

TC
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**“GENÇLİK SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (GSGM) MERKEZ
ÖRGÜTÜNDE GÖREV YAPAN İŞ GÖRENLERİN ‘ÇATIŞMA
YÖNETİMİ ALGILARI’ VE ‘İŞDOYUMLARI’ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ”**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Devrim BULUT (Eskici)

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

Bolu-2005

**“GENÇLİK SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (GSGM) MERKEZ
ÖRGÜTÜNDE GÖREV YAPAN İŞ GÖRENLERİN ‘ÇATIŞMA
YÖNETİMİ ALGILARI’ VE ‘İŞDOYUMLARI’ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ”**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Devrim BULUT (Eskici)**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

.....ait.....
.....
..... adlı çalışma, jürimiz tarafından
..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS SANATTA
YETERLİLİK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı)	: Yard. Doç. Dr. Nevzat
MİRZEOĞLU	
Üye	: Yard. Doç. Dr. Dilşat E.
MİRZEOĞLU	
Üye	: Yard. Doç. Dr. Müberra
ÇELEBİ	

Akademik Unvan ve Adı Soyadı
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

ABSTRACT

In this research, it is aimed to study the relationship between the conflict management and the perceptions to job satisfactions of the employers recruited in the head quarters of general directorate of youth and sport in the case of a conflict with their administrators.

In this investigation, survey technic as a tool of data collection and the conflict survey ($p=.8148$), developed by Ural as to the conflict management, were employed. The survey utilized so as to measure the job satizfaction level of employers was, on the other hands, developed by Çetinkanat. It has a reability of $p=.8523$ for the real stuation and $p=.8175$ for the level of importance.

For the evaluation of data, the stastical technic of persentage, frequency, t test, variance analysis and the pearson correlation technic were employed in the SPSS for windoes 12.0 pocket programme in accordance with the aims of the research doer.

As a result of analysis conducted, we come to the conclusion that when the employers' perception of the conflict resolution method of their administrators was axamined, they prefer the methods of problem solving, dominating and avoiding more frequency.

Considering the personel characteristics, in teh consequence of the one-way variance analysis, it is established that there is a statistically meaningful difference in the variance of education age and service year and that there exits a statistically meaningful difference in the variances of occupational seniority and sex.

When the findings in reletion to the job satisfaction were sudied, we arrived at the conclusion that the employers get the biggest satisfaction from the management method. Considering again the personel caharecteristics concerning the job satisfaction, in the result of the one-way variance analysis, we reached the conclusion that there is a statistically meaningful difference in the variance of education, age, occupational seniority, service year and taht there is a meaningful difference in sex variance.

In the consequence of the examining the relation between the conflict management and job satisfaction we came to the conclusion that there is a meaningful relations between the conflict methods excluding the coll equages from job satisfaction and job satisfuction (** $p < 0.01$, * $p < 0.05$).

Key words: Conflict , Sport, Sport Management, Conflict Management, Job Satisfaction.

ÖZET

Bu araştırmada Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, yöneticileri ile aralarında çatışma çıkması durumunda algıladıkları çatışma yönetimi ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada, çatışma yönetimine ilişkin Ural tarafından geliştirilen ($p = .8148$) çatışma anketi kullanılmıştır. İş görenlerin iş doyumunu düzeylerini ölçmek için kullanılan anket ise Çetinkanat tarafından geliştirilmiştir. Gerçekleşen durum için $p = .8523$, önem derecesi için $p = .8175$ güvenilirlik içermektedir.

Verilerin analizinde, SPSS for Windows 12.0 paket programında kodlanarak yine aynı programda araştırmanın amacına uygun olarak yüzde, Frekans, t test, varyans analizi ve aralarındaki ilişki için ise korelasyon istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, iş görenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algıları incelendiğinde problem çözme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini daha fazla tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Kişisel özellikler dikkate alındığında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, eğitim durumu, yaş, hizmet yılı değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

İş doyumuna ilişkin bulgular incelendiğinde ise; iş görenlerin en fazla doyuma yönetim biçimi boyutunda ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Yine iş doyumuna ilişkin kişisel özellikler dikkate alındığında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, hizmet yılı değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, cinsiyet değişkeninde ise anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çatışma yönetimi ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda da iş doyumları boyutlarından iş arkadaşları boyutu hariç çatışma stilleri ile iş doyumları boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır ($** p < 0.01$, $* p < 0.05$).

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

TEŞEKKÜR

Bu araştırmada öncelikle görüş, öneri ve bilgilerinden her zaman yararlandığım sevgili danışmanım **Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU**'na, sonsuz saygılarımı sunuyorum.

Araştırmanın hazırlanması aşamasında, değerli bilgilerinden yararlandığım **Yrd. Doç. Dr. Dilşat E. MİRZEOĞLU**'na,

Her zaman her şekilde en güzel desteğini esirgemeyen sevgili eşim **İbrahim BULUT**'a,

Anketlerin çoğaltılması için her türlü desteği gösteren sevgili babam **Mehmet BULUT**'a

Ve **CANIM AİLEME** sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum

*“Çabuk amaçları arzulama,
küçük çıkarları da arama!
Eğer çabuk netice almak istersen,
gayeyi elde edemezsin.
Eğer basit çıkarlar yüzünden yolunu kaybedersen,
büyük şeyleri de beceremezsin.”*

Konfüçyüs

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iii
ÖZET	v
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	viii
BÖLÜM	
I-GİRİŞ	1
Problem Cümlesi.....	5
Alt Problemler.....	5
Araştırmanın Amacı.....	6
Araştırmanın Önemi.....	6
Sayıtlılar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	7
II- KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR	9
Çatışma.....	9
Çatışma İlişkin Yaklaşımlar.....	11
Geleneksel Yaklaşım.....	12
Davranışçı Yaklaşım.....	13
Modern Yaklaşım.....	14
Çatışma Kaynakları.....	14
Çatışma Düzeyi.....	18
Çatışma Türleri.....	20
Çatışmanın Sonuçları.....	22
Çatışmayı Yönetimi ve Çatışma Yönetim Kuramları	24
Problem Çözme Stili.....	28
Kaçınma Stili.....	29
Uzlaşma Stili.....	29
Hükmetme Stili.....	29
Ödün Verme Stili.....	30

İş Doyumu Kavramı.....	31
İş Doyumu Boyutları	33
İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	33
İş Doyumunu Etkileyen Dış Faktörler	34
İş doyumunu Etkileyen İç Faktörler	34
İş Doyumu Kuramları.....	35
Gereksinim Kuramları	35
Bilişsel Kuramlar	41
Çatışma Yönetimi İle İlgili Araştırmalar.....	43
İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar	49
III-YÖNTEM	54
Araştırma Modeli.....	54
Evren-Örneklem.....	54
Veri Toplama Aracı.....	54
Verilerin Toplanması.....	56
Veri Çözümleme Yöntemi.....	56
IV- BULGULAR	57
Kişisel Özelliklere Yönelik Bulgular	58
İş Görenlerin Örgütlerindeki Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları.....	59
İş Görenlerin İş Doyumuna İlişkin Bulguları	68
V- TARTIŞMA VE SONUÇ	82
İş Görenlerin Bağımsız Değişkenlerine Göre Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları. 83	
İş Görenlerin İş Doyumu Düzeyleri	87
İş Görenlerin Bağımsız Değişkenlerine Göre İş Doyum Düzeylerinin	
Karşılaştırılması	88
İş Görenlerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeylerinin	
Karşılaştırılması.....	92
VI- ÖNERİLER	98
KAYNAKLAR	105
EKLER	104
EK 1: Araştırmanın İzin Belgesi	

EK 2: Anket

EK 3: Özgeçmiş

ÇİZELGELER DİZİNİ

- Çizelge 1** - GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgilerin Frekans Ve Yüzde Dağılımları
- Çizelge 2** - İş Görenlerin Örgütlerindeki Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları
- Çizelge 3** - GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Eğitim Durumlarına Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması
- Çizelge 4** - Ödün Verme Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark
- Çizelge 5** - GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Yaş Değişkenine Göre Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması
- Çizelge 6** - Hükmetme Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark
- Çizelge 7** - GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması
- Çizelge 8** -GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Kurumlarındaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması
- Çizelge 9** - Kaçınma Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark
- Çizelge 10**-GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması
- Çizelge 11**-İş Görenlerin İş Doyumu Düzeyleri
- Çizelge 12**-GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Eğitim

Değişkenine Göre, İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çizelge 13-Yönetim Biçimi Ve Gelişme Ve Yükselme Olanaklarına

İlişkin İş Doyumu Boyutlarının Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Çizelge 14 - GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Yaş

Değişkenine Göre, İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çizelge 15 - İş Arkadaşlarına İlişkin İş Doyumu Boyutunun Kullanılması

İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Çizelge 16 - GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çizelge 17 - İş Arkadaşları, , Gelişme Ve Yükselme Olanakları, Fiziksel Ortam,

Ücret Ve Personel Değişkenlerine İlişkin İş Doyumu Boyutlarının Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Çizelge 18 - GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Hizmet

Yılı Değişkenine Göre, İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çizelge 19 - Fiziksel Ortam, Ücret Ve Personel Değişkenlerine İlişkin

İş Doyumu Boyutlarının Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Çizelge 20 - GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Cinsiyet

Değişkenine Göre, İş Doyumu Boyutlarının Karşılaştırılması

Çizelge 21 - Çatışma Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

ŞEKİLLER

Şekil 1 - Bazı Yönetim Bilimcilere Göre Çatışmanın Kaynakları

Şekil 2 -Çatışma ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki

Şekil 3 - Çatışma Türleri

Şekil 4 - Blake, Shepard, Mouton'un Çatışmayı Yönetme Ölçeği Tarafların Çatışmaya Karşı Tutumları

Şekil 5 - Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Modeli

Şekil 6 - Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

Şekil 7 - Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekil 8 - Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik araçları Dağılımı

Şekil 9 - Vroom 'un G d lenmede Süreç Modeli

Şekil 10 - İş Doyumu Boyutları

I- GİRİŞ

İnsanlar var oluşlarından günümüze kadar topluluklar halinde yaşamayı öğrenmişler, bir arada yaşamanın toplum açısından zorluklarıyla mücadele etmişlerdir. Bu arada birbirlerine sürekli ihtiyaç duymuşlar ve bunun sonucunda da örgütler halinde yaşamaya başlamışlardır (Kaya,1998:1). Yaşamları boyunca birbirlerini etkilemişler ve birbirlerinden etkilenmişlerdir. Bu etkileşim süresince insanlar daima kendi çıkarlarını ön planda tutmuştur.

Geçmişten günümüze sürekli değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmaya çalışan insanlar zamanla mücadelelerinde başarılı oldukları için günümüze kadar varlıklarını devam ettirmişler, başarılı olamayanlar ise yok olup gitmişlerdir. Şu anki örgütler de geçmişten günümüze gelen bu durumu yansıtmaya devam etmektedir. Çünkü örgütler, birbirlerinden farklı düşünceye, inanca, değere ve kültüre sahip olan bireyleri içinde bulunduran yapılardır ve her ne kadar örgüt, kendi örgüt kültürü yapısına uygun bireylerle çalışmayı tercih etse de hiçbir birey değer, düşünce, inanç ve kültür açısından birbirinin kopyası değildir. Bundan dolayıdır ki örgütsel açıdan gerek bireysel, gerek bireyler arası, gerek gruplar ve gerekse örgütler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bu durum da, bu örgütlerde çalışan bireylerin iş doyum düzeyini etkilemektedir. Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutsuzluk yada hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir ([http:// www. mcozden. com/bky_01.htm # 1c2](http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1c2)) ve bu durum da çatışma olgusu için oldukça önemlidir.

Çatışma, örgüt içerisindeki bireylerin, kendisiyle, bireylerle, gruplarla ve diğer örgütlerle düşünce, amaç, inanç, statü, değer ve kültürel farklılıklarından doğan uyumsuzluğu ve anlaşmazlıktır. Locke ise iş doyumunu; bir bireyin işini yada işleri ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak taktir etmesi şeklinde tanımlar (Çetinkanat, Erdoğan, D. Mirzeoğlu, N.Mirzeoğlu,1996) . Çatışma olgusu , örgüt için önemli olan noktalardan sadece biridir ve hem negatif hem de pozitif etkilere sahip olabilir. Aynı şekilde iş doyumunda, çatışma olgusu gibi örgüt için oldukça önemli kavramlardan biridir. Çünkü bireylerin işten zevk almadığı, doyuma ulaşmadığı durumlarda çatışma olgusu için her zaman bir zemin bulunmaktadır.

İnsan ömrünün büyük bir kısmını kapsayan iş hayatında, iş ortamının konumu oldukça önemlidir. Çünkü birey gününün çoğunu geçirdiği iş yaşamında, yaptığı işten zevk almalı, arkadaşları, yöneticisi, işinin fiziksel ortamı ile işini sevmelidir. Bu değişkenlerin hepsi, çalışan bireyler için bir bütün oluşturur. Birey, bu bütünü oluşturan parçaları her zaman eksiksiz ister ve eğer ki birey, bu bütünden bir parçanın eksikliği hissederek veya kendisi bu bütünü eksik bırakırsa yaptığı işten zevk alamaz. Bu durumla karşılaşan bireyler de hem kendisi ile hem de örgüt ile çatışma yaşamaktan uzak duramazlar(Elma, 1998:1).

Çatışma toplumsal ve örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak görülmektedir ve bu yüzden insan varlığının kaçınılmaz bir boyutu olarak nitelendirilebilir.Çatışmadan kaçınmak olanaklı olmadığına göre çatışmaların örgütsel amaçlara uygun biçimde yönetilmesi gereği ortaya çıkmaktadır (Elma, 1998:1). Burada en büyük görev de örgüt yöneticisine düşmektedir. Örgüt yöneticisi örgüt içindeki bu çatışmayı nasıl yöneteceğini bilmiyorsa, bu çatışmayı örgüt lehine kullanamıyorsa örgütün yok oluşuna zemin hazırlar. Bu yüzden yöneticinin çatışma konusunda yeterli bilgi, beceri sahibi olması gerekmektedir (Elma, 1998:2). Bundan dolayı, yöneticiliğin temelinde de insan davranışlarının bulunduğu örgüt içi çatışmaları yönetme ve bu çatışmalara rasyonel çözümler getirebilme becerisi bulunmaktadır (Şimşek, 1999). Ayrıca yöneticiler örgütlerinde çalışan iş görenleri de düşünmek zorundadır. İş görenlerin, işinden doyum sağlaması, şirket açısından önemlidir. İş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi şirket tarafından arzulanan sonuçlara yol açar (http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1c2).

Örgüt içerisinde çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, ast-üst arasında algı, değer ve sorunlara bakış açısı farklılıklarından ve iş görenlerin çalışma ortamından algıladıkları doyumdan kaynaklanır ve çatışma örgütsel başarıya katkıda bulunacağı gibi bu başarıya olumsuz yönde etki de edebilir(Şimşek,1999).Yani çatışmalar, iyi yönetilirse zararlı sonuçlara göre daha yararlı etkiler içerir (Villanueva,1996) . İşte burada yönetimin görevi, çatışmayı optimal düzeyde tutmak ve örgüte olumlu etkilerini yine optimum seviyede devam ettirmek için, bu çatışmalardan yararlanmak gereklidir (D. John, Deborah, Hatfield, Weider-Hatfield ,1995)

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de örgütler yapısal olarak farklılıklar göstermektedir. Örgütlerin giderek daha karmaşık kompleks sistemler haline alması üretimde insanı merkez alan bir anlayışı da beraberinde geliştirmiştir (Kılınç, 1998). Bu nedenle de günümüzde, iş görenlerin, iş ortamında mutlu olması, işinden zevk alması ve doyuma ulaşması örgütlerin geleceği için daha önemli hale gelmiştir.

Yenilenen dünya, buna bağlı olarak ilerleyen teknoloji, ihtiyaçların teknoloji çerçevesinde artması ve insanların bu doğrultuda daha bilinçli bireyler haline gelmesi örgütlerde farklılığı meydana getirmiştir. Spor örgütleri de bu örgüt yelpazesi içinde yer almaktadır.

Dünya spor örgütlerindeki ilk yapılanma 18. yy sonu ve 19. yy başına dayanır. Uluslararası spor mevzuatının tarihsel oluşumunun ilk aşamasına THESEUS' un "Doğal Örgütlenme" döneminde rastlanmaktadır. İkinci aşama (belirleyici aşama) ulus-devlet dönemine girildikten sonra toplumlar arası karşılaşmalarla gerçekleştirilmiştir. Siyasal anlamıyla ilk uluslararası spor yarışması 1857'de düzenlenmiş, ilk uluslararası spor federasyonu 1875'te örgütlenmiştir. Sporcu-yönetici ayrımının henüz kesin çizgilerle belirmediği ancak sporun doğal örgütlenmesinden biçimsel geçişin başlangıcına temeller atılmıştır (Fişek, 1998:156) ve bu yapılanmaya ilk ev sahipliği yapan ülke İngiltere, kıta ise Avrupa'dır. Çünkü sanayi devrimi ile insanların serbest zamanlarındaki artış bireyleri spora yöneltmiştir. 24 haziran 1894 yılında kurulan Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ilk ve en büyük uluslararası spor örgütü olarak nitelendirilir(Fişek, 1998).

Ülkemizde ise spor örgütlerindeki yapılanmanın temelleri Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerine dayanmaktadır. Beşiktaş (1903) "semt-yöre",Galatasaray (1905) "okul" ve İmalat-ı Harbiye (MKE), Ankaragücü (1910) "iş yeri" esaslarına göre örgütlenmeye başlamıştır.Geçmişten günümüze kadar spor olgusuna verilen önemin artması spor konusundaki örgütlerin de çoğalmasını sağlamıştır. Ve böylelikle de spor yönetimi olgusu ön plana çıkmıştır.

Tüm ülkelerde, spor yapmaya ve sporu izlemeye duyulan ilgi ve beğenin artması, çağdaş toplumsal yaşayışın en ayırt edici özelliklerinden biridir. Strenk sporun önemini şu şekilde açıklamaktadır " ülkelere saygınlık kazandırmak, çeşitli olay ve durumlara tepki göstermek, bir ülkenin yada sistemin propagandasını

yapmak, belli ülkeleri uluslar topluluğuna kazandırmak yada onları soyutlamak için spor çok yararlı, etkili, siyasal ve diplomatik bir silahtır”(Fişek,1998:1). Bu kadar önemli olan spor olgusunun ülke gelişimi ve tanıtımı için önemli olan spor örgütlerince yönetilmesi ve sağlıklı bir gelişimle ilerleyen teknolojiye ayak uydurması gerekmektedir. Bunun için de bu görevi üstlenen kuruluşlara da önemli görevler düşmektedir.

Ülkemizde bu göreve uygun görülen örgütlerin en başında Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) gelmektedir. GSGM'nin genel yapısına baktığımızda; Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren, katma değer bütçeli ve tüzel kişiliği olan bir kuruluştur.

Bu kuruluşun temeli, 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı"nı (TİCİ) kurmalarıyla atıldı. İlk başkanlığını Ali Sami Yen, asbaşkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi'nin yaptığı Türkiye'nin ilk "çok sporlu spor örgütü" TİCİ, sporda demokrasi yolunda önemli adımlar attı. Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun kurulmasıyla başladı ve bunu, 16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla bugünkü Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün kurulması izledi. Müdürlüğün başına da eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner getirildi. Bundan sonra Türk sporu, 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı bir "Devlet Kuruluşu" statüsüne kavuştu. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirildi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na 1960 yılında da tekrar Başbakanlığa bağlandı. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da kurulan 2. Demirel Hükümeti'nde (3 Kasım 1969) Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşti. 6 Şubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlık kapsamına alındı. Böylece Türk sporunda yeni bir sayfa açıldı. İsmet Sezgin de Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı oldu.

7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da ise spora ilk defa yer verildi. Böylece ülkemizde ilk kez spor ve sporcu anayasanın teminatı altına alındı. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor

Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" oldu (<http://www.gsgm.gov.tr/#>).

GSGM' de çalışan iş görenlerin, hizmetlerini doğru, etkili bir şekilde yerine getirmeleri esastır. Daha etkili bir spor ortamının gerçekleştirilerek insanlara iyi hizmetler sunulması toplumsal güvenin sarsılmaması açısından önemlidir. Her örgütün en önemli amacı ürettiği ürünün niceliğini ve niteliğini arttırmaktır. Bunun gerçekleşmesi için de iş görenlerin meslekten doyum sağlaması gerekmektedir(Yağız ve Yaman, 2003:284).

Bu doğrultuda bu araştırma GSGM' de çalışan iş görenlerin yöneticileri ile aralarında çatışma çıkması durumunda algıladıkları **“çatışma yönetimi”** ve **“iş doyumları”** arasındaki ilişkinin incelenmesinde yol gösterici olacaktır.

PROBLEM CÜMLESİ

Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, yöneticileri ile aralarında çatışma çıkması durumunda algıladıkları **“çatışma yönetimi”** algıları ve **“iş doyumları”** arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

ALT PROBLEMLER

Araştırmanın problemini çözümleyebilmek amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

GSGM merkez örgütünde;

- 1) İş görenlerin örgütlerindeki çatışma yönetimine ilişkin algıları nelerdir?
- 2) İş görenlerin;
 - Eğitim Durumu
 - Cinsiyet
 - Yaş
 - Mesleki Kıdem

- Kurumdaki Hizmet Yılı değişkenlerine göre çatışma yönetimine ilişkin algıları nelerdir?
- 3) İş görenlerin iş doyumı düzeyleri nedir?
- 4) İş görenlerin iş doyum düzeylerinin;
 - Eğitim Durumu
 - Cinsiyet
 - Yaş
 - Mesleki Kıdem
 - Kurumdaki Hizmet Yılı değişkenlerine göre aralarında fark var mıdır?
- 5) İş görenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları ile iş doyumı düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ile; Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan iş görenler ve yöneticiler arasında çatışma çıkması durumunda iş görenlerin algılamaları ile yöneticilerinin bu çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma stillerini belirlemek ve bu stiller ile iş görenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Dünyada her gün hızla gelişen ve değişen yapılanma, spor örgütlerini de aynı şekilde etkilemektedir. Ancak, spordaki hızlı değişim ve gelişmeleri takip eden ülkeler bu alanda başarılı olmaktadır(Yağız ve Yaman , 2003:285). Spor örgütleri, sporun ülke içinde yaygınlaşmasını sağlayan kuruluşlardır. GSGM de ülkemizdeki spor olgusunun temel taşlarından birisidir. GSGM’ de görev yapan iş görenlerin içinde bulundukları örgüt atmosferi ve işlerinden algıladıkları doyumları örgüt başarısını etkileyen önemli bir unsur olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda GSGM merkez örgütünde çalışanların örgütlerinde yaşadıkları çatışmaların yönetilmesine ilişkin algıları ile iş doyumı düzeylerinin karşılaştırılması bu örgütün verimliliğine

yönelik önerilerin geliştirilmesi açısından ve spor yönetimi literatürüne sağlayacağı katkılar açısından önemli görülmektedir.

SAYILTILAR

- 1- GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenler ile yöneticiler arasında çatışma vardır.
- 2- İş görenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

SINIRLILIKLAR

- 1-Araştırma Ankara ilindeki GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerle sınırlıdır.
- 2- Araştırma yüksek lisans tez süresi ile sınırlıdır.

TANIMLAR

Çatışma: Örgüt içerisindeki bireylerin, kendisiyle, bireylerle, gruplarla ve diğer örgütlerle düşünce, amaç, inanç, statü, değer ve kültürel farklılıklarından doğan uyumsuzluğu ve anlaşmazlıktır.

Spor: Yapan açısından kazanmaya dönük teknik ve fiziki bir çaba, izleyen açısından; yarışmaya dayalı estetik bir süreç, toplum genelinde oluşturulan bir bütünlük içinde de; yerine göre o toplumun çelişki ve özelliklerini olduğu gibi yansıtan bir ayna, yerine göre onu yönlendirebilen etkili bir araç ve en önemlisi önemli bir toplumsal olgudur
(Fişek, 1998:34).

Spor Yönetimi: Spor örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanabilme bilim ve sanatıdır (Mirzeoğlu, 2003:203).

Çatışma yönetimi: Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak yada ortadan kaldırarak verimi arttırıcı bir unsur haline getirme sürecidir (Gümüşeli,1994:22)

İş doyumu: İşin özellikleri ile bireylerin kendinde bulduğu özelliklerin uyum içinde olmasıdır (Ok, 2002:11)

II- KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde çatışma, çatışmaya ilişkin kuramlar ve yaklaşımlar, çatışma kaynakları, düzeyi ve türleri, çatışmayı yönetme, çatışmanın sonuçları, iş doyumu, iş doyumu kuramları, güdülenme, güdülenme kuramları, gereksinim kuramları, pekiştirme kuramları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

ÇATIŞMA

Araştırmalara göre, yönetimle ilgili olarak daha önce bazı ilkeler geliştirilmişse de, yönetim biliminin Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) ile başladığı görüşü genel kabul görmüştür (Dinçer ve Fidan, 1996).

Eren'e (2001:14) göre;

“Taylor’u takiben yönetim biliminin gelişmesine katkısı bulunan kişi Henri FAYOL’dır (1841-1925). Taylor ile karşılaştırma yapılırsa, Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgüt birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamaktadır. Taylor ise, daha çok iş görenin işi icra ederken bizzat uyulması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamana ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini açıklamıştır.”

Klasik dönemde bir makine gibi görülen insan, neo-klasik dönemde biraz daha önem kazanmıştır. Modern yönetim anlayışı ile birlikte insan, örgütler için en önemli unsur halini almıştır.

Yönetim biliminin başladığı o dönemlerden bu yana çatışma, örgütler içinde her zaman varolmuştur. Hatta geleneksel yaklaşımlara göre (klasik ve neo-klasik); çatışmadan kaçınılmalıdır ve örgüt içindeki sorun, yaratıcılar tarafında performansı etkilediği için ortadan kaldırılmalıdır görüşü hakimdir. Modern yaklaşımlara göre ise; çatışma kaçınılmazdır ve örgüte olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkilerinin de olduğu görüşü savunulmaktadır (Şimşek, 1999).

Yönetim bilimine, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve örgüt için zararı yanında yararının da olabileceği anlayışını sokan kişi Marry Parker Follet'tır. Follet, çatışma kavramına ilk dikkat çeken kişi olarak kabul edilmektedir. Follet, örgüt yöneticilerinin çatışmayı çözmek için güç kullanımı, uzlaştırma ve bütünleştirme olmak üzere üç ayrı seçeneğe sahip olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, Follet' a göre grubun olduğu her yerde, gerek grup içinde gerekse grup dışında çatışma yaşanabilir. Örgütlerde çatışma doğal bir oluşumdur ve her zaman zararlı olmayabilir(Başaran, 1989:69) .

Geçmişten beri, çatışma kavramının,insanın bulunduğu her ortamda oluşması yargısı günümüze kadar önemini hiç kaybetmemiş ve gelecekte de kaybetmeyeceği olası bir gerçek olarak görülmektedir.

İngilizce'de "CONFLICT" olarak kullanılan bu kavramın Türkçe'de tam karşılığı bulunmamaktadır. Ülkemizde CONFLICT kavramına "çatışma, savaş, uyuşmazlık, zıtlık, anlaşmazlık ve bağdaşmamak gibi kelimeler karşılık gelmektedir.

Çok değişik anlamlara sahip olan çatışma kavramının tanımlanmasındaki güçlüğün nedeni, farklı kişiler tarafından ifade edilmesinden kaynaklanmaktadır. (Gümüşeli,1994). Ayrıca çatışma konusu, günümüzde antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim bilimlerinin yoğun bir şekilde incelediği konularının başında gelir(Bayrak, 1992:4). Çatışmaya bu denli değişik bakış açılarının olması çatışmanın yorumlanmasını ve tanımlanmasını da etkilemektedir.

Bu konuda yapılan tanımlara bakıldığında;

Villanueva (1996) 'ya göre çatışma; "Örgüt amacına ulaşmak için , farklı iki düşünceden birini seçmektir."

G. John ve arkadaşlarına (2001)' e göre çatışma; "Amaçları, hedefleri ve değerleri arasında karşıtlık olan, birbirlerine bağımlı insanların etkileşimidir".

March ve Simona göre çatışma; "Karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve buna bağlı olarak birey veya grubun bir eylem seçeneğini seçmede güçlüğe uğramasıdır"

(Gümüşeli, 1994: 26)

Eren (2001) 'e göre çatışma; “bir örgütte bireyler yada grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır”.

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

Bunlar gibi daha birçok tanımı bulunan çatışma kavramı Pondy tarafından daha farklı ele alınarak tanımlanmıştır. Pondy çatışmayı (Elma, 1998: 9);

1-Çatışma davranışlarını yaratan ön koşullar (kaynak kıtlığı- politika farklılıkları vb.)

2-İlgili bireylerin duygusal durumları (gerginlik –huzursuzluk- düşmanlık vb.)

3-Bireyin kavrayış düzeyi (çelişik-çatışmacı-fark etme)

4-Çatışmacı davranışlar (pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen) uyumsuz davranış olarak tanımlanmıştır.

Çok farklı tanımlar yapılmasına rağmen bu tanımlarının hepsinin de ortak yönleri şu şekilde ifade edilebilir;

1-Çatışma süreç niteliği taşımaktadır.

2-Taraflarca algılanmalıdır.

3-Olumlu olumsuz yönüyle iki boyutludur

4- İki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğü taşır.

5-Amaç, düşünce, çıkar vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıktır(Elma ve Demir,2000)

ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Çatışma kavramına duyulan ilgi, çatışmanın olmaması gerektiğini ileri süren Plato ve Aristo'dan bu yana sürekli değişiklikler göstererek günümüze kadar gelmektedir. Çatışma ile ilgili kaynaklara bakıldığında, bu kavrama ilişkin zaman içindeki bu değişmelerin çatışma konusundaki araştırmalardaki artış ile paralellik

gösterdiği bir gerçektir.Tarihsel gelişime göre çatışma kavramı ele alındığında üç farklı yaklaşım altında toplandığı görülmektedir(Gümüşeli,1994)

Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Geleneksel örgüt yaklaşımı örgütler içerisinde çıkan her çatışmayı gereksiz ve örgütün bütününe zarar verici bir olgu olarak görürler. Yöneticiler de örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul ederler. Bu nedenle bu dönemdeki yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, bu çatışma durumundan örgütü kurtarmaktır. Örgütte bu çatışma durumunun üstesinden gelinirse örgütün uyumlu bir bütün içerisinde işleyiş göstereceğine inanırlar.

Geleneksel yaklaşımı temsil eden yönetim bilimcilerin başında Frederick Winslow Taylor gelmektedir(1856-1915). Taylor bilimsel yönetim modeli ile özellikle en yüksek verimi amaçlamıştır. Ayrıca , çalışanların ne yapmaları gerektiği üzerinde durmuş, tecrübe yerine bilimi, anlaşmazlık yerine ahengi, bireycilik yerine işbirliğini ön plana çıkarmıştır. Ve çıkardığı “Bilimsel Yönetim İlkeleri” kitabıyla da işten kaytarmayı ve üretimin bu yolla aksamasını şiddetle eleştirmektedir. Taylor’ un o dönemde yönetim alanında özellikle üzerinde durduğu noktalar şunlardır:

- 1- Standartlaşma (aynı zamanda farklı işte farklı araç kullanma)
- 2- Hareket ve zaman etüdü (hassas saat hareketi)
- 3- Çalışanların sistematik seçimi ve eğitimi
- 4- Parça başı teşvik ücret sistemi (işçi gelir ile motive olur, ekonomik insan)
- 5- Fonksiyonel ustabaşlık(gerekli hareketler yanında gereksiz hareketler yapılmamalıdır)(Dinçer ve Fidan, 1996)

Geleneksel yaklaşımı temsil eden diğer yönetim bilimci Henri Fayol’ dur(1841-1925). Fayol, yönetimi ilk olarak süreçlere ayıran kişi olarak bilinmektedir. Fayol’ a göre bu süreçler; planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplandırılmıştır ve yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesi için birtakım ilkeler öne sürmüştür (Eren, 2001).

Fayol da aynı Taylor gibi insanı, tabiatına aykırı bir biçimde tanımlamış ve üretim için duygusuz araç yada robot gibi algılamıştır. Bu nedenle kurdukları yönetim sistemi insan için davranışsal bir sorun kaynağı olmuştur.

Dönemin üçüncü yönetim bilimcisi bürokrasi yaklaşımı ile Max Weber' dir. Weber' e göre görevlerin yerine getirilmesi için görevleri icra edecek makamların ve bu makamların oluşturduğu kademelerin daha üst düzeydeki kademeler tarafından denetlenmesi gereklidir. Yönetici duygusallığa dayalı ilişkilerden özenle kaçınmalıdır (Şimşek ,1999).

Dönemin son yönetim bilimcileri ise yönetimin fonksiyonlarını POSDCORB olarak kodlayan Urwick ve Gullick' tir. Onlara göre tek adam yönetimi sorumluluk ilkesine ters düşmektedir ve yetkiyi gerçekleştirmek için kontrol alanı dar tutulmalıdır (Baransel 1993:158).

Bu dönemde, yöneticilerin anlayışlarından da anlaşılacağı gibi çatışma, örgüt verimini düşürür ve insan sadece verimi sağlayan bir robottur düşüncesi hakimdir.

Davranışçı (Neo-Klasik) Yaklaşım

Geleneksel görüşe takiben gelişen davranışçı yaklaşım klasik yaklaşımın test edilmesi amacıyla yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Bu araştırmaların en önemlisi ABD'de ortaya çıkan davranış bilimcileri öncülüğünde geliştirilen Hawthorne araştırmalarıdır. Örgütün biçimsel yapısı üzerinde duran, örgütü temsil eden insan, insan grupları ve bunların karşılıklı etkileşimini görmezden gelen geleneksel yaklaşımın aksine davranışçı yaklaşım insan unsurunun önemini göstermeye çalışmıştır ve bu yaklaşım yalnızca maddi yönden değil sosyo-psikolojik yönden de insanın tatmin edilmesi boyutunu incelemiştir(Gümüşeli, 1994).

Aslında, çatışma boyutunun önemi bu yaklaşımla ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu döneme damgasını vuran isimlerin başında Follet gelmektedir. Çatışmanın tamamen kaldırılamayacağını, zararının yanında yararının da olabileceğini öne süren Follet' ın peşinden Katz ve Kahn da aynı görüşlerle Follet' a destek olmuşlardır.Katz çatışmaların hepsinin kötü olmadığını ancak kötü olanları düzeltilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Kısacası bu dönemde aslında geleneksel yaklaşımdaki gibi çatışmanın arzu edilmediği en azından düşük düzeyde tutulması gerekliliği öne sürülmektedir. Sonuç

olarak bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamada örgüte katkı sağladığını düşünmektedir(Gümüşeli, 1994).

Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

İnsan olgusunun büyük ölçüde önemli olduğu bu yaklaşımda çatışmanın fonksiyonel olmayan türde ortaya çıkabileceğini ve bu çatışmaların hem bireye hem de örgüt amaçlarına ulaşmayı engelleyebileceği görüşü yanında, ilk iki yaklaşımın ve özellikle de geleneksel yaklaşımın aksine her türlü çatışmanın olumsuz olmadığını, bazı çatışmaların örgütü bir bütün olarak daha etkili hale getirdiği görüşü savunulmaktadır.

(Elma ve Demir, 2000)

Modern yaklaşım, örgütü birbirinden farklı çok sayıda alt sistemden meydana gelen bir bütün olarak ele almaktadır. Yöneticiler bu parçalar arasında entegrasyon sağlayarak ahenkli bir bütün oluşturmaya çalışırlar ve bu yaklaşıma göre örgütlerde çatışma da kaçınılmazdır. Bu nedenle modern yönetici çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışan kişi olmaktan ziyade, birey ve örgüt yönetimine katkıda bulunacak şekilde çatışmayı yönetmeyi tercih etmektedir(Bayrak , 1992).

Deutsch , Hall, Litterer ve Robbins gibi bilim adamları çatışmanın örgüt sağlığı için gerekli olduğunu ileri sürmüşler ve hatta anlaşmazlığı ayrıca teşvik etmişlerdir. Onlara göre hangi çatışma durumu olursa olsun eğer çok yüksek düzeyde ise azaltılmalı, çok düşük düzeyde ise uyarılmalıdır(Gümüşeli, 1994) . Kısacası en başından da belirtildiği gibi modern yaklaşıma göre çatışma optimal düzeyde tutulmalıdır.

ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Örgütsel çatışma ile ilgili çalışmaların çoğunu çatışmanın yönetilmesi, çatışmanın kaynakları ve çatışmaya ilişkin çözüm yöntemleri içermektedir. Çatışmaya neden olan kaynakların bilinmesi örgüt için daima yararlı olacaktır,

Çünkü hangi ve ne sebepten dolayı örgüt içinde aksama varsa bu nedenleri bilerek hareket etmek ve olumsuz durumu örgütün amacı için olumlu hale getirmek o örgüt için daha kolay olacaktır.Bu düşüncelere göre önce çatışmaya neden olan kaynakların tanıtılmasında yarar vardır.

atışmanın Kaynakları

SMITH'E GÖRE		LOUIS PONDY'E GÖRE	GüMüşELİ'YE GÖRE	AYDIN'A GÖRE	şİMşEK'E GÖRE
1	Kıt Kaynaklar	Kıt Kaynaklar	Amaç Farklılıkları	İş Bölümü	Kıt Kaynaklar
2	İletişim Sorunu	zerklik Sorunu	Kişilik Farklılıkları	İşlevsel Bağımlılık	zel Amaç atışması
3	rgtsel Yapı	Görüş Ayrılığı	rgt Büyüklüğü	Ortak Karar Verme	Karşılıklı Bağılılık
4	İnsan Faktörü		İş Bölümü	Sınırlı Kaynaklar	Değer Farklılıkları
5	Kültürel Farklılıklar		İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık	Yeni Uzmanlıklar	Diğer Kaynaklar
6			Statü Farklılıkları	İletişim Sistemi	
7			Yetkinin Belli Olmaması	rgt Büyüklüğü	
8			Kaynakların Paylaşımı	İş Görenlerin Farklılığı	
9			Denetim Biçimi	Denetim Biçimi	
10				Bireysel Davranış	

Çizelge 1: Bazı Yönetim Bilimcilere Göre atışmanın Kaynaklar

Çizelge 1’den de anlaşılacağı gibi bazı yönetim bilimcilerin belirttiği çatışma kaynakları hemen hemen birbirine benzemektedir.

Kıt Kaynaklar: Sınırsız denecek kadar çeşitli olan insan ihtiyacını karşılayacak kadar kaynak miktarı sınırlıdır(Bayrak, 1992:25). Bu yüzden örgütteki bireyler, örgütün sınırlı kaynaklarından yararlanmak için elbetteki çatışma durumu ile karşı karşıya kalırlar. Pondy’ e göre kıt kaynaklar için yarışma gizli bir çatışma türüdür ve böyle bir örgütteki tarafların kaynaklara ilişkin talepler toplamının, örgütün sahip olduğu kaynaklar toplamını aşması halinde, çatışmaya neden olacağını ileri sürmüştür(Gümüşeli, 1994:43).

İletişim: Örgütte emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye, gruptan gruba aktarılması iletişim olarak tanımlanır (Kaya,1998). Örgüt amaçlarının üyelerce anlaşılmasını sağlayıcı ve üyeleri örgüt amaçları etrafında toplayıcı, bütünleştirici bir iletişim sisteminin olmayışı örgüt üyeleri arasında çatışmaya neden olmaktadır. Sözcükler kendi başına bir anlam taşımazlar. Sözcüklerin anlamı, mimikler ve ses tonuyla değişebilir. Bu yüzden insanlar birbirleriyle iletişimde oldukları da zaman zaman yanlış anlaşılabilir. Bu durum sonucunda da çatışma için her zaman açık kapı bulunmaktadır(Karip, 2000:77).

Örgüt Büyüklüğü: Örgütün büyümesi ile çatışma arasında doğru orantı olduğu açıkça görülmektedir. Örgüt büyüdükçe çatışma olasılığı da daha fazla olmaktadır. Bunun yanında örgütün büyümesi örgüt amaçlarındaki farklılıkları da beraberinde getirebilir.

Kültürel Farklılıklar: Örgütler birbirinden farklı bireyleri bünyesinde bulunduran yapılardır. Her ne kadar örgüt, kendi kültürüne uygun bireylerle çalışmayı tercih etse de hiçbir birey inanç, değer, kültür, düşünce ve istekler doğrultusunda birbirinin kopyası olamaz. Aynı amaca hizmet etseler bile mutlaka çatıştıkları bir nokta bulunmaktadır. Böyle durumlarda örgüt içinde çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

Kişilik Farklılıkları: Kişilik, insanın diğer insanlarla olan ilişkilerinde rol oynayan önemli bir belirleyicidir ve kişilik bireyin çevresine özgü uymasını sağlayan psikofizik içgüdülerin dinamik bir örüntüsüdür(Kaya,1998:18). Örgütlerde kişilik çatışmalarına sık sık rastlanmaktadır. Bireylerin farklı amaç, değer yargısı,

tutum, yetenek ve özelliklerde olması örgütlerde çatışma nedeni olarak görülmektedir(Gümüşeli, 1994). Bireyler, kişilik yapısına bağlı olarak içsel çatışmalar da yaşayabilirler. Bunun nedeni, kişinin gerçekleştirmek istediği davranış ile uyguladığı davranış arasındaki istenmeyen fark olarak tanımlanabilir(Kaya, 1998).

Amaç farklılıkları: insanlar arasındaki doğal farklılıkların bir sonucu olarak amaç farklılıkları da kaçınılmazdır(Akın,1998:18) Amaç farklılıkları iki boyutta ele alınabilir. Bunlardan ilki bireyin kişisel amacı, diğeri ise örgütün genel amacıdır. Bireyler ve grupların kendilerine özgü amaçları vardır. Bu konuda birey ve grupların farklı amaçlara sahip olması çatışma durumunu yaratmaktadır. Örgütler ise, genellikle bireylerin ve grupların sahip olduğu farklı amaçların örgüt yapısını bozduğunu ve genel amaç doğrultusunda ilerlenmesi gerektiğini savunurlar. Bu da bir çatışma nedeni olarak görülebilir.

İş Bölümü: Örgütlerin büyümeleri, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması ve örgüt içi davranışın giderek çok yönlülük kazanması hem örgütte değişik işlerin hem de bu değişik işlerde uzmanlaşan kişilerin karşılıklı bağımlılıkla nitelenen yoğun ilişkilere girmelerine yol açmıştır. Bu durum, bir yönüyle üretimin giderek toplumsallaşmasının, diğeri yönüyle de işin artık işletme içerisinde paylaşılmasının doğal ve kaçınılmaz sonucudur(Kaya, 1998:18).

Fonksiyonel Bağımlılık: İş bölümünün doğal sonucu olarak bir örgütte çeşitli işler ve bunu takiben bu işleri yapan kişi ve gruplar arasında işlevsel bağımlılık oluşması muhtemeldir. Gruplardan birinin işlevini istediği biçimde yerine getirmesi diğeri grubun işlevini istediği biçimde yerine getirmesine bağlı olmaktadır. Bu durum amaç ve öncelikleri olan gruplar arasında çatışmaya yol açabilir(Gümüşeli, 1994:41). Yine bir grubun kazancı diğeri kazancının kaybına neden olursa çatışma ortamı yaratılmış olacaktır(Kaya, 1998:27). Genellikle kıt kaynakların ortaklaşa kullanımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar fonksiyonel bağımlılığı doğurur.(Erdim,1998:47)

Statü Farklılıkları: Davranış düzlemine göre statü, kişinin davranış düzlemi içerisinde bulunacağı yeri gösteren pozisyon ve sosyal bir durum olarak tanımlanabilir(Kaya,1998:29). Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan

bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanabilir.

Yetkinin Belli Olmaması: örgütlerde bazen kimlerin hangi alanda ne ölçüde yetkili oldukları belirgin değildir. Özellikle taraflardan birinin gereğinden fazla yetki kullanması çatışmaya neden olmaktadır. Ayrıca kimin nerede nasıl çalışacağının da bilinmemesi çatışma nedeni olarak gösterilebilir.

Denetim Biçimi: Denetleme, örgütlerdeki işlerin örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleşir gerçekleşmediğinin ölçülmesidir. Ancak böyle bir çalışma yapılırken dikkatli olunması gerekir. Çünkü birey olarak astlar izlenmekten ve özellikle yakından denetlenmekten hoşlanmazlar. Bu yüzden bu durum astlar ve denetçiler arasında çatışmaya neden olabilir (D. John, Deborah, Hatfield, Weider-Hatfield, 1995:6), Denetlenen bireyler kendilerini baskı altında hissettikleri için daha çok çatışma yaşamasına neden olmaktadır.

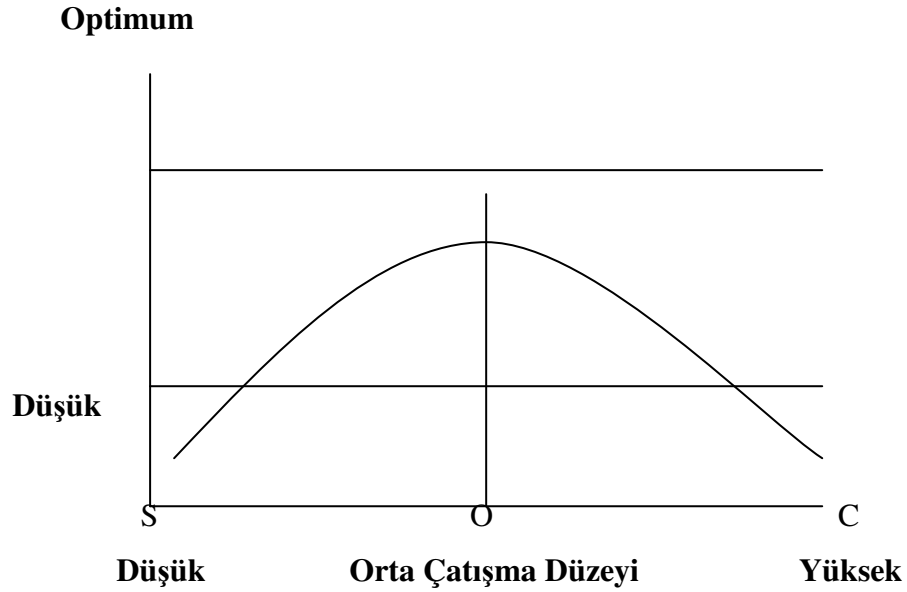
Bunların dışında , ortak karar verme, yeni uzmanlıklar, bireysel davranış, vb. gibi nedenler yine Çatışmaya neden olan faktörlerdir.

ÇATIŞMA DÜZEYİ

Günümüzde çatışmanın belirli bir miktarının verimlilik ve değişim için gerekli olduğu kabul görmektedir. Çatışma konusunda çalışan araştırmacıların çoğu bu konuda hemfikirdirler. Şu ana kadar açıklamalarla tanımlanmaya çalışılan çatışmanın sürekli optimal düzeyde olmasından bahsedilmektedir. Yani çatışma, hiç olmayacak yada olacak diye kesin yargılar ileri sürülemez. Örgütler için gereğinden fazla olan ve kontrol edilemeyen çatışmalar örgüt için olumsuz etkilere yol açmaktadır. Elbetteki çatışmalar kontrol altına alındığında örgüt için bir yarar sağlamaktadır(Şimşek,1999:277).

Modern anlayış, örgütsel etkililiğe ulaşabilmek için örgütlerde optimal düzeyde çatışma olmasından yanadır. Bu anlayışa göre, örgütsel çatışma ile örgütsel etkinlik arasında ortaya çıkan ilişki ters U fonksiyonu şeklinde olacaktır.

Çatışma Ve Örgütsel Etkililik



Çizelge 2: Çatışma Ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki

(Şimşek, 1999; Elma ve Demir,2000)

Örgütsel amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan optimal düzeyde fonksiyonel çatışmanın bulunduğu “O” noktasında örgütsel iş başarımı da en yüksek düzeyde bulunmaktadır. Bu nokta çizelge 2’ de “**Optimal**” anlamına gelen “O” harfi ile gösterilmiştir. Çizelge 2 ‘de çatışma düzeyinin çok düşük olduğu durumu yansıtan “S” noktası, İngilizce’ de durgunluk veya dinamizm yokluğu anlamına gelen “**Satagnation**” kelimesinin baş harfi olup çatışma yokluğunun örgütte yol açtığı düşük iş başarımını simgelemektedir. Bu noktada ısrar eden bir yönetim, örgütsel çatışmayı düşük düzeyde tutma pahasına örgütün dinamizmini feda etmiş ve örgütsel iş başarımının en düşük düzeye inmesine göz yummuş olur. Bu durumda örgüt kendisinden beklenen istemleri karşılamak için gerekli dinamizmden yoksun bulunmakta ve bundan dolayı da varlığını sürdürmesi tehdit altına girmiş olmaktadır. Tablo 2 de “C” ile gösterilen noktada ise çatışma en yüksek düzeye çıkmış bulunmakta ve buna bir de en düşük örgütsel iş başarımı eşlik etmiş olmaktadır. Bu nokta “**Chaos**” örgütte aşırı düzeydeki çatışmanın neden olduğu karışıklığın veya kaosun bulunduğu bir durumu yansıtmaktadır. Kaosun neden olduğu düşük örgütsel iş başarımı da tıpkı dinamizm yokluğunun neden

olduğu sonuç gibi örgütün yaşamını tehlikeye sokmaktadır. Başarılı örgütlerin yöneticileri uyuşmazlıkları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın şekilde tutabilen ve bunda etkili olabilen yöneticilerdir (şimşek,1999:277).

ÇATIşMA TÜRLERİ

GRUPLANDIRMA ESASLARI	ATIşMA TÜRLERİ
1- atışmaya Taraf Olanlar	1- Bireysel atışma 2- Bireyler Arası atışma 3- Birey Grup atışması 4- Grup İçi Ve Arası atışma 5- rgtler Arası atışma
2- atışmanın Niteliği	1- Fonksiyonel atışma 2- Fonksiyonel Olmayan atışma
3- atışmanın rgt İçindeki Yeri	1- Yatay atışma 2- Dikey atışma 3- Emir-Komuta-Kurmay atışması
4- atışmanın Ortaya ıkma şekli	1- Potansiyel atışma 2- Algılanan atışma 3- Hissedilen atışma 4- Açık atışma
5- atışmanın Açıklık Derecesi	1- Açık atışma 2- Kapalı atışma

Çizelge 3 : Çatışma Türleri (Gümüşeli,1994:50)

ÇATIŞMAYA TARAF OLANLAR

Bireysel Çatışma: Kişinin kendisinden beklenenden tam olarak emin olmadığı, kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklendiği, kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının istendiği veya sahip bulunan tutumlara aykırı bir beklenti olması halinde bireyde iç çatışma ortaya çıkar ve kişiyi rahatsızlığa, strese maruz bırakır (Akın, 1998:88). Bu durumda çatışmaklar birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilemesinden ortaya çıkmakta, güdülerin türüne, şiddetine ve içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler göstermektedir. Yani birden fazla amacın aynı anda kişiyi etkisi altına alması ve bunlardan birini tercih etmesi gereği kişinin kendi içinde bir çatışma yaşamasına neden olur (Bayrak, 1992:41).



Birey içindeki çatışmalar

Psikologlar bireysel çatışmayı üç türde ele almaktadır.

1-Yaklaşma-Yaklaşma: Bireyin aynı anda iki olumlu amaca ilgi duymasından doğan çatışmalardır..

2-Kaçınma-Kaçınma: Aynı anda iki olumsuz alternatiften birini seçmek zorunda kalındığı durumlardaki çatışmalardır.

3-Yaklaşma- Kaçınma: Bireyin belli bir amacı istenilen yönde gerçekleştirmek için istenilmeyen özellikleri bulunan ortamda karşılaştığı çatışmalardır(Erdim, 1998:72).

Bireyler Arası Çatışma: İki veya daha fazla kişinin amaç, tutum ve değer davranışlarının birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanan çatışmadır. Bireyler arası çatışmayı çözmede sonuçlara dayalı olarak üç strateji bulunmaktadır.

1- Kazan- Kazan : Bu yaklaşımda taraflar, aralarındaki problem için her iki tarafın memnuniyetini dikkate alırlar ve çatışma durumunda karşılıklı olumlu davranışları tercih ederler.

2- Kazan-Kaybet: taraflarının birinin kazanması durumunda diğ erinin kaybettiği çatışma türüdür.

3- Kaybet-Kaybet: Sonuç itibarı ile hiç kimseyi tatmin etmeyen çatışma türüdür. Sorun tarafsız üçüncü şahısa götürülür(Erdim, 1998, s, 72).

Birey-Grup Çatışması: Bu çatışma türü daha çok bireylerin grup normlarını kabule zorlanması ile oluşur. Grup amaçlarını benimsemeyen bireyler grup ile çatışmaya düşerler. Ancak bireyler grup tarafından kabul edilmek, dışlanmamak ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için grubun isteklerine de boyun eğmek zorunda kalabilir (Akın,1998).

Gruplar Arası Çatışma: Genel olarak grupların oluşumu bir amacı gerekli kılmaktadır. Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşmasını gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile haberleşme içinde olan ve de karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşan sosyal olgudur (Bayrak, 1992, s. 46). Özellikle günümüz örgütlerinin bir özelliği olan iş bölümü, uzmanlaşma bölümlerin zamanla diğ er bölümlerden soyutlanmalarına her şeyi kendi bölümlerinin çevresinde toplamalarına sebep olmaktadır(Akın, 1998).

ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Şu kadar yarılan açıklamalarda da dile getirildiği gibi çatışmanın örgüt için daima olumlu olan veya olumsuz olan yönleri bulunmaktadır. Bununla beraber, çatışma olumlu ve olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Çatışmanın olumlu sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz.

Başaran'a göre (1989);

1- Örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağını oluşturur.

2- Çatışmaya yol açan kararsızlık, uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak örgütün bütünleşmesi sağlanabilir.

3- Çatışmadan sonra örgütün havasını iyileştirebilir.

- 4- Örgüte yani amaçlar kazandırır, eski amaçları çağdaşlaştırabilir.
 - 5- Personeli güdüler, tembelliği ortadan kaldırabilir.
 - 6- Personelin görüşlerini genişletir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir.
 - 7- Örgüt sorunlarının fark edilmesine neden olabilir.
 - 8- Örgüt içinde yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
 - 9- Personeller arası iletişim kanallarının açılmasına yardımcı olabilir.
 - 10- Örgüt kaynaklarının daha dengeli dağılımına neden olabilir
- (Gümüşeli,1994:63).

Kaya' ya göre (1998:37) çatışmanın olumlu yönleri;

- 1- Aşırı olmayan gerilim altında zıt fikirlerin yeniliğini ortaya çıkarır ve çatışmaya merak uyandırabilir.
- 2- Üst düzeyde yani fikirlerin üretilmesini sağlayabilir.
- 3- Örgütsel gelişime ve değişime yol açabilir.
- 4- Öğrenmeye özendirir, eleştiriye daha hoşgörülü olarak kabul etmeyi sağlayabilir.
- 5- İş yerinde enerji sağlama ve güdülemeyi arttırmada etkili olur.
- 6- Yaratıcılığı artırır.
- 7- Tarafların kendi kimliklerini bulmalarında etkili olabilir.

Gümüşeli' ye (1994:64) göre çatışmanın olumsuz yönleri;

- 1- Personelin ruh sağlığı açısından örgütte tehlikeli ortam oluşturabilir
- 2- Emek, zaman, para savurganlığına yol açabilir.
- 3- Verimliliği sarsmaya, düşürmeye başlayabilir.
- 4- Amaçların sapmasına neden olabilir.

Ayrıca;

- Üretimi düşürebilir.
- Çatışmanın boyutu yüksek ise örgütte Kaosa neden olabilir.

Sonuç olarak çatışmanın olumlu yada olumsuz yönleri hakkında her ne kadar görüş ayrılığı olsa da çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu artık günümüzde herkes tarafından kabul edilmektedir.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM KURAMLARI

Çatışmanın yönetimi ile ilgili teknikleri ilk olarak Blake, Shepard ve Mouton incelemiştir. Çatışmayı yönetme, örgüt için bir güçtür(Kaya,1998:39). Bu güç ne kadar iyi yönetilirse, örgüt de gücünü o derece arttırabilir. Bu yüzden özellikle üzerinde önemle durulması gereken konu örgüt yöneticisinin çatışmayı yönetme yeterlilik derecesinin iyi olmasıdır. Örgüt yöneticisi çatışmayı yönetmek için ilk olarak çatışma konusunda yeteri kadar bilgi ve yönetme kabiliyetine sahip olmalıdır. Aksi halde yönetici bu konuda başarılı olamaz. Ayrıca, kendisini sürekli geliştirmeli ve yansızlığını korumalıdır. Hangi durumda hangi stratejiyi kullanacağını bilmeli, ona göre alınacak önlemleri almalı ve yöneteceği çatışmayı iyice anlamalıdır.

Çatışmayı yönetme ve çatışmayı çözümü birbirlere farklı kavramlardır. Çatışmanın çözümü çatışmanın azaltılmasını ve yok edilmesini içerirken; çatışmayı yönetme bireyin içindeki çatışmayı yönetme, bireysel ve örgütsel hedefleri optimize etme ve beklentileri dengelemeyi amaçlar(Gümüşeli,1994:65) .Uzlaşmayı belirli bir yönde sonuca yöneltmek için çatışmaya taraf olanların yada üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunması(Karip, 2000:51) olarak tanımlanan Çatışma yönetimi, her yönetimin temel işlevlerinden birisidir. Toplum ve örgütlerin Çatışma Yönetiminde kullandığı strateji ve ilkeler toplumun yada örgütün Çatışmaya İlişkin temel değerleri ve felsefesini yansıtır.

Çatışma stilleri, genel eğilimlerden yada muhalif etkileşim gruplarının çeşitliği içindeki çatışmaya örneklenmiş tepki şekillerinden bahseder. Çatışma yönetim stilleri insanların çatışmaya doğru yönelimlerinin bütün bir resmini sağlar. Bireylerde ilk olarak baskın bir şekilde ortaya çıkan çatışma yönetim stili vardır, fakat birey özel bir durumla karşı karşıya kalınca çatışma yönetim stiline değişmesi mümkündür(D.John ve arkadaşları, 2001:3).

Günümüze kadar Çatışma Yönetimi için çeşitli davranış stilleri ileri sürülmüş ve bu stilleri açıklamak için bilim adamları tarafından değişik modeller geliştirilmiştir. Bu modeller arasında literatürde en sık kullanılanlar aşağıda açıklanmıştır.

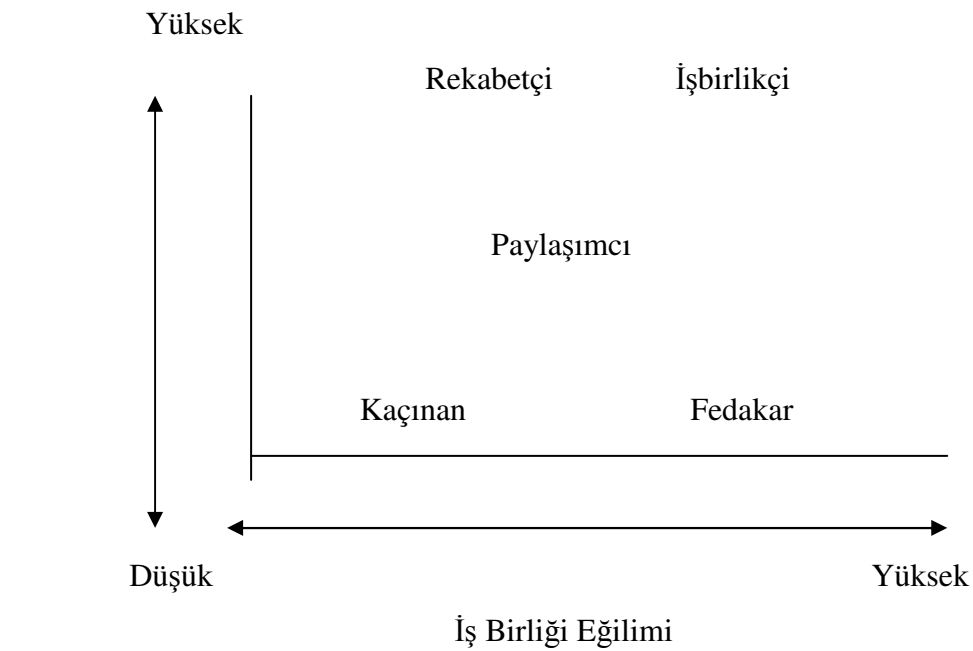
Blake, Shepard ve Mouton' un Çatışmayı Yönetme Ölçeği

Düşünürler Çatışmanın mutlaka meydana geleceğinin söz konusu olmadığını ancak meydana geldiğinde de taraflar arasında anlaşmanın mümkün olmayacağı durumları da aktiften pasife doğru yönetmek gerektiğini vurgulamaktadırlar.



Çizelge 4 : Blake, Shepard ve Mouton' un Çatışmayı Yönetme Ölçeği (Eren, 2001:554).

Bu bilim adamları modelin değişik uçlarına karşılık gelen yönetici tutumlarına dayalı olarak beş çatışma yönetim stili tanımlamışlardır. Bu stiller çizelge 5 'te verilmiştir.



Çizelge 5 : Tarafların Çatışmaya Karşı Tutumları(Elma,Demir, 2000: 230)

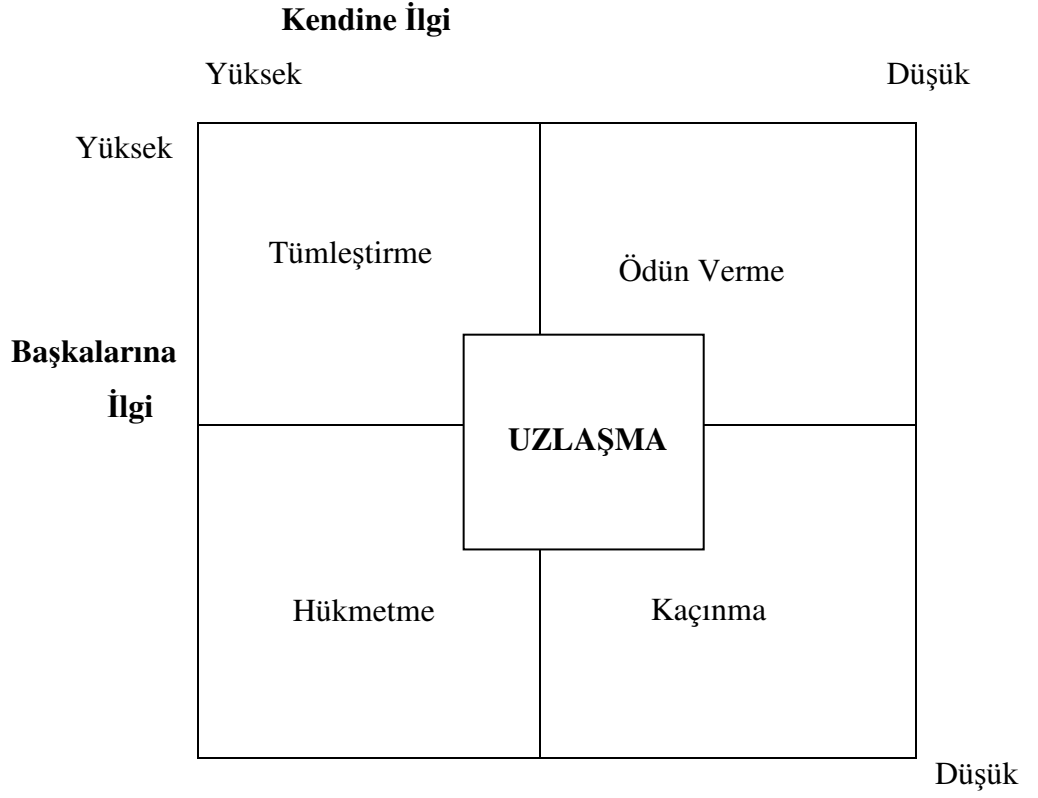
Owens'a göre herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda çatışma taraflarının içgüdüsel olarak gösterecekleri tepki kazanma stratejisine sarılmaları olmaktadır. Yani kazanayım-kaybet şeklinde adlandırılan bu strateji , insan hakları tartışmaları, öğrenci_gösterileri_, uluslararası anlaşmazlıklar_ ...vb gibi durumlarda kendini göstermektedir

(Elma ve Demir, 2000:230)

Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modeli

Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modelinde ise , geliştirdikleri beşli modeli ele alarak Çatışmanın Yönetilmesi üzerinde durmuşlardır. Tablo 6'da da görüldüğü gibi model, iki temel boyut içerisinde yer alan beş Çatışma Yönetimi stilinden oluşmaktadır.

Bu boyutlardan biri “Kendine İlgi” diğeri ise “Başkalarına İlgi” ‘dir. Bu boyutlar iki kişinin çatışma sırasındaki motivasyonel oryantasyonunu tanımlar. İki boyutun birleşimi Tümleştirme, Ödün verme, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşma olmak üzere beş Çatışma Yönetimi Stilini meydana getirir(Gümüşeli, 1994.s. 85)



Çizelge 6 : Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modeli (Gümüşeli, 1994.s. 85)

Bu modeller ile birlikte Çatışmanın Yönetilmesi için bu güne kadar bir çok bilim adamı tarafından farklı stratejiler kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda bilim adamlarına göre farklı yaklaşımlar belirtilmiştir.

Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

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

Çizelge 7 : Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

Çatışmanın yönetilmesinde kullanılan yaklaşımların farklılığı 1964 yıllarına (Blake- Mouton) dayanmaktadır. 1983-1992 Rahim, 1974 Thomas ve Kilmann Blake ve Mouton ‘ u takip etmiştir(D. John ve arkadaşları,2001).

Luthan, Bumin.. gibi yönetim bilimcilerden hareketle çatışma yönetimi yaklaşımlarına açıklama getirmek gerekirse;

Problem Çözme Stili : Yöneticinin çatışan tarafları karşı karşıya getirmesi ve sorunu tüm yönüyle tartışarak bir ortam hazırlamasından oluşan bir çatışma çözüm

sitilidir (Ural,1997:45). Bu yaklaşımda problemin üzerine gidilir ve çözümlenmesi için girişimde bulunulur.Çatışmaya taraf olanların bir araya getirilerek karşılıklı tartışmaları iki tarafın da beklentilerini karşılayacak çözümler bulmaları istenir(Akın, 1998:111). Bu yaklaşıma, öğretim elemanı ve öğrenci arasında yaşanan çatışmayı bir araya gelerek karşılıklı çözümler üretilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Kaçınma Stili : Kaçınma bireyin kendisi ve başkaları için düşük ilgisini simgeler. Bu stil davadan vazgeçme, sorumluluğu başkasına yükleme, kenarı çekilme, çatışmayı görmezlikten gelme, önem vermeme, harekete geçmeme ve kişisel düşünce davranışları ile kendisini gösterir(Gümüşeli, 1994: 99).

Hocker ve Willmot kaçınmanın;

- 1- Doğrudan etkileşimin azalması
- 2- Diğer tarafın etkin bir biçimde kaçınması
- 3- Bağımsızlığın azalması
- 4- Düş kırıklığı ve gücendirmeyi barındırması
- 5-Diğer tarafla ilgili şikayetlerde bulunmayı kapsadığını belirtir

(Elma,1998:37).

Kaçınma genellikle, kendine yeterli güveni olmayanların çok sık kullandığı stillerden biridir.Özellikle örgüt içindeki bireyler yada gruplar arasında görüş ayrılığı bulunan durumlarda sık sık karşılaşılan çatışma stilidir. Yönetici bu durumda çatışmayı çözmektense çatışmadan kaçmayı tercih etmektedir. Bu durum örgüt için ne derece yararlıdır orası tartışılır.

Uzlaşma Stili : Rahim'e göre uzlaşma stili, tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar alabilmek için işbirliği ile bazı görüşlerinden vazgeçmeyi içerir (Kaya,1998:43). Bu yaklaşımla taraflar her iki tarafında sonuçtan memnun olabilmesi için kendi görüşlerinden özveride bulunurlar. Bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini ifade eden bu yaklaşım, her iki tarafın işbirliği için elbirliği yapmalarını ifade eder.

Hükmetme Stili : Bu stil ile birey, kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgiyi simgeler. Baskıcı yada yarışmacı birey kendi amaçlarına ulaşabilmek için her türlü yolu dener. Kendi kararlarını kabul ettirebilmek için baskıcı davranış sergiler ve kendi ilgilerini doyurmaya çalışır. Bu stili benimseyen bireyler ısrarcı kişilikleri ile en üst yetkiyi kullanmaları gerektiği sonucuna varabilirler. Genellikle otoriter özelliğe sahip yöneticileri uyguladığı bir stildir(Kaya,1998:43).

Ödün Verme Stili : Bu stil ile karşı tarafın isteğini yerine getirmek için bireyin kendi isteklerinden vazgeçmesi ifade edilir. Genellikle bu stili benimseyen bireyler düşüncelerini ifade etmede yetersiz, kendine güveni olmayan veya bu işten bir çıkar beklentisi olan bireylerdir. Çatışmayı bu stil ile yönlendiren bireylerden örgüt yayarına başarı beklemek yanlış bir yargı olabilir(Gümüşeli, 1994: 99).

İŞ DOYUMU

İş Doyumu Kavramı

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

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

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

Çalışmak ve bir işe sahip olmak insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Ancak sahip olunan işin insan için ne anlam ifade ettiği, birey-iş ilişkisinin temelinde ortaya çıkan olumlu yada olumsuz tutumlar, çalışan kişinin işinden alacağı doyumu da etkilemektedir. Çalışma koşullarının yanı sıra, bireyin yaptığı işin niteliği, örneğin işin yaratıcılık istemesi, monoton olması, aşırı yorucu olması, sorumluluk yüklemesi vb. gibi özellikler bu işin niteliği hakkında bilgi vermekte, ayrıca işin sevilerek yapılması, işe duyulan ilgi, bireylerin işiyle ilgili olumlu yada

olumsuz duygular yüklemesine neden olmaktadır. İnsanın iyi olmasını (well-being), doyumunu, mutlak durumunu anlama ve keşfetme çabası, ilk çağlardan bu yana süregelen bir etkinliktir. Yaşamın hızla ve olumlu duygularla renklenmesi zenginleşmesi hemen her bireyin istediği bir niteliktir. İnsanın iyilik durumunu karşılayan çok sayıda sözcük ve kavram vardır. Bunlar mutluluk, haz, doyum, refah, toplumsal iyi olma, öznel iyi olma ve yaşam kalitesi olarak ön plana çıkmaktadır. Öznel iyi olma (subjective well-being) alanı, bireyin bakış açısından yaşam değerlendirilmesini içermektedir. Bireyin kendi yaşamına ilişkin değerlendirmeleri, olumlu-olumsuz duygu ve bunun sonucu elde ettiği yaşam doyumudur (Aytaç,Bayram,Bilgel,Kuşdil,4http 2003://www.isguc.org/arc_view.php?ex=184).

İş yaşamı önemli bir yaşam alanı olup, iş doyumunu ile iyi olma (well-being) arasında güçlü ilişkilerin olduğu bilinmektedir. Bireylerin iş ortamını değerli ve eşsiz, yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. İş doyumunu üzerine yapılan araştırmalar, işe yüklenen duygusal ve bilişsel anlamların önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Aytaç, Bayram, Bilgel, Kuşdil,4http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=184).

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

İş doyumunu, bir çok etkenden etkilenebilir, gerginliği, devamlılığı geliştirebilir ve bir takım eylemleri de etkilemesinin yanında (Çetinkanat, 1996:8) işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1c2).

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

İş doyumunu üç noktada önem taşımaktadır :

- İş doyumu, yaşam doyumu ile yakından ilişkilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş doyumunda değişiklikler görülebilmektedir(Tütüncü,2000:2). İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur.

- İş doyumu, bireyin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, bireyin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Diğer bir deyişle, birey kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Bireysel beklentilerin düzeyi de, iş doyumunun sağlanmasında önemlidir. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir çalışan az, düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir.

- Son olarak iş doyumu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Şirketler çalışanların iş doyumlarını artırmak için birçok teknik uygulayabilir. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Bireyin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, şirket açısından önemli olduğu kadar, birey açısından da önemlidir. Bu yüzden bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar.

(http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1c2)

İŞ DOYUMUNUN BOYUTLARI

İş doyumunun boyutları, bireysel, dış ve iç faktörler olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.

İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

- Cinsiyet
- Aynı işte kalma süresi
- Yaş
- Eğitim
- Statü

- Kişilik
- Zeka
- Yetenek

İş Doyumunu Etkileyen Dış Faktörler

- İşin fiziki yapısı
- Ücret
- Takdir
- Çalışma arkadaşları
- Üst ile ilişkiler
- İlerleme imkanları
- Çalışma şartları

İş Doyumunu Etkileyen İç Faktörler

- İhtiyaç
- Değerler
- Beklentiler

(Hışman, 2003 : 24-38).

Farklı bir açıdan bakıldığında , Kendal , Smith ve Hulin beş iş doyumu boyutundan söz etmişlerdir(Çoknaz,1998:2)

- 1- İşin kendisi
- 2- Ücret
- 3- Yükselme Olanakları
- 4- Denetim
- 5- İş Arkadaşları

Çetinkanat ise, 2000 yılında yaptığı çalışma sonucunda geliştirdiği anketinde maddeleri inceleyerek boyutları altı başlık altında isimlendirmiştir.

1- **Yönetim Biçemi:** Bireyin otonomi ve sağlık gereksinimlerini karşılama dereceleri ile, bu gereksinimlerine verdikleri önem derecelerine ilişkin algılamaları arasındaki farktır.

2- **Çalışma Olanakları:** Yapılan işin gerçekleştirilebilmesi ve öğrenme için gerekli araç-gereç, kütüphane, bilgisayar gibi olanaklarla; kantin, yemekhane, spor ve

3- dinlenme ile ulaşım gibi fizyolojik gereksinimleri karşılayabilecek olanakların yeterliliğidir.

4- **Gelişme ve yükselme olanakları:** Yetenekleri kullanma ve geliştirebilme olanakları, işini severek yapma ve örgütte yükselme gibi kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılayabilecek olanaklardır.

5- **İş Arkadaşları:** Ast üst ve denklerle iyi ilişkiler ile sosyal gereksinimlerin ve örgüte ait olma gereksinimlerinin giderilme olanaklarıdır.

6- **Fiziksel Ortam:** İşin gerçekleştirilmesine ilişkin fiziksel koşulların yeterliliğidir.

7- **Ücret ve Personel:** Örgütte yapılan iş karşılığında elde edilen ücret ile işin yapılabilmesinde gerekli memur ve hizmetlilerin niteliklerinin yeterliliğidir.

Görüldüğü gibi birçok araştırmacı iş doyumunu boyutlarını farklı açılardan ele almışlardır.

İŞ DOYUMU KURAMLARI

İş doyumunun kuramsal çerçevesinin oluşumunda, kuramları iki ana başlık altında toplayabiliriz(Esen,2001:10).

GEREKSİNİM KURAMLARI

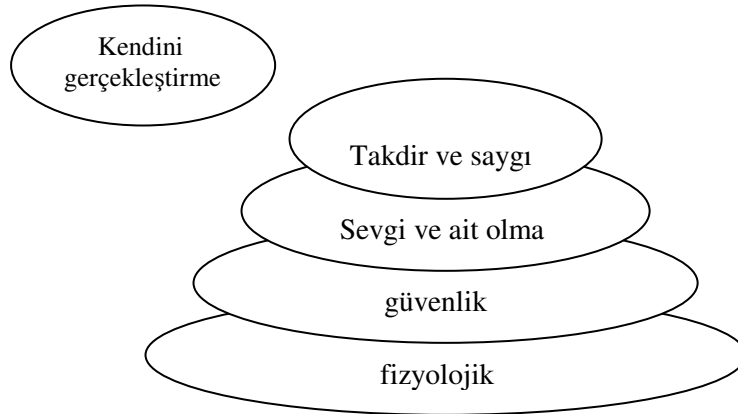
Gereksinim kuramları, benzer iş koşulları ve durumlarında çalışan bireylerin güdülenmelerindeki farklılığı açıklamaya çalışır(Çetinkanat, 2000:11).

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi (Hierarchy Of Needs Theory)

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdülenme konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow ‘dur.

Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip olduklarını ve davranışlarının da bu gereksinimleri tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamışlardır.

İnsan gereksinimlerinin niteliklerine göre Maslow bu kuramı beş grupta incelemektedir. Bu incelemede gereksinimlerin ortaya çıkış sırası önemli olmaktadır(Eren, 2001,s.31)



Çizelge 8 : Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Eren ,2001:14)

Fizyolojik Gereksinimler: Her şeyden önce, insan biyolojik bir varlık olarak yaşamını devam ettirmesi için ilk aşama olan fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu ihtiyaçlar; yiyecek, içecek, oksijen, uyku, seks, hareket etme.... gibi gereksinimlerdir. Maslow’a göre birey bu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra; İkinci gereksinimlerini belirleyecektir.

Güvenlik Gereksinimleri: İnsan, biyolojik yaşamını sürdürecekt bir takım güvencelerin arayışı içine girer. Ve bunun sonucunda, güvenlik, denge, korunma,

korku ve kaygıdan uzak olma özgürlüğü ve de bunları gerçekleştirmek için kural, kanun ve yasalara olan gereksinimler ortaya çıkar.

Maslow fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki ihtiyaç türüne temel ihtiyaçlar adını vermektedir.

Sevgi Ve Ait olma Gereksinimi: Maslow üçüncü aşamada insanların, sosyal birer varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla yaşamak zorunda olduklarına işaret etmektedir. Burada sevgi gereksinimi hem vermeyi hem de almayı içerir. Duygusal sevgi, arkadaşlık, insanlarla sevgi ile ilişki kurabilme, bir yere ait olduğunu hissetme bu gereksinimler içindedir. Bu gereksinimler doyurulmazsa bireyler ilişkisi kesilmiş ve yalnızlığın acısını hissetmiş olacaktırlar(Çetinkanat, 2000, s.12).

Takdir Ve Saygı Gereksinimi: Bu aşama, insanların, başka insanlara ve gruplara başarılı hizmet vermek sureti ile onların takdir ve saygınlığını kazanma dürtüsünü içerir. Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kişiler kendilerine karşı da saygı duyarlar. Böylece kendine güven duygularını geliştirirler ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Takdir ve saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü arttırma durumlarıdır(Eren, 2001, s.31). Bu basamakları gerçekleştiren birey, bir üst basamağa gereksinim duyacaktır.

Kendini Gerçekleştirme: Beşinci ve sonuncu halkayı oluşturan kendini gerçekleştirme, bireyin, kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir. Bu aşamanın tam anlamı ile doyumu imkansızdır. Çünkü birey kapasitesini arttırdıkça kendini gerçekleştirme durumunu da arttırmaktadır (Eren,2001:14).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en önemli unsuru her ihtiyaç aşamasının yukarıdaki sıra ile ilerlemesidir.

ERG Kuramı (ERG Theory)

Clayton Alderfer, Maslow gibi gereksinimleri hiyerarşik bir sıraya koymuştur. Maslow'un belirttiği gibi beş kategori yerine üç temel gereksinim olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar;

- 1- **Varlık Gereksinimleri:** Yiyecek, hava, su, ücret, sosyal haklar, çalışma koşulları
- 2- **İlişki Gereksinimleri:** Bireyin ailesi, astları, üstleri, arkadaşları ve yardımcıları ile sürdürdüğü ilişkileri
- 3- **Gelişme Gereksinimleri:** Bireyin kendisini gerçekleştirebilmesi için, fırsat bulmaya teşebbüs etmesidir. Böylece kişi içinde yaratıcı ve üretici olabilir.
(Esen, 2001:12).

Kazanılmış Gereksinimler Kuramı (Acquired Needs Theory)

David Mc Clelland ve arkadaşları kişilerin üç tip grup ihtiyaçlarının etkisi altında davranış göstereceğini belirtmektedir.

- 1- Belli bir standarda ulaşmak için uğraşmak
- 2- Başkalarını belli bir biçimde davranmaya yöneltmek
- 3- Arkadaşlığı ve yakın ilişkiyi kurmayı amaçlamak.

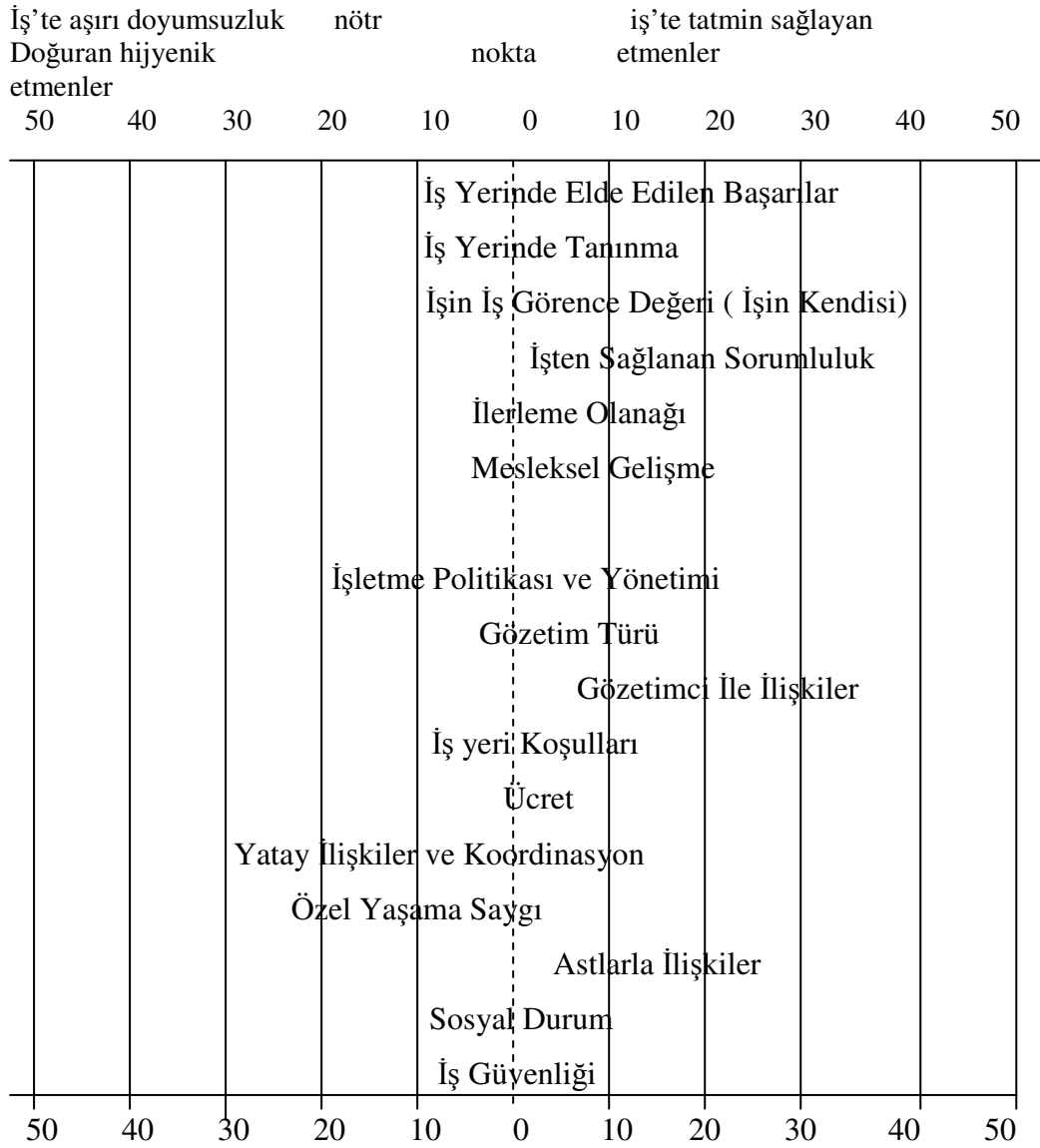
Başarma İhtiyacı: Kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden insanlar, kişisel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışırlar. Amaçları bir şeyi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır.

Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı, başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı sağlayan amaçlardır. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, etkileyici bir performanstan ziyade kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan zevk alan kişilerdir.

İlişki kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler, arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi amaçlarlar (Esen, 2001:12).

F. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı(Two-Factor Theory)

Maslow'dan sonra insanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştıran F. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları seri araştırmalar sonucunda çift etmen kuramını (Hijyen Kuramı) geliştirmişlerdir. Bu kuram güdüleme konusuna daha çok özendirme araçları yönünden yaklaşmaktadır (Eren,2001:32).



Çizelge 9 : Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik Ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı(Eren, 2001 : 506)

Herzberg'in(1959) iki faktör teorisi'ne göre işçilerin iki ana çeşit ihtiyaçları vardır: hijyen ve motive edici. Hijyen ihtiyaçlarının hijyen faktörleri ve bir ortam içerisinde yapılması gereken işleri içeren dissatisfiers uzmanlaşma, kişiler arası ilişki, fiziksel çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği, vs.). Teoriye göre tatminsizlik birisinin iş çevresindeki hijyen faktörlerden birinin eksikliğiyle ortaya çıkar. Hijyen faktörleri tam olduğunda yani işçilerin ödemeleri adil ve çalışma şartları iyi ve iş tatminini engelleyen şartlar ortadan kaldırılır. Bununla birlikte hijyen ihtiyaçlarının tamamlanması iş tatminiyle sonuçlanmayabilir, sadece tatminsizliği azaltmaya yardımcı olur.

Motive edici ihtiyaçlar Herzberg'e göre motive edici faktörler ve tatmin ediciler (başarı, sorumluluk, ilerleme vs.) sayesinde gerçekleşir. Hijyen faktörleri işin bağlamına ilişkilendirilirken motive edici faktörler doğa ve işin sonuçlarıyla düşünülür. Hijyen faktörleriyle karşılaştırıldığında sonuç nötr olur(ne tatmin edici ne de tatminsiz) motive edici faktörlerin varlığı iş tatmini ile sonuçlanır. Bununla birlikte tanıma, sorumluluk ve diğer motive edici faktörler bir işte mevcut değilse ancak hijyen faktörleri mevcutsa sonuç tatminsizlik olmayacaktır fakat nötr olan durum hijyen faktörlerinin varlığı ile ilişkilendirilir. Ayrıca teoriye göre eğer motive edici faktörler varsa ve hijyen faktörleri yoksa iş mecburiyeti tatminsiz olur (Furnham ve arkadaşları,2002).

Herzberg'in teorisine, sonuçlarına ve bireysel farklılıkların(Locke and Locke) hesaba katılmamasına eleştirilerde bulunmuşlardır. Araştırmalar Herzberg'in buluşlarına ve onun teorisine destek olamadı ve her iki çeşit faktöründe tatmin ve tatminsizlik üzerinde etkisi olduğunu gösterdi. Verminont ve Korman desteklenemeyen bir kanıtın yani Herzberg'in teorisinin geride kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Daha da önemlisi bu iki çeşit faktörü birbirinden ayırmaya çalışan pek çok çalışma sonuç olarak bu ikisinin birbiriyle oldukça ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir.

Böylece Herzberg ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmalarda önce hijyenik koşulları sağlayıcı etmenleri iyileştirmek gerektiğini daha sonra da iş yerinde çalışama, güç ve arzuyu artırıcı etkide bulunmak için güdüleyici etmenlere yer vermenin zorunluluğunu göstermektedir(Eren, 2001:33).

BİLİŞSEL KURAMLAR

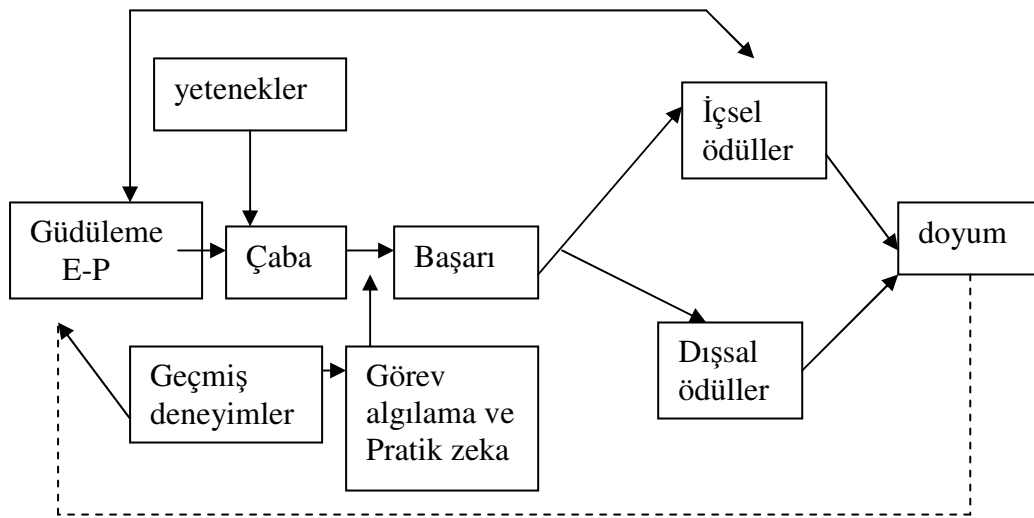
Gereksinim kuramları davranış üzerindeki içsel etkenleri açıklamaya çalışırken, bilişsel kuramlar güdülenmeden önceki birbiri ile ilişkili etkenler üzerinde durur. Bilişsel kuramlar gereksinim kuramlarına karşı çıkmazlar; buna karşın güdülenmeye değişik açıdan bakarlar. Düşünme sürecinin güdülenme ilişkisi üzerinde durduğundan bu kavrama süreç kavramı da denir.

Üç temel bilişsel kuram vardır.

Beklenti kuramı: Bu kuramda, kişinin iş ve görev başarısı, ödüllendirilmiş davranışın fonksiyonudur. Örgütsel davranış Victor Vroom tarafından formüle edilmiştir. Vroom 'un formüle ettiği kuramda bireyi, çalıştığı iş kolunda başarıya doğru çaba göstermeye yönelten güdüleme, onun göstereceği faaliyetler ve bunun sonucunda ulaşacağı çıktılar(ödüller) arasında kuracağı ilişkilere dayanır (Eren, 2001:532).

Çalışma- Performans Beklentisi (Effort- Performance Expectancy)

E-P beklentisinde, çalışmaların performans düzeyini etkileyeceği sayılısı yer almaktadır.



Çizelge 10 : Vroom'un Güdülenme Süreci Modeli (Eren, 2001:533)

Vroom başarıya ulaşmak için en azından görevi iyi yapabilmek için yetenek ve çabalara ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür. Çabanın başarıya dönüşebilmesi için bireyin görevini iyi şekilde hazmetmesi gerekmektedir. Görev algılamadaki doğruluk başarı için gerekli çabanın ne olduğunu belirleyecektir(Eren,2001).

Herhangi bir durumda performansla ilişkili çıktı yada ödüller elde edilebilir. İkramiye, mükafat, yükselme gibi ödüller , dışsal ödüller; başarı, performans deneyleri ile elde edilen ; başarıma duygusu, mücadele ve gelişme gibi ödüller ise , içsel ödüller olarak bilinir(Çetinkanat, 2000:25).

Denklik kuramı: Adams adlı düşünür ABD'nin General Elektrik işletmesinde güdülenme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür , incelemelerinde bireylerin, kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Eğer verilen ödüllerde bir eşitsizlik varsa bireyler, ödül adaletinin bozulduğunu ve dengesizlik olduğunu belirtmişlerdir (Eren,2001:538).

Denklik kuramına göre, bireysel girdilerle çıktıların diğerleri ile karşılaştırıldığında algılanan dengesizlik uyumu bozar ve çıktılarda doyum verici olmaz. Bu nedenle de algılanan eşitsizlik attıkça gerginlik de o kadar artacak ve güdülenmede azalma olacaktır (Çetinkanat, 2000).

Amaç kuramı : Edwin Locke iş motivasyonunun en önemli kaynağının işe yönelik amaçlar belirleme olduğunu savunmuştur. Amaçlar çalışanlara ne yapması gerektiğini ve iş için ne kadar efor sarf etmesi gerektiğini söyler. Aynı zamanda hedeflenen yüksek amaçlar, düşük seviyedeki amaçlara göre performansta yüksek değerler elde edilmesini sağlar (Esen, 2001:14).

LİTERATÜR

Çatışma yönetimi ve iş doyumu konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalardan ulaşılanlar aşağıda belirtilmiştir.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çatışma yönetimi konusunda yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda verilmektedir. Erdim (1998) , “İşletmelerde Çatışma Yönetimi Ve Uygulama” adlı araştırmada, çatışma kavramının yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, çatışma yaratan sebepleri, çatışmanın iş üzerindeki etkileri ile çatışmanın çalışanlar üzerinde sağlık sorunları yaratıp yaratmadığını yada yaratıyorsa hangi sağlık sorunlarını yarattığını öğrenmeyi amaçlamıştır. Araştırmasının sonucuna göre;

- Çalışanların % 74 ‘ü iş sebebiyle birtakım sağlık sorunları ile karşılaştıklarını kabul etmektedir.
- Çalışanlar yine iş hayatında çatışmadan uzak bir ortamın olacağına inanmaktadır, bazıları ise aşırı çatışmadan iş değiştirebileceklerini dile getirmişlerdir.
- Ayrıca çalışanlar en elverişsiz çalıştıkları ortamı, aşırı sorumluluk yüklendiğinde ve siyasal baskı olduğunda yaşadıklarını belirtmişlerdir.
- Çatışma sebepleri olarak da iş yükünün fazlalığı, siyasal baskı, uzun yorucu çalışma saatleri, işin monoton olması, belli sürede iş bitirme zorunluluğu, yetersiz maaş,... gibi etmenleri dile getirmişlerdir.

Akın (1998), “İşletmelerde Çatışma Ve Yönetiminde İletişimin Yeri Ve Önemi” adlı araştırmada; Kayseri tekstil sektöründe çalışanların aralarındaki çatışmanın yoğunluğunu ölçmek ve bu çatışmalarda iletişimin önemini belirtmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda;

- Çalışanların %73 ‘ünün çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşadıkları ve bunun sebebi olarak da yetki ve sorumlulukların açıkça belli olmamasını olarak gösterilmektedir.
- Aynı zamanda çatışma sebebi olarak iletişim yetersizlikleri üzerinde durulmaktadır.

- Firmada yöneticinin emredici ve kontrol edici olması , yeterince sosyal faaliyetlere yer verilmemesi çatışmaya neden olduğu ileri sürülmektedir.
- ödüllendirme ve cezanın da aynı zamanda adil olmadığı ileri sürülmüştür.

Bayrak (1992) , “ Örgüt- Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi” adlı araştırmada; Atatürk Üniversitesine bağlı fakülte ve yüksekokul bünyesinde çalışan personelin genel çatışma seviyesi, çatışma nedenleri ve bunların çözüm yöntemlerini test etmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre;

- Çalışanların en önemli uzlaşma değişkenleri, çalışanların kendileri ile ilgili çatışmanın giderilmesi ile diğer çalışanlar ile görüşme ve konuşma imkanının varlığı olmuştur.
- Araştırmada çatışmanın kaynakları; amaç farklılıkları, mevki ve derece farklılıkları çıkar farklılıkları olarak belirlenmiştir.
- Akademik personelin en önemli çatışma kaynağı, çatışmaları çözümleme ile ilgili karara katılma derecesinin azlığı olarak saptanmıştır.
- Genel idari personelin ve rektörlük idari personelinin en önemli çatışma kaynağını ücret seviyesi teşkil etmektedir.
- Çatışmanın çözümü için; Genel personelin çatışma durumunda çatışmayı hemen ört pas ettiği, akademik personel ve idari personelin tarafları dinledikten sonra çözüm buldukları veya, yöneticinin çatışmalara çözüm yolu aramakta geciktiği yönünde yanıtlar verilmiştir.

Alpkan, Ceyhan, Ergün, (1981) , “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi” adlı araştırmalarında, işletmenin her kademe ve bölümünde çalışanların çatışma olayını nasıl algıladıklarını, çatışmaya sebep olan sorunları ve çözüm önerilerini test etmeyi amaçlamışlardır. Bu araştırmaya göre şu sonuçlara varmışlardır;

- Kişisel çıkarlarla doğrudan bağı olmayan zihinsel görüş ayrılıklarının sebep olduğu işlevsel çatışmanın örgüt içinde dinamizmi arttırıcı etkileri olduğu saptanmış ve aynı zamanda mevcut problemim üzerini örttüğü görüşü iş hayatında yaygınlaşan bir kanı olarak ortaya çıkmıştır.
- İşlevsel olmayan çatışmanın sebebi olarak en çok ön plana çıkan bulgular ise belirtisizlik ve iletişimsizliktir. Bu araştırmaya göre özellikle işe yeni girmiş elemanlarda bu durumun fazlasıyla yaşandığı anket çalışmasıyla saptanmıştır.

- Ön plana çıkan bir başka çatışma sebebi ise iletişim bozukluğudur. Bu çalışmada özellikle kıdem yılı beşin altında olan işe yeni girmiş grubun bu çatışmaya maruz kaldığı bulgularla saptanmıştır.

Bunların dışında özellikle eğitim alanında yapılan çatışma yönetimi çalışmaları genellikle yönetici ve öğretmen arasında yoğunlaşmaktadır. Bunların dışında öğretmen- öğretmen, öğrenci-öğrenci arasındaki çatışma yönetimi çalışmalarına henüz rastlanmamaktadır. Eğitim alanında bu güne kadar yapılan çatışma konusunda ulaşılan araştırmalar şunlardır.

Elma (1198), “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri” adlı çalışmasında, İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterliliklerini belirlemek amacı ile yapılan çalışmada şu sonuçlara varmıştır:

- Öğretmen ve yöneticilerin yeterliliklere ilişkin görüşleri arasında bazı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bunlar; kişilerin çatışma eğilimleri, eğitim ortamını bozan çatışmaları ayırt etme, eğitim yerleri ile ilgili ortaya çıkan çatışmaları belirleme, çatışmaya taraf olanların niyetlerini sezme... gibi farklılıklarda yöneticiler kendilerini yeterli bulurken öğretmenler yöneticileri yeterli bulmamaktadır.
- Çatışmaya taraf olanların tepkilerini kestirebilme yeterliliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.
- Çatışmaya taraf olanların amaçlarını bütünleştirme yeterliliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.
- Gerektiğinde çatışmaları görmezlikten gelebileme yeterliliğine ilişkin olarak yöneticiler ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunamadığı belirtilmiştir.
- Çatışma sonuçlarında yararlı tartışma konusu çıkarabilme konusunda yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

Gümüşeli (1994) , “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı doktora çalışmasında İzmir ili Ortaöğretim Okulu müdür ve öğretmenlerinin algılamalarına dayanarak, müdürlerin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullandıklarını ve bu stilleri tercihlerinde örgütsel ve bireysel

demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarında bazıları şunlardır;

- Okul müdürleri çatışma yönetimi stillerinden Tümleştirme stilini “her zaman” ödün verme ve Kaçınma stillerini “ara sıra” Hükmetme stilini “az” Uzlaşma stilini ise “oğunlukta” kullandıklarını açıklamışlardır.
- Öğretmenler aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin Tümleştirme ve uzlaşma stillerini “oğunlukla” ödün Verne ve Kaçınma Stillerini “ara sıra” Hükmetme stilini ise “az” derecede kullandıklarını algılamışlardır.
- Müdürlerin atışma yönetimi stillerinin kullanım sıralamasına ilişkin algılamaları demografik değişkenlerden etkilenmiştir.
- 2 ve 3 yıllık eğitim enstitüsünden mezun olan müdürler hem birlikte çalıştıkları hem de 4 yıllık fakülte veya yüksekokuldan mezun olan müdürlerle çalışan öğretmenlere göre kaçınma stilinin .01 düzeyinde “daha az” kullanıldığını algılamışlardır.
- Cinsiyet değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda, erkek müdürlerin hem erkek hem de kadın müdürlerle birlikte çalışan öğretmenlere; kadın müdürlerin ise yalnızca kendileri ile birlikte çalışan öğretmenlere göre Tümleştirme stilini .05 düzeyinde bir farkla “daha fazla” kullanıldığı görülmüştür.
- Çatışma yönetimi stillerinin hangi derecelerde kullanıldığına ilişkin olarak yapılan karşılaştırmalarda genel olarak müdürlerin Tümleştirme stilini “her zaman”, ödün Verne ve Kaçınma stillerini “ara sıra”, Hükmetme stilini “az”, Uzlaştırma stilini “oğunlukta” kullanıldığına otaya ık mış; öğretmenlerin ise Tümleştirme ve Uzlaşma stillerini “oğunlukta”, ödün Verne ve Kaçınma stillerini “ara sıra”, Hükmetme stilini ise “az” kullanıldığı ortaya ık mıştır.

Kaya (1998)’nın , “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan atışmaları Yönetme Biçimleri” adlı çalışmasının amacı Batman ili İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarını kullanım derecelerini saptayıp önerilerde bulunmaktır. Bu çalışmanın sonucunda Kaya şu sonuçlara varmıştır.

- Sorunu birlikte ele alma konusunda yöneticiler “her zaman” öğretmenler ise “ara sıra” seçeneğini belirtmektedir.

- Tümlleştirme yaklaşımının kullanımına ilişkin yöneticiler “her zaman” seçeneğini, öğretmenler ise “ara sıra” seçeneğini belirtmişlerdir.
- Ödün verme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma yaklaşımına ilişkin yöneticiler ve öğretmenler “ara sıra” seçeneğini belirtmişlerdir.

Ural (1997) “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” adlı çalışmasında Bolu ilinde 1996-97 eğitim öğretim yılı itibarı ile açık olan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma, ödün Verne, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarma amacı ile şu sonuçlara varmıştır;

- Problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini ilk sırada kullanıyor olmaları tarafların çatışmayı olumlu algılamakta olduklarını göstermektedir.
- Yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini “her zaman”, kaçınma yöntemini “genellikle ve ara sıra”, ödün verme yöntemini “ ara sıra” ve hükmetme yöntemini ise “hiç” kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Volkema, Roger, Bergman, Thomas (1995) ,“Kişiler arası Çatışmalarda Davranış Modellerinin göstergesi olarak Çatışma Stilleri” adlı çalışmalarında, çatışma stilleri aralarındaki ilişkinin anlamlılık derecelerini ve kişisel çatışmaların yer aldığı davranışların stratejik ve taktiksel kullanımını ölçmeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarından bazıları şunlardır.

- Thomas Killman çatışma modeli anketi ile ölçülen zorlayıcı stil değerleri ile öneriyi destekleyen çalışma sonuçları kişiler arası çatışmada zorlayıcı stilleri ilişkilendirildiğinde, kişiler arası çatışma davranışlarının kullanıldığı taktik ile çatışma stillerinin boyutları işbirlikçi stildeki bazı ifadelerden daha iyi olduğu saptanmıştır.
- Zorlayıcı ve işbirlikçi stillerin yanıtları ile bireylerin davranışlarının tutarlı olmaya yönlendirildiği görülmektedir.
- Katılımcılar arasındaki ilk ve en etkili cevap bireysel tartışmalardır.
- Kişiler arası çatışmalarda bireylerin çatışma durumlarında davranışlarını değiştirdikleri varsayımları araştırma sonucunda bulgularla desteklenmiştir.

D. John, Deborah, Hatfield, Weider-Hatfield (1995), “Çatışma Yönetimi Stilleri, Çatışma Seviyeleri ve İş Reaksiyonları Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmalarında bireysel, kişiler arası ve grup içi çatışmaların örgüt etkililiğine yararlarını bulmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre;

- Kendini denetlenen ve yönetim tarafından zorlanan olarak tanımlayan katılımcılar az zorlananlara göre daha çok bireysel çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir.
- Kendini daha çok bütünleyici olarak tanımlayan kişiler daha az bütünleyici kişilere göre bireysel, grup içi ve gruplar arası çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir.
- Astlar ile çatışmanın yönetilmesini içeren durumlarda daha çok bütünleyici davranışı benimseyenlerin bireysel ve grup içi çatışma yaşadıklarını belirtmiştir.
- Zorlayıcı davranışı benimseyenlerin ise daha az grup içi çatışma yaşadıkları belirlenmiştir.
- Sonuç olarak bütünleyici yaklaşım ile zorlayıcı yaklaşımın birlikte kullanılması astlarla çatışmayı azaltmaktadır.

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.

Mirzeoğlu ve arkadaşları (1996), “Devlet Ve Özel Okullarda Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri” adlı araştırmalarında; Ankara ili, Çankaya ilçesi kapsamındaki özel ve devlet orta öğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyumunu” düzeylerini saptamak ve özel ve devlet okullarının karşılaştırmak amacıyla yaptığı araştırmalarında şu sonuca varmışlardır.

- Devlet okullarındaki beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyumsuzluk” düzeyleri, özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin “iş doyumsuzluk” düzeylerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çetinkanat (2000) , “Örgütlerde Güdülenme ve iş Doyumu” adlı çalışmasında Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin çeşitli fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumları yada doyumsuzluklarını belirlemek amacı ile yaptığı araştırmasında şu sonuçlara varmıştır;

- AİBÜ’ nün Eğitim, Fen Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumlarına ilişkin algılarını içeren denencesinde , üç fakültenin öğretim elemanlarının düşük düzeyde iş doyumsuzluğu algıladıkları; bu boyutlarda görüş birliği içinde oldukları saptanmıştır. Fen edebiyat fakültesindeki öğretim elemanlarının ise iş doyumsuzluğu Eğitim Fakültesinden yüksektir. Ancak algılanan doyumsuzluk düşük düzeydedir.

- ODTÜ ‘nün Eğitim, Fen Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumlarına ilişkin algılarını içeren denencesinde, alt boyutlarda algılanan düşük düzeydeki doyumsuzluk konusunda öğretim elemanlarının görüş birliği içinde oldukları saptanmıştır.

- AİBÜ ve ODTÜ ‘nün çeşitli fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumları karşılaştırılmasında; iş doyumunu bütün boyutlarında AİBÜ ‘de algılanan düşük düzeyde doyumsuzluğun ODTÜ ‘den anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Yani ODTÜ ‘de algılanan doyum AİBÜ ‘den yüksektir.

- Öğretim elemanlarının iş doyumları ile yönetim görevleri arasında da anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır.

Yağız ve Yaman 'nın (2003) “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nde Çalışan Spor Uzmanlarının İş Doyumu” adlı araştırmalarında, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan spor uzmanlarının, yaptıkları iş ve bu işin niteliği açısından iş doyumunu düzeylerinin belirlenmesi ve bu iş doyumunu düzeyinin cinsiyet değişkenine göre ne gibi farklılıklar gösterdiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda;

- Spor uzmanlarının çoğunun kişilik gelişimi ve olgunlaşma konusunda yeterli iş doyumunu sağladıkları, bununla birlikte uzmanların üçte birinin ise bu konuda iş doyumuna ulaşamadıkları görülmektedir.
- Spor uzmanlarının yarısından fazlasının gelecek endişesi taşıdıkları saptanmıştır.
- Hem merkez hem de taşra teşkilatında çalışan spor uzmanlarının kendilerine sağlanan sosyal imkanlar ve yardımlar konusunda çok düşük seviyede iş doyum düzeyleri olduğu sonucuna varılmıştır.
- Spor uzmanlarının yaptıkları iş ve niteliği konusunda elde ettikleri iş doyumunun cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir fark arz etmediği saptanmıştır.

Esen’in 2001’de “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni Yetiştiren Yüksek Öğrenim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” ile ilgili yaptığı çalışmasında, öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda;

- İş doyumunun tüm alt boyutlarında erkeklerin bayanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
- Araştırmaya katılan deneklerin, yaşı arttıkça, iş doyum düzeylerinin de arttığı saptanmıştır.
- Yine araştırmadaki deneklerin ünvanları yükseldikçe iş doyum düzeyleri de yükselmektedir.
- Kurum içindeki grupların aralarında iş doyumunun tüm alt boyutlarında farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Hışman (2003) , “İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış açıları Üzerine Bir araştırma” adlı çalışmasında bir yatırım şirketinde görev yapan personelin iş tatminine bakış açılarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda;

- Bir şirketin başarılı olabilmesi için, hedeflenen organizasyonel yapıların iyileştirilmesi, personelin ve örgütün bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir.
- İşletme hedefleri kolay anlaşılır ve mevcut kaynaklara ulaşılabilir olmalıdır.
- İş gören ve iş veren arasındaki devamlı iletişim olanağı, dayanışmayı güçlendirdiği, çalışanların tatmin seviyesini yükselttiği ve organizasyon için olumlu sonuçları meydana getirdiği görülmüştür.
- Bir işte gösterilen başarı ve bunun sonucunda işletme tarafından takdir edilmek, maddi manevi ödüllendirilmek bireyin çalıştığı yerde kendisine güven duymasına ve sonuçta memnun olmasına neden olmuştur.
- Personel arasında iş bölümleri yapılıp, herkesin sorumluluk alanında iş tanımı personel nezdinde netleştirilip iş görenden de ne beklendiği açıkça belirtilmelidir.
- Çalışma ortamının kalitesi personelin isteği doğrultusunda düzeltilmelidir.

OK (2002) , “ Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi” adlı araştırmasında, bankacılık sektöründe sorunların var olması durumunda ortaya ne gibi sonuçların çıkabileceğini belirlemek, olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için alınması gereken önlemleri sunmak amacı ile tükenmişlik konusunun bireyin bireysel özelliklerine göre incelenmesini amaçlamıştır.

Araştırmasının sonucunda;

- Cinsiyetin duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğunu, kadın çalışanların, erkeklerden daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları
- Medeni durumun ,yaş değişkeninin, eğitim durumunun, çalışılan örgüt biriminin, gelir değişkeninin, karar verme mekanizmasına kalıtının ve hizmet süresinin duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olmadığı
- Statünün duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğunu ve yönetici yardımcılarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin uzman gruptan daha fazla olduğu
- İş Yoğunluğunun duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğunu ve iş yoğunluğunu her zaman ve çoğu zaman çok bulan grubun tükenmişlik ortalamalarının hiçbir zaman ve bazen seçeneklerini seçen gruptan daha yüksek olduğu

- Arkadaşlık ilişkilerinin duygusal tikenmişlik dizeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğunu , arkadaşlık ilişkileri iyi olan grubun tikenmişlik dizeylerinin daha dūřuk olduğu sonuçlarına varmıştır.

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

Adrian ve arkadaşları (2002), “Kişilik zellikleri İş Doyumunu Etkiler mi?” adlı araştırmalarında iş doyumunda iş görenler için işle ilgili olan önemli boyutların kişilik özelliklerindeki ölçülerini Herzberg’in kuramı ile ilişkilendirerek saptamayı amaçlamışlardır.

Araştırmanın sonucunda;

-İř tatmininin puanlanması Herzberg tarafından n gerçek olarak kabul edilen boyutları temsil eden faktörlere bağlıdır ancak kişilik özellikleri kişilerin iř doyumunu seviyelerinde yada kendi iř çevrelerinde neyin önemli olduğu üzerindeki dūřncelerinde güçlü ve kalıcı bir etkisi yoktur.

-Furnham ve arkadaşları kişilik özelliklerinin neden etkili olamayacağı üzerinde sekiz neden sıralamışlardır. Kişisel raporlarla ilgili sistematik hataları, bir tahmin edici yerine ılımlayıcı olarak hareket eden kişilik özelliklerini işle ilgili bilinç ve davranışların kişilikle alakası olmayan diğer etkenlerin de olduğu sonucuna varmışlardır.

Sousa-Poza Alfonso (2000), “İşte Başarılı Olmak; İş Doyumunun Seviye Ve Belirleyicilerinin Uluslar apında Analizi” adlı araştırmasında uluslar çapında iş doyumunu belirleyicilerini ve iş doyumunu seviyelerini analiz etmeyi ve ülkeler arasındaki iş doyum farklılıklarını açıklamayı ve anlatmayı amaçlamıştır.

Araştırmanın sonucunda;

- Bütün ülkelerdeki işçiler oldukça memnundur.
- En yüksek iş doyumunu seviyesi Danimarka’dadır.

- İsviçre üçüncü, İngiltere beşinci, ABD yedinci, Japonya dokuzuncu ve Rusya on ikinci sıradadır.
- Almanya ve 1990 yılına göre Amerika'da iş doyumunda düşüş olduğu saptanmıştır.
- Yüksek iş-rolü verimi fazla olan ülkelerde iş doyum seviyesi yüksek çıkmıştır.
- Doğu Avrupa ülkelerindeki işçiler yüksek gelire değer vermektedir.

III- YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, bilgi toplama yöntemi ve bilgi çözümleme yöntemi yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için aşağıda açıklanan yol izlenmiştir.

Çatışma kavramı, örgütsel çatışmanın yönetimi ile ilişkin ve iş doyumu kavramına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Mevcut durumu belirlemek amacı ile iş görenlere anket uygulanmıştır.

Evren Ve Örneklem

Evren

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2004 yılında Ankara ili GSGM (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü) merkez örgütünde görev yapan iş görenler (Hizmetliler hariç) oluşturmaktadır.

Örneklem

İlgili kayıtlara göre, 2004 yılında araştırma evrenini oluşturan GSGM merkez örgütünde ve merkez örgüte bağlı görev yapan 350 iş gören bulunmaktadır. Ancak uygulanan anket çalışmasından elde edilen dönütte, araştırmada 236 iş gören (91 bayan %38,6, 145 erkek % 61,4) yer almaktadır. Araştırma kapsamına giren iş görenlerin hepsi aynı zamanda örnekleme oluşturduğu için, araştırmanın örnekleme evreni temsil etmektedir. Araştırmanın örnekleme seçiminde eleman örnekleme yöntemi içinde yer alan, oransız eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada, çatışma yönetimine ilişkin Ural tarafından geliştirilen(1997) ($\alpha = .8148$) çatışmayı yönetme adlı anketi kullanılmıştır. Birinci bölümünde iş görenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıladıkları durumu belirlemek için 25 soruluk çatışma yönetimi anketi yer almaktadır. İş görenlerin iş doyumu düzeylerini ölçmek için

kullanılan iş doyumu adlı anketi ise 1995 yılında Çetinkanat tarafından geliştirilmiştir. Gerçekleşen durum için $\alpha = .8523$, önem derecesi için $\alpha = .8175$ güvenirlik içermektedir(Çetinkanat, 2000). İş görenlerin kullandıkları anketin, birinci bölümü 5 soruluk kişisel bilgileri içermektedir. İkinci bölümü, 32 sorudan oluşan gerçekleşen durumu, üçüncü bölüm ise , 32 sorudan oluşan önem derecesini belirlemeye yöneliktir.

Çatışmayı yönetme anketinde kullanılan her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı; hiçbir zaman 1 , ara sıra 2 , genellikle 3, ve her zaman 4 olarak puanlanmıştır. Anket formundaki dizilişe göre çizelge 11 ‘ de verilmiştir.

Çatışma yönetimi stilleri	Anket Soru Numaraları
I: Problem Çözme	3, 8, 13, 18,23
II: Hükmetme	5, 10, 15, 20, 25
III: Kaçınma	1, 6, 11, 16, 21
IV: Uzlaşma	4, 9, 14, 19, 24
V: Ödün Verme	2, 7, 12, 17, 22

Çizelge 11: Çatışma Yönetimi Stilleri

İş doyumu anketinde, gerçekleşen durum için kullanılan davranış biçimlerinin sıklığı; kesinlikle katılıyorum 4, katılıyorum 3, katılmıyorum 2, kesinlikle katılmıyorum 1 olarak önem derecesi için kullanılan davranış biçimlerinin sıklığı; kesinlikle önemli 4, önemli 3, önemsiz 2, kesinlikle önemsiz 1 olarak puanlanmıştır. Çetinkanat ölçeğinde, iş doyumu boyutlarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

İş doyumu Boyutları	Anket Soru Numaraları
I: Yönetim Biçimi	19,23,14,18,11,13,6,22,29,27
II: Çalışma Olanakları	30,32,31,25,26,24
III: Gelişme ve Yükselme Olanakları	28,8,5,4,1
IV: İş Arkadaşları	17,9,20,21,15,12,16
V: Fiziksel Ortam	3,2
VI: Ücret ve Personel	10,7

Çizelge 12 : İş Doyumu Boyutları

Verilerin Toplanması

Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü' den izin alınmasından sonra örneklem sayısınınca çoğaltılan anketler araştırmacı tarafından dağıtılmış ve tamamı araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Araştırmada, iş görenlere 297 anket dağıtılmış ve 236'sından geri dönüt alınmıştır (%79).

Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 12.0 paket programında kodlanarak yine aynı programda araştırmanın amacına uygun olarak yüzde , Frekans, t test, varyans analizi ve aralarındaki ilişki için ise kolerasyon istatistik teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Anlamlılık düzeyi ise 0,05 olarak belirlenmiştir.

IV- BULGULAR

Bu bölümde, toplanan bilgilerin analizi sonucu, elde edilen bulgular, araştırmanın problemine göre sunularak yorumlanmıştır.

Kişisel Özelliklere Yönelik Bilgiler

Araştırmaya katılan iş görenlerin kişisel özellikleri tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları

KİŞİSEL ÖZELLİKLER		f	%
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	70	29,7
	Üniversite	154	65,3
	Yüksek Lisans	12	5,1
	Toplam	236	100,0
Cinsiyet	Bayan	91	38,6
	Erkek	145	61,4
	Toplam	236	100,0
Yaş	21-30 arası	20	8,5
	31-40 arası	130	55,1
	41-50 arası	60	25,4
	51 ve yukarısı	26	11,0
	Toplam	236	100,0
Mesleki Kıdem	3 Yıl ve daha az	22	9,3
	4-6 Yıl	8	3,4
	7-9 Yıl	21	8,9
	10-12 Yıl	28	11,9
	13-15 Yıl	32	13,6
	16 Yıl ve Yukarısı	125	53,0
	Toplam	236	100,0
Kurumdaki Hizmet Yılı	1-3 Yıl	58	24,6
	4-6 Yıl	14	5,9
	7 Yıl ve yukarısı	164	69,5
	Toplam	236	100,

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan iş görenlerin % 29.7'si (70) orta öğretim mezunu, %65.3'ü (154) üniversite mezunu %5.1'i (12) yüksek lisans mezunudur. İş görenlerin çoğunluğunu üniversite mezunları oluşturmaktadır.

256 iş görenin % 38.6'sı (91) bayan, % 61.4'ü (145) erkektir. Çoğunluğunu erkek iş görenlerin oluşturduğu araştırmada % 8.5'i (20) 21-30 yaş arasında, %55.1'i (130) 31-40 yaş arasında, %25.4 'ü (60) 41-50 yaş arası, ise%11.0 'ı (26) 51 yaş ve yukarısında yer almaktadır. % 55.1'lik dilimi oluşturan 31-40 yaş arası iş görenler çoğunluktadır

3 yıl ve altında (22) % 9.3'ü , 4-6 yıl arası (8) %3.4'ü , 7-9 yıl arası (21) % 8.9'u, 10-12 yıl arası (28) %11.9'u, 13-15 yıl arası (32) %13.6'sı, 16 yıl ve yukarısı (25) %53.0'ı görev yapan denek bulunmaktadır. İş görenlerin çoğunluğu (125) 16 yılın üzerinde mesleki kıdeme sahiptir.

Kurumdaki hizmet yılları dikkate alındığında 256 iş görenden %24.6'sı 1-3 yıl, %5.9'u 4-6 yıl, çoğunluğunu oluşturan %69.5'i ise 7 yıl ve üzerinde GSGM merkez örgütünde görev yapmaktadır.

İş Görenlerin Örgütlerindeki Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları

Bu başlık altında GSGM merkez örgütünde çalışan iş görenlerin yöneticilerinin hangi çatışma yönetimini kullandığına ilişkin algıları içerisinde problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Çatışma yönetim Stilleri	$\bar{x}$	ss
Problem Çözme	12,63	3,5
Hükmetme	12,62	2,7
Kaçınma	11,77	2,1
Uzlaşma	12,07	2,7
Ödün Verme	11,19	2,6
TOPLAM	60,30	8,1

N: 236

GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarına bakıldığında, sırasıyla; problem çözme yöntemini($x=12,63 \pm 3,5$), hükmetme yöntemini($x=12,62 \pm 2,7$), uzlaşma yöntemini($x=12,07 \pm 2,7$), kaçınma yöntemini($x=11,77 \pm 2,1$) ve ödün verme yönteminin($x=11,19 \pm 2,6$) kullanıldığı algılanmaktadır. Tablo 2'ye göre iş görenlerin yöneticilerinin en çok problem çözme ve hükmetme stilini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Eğitim Durumlarına Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Problem Çözme	GA	14,09	2	7,04	,54	,580
	Gİ	3004,83	233	12,89		
	Toplam	3018,92	235			
Hükmetme	GA	9,45	2	4,72	,61	,542
	Gİ	1795,73	233	7,70		
	Toplam	1805,18	235			
Kaçınma	GA	6,88	2	3,44	,71	,489
	Gİ	1116,21	233	4,79		
	Toplam	1123,09	235			
Uzlaşma	GA	7,90	2	3,95	,50	,605
	Gİ	1829,87	233	7,85		
	Toplam	1837,77	235			
Ödün Verme	GA	100,90	2	50,45	7,30	,001*
	Gİ	1608,74	233	6,90		
	Toplam	1709,64	235			

$p < 0.05$

Tablo 3'e göre; GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, eğitim durumlarına göre, çatışmayı yönetme stillerinin algıları karşılaştırıldığında **ödün**

verme stiline ilişkin anlamlı fark bulunmuştur($p < 0,05$). Ancak, problem çözme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme stillerine ilişkin iş görenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Ödün verme yönteminin kullanılmasına ilişkin iş görenlerin görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu farklara ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 4 :Ödün Verme Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Ödün Verme	Orta Öğretim		Üniversite		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	70	12,20 $\pm$ 2,97	154	10,75 $\pm$ 2,54	1,45*	.001

* $p < 0.05$

Tablo 4 'den de ($p < .05$) anlaşılabacağı gibi iş görenlerin yöneticilerle aralarındaki çatışmayı yönetmede, eğitim durumu değişkeni üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, ödün verme stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu duruma göre, orta öğretim mezunu olan iş görenler ile üniversite mezunu olan iş görenler arasında görüş ayrılığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 4'e göre orta Öğretim mezunu iş görenler ($\bar{x}=12,20 \pm 2,97$), yöneticilerinin, ödün verme stilini üniversite mezunu iş görenlere ($\bar{x}=10,75 \pm 2,54$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Yaş Değişkenine Göre Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Problem Çözme	GA	61,86	3	20,621	1,61	,186
	Gİ	2957,06	232	12,746		
	Toplam	3018,92	235			
Hükmetme	GA	88,51	3	29,505	3,98	,009*
	Gİ	1716,67	232	7,399		
	Toplam	1805,18	235			
Kaçınma	GA	28,05	3	9,353	1,98	,117
	Gİ	1095,03	232	4,720		
	Toplam	1123,09	235			
Uzlaşma	GA	11,81	3	3,938	,50	,682
	Gİ	1825,96	232	7,871		
	Toplam	1837,77	235			
Ödün Verme	GA	10,75	3	3,586	,49	,690
	Gİ	1698,88	232	7,323		
	Toplam	1709,64	235			

*p< 0.05

Tablo 5'te GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, yaş değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında **hükmetme** stiline ilişkin anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır(p < 0,05). Ancak, problem çözme, kaçınma, uzlaşma, ödün verme stillerine ilişkin denek gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır(p > 0,05).

Hükmetme stiline ilişkin kullanılımasına ilişkin iş görenlerin görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu bulabilmek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu farklara ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 6:Hükmetme Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Hükmetme	31-40 yaş		51 yaş ve yukarısı		Ortalama Farklılığı	p
	N	x $\pm$ ss	N	x $\pm$ ss		
	130	12,91 $\pm$ 2,65	26	10,92 $\pm$ 3,15	1,98*	.004

* p< 0.05

Tablo 6 dikkate alındığında; ($p < 0.05$); iş görenlerin yöneticilerle aralarındaki çatışmayı yönetmede, yaş değişkeni üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, **hükmetme** stili açısından istatistiksek olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu farklılığın, 31-40 yaş arası iş görenler ile 51 yaş ve üstünde olan iş görenlerin görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 31-40 yaş arası iş görenler ($x=12,91 \pm 2,65$) yöneticilerinin, hükmetme stilini 51 yaş ve yukarısındaki iş görenlere ($x=10,92 \pm 3,15$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Problem Çözme	GA	65,48	5	13,09	1,020	,407
	Gİ	2953,44	230	12,84		
	Toplam	3018,92	235			
Hükmetme	GA	53,13	5	10,62	1,395	,227
	Gİ	1752,04	230	7,61		
	Toplam	1805,18	235			
Kaçınma	GA	25,32	5	5,06	1,061	,383
	Gİ	1097,77	230	4,77		
	Toplam	1123,09	235			
Uzlaşma	GA	46,22	5	9,24	1,187	,316
	Gİ	1791,54	230	7,78		
	Toplam	1837,77	235			
Ödün verme	GA	51,33	5	10,26	1,424	,216
	Gİ	1658,30	230	7,21		
	Toplam	1709,640	235			

* $p < 0.05$

Tablo 7 incelendiğinde , GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin **mesleki kıdem** değişkenine göre; yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında, iş görenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı bulunmuştur($p > 0,05$). Bu durumdan da anlaşılacağı gibi iş görenlerin, mesleki kıdem değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri üzerinde hem fikir oldukları görülmektedir

Tablo 8: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Kurumlarındaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Problem Çözme	GA	56,30	2	28,15	2,214	,112
	Gİ	2962,62	233	12,71		
	Toplam	3018,92	235			
Hükmetme	GA	10,72	2	5,36	,696	,500
	Gİ	1794,46	233	7,70		
	Toplam	1805,18	235			
Kaçınma	GA	49,92	2	24,96	5,420	,005*
	Gİ	1073,17	233	4,60		
	Toplam	1123,09	235			
Uzlaşma	GA	24,63	2	12,31	1,583	,208
	Gİ	1813,14	233	7,78		
	Toplam	1837,77	235			
Ödün verme	GA	2,64	2	1,32	,180	,835
	Gİ	1706,99	233	7,32		
	Toplam	1709,64	235			

Tablo 8 göre ; GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin **hizmet yılı** değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri karşılaştırıldığında **kaçınma** stiline ilişkin iş görenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$). Ancak, problem çözme, hükmetme, uzlaşma, ödün verme stillerine ilişkin denek gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Kaçınma stilinin kullanılmasına ilişkin denek gruplarının görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu bulabilmek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu farklara ilişkin tablo aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 9:Kaçınma Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Kaçınma	1-3 yıl arası		7 yıl ve yukarısı		Ortalama Farklılığı	p
	N	x $\pm$ ss	N	x $\pm$ ss		
	58	11,05 $\pm$ 2,21	164	12,07 $\pm$ 2,14		

* p< 0.05

Tablo 9 ‘da uygulanan Tukey testine göre; iş görenlerin yöneticilerle aralarındaki çatışmayı yönetmede, hizmet yılı değişkeni üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, kaçınma stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur(p< 0.05). Bu doğrultuda; kurumlarında, 1-3 yıl arası görev yapan iş görenler ile 7 yıl ve üstünde görev yapan iş görenler arasında görüş ayrılığı olduğu söylenebilir.

Hizmet yılı 1-3 yıl arasında olan iş görenler (x=11,05 $\pm$ 2,21) yöneticilerinin, kaçınma stilini 7 yıl ve yukarısındaki iş görenlere (x=12,07 $\pm$ 2,14) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 10: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri	cinsiyet	N	X	ss	t	P
Problem Çözme	Bayan	91	12,48	2,99	-,501	,003*
	Erkek	145	12,72	3,91		
Hükmetme	Bayan	91	12,97	2,79	1,539	,870
	Erkek	145	12,40	2,74		
Kaçınma	Bayan	91	11,85	2,05	,454	,048*
	Erkek	145	11,72	2,27		
Uzlaşma	Bayan	91	11,75	2,65	-1,394	,174
	Erkek	145	12,26	2,87		
Ödün Verme	Bayan	91	11,08	2,43	-,519	,091
	Erkek	145	11,26	2,85		

* $p < 0.05$

Tablo 10' de uygulanan t-testi sonucunda GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, hükmetme, uzlaşma ve ödün verme stillerine yönelik anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Problem çözme ve kaçınma stillerine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizine göre ise anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0,05$).

Cinsiyet değişkenine göre; erkek iş görenler ($x=12,72 \pm 3,91$) yöneticilerinin, problem çözme stilini bayan iş görenlere ($x=12,48 \pm 3,00$) oranla daha çok kullandıklarını, kaçınma stili dikkate alındığında ise; bayan iş görenler ($x=11,85 \pm 2,05$) yöneticilerinin erkek iş görenlere ($x=11,72 \pm 2,27$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

İŞ GÖRENLERİN İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN BULGULARI

Bu başlık altında, iş görenlerin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulguları sunulmuştur.

Tablo 11: İş Görenlerin İş Doyumu Düzeyleri

İş Doyumu Boyutları	x	ss
Yönetim biçimi	9,18	7,88
Çalışma olanakları	5,13	4,85
Gelişme ve yükselme olanakları	3,06	3,04
İş arkadaşları	3,63	4,53
Fiziksel ortam	2,18	2,46
Ücret ve personel	2,68	1,97
Toplam	25,86	24,73

N: 236

Tablo 11’de iş görenlerin iş doyumu boyutları incelendiğinde; iş görenlerin yönetim biçimi boyutunda iş doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu boyutu sırası ile, Çalışma olanakları, iş arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları, ücret ve personel ve fiziksel ortam boyutu takip etmektedir. Tablo 11 ‘ye göre iş görenler en fazla fiziksel ortam boyutunda doyumsuzluk yaşamaktadırlar.

Tablo 12: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Eğitim Değişkenine Göre, İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

İş doyumu Boyutları		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Yönetim Biçimi	GA	645,38	2	322,69	5,38	,005*
	Gİ	13966,41	233	59,94		
	Toplam	14611,79	235			
Çalışma Olanakları	GA	8,32	2	4,16	,175	,840
	Gİ	5540,06	233	23,77		
	Toplam	5548,38	235			
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA	83,05	2	41,52	4,63	,011*
	Gİ	2089,85	233	8,96		
	Toplam	2172,91	235			
İş Arkadaşları	GA	1,75	2	,87	,042	,959
	Gİ	4824,90	233	20,70		
	Toplam	4826,66	235			
Fiziksel Ortam	GA	2,84	2	1,42	,23	,792
	Gİ	1422,31	233	6,10		
	Toplam	1425,16	235			
Ücret ve Personel	GA	7,25	2	3,62	,93	,395
	Gİ	905,91	233	3,88		
	Toplam	913,16	235			
Toplam	GA	1415,43	2	707,72	1,85	,159
	Gİ	88912,07	233	381,60		
	Toplam	90327,51	235			

* $p < 0.05$

Tablo 12'ye bakıldığında; GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin eğitim değişkenlerine göre iş doyum düzeyi karşılaştırıldığında yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanakları boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Fakat çalışma olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam , ücret ve personel boyutlarında anlamlı fark bulunmamaktadır($p > 0,05$).

Eğitim değişkenine göre, gelişme ve yükselme olanakları ve yönetim biçimi boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında

olduğunu bulmak için Tukey testinden yararlanılmıştır. Tukey testi sonuçları tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13:Yönetim Biçimi Ve Gelişme Ve Yükselme Olanaklarına İlişkin İş Doyumu Boyutlarının Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

İş Doyumu Boyutları	Orta Öğretim		Üniversite		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
Yönetim Biçimi	70	6,64 $\pm$ 8,05	164	10,28 $\pm$ 7,51	- 3,64*	.004
Gelişme Ve Yükselme Olanakları		2,15 $\pm$ 2,52		3,46 $\pm$ 3,09	- 1,31*	.008

* $p < 0.05$

Tablo 13'e göre; yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanakları boyutları ile eğitim değişkeni arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda orta öğretim mezunu olan iş görenlerin üniversite mezunu olan iş görenler ile aralarında fark olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Orta öğretim mezunu iş görenlerin ($\bar{x}=6,64 \pm 8,05$) üniversite mezunu ($\bar{x}=10,28 \pm 7,51$) iş görenlere oranla yönetim biçimi boyutundan daha fazla doyum aldıklarını belirtmektedirler. Gelişme ve yükselme olanakları boyutuna bakıldığında ise Üniversite mezunu iş görenlerin ($\bar{x}=3,46 \pm 3,09$) orta öğretim mezunu iş görenlerden ($\bar{x}=2,15 \pm 2,52$) daha fazla doyum aldıkları görülmektedir.

Tablo 14: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Yaş Değişkenine Göre, İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

İş doyumu Boyutları		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Yönetim Biçimi	GA	144,05	3	48,017	,770	,512
	Gİ	14467,74	232	62,361		
	Toplam	14611,79	235			
Çalışma Olanakları	GA	134,87	3	44,958	1,927	,126
	Gİ	5413,51	232	23,334		
	Toplam	5548,38	235			
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA	18,31	3	6,104	,657	,579
	Gİ	2154,60	232	9,287		
	Toplam	2172,91	235			
İş Arkadaşları	GA	195,49	3	65,164	3,264	,022*
	Gİ	4631,16	232	19,962		
	Toplam	4826,66	235			
Fiziksel Ortam	GA	48,27	3	16,090	2,711	,051
	Gİ	1376,89	232	5,935		
	Toplam	1425,16	235			
Ücret ve Personel	GA	26,05	3	8,686	2,272	,081
	Gİ	887,10	232	3,824		
	Toplam	913,16	235			
Toplam	GA	2709,76	3	903,25	2,39	,069
	Gİ	87617,74	232	377,66		
	Toplam	90327,51	235			

* $p < 0.05$

Tablo 14 dikkate alındığında; GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, yaş değişkenine ilişkin iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında iş arkadaşları boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Aynı tabloya göre çalışma olanakları, fiziksel ortam, ücret ve personel, yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanakları boyutlarında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

İş arkadaşları boyutuna ilişkin yaş değişkenine göre iş görenlerin görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonuçları tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo15:İş Arkadaşlarına İlişkin İş Doyumu Boyutunun Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

İş arkadaşları	21-30 yaş arası		31-40 yaş arası		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	20	1,15 $\pm$ 5,24	130	4,22 $\pm$ 4,19		
					- 3,073*	.024

*p< 0.05

Tablo 15’te; yaş değişkeni ile iş arkadaşları boyutu arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda 21-30 yaşları arasındaki iş görenlerin 31-40 yaşları arasındaki iş görenlerle aralarında anlamlı fark bulunmuştur (p < 0,05). Buna göre; 31-40 yaş arası iş görenlerin ($\bar{x}= 4,22 \pm 4,19$) iş arkadaşları boyutundan aldıkları doyumun 21-30 yaş arası iş görenlere ($\bar{x}= 1,15 \pm 5,24$) göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 16: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

İş doyumu Boyutları		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Yönetim Biçimi	GA	755,11	5	151,022	2,507	,061
	Gİ	13856,68	230	60,246		
	Toplam	14611,79	235			
Çalışma Olanakları	GA	164,25	5	32,852	1,403	,224
	Gİ	5384,12	230	23,409		
	Toplam	5548,38	235			
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA	172,76	5	34,552	3,973	,002*
	Gİ	2000,15	230	8,696		
	Toplam	2172,91	235			
İş Arkadaşları	GA	558,13	5	111,628	6,015	,000*
	Gİ	4268,52	230	18,559		
	Toplam	4826,66	235			
Fiziksel Ortam	GA	87,61	5	17,523	3,013	,012*
	Gİ	1337,55	230	5,815		
	Toplam	1425,16	235			
Ücret ve Personel	GA	65,27	5	13,055	3,541	,004*
	Gİ	847,89	230	3,686		
	Toplam	913,16	235			
Toplam	GA	7431,49	5	1486,299	4,124	,001*
	Gİ	82896,01	230	360,417		
		90327,50	235			

* $p < 0.05$

Tablo 16 incelendiğinde; GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, mesleki kıdem değişkenine ilişkin iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında; gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel boyutlarında ve genel olarak toplamda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Yine tablo 16'ya göre çalışma olanakları ve yönetim biçimi boyutlarında ise anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

İş doyumu boyutları olan, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret ve personel boyutlarının ve genel toplamın mesleki kıdem değişkeni ile hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için Tukey testinden yararlanılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıdaki tablo: 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: İş Arkadaşları, , Gelişme Ve Yükselme Olanakları, Fiziksel Ortam, Ücret Ve Personel Değişkenlerine İlişkin İş Doyumu Boyutlarının Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

İş Doyumu Boyutları	Gruplar	N	$\bar{x} \pm ss$	Gruplar	N	$\bar{x} \pm ss$	Ortalama Farklılığı	p
Gelişme ve Yükselme Olanakları	7-9 yıl	21	$5,19 \pm 2,58$	3 yıl ve aşağısı	22	$2,14 \pm 3,28$	-3,054(*)	,010
				4-6 yıl	8	$1,37 \pm 3,54$	-3,815(*)	,025
				16 yıl ve yukarısı	125	$2,82 \pm 2,81$	2,374(*)	,010
İş Arkadaşları	7-9 yıl	21	$7,62 \pm 3,81$	3 yıl ve aşağısı	22	$1,36 \pm 5,30$	6,255(*)	,000
				4-6 yıl	8	$0,25 \pm 1,39$	7,369(*)	,001
				10-12 yıl	28	$2,85 \pm 3,73$	4,761(*)	,002
				13-15 yıl	32	$3,91 \pm 4,00$	3,712(*)	,029
				16 yıl ve yukarısı	125	$3,69 \pm 4,49$	3,931(*)	,002
Fiziksel Ortam	7-9 yıl	21	$3,81 \pm 1,83$	3 yıl ve aşağısı	22	$1,50 \pm 2,28$	-2,309(*)	,023
				16 yıl ve yukarısı	125	$1,86 \pm 2,65$	-1,945(*)	,010
Ücret ve Personel	7-9 yıl	21	$4,28 \pm 1,27$	3 yıl ve aşağısı	22	$2,36 \pm 1,81$	-1,922(*)	,015
				10-12 yıl	28	$2,61 \pm 1,89$	-1,678(*)	,032
				13-15 yıl	32	$2,53 \pm 1,72$	-1,754(*)	,016
				16 yıl ve yukarısı	125	$2,58 \pm 2,07$	-1,701(*)	,003
	4-6 yıl	8	$1,75 \pm 1,98$	7-9 yıl	21	$4,28 \pm 1,27$	-2,535(*)	,021
				10-12 yıl	28	$2,61 \pm 1,89$	1,678(*)	,032
				13-15 yıl	32	$2,53 \pm 1,72$	1,754(*)	,016
				16 yıl ve yukarısı	125	$2,58 \pm 2,07$	1,701(*)	,003
Toplam	7-9 yıl	21	$39,90 \pm 15,26$	3 yıl ve aşağısı	22	$18,09 + 21,04$	21,81(*)	,003
				4-6 yıl	8	$15,62 + 20,30$	24,28(*)	,028
				16 yıl ve yukarısı	125	$25,39 + 18,95$	14,51(*)	,017

* $p < 0.05$

Tablo 17’ de birden fazla grubun birbiri ile farkı belirtilmektedir. Sırası ile:

Mesleki kıdem değişkeni ile gelişme ve yükselme olanakları boyutu ile arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda 3 yıl ve aşağısı ile 4-6 yıl arasında görev yapan iş görenlerin, 7-9 yılları arasında görev yapan iş görenler ile ve de 7-9 yıl ile 16 yıl ve yukarısında görev yapan iş görenlerin 16 yıl ve yukarısında görev yapan iş görenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$). Gelişme ve yükselme olanakları boyutu ile kıdem değişkeni dikkate alındığında en fazla doyumun 16 yıl ve yukarısı iş görenlerde ($x = 2,82 \pm 2,81$) olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkeninin iş arkadaşları boyutunun ile arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda 7-9 yıl arası çalışan iş görenlerin; 3 yıl ve daha aşağıda, 4-6 yıl, 10-12 yıl, 13-15 yıl, 16 yıl ve üzerinde görev yapan iş görenler ile iş arkadaşları boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0,05$). Tablo 17 ‘den de anlaşılabacağı gibi iş arkadaşları boyunda en fazla doyumun 13-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan iş görenlerde ($x = 3,91 \pm 4,00$) olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkeninin fiziksel ortam boyutu ile arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda 3 yıl ve aşağısında görev yapan iş görenler ile 16 yıl ve yukarısında görev yapan iş görenlerin 7-9 yıl arasında görev yapan iş görenler ile fiziksel ortam boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0,05$). Tablo 17 ‘den de anlaşılabacağı gibi fiziksel ortam boyutunda en fazla doyumun 16 yıl ve yukarısında mesleki kıdeme sahip olan iş görenlerde ($x = 1,86 \pm 2,65$) olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkeninin ücret ve personel boyutu ile arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda 4-6 yıl arası görev yapan iş görenler ile 7-9 yıl, 10-12 yıl, 13-15 yıl, 16 yıl ve yukarısında görev yapanlar; 7-9 yıl ile 3 yıl ve aşağısı, 10-12 yıl, 13-15 yıl, 16 yıl ve yukarısında görev yapan iş görenlerin arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır ($p < 0,05$). Buna göre ücret ve personel boyutunda 7-9 yıl görev yapan iş görenlerin ($x = 4,28 \pm 1,27$) doyumunun diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Toplam iş doyumu boyutlarına bakıldığında; 7-9 yıl arasında görev yapan iş görenler ile 3 yıl ve aşağısı, 4-6 yıl, 16 yıl ve yukarısı görev yapanlarla aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 17 incelendiğinde iş doyumu boyutlarının toplamı dikkate alındığında, mesleki kıdem değişkenine göre 7-9 yıl arası görev yapan iş görenlerin ($\bar{x}=39,90 \pm 15,26$) doyumu diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 18: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre, İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

İş doyumu Boyutları		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Yönetim Biçimi	GA	64,62	2	32,31	,518	,597
	Gİ	14547,17	233	62,43		
	Toplam	14611,79	235			
Çalışma Olanakları	GA	163,59	2	81,79	3,539	,061
	Gİ	5384,79	233	23,11		
	Toplam	5548,38	235			
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA	,34	2	,17	,019	,982
	Gİ	2172,57	233	9,32		
	Toplam	2172,91	235			
İş Arkadaşları	GA	43,26	2	21,63	1,054	,350
	Gİ	4783,40	233	20,53		
	Toplam	4826,66	235			
Fiziksel Ortam	GA	86,62	2	43,31	7,540	,001*
	Gİ	1338,53	233	5,745		
	Toplam	1425,16	235			
Ücret ve Personel	GA	51,96	2	25,98	7,029	,001*
	Gİ	861,20	233	3,69		
	Toplam	913,16	235			
Toplam	GA	1701,53	2	850,76	2,237	,109
	Gİ	88625,98	233	380,67		
	Toplam	90327,51	235			

* $p < 0.05$

Tablo 18'e bakıldığında; GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin hizmet yılı değişkenine göre iş doyumu boyutları karşılaştırıldığında fiziksel ortam, ücret ve personel boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Ancak çalışma olanakları, yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları ve iş arkadaşları boyutlarında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Fiziksel ortam, ücret ve personel boyutlarına ilişkin hizmet yılı değişkenine göre iş görenlerin görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey testinden yararlanılmıştır. Tukey testi sonuçları tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19: Fiziksel Ortam, Ücret Ve Personel Değişkenlerine İlişkin İş Doyumu Boyutlarının Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

İş Doyumu Boyutları	Gruplar	N	$\bar{x} \pm ss$	Gruplar	N	$\bar{x} \pm ss$	Ortalama Farklılığı	p
Fiziksel Ortam	4-6 yıl	14	$4,50 \pm 1,91$	1-3 yıl	58	$2,33 \pm 2,44$	-2,172(*)	,007
				7 yıl ve yukarısı	164	$1,93 \pm 2,41$	2,567(*)	,000
Ücret ve Personel	1-3 yıl	58	$2,38 \pm 1,72$	4-6 yıl	14	$4,50 \pm 1,40$	-2,120(*)	,001
				7 yıl ve yukarısı	164	$2,63 \pm 2,02$	1,865(*)	,002

* $p < 0,05$

Tablo 19 incelendiğinde; hizmet yılı değişkeninin fiziksel ortam boyutu ile arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda 4-6 yıl arasında görev yapan iş görenlerin 1-3 yıl ve 7 yıl ve yukarısında görev yapan iş görenler ile arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir. Buna göre fiziksel ortam boyutunda 4-6 yıl görev yapan iş görenlerin ($\bar{x}=4,50 \pm 1,91$) doyumunun diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Yine hizmet yılı değişkeninin ücret ve personel boyutu ile arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda 1-3 yıl arasında görev yapan iş görenler ile 4-6 yıl ile 7 yıl ve yukarısı arasında görev yapan iş görenlerin tablo 19'a göre, istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir. Buna göre ücret ve personel

boyutunda 4-6 yıl görev yapan iş görenlerin ($x=4,50 \pm 1,40$) doyumunun diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 20: GSGM Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, İş Doyumu Boyutlarının Karşılaştırılması

İş doyumuna Boyutları	Cinsiyet	N	X	ss	t	p
Yönetim Biçimi	Bayan	91	10,857	6,761	2,73	,17
	Erkek	145	8,137	8,367		
Çalışma Olanakları	Bayan	91	5,461	4,849	,80	,90
	Erkek	145	4,937	4,870		
Gelişme ve Yükselme Olanakları	Bayan	91	3,670	3,186	2,38	,13
	Erkek	145	2,689	2,892		
İş Arkadaşları	Bayan	91	4,571	4,633	2,51	,29
	Erkek	145	3,048	4,381		
Fiziksel Ortam	Bayan	91	2,626	2,383	2,23	,94
	Erkek	145	1,903	2,478		
Ücret ve Personel	Bayan	91	2,791	1,728	,70	,12
	Erkek	145	2,613	2,112		

$p > 0.05$

Tablo 20’de uygulanan t-testi sonucunda, GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin (N: 236), cinsiyet değişkeni ile iş doyumuna boyutları arasındaki görüş farklılığını belirlemek için kullanılan t-Teste göre; iş görenlerin cinsiyet değişkeni ile iş doyumuna boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 21: Çatışma Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Tablosu

İş doyumu Boyutları Çatışmayı Yönetme Stilleri	Yönetim Biçimi	Çalışma Olanakları	Gelişme ve Yükselme Olanakları	İş Arkadaşları	Fiziksel Ortam	Ücret ve Personel	İş Doyumun toplamı
Problem Çözme (ilişki)	-,427**	-,267**	-,292**	-,076	-,032	-,073	-,315**
Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,274	,626	,262	,000
Hükmetme (ilişki)	,314**	,223**	,209**	,122	,026	,122	,261**
Anlamlılık Düzeyi	,000	,001	,001	,062	,689	,062	,000
Kaçınma (ilişki)	,007	,075	-,056	-,005	-,047	-,106	-,009
Anlamlılık Düzeyi	,913	,248	,392	,936	,473	,106	,890
Uzlaşma (ilişki)	-,399**	-,206**	-,356**	-,100	-,078	-,043	-,312**
Anlamlılık Düzeyi	,000	,001	,000	,127	,233	,512	,000
Ödün Verme (ilişki)	-,432**	-,273**	-,362**	-,114	-,153*	-,178**	-,371**
Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,081	,019	,006	,000
Toplam (ilişki)	-,358**	-,182**	-,314**	-,065	-,095	-,093	-,282**
Anlamlılık Düzeyi	,000	,005	,000	,319	,146	,156	,000

N: 23

** p < 0,01

* p < 0,05

Tablo 21’de iş görenlerin yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları ile iş görenlerin iş doyumları arasında anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki söz konusudur. İş görenlerin yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişki, boyutları açısından incelendiğinde; İş görenlerin **problem çözme** stiline yönelik algıları ile iş doyumunu boyutlarından **yönetim biçimi**($r = -0,42$), **çalışma olanakları** ($r = -0,26$), **gelişme ve yükselme olanakları** ($r = -0,29$) arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur($p < 0,01$). Ancak, İş görenlerin yöneticilerinin **problem çözme** stili ile iş doyumunu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır($p > 0,05$).

İş görenlerin, yöneticilerinin **Hükmetme** stili ile iş doyumunu boyutlarından **yönetim biçimi**($r = .31$), **çalışma olanakları**($r = .22$) , **gelişme ve yükselme olanakları** ($r = .20$) boyutları arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak, İş görenlerin yöneticilerinin hükmetme stili ile iş doyumunu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir($p > 0,05$)

İş görenlerin yöneticilerin kullandıkları **kaçınma** stili ile iş doyumunu boyutlarından **yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** ve toplam iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı açıkça görülmektedir. İş görenlerin yöneticilerin kullandıkları **uzlaşma** stili ile iş doyumunu boyutlarından **yönetim biçimi**($r = -0,39$), **çalışma olanakları**($r = -0,20$) , **gelişme ve yükselme olanakları** ($r = -0,35$) boyutları arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Fakat , İş görenlerin yöneticilerinin **uzlaşma** stili ile iş doyumunu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

Ve son olarak, tablo 21’ye göre; ödün verme stili ile iş doyumunun iş arkadaşları alt boyutunun dışındaki tüm boyutlar ve toplamda negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (**yönetim biçimi** ($r = -0,43$), **çalışma olanakları** ($r = -0,27$),

gelişme ve yükselme olanakları ($r = -0,36$), **ücret ve personel** ($r = -0,17$) ve **fiziksel ortam** ($r = -0,15$) $p > 0,01$.

V - TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırmada , elde edilen bulguların diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılması ve ulaşılan sonuçlar yer almaktadır.

İş Görenlerin Örgütlerindeki Çatışmaları Yönetmeye İlişkin Algıları

Araştırma bulgularına göre; GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarına bakıldığında, sırasıyla; problem çözme stili ($x=12,63 \pm 3,5$), hükmetme stili ($x=12,62 \pm 2,7$), uzlaşma stili ($x=12,07 \pm 2,7$), kaçınma stili ($x=11,77 \pm 2,1$) ve ödün verme stilini ($x=11,19 \pm 2,6$) kullanmaktadırlar. Araştırma bulguları ile diğer araştırma bulgularında sadece problem çözme stilinde paralellik göstermektedir. Gümüşeli (1994)yaptığı araştırmasında ; yöneticilerin, öğretmenler ile arasında çatışma çıkması durumunda, problem çözme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra , hükmetme stillerini ise az kullandıkları sonucuna varmıştır. Ve en fazla kullandıkları stilin problem çözme stili olduğu saptanmıştır. Gümüşeli bu sonuçları deneklerinin kişisel değişkenliklerine dayandırmaktadır. Ural(1997) yaptığı araştırmasında; I.kademedede görev yapan yöneticilerin problem çözme stilini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise ara sıra kullandıkları, II. Kademedede görev yapan yöneticilerin ise; yöneticilerinin çatışmayı yönetmelerinde problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme stillerini ise ara sıra kullandıkları sonucuna varmıştır.Bu araştırma bulgularının sonuçları iş görenlerin eğitim düzeylerinin, çatışmayı algılamalarının ve yöneticileri ile aralarındaki iletişimin farklı olmasından kaynaklanabilir.

Araştırmada iş görenlere göre yöneticilerin problem çözme stilini en çok kullanmaları olumlu bir özellik olarak karşımıza çıkarken, hükmetme stilini ikinci sırada kullanmaları, iş yerinde sorun istememeleri açısından kaynaklanıyor olabileceği gibi konumlarını kullanma eğiliminde olduklarını da gösteriyor olabilir.

İş görenlerin bağımsız değişkenlerine göre çatışma yönetimine ilişkin algıları

-Eğitim Durumları Değişkenine Göre;

GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, eğitim durumları değişkeni ile, çatışmayı yönetme stillerinin algıları karşılaştırıldığında orta öğretim ile üniversite mezunu olan iş görenler arasında ödün verme stilinde anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır .Tablo 4'e göre orta Öğretim mezunu iş görenler ($x=12,20 \pm 2,97$), yöneticilerinin, ödün verme stilini üniversite mezunu iş görenlere ($x=10,75 \pm 2,54$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. araştırma sonuçları ile diğer çalışmalar karşılaştırıldığında, sadece problem çözme stiline yönelik bulgular benzerlik göstermektedir.

Ural 'ın yaptığı (1997) araştırmada ise bu fark problem çözme ve uzlaşma stiline ilişkin denek gruplarının görüşleri arasında ortaya çıkmıştır. Ural, araştırma sonuçlarını, deneklerin aralarındaki çatışmayı yönetmede problem çözme ve uzlaşma stili üzerinde her zaman seçeneği üzerinde yoğunlaştıklarını ve problem çözme ve uzlaşma stillerine ilişkin davranışları olumlu algılama eğiliminde olduklarına dayandırmıştır.

Gümüşeli 'nin (1994) araştırmasına göre; deneklerin mezun olunan okul değişkenine göre çatışmayı yönetme stilleri karşılaştırıldığında eğitim değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Gümüşeli bu tezinin nedenini, çatışmayı yönetme stillerini kullanmalarına ilişkin görüşleri üzerinde etkili olmadığına dayandırmaktadır.

Kaya (1998); yaptığı araştırmasında kişisel özellikleri demografik değişkenler olarak ele almış ve eğitim durumları değişkenlerini çatışma yönetim stillerini tek tek ele alarak incelemiştir. Araştırmasının sonucunda;

- Tümlleştirme stilinin kulamın derecesine ilişkin, eğitim durumları değişkenine göre anlamlı fark olduğu sonucuna varmıştır. 2-3 yıllık eğitim enstitüsü denekler tümlleştirme yaklaşımının 4 yıllık fakülte mezunu deneklere göre daha yüksek derecede kullandıkları sonucuna varmıştır ve bu durumu, yöneticilerin kararları almasında deneklerin katılımını sağlayamamasına dayandırmaktadır.

- Ödün verme stilini, 2-3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu denekler, 4 yıllık fakülte mezunu deneklere göre daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Bunun nedenini de eğitim sürecinin artışı ile birlikte deneklerin yöneticilerden daha nitelikli davranmalarının beklendiğine dayandırmaktadır.

- 2-3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu deneklerin hükmetme yaklaşımının kullanımına ilişkin değerlendirmenin 4 yıllık fakülte mezunu deneklerin değerlendirmelerinden farklı olduğunu saptamıştır. 2-3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu deneklerin hükmetme yaklaşımının 4 yıllık fakülte mezunu deneklere göre düşük derecede kullandığı sonucuna varmıştır. Bunu da , 4 yıllık fakülte mezunu denekler, 2-3 yıllık eğitim enstitüsü deneklere göre yöneticilerle alınacak kararlarda kendilerinin daha çok yer alma beklentisi içinde oldukları görüşüne dayandırmaktadır.

- 2-3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu deneklerin kaçınma yaklaşımının kullanımına ilişkin değerlendirmeler ile 4 yıllık fakülte mezunu denekler ile aralarında anlamlı düzeyde fark olmadığı sonucuna varmıştır.

- Uzlaşma stilinin kullanımına ilişkin ise; 2-3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu denekler ile 4 yıllık fakülte mezunu denekler arasında fark olduğu sonucuna varmıştır. 2-3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu denekler uzlaşma stilini 4 yıllık fakülte mezunu deneklere oranla daha yüksek derecede kullandıklarını saptamıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ise; yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algıları hususunda üniversite mezunu iş görenlerin yönetimden beklentilerinin, orta öğretim mezunu iş görenlerden farklı olması olarak açıklanabilir.

Yaş Değişkenine Göre;

GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, yaş değişkenine göre iş görenlerin yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında 31-40 yaşındaki iş görenler ile 51 yaş ve üstü iş görenler arasında hükmetme stiline ilişkin anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). 31-40 yaş arası iş görenler ($x=12,91 \pm 2,65$) yöneticilerinin, hükmetme stilini 51 yaş ve yukarısındaki iş görenlere ($x=10,92 \pm 3,15$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular Kaya'nın yaptığı (1998) araştırma ile benzerlik

göstermektedir ancak Gümüşeli'nin yaptığı (1994) araştırması ile farklılık göstermektedir..

Kaya (1998) yaptığı araştırmasında;

- Tümlleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleri yaklaşımının kullanımına ilişkin denek görüşlerinin yaş değişkenine göre 21-30 yaş arası denekler ve 31-40 denekler ile 41 yaş ve üzeri denekler arasında anlamlı fark olduğu sonucuna varmıştır. Nedenini ise, 41 yaş ve üzeri deneklerin tümlleştirme yaklaşımını, 21-30, 31-40 yaş arası deneklere göre daha yüksek düzeyde tercih ettikleri kanaatinde olduklarına dayandırmaktadır.

Gümüşeli (1994) yaptığı araştırmasında, bu araştırmanın bulgularından farklı bir sonuca ulaşmıştır. Gümüşeli yaş değişkeni dikkate alındığında, deneklerin kullandıkları çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin algılarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulamamıştır.

Bu çalışmada bu farkın 31-40 yaş arası iş görenler ile 51 yaş ve üstü iş görenler arasında olduğu görülmektedir. Nedeni olarak da 51 yaş ve üstü iş görenlerin yaşlarının olgunluğu nedeni ile yöneticilerinin hükmetme stilini kullanmalarını benimsememeleri ve iş doyumundan beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanabilir.

-Mesleki Kıdem Değişkenine Göre;

GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin **mesleki kıdem** değişkenine göre; yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında, iş görenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı bulunmuştur ($p > 0,05$). Bu sonuçlar Ural'ın(1997) ve Gümüşeli 'nin (1994) yaptığı çalışma ile paralellik göstermektedir.

Kaya'nın araştırmasında (1998); çatışmayı yönetme stillerinde ödün verme stilinde anlamlı fark olduğu sonucuna varılmış ve nedeni ise, yaş artışı ile beraber ödün verme yaklaşımının da yüksek düzeyde olduğu görüşüne dayandırmaktadır. Ural'ın (1997) çalışmasında deneklerin mesleki kıdemlerine göre çatışma stillerini kullanmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulamamıştır.

Gümüşeli (1994)yaptığı araştırmasında; deneklerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulamamıştır. Kaya'nın (1998) yaptığı araştırmasına göre de bu araştırma sonucunun aksine bir bulguya rastlanmamıştır.

Bu araştırmada ise; iş görenlerin, mesleki kıdem değişkeninin, yöneticilerin çatışmayı yönetme stilleri üzerinde bir etkisinin olmadığı düşünölebilir. Bunun nedeni olarak da kıdem farklılıklarının eltili olmadığı söylenebilir.

-Cinsiyet değişkenine göre;

GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, hükmetme, uzlaşma ve ödün verme stillerine yönelik anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Problem çözme ve kaçınma stillerine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizine göre ise anlamlı fark olduğı sonucuna varılmıştır ($p < 0,05$).

Cinsiyet değişkenine göre; erkek iş görenler ($x=12,72 \pm 3,91$) yöneticilerinin, problem çözme stilini bayan iş görenlere ($x=12,48 \pm 3,00$) oranla daha çok kullandıklarını, kaçınma stili dikkate alındığında ise; bayan iş görenler ($x=11,85 \pm 2,05$) yöneticilerinin erkek iş görenlere ($x=11,72 \pm 2,27$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Gümüşeli (1994) ve Ural (1997) araştırmalarında; bu araştırma bulgularından farklı olarak bayan erkek denekler arasında anlamlı bir fark bulamamıştır.

Ancak Kaya araştırmasında (1998) ; çatışmayı yönetme stillerinden kaçınma stiline ilişkin erkek deneklerin bayan deneklere oranla kaçınma yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri sonucuna varmıştır.

Bu araştırma sonuçlarının cinsiyet değişkenine göre bir farklı olmasının nedeni olarak her iki grubun çatışmayı yönetme stillerine ilişkin farklı görüşlere sahip olduğı veya çatışma stillerini aynı derecede benimsememelerinin etkili olduğı söylenebilir.

- **Hizmet Yılı Değişkenine Göre;**

GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin hizmet yılı değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stili algıları karşılaştırıldığında 1-3 yıl arası görev yapan iş görenler ile 7 yıl ve üzerinde görev yapan iş görenler arasında **kaçınma** stiline ilişkin anlamlı fark olduğu saptanmıştır (Tablo 9). Hizmet yılı 1-3 yıl arasında olan iş görenler ($x=11,05 \pm 2,21$) yöneticilerinin, kaçınma stilini 7 yıl ve yukarısındaki iş görenlere ($x=12,07 \pm 2,14$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak 1-3 yıl arası görev yapan iş görenler ile 7 yıl ve üstünde görev yapan iş görenlerin görüş ayrılığından kaynaklandığı söylenebilir ayrıca kurumda uzun süre çalışan iş görenler az süreli çalışan iş görenlere oranla kuruma ve yöneticilerine alışkın olabilirler.

Ural (1997) ve Gümüşeli'nin (1994) araştırmalarında ise bizim araştırmamızdan farklı olarak çatışmayı yönetme stilleri ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir farka ulaşmamışlardır. Ve bunu da çatışmayı yönetme stillerinin kullanımına ilişkin denekler arasında görüş ayrılığı olmadığı fikrine dayandırmaktadırlar.

-**İş Görenlerin İş Doyumu Düzeyleri**

Araştırma bulgularında; İş görenlerin yönetim biçimi boyutunda iş doyum düzeylerinin en yüksek olduğu boyutlar sırası ile yönetim biçimi boyutu ($x=9,18 \pm 7,88$), çalışma olanakları ($x= 5,13 \pm 4,85$), iş arkadaşları ($x=3,63 \pm 4,53$), gelişme ve yükselme olanakları ($x= 3,06 \pm 3,04$), ücret ve personel ($x= 2,68 \pm 1,97$) ve fiziksel ortam boyutu ($x= 2,18 \pm 2,46$) takip etmektedir. Bunun nedeni olarak; iş görenlerin yöneticilerinden ve yönetim biçiminden memnun oldukları, çalışma olanaklarını uygun buldukları söylenebilir. Bununla beraber diğer boyutlarda doyumsuzluk yaşandığı düşünülebilir. Bunun nedeni ise iş doyumunun diğer boyutlarından memnun olmadıkları düşüncesi olabilir.

Mirzeoğlu ve arkadaşları (1996) yaptıkları çalışmalarında; devlet kurumlarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin, fiziksel ortam boyutu dışındaki tüm boyutlarda doyumsuzluk yaşadıkları sonucuna varılmıştır. En yüksek doyumsuzluk hissettikleri boyutların sırası ile çalışma olanakları, yönetim biçimi, ücret ve personel boyutu olduğu sonuçlarına varmışlardır. Özel kurumlarda çalışan

öğretmenlerin ise, yönetim biçimi boyutu ile gelişme ve yükselme olanakları boyutunda doyumsuzluk algıladıklarını, diğer boyutlarda doyum algıladıklarını saptamışlardır.

Çoknaz (1998) yaptığı araştırmasında; antrenörlerin en fazla iş arkadaşları boyutunda doyum elde ettiklerini, diğer taraftan en fazla, çalışma olanakları, fiziksel ortam, ücret ve personel alt boyutlarında doyumsuzluk algıladıkları ayrıca antrenörlerin 11-15 yıl kıdeme sahip olanlarla federasyonda çalışanların gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda doyum elde ettikleri sonucuna varmıştır. Çoknaz araştırmasının nedenlerini iş arkadaşlığının sorun olarak görülmemesine, çalışma olanakları ve fiziksel ortamın 11-15 yıl kıdeme sahip antrenörler için yeterli olmasına bağlamaktadır.

Bu araştırma bulgularının nedenleri ise; iş görenlerin aldıkları ücretten memnun olmamalarına, fiziksel ortamların çalışma olanaklarına izin vermemesine bağlanabilir.

İş Görenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

-Eğitim Değişkenine göre;

İş görenlerin Eğitim değişkenine göre, iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu saptanmıştır(Tablo 14). Orta öğretim mezunu iş görenlerin ($x=6,64 \pm 8,05$) üniversite mezunu ($x=10,28 \pm 7,51$) iş görenlere oranla yönetim biçimi boyutundan daha fazla doyum aldıklarını belirtmektedirler. Gelişme ve yükselme olanakları boyutuna bakıldığında ise Üniversite mezunu iş görenlerin ($x=3,46 \pm 3,09$) orta öğretim mezunu iş görenlerden ($x=2,15 \pm 2,52$) daha fazla doyum aldıkları görülmektedir. Araştırmanın sonuçları Ok'un (2002) yaptığı araştırması ile benzerlik göstermemektedir. Ok araştırmasında; deneklerinin eğitim düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini tahmin etmeye katkısının olmadığı sonucuna varmıştır, bu sonucu da eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanları duygusal tükenmişliğinin arttığı gerekçesine dayandırmaktadır. Akınaltuğ (2003) ise yaptığı çalışmada ; eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna varmıştır. Nedeni olarak ise, eğitim düzeyi yükseldikçe deneklerin işlerinden ve kurumlarından

beklentilerinin artmasına, iyi eğitim almış deneklerin daha fazla ücret, ödül beklentisi ve terfi içerisinde girdiklerine yada kurum değiştirme ihtiyacı duyduklarına dayandırmaktadır.

Bu araştırma bulgularına göre ise üniversite mezunu iş görenler ile orta öğretim mezunu iş görenlerin iş doyum boyutlarından gelişme ve yükselme olanakları ve yönetim biçimi boyutlarında, farklı görüşlere sahip oldukları ve orta öğretim mezunlarının iş doyum düzeylerinin üniversite mezunlarına oranla daha yüksek olduğu ayrıca, üniversite mezunlarının aldıkları eğitim gereği kazandıkları niteliksel üstünlüğün bir avantajı olarak kurumları içinde daha iyi görev almak istedikleri ve kurumlarından beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

- Yaş Değişkenine göre

GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin yaş değişkenine ilişkin iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında iş arkadaşları boyutunda anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre; 31-40 yaş arası iş görenlerin ($x = 4,22 \pm 4,19$) iş arkadaşları boyutundan aldıkları doyumun 21-30 yaş arası iş görenlere ($x = 1,15 \pm 5,24$) göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde bu araştırma bulguları ile farklılıklar olduğu görülmektedir. Ok'un (2002) araştırmasında; tükenmişlik ile yaş değişkeni ele alındığında deneklerin duygusal tükenmişlik düzeylerini tahmin etmeye katkısının anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Furnham ve arkadaşları da yaptıkları araştırmalarında (2002); genç deneklerin doyum seviyelerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırma bulgularında ise, 21-30 yaş arasındaki iş görenlerin 31-40 yaşları arasındaki iş görenlerle hem fikir olmadıkları, genç çalışanların kurumda yeni olmalarının ve de bölümler arası diyalogların eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

- Mesleki Kıdem Değişkenine göre;

İş görenlerin mesleki kıdem değişkenlerine göre iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret ve personel boyutlarında anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır. Gelişme ve yükselme olanakları boyutu ile kıdem değişkeni dikkate alındığında en fazla

doyumun 16 yıl ve yukarısı iş görenlerde ($x = 2,82 \pm 2,81$); iş arkadaşları boyunda en fazla doyumun 13-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan iş görenlerde ($x=3,91 \pm 4,00$); fiziksel ortam boyutunda en fazla doyumun 16 yıl ve yukarısında mesleki kıdeme sahip olan iş görenlerde ($x=1,86 \pm 2,65$); ücret ve personel boyutunda 7-9 yıl görev yapan iş görenlerin ($x=4,28 \pm 1,27$) doyumunun diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir. İş doyumunu boyutlarının toplamı dikkate alındığında ise, mesleki kıdem değişkenine göre 7-9 yıl arası görev yapan iş görenlerin ($x=39,90 \pm 15,26$) doyumunu diğerlerine oranla daha fazla olduğu saptanmıştır.

İş Doyumu boyutlarının toplamlarında , 3 yıl daha aşağısında görev yapan iş görenler ile 7-9 yıl arasında görev yapan iş görenler arasındaki farkın nedeni olarak, 7-9 yıl arasında görev yapan iş görenlerin daha fazla görev sürelerinin olmasından dolayı beklentilerinin de farklı olması söylenebilir. Bunun sonucunun diğer bir nedeni de her iki grubunda iş doyumunu boyutlarını farklı algılıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Gelişme ve yükselme olanakları boyutunda 3 yıl ve daha aşağısı ve 4-6 yıl arasında görev yapan iş görenlerin 7-9 yıl arasındaki iş görenler ile , 7-9 yıl arasında görev yapan iş görenlerin ise 16 yıl ve yukarısında görev yapan iş görenler ile aralarındaki farkın nedenleri olarak da görev süresinin uzun olmasından kaynaklanan beklentilerin de farklı olması olabilir. İş arkadaşları boyutunda, 7-9 yıl arası çalışan iş görenlerin 3 yıl ve daha aşağısı, 4-6,10-12, 13-15 yılları ve 16 yıl ve yukarısı ile olan farkların nedenleri olarak görüş ayrılıklarından, ve iş doyumundan beklentilerinin farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Fiziksel ortam boyutunda 3 yıl ve daha aşağıda görev yapanların 7-9 yıl ile, 16 yıl ve yukarısında görev yapanların yine 7-9 yıl arasında görev yapanlarla arasındaki farkın nedeni olarak görüş farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Ücret ve personel boyutunda 3 yıl ve aşağısında görev yapanların 7-9 yıl ile, 4-6 yıl arasında görev yapanların 7-9, 10-12, 13-15 ve 16 ve yukarısında görev yapanlar , 10-12, 13-15 ve 16 yıl ve yukarısı ile 7-9 yıl arasında görev yapan iş görenlerin bu farklılığının nedenleri yine görüş ayrılıklarından kaynaklanabilir.

-Hizmet Yılı Değişkenine Göre :

İş görenlerin hizmet yılı değişkeni dikkate alındığında fiziksel ortam, ücret ve personel boyutlarında fark olduğu saptanmıştır (Tablo 20). Fiziksel ortam

boyutunda 4-6 yıl görev yapan iş görenlerin ($x=4,50 \pm 1,91$); ücret ve personel boyutunda ise 4-6 yıl görev yapan iş görenlerin ($x=4,50 \pm 1,40$) doyumunun diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara paralel olarak Ok'un (2002) yaptığı araştırmasında iş doyumu ile hizmet yılı değişkeni incelendiğinde hizmet yılının tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu bulunmuştur.Ok bu sonucun nedenini 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip deneklerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplarınkinden daha fazla olduğu kanısına dayandırmaktadır.bu araştırma bulgularında ise hizmet yılı değişkeninin fiziksel ortam boyutunda 1-3 yıl arasında görev yapanlar ile 4-6 yıl arasında görev yapanlar, 4-6 yıl arasında görev yapanlar ile 7 yıl ve yukarısında görev yapan iş görenlerin farklarının nedenleri iş doyumu beklentilerinin farklı olması yıllar geçtikçe edinilen tecrübenin doyumu etkilemesi ve gruplar arasında farklı görüşler olması olabilir.Ücret ve personel boyutunda 1-3 yıl ile 4-6 yıl ve 7 yıl ve yukarısında görev yapan iş görenler ile aralarında fark görülmesinin nedenleri arasında genç çalışanların kuruma alışamaması beklentilerinin diğerlerininkinden daha farklı olması gösterilebilir.

Cinsiyet Değişkenine Göre :

GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin cinsiyet değişkeni ile iş doyumu boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($p > 0,05$). Buna göre;bayan ve erkek iş görenlerin, iş doyumu boyutlarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında elde edilen bulgulardan farklı olarak da çalışmalar olduğu görülmektedir.

Akınaltuğ(2003) yaptığı araştırmasında iş doyumunun cinsiyete göre farklı olduğu sonucuna varmıştır. Bayan deneklerin iş doyum düzeyleri erkek deneklerden daha düşük olduğu saptanmıştır.Akınaltuğ bunun nedenini bayanların çalışma yaşamı dışında üstlenmiş oldukları annelik ve eşlik görevlerine dayandırmaktadır.

Mirzeoğlu ve arkadaşları yaptığı araştırmasında beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet değişkeni ile iş doyum düzeylerini karşılaştırdığında iş doyumunun devlet okulunda çalışan erkek deneklerin fiziksel ortam boyutu dışında bütün boyutlarda doyumsuz olduğu sonucuna ulaşmıştır.Erkek deneklerin en yüksek

doyumsuzlukları sırasıyla; yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme boyutlarında algılanmıştır. Özel okullarda çalışan erkek deneklerin ise sadece yönetim biçimi alt boyutunda doyumsuz olduğu bulgusuna varmıştır. Devlet okullarında çalışan bayan deneklerin yine fiziksel ortam boyutu dışındaki bütün boyutlarda doyumsuz olduğu saptanmıştır. Bayan deneklerin en yüksek doyumsuzluk hissettiği boyutlar sırasıyla; çalışma olanakları, yönetim biçimi, ücret ve personel boyutlarıdır. Özel okullarda çalışan bayan deneklerin ise yönetim biçimi boyutu ile gelişme ve yükselme olanakları boyutlarında doyumsuzluk saptanırken diğer boyutlarda doyum aldıkları sonucuna varılmıştır.

Bu araştırma bulgularının nedenlerini de bayan ve erkek deneklerin iş doyum algıları konusunda hem fikir oldukları söylenebilir.

İş Görenlerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları İle İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Yapılan literatür taraması sonucunda iş görenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları ile iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması alanında farklı araştırmalara rastlanılmamıştır.

Bu araştırma bulgularında; iş görenlerin yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile iş görenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. İş görenlerin yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişki, boyutları açısından incelendiğinde; İş görenlerin **problem çözme** stiline yönelik algıları ile iş doyum boyutlarından **yönetim biçimi** arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak negatif yönde ($r = -0,42$) anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, iş görenlerin yöneticilerinin problem çözme stilini tercih etme düşüncesi azaldıkça, yönetim biçimi boyutunda doyum düzeylerinin arttığı söylenebilir. Bununla birlikte, iş görenlerin yöneticilerinin problem çözme stili ile iş doyum boyutlarından **çalışma olanakları** boyutu arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak negatif yönde ($r = -0,26$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani, iş görenlerin yöneticilerinin problem çözme stilini uygulama düşüncesi düştükçe, çalışma olanakları boyutunda doyum düzeyleri de arttığı sonucuna varılabilir. Yine,

iş görenlerin yöneticilerinin problem çözme stili ile iş doyumunu boyutlarından **gelişme ve yükselme olanakları** boyutu arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak negatif yönde ($r = -0,29$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, iş görenlerin yöneticilerinin problem çözme stilini uygulama düşüncesi azaldıkça, gelişme ve yükselme olanakları boyutunda doyum düzeyleri de arttığı söylenebilir. Ancak, İş görenlerin yöneticilerinin problem çözme stili ile iş doyumunu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

İş görenlerin, yöneticilerinin **Hükmetme** stili ile iş doyumunu boyutlarından **yönetim biçimi** arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak pozitif yönde ($r = ,31$) anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, iş görenlerin yöneticilerinin hükmetme stilini kullanma düşüncesi arttıkça, yönetim biçimi boyutunda iş doyum düzeyleri de artıyor olabilir. Ve aynı şekilde, iş görenlerin yöneticilerinin hükmetme stili ile iş doyumunu boyutlarından **çalışma olanakları** boyutu arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak pozitif yönde ($r = ,22$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani, iş görenlerin yöneticilerinin hükmetme stilini uygulama düşüncesi arttıkça, çalışma olanakları boyutunda doyum düzeylerinin de attığı söylenebilir. Yine, iş görenlerin yöneticilerinin hükmetme stili ile iş doyumunu boyutlarından **gelişme ve yükselme olanakları** boyutu arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak pozitif yönde ($r = ,20$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum da, iş görenlerin yöneticilerinin hükmetme stilini uygulama seviyesi yükseldikçe, gelişme ve yükselme olanakları boyutunda doyum düzeylerinin yükseldiği söylenebilir. Ancak, iş görenlerin yöneticilerinin hükmetme stili ile iş doyumunu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bunun nedeni olarak ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam boyutlarında hem fikir oldukları düşünülebilir.

İş görenlerin yöneticilerinin **kaçınma** stili ile iş doyumunu boyutlarından **yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı açıkça görülmektedir. İş görenlerin yöneticilerinin **uzlaşma** stili ile iş

doyumunu boyutlarından **yönetim biçimi** arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak negatif yönde ($r = -0,39$) anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani , iş görenlerin yöneticilerinin uzlaşma stilini uygulama düşüncesi düştükçe, yönetim biçimi boyutunda iş doyum düzeyleri de artıyor olabilir. Ve yine, iş görenlerin yöneticilerinin uzlaşma stili ile iş doyumunu boyutlarından **çalışma olanakları** boyutu arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak negatif yönde ($r = -0,20$) anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, iş görenlerin yöneticilerinin uzlaşma stilini uygulama istekleri azaldıkça, çalışma olanakları boyutunda iş doyum düzeyleri artmaktadır denebilir. Yine, iş görenlerin yöneticilerinin uzlaşma stili ile iş doyumunu boyutlarından **gelişme ve yükselme olanakları** boyutu arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak negatif yönde ($r = -0,35$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, iş görenlerin yöneticilerinin uzlaşma stilini uygulama seviyesi azaldıkça, gelişme ve yükselme olanakları boyutunda iş doyum düzeyleri artmaktadır denebilir. Fakat , İş görenlerin yöneticilerinin uzlaşma stili ile iş doyumunu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). İş görenlerin bu boyutlardaki düşüncelerinin farklı olmaması bu sonucun nedeni olarak gösterilebilir.

Ve son olarak, tablo 20'ye göre; iş görenlerin yöneticilerinin **Ödün Verme** stili ile iş doyumunu boyutlarından **yönetim biçimi** ile arasında ($r = -0,43$), **çalışma olanakları** ile arasında ($r = -0,27$), , **gelişme ve yükselme olanakları** ile arasında ($r = -0,36$), **ücret ve personel** ($r = -0,17$) ve **fiziksel ortam** ($p < 0,05$) ile arasında ($r = -0,15$), istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur($p < 0,01$). Kısacası; iş görenlerin yöneticilerinin ödün verme stilini tercih etme düşünceleri azaldıkça, iş görenlerin de **ücret ve personel, yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma olanakları** ve **fiziksel ortam** boyutlarını tercih etme düşünceleri artmaktadır denebilir. Fakat, İş görenlerin yöneticilerinin ödün verme stili ile iş doyumunu boyutlarından **iş arkadaşları** boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Bunun nedeni olarak ise iş görenlerin iş doyumundan beklentilerinin aynı olmasından kaynaklanabilir.

SONUÇ

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak GSGM merkez örgütünde çalışan iş görenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları ve iş doyumları ile ilişkili sonuçlar ortaya çıkarılmıştır.

İş görenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları dikkate alındığında araştırma sonuçlarında daha çok sırası ile problem çözme, hükmetme ve kaçınma stillerinin kullanıldığı saptanmıştır. Bu duruma yönelik, bu araştırma sonucunun da diğer araştırmalarla paralellik göstermesi beklenmekteydi ve daha çok problem çözme ve uzlaşma stillerinin kullanıldığına ilişkin sonuçlar çıkabileceği düşünülmekteydi. Ancak durumun beklenilen gibi sonuçlanmadığı görülmektedir.

Kişisel özellikler dikkate alındığında;

- Eğitim değişkeni açısından; orta öğretim mezunu iş görenler ile üniversite mezunu iş görenler arasında yöneticilerinin ödün verme stiline ilişkin,
- Yaş değişkenine göre; 31-40 yaş arası iş görenler ile 51 yaş ve üstünde olan iş görenler arasında yöneticilerinin hükmetme stiline yönelik,
- Hizmet yılı değişkenine göre kaçınma stiline yönelik 1-3 yıl arası görev yapan iş görenler ile 7 yıl ve üstünde görev yapan iş görenler arasında, istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır,
- Mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenine göre ise; iş görenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algılarının farklı olmadığı saptanmıştır.

GSGM merkez örgütünde çalışan iş görenlerin iş doyumuna ilişkin bulguları dikkate alındığında;

- İş görenlerin en fazla doyumunu yönetim biçimi boyutundan aldıkları sonucuna varılmıştır. Bu sonucu sırası ile çalışma olanakları , iş arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları, ücret ve personel ve fiziksel ortam boyutu takip etmektedir.

- Eğitim değişkenine göre; yönetim biçimi, gelişme ve yükselme olanakları boyutuna göre orta öğretim mezunu iş görenler ile üniversite mezunu iş görenler arasında,
 - Yaş değişkenine göre; iş arkadaşları boyutunda 21-30 yaş arası iş görenler ile 31-40 yaş arası iş görenler arasında,
 - Mesleki kıdem değişkenine göre; gelişme ve yükselme olanakları boyutunda 3 yıl ve altında ,4-6 yıl arasında görev yapanlar ile 7-9 yıl arası görev yapanlar, 7-9 yıl ile 16 yıl ve yukarısında görev yapanlar arasında, iş arkadaşları boyutunda; 7-9 yıl görev yapanlar ile 3 yıl ve altı, 4-6, 10-12, 13-15 ve 16 yıl ve yukarısında görev yapanlar, fiziksel ortam boyutunda; 3 yıl ve altı, 16 yıl ve yukarısında görev yapanlar ile 7-9 yıl arasında görev yapanlar, ücret ve personel boyutunda; 3 yıl ve altında görev yapanların 7-9 yıl ile, 4-6 yıl arasında görev yapanların 7-9, 10-12, 13-15 , 16 yıl ve yukarısında görev yapanlar ile, 10-12 yıl, 13-15, 16 yıl ve yukarısında görev yapanların ise 7-9 yıl arasında görev yapanlar ile
 - Hizmet yılı değişkeni dikkate alındığında; fiziksel ortam boyutunda 1-3 yıl arası ile 4-6 yıl arasında, 4-6 yıl arası ile 7-9 yıl arasında, ücret ve personel boyutunda 1-3 yıl arası ile 4-6 yıl, 7-9 yıl arasında görev yapanların
- İş soyumu düzeylerinin farklı olduğu sonucuna varılmıştır.
- Cinsiyet değişkenine göre ise iş görenler arasında iş doyumu düzeylerinde farklılık olmadığı saptanmıştır.

Çatışma ve iş doyumu arasındaki ilişki incelendiğinde ise; iş görenlerin yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları ile iş görenlerin iş doyumları arasında anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki söz konusudur. İş görenlerin yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişki, boyutları açısından incelendiğinde; İş görenlerin **problem çözme** stiline yönelik algıları ile iş doyumu boyutlarından **yönetim biçimi**($r = -0,42$), **çalışma olanakları** ($r = -0,26$), **gelişme ve yükselme olanakları** ($r = -0,29$) arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur($p < 0,01$). Ancak, İş görenlerin yöneticilerinin **problem çözme** stili ile iş doyumu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır($p > 0,05$).

İş görenlerin, yöneticilerinin **Hükmetme** stili ile iş doyumu boyutlarından **yönetim biçimi**($r = .31$), **çalışma olanakları**($r = .22$) , **gelişme ve yükselme olanakları** ($r = .20$) boyutları arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak, İş görenlerin yöneticilerinin hükmetme stili ile iş doyumu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir($p > 0,05$)

İş görenlerin yöneticilerin kullandıkları **kaçınma** stili ile iş doyumu boyutlarından **yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** ve toplam iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı açıkça görülmektedir. İş görenlerin yöneticilerin kullandıkları **uzlaşma** stili ile iş doyumu boyutlarından **yönetim biçimi**($r = -0,39$), **çalışma olanakları**($r = -0,20$) , **gelişme ve yükselme olanakları** ($r = -0,35$) boyutları arasında ($p < 0,01$) istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Fakat , İş görenlerin yöneticilerinin **uzlaşma** stili ile iş doyumu boyutlarından **ücret ve personel, iş arkadaşları ve fiziksel ortam** boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

Ve son olarak, ödün verme stili ile iş doyumunun iş arkadaşları alt boyutunun dışındaki tüm boyutlar ve toplamda negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (**yönetim biçimi** ($r = -0,43$), **çalışma olanakları** ($r = -0,27$), **gelişme ve yükselme olanakları** ($r = -0,36$), **ücret ve personel** ($r = -0,17$) ve **fiziksel ortam** ($r = -0,15$) $p > 0,01$).

VI- ÖNERİLER

Elde edilen sonuçlardan hareketle şu öneriler sunulabilir:

- 1- Örgütsel çatışmanın nedenleri ve etkili yönetimi konusunda iş görenlerin hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilmeleri iş görenleri ve yöneticileri olumlu etkileyebilir.
- 2- Çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda, yöneticileri ve iş görenlerin aralarındaki anlayış ve algı farklılıklarının en aza indirilebilmesi için yöneticiler ile iş görenler sık sık bir araya gelmeli, var olan anlaşmazlıklar birlikte ele alınmalıdır.
- 3- Yönetim, iş görenlerin işlerinden daha fazla verim almaları için, çalışanlarının isteklerini dikkate almalıdır.
- 4- İş doyumunu ile çatışma yönetimi arasındaki ilişki daha fazla bilimsel araştırmalarla incelenmelidir. Özellikle yöneticilerin uygulamalarının nitel araştırma yöntemi ile belirlenmesi daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesi açısından etkili olabilir.
- 5- Aynı çalışma GSGM taşra teşkilatında çalışanlar ve yöneticilerle de tekrarlanabilir.

EK:2

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME VE İŞ DOYUMU

Sayın İş gören;

Bu anketler, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde çalışanların kurumlarında algıladıkları “Çatışma yönetimine” ilişkin görüşleri ile “iş doyum düzeyleri” arasındaki ilişkinin araştırılması amacına yönelik bir araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılacaktır.

Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümü; kişisel bilgi formu olarak hazırlanmış 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm; Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde görev yapan İş görenlerin bu örgütte çalışan yöneticiler ile aralarındaki çatışmayı yönetmede kullandıkları stillerin ne olduğuna dair iş gören görüşlerini belirlemek amacı ile 25 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise; iş görenlerin iş doyum düzeylerinin saptanması ile ilgili 32’şer soruluk iki bölümden oluşmaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel bir araştırmada kullanılacağı için **isim yazmanıza gerek yoktur**. Ayrıca ankete vereceğiniz cevaplar araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır ve yalnız araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Araştırmanın amacına ulaşması, tüm soruları içtenlikle ve gerçek durumu yansıtacak biçimde cevaplandırmanıza bağlıdır.

Göstereceğiniz ilgi ve yardımınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

Araştırmacı

Devrim ESKİCİ

AÇIKLAMA

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

1-Eğitim durumunuz ?

- ☐ İlköğretim
- ☐ Orta Öğretim
- ☐ Üniversite
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

2-Cinsiyetiniz ?

- ☐ Bayan
- ☐ Erkek

3) Yaşınız ?

- ☐ 21-30
- ☐ 31-41
- ☐ 41-50
- ☐ 51 ve yukarısı

4) Mesleki Kıdeminiz ?

- ☐ 3 Yıl ve daha az
- ☐ 4-6 Yıl
- ☐ 7-9 Yıl
- ☐ 10-12 Yıl
- ☐ 13-15 Yıl
- ☐ 16 Yıl ve Yukarısı

5) Kurumunuzdaki hizmet yılınız ?

- ☐ 1-3 Yıl
- ☐ 4-6 Yıl
- ☐ 7 Yıl ve yukarısı

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME

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

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

İŞ DOYUMU ANKETİ
BÖLÜM I

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

İŞ DOYUMU ANKETİ
BÖLÜM II

Aşağıda, iş doyumunuzu belirleyecek bazı maddeler verilmiştir. Bu maddelerin sizce ne derece ÖNEMLİ-ÖNEMSİZ olduğunu düşününüz. Bu durumda her maddeye “ benim için ...önemli-önemsizdir ” gibi yanıt vermiş olacaksınız. Her maddenin sizin için önem derecesini belirten en uygun seçeneğe (x) çarpı işareti koyarak belirleyiniz.	Kesinlikle önemli	önemli	önemsiz	Kesinlikle önemsiz
1- Kurumumuzda işimi gerçekten severek yapma				
2- Kurumumuzda çalışma odamın fiziksel koşulları				
3- Kurumumuzda, çalışma ortamlarının ısıtma, aydınlatma, dekorasyon açısından fiziksel koşulları				
4-Kurumumuzda görevlerimi yaparken yeteneklerimi (bilgi ve becerilerimi) kullanabilme				
5- Kurumumuzda görevimin ve yeteneklerimin (bilgi ve becerilerimin) gelişmesine olanak sağlanması				
6- Kurumumuzda görevimle karışlaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticilerin ellerinden geleni yapmaları				
7- Kurumumuzda aldığım ücretten memnun olma				
8- Kurumumuzda geleceğimin olacağına inanışım.				
9- Kurumumuzda, iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerimin olması				
10-Kurumumuzda görevli mamur ve hizmetlilerin niteliklerinin yeterli olması				
11- Yöneticilerin görevlerini iyi yaptıklarına inanışım				
12- Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanışım				
13- Mesleğime kurumumuzda değer verildiğine inanışım				
14- Kurumumuzda yöneticilerin bana değer verdiğiğine inanışım				
15- Kurumumuzda iş arkadaşlarımla bana değer verdiğiğine inanışım				
16-Kurumumuzda mamur ve hizmetlilerin bana değer verdiğiğine inanışım				
17-Kurumumuzdaki iş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaret etmemiz				
18-Kurumumuzda, günlük işlerimin düzenlenmesinde yöneticilerin benim fikrimi almaları				
19-Kurumumuzda, beni ilgilendiren karara katılma olanağının olması				
20-Kurumumuzda üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime olan güvenim				
21-Kurumumuzdaki güvenlik önlemlerinin yeterli olması				
22-Kurumumuzda bana danışılmadan günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmemesi				
23-Kurumumuzdaki yöneticilerin yenilik ve değişkenlikle ilgili önlemlerimi dikkate almaları				
24-Kurumumuzda geliş-gidiş olanaklarının yeterli olması				
25-Kurumumuzda spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olması				
26-Kurumumuzdaki kantin ve yemekhane gibi beslenme olanaklarının yeterli olması				
27-Kurumumuzdaki yöneticilerin görevimi en iyi şekilde yapacağıma güvenmeleri				
28-Kurumumuzda gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanışım				
29-Kurumumuzda görevimle ilgili bilgilendirme ve duyuruların açık ve net olarak zamanında yapılması				
30-Kurumumuz kütüphanesinin yeterli olması				
31-Kurumumuzda araç-gereçlerin yeterli olması				
32-Kurumumuzda bilgisayar olanaklarının yeterli olması				

EK:3

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Devrim BULUT (Eskici)
Sürekli Adresi	: Sakarya CD. Manavkuyu Mevkii Özkanlar 23 No: 34/12 Kat:3 Bornova / İZMİR
Doğum Yeri ve Yılı	: Zonguldak - 1979
Yabancı Dili	: İngilizce
İlköğretim	: Kilimli İlköğretim Okulu -1990
Ortaöğretim	: Çelikel Anadolu Lisesi - 1997
Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi - 2002
Yüksek Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Anabilim Dalı	: Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Hayatı	: Beden Eğitimi Öğretmeni – Özel Okul

KAYNAKÇA

AKIN Mahmut(1998), “İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri Ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri

AKINALTUĞ Emin (2003), “Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tedaş Örneği” , Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale

ALPKAN Lütfihak, **CEYHAN** Adnan, **ERGÜN** Ercan(1981), “Çatışmanın Sebepleri Ve Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı.1, Nisan, İstanbul, s.39-51.

ASUNAKUTLU Tuncer, **ZEYBEKOĞLU** Sezai (1999), “Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır”, 9 Eylül Üniversitesi Yayınları, İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt;14, Sayı;2 , s. 11-18.

AYTAÇ Serpil, **BAYRAM** Nuran, **BİLGEL** Nazan , **KUŞDİL** M. Ersin, “Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi”, İnsan Kaynakları ,Cilt: 6, Sayı: 1, 2003 (4http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=184)

BARANSEL Atilla (1993), “Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Teorileri”, İstanbul Matbaacılık, 1993

BAŞARAN İ. Ethem (1989) “Yönetim”, Gül Yayın Evi, s.69

BAYRAK Sabahat (1992), “Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

BERGMAN, J. **Thomas**, J. **Roger**, **VOLKEMA** (1995), “ Conflict Styles As Indicators Of Behavioral Patterns In Interpersonal Conflicts” , Academic Search Elite, Journal Of Social Psychology, Vol. 135, Issue.1.

CERASUN Sedat, **SERİN** Cavit (2001), “İlköğretim Okulunda Sınıf Yönetimine İlişkin Uygulamalar” Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Kasım, s.1-8, 10-12, 48-51.

ÇETİNKANAT Canan, **ERDOĞAN** Şamil, **MİRZEOĞLU** Dilşad, **MİRZEOĞLU** Nevzat, “Devlet Ve Özel Okullarda Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyi”, Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, (1996), Cilt 7, Sayı, 1 Ocak, s. 4, Ankara.

ÇOKNAZ Hakkı, “Takım Ve Bireysel Spor Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül, 1998, Bolu

D. John, Deborah, Hatfield, Weider-Hatfield (1995), “Relationships Among Conflict Management Styles Levels Of Conflict And Reactions To Work” , Journal Of Social Psychology, 00224545, December, Vol: 135, Issue: 6, Acedemic Search Elite.

DEMİROĞLU Aysel (2001), “İlköğretim Okulları I. Kademedeki Sınıf Düzeninin Sağlanmasında Öğretmen Özelliklerinin Etkisi”, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.156–175.

ELMA Cevat (1998), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, Ankara.

ELMA Cevat, **DEMİR** Kamile (2000), “Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Ve Sorunlar” ,Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak, s.219–241.

ERDİM Nurdan (1998), “İşletmelerde Çatışma Yönetimi Ve Bir Uygulama”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Çanakkale, Yüksek Lisans Tezi.

EREN Erol (2001), “Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi”, 7. Baskı, Betaş Yayın Evi, İstanbul, s.14.

ESEN Necdet, “Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmeni Yetiştiren Yüksek Öğrenim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2001, Ekim, Bolu

FİDAN Yahya, **Ö. Dinçer** (1996) “İşletme Yönetimi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

FİŞEK Kurthan (1998) “Devlet Politikası Ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünya’da Ve Türkiye’de Spor Yönetimi”, Bağırhan Yayın Evi, Ankara

FURNHAM Adrian, **PEDRIDES** K. V. , **JACKSON** Chris J. **COTTER** Tim (2002), “ Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?” www.sciencedirect.com , May, 2002,

GÜMÜŞELİ Ali İlker (1994), “İzmir Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”, Doktora Tezi, Ankara

Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bilim Dalı, Ankara.

G. John, Kimberlie, Oetzel, Stella, Ting-Toomey, Yee-Jung (2001) , “Self-Constural Types And Conflict Management Styles” , Communications Report, Academic Search Elite, Summer, Vol; 14, Issue;2, S.87-18-2 Charts.

HIŞMAN Yeliz (2003), “ İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış açıları Üzerine Bir Araştırma” Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Tezi, İstanbul , 2003

KAYA Oğuz (1998) , “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri” AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Batman İli Örneği, Şubat.

KAYATEKİN Muammer, **ÖZGÖNÜL** Hamit, **TÜRKMEN** Suphi, **VAROL** Rana (1995), “Beden Eğitimi Derslerinin Bir Öğretim Yılı Boyunca Ambulans Ve Acil Bakım Teknikerliği Öğrencileri Üzerindeki Fiziksel Fizyolojik Etkileri” Performans Dergisi, sayı:1, Cilt: 3 , s.141-145, İzmir.

KARİP Emin(2000), “Çatışma Yönetimi”, Pegem Yayıncılık, Ankara, s.51

KILINÇ Tanıl (1998) , “Örgütlerde Rol Çatışma Ve Belirsizliği İle Başa Çıkma Yöntemleri” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, cilt:17, sayı:2, Kasım, İstanbul, s.103–115.

MİRZEOĞLU Nevzat (2003), “Spor Bilimlerine Giriş”, Bağırhan Yayın Evi, Ankara

OK (Uğurluoğlu) Sibel (2002) , “ Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi” Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım , Ankara , 2002

POLAT Hüseyin (2001) , “İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerin Sınıf İçi Eğitsel Durumlar İle İlgili Görüşleri Ve Zamanı Kullanımı” Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, İstanbul, s.2, 115-135.

SOUSA-POZA Alfonso (2000) , “Well-Being At Wok: A Cross-National Analysis Of The Levels And Determinants Of Job Satisfaction” Journol Of Socio- Economics, Volume 29, Issue 6, 12 Nowember 2000, Pages 517-538

ŞİMŞEK Şerif (1999), “Yönetim Ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.269-293-274.

TEZCAN Mahmut (1991), “Gençlik Sosyolojisi Yazıları”, Gündoğan Yayıncılık, Ankara, s.51.

TÜTÜNCÜ Özkan , “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunu Analizi” , 9 Eylül Üniversitesi, Sosyol Bilimler Enstitüsü, Cilt:2, Sayı:3, 2000, İzmir

TOKAT Bülent (1999), “ Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.1, Ocak, Kütahya, s.23-40.

URAL Ayhan, (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” Doktora Tezi, Aralık .

Villanueva A.B. (1996) , “Conflict And Cooperation In Environmental Administration”, Social Science Journal ,Academic Search Elite, vol:33, Issue: 4, USA, s.2,12-13.

YAĞIZ Kadir, **YAMAN** Kadir, (2003), Beden Eğitimi Ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Bildiriler Kitabı, Ekim, Ankara

http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1c2

<http://www.gsgm.gov.tr/#>.