Doğu Teknik Üniversitesi
- Doktora** : 2003 ... Uludağ Üniversitesi
- Medeni Durum** : Bekar
- Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:** İngilizce KPDS: 91
- Çalıştığı Kurum (lar)** : **Başlama ve Ayrılma Tarihleri** **Çalışılan Kurumun Adı**
1. 2003 Ocak ... Uludağ Üniversitesi
 2. 2002 eylül 2002 Aralık Buca Günışığı Özel Eğitim ve Rehab. Merkezi
 3. 2000- 2001 Başak Mühendislik Tic.Ltd.Şti.
- Yurtdışı Görevleri** : 2007-2008 Güz dönemi, Psikoloji Bölümü, Torino Üniversitesi, İTALYA
- Kullandığı Burslar** : -
- Aldığı Ödüller** : -
- Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar** : Türk Psikologlar Derneği
- Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri** : -
- Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :**
- "Soyut Düşünmede Mantık ve Matematiğin Öğretiminin Önemi" Uludağ Üniversitesi Araştırma Proje Merkezi, Proje Yürütücüsü: Prof. Dr. Kadir Çüçen, BURSA (Proje No: 2003/6)
- "Representations of women in religious and secular newspapers", Orta Doğu Teknik Üniversitesi Araştırma Fonu Projesi, Proje Yürütücüsü: Prof.Dr. Nuran Hortaçsu, ANKARA
- Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:** Ertürk, E.M. & Yıldız, S. (2008, 31 Ekim) "Uludağ Üniversitesi Öğrencilerinin Kampusu Değerlendirmesi: Bir Kullanıcı Memnuniyeti Çalışması". 14. Ulusal Ergonomi Kongresi'nde sözlü sunulan ve tam metin olarak kongre kitabında yayımlanan bildiri, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Yıldız, S. & Ertürk, E.M. (2007, 10 Mayıs) "Bullying among Employees in Private Sector in Turkey". The XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology, Stockholm, İsveç.

Çelen, N. & Ertürk, E.M. (2004) "Bilgisayar oyunlarına düşkünlüğün bağlanma davranışı ve akran grubu uyumu açısından değerlendirilmesi". IV. Ulusal Çocuk Kültürü Kongresi'nde sözlü sunulan ve kongre kitabunda tam metin olarak yayımlanan bildiri, Ankara Üniveristesesi, Ankara.

Yayımlanan Çalışmalar : Hortacsu, N. & Erturk, E.M. (Oct. 2003) "Women and ideology: representations of women in religious and secular Turkish media" *Journal of Applied Social Psychology, 33*, 10, 2017-2039.

Çüçen, A.K. & Ertürk, E. M. (Güz. 2008) "Soyut Düşünmede Mantık ve Matematik Bilgisinin Yeri". *Kaygı, 11*, 247-268.

Diğer : **Verilen Seminerler:**

"Çatışma Yönetimi" 2008 Haziran (Seminer), Mudanya Lisesi, Mudanya, BURSA

"Conflict management in work groups" 2007 Aralık (Seminer-İngilizce), Psikoloji Bölümü, Torino Üniversitesi, TORİNO, İTALYA

"Stres" 2003 Nisan (Konferans), Bursa Halk Kütüphanesi, BURSA

"Laik ve Dini Basında Kadın" 1999 Nisan (Seminer), Psikoloji Bölümü, ODTÜ, ANKARA