

PAPER DETAILS

TITLE: PERSONELİN ÇATISMA YÖNETİMİ ALGILARI VE İS DOYUMU DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ: MERSİN GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

AUTHORS: Cemalettin DEMİRELİ,Çetin MUNZUR

PAGES: 0-0

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55834>



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

Cemalettin DEMİRELİ

Yrd. Doç.Dr. ,Dumlupınar Üniversitesi UBYO SRY, cemalettindemireli@gmail.com

Çetin MUNZUR

İşletme Bilim Uzmanı

ÖZET: Bu çalışmada; Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan işgörenlerin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmada çatışma yönetimi algılarını ölçmek için Ural (1997) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenirliği kanıtlanmış, 25 sorudan oluşan Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÇYÖ), iş doyumunu düzeylerini ölçmek için ise Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenirliği kanıtlanmış 32 sorudan oluşan İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi için frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Gruplar arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için 0.05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi ve T-Test uygulanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın ilk kısmında giriş; ikinci kısmında çatışma yönetimi; üçüncü kısmında iş doyumunu ile ilgili kavram ve açıklamalarla literatüre uygun olarak bir alt yapı kurulmuştur. Ardından analizlerden elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve son bölümde sonuç ve değerlendirmesine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, İş Doyumu, İşgören

ANALYSING THE LEVEL OF CONFLICT MANAGEMENT SENSATIONS AND JOB SATISFACTIONS: THE PROVINCIAL DIRECTORATE OF YOUTH WELFARE AND SPORTS OF MERSİN SAMPLE

295

ABSTRACT: In this study, it is intended that perceptions of conflict management and job satisfactions whether differs according to demographic characteristics or not for employees who are employed at provincial directorate of youth welfare and sports of Mersin. Achieving this purpose, The Scale of the Conflict Management (SCM) is applied to measure perceptions of conflict management which is developed and proven by Ural (1997) and consists of 25 questions that validity and reliability has been proved, and The Scale of Job Satisfaction (SJS) is applied to measure the level of job satisfaction which is developed and proven by Çetinkanat (1995) and consists of 32 questions that validity and reliability has been proved. To evaluate data, frequency and percentage distributions has been made. To determine whether a significant difference between the groups one-way analysis of variance and T-Test has been applied. In this context it has been established an appropriate infrastructure to the literature in the first part to introduction, in the second part to conflict about job satisfaction. After, the obtained results from the analyses are interpreted and in the last part it has been mentioned about results and valuations.

Keywords: Conflict Management, Job Satisfaction, Business Clients

GİRİŞ

İnsan, yaşamının önemli bir kısmını sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçirir. Farklı değerlere sahip ve sosyal yaşamın bir parçası olan insanlar, bu değerler doğrultusunda hayatlarını devam ettirirler. Bu kadar farklılığın bir araya gelmesi ve iletişim, etkileşim içinde olması gereken insanlar arasında bir takım uyumsuzluklar da beraberinde olacaktır. Oluşan bu uyumsuzluklar; insanlar arasında bazen çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Sosyal ve kurumsal yaşamın gereği olan çatışma; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya ayrışmaların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır. Her toplumda az veya çok bulunan çatışmalar; bütün toplumlarda var olan bir dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur. Bireyler arasındaki farklılıklar, üstesinden gelinmesi gereken bir durum olan çatışmanın yaşanmasında etkili olmaktadır. İnsanların çabalarına yansıyan ve farklılıkların da etkisiyle ortaya çıkan çatışmalar; bir insanın diğer bir insanın çabalarını engelleyici tarzda davranışlar geliştirmesi, çaba göstermesi, o insanın amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını elde etmesini engelleyici davranışlar içinde olması, çatışma durumu olarak kendini göstermektedir. Çatışma olgusu;

insanların birbirleriyle iletişim ve etkileşimleri sonucu meydana geldiğinden onların yaşam doyumunu etkileyebilmektedir. Bu durum kurumlar açısından da böyledir. Bir kurum işgörenine sunduğu fırsatlar ve imkânlar ölçüsünde başarı sağlayabilmektedir. Sağlıklı bir kurum yapısının ve başarının temeli de işgörenlerin işlerinden elde ettikleri doyuma bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Bir kurumu meydana getiren tüm faktörlerin uyum içinde olması, kurumun varlığını ve etkinliğini sürdürebilmesi için en önemli etkidir. Duyarlı dengelerin sağlanabilmesi etkin bir yönetimin varlığıyla mümkün olacaktır. Bu bakımdan, doyum ve çatışma birbirini tamamlayan iki önemli olgudur. Yüksek bir iş doyumuna, çatışmanın doğmasına neden olabilecek faktörlerin ortadan kaldırılmasını sağlayabileceği gibi, çatışma durumunun meydana getirebileceği olumsuz etki de iş doyumunun düşmesine neden olabilir. Çatışma yönetimi ve iş doyumuyla ilgili uluslar arası alanda birbirinden ayrı birçok araştırma yapılsa da, çatışma yönetimi ve iş doyum düzeylerinin bir arada incelendiği araştırma sayısı çok kısıtlıdır. Türkiye’de de Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer alan ve özellikle Akdeniz Bölgesinde bakanlığa bağlı kurumlar da görev yapan işgörenin, gerek çatışma yönetimi algılarının gerekse iş doyum düzeylerinin birlikte incelenmesine yönelik yapılan çalışmalar kısıtlılık göstermektedir. Bu bağlamda araştırmamız da, Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan işgörenin çatışma yönetimi algıları ile iş doyum düzeylerini belirlemek ve demografik durumlarına göre ilişkilerini incelemek amaçlanmıştır.

ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının çatışmaya ilişkin birbirinden farklı tanımlar yaptıkları görülmektedir. Kaynaklardan birinde, çatışma kısaca, “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasında bozukluk” olarak tanımlanır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 28). Diğer bazı kaynaklarda, “iki ya da daha çok birey arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” (Koçel, 1993: 395); çok toplumsal taraflar arasındaki etkinliklerde, bireylerin ilişkilerinde ve davranışlarındaki uyumsuzluk (Karip, 2003: 3); birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda kuruma ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci (Gümüşeli, 1994: 24); bir grubun, diğer bir grubun ilgilendiği bir şeyi olumsuz bir şekilde etkilemek üzere olduğunu veya etkilediğini algıladığı zaman başlayan bir süreç (Harper, 2004: 10); canlı organizmanın yaşamsal nitelikte bir gereksinmesini tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında meydana gelen sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik (Eren, 1996: 50) gibi farklı değişkenlere ve etkileşimlere göre tanımlanmıştır.

ÇATIŞMA KAVRAMIYLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Yönetim yaklaşımları Klasik (Geleneksel), Neo-klasik (Davranışçı), Modern (Etkileşimci) yaklaşımlar olarak üç grupta toplanmıştır.

Geleneksel (Klasik) Yaklaşım: Çatışma; klasik yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, istenilmeyen bir durumdur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Mutlaka ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak kabul edilmiştir (Karip, 2003: 7). Çatışmanın ortadan kalkması için görevlerin, sorumlulukların, metotların, kuralların ve yetki ilişkilerinin açık olarak tanımlanması ve gerçekçi bir kurum yapısı geliştirilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1999: 20).

Davranışçı (Neo-klasik) Yaklaşım: Genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu ifade eden davranışsal yaklaşım, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Kurumlardaki çatışmanın yapıcı yönüne dikkat çeken görüşün öncülerinden Follet; çatışma yönetiminin hedefinin bireyler ve gruplar arası ayrımların benimsenmesi ve çoğaltılması şeklinde daha iyi açıklanacağını ortaya koymuştur (Gümüşeli, 1994: 33).

Etkileşimci (Modern) Yaklaşım: Modern yaklaşımda kurumlarda meydana gelen çatışmalar, yenilikçi bir anlayışla ortaya konmuştur. Modern yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak açıkça çatışmayı desteklemeye yönelir. Sürekli ve önemli çatışmaların olduğu kurumlarda kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi, hiç çatışmanın olmadığı kurumlarda da yenilik, değişim, yaratıcılık vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta kurumun yaşaması yani varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir (Koçel, 1993: 396). Bu yaklaşıma göre, kurumsal çatışma, etkili yönetimin bir göstergesidir ancak kontrol dışı ve yönetilemeyen çatışmalar gerçekten bireye ve kuruma zarar verebilir (Karip, 2003: 8).

ÇATIŞMANIN ETKENLERİ

Çatışmanın meydana gelmesine büyük etki yapan bireysel koşullar göz önüne alındığında, çatışmanın, çatışmaya taraf olan bireylerin duygusal durumları, bireylerin kavrayış düzeyleri ve çatışmacı davranışlardan kaynaklandığı

söylenbilir (Elma, 1998: 10). Çatışmalara etken olabilen başlıca sorunlar; Anlama Güçlükleri, Algılamada Seçicilik, Dinlememe Sorunları, Yetersiz İletişim şeklinde sıralanabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:4).

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

ÇATIŞMA TÜRLERİ

Kurumlarda ortaya çıkan çatışma türleri birkaç şekilde sınıflandırılmaktadır (Elma, 1998: 14). Bunlar; çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırma, çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma, çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma, çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili sınıflandırma ve çatışmanın açıklık derecesine göre sınıflandırma şeklinde yapılmaktadır.

Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma: Kurumun amaçlarına ulaşılmasındaki etkileri ve katkıları itibarıyla yapılan çatışma sınıflandırmasıdır. Fonksiyonel olan çatışma; Kurumun amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır (Gümüşeli, 1994: 54). Fonksiyonel olmayan çatışma ise; kurumu amaçlarından uzaklaştıran ya da kurumun amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen çatışmalardır.

Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma: Bir çatışma sürecindeki aşamaların her birini çatışma türü olarak kabul eden bir sınıflamadır. Gizli (Potansiyel) çatışma, yetersiz kaynaklar, amaçlar konusundaki farklılıklar ve rekabet gibi nedenlerden oluşan çatışmaları kapsar. Hissedilen çatışma; çatışma halindeki tarafların hislerini ifade eden aşamadır (Gümüşeli, 1994: 57). Algılanan çatışma; koşulları ortada olmadığı halde tarafların örgütsel ilişkiler içinde çatışmacı davranışlar algılama durumlarıdır (Demirci, 2002: 20).

Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma: Bu sınıflandırma çatışmaya taraf olan birey ya da gruplarla ilgilidir. Birey içi çatışma, bireyler arası çatışma bu sınıflandırmaya dâhildir (Karip, 2003: 24).

Çatışmanın Kurum İçindeki Yerleri ile İlgili Sınıflandırma: Çatışmayı, açık çatışma ve kapalı çatışma olarak ikiye ayrılabilir. Açık çatışma bilerek planlanmış ve düzenlenmiş bir çatışmadır. Kapalı çatışma ise tarafların amaçlarını derinden izledikleri çatışmadır (Bursalıoğlu, 1987: 240).

ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Değişik boyutlarda ele alınan çatışma olgusunu yönetmek için farklı araştırmacılar tarafından birbirine benzer ve farklı çok sayıda çatışma yönetimi stilleri ortaya konmuştur.

Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli: Thomas, Blake ve Mouton' un geliştirdiği modeli yeniden yorumlayarak daha genişletilmiş yeni bir model ortaya koymuştur. Model iki boyuta dayandırılmıştır; karşı tarafın ilgilerini doyurmaya çalışmak olan ortaklaşmacılık ve kendi ilgilerini doyurmaya çalışmak olan direnmcilik. Thomas, bu boyutların birleşmesi sonucu yarışma, uyma, kaçınma, işbirliği ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetimi stili tanımlamıştır (Levent, 2005: 18).

Blake ve Mouton'un Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği: Farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılan çatışma yönetimi ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen araştırmacılar Blake, Shepard ve Mouton'dur. Bu araştırmacılar Blake ve Mouton, bireylerarası çatışmayı beş biçimde yönetmeye uygun kavramsal bir model geliştirmişlerdir (Eren, 1996: 464).

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

Tümleştirme (Problem Çözme) Stili: Tarafların işbirliği içinde, gerçek problemi, sebepleri farklılıklarıyla yapıcı bir şekilde ortaya koyabildikleri bir yöntemdir. Her iki tarafın beklentilerini karşılayan bir anlaşmaya ulaşmak için çabalamalıdır (Gümüşeli, 1994: 88).

Hükmetme - Üstünlük Kurma Stili: Taraflardan birinin çeşitli şekillerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü dayatması söz konusudur. Hükmedilen taraf sonuçtan memnun değildir ve kaybeden tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir (Karip, 2003: 64).

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

Uzlaşma Stili: Uzlaşma stili, bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini simgeler. Farklılıklar arasında her iki tarafın isteğinin tatminini sağlayacak ve hemfikir olunacak bir görüş birliği aranır (Özer, 2003: 339).

İŞ DOYUMU KAVRAMI

Bir örgütün çalışanına karşı iki önemli sorumluluğu vardır. Birinci sorumluluğu çalışanlarının fiziksel, ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması, ikincisi ise çalışanlarının kendini geliştirme haklarını kullanmalarına imkân sağlamaktır. Örgütün bu görevleri çalışanın iş doyum kaynaklarıdır (Başaran, 1998: 234). 1930'lu yıllarda Hawthorne Araştırmaları ile birlikte çalışanların işlerinin başında duydukları mutluluğun, verimliliklerini etkilediği görüşünün ortaya atılması ile iştatmini kavramı önem kazanmıştır (Hışman, 2003: 17). İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Güdülenme, harekete geçirici, harekete devam ettirici veya sürdürücü ve olumlu yöne yöneltici özelliğe sahiptir (Eren, 2001: 489). İş doyumunu da, diğer tutumlar gibi duygusal, bilişsel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır (Çetinkanat, 2000:1). Davis ise "işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk" olarak tanımlamıştır (Tütüncü, 2000: 2). Değer-algı teorisinde iş doyumunu beklentiler ile işten kazanılan değer arasındaki farkın bireye göre işin önemi ile orantısına bağlıdır (Locke, 2000: 168). İş doyumunu kişilere, gruplara ve kültürlere göre farklılıklar göstermesinden dolayı kısa bir tanımlı yapılamamıştır. Bunlardan da anlaşılacağı üzere iş doyumunun çok boyutlu bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır (Khan, 1991: 1).

İŞ DOYUMU KURAMLARI

298

Birçok araştırmacı insan davranışları için birçok çalışma yapmış ve kuramlar geliştirmiştir (Onaran, 1981: 1). Literatürlerde iş doyumunu ve güdüleme kuramlarının birçok farklı sınıflarda ele alındığını görmekle birlikte genel olarak "Kapsam Kuramları" ve "Süreç Kuramları" başlıkları altında ele alınmaktadır.

Kapsam Kuramları: Bu kuramlar daha çok iş doyumunun hangi değişken ya da değişken gruplarının bir sonucu olduğuna açıklık getirmeyi amaçlamaktadırlar (Yalçınkaya ve Akyüz, 2000: 34).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Bu kuram 1960'larda insan davranışlarına açıklık getiren bir model olarak alınmıştır. Kuram insan davranışını yönlüten ihtiyaçları ve hiyerarşik sıralamasını yapmıştır. Bunlar; Fizyolojik ihtiyaçlar, korunma ve güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve statü ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı (Smith ve Drake, 1981: 98).

ERG Kuramı: Clayton Alderfer; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını daha özlü bir hale getirerek varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleri olarak bir araya getirmiştir. Varlık gereksinimleri; açlık, susuzluk, korunma gibi gereksinimler burada toplanmıştır. İlişki gereksinimleri; ait olma, saygı, tanınma, destek gibi gereksinimler bu türe girmektedir. Gelişim gereksinimleri; kişisel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Birey kendini geliştirdikçe kapasitesi artacak, yeni yetenek ve gelişimlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Onaran, 1981: 39).

Çift Etmen (İkili Etmen) Kuramı: Bu etmenler doğrudan doğruya işin yapıldığı çevreyle ilgili olan etmenlerdir. Bu etmenlere sağlık etmenleri, koruyucu etmenler ya da hijyen etmenleri de denir. Bu modelin herkese uygulanabilirliğinin olmayışı ve kişinin başarı düzeyinden çok tatmin ve tatminsizlik üzerinde fazla durulması yönünden eleştirilmiştir. Buna rağmen, yöneticilerin motive etmeyi anlamalarına da önemli katkılar sağlamıştır (Can, 1999: 178).

Mc Clelland Başarma Güdüsü Kuramı: Bu kuram, insanların gereksinimlerini kişinin kendi kültürlerinden, çeşitli durumlarda kendi yaşantıları ile öğrendiklerinden, aile durumundan, eğitiminden ve milli kültüründen etkilendiğini savunur (Silah, 2005: 96).

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

Z Kuramı: İşgörenin iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Görüldüğü gibi Z teorisi, insana iyi ya da kötü olarak yaklaşmayı, X ve Y kuramlarının duruma bağlı olarak fayda sağlayacağını iddia etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001; 321-322, Akt: Aksoy, 2007: 34).

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

Beklenti Kuramı: Güdülenme konusunda önem kazanan kuramların ilki beklenti kuramıdır. Bu kuramlar ilk olarak Tolman ve Lewin tarafından 1930’lu yıllarda geliştirilmiştir (Balci, 1985: 44).

Denkserlik Kuramı: Bir işgören kuruma iş görme vazifesi ile girdiğinde bu görevine ahlakı, eğitimi, yeteneği, deneyleri, çabası ve örgüte bağlılığı gibi nitelikleriyle katılır. Bu niteliklerine işgörenin girdileri denir. Bu girdiler karşılığında işgören bir takım çıktılar ya da sonuçlar ister. İşgörenin isteyeceği çıktılar ücret veya işle alakalı bazı sosyal yardımlar olabileceği gibi gözetim, statü ve güvence gibi isteklerde olabilir. İşgören girdilerini çıktıları karşılığında dengeli biçimde algılamalıdır (Balci, 1985: 48).

Amaçlama Kuramı: Her bireyin işleri ile ilgili belirlediği amaçları vardır ve bu belirlediği amaçlar onu yönlendirir. İnsanlar bu belirledikleri amaçlara fiziki ve akli enerjilerinin büyük bir bölümünü yönlendirir (Durmaz, 2004: 128). Amaçların en önemli özellikleri belirginliği, güçlüğü, kabulü, saptanmasına katılma ve amaçlara geriye bildirimdir (Onaran, 1981: 143).

İŞ DOYUMU ETKENLERİ

İş doyumunu etkileyen etkenlerin işle ilgili bireysel etkenler örgütsel ya da çevresel etkenler şeklinde iki başlık altında toplandığı görülmektedir (Balci, 1985: 8);

Bireysel Etkenler: İş doyumunu etkileyen bireysel etkenler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, deneyim, kişilik, kültürel ortam gibi etkenlerdir.

Yaş: İşteki kariyer yükseldikçe doyum düzeyi yeniden artmaya başlar. Yeni olan her şeyin coşkusu gibi işe yeni başlamanın da insanlara coşku getirdiği söylenebilir. 20’li yaşların sonunda ve 30’lu yaşların başlarında bu coşku en düşük düzeye düşerken daha sonra işteki yükselme ve edinilen deneyimler sonrası iş doyumunda yükselmenin olduğu düşünülebilir (Silah, 2005: 121).

Cinsiyet: Yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunu göstermesine karşın hangi cinsiyetin daha çok doyum sağladığı konusunda net bir bilgi bulunmamaktadır (Balci, 1985: 10). Kadınların ev işlerindeki sorumlulukları bir rol çatışmasına yol açmakta ve bu nedenle de pek çok kadın iş sorumluluğu az olan ve böylece bu çatışmayı azaltan işleri tercih edebilmektedirler (Ergin, 2000: 26).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi hem çalışanın performansını hem de çalışma tutumlarını etkiler. Eğitim düzeyinin, çalışanın iş algılamasını etkilediğini ve etkilemenin eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanın beklentilerinin yükselmesi biçiminde olduğu belirtilmektedir (Silah, 2005: 122).

Deneyim (Kıdem): İş doyumunu ile ilgili değişken kesin olmamakla beraber yaş değişkeni ile paralellik göstermektedir (Balci, 1985: 11). İşe yeni başlayan bireyler, işlerinde hızla yükseleceğine ve üst kademelerde olacaklarını düşünerek gerçekçi olmayan beklentilere girebilirler (Davis, 1977: 100).

Kültürel Ortam: İş doyumunu toplum koşullarından etkilenir. İş doyumunu kötü toplum koşulları negatif yönde, iyi koşullar ise pozitif yönde etkileyeceği düşünülebilir (Davis, 1977: 100). İşsizlik oranının çok yüksek olduğu bir toplumda, çalışan birisi çalışmayan birine oranla daha iyi durumdadır. İyi olmayan bir ortamda daha iyi imkân sunan bir alternatif yoktur. Aynı çalışanın daha gelişmiş bir toplumda doyum düzeyinin daha düşük olması beklenebilir (Silah, 2005: 123).

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

Yönetim Biçimi: Bir yönetici için, neyin nasıl yapılacağını bilmek ve çözümleyici bir zihne sahip olmak kadar, çalışanı motive edici olmakta önemlidir. Yöneticinin benimsediği liderlik tarzı, personelin gösterdiği çaba miktarını belirler (Hagemann, 1995: 25).

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

Gelişme ve Yükselme Olanakları: Eğitim sisteminde, bir eğitim çalışanın yükselme gereksiniminin karşılanması, hem eğitimin verimliliği, hem de işgörenin işinden doyumunu için bir zorunluluktur (Başaran, 2000b: 220).

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

İş Arkadaşları: Bir örgütte çalışanlar, ister kümeleşerek, isterse toplu halde, ne oranda bir arada olmayı istiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlarsa örgütlerine o denli bağlı olacaklar ve o oranda işten doyum sağlayacaklardır (Başaran, 2000b: 220).

Fiziksel Ortam: Öncelikle çalışanlar, sağlıkları için tehlike gösteren bir ortamda çalışmak istemezler. Her türlü güvenlik önleminin alındığı bir iş ortamında çalışmalarından ötürü, işgörenler endişeye kapılmayacak ve mutlu olacak ve doyuma ulaştıracaktır (Tortop, 1992: 253).

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı; Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan işgörenlerin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırma tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Literatürde yapılmış araştırmalar incelenerek 25 sorudan oluşan Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÇYÖ), 32 sorudan oluşan İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) ve demografik bilgileri içeren 5 soruluk 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır.

Kullanılan anket formunda çatışma yönetimine ilişkin algıları ölçmek için Ural (1997) tarafından geliştirilen 5’li likert ölçeğinde kullanılan davranış biçimleri; hiçbir zaman (1), ara sıra (2), bazen (3) genellikle (4) ve her zaman (5) olarak puanlanmıştır.

Personelin iş doyumlarını belirlemek için Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilen 5’li likert ölçeğinde kullanılan davranış biçimleri; kesinlikle katılıyorum (5), bazen katılıyorum (4) katılıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) olarak puanlanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Akdeniz Bölgesinde Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı il örgütlerinde görev yapanlar, örnekleme ise Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde görev yapanlar oluşturmaktadır. Personele sunduğumuz 124 anket formlarından geri dönen ve kullanıma elverişli olan 100 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde görev yapan çalışanların *Eğitim Durumuna göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde görev yapan çalışanların *Yaşlarına göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.

H₃. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde görev yapan çalışanların *Mesleki Kıdemlerine göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.

H₄. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde görev yapan çalışanların *Kurumdaki Hizmet Yıllarına göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.

H₅. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde görev yapan çalışanların *Cinsiyetlerine göre Çatışma Yönetimi Algıları* arasında anlamlı bir fark vardır.



H₆. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Eğitim Durumuna göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.

H₇. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Yaşlarına göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.

H₈. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Mesleki Kıdemlerine göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.

H₉. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Kurumdaki Hizmet Yıllarına göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₀. Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanların *Cinsiyetlerine göre İş Doyumları* arasında anlamlı bir fark vardır.

Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlarla ilgili demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve araştırma değişkenleri ile ilgili çok değişkenli istatistiksel analizlere ilişkin sonuçlar aşağıdadır.

Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan personelin eğitim değişkeni baz alındığında; % 14'ünün ilköğretim mezunu, % 51'inin ortaöğretim mezunu, % 35'inin ise üniversite mezunu olduğunu görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin % 10'unun 21–30 yaş aralığında, % 31'inin 31–40 yaş aralığında, %46'sının 41–50 yaş aralığında, % 13'ünün ise 51 yaş ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan personelin %19'unun 3 yıl ve daha az yıllık mesleki kıdeme, % 6'sı 4–6 yıllık mesleki kıdeme, % 4'ü 7–9 yıllık mesleki kıdeme, %5'i 10–12 yıllık mesleki kıdeme, % 7'si 13–15 yıllık mesleki kıdeme, % 59'unun ise 16 yıl ve üstünde mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Personelin kurumdaki hizmet yılı değişkenine ilişkin durumları dikkate alındığında; 7 yıl ve üstü çalışan sayısının % 65, 4–6 yıl çalışan sayısının % 7, 1–3 yıllık çalışan sayısının ise % 28 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine ilişkin durumları incelendiğinde; çalışanların % 22'si kadınlardan, % 78'i de erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 1: Personelin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Eğitim Durumu	İlköğretim	14	14
	Orta öğretim	51	51
	Üniversite	35	35
Yaş	21-30	10	10
	31-41	31	31
	41-50	46	46
	51 ve yukarısı	13	13
Mesleki Kıdem	3 yıl ve daha az	19	19
	4-6 yıl	6	6
	7-9 yıl	4	4
	10-12 yıl	5	5
	13-15 yıl	7	7
	16 yıl ve yukarısı	59	59
Kurumunuzdaki Hizmet Yılı	1-3 yıl	28	28
	4-6 yıl	7	7
	7 yıl ve yukarısı	65	65
Cinsiyet	Bayan	22	22
	Erkek	78	78
	Toplam	100	100

Faktör Analizi

Personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesinin tespiti için geliştirilen ölçeklerden elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Çatışma yönetimi ve iş doyum ölçeklerine uygulanan faktör analizi sonucunda her bir ölçeğe ait faktörler bulunmuştur. Çatışma yönetimi ölçeğine yönelik faktör analizi öncesinde 25 maddeden oluşan ölçeğin faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0,836 ($p < 0,001$) olarak bulunmuştur. Bu değer verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Toplanan verilere temel bileşenler yöntemi ile varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan değişkenlerden güvenilirliği düşüren ve düşük yükleme değerine sahip maddeye rastlanmamış tüm değişkenler faktör analizine dâhil edilmemiştir. Böylece özdeğeri 1'den büyük ve yüklenme değeri 0,40' ın üzerinde olan toplam 5 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 5 faktör toplam varyansın %63,93'ünü açıklamaktadır. Faktörlerin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları 0,883 ile 0,721 arasındadır. Faktörlerde herhangi bir madde çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı artmadığından, faktörleri oluşturan tüm maddeler bundan sonraki analizlere dâhil edilmiştir. Her bir faktörün güvenilirlik değeri, özdeğer ve açıkladığı varyans ile faktöre giren değişken sayıları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 2: Çatışma Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktöre Giren İfade Sayısı	Öz Değerler	Cronbach Alfa	Açıklanan Varyans %
Faktör 1: Problem Çözme	7	8,562	0,881	15,491
Faktör 2: Hükmetme	5	2,278	0,883	15,069
Faktör 3: Ödün Verme	5	2,081	0,782	13,391
Faktör 4: Uzlaşma	4	1,654	0,741	10,25
Faktör 5: Kaçınma	4	1,408	0,721	9,728
Toplam Açıklanan Varyans				63,929
Cronbach Alpha				0,909
KMO Test				0,836
Bartlett's Test of Sphericity				X2: 1404,278; Sig:0,001

İş doyumu ölçeğine yönelik faktör analizi öncesinde 32 maddeden oluşan ölçeğin faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0,760 ($p < 0,001$) olarak bulunmuştur. Bu değer verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Toplanan verilere temel bileşenler yöntemi ile varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılmıştır.

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

Tablo 3: İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktöre Giren İfade Sayısı	Öz Değerler	Cronbach Alfa	Açıklanan Varyans %
Faktör 1: Yönetim Biçimi	8	6,533	0,852	16,43
Faktör 2: Çalışma İmkanları	7	4,193	0,837	15,507
Faktör 3: Gelişme ve Yükselme İmkanları	4	2,375	0,784	9,791
Faktör 4: Ücret Personel	3	1,765	0,727	8,954
Faktör 5: İş Arkadaşları	3	1,495	0,839	8,867
Faktör 6: Fiziksel Ortam	2	1,372	0,602	6,124
Toplam Açıklanan Varyans				65,674
Cronbach Alpha				0,835
KMO Test				0,760
Bartlett's Test of Sphericity				X2: 1508,855; Sig:0,001

Çatışma Yönetimine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda işgörenlerin çatışma yönetimi algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır. Çalışanların eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve hizmet yılına ait değişkenler için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi Testi; cinsiyet değişkeni için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır.

Tablo 4: Personelin Demografik Özelliklerine Göre Çatışma Yönetimi Algıları

Eğitim Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Algıları	Çatışma yönetimi algıları alt ölçekleri	Eğitim ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
	Problem çözme	0,048
	Hükmetme	0,008
	Ödün verme	0,104
	Uzlaşma	0,047
	Kaçınma	0,925
Yaşa Göre Çatışma Yönetimi Algıları	Çatışma yönetimi algıları alt faktörleri	Yaş ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
	Problem çözme	0,302
	Hükmetme	0,216
	Ödün verme	0,04
	Uzlaşma	0,029
	Kaçınma	0,438
Mesleki Kıdeme Göre Çatışma Yönetimi Algıları	Çatışma yönetimi algıları alt faktörleri	Kıdem ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
	Problem çözme	0,822
	Hükmetme	0,507
	Ödün verme	0,045
	Uzlaşma	0,459
	Kaçınma	0,216
Hizmet Yılına Göre Çatışma Yönetimi Algıları	Çatışma yönetimi algıları alt faktörleri	Hizmet Yılı ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
	Problem çözme	0,146
	Hükmetme	0,322
	Ödün verme	0,03
	Uzlaşma	0,639
	Kaçınma	0,107
Cinsiyete Göre Çatışma Yönetimi Algıları	Çatışma yönetimi algıları alt ölçekleri	Cinsiyet ile çatışma yönetimi algıları anlamlılık düzeyi
	Problem çözme	0,849
	Hükmetme	0,187
	Ödün verme	0,497
	Uzlaşma	0,145
	Kaçınma	0,533

Personelin Eğitim Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Algıları:

Problem çözme alt faktörü $p=0,048$, hükmetme alt faktörü $p=0,008$ ödün verme alt faktörü $p=0,104$, uzlaşma alt faktörü $p=0,047$, kaçınma alt ölçeği $p=0,925$ değerinde bir anlamlılık düzeylerine sahiptir. Sonuçta; eğitim durumuna göre personelin çatışma yönetimi algılama düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmakta ve H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Personelin Yaşına Göre Çatışma Yönetimi Algıları:

Problem çözme alt faktörü, $p=0,302$, hükmetme alt faktörü $p=0,216$, ödün verme alt faktörü, $p=0,040$, uzlaşma alt faktörü, $p=0,029$, kaçınma alt faktörü $p=0,438$ değerinde bir anlamlılık düzeylerine sahiptir. Sonuçta; ödün verme ve uzlaşma alt faktöründe çatışma yönetimi algılama düzeylerinde anlamlı fark bulunmuş ve H₂ hipotezinin kabul edilmiştir.

Personelin Mesleki Kıdemine Göre Çatışma Yönetimi Algıları:

Problem çözme alt faktörü, $p=0,822$, hükmetme alt faktörü $p=0,507$ ödün verme alt faktörü, $p=0,045$, uzlaşma alt faktörü $p=0,459$ ve kaçınma alt faktörü $p=0,216$ anlamlılık düzeylerine sahiptir. Sonuçta ödün verme alt faktöründeki çatışma yönetimi algılama düzeyi farklı ve anlamlı bulunmuş, H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Personelin Hizmet Yılına Göre Çatışma Yönetimi Algıları:

Problem çözme alt faktörü, $p=0,146$, hükmetme alt faktörü $p=0,322$, ödün verme alt faktörü $p=0,030$, uzlaşma alt faktörü $p=0,639$ ve kaçınma alt faktörü $p=0,107$ değerinde bir anlamlılık düzeylerine sahiptirler. Kurumdaki hizmet yılı, 7 yıl ve daha yukarı olan personelin, çatışma yönetimi algılama düzeyi, ödün verme alt faktörü bağlamında farklı ve anlamlı bulunmuş H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Personelin Cinsiyetine Göre Çatışma Yönetimi Algıları:

Problem çözme alt faktörü, $p=0,849$, hükmetme alt faktörü $p=0,187$, ödün verme alt faktörü, $p=0,497$, uzlaşma alt faktörü $p=0,145$ ve kaçınma alt faktörü $p=0,533$ değerinde anlamlılık düzeylerine sahiptir. Cinsiyet durumu tespit edilen personelin, çatışma yönetimi algılama düzeylerinin problem çözme, hükmetme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörlerine göre, aralarında anlamlı fark bulgularına ulaşamamıştır. Bu nedenle, H₅ reddedilmiştir.

İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda işgörenlerin iş doyumuna ilişkin algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır. Çalışanların eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem ve hizmet yılına ait değişkenler için 0,05 anlamlılık düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizi Testi; cinsiyet değişkeni için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır.

Tablo 5: Personelin Demografik Özelliklerine Göre İş Doyumu Algıları

Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları	İş doyumları alt ölçekleri	Eğitim durumu ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
	Yönetim Biçimi	0,024
	Çalışma imkânları	0,355
	Gelişme ve yükselme imkânları	0,268
	İş arkadaşları	0,000
	Ücret personel	0,025
	Fiziksel ortam	0,182
Yaşa Göre İş Doyumları	İş doyumları alt ölçekleri	Yaş düzeyi ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
	Yönetim Biçimi	0,573
	Çalışma imkânları	0,685
	Gelişme ve yükselme imkânları	0,927
	İş arkadaşları	0,398
	Ücret personel	0,658
	Fiziksel ortam	0,72
Meslek Kıdemine Göre İş Doyumları	İş doyumları alt faktörleri	Meslek kıdemi ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
	Yönetim Biçimi	0,414
	Çalışma imkânları	0,177
	Gelişme ve yükselme imkânları	0,934
	İş arkadaşları	0,273
	Ücret personel	0,26
	Fiziksel ortam	0,193
Kurumdaki Hizmet Yılına Göre İş Doyumları	İş doyumları alt ölçekleri	Hizmet yılı ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
	Yönetim Biçimi	0,252
	Çalışma imkânları	0,919
	Gelişme ve yükselme imkânları	0,458
	İş arkadaşları	0,465
	Ücret personel	0,072
	Fiziksel ortam	0,984
Cinsiyete Göre İş Doyumları	İş doyumları alt ölçekleri	Cinsiyet ile iş doyumları anlamlılık düzeyi
	Yönetim Biçimi	0,64
	Çalışma imkânları	0,111
	Gelişme ve yükselme imkânları	0,377
	İş arkadaşları	0,039
	Ücret personel	0,763
	Fiziksel ortam	0,765

Personelin Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları:

Yönetim biçimi alt faktörü, $p = 0,024$, çalışma imkânları alt faktörü $p = 0,355$, gelişme ve yükselme imkânları alt faktörü $p = 0,268$, iş arkadaşları alt faktörü $p = 0,000$, ücret personel alt faktörü $p = 0,025$ ve fiziksel ortam alt faktörü $p = 0,182$ değerinde bir anlamlılık düzeylerine sahiptirler. Personelin, yönetim biçimi, iş arkadaşları ve ücret-personel alt faktörleri bağlamında, iş doyum düzeyleri arasındaki farklar anlamlı bulunmuş ve H_6 kabul edilmiştir.

Personelin Yaşına Göre İş Doyumları:

Yönetim biçimi alt faktörü $p = 0,573$, çalışma imkânları alt faktörü $p = 0,685$, gelişme ve yükselme imkânları alt faktörü $p = 0,927$, iş arkadaşları alt faktörü $p = 0,398$, ücret personel alt faktörü $p = 0,658$ ve fiziksel ortam alt faktörü, $p = 0,720$ değerinde bir anlamlılık düzeylerine sahiptir. Böylece $p < 0,05$ koşulu sağlanamamakta, farkın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmakta ve H_7 reddedilmektedir.

Personelin Meslek Kıdemine Göre İş Doyumları:

Yönetim biçimi alt faktörü $p = 0,414$, çalışma imkânları alt faktörü $p = 0,177$, gelişme ve yükselme imkânları alt faktörü $p = 0,934$, iş arkadaşları alt faktörü $p = 0,273$, ücret personel alt faktörü $p = 0,260$ ve fiziksel ortam alt faktörü $p = 0,193$ değerlerinde anlamlılık düzeylerine sahiptirler. Bulgular sonucunda H_8 reddedilmiştir.

Personelin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre İş Doyumları:

Yönetim biçimi alt faktörü, $p = 0,252$, çalışma imkânları alt faktörü $p = 0,919$, gelişme ve yükselme imkânları alt faktörü $p = 0,458$, iş arkadaşları alt faktörü $p = 0,465$, ücret personel alt faktörü $p = 0,072$ ve fiziksel ortam alt faktörü $p = 0,984$ değerlerinde anlamlılık düzeylerine sahiptirler ve $p < 0,05$ koşulunu sağlamamaktadır. Alt faktörler bağlamında, iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamış ve H_9 hipotezi reddedilmiştir.

Personelin Cinsiyetine Göre İş Doyumları:

Yönetim biçimi alt faktörü, $p = 0,640$, çalışma imkânları alt faktörü $p = 0,111$, gelişme ve yükselme imkânları alt faktörü $p = 0,377$, iş arkadaşları alt faktörü $p = 0,039$, ücret personel alt faktörü $p = 0,763$, fiziksel ortam alt faktörü, $p = 0,765$ değerinde anlamlılık düzeylerine sahiptirler. İş arkadaşları alt faktörü ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

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

İş doyumunu alt ölçekleri ile eğitim durumunun incelendiği analiz sonuçlarına göre yönetim biçimi iş arkadaşları ve ücret personel değişkenleri ile eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun haricindeki çalışma imkânları, gelişme ve yükselme imkânları ve fiziksel ortam alt faktörleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonunda **H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_6 ve H_{10} kabul; H_5 , H_7 , H_8 ve H_9 ise red edilmiştir.**

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

KAYNAKÇA

- AYDIN, Mustafa, (2005), Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınları, 7. Baskı, Ankara.
- BALCI, Ali, (1985), “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1998), Yönetimde İnsan İlişkileri, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2000b), Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya, (2002), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pagem A Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil, (1999), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- ÇETİNKANAT, Canan, (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DAVİS, Keth, (1977), İşletmelerde İnsan Davranışı, (Çeviren: Kemal Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi Yayınevi, No:3028, İstanbul.
- DEMİRCİ, Yıldırım, (2002), “İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DEMİRTAŞ, Hasan ve Hüseyin, GÜNEŞ, (2002), Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Anı Yayıncılık No: 19/8, Ankara.
- DURMAZ, Mustafa, (2004), Kişilerarası İletişim ve Motivasyon, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları No:17, Ege Üniversitesi Basım Evi, İzmir.
- ELMA, Cevat, (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri (Ankara İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan, (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul.
- EREN, Erol, (1996), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERGİN, Canan, (2000), “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak ‘İş Betimlemesi Ölçeği’ Uyarlama Gerçeklik ve Güvenilirlik Çalışması”, Türk Psikoloji Dergisi, 12:38: ss.25-36.
- ERSEN, Haldun, (1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker, (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- HAGEMANN, Gisela, (1995), Motivasyon El Kitabı, (Çeviren: Göktuğ, A.), Rota Yayınları, İstanbul.
- HARPER, Cora Elaine, (2004), The Conflict Management Styles, Strength of Conflict Management Self-Efficacy, And Moral Development Levels of School Counselors, Proquest Information And Learning Company Utah. papers.ssm.Com.
- HIŞMAN, Yeliz, (2003), “İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARİP, Emin, (2003), Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- KHAN Arif, U. (1991), Satisfaction of Secondary School Adminastrators With Their Work İn Pakistan, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KOÇEL, Tamer, (1993), İşletme Yöneticiliği: Organizasyonlarda Çatışma ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- LEVENT, Faruk, (2005), “Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.



- LOCKE, E., (2000), *Industrial And Organizational Psychology Linking Theory With Practice*, University Of Maryland, USA.
- ONARAN, Oğuz, (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları (No: 470), Sevinç Matbaası, Ankara.
- ÖZER, Kadir, (2003), *Gerçek Yönetişim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, Eskişehir. Akt; Aksoy, Eskişehir.
- PEHLİVAN, İnayet, (1995), *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Personel Geliştirme Merkezi No:16, Ankara.
- RAHİM, A. (2004), *Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies, And Propensity To Leave A Job: A Cross-Cultural Study*. The Annual Conference of The International Association For Conflict Management (June 15-18). Pittsburgh, pa. papers.ssm.com.
- RAHİM, A. (2004a), *Conflict Management Strategies As Moderators Or Mediators of The Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance*. The Annual Conference of The International Association For Conflict Management (June 15-18). Pittsburgh, pa. papers.ssm.com.
- SİLAH, Mehmet, (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- SMİTH, P. J. and I. J., DRAKE, (1981), *Sanayi Bilimlerinde Davranış*, (Çeviren: Kemal Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:2459, İstanbul.
- SÖKMEN, Alptekin ve İrfan, YAZICIOĞLU, (2005), "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1.
- THOMPSON, Brad, (2002), "The New Manager's Handbook", Richard D. Irwin Inc. (Çeviren: Vedat G. Diker), *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Hayat Yayınları No:26, İstanbul.
- TORTOP, Nuri, (1992), *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- UYER, Gülten, (1996), *Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetim El Kitabı*, Birlik Ofset Ltd. Şti., İstanbul.
- YALÇINKAYA Akyüz, M., (2000), *Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve İşdoyumu Kuram ve Uygulama*, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:2, İzmir.