

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİMDE PSİKOLOJİK HİZMETLER BİLİM DALI
(REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMA PROGRAMI)**

**İŞ DOYUMU VE ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tansen Altıntaş

**Ankara
Nisan, 2007**

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİMDE PSİKOLOJİK HİZMETLER BİLİM DALI
(REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMA PROGRAMI)**

**İŞ DOYUMU VE ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tansen Altıntaş

Danışman: Yrd. Doç.Dr. Seher A. Sevim

**Ankara
Nisan, 2007**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ ALIşMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Selahiddin Öđ¼LM¼ř..... (imza)

¼ye Doç. Dr. şener B¼Y¼KÖZT¼RK.....(imza)

¼ye Yrd. Doç. Dr Seher A. SEVİM.....(imza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2007

.....

Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

İşyerinde yaşanan çatışmaların gittikçe bir çıkmaza girdiği ve iyi yönetilmeyen çatışmaların iş yerinde gerginliğe yol açtığı ve başa çıkılmadığı takdirde iş gücü devrinin ortaya çıktığı gözlemlediğim bir durumdu. Ayrıca çatışmaları yönetmenin çocukluk yaşamında ana-baba ve/veya bakıcı ile kurdukları bağlanma tarzı ile ilişkili olup olmadığını anlamak benim için önemliydi. İşten tatmin olamamanın ve iş yerinde yaşanan çatışmaların aile yaşantılarını da etkilediğini gözlemlediğimden dolayı bu konu üzerinde çalışmanın gerekliliğine inandım. Bu çalışmanın ileride iş doyumu, örgütlerde yaşanan çatışma ve bağlanma kuramı konusunda yapmayı düşündüğüm çalışmalar için bir başlangıç noktası olmasını temenni ediyorum.

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde değerli katkıları olan, araştırmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen ve beni yönlendiren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Seher Sevim'e içten teşekkürlerimi sunarım.

Tansen Altıntaş

ÖZET

İŞ DOYUMU VE ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Altıntaş, Tansen

Yüksek Lisans, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü,

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Seher A. Sevim

Nisan, 2007, 134 + ix sayfa

Bu çalışmanın amacı vakıf üniversitesi idari kadrosunda bulunan çalışanların iş doyumu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörlerin incelenmesidir. Bu amaçla ilk olarak, çatışma çözme stilleri, bağlanma stilleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi bağımsız değişkenlerinin iş doyumunu yordayıp yordamadığı incelemiştir. Bunun yanında bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini açıklayıp açıklamadığı araştırılmıştır.

Bu araştırmada çeşitli bölümlerde çalışan %65'i (162 kişi) kadın %35'i (86 kişi) erkek olan 248 kişilik bir çalışma grubuna Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ)", Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) , İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA) ve bireylerin özlük bilgilerini toplamak amacıyla da araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. Analizde çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucu iş doyumu üzerinde, çatışma çözme stillerinden işbirliği-uzlaşmanın pozitif ve anlamlı, uyma çatışma çözme stilinin ise negatif ve anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca cinsiyet değişkeni de iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu ve erkeklerin kadınlara göre iş doyumlarının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bağlanma stillerinin hiçbirinin çatışma çözme stillerini (işbirliği-uzlaşma, hükmetme, kaçınma, uyma) yordamadığı saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: İş doyumu, çatışma çözme stilleri, bağlanma stilleri

ABSTRACT

INVESTIGATION OF FACTORS THAT EFFECT JOB SATISFACTION AND CONFLICT STYLES

Altıntaş, Tansen

Master Dissertation, Guidance and Psychological Counseling Department,

Thesis Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Seher A. Sevim

April, 2007, 134 + ix pages

The purpose of this study is to investigate the factors that effect job satisfaction and conflict styles of staff members of a private university. For this purpose, firstly, it is investigated whether independent variables as conflict styles, attachment styles, age, gender, marital status and work duration predict job satisfaction or not. Secondly, it is found out if attachment styles predict conflict styles or not.

In this study, Minnesota Satisfaction Inventory, Rahim Organizational Conflict Inventory, Relationship Scale Questionnaire and Demographic Data Sheet were conducted to a sample of 248 staff members of different departments. The sample consisted 65% (162 person) women and %35 (82 person) men. The data collected was analyzed with SPSS. In the analysis, stepwise multiple regressions were applied.

The results of the analysis indicated that “collaboration and compromise” conflict style is a positive and significant predictor of job satisfaction where as obliging style is a negative and significant predictor of job satisfaction. In addition the results revealed that sex is a significant predictor of job satisfaction. According to this result men had higher level of job satisfaction than women. The findings also showed that attachment styles don't predict conflict styles.

Keywords: job satisfaction, conflict styles, attachment styles

İÇİNDEKİLER

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	İv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
EKLER LİSTESİ	ix
BÖLÜM	
1. GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	5
Önem.....	6
Tanımlar.....	8
2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.1. İş Doyumu Kavramına Genel Bakış.....	9
2.1.1. İş Doyumu Tanımları.....	10
2.1.2. İş Doyumu Kuramları.....	11
2.1.2.1. İçerik Kuramları.....	12
2.1.2.2. Beklenti Kuramları.....	18
2.1.3. İş Doyumunu Belirleyen Faktörler.....	24
2.1.3.1. Çevresel Faktörler.....	25
2.1.3.2. Bireysel Faktörler.....	28
2.1.4. İş Doyumunun Etkileri.....	29
2.1.4.1. Örgüt Açısından Sonuçları.....	29
2.1.4.2. Birey Açısından Sonuçları.....	31
2.2. Çatışma Kavramına Genel Bakış.....	32
2.2.1. Çatışmanın Tanımı.....	32
2.2.2. Çatışma Konusunda Kuramsal Yaklaşımlar.....	34
2.2.3. Çatışma Süreci Safhaları.....	38
2.2.4. Çatışma Türleri.....	43
2.2.4.1. Örgütsel Verimliliğe Olan Etkilerine Göre Çatışmalar.....	43
2.2.4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar.....	43
2.2.4.3. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	44
2.2.4.4. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışmalar.....	45
2.2.5. Çatışmanın Kaynakları.....	47
2.2.5.1. İletişimle İlgili Nedenler.....	48
2.2.5.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler.....	48
2.2.5.3. Bireysel Yapıya İlişkin Nedenler.....	49
2.2.6. Çatışma Yönetimi.....	49
2.2.6.1. Çatışma Yönetiminin Tanımı.....	49
2.2.6.2. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.....	50

2.2.6.3.Örgütsel Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler.....	52
2.2.7. Çatışma Yönetim Stilleri.....	55
2.2.7.1. Çatışma Stilleri Teorileri	55
2.2.7.2. Çatışma Yönetim Stillerinin Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar.....	62
2.3. Bağlanma Kuramı.....	65
2.3.1. Yetişkin Bağlanma Stilleri.....	69
2.4. İlgili Araştırmalar.....	73
3. YÖNTEM.....	83
3.1. Araştırma Deseni.....	83
3.2. Çalışma Grubu.....	83
3.3. Verilerin Toplanması.....	84
3.4. Veri Toplama Araçları.....	84
3.5. Verilerin Analizi.....	97
4. BULGULAR.....	99
4.1. İş Doyumunun Yordanmasına İlişkin Bulgular.....	99
4.2. Bağlanma Stillerinin Çatışma Çözme Stillerini Yordayıp Yordamadığına İlişkin Bulgular.....	102
5. TARTIŞMA.....	104
5.1. İş Doyumunun Yordayıcıları.....	104
5.2. Bağlanma Stillerine Göre Çatışma Çözme Stillerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Analiz sonuçları.....	109
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKÇA.....	113
EKLER.....	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL NO	SAYFA NO
1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
2. Porter – Lawrer Motivasyon Modeli.....	21
3. Eşitlik Kuramının Formüle Edilmesi.....	22
4. Cranny-Smith Süreç Modeli.....	23
5. Çatışma Safhaları.....	38
6. Çatışma Sürecinin Safhaları.....	42
7. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.....	51
8. Çatışmayı Ele Alma Davranışlarının Boyutları.....	56
9. Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....	57
10. Çatışma Çözme Stratejileri.....	61
11. Dörtlü Bağlanma Modeli.....	71

TABLolar LİSTESİ

TABLO NO	SAYFA NO
1. Çatışmaya Yönelik Eski Ve Yeni Anlayışlar.....	37
2. Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar.....	64
3. ROCI- II Örgütsel Çatışma Envanteri Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	87
4. ROCI-II'ye Uygulanan Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	90
5. ROCI-II Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	91
6. İlişki Ölçekler Anketi (İÖA)'nın Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	95
7. İlişki Ölçekler Anketi'nin (İÖA) Alt Ölçekler Arası Korelasyon Matrisi.....	95
8. Toplam İş Doyumu Puanlarının Kestirilmesine İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ve Regresyon Eşitliği.....	101
9. Çatışma Çözme, Korkulu, Kayıtsız, Güvenli ve Saplantılı Bağlanma Değişkenleri Arası Korelasyon Matrisi.....	102
10. Toplam Çatışma Çözme Puanlarının Kestirilmesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları ve Regresyon Eşitliği.....	104

EKLER LİSTESİ

EK NO	SAYFA NO
Ek-1 Demografik Bilgi Formu.....	128
Ek-2 Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ).....	129
Ek-3 Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II).....	130
Ek-4 İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA).....	132
Ek-5 İlişki Ölçekleri Anketi Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	133
Ek-6 Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar.....	134

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına ve önemine yer verilmiştir.

Problem

Çalışma, kişinin yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Birey yetişkinlik dönemi ile birlikte iş ve meslek hayatına adım atar ve çalışma hayatında bedensel veya zihinsel olarak yer alır, karşılığında ise ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik doyum sağlar. Bu nedenle çalışma yaşamı kişinin hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Çalışma yaşamının bireyi, bireyin de çalışma yaşamını etkilediği bir gerçek olduğu için bu etkileşimin olumlu yönde olması hem bireyin fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklı olmasını, hem de çalıştığı kurumun daha etkili olmasını sağlar .

İş hayatında insancıl bir yaklaşımın benimsenmesi ile birlikte insanın duygusal yaşantısı ele alınmaya başlanmıştır. İş yerinde doyum sağlayabilen kişilerin, çevreleri ile olan ilişkilerinin daha düzenli olduğu, işyerlerinde istekli çalıştıkları, çalıştıkları kişilerden hoşnut oldukları ve dolayısıyla işlerinde mutlu ve verimli oldukları gözlenmektedir (Özgüven, 2003). İşten tatmin kavramı, güdüleme, moral, işle özleşme, işi çekici bulma kavramları ile yakından ilgilidir (Başaran, 1982).

Başaran'a (1982) göre iş görenin işini değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusu ne denli yüksekse iş doyumunu o denli yüksektir. Şimşek (1999), iş doyumunu, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümü olarak tanımlamaktadır.

Özgüven (2003) iş doyumunu, genel olarak iş ortamını oluşturan durumlara karşı çalışanların gösterdikleri olumlu ya da olumsuz duygular veya tepkiler şeklinde tanımlamıştır.

Eğer kişiler işlerinden doyum elde edemiyorlarsa kurumda kalmalarında bir anlam kalmamaktadır. Bireyin işten doyum almaması onun olumsuz duygulara kapılmasına neden olmaktadır ve bedensel, sosyal ve duygusal sağlığının bozulması kaçınılmaz bir neden-sonuç ilişkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olumsuz duygulara ise bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, sık sık iş değiştirme gibi tükenmişlik belirtileri eşlik etmektedir. (Karadağ, Sertbaş, Güner, Taşdemir ve Özdemir, 2002)

İş başarısı ve iş doyumunu etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler içinde kişiler arası ilişkiler ve iş yerinde yaşanan çatışmalar da yer almaktadır.

Çatışma, toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel yaşantılarımızın, geçmiş yaşantılarımızın, inanışlarımızın ve algılamalarımızdaki farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıkların ve uzlaşmazlıkların yaşanılması kaçınılmaz olur (Karip, 2000). Birlikte iş yapan, beraber yaşayan kişilerin aralarında çatışma ve sürtüşme çıkması doğaldır (Cüceloğlu, 1996).

Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. (Eren, 2001)

Rahim, Buntzman, White'a (1999) göre, bireyler, gruplar, örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken, diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında

ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Ancak çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. Bazı kişiler sorunlar karşısında sert bir tepki gösterirken bazı kişiler yumuşak tepki gösterirler. Bazıları ilkeli bir tutum sergileyerek her iki tarafında tatmin olacağı çözüm yolları ararlar (Öğülmüş,2006). Çatışma sonucunda küskünlüklerin, kırgınlıkların oluşması, dostlukların bitmesi, dolayısıyla ilişkilerin bozulması ve iş veriminin düşmesi iyi yönetilmeyen çatışmaların göstergesidir (Karip, 2000).

Öğülmüş'ün (2006), Crawford ve Badin'den aktardığına göre, çatışmaları çözmek için başvurulabilecek üç değişik sorun çözme süreci vardır. Bunlar, müzakere, arabuluculuk ve oy birliği ile karar almaktır. Bu sorun çözme süreçlerinde çatışmaları çözmek için ise kişiler ile sorunları birbirinden ayırmak, pozisyonlar üzerinde değil çıkarlar üzerinde odaklaşmak, herkesin kazanacağı seçenekler bulmak, seçenekleri değerlendirmek için nesnel ölçütler kullanmak ilkelerinin anlaşılması gerekir.

Rahim'e (1983) göre ise, beş değişik çatışma çözme stili vardır. Tümleştirme-entegrasyon-iş birliği, uyma-itaat etme, hükmetme-üstünlük kurma-rekabet, kaçınma, uzlaşma-karşılıklı ödün vermedir. Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik çıkarının düzeyine bağlıdır. Çatışma yönetim stratejilerinde iki boyut vardır. Bunlardan birincisi taraflardan her birinin kendi çıkar ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini, ikinci boyut ise taraflardan her birinin diğer tarafın çıkar ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini "yüksek" ve "düşük" olarak nitelendirir. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli rol oynar (Karip,2000). Çatışma çözme stilleri bireyden bireye farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmaya etki eden faktörlerden bir tanesi bağlanma stilleridir.

Bireyler kendileri için önemli ve değerli olan başkalarıyla güçlü duygusal bağlar kurma eğilimindedirler. Bağlanma kuramı, bu eğilimin nedenlerini açıklayan bir yaklaşımdır. Bağlanma davranışı, bir bireyin seçtiği

farklı bir bireye yakınlık kurması veya kazanması sonucu ortaya çıkan davranış biçimidir. (Bowlby, 1973). Bowlby'ın başlangıçtan itibaren en başta ilgilendiği husus, tanıdığı ve sevdiği kişilerden ayrılmak zorunda kalan çocukların kişilik gelişimi üzerinde durumlarını incelemek olmuştur. Mary Ainsworth'un Bowlby'ın araştırma grubuna katılması ile çocuk gelişimi yöneliminin dahil edilmesi durumu ortaya çıkmıştır. Ardından Shaver ve Bartholomew adlı psikologlar da Ainsworth'un ve Bowlby'ın fikirlerinden esinlenerek yetişkin bağlanmasına ışık tutmuşlardır (Sümer ve Güngör, 1999a).

Ainsworth, bebek, anne arasındaki bağlanma süreçleriyle ilgili olarak 3 farklı bağlanma stili tanımlamıştır. Bu üç temel kategori güvenli, kaygılı/kararsız ve kaçınan bağlanma tarzlarıdır (Sümer ve Güngör, 1999a) Bartholomew ve Horowitz (1991) ise kaçınan bağlanma tarzını korkulu ve kayıtsız olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Ayrıca kaygılı/kararsız bağlanma biçimine de saplantılı bağlanma demişlerdir. Bartholomew ve Horowitz (1991) dördü bağlanma stilini şu şekilde tanımlamışlardır

Güvenli bağlanma. Bu modelde benliğe ve başkalarına ilişkin olumlu modellerin birleşimi söz konusudur. Güvenli bağlanan kişilerin yüksek özsaygı ve özgüvene sahip oldukları ve başkalarına güvenme konusunda daha rahat oldukları belirtilmektedir.

Saplantılı bağlanma. Bu bağlanma modelinde olumsuz benlik ve olumlu başkaları modelinin birleşimi bulunmaktadır. Saplantılı bağlanan kişilerin kaçınmalarının yüksek olduğu ve yoğun değersizlik duygularına sahip oldukları ifade edilmektedir. Bu kişiler insanlarla yakın ilişkilerde olmayı isterler fakat çok bağımlı oldukları için diğerlerini kendilerinden uzaklaştırabilirler.

Korkulu bağlanma. Bu bağlanma modelinde olumsuz benlik ve olumsuz başkaları modeli bulunmaktadır. Kişi kendisinin sevmeye layık olmadığı ve başkalarının güvenilmez ve reddedici olduğu ile ilgili inançlara sahiptir. Bu kişilerin kaygı düzeylerinin ve kaçınmalarının yüksek olduğu belirtilmektedir.

Kayıtsız bağlanma. Kayıtsız bağlanma biçiminde olumlu benlik ve olumsuz başkaları modelinin birleşimi bulunmaktadır. Kayıtsız bağlanan kişiler bağlanma figürlerinden gelebilecek olan reddedilme ve sonrasında yaşanacak hayal kırıklığının önüne geçerek olumlu benlik algılarını korumak isterler. Bu nedenle kendileri ve bağlanma figürleri arasında mesafe koyabilmektedirler. Yakın ilişkilerden kaçınarak bağımsız olmanın önemini vurgulamakta ve kişilerarası ilişkilerin kendileri için önemsiz olduğunu ifade etmektedirler. Yetişkinler bu dört ayrı kategorideki bağlanma tarzlarına değişik derecelerde uymaktadırlar.

Bu bilgiler doğrultusunda kuram ve araştırma sonuçlarına dayanarak yetişkin bağlanma stillerinin yaşamın pek çok alanıyla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. İnsanların işten aldıkları içsel ve dışsal doyumun ve çatışma çözme stillerinin belirlenmesinde çocukluktaki birincil bakıcılarıyla kurdukları duygusal zincirin kalitesinin önemi büyüktür ve buna göre hareket etmektedirler. Bağlanma stillerinin iş doyumunu etkilediğini yapılan araştırmalar desteklemiştir (Hazan ve Shaver, 1990; Krausz, Bizman ve Braslavsky, 2001; Sümer ve Knight, 2001; Vasquez, Durik, Hyde, 2002). Bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini etkilediğini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Kummel, 1998; Pistole; 1989; Pistole ve Arricale , 2003; Quinonez; 2001; Shi 2003).

Dünya’da iş doyumunu, bağlanma stilleri ve çatışma yönetimi arasında bir ilişki bulunduğunu gösteren araştırmalar ışığında ülkemizde de bu yönde çalışma yapmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, çalışanların iş doyumunu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörleri incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın yanıt aradığı sorular şu şekilde ifade edilebilir.

- 1.Çatışma çözme stilleri, bağlanma stilleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi iş doyumunun anlamlı yordayıcıları mıdır?
2. Bağlanma stilleri iş gören çatışma çözme stillerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın Önemi

Çalışanların işlerine yönelik duyguları olarak belirtilen iş doyumunu uzun süreden beri önemle üzerinde durulan bir kavram olmuştur. İnsanlar uyanık oldukları saatlerin büyük bir bölümünü çalışarak ve iş yerinde geçirmektedirler. Kişiler işleri dolayısıyla sosyal yaşamın kimi gereklerinden vazgeçerler ve hatta işle ilgili kaygılarından dolayı uykusuz geceler geçirme gibi olumsuz durumlar yaşarlar. Bu durumlar göz önüne alındığında çalışma hayatının bireyler için ne denli büyük önem taşıdığını kavramak mümkün olmaktadır.

Dolayısıyla iş doyumunu çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarıyla yakın ilişki halindedir. Bu nedenle iş doyumuna etki eden faktörleri bulmak, anlamak ve iş doyumunu arttırıcı çalışmalar yapmak çalışanların sağlığını önemli derecede etkileyecektir.

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve işinden doyum almasını sağlayan önemli faktörlerden biridir. İnsan, yaşamı boyunca kendine çeşitli amaçlar edinir. Bunlara ulaşmak için çeşitli yollara başvurur. Ancak birlikte yaşadığı diğer insanların da amacı vardır. Onlarda bu amaçlara ulaşmak için birtakım yollara başvururlar. Fakat bazen diğer insanların amaçlarıyla kişinin kendi amaç ve istekleri uyuşmayabilir. Diğer insanların kendisini engellemeye çalıştığını düşünür ve bu durumda çatışma ortaya çıkar. Çatışma diğer insanlarla aynı ortamlarda bulunduğu sürece kaçınılmaz bir olgudur. Çatışmaların olmasından çok çözümlenememesi iş doyumunu, motivasyonu, işe katılım ve performansın düşmesine yol açar. Bu nedenle çatışmaların başarılı bir şekilde

çözömlenmesi için çatışmaya taraf olan herkesin tatmin olacağı bir çözüm yolunun bulunması gerekir.

Yetişkinlik dönemindeki pek çok davranışın erken çocuklukta deneyim ve yaşantılarla son derece bağlantılı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla kişilerin çatışma becerileri ve çatışma yönetim stilleri, gelişim sürecinin belli dönemlerinde karşı karşıya kaldığı olay ve yaşantılarla şekillenmektedir. İşte bu arada bağlanma stilleri devreye girer.

Ülkemizde çatışma çözme, iş doyumunu ve bağlanma stilleri ile ilgili çeşitli araştırmaların yapıldığı, yurt içinde de ayrı ayrı bu değişkenlerin birbirine etkisine bakıldığı görölmüş fakat bağlanma stilleri, iş doyumunu ve çatışma çözme stillerinin bir arada ele alındığı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışanların iş yaşamının tatminkarlığının bilinmesi, karşılaştıkları çatışma durumlarının hangi faktörlerden kaynaklandığının öğrenilmesi, iş yaşamında olumsuz etkilenmelerinin önceden fark edilmesi, gerekli tedbirlerin alınması iş ortamının etkili bir şekilde düzenlenmesi açısından önemli olacaktır. Kişilerin karşılaştıkları olumsuz durumların hangi faktörlerden kaynaklandığını öğrenmenin ve ona göre düzeltici ve önleyici önlemler alınmasının kişilerin dolayısıyla kurumun verimini arttıracaktır. Bu kişiler işleriyle, eşleri ya da aileleri ve arkadaşları ile olan ilişkilerini devam ettirirken bağlanma stilleri bu yaşam biçiminde etkili olabilir. Bu nedenle Türkiye’de bu çalışmanın yapılmasının önemli olacağı düşünülmektedir.

Tanımlar

İş doyumunu. Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda yaşadığı olumlu duygusal durumdur (Locke, 1976).

Çatışma. “Sosyal varlıklar (bireyler, gruplar, örgütler) arasındaki veya içindeki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren etkileşim sürecidir (Rahim 2004).

Çatışma yönetimi. Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca götürebilmek için çatışmaya taraf olanların üçüncü tarafın bir takım girişimlerde ya da karşı girişimlerde bulunmasıdır (Karip, 2000).

Çatışma yönetim stratejileri. Çatışma yönetiminde çatışmayı çözebilmede tarafların izlediği stratejilerdir. Bu çalışmada kaçınma, uyma, hükmetme, uzlaşma ve işbirliği stratejileri ele alınacaktır. (Karip, 2000)

Bağlanma davranışı. Bir bireyin, seçtiği farklı bir bireye yakınlık kurması sonucu ortaya çıkan davranış biçimidir (Bowlby, 1973).

Bağlanma stilleri. Bebek-anne arasındaki bağlanma süreçleriyle ilgili olarak bağlanmanın kategorilere ayrılmış tarzlarıdır (Hazan ve Shaver, 1990).

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde sırasıyla iş doyumu tanımları, iş doyumu teorileri ve iş doyumunu belirleyen faktörlerin ne olduğu hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. İŞ DOYUMU

İş doyumu, çalışanların işlerini değerlendirmesi sonucu ulaştıkları mutluluk duygusu olarak nitelendirilmiştir. Önemli bir kavram olan iş doyumu, ayrıca psikoloji alanının üzerinde çalıştığı önemli kavramlardan biridir. Ergin (1997), iş doyumu ile ilgili çalışmaların 1920'lere dayandığını söylemiş, fakat asıl öneminin 1930 ve 40'lı yıllarda anlaşıldığını belirtmiştir. Sanayi devriminden itibaren işçilerin ve onların ailelerinin iş saatleri dışında fizyolojik (yeme, içme, giyinme, barınma) ihtiyaçlarının olduğu gözlemlenmiştir ve bu durum yöneticilerin dikkatini çekmiştir. Bunun sonucu olarak ihtiyaçların giderilmesi yoluna gidilmiştir fakat iş yerinde oluşan başarısızlığın ve mutsuzluğun önüne geçilememiştir (Eren, 2001). 20. yüzyılın ilk yıllarında iş-insan ilişkileri ve insanın örgüt içindeki davranışlarının nasıl olması gerektiği noktasına varılmıştır (Orhan, 1997). 1930'lu yıllarda Mayo tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları ile birlikte, çalışanların işlerinin başındayken duydukları mutluluğun iş yerindeki verimliliği ve üretkenliği etkilediği görüşü ortaya atılmıştır. Bu düşünce ile birlikte iş doyumu kavramı önem kazanmıştır. Mayo çalışan psikolojisinin önemli olduğunu ortaya atarak daha sonraki iş doyumu çalışmalarına temel bir yaklaşım getiren ilk endüstriyel çalışmayı yapmıştır (Uyargil, 1988). Bu yüzyılın ikinci yarısına geçildiğinde

artık çalışanın psiko-sosyal özellikler tařıdđđı anlaşılmış ve bu durumun dikkate alınması gerektiđđi ifade edilmiş ve 1950'lerden itibaren iş doyumunu psikoloji alanının en fazla çalışılan konu ve kavramlarından biri olmuştur (Orhan, 1997).

Günümüzde yapılan araştırmalar ve literatür incelendiğinde iş doyumuna yönelik pek çok kavram olduğu görölür. Bu tanımların bazıları birbiriyle aynı gibiyken, bazıları vurguladıkları konular açısından farklılık göstermektedir.

2.1.1. İŞ DOYUMU TANIMLARI

Kişinin işinden ne kadar memnun olduğunun bilinmesi ve bu memnuniyetin kişi tarafından söylenebilmesi pek kolay olmadđđı için iş doyumunu karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütün iki amacından biri ortaya çıkarılan ürün, netice ve sonuçken, diğer iş görenlerin işe karşı geliştirdikleri doyumdur. İş görenler işlerinden doyum elde edemiyorlarsa bu kişilerin örgütte bulunmalarında pek bir anlam bulunmamaktadır (Başaran, 1982).

Locke (1976) iş doyumunu, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde hoşa giden veya olumlu duygusal durum olarak nitelendirirken, Agho, Mueller, Price (1993) ise kişinin işini sevme derecesini iş doyumunu olarak tanımlamışlardır.

Başaran'a (1982) göre işten doyum, bir iş görenin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulařtıđđı olumlu duygusal durumdur.

Davis ve Newstrom (1989), iş doyumunun, çalışanların işlerini değerlendirmesi sonucu elde ettikleri olumlu ya da olumsuz hislerden olduğunu belirtmişlerdir.

Şimşek (1995), Moorhead ve Griffin (1995) ve Robbins'e (1998) göre iş doyumu, kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir kavramdır. Robbins bu tutumun ödül alma miktarı ile olması gerektiğine inandığı ödül arasındaki farktan oluştuğunu belirtirken, Moorhead ve Griffin ise kişinin işiyle ne kadar dolu olduğunun ve işinden ne derece mutluluk duyduğunun bu tutumu oluşturduğunu ifade eder. Şimşek bu kavramı çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak değerlendirmiştir.

Wright ve Davis'e (2001) göre, iş doyumu çalışanların işlerinden ne beklediklerini ve ne aldıklarını değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan, çalışanlar ve çalışma ortamı etkileşiminin sonucudur.

Özgüven'e (2003) göre iş doyumu genel olarak iş ortamını oluşturan durumlara karşı çalışanların gösterdikleri olumlu ya da olumsuz duygular veya tepkilerdir.

Tüm bu tanımlara bakıldığında iş doyumu kişilerin işini değerlendirmesi sonucu yaşadıkları olumlu ya da olumsuz duygular olarak ifade edilebilir.

2.1.2 İŞ DOYUMU KURAMLARI

Günümüzde özellikle sanayileşmiş toplumları göz önünde bulundurduğumuzda, teknolojinin ilerlemesi ve seri üretime geçilmesi sonucu kişilerin iş doyum düzeyleri azalmıştır. Dolayısıyla, sıkıcı işlerde çalışan, kendini gösterme, ifade etme ve kendi kendilerine karar verme şansları olmayan kişiler işlerini aksatacak davranışlara girmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin bu noktada kişileri güdülemeleri gerekmektedir (Eren, 2001). Dolayısıyla "insanlar nasıl güdülenir, motivasyonları nasıl artırılıp hizmet kalitesi yükseltilebilir, kişileri ne güdüler" sorularına yanıt bulunmalıdır. Güdülemeye ilişkin kuramların çıkış noktası budur. Güdüleme kuramlarını iki

ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar içerik kuramları ve süreç kuramlarıdır. GÜdüleme kuramlarının ortak yanı insanın güdüleme yapısından kaynaklanan bir takım ihtiyaçları olduğu ve bunları karşılamak için davranışa geçtiği varsayımdır. GÜdülemede, davranışlar sonucu ulaşılacak hedeflerin, bu hedeflerin ne kadar yararlı olduğunun ve bunlara yüklenen değerin önemine dikkat çekilmiştir. İçerik kuramları güdülenmeyi oldukça basite indirgemiş fakat bu karmaşık süreci açıklamakta yetersiz kalmışlardır. Süreç kuramları ise güdülenmenin karmaşık sürecini dikkate almış, güdülenme sürecini bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmış fakat pratikte güdülenmenin gücünü ortaya koymakta yine yetersiz kalmışlardır. (Sürekli ve Tevrüz 1997).

Bundan sonraki bölümde iş doyumu teorileri konusunda bilgi verilmiştir.

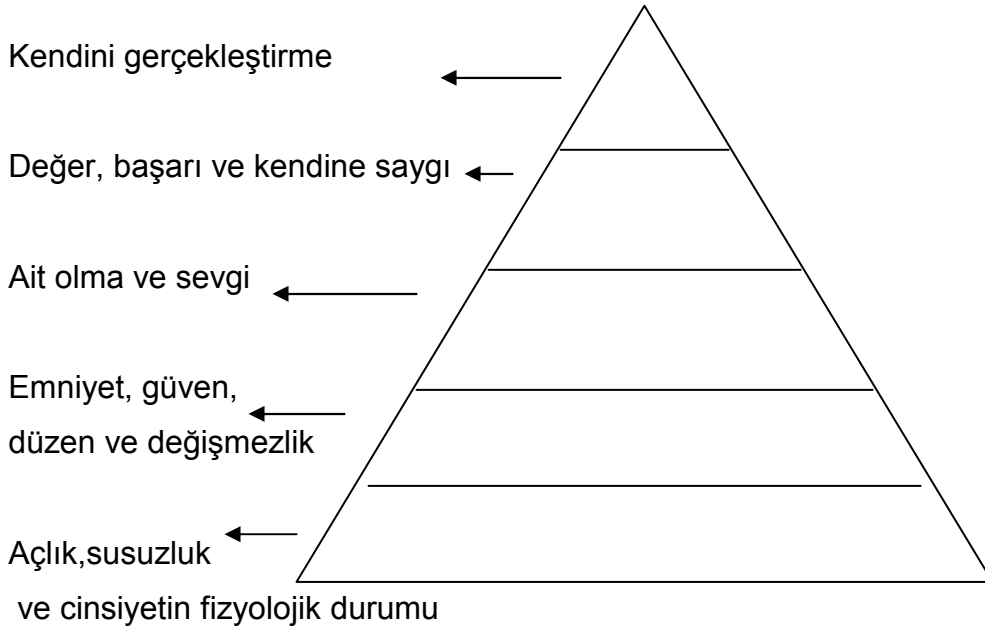
2.1.2.1. İÇERİK KURAMLARI

İçerik kuramları klasik kuramlar olarak da tanımlanmaktadır. Bu kuramlar kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa iten faktörleri anlamaya önem vermektedir (Koçel, 2001). Bütün çalışanların birbirlerinin aynısı olduğu varsayılmaktadır ve temelde bireysel farklılık gözetmeyip, tüm insanların ekonomik kazanç, iyi ve rahat bir çalışma ortamı, kendilerini kabul ettirecek bir işyeri aradıkları gibi bireyi motive edecek faktörlerin bir olduğu görüşü varsayılmaktadır.

Diğer bir varsayıma göre, iş yerindeki tüm görevler birbirinin aynısıdır ve bu görevler için motive edebilecek tedbirlerin başında yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi yönetsel araçların geldiği varsayılmıştır. Üçüncü bir varsayıma göre, her yaklaşım çalışanı güdülemede tek bir yöntem izler ve diğer görüşlere karşı çıkar (Eren, 2001).

İçerik kuramları içinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, İki etmenli kuram (Hijyen-motivasyon teorisi), ERG kuramı, amaç kuramı ve başarı güdüsü kuramı yer almaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı. İş doyumunu motivasyon kuramları arasında en çok bilineni 1940'lı yıllarda ortaya çıkmış olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, kişinin gösterdiği her davranışın altında ihtiyaçların giderilmesinin yattığıdır. Yani kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla davranışı belirleyen en önemli faktörlerden biri ihtiyaçlardır. Bu kuramın ikinci varsayımı ise, kişi belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. En alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlar kişinin davranış göstermesine yetmez. İhtiyaçların ne kadarının tatmin edildiği ancak ve ancak kişiyi istenilen davranışa götürebilir. (Koçel, 2001). Şekil, 1'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gösterilmiştir.



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Cüceloğlu, 1993

Maslow insanın içinde, kendini gerçekleştirmeye doğru götüren bir gücün olduğu savunur. Bu güce güdü denir. Birey bu güdülerini doymak için çeşitli yollara başvurur. Bu yollardan bir tanesi çalışmaktır. Kişi çalıştığı zaman bu güdülerini doyurabilir. Bu güdüler temel ihtiyaç olarak 5 grupta şöyle toplanmıştır.

- 1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Beslenme, su içme, barınma, uyuma, cinsel doyum v.b.
- 2. Güvenlik ihtiyacı:** Can ve iş güvenliği
- 3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları:** Başkalarının sevilme, başkalarını sevmeye, başkalarıyla iletişim halinde olma, bir kümeyle ait olma
- 4. Saygınlık ihtiyacı:** Başkalarının saygısını kazanmak, kendi kendine saygı duymak, başarı ve prestij sağlamak
- 5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Bireyin ne olabileceğine o olabilmesi. Özgüven, v.b.

Bu aşamalarda, bir ihtiyaç karşılanmadan diğerine geçilmeyeceği önemle savunulmaktadır. Her insanın en üst basamağa kadar ulaşamayacağı, kimilerinin birinci ya da ikinci aşamada kalırken; bazılarının daha yukarı çıkabileceği, ayrıca aşamaları karşılamada bireysel farkların olduğu gerçeği üzerinde durulmaktadır. Ayrıca aynı kişinin bir basamaktaki ihtiyaçları değişik düzeyde ve sayıda karşılanabilir ve bu aşamaları karşılamamanın bir yaşı olmadığı görüşü hakimdir. Değişik yaşlarda değişik aşamaların karşılanabileceği ve her iş görenin kendine özgü bir güdü sıralamasının bulunduğu belirtilmektedir (Başaran, 1982).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran bir çok araştırma yapılmış, bu araştırmaların bir kısmı bu kuramı doğrularken, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Fakat ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması sebebiyle en çok bilinen güdüleme kuramı olmuştur.

İki etmenli kuram (Hijyen-motivasyon teorisi). F. Herzberg tarafından geliştirilen bu kuram, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen ikinci kuram olmuştur (Onaran, 1981).

Bu kuram Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur (Koçel, 2001). Bu kuramın varsayımlarına göre, iş görenin iş yerinde kötümser ve doyumsuz olmasına yol açan, hatta işten ayrılmasına sebep olan hijyen faktörler vardır. Bu faktörler ile iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan, teşvik edici ya da doyum sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekir. Buna göre, belirli faktörlerin yokluğu istenmeyen bir ortam yaratarak doyumsuzluğa sebep olmaktadır. İş göreni doyumsuzluğa ve kötümserliğe iten ve işinden bezdiren ve soğutan etmenlere hijyen faktörleri veya dışsal faktörler adı verilmiştir (Eren, 2001).

Herzberg, hijyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır. Ücret, maaş düzeyi ve bunlardaki artışların yetersizliği, şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, ilişkilerin (üst-ast ve arkadaşlık) kötüye gitmesi, istihdam güvenliğinin yetersizliği, iş ortamının fiziki koşullarının elverişsiz olması, çalışma koşulları, teknik danışmanlık, bireysel yaşama gereken saygının gösterilmemesidir (Başaran, 1982; Eren, 2001).

Diğer taraftan iş göreni çalışmaya motive eden, işyerine daha çok bağlanıp doyum sağlamasına neden olan faktörlere güdüleyici faktörler, diğer bir deyişle içsel faktörler denmiştir (Eren, 2001; Koçel, 2001). Bu faktörler ise şöyle tanımlanmıştır. İş başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarı ile tanınma, takdir edilme ve ödüllendirilme, kendi arzu, bilgi, ilgi ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, gelişme ve terfi olanağı bulabilmedir. Buna göre güdüleyici içsel faktörler gelişme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşıladıkları için doyuma, hijyen faktörler ise hoş olmayan şeylerden kaçınma ihtiyacından dolayı doyumsuzluğa neden olmaktadır (Balci, 1992). Herzberg'in kuramı güdülemeyi tam olarak yeterince açıklayamamaktadır. Bunların nedenlerinden biri ekonomik güdüleme faktörlerinin özellikle ücretin ikinci plana atılmış olmasıdır. Bunun

nedenlerinden birisinin gelir seviyesi yüksek Amerikan toplumunun incelenmesinden dolayı olduğu görüştür. Bu model özellikle içsel doyumu arayan beyaz yakalı iş görenler için daha geçerlidir. Buna karşılık mavi yakalılar için o kadar geçerli görünmemektedir (Orhan, 1997).

ERG kuramı. Clayton Alderfer, Maslow'un belirttiği ihtiyaçları sıralamasını daha basite indirgemıştır. Bu kuramda 3 temel ihtiyaçtan bahsedilir (Hellriegel, Slocum ve Woodmann, 1998). Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması olmakla birlikte Maslow'un kuramı gibi alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilir ve bir üst düzeye geçilir (Koçel, 2001).

Alderfer'e göre ihtiyaçlar üç kümede toplanmıştır.

1. Varlık, varolma: Varoluş ihtiyaçları, açlık, susuzluk, ücret, çalışma şartları, güvenlik v.b gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır (Onaran, 1981).

2. İlişki kurma-aidiyet: İnsanın kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişkide bulunma, başkaları tarafından kabul görme ve takdir edilme gibi ihtiyaçları burada toplanır (Onaran, 1981).

3. Gelişme ihtiyacı: İşe ilişkin kişisel gelişme, özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Burada bir insanın kendisi ya da çevresine yaratıcı, üretken etkiler yapması, yeteneklerini kullanabilmesi, yeni yetenekler geliştirme istekleri de burada yer almaktadır (Moorhead ve Griffin, 1995; Onaran, 1981).

Maslow'un hiyerarşisi, doyum-ilerleme yaklaşımı üzerinde durmuş yani alt sıradaki ihtiyaç bir kez giderildiğinde, süreç bir üst basamakta bulunan ihtiyaca doğru ilerleyecektir. Ancak, ERG kuramında her seviyedeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince daha fazlası istenir, yani alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar. Buna istek güçlenmesi de denir. Örneğin bireyin varolma ihtiyaçları çok fazla tatmin edilince beraber olma yani kişiler arası ilişkilerde iyi olma isteği de artar. Buna karşılık üst düzeydeki ihtiyaçlar az tatmin edilirse alt düzeydeki

ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur. Örneğin gelişme ihtiyaçları az tatmin edilirse, beraber olma ihtiyaçlarına olan istek artacaktır. Buna göre ERG kuramı ve ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında iki önemli fark vardır. ERG kuramı tatmin ilerleme yaklaşımı ile birlikte hüsrana geriye dönme bileşenini de kapsar. Bunun yanında aynı anda birden fazla ihtiyacın etken olacağını da gösterir. Dolayısıyla, organizasyonlardaki insan davranışlarını daha iyi açıklar (Şimşek, 1995).

Başarı güdüsü kuramı. David C. McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın kaynağı Herry A. Murray'in (1938) çalışmalarıdır. Murray'a göre, ihtiyaçlar gözlenebilecek olgular değildir. İhtiyaçlar ancak davranışlardan çıkarılabilen varsayımsal-kuramsal yapılardır. Ayrıca ihtiyaçlar içsel yönelişler ve ilgiler olmayıp öğrenilmiş davranışlardır. Murray bu ihtiyaçları sıralamıştır. Bu ihtiyaçların içinde başarı güdüsü de vardır (Akt, Onaran, 1981).

Bu görüşler ışığında yola çıkan McClelland'a göre kişiler hoş duygu ve ortamlar ararlar. Hoş olmayan ortam ve atmosferden kaçınırlar. Hoş olan duygular ile birlikte oluşan uyaranlar duygusal durumla birleşerek gelecekte yine o kişinin karşısına çıktığında kişiyi hoş olan o duruma yöneltmeye güdüler. Olumsuz durum ise o kişiyi kaçınmaya yöneltir (Balcı, 1992).

McClelland insan ihtiyaçlarını 3 grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Modelin temelini bu güdüler oluşturmuştur. Bu güdülerin oluşması için insan davranışlarıyla çevresel faktörlerin nasıl birleştirileceği konu edilmiştir.

McClelland'a göre insanların kendi iş hayatlarında ve meslek alanlarında en iyi olma ve en iyiyi arama tutkularının altında başarı ihtiyacı vardır (Eren, 2001). Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi anlamlı amaçlar seçer, kuvvet ve çalışma gerektiren işlerin peşine düşer ve bunu gerçekleştirmek için de bilgi elde edip yeteneğini ortaya çıkartabilir. Sonuç olarak istenilen davranış ortaya çıkacaktır (Koçel, 2001).

Bağlılık güdüsü ise, insanlarla ilişki kurma güdüsüdür (Davis, 1977). Aynı zamanda gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. (Koçel, 2001)

Güçlü olma ihtiyacı ise insanın çevresine hakim olma isteklerinin bir sonucudur (Eren, 2001). Güç ihtiyacı duyanlar örgütlerde statü, otorite ve yetki kazanma fırsatı ararlar (Balcı, 1992).

McClelland, bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı ihtiyacının bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını belirtmiştir. Başarma güdüsü yüksek olan insanlar başarıyı, temelde başarı sonucunda elde edecekleri ödüller için değil, kendilerinin doyum sağlaması için isterler. Yaptıklarında ya da yapacaklarında hep en iyisini yapmak isterler (Orhan, 1992).

Amaç kuramı. Bu kuram Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Buna göre, işteki başarıların en büyük belirleyicisi çalışanların kişisel amaçlarıdır. Bu doğrultuda çalışanlar işlerinde kendi özelliklerine uygun amaçlar koyarlar ve bu amaçlara ulaşmaktan zevk alırlar. Dolayısıyla çalışan, doğal olarak kendi koyduğu amaca baştan güdülenmiştir (Başaran, 1982). Kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini belirlemede önemlidir. Başka bir deyişle bireyin kendisine koyduğu amaç ne kadar zorsa, o kadar yüksek doyum alır. Aynı zamanda iş görenin kendisine seçtiği zor hedeflere ulaştığında elde ettiği doyum kolay hedefleri elde ettiği doyumdan yüksek olacaktır. Kısacası kuramın ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Eren, 2001; Koçel, 2001; Onaran 1981).

2.1.2.2. BEKLENTİ KURAMLARI

Modern kuramlar olarak da adlandırılan bu kuramların en büyük özelliği davranışın ortaya çıkmasından durdurulmasına kadar bütün süreçleri incelemesidir. Kişisel farklılıkların işten doyum almada önemli olduğuna

dikkat çeker. Ayrıca kişilerin değişik görüş ve değerlere sahip olduğunu belirtir. Bu kuramda da ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörler olmakla birlikte içsel ve dışsal faktörler kişinin davranışı ve güdülenmesi üzerinde önemli rol oynar. Bu kuramın cevap aradığı en temel soru belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusudur (Eren, 2001; Koçel, 2001).

Wroom'un beklenti kuramı. Victor H.Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, iş ve görev başarısı önemli ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur (Eren, 2001). Başka bir deyişle bireyin bir işin sonucunda hangi düzeyde yüksek beklentisi varsa o oranda işi yapmaya güdülenir (Başaran, 1982). Bu kuram çalışanın güdülenmesini beklenen ödüllere bağlı olarak açıklamaya çalışır. Vroom bireyin amaçlarının, çaba ve davranışlarını nasıl etkilediği üzerinde durmuş, bireyin seçtiği bu davranışın kendi değerlendirmesine bağlı olduğunu açıklamıştır. Örgütteki bazı üyeler yükselme, fazla ücret, iş güvencesi ve çalışma koşulları gibi faktörlere, diğerleri ise diğer başka faktörlere değer verebilir. Önemli olan bireyin belli bazı amaçları algılayışı ve değerlendirişidir (Can, 1985).

Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, başka bir deyişle güdülenmesi iki faktöre bağlıdır. (Koçel, 2001)

1. Değer (Kişinin ödülü arzulama derecesi)
2. Beklenti

Güdülenme = Değer x beklenti olarak gösterilir.

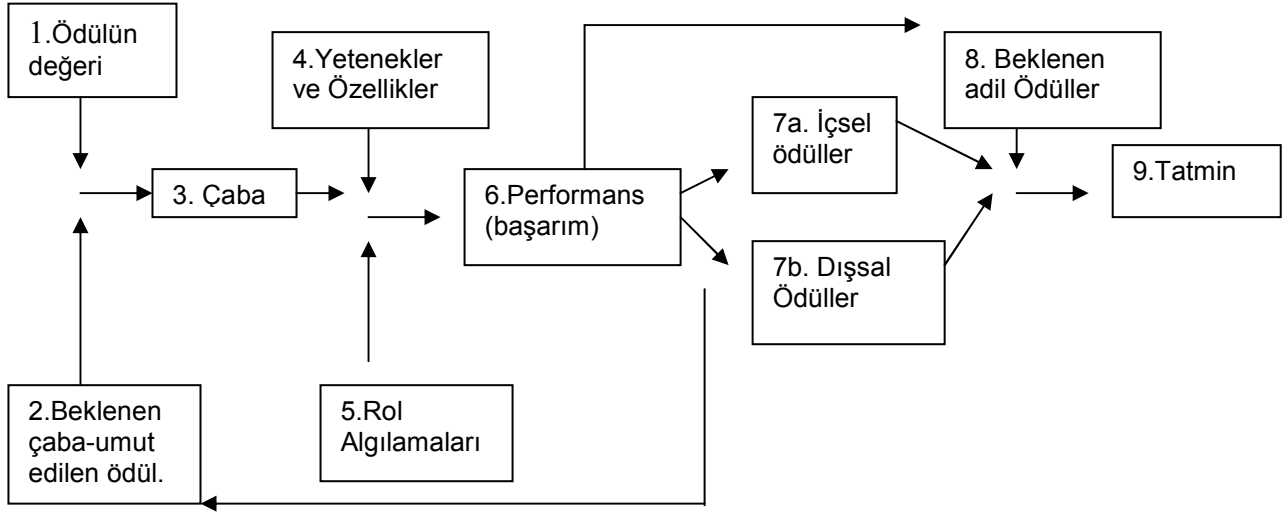
Bu kurama göre güdülenme, kişinin aradığı değerlerle belli bir davranışın bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmin çarpımıdır (Davis,1977). Bu modelin 3 temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi olan değer, bir kişinin belirli bir çaba sonunda elde edeceği sonucu arzulama derecesini belirtir. Başka bir deyişle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini gösterir. Sonuç olarak

yüksek değer, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olur (Balci, 1992; Koçel, 2001).

Bu modelin ikinci temel kavramı ise beklentidir. Beklenti, bireyin belirli bir davranışının belli birtakım sonuçları olacağına dair inancının gücünü ifade etmektedir. Eğer kişi gayret sarf ettiği takdirde belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Buna göre beklentisi 0 ile 1 değer alır. Eğer kişi belirli bir davranış (gayret) ile ödül arasında ilişki görmezse beklentisi 0 (sıfır) değerini alacaktır Buna karşılık gayret sonuç ilişkisinde kesinlik varsa o zaman beklentinin değeri 1 (bir) olur. (Davis,1977). Bu modelin üçüncü kavramı, araçsallık kavramıdır. Bir iş görenin, gösterdiği performansın bir ödüle ulaşabilmesinde gerekli olduğuna inanmasıdır. Örneğin başarılı bir iş çıkarma gibi bir sonuç ücret artışı gibi bir sonuçla ilişki içindeyse bu durum araçsallık terimi ile ifade edilir Kısaca performans ile ödül arasındaki ilişki araçsallığı ifade eder. Özetle, eğer kişi bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına (beklenti) ve bu performansın belirli bir sonuç- ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (beklenti) ve aynı zamanda bu ödülü bazı sonuçlar için (arachsallık) gerekli görüyorsa ve kişi bu ödülleri arzu ediyorsa motive olacaktır (Balci,1992; Koçel, 2001; Onaran, 1981).

Porter-Lawrer beklenti-değer kuramı. Bu kuram Lyman. W. Porter ve Edward E. Lawler tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram Vroom'un modelini esas alır fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapılmış, Vroom'un kuramında olmayan bazı değişkenler eklenmiştir. Porter – Lawrer'ın Vroom'un beklenti kuramına yaptığı ilk katkı, kişinin başarısını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan ve doyumunu etkileyen ödüllendirme eşitliliği ile bağlantılıdır. Buna göre bu birey, kendisi için verilen ödülü başkalarınınkini ile kıyaslar ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını düşünürse doyumunu önemli ölçüde azalır. Yaptıkları ikinci katkı ise, iş görenlerin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğu ve bu rol çatışmalarının bireylerin çaba ve başarılarını olumsuz etkilediği savıdır. Buna göre, iş görenin görev tanımı yapılmamış, yetki ve

sorumlulukları belirlenmemiş ise rol çatışmaları ortaya çıkar. Sonuç olarak rol çatışmaları da başarı ve güdülemeyi etkiler (Koçel, 2001). Lyman. W. Porter ve Edward E. Lawler'ın beklenti-değer kuramı şu şekilde gösterilebilir. (Şekil 2)



Şekil 2. Porter – Lawrer Motivasyon Modeli
Kaynak: Steers, Porter, Bigley, 1996

Modelin sol başlangıç tarafında, ödülün beklenen değeri, beklenen çaba ile birleşerek sonuç olarak bir ödüle ulaştırır. Bu iki etkileyici faktör iş görenin göstereceği çabanın derecesini belirler. Bununla beraber, çaba basit bir şekilde performansa (başarıya) dönüşmez. Bireyin yetenekleri ve rol algılamaları başarının seviyesini belirlemede etkilidir. Performans veya başarı, verilen ödüllerle bağlantılı olabilir ya da olmayabilir. Çünkü ödüllerden hangilerinin adil olduğu yolundaki beklentisi performansını etkiler. Ödüllere ilişkin algılar, performans düzeyini belirler. Modelde iki geri besleme vardır. Bunlardan birincisi, tatminden ödüllerin beklenen değerine doğrudur. Eğer birey, geçmiş performansı için aldığı ödüllerin özellikle tatmin edici olmadığını düşünüyorsa gelecekteki çabaları azalır. İkincisi ise, performanstan gelecekteki ödül beklentisine doğrudur. Bu da ödül ile sonuçlanır. Burada da yine bireyin gelecekteki çabası geçmiş deneyimlerinden etkilenecektir (Steers, Porter, Bigley, 1996; Şimşek, 1995)

Denkserlik/Hakkaniyet kuramı. Eşitlik kuramı J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, kişi katkıları karşılandığında ötekine oranla daha çok ya da daha az ödül alırsa eşitsizlik olduğunu hisseder. Kişi bu eşitsizliği gidermek için örgüte desteğini, yardımını aksatır ya da ödülleri ya da ödülleri ilişkin görüşlerini değiştirir. Ayrıca işten çıkması ya da kendisiyle karşılaştırdığı kişi üzerinde etkili olmaya çalışması da muhtemel sonuçlardan olabilir (Balcı, 1971). Kişiler karşılaştırma yaparken örgüte sundukları katkıları yani emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ve buna bağlı olarak ortaya koydukları başarıları ile değerleri olarak da işyerinde alınan ödülleri, ücreti, statü artışını, primi, ikramiyeyi ve benzeri sosyal yardımları, işyeri koşullarını ve iyileştirilmesini karşılaştırırlar. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını kıyaslamaları sonucunda eğer eşitsizlik olduğunu algıarlarsa adaletin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin oluştuğunu düşünürler (Eren, 2001). Bu durum Şekil 3'te şöyle gösterilebilir.

$$\frac{\text{Ahmet'in algıladığı ödüller}}{\text{Ahmet'in sunduğu katkılar (değerler)}} = \frac{\text{Mehmet'in algıladığı ödüller}}{\text{Mehmet'in sunduğu katkılar (değerler)}}$$

Şekil 3. Eşitlik Kuramının Formüle Edilmesi

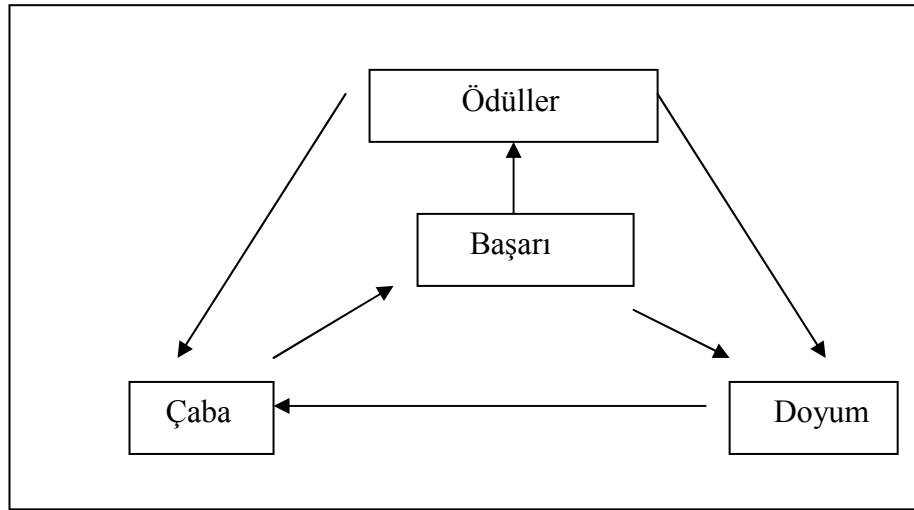
Kaynak: Koçel, 2001

Şekil 3'teki pay ve paydada kişi kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde tuttuğu diğer kişiler ile karşılaştırmaktadır. Dolayısıyla, eğer kişi bu karşılaştırma sonucunda eşitsiz bir durumla karşılaşarsa bu eşitsizliği giderici davranış gösterecektir.

Örgüt adaletinde bir denge olması düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin azaltılmasında önemli rol oynar. Ancak; bireylerin algıları ve değerlendirme yönlerinin öznel olduğundan yola çıkılarak objektif bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu

nedenle, örgütlerde söz konusu olumsuz duyguların ve bunların ortaya çıkardığı çatışmaların önlenmesi mümkün olmamıştır (Eren, 2001).

Basitleştirilmiş süreç modeli. Cranny ve Smith tarafından geliştirilmiştir. Cranny ve Smith, süreç kuramlarının çok fazla teorik terimler içerdiğini belirtmişler ve bu terimlerin güdüleme kavramını karmaşıktırdığını ileri sürmüşlerdir. Bu düşünceden yola çıkarak çaba, doyum, başarı ve ödüller kavramları ile konuyu basit ve anlaşılır hale getirmeye çalışmışlardır. Buna göre dört kavram arasındaki ilişkileri açığa çıkaracak model oluşturmuşlardır (Şekil 4).



Şekil 4. Cranny-Smith Süreç Modeli

Kaynak: Eren, 2001

Şekil 4'te doyum ve çabadan oluşan bir üçgen hazırlanmıştır. Bu üç değişkenin birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkileri vardır. Başarı, modelin ortasında yer alır. Başarının ödül ve doyum üzerinde tek yönlü bir etkisi vardır. Aynı zamanda çaba tarafından etkilenmektedir.

Modelin vurgulamak istediği nokta, ödüllendirmenin tek başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen faktörün sadece çaba olduğudur. Çabanın ödüllendirmeden etkilendiği düşünüldüğünde, ödüller doyum sağladığı oranda başarıyı etkiler. Bu durumda yalnızca ödüllendirme tek başına yeterli değildir. Bunun yanında çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kişiler çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü olduğu savunulmaktadır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan önemli unsurlardır (Eren, 2001).

Sonuç olarak, güdüleme bireyin içsel durumlarını açıklamaya çalışan sosyolojik ve psikolojik süreç olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak davranışın düzeltilmesinde bireyin gözle görülebilen somut davranışı üzerinde yoğunlaşmış, bireyin etkilendiği çevresel faktörleri değiştirmek üzerinde durulmuştur. İçerik kuramlarının açıklamaları insan davranışının tek bir yönünü gösterdiği için bu eksikliği tamamlamak üzere “süreç” modelleri geliştirmiştir. Burada davranışla ulaşılabilecek hedeflerin, bunların yararlılığının ve bunlara verilen değerlerin önemine dikkat çekilmiştir. İçerik kuramları güdüleme sürecini oldukça basite indirgemiş ve karmaşık süreci açıklamada yetersiz kalmış, sadece birey üzerinde odaklanmıştır. Süreç kuramları ise güdülenmenin karmaşık sürecini dikkate almış, örgüt ve birey hedeflerini yakınlaştırarak güdülenmenin önemini ve gücünü açıklamaya çalışmıştır. Fakat yine de pratikte yetersiz kalmıştır. Süreç kuramlarının en büyük katkısı, performansa bağlı olarak verilecek ödülün kişi için ne anlam ifade ettiği üzerinde çalışmasıdır. (Sürekli ve Tevrüz 1997).

2.1.3 İŞ DOYUMUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İş doyumuna etki eden pek çok faktör ya da faktörler vardır. Çalışanlar için olduğu kadar toplum için de iş doyumunu önemlidir ve birbiriyle ilişkili birden çok değişkenden etkilenmektedir. İş doyumunu etkileyen faktörleri başka deyişle iş doyumunun boyutlarını iki ana grupta incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi iş ortamı ve işle ilgili faktörlerdir. Buradan bireye nasıl

davranıldığı, iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkileri, kendine verilen görevlerin özellikleri ve ödüllerden söz edilebilir. İkincisi ise, bireyin kişilik özellikleri ile geçmiş yaşantılarıdır. Bu değişkenler birbiri ile etkileşerek iş doyumunu etkiler (Spector, 1997). Bu iki grup altında toplanan değişkenleri ise çevresel ve bireysel faktörler olarak adlandırmak mümkündür. Bireysel özellikler ile ilgili faktörler ayrı tutulduğu zaman işin kendisinden, iş ortamından ya da işin nesnel yönünden kaynaklanan iş doyumunu faktörlerinden bazıları şunlardır.

2.1.3.1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Ücret. Ücret çalışan için iş doyumunda önemli bir değişken olmakla beraber en çok bilinen ve en eski faktörlerden biridir. Ücret Herzberg'in hijyen faktörleri arasında önemli bir sırada yer alır ve bu faktör iş doyumunu sağlamada yeterli değildir, fakat beklenen seviyede olmaması da doyumsuzluğa neden olmaktadır. Çalışanlar için ücret daha çok örgütün kendilerine karşı ilgisini belirten önemli göstergelerden biridir. Dolayısıyla, yapılan işe denk olmayan bir ücretin olmaması iş doyumunu düşürebilir. Lawrer'a (1971) göre, ücretin doyum sağlamasında

- a) İş görenin yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikler
- b) Harcadığı çaba, üretiminin niteliği, yaratıcılığı, yenileşme eğilimi gibi bireysel davranışları
- c) Sorumluluk, yeterlik, bilişsel yük ve savaşıma isteme gibi görev özellikler ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin çalışan tarafından algılanması doyum yaratmaktadır (Akt. Başaran, 1982).

Yükselme olanakları. Ücret gibi yükselme olanağı da önemli bir faktördür. Eren'e (2001) göre eğer yeni işe başlayan biri, önünde ilerleme olanağı bulamazsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak olumsuz

tutum sergileyebilir ve sonuç olarak bu durum, çalışmada doyumsuzluğa neden olur.

Terfi ve meslekte ilerlemenin her insan için bir ihtiyaç olduğu düşünüldüğünde; yükselme olasılığının yüksek olması, yükselme olanaklarının sıklığı, adil olması ve yükselme isteğinin çalışan tarafından istenmesi bu faktörün doyum sağlayıcılık özelliğini yükseltir (Başaran, 1982).

İşin niteliği. Diğer faktörler kadar işin niteliği de kişinin daha verimli ve üretken çalışmasında, kuruma faydalı olmasında ve doyum sağlamasında önemli etkenlerden biridir. İlgi çeken ve doyum yaratan bir işin niteliği şunlardır. Bir iş kişinin yeteneklerini, becerilerini kullanmaya elverişli ise, öğrenmeye olanak tanıyorsa, yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa elverişli ve bilişsel buluş ve yeniliklere açıksa, sorun çözmeye dayalı ve toplum içinde saygınlığı varsa işin niteliği yükselmektedir.

İşin niteliği yükseldikçe genel olarak iş doyumunu da artmaktadır. Buna göre bir iş ne kadar anlamlı bir bütün oluşturursa iş gören bu işi bitirip başarıya ulaştığında o derecede işten doyum sağlayacaktır. (Başaran, 1982).

Üstlerle ilişkiler. Amirler ya da yöneticilerle olan ilişkilerin iş doyumunu üzerinde önemli bir rolü vardır. Amirle kurulan ilişkinin niteliği kişinin duygusal durumunu ve çalışma ortamından duyulan hoşnutluğu önemli dercede etkilemektedir (Johlke, 2000). Luthans'a (1992) göre, yöneticinin işi etkileyecek kararlara katılma şansı vermesi ve çalışanın işini nasıl yaptığını kontrol ederken ona gerektiğinde yardım etmesi ve yol göstermeye hazır olması çalışanın mutlu, dolayısıyla işe karşı memnuniyet sağlamasını kolaylaştırır. Bu durumda çalışanın iş doyumunu arttırma eğilimi gösterir.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan iyi ilişkiler çalışanın işine bağlayan, işinden zevk almasını sağlayan ve iş

doyumuna etki eden önemli faktörlerden biridir. Örgütteki ilişkiler karşılıklı katkı temeline dayanmakta olup bu katkı ve hizmet, yardım ve dayanışma ilişkinin işlevselliğini gösterir. (Başaran, 1982). Buna göre, yönetim çalışanlar arasındaki ilişkileri destekler yönde çaba göstermelidirler. Burada amirlerin rolü büyüktür. Bir amirin ayrımcılık yapması, terfi ve performans değerlemeleri ve iş yükü dağılımları gibi uygulamalarda adil davranmaması çalışanların aralarındaki ilişkinin bozulmasına ve birbirlerine güvensizlik duymalarına yol açar. Böyle bir durumda çalışanların iş doyumları azalır.

Örgütün sosyal görünümü ve çalışma koşulları. Her örgütün dış görünüşü, çalışanlarına sağladığı haklar, dış dünyaya yansıyan imajı farklıdır. Toplumca tanınmış, önemsenen, hizmet çevresi geniş, takım çalışmasına elverişli yönetim şekli olan örgütlerde çalışan bireyler daha çok işlerinden doyum sağlarlar (Başaran, 1982). Aynı zamanda çalışanlar, temiz, modern, rahat, yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerinde çalışmak isterler. Dolayısıyla çalıştığı örgütün iyi olduğunu düşünen çalışan gerekirse diğer sektörlerde çalışan aynı konumda olan kişilere göre daha düşük bir maaşla çalışmayı bile kabul edecektir (Eren, 2001).

Denetim. Denetim yardım edici, düzeltici, yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda bu olumsuz durum çalışanların işten doyum almalarını engeller. Dolayısıyla iş gören özdenetim yada demokratik denetim biçiminin tercih edildiği ortamlarda mutlu olur (Başaran, 1982).

Takdir. İş yeride yönetim tarafından bizim değerli olduğumuzun hissettirilmesini isteriz. Bu nedenle çalışanın yaptığı işten dolayı övülmesi, pek çok çalışan için doyum arttırıcı bir faktördür (Başaran, 1982).

İletişim. İletişim, insanları birbirine bağlayan, onların takım halinde etkili ve düzenli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır. Eğer etkin bir takım çalışması bekleniyorsa bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan ve engellenmeden iletilmesi önemlidir (Eren, 2001).

2.1.3.2. BİREYSEL FAKTÖRLER

İş doyumunu ile kişilik arasındaki ilişki. Kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin var olduğu bilinmektedir. Kendine güvenen, özsaygı duygusunu gerçekleştirmiş çalışanlar daha fazla doyum sağlamakla birlikte mücadele gerektiren işlere karşı daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta buna karşılık övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinme duymakta, eleştirilere daha açık olmakta ve eleştirilerden daha az etkilenmekte, uyum mekanizmalarına daha az başvurumaktadırlar (Başaran, 1982). Ancak nörotik kişilik yapısına sahip kişilerin olaylara daha katı tepkiler verdikleri, esnek olmadıkları, olaylara bakış açılarının daha olumsuz olduğunu söylemek mümkündür (Tüzün, 2002)

İş doyumunu ile yaş arasındaki ilişki. Yaş iş doyumunuyla ilişkili bir diğer faktördür. Yaş açısından bakıldığında, iş görenlerin yaşlarının ilerledikçe, iş doyumlarının arttığı gözlenmiştir. (Sur, Hayran, Mumcu, Söylemez, Atlı ve Yıldırım, 2004). Clark, Oswald, Warr'ın (1996) yaptıkları bir araştırma sonucunda yaş ile iş doyumunu ilişkisinin 'u' şeklinde olduğunu anlaşılmıştır. Buna göre yeni işe başlayan bir çalışanın iş doyumunu yeni işe başlamış olması ve yeni duruma alışma sürecinde olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş doyumunu yerini zamanla monotonluktan kaynaklanan bezginliğe bırakarak çalışanın orta yaşlarda düşük iş doyumuna sahip olmasına neden olacaktır. Bir süre sonra ise bu bıkkınlıktan kurtulmak için ya çaba gösterecek ya da durumu kabullenecek ve dolayısıyla iş doyumunda artış gözlenecektir.

İş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişki. İş doyumunu ile cinsiyet arasında ilişkinin olup olmadığını incelemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda genellikle kadın ve erkeklerin iş doyumunu açısından farklılaşmadıkları görülmüştür (Orhan,1997; Tüzün, 2002).

Bu faktörler ile birlikte ayrıca kıdem, unvan, medeni durum ve öğrenim durumu değişkenlerinin iş doyumunu belirleyen faktörler arasında olduğu söylenebilir. Eren (2001), özendirici araçlar kullanılarak uygulanan güdülemenin daha başarılı olacağına işaret etmiş, dolayısıyla güdüleyici faktörleri gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygı, kararlara katılma, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi şeklinde sıralamıştır.

2.1.4. İŞ DOYUMUNUN ETKİLERİ

İş doyumunun hem kişi, hem de işletme açısından önemli sonuçları vardır. İş doyumunun olmaması, çalışan kişilerde savunma mekanizmalarına başvurmalarına sebep olmakla birlikte psikolojik bozukluklarla da kendini gösterebilir. Ayrıca çatışmaların artmasına, performans düşüklüğüne, işe devamsızlık ve sonuçta işgücü devri, başka bir deyişle işi bırakma ya da iş değiştirme gibi örgüt açısından önemli sonuçlarla da son bulabilir. Bu durumlar örgüt açısından istenmeyen durumlardır ve büyük mali kayıplara neden olmaktadır.

2.1.4.1. ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

İş doyumunu ve verimlilik. Geçmişte, yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı bilinirdi. Ancak sonraları yapılan araştırmalarda bu varsayımın doğru olmadığı anlaşılmıştır (Davis, 1977). Buna göre, yüksek performanslı çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğunu ya da düşük

performanslı çalışanların düşük iş doyumuna sahip olduklarını söylemek mümkün değildir. Bunun bir nedeni doyum ve performans ilişkisinin düşünüldüğünden daha karmaşık olduğudur (Davis ve Newstrom, 1989). Diğer neden ise performans kişinin kendi dışındaki faktörler tarafından etkilenir. Bireyin davranışı dış faktörler tarafından kontrol edilmediği takdirde performans ve iş doyumunu ilişkisinin daha güçlü olacağı söylenebilir (Robbins, 1998).

İş doyumunu ve devamsızlık. İş doyumunu ile devamsızlık arasında bir ilişki kurulamamıştır. Çünkü çalışan kişi gerçekten sağlık sorunları nedeniyle devamsızlık yapıyor olabilir. İkincisi ise, doyumunu düşük olan çalışanlar genellikle devamsızlık yapmayı planlamazlar. Fakat belli fırsatları değerlendirmek onlar için daha kolaydır. Belli bir grup için daha çok geçerli olan devamsızlık durumu daha çok Pazartesi ve Cuma günü olmaktadır. Sağlık sorunları nedeniyle gönülsüz devamsızlık yapan kişilerin, işe başlamadan önce fiziksel kontrollerinin yapılması, geçmiş iş yaşantıları dosyasının incelenmesi, bu zayıf davranışlardan kaynaklanan devamsızlığın, giderilmesinde önemli bir ihtiyaç olabilir (Davis ve Newstrom, 1989). Devamsızlığın nedenlerinden biri iş doyumunu olmakla birlikte kültürel ve sosyal normlar, kişisel nedenler ve bireysel özellikler gibi çeşitli nedenler olabilir. Bunlar içinde evdeki kişinin bakımı, beklenmedik bazı işlerin ortaya çıkması gibi nedenler sayılırken, bireysel özelliklere bağlı olarak sayılabilecek kişilik özellikleri içinde sıkılgan olan ya da evli olup geniş bir aileye sahip olanlar sayılabilir (Kass, Vadanovich ve Callender, 2001).

İş doyumunu ve işgücü devri (iş bırakma-iş değiştirme). İş doyumunsuzluğunun örgüt açısından diğer bir olumsuz sonucu da işgücü devridir. İş doyumunu işgücü devri ile karşılıklı bağlantı içindedir. İş doyumunu düşük olan çalışanların işlerini bırakmaları daha olasıdır (Davis, 1977; Moorhead ve Griffin, 1995). İşgücü devrinin nedenleri arasında iş doyumunsuzluğu olmakla beraber şirket bağlılığı, işyerinde kurulan sosyal ilişkilerin niteliği, kişisel nedenler, mevcut iş fırsatları, iş stresi, şirket kültürü

sayılabilir. İşgücü devri sonucunda işletme bazı elemanlarını kaybedecektir. Kaybedilen bu elemanların işletmeye yararlı eleman olma durumları da da söz konusudur. Yeni elemanların seçim süreci ve bu kişilere işin öğretilmesi için gerekli olan eğitim sürecinin maliyeti örgütün zararınadır. Ayrıca mülakatlar ve adaylara uygulanan psikolojik testlerin uygulanıp değerlendirilmesi için gereken süre örgüte süre ve maliyet açısından pahalıya mal olacaktır. Buna göre, dikkatli bir personel seçim sürecinin uygulanması, işgücü devrinin önlenmesi konusunda atılacak en önemli adımlardan biridir. Bu sayede uygun eleman seçilmiş olur. İşgücü devri, devamsızlık ve çalışan bağlılığının zayıflığının ortaya çıkması her zaman iş doyumsuzluğunun varolduğunu göstermez ancak varolduğu konusunda soru işaretleri yaratarak çalışanların işlerinden mutsuz olabileceği faktörler konusunda ipuçları sağlar ve iş doyumunu azaltan faktörlerin ortadan kaldırılması için yol gösterici olur

2.1.4.2. BİREY AÇISINDAN SONUÇLARI

Yaşam doyumuna etkisi. İş insanların hayatlarının bir parçasıdır. Dolayısıyla işten alınan doyumun yaşam üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. İşten sağlanan doyum sadece işe değil, yaşamın diğer alanlarına da etkide bulunmaktadır (Keser, 2005).

Fiziksel sağlığa etkisi. İş doyumunu ve özellikle doyumsuzluğu, fiziksel sağlığı önemli ölçüde etkilemektedir. Birey bir takım ihtiyaçlarının karşılanmamasından kaynaklanan gerilimi azaltmak için savunma mekanizmalarını kullanmayı yaşam stili haline dönüştürür. Bunlar savunma mekanizmaları saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma şeklinde olabilir. Fizyolojik tepkiler ise alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, hazımsızlık görülebilir (Orhan, 1997).

Ruh sađlıđına etkisi. İř doyumsuzluđu en dűřűk dereceden en yűksek dereceye kadar her boyutta farklı kaygılar yaratabilmektedir. Bilindiđi gibi sűrekli kaygı, iř gűrenin sađlıđında olumsuz etkiler yaratabilir.

Gűrűldűđű gibi iř doyumunu kavramı çeřitli arařtırmacılar tarafından ele alınmıř ve iř doyumunu belirleyen faktűrler űzerinde durularak iř doyumunun etkileri tartıřılmıřtır. İř doyumunu etkileyen faktűrler gűzden geçirildiđinde űnemli olan etmenlerden bir tanesi iř yerinde yařanan çatıřmalar ve çatıřma çözme stilleridir. atıřmanın ve çatıřma yođunluđunun iř doyumunu etkilediđini gűsteren ve birbiriyle iliřki içinde olduđu belirten arařtırmalar vardır (Canlı, 2001; Rahim, 1990). Bundan sonraki kısımda çatıřma kavramı ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.2 ÇATIşMA

Bu bűlűmde çatıřmanın tanımı, çatıřma konusunda kuramsal yaklařımlar, çatıřma sűreci safhaları, çatıřma tűrleri, çatıřmanın kaynakları, çatıřma yűnetimi, çatıřma yűnetimi stilleri konu bařlıkları űzerinde durulmuřtur.

2.2.1. ATIşMANIN TANIMI

Sosyal bir varlık olan insan, yařadıđı sűrece istek ve ihtiyaçlarını diđer insanlar ile etkileřim kurarak karřılar. İnsanođlu karmařık bir yaratıktır ve aynı anda bir çok gűdűnűn etkisi altındadır (Cűcelođlu, 1993). Yařamı boyunca kendine amaç edinir ve bu amaçlara ulařmak için deđiřik yollara ve yűntemlere bařvurur. Bu arada çevresindeki diđer insanların amaçları vardır. Onlarda bu amaçlara ulařmak için birtakım yollara bařvurmak isterler. Kiři, kimi zaman çevresindeki insanların amaçlarının ve isteklerinin kendi amaç ve istekleriyle uyuřmadıđını gűrűr ve çatıřma ortaya çıkabilir. Çatıřma kiři içinde iki ya da daha fazla gűdűnűn aynı anda etkin olduđu durumlarda

ortaya çıkabileceği gibi kendi amaç ve isteklerinin diğer insanların istek ve amaçları ile uyuşmadığı ve çevresindeki insanların kendisini engellemeye çalıştığını fark ettiği durumlarda da ortaya çıkar.

Görüldüğü gibi çatışma, insanın kendi içinde olduğu gibi farklı insanların bulunduğu her ortamda da ortaya çıkabilecek kaçınılmaz bir olgudur (Cüceloğlu, 1993). Bu olgu saatler boyunca birlikte çalışmak zorunda olan insanlar ve bu insanların içinde bulunduğu organizasyonlar için çok daha önemlidir.

Günümüzde organizasyonlar farklı kişilik ve kültürel özelliklere, farklı algılamalara ve bakış açılara sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla farklı değerlerin, geçmiş yaşantıların ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak çatışmaların meydana gelmesi doğaldır

Çatışma çok değişik anlamlarda kullanılan bir kavramdır. Çatışmanın birçok tanımı yapılmıştır ve her biri çatışmanın farklı yönlerine odaklanmıştır.

Thomas (1976), çatışmayı “tarafardan birinin karşı tarafın hayalkırıklığını algılaması ile başlayan süreç” olarak tanımlamıştır.

Davis ve Newstrom (1989), çatışmanın hedefleri başarıya ulaştırmada izlenen yol ya da metod konusunda yaşanan anlaşmazlıktan kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Stoner ve Freeman (1989), çatışmayı iki ya da daha fazla örgüt üyesi veya grup arasında birbirine bağlı görev aktivitelerinin paylaşımı ya da birleştirilmesi sırasında oluşan veya statülerin, amaçların değerlerin ya da algıların farklı olması yüzünden ortaya çıkan anlaşmazlıklar olarak nitelendirmiştir.

Cüceloğlu (1993), birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda ortaya çıkarak bireyi etkilediğini belirterek güdülerin türüne,

şiddetine, içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler gösterdiğini belirtmiştir.

Moorhead ve Griffin (1995) çatışmayı, iki kişi ya da gruplar arasında önemli konularda anlaşmazlık çıkması sonucu ortaya çıkan uyuşmazlık olarak nitelendirmişlerdir.

Hellriegel ve diğerleri (1998)'ne göre çatışma "bir grubun çıkarlarına diğer grup tarafından karşı çıkılması ya da bu grup çıkarlarından olumsuz yönde etkilenmesi durumunu grupların algılaması sürecidir.

Rahim'e göre (2004), çatışma "sosyal varlıklar (bireyler, gruplar, örgütler) arasındaki veya içindeki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren etkileşim sürecidir.

Çatışma kişiler arasında, gruplar ya da bölümler arasında, çalışanlar ve yönetim arasında, yönetimin değişik kademeleri arasında ve değişik organizasyonlar arasında olabilir (Huczynski ve Buchanan, 1991). Çatışmanın çok çeşitli tanımları bulunmakla birlikte tüm bu tanımlar gözden geçirildiğinde çatışmanın bir süreç olduğu, çatışma yaşayan tarafların amaç, düşünce, görüş, beklenti çıkar, inanç gibi farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlık ve sürtüşme olduğu, ve birbirlerini engelledikleri sonucuna varılabilir. Ayrıca tanımlarda ortak nokta, hepsinde de uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık, farklı değer yargılarına sahip olma, karşıtlık gibi konulara değinilmiştir.

Aşağıda çatışma konusundaki kuramsal açıklamalara yer verilmiştir.

2.2.2. ÇATIŞMA KONUSUNDA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Çatışma kavramı genel süreç içerisinde ilk dönemlerde kaçınılması gereken bir kavram olarak düşünülürken ve çatışma durumu ortaya çıktığı

zaman engellenmeye çalışılırken ya da kaçınılırken daha sonraki dönemlerde kaçınılmayan ve belirli bir ölçüde gerekli olduğu savunulan bir görüş olmuştur.

Çatışmaya ilişkin tutum ve anlayışları 4 grupta toplamak mümkündür. Bunlar; geleneksel, davranışçı, etkileşimci ve radikal (marksist) yaklaşımlardır.

Geleneksel yaklaşım. Bu yaklaşımda çatışmanın bütünüyle zararlı olduğu anlayışından yola çıkılarak çatışmanın olumsuz olduğu ve çatışmadan kesinlikle kaçınılması gerektiğini savunulur (Sargut,2001). Bu yaklaşımda çatışma saldırganlık, düşmanlık, tehlike, savaş gibi kavramlarla anılıp organizasyon için yıkıcı bir olgu olarak düşünülendiğinden çatışmadan uzak durulması gerektiği görüşü hakimdir (Huczynski ve Buchanon, 1991; Robbins, 1998; Stoner ve Freeman, 1989)

Davranışçı yaklaşım. 1940'lerden 1970'lere kadar bu görüşün çok baskın olduğu belirtilmektedir. Davranışçı yaklaşıma göre, organizasyonlarda çatışmanın olması çok doğaldır. Robbins (1998) çatışmanın ne iyi, ne kötü olduğunu söyler. Fakat kişisel ve örgütsel fonksiyonları bozabildiğinden dolayı bastırılması gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, çatışmanın ortadan kaldırılması mümkün değildir ve çatışmanın örgütün performansına yararlı olabileceği görüşü hakimdir (Sargut, 2001).

Etkileşimci yaklaşım. Günümüzde en kabul gören yaklaşım, etkileşimci yaklaşımdır. Bu kuram çatışmayı destekler ve benimser. Buna göre çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışma grubun içinde olumlu yönde bir güç olmakla birlikte bunun yanında grubun etkili bir şekilde performans gösterebilmesi için gereklidir (Robbins ,1998). Çatışmanın varlığını kabul eder, ayrıca verimliliğin ve üretkenliğin artırılması ve örgütsel performansın geliştirilmesi için çatışmanın önemli ve gerekli olduğunu savunur. Etkileşimci

yaklaşım ile birlikte, çatışmanın bastırılmasından ziyade çatışmayı etkili bir şekilde yönetme önem kazanmaya başlamıştır (Stoner ve Freeman, 1989).

Stoner ve Freeman'a (1989) göre, fonksiyonel olmayan çatışmalar çalışanları sarsar ve incitir, ancak fonksiyonel olan çatışmaların organizasyonları daha etkili bir duruma getirdiğini de göz ardı etmemek gerektiğini savunurlar. Ayrıca gruplar arası çatışma aynı grup içinde bulunan kişileri daha çok birbirine bağlar ve grup dinamizmini artırır. Bunun yanında organizasyonda radikal değişikliklerde daha kolay gerçekleşir (Huczynski ve Buchanon, 1991).

Radikal yaklaşım. Bu görüş, sosyal ve örgütsel düzenlerin elimine edilmesi gerektiğini gözönünde tutar. Burada çatışma devrimsel değişimi kurmanın bir yolu olarak görülür. Marksist bakış açısı organizasyonu sınıf savaşımının arenası olarak görür. Çalışan sınıfın karşı rakipleri kapitalist sınıf olmakla beraber bunlar siyasi partide, okulda ve örgütte bulunmaktadır. Buna göre, örgütsel çatışma, üretim araçlarının sahibi ve kontrol edenler ile üretim araçlarının sahibi olmayanlar arasındaki kaçınılmaz bir savaşın parçasıdır. Çatışmanın kaynaklarının kıt kaynakların paylaşımından oluştuğu ileri sürülerek çatışmanın ancak üretim araçlarının çalışanlara geçmesiyle ortadan kalkacağı veya azalacağı görüşü hakimdir (Huczynski ve Buchanon, 1991).

Tablo 1. Çatışmaya Yönelik Eski Ve Yeni Anlayışlar

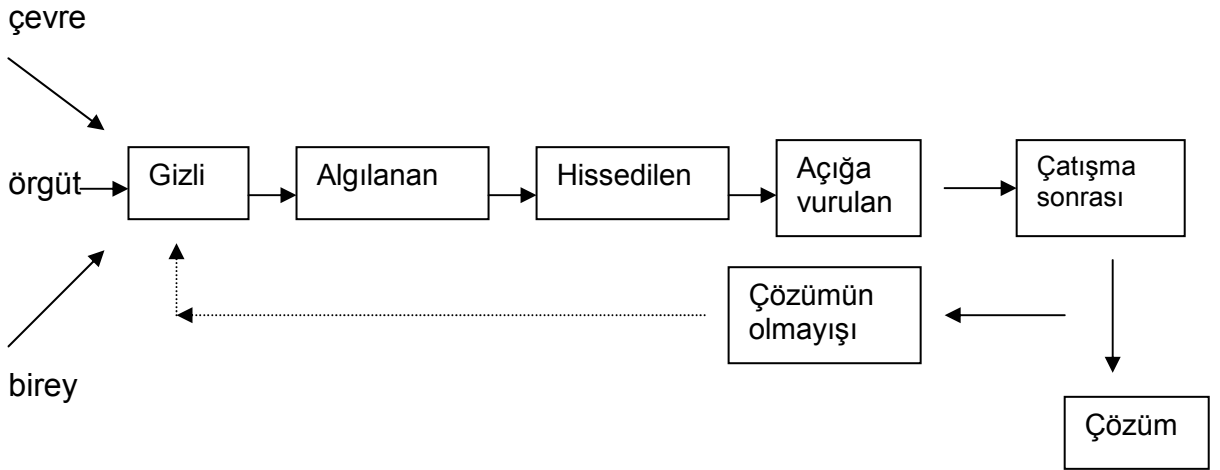
Eski anlayış	Yeni anlayış
Çatışmadan sakınılmalıdır.	Çatışmadan kaçınılmaz.
Çatışma sorun yaratan kişiler tarafından organizasyonu yönetirken yapılan yönetim hatalarından kaynaklanır.	Çatışma örgütsel yapıdan, amaçların, hedeflerin farklılığından, farklı algı ve değer gibi birçok değişik nedenden çıkabilir.
Çatışma organizasyonu dağıtır ve yüksek performansı engeller.	Çatışma çeşitli kademelerin örgütsel performansını düşürür ama katkıda da bulunur.
Yönetimin görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi çatışmayı yönetmek ve yüksek performansı ortaya çıkarmak için çözümlenektir.
Yüksek örgütsel performans çatışmanın ortadan kaldırılması sonucu ortaya çıkar.	Çatışmanın orta derecede olması yüksek örgütsel performansı ortaya çıkarır.

Kaynak: Stoner ve Freeman, 1989

Çatışma eski yaklaşıma göre istenmeyen ve önlenebileceği öngörülen bir kavram olarak görülürken yeni yaklaşımlarla birlikte değişim için gerekli olan ve belirli bir seviyede tutulması istenen bir kavram olarak görülmüştür. Çatışma dinamik bir yapıdadır ve süreklilik göstermektedir. Bunun nedeni ise insan unsurunun ön planda olması ve çatışmanın kaçınılmaz olduğudur. Çatışmanın kendisi tamamıyla olumlu ya da olumsuz bir özelliğe sahip değildir. Çatışmalara gösterilen tepkiler olumsuz sonuçlarla sonuçlanabileceği gibi gelişmenin yolunu açarak olumlu sonuçların ortaya çıkmasına da yardımcı olur.

2.2.3 . ÇATIŞMA SÜRECİ SAFHALARI

Çatışmanın türü zamanla değişir. Grup hedefe başarıyla ulaşamadığı, hedefi sonuçlandıramadığı ya da görevi tamamlayamadığı zaman hayal kırıklığı yaşar veya engellendiğini hisseder. Bu durumda bununla ilgili önemli noktalar açık ve kesin bir biçimde formüle edilir. Bilgi toplanır ve çatışmanın önemli noktalarını anlamak için çeşitli düşünceler dikkate alınır. Bu durum çatışmanın çözümlenmesini sağlar ya da çatışmayı daha çok tetikler (Gordon, 1996). Buna göre, birtakım sebepler çatışmaları yaratırlar. Yaşanan çatışmalarda bir takım etkilere ya da sonuçlara yol açarlar. Bu sonuçlar çatışmanın sebeplerini etkiler ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olurlar. Süreç yaklaşımını esas alan çatışma modelinin aşamalarının incelenmesi, çatışmaya neden olan konulardan itibaren çatışmaya taraf olanların nasıl bir süreci takip ederek davranış gösterdiklerinin anlaşılması bakımından önemlidir. Gordon, (1996) çatışma safhalarının 5 olası aşamadan oluştuğunu belirtmiştir.



Şekil 5: Çatışma Safhaları

Kaynak: Gordon, 1996

Gizli çatışma: Çatışma yaratabilecek durumlar ortaya çıktığı anda çatışma başlar. Çıkar ve amaçlardaki farklılıklar, kişi ve grupların güç farklılıkları bu tür çatışmalara örnektir.

Algılanan çatışma: Farklı fikirler dile getirilirse, birbirine zıt hedefler veya değerler belirgin olursa, kişiler diğerlerini küçük düşürücü sözler veya davranışlarda buldukları zaman çatışma ikinci safhaya geçer.

Hissedilen çatışma: Eğer bir veya birden çok kişi kendilerini ekip içinde yanlış anlaşılmalardan ya da uyuşmazlıktan dolayı gergin ya da tedirgin hissedilerse hissedilen çatışma safhasına geçilmiş olur. Tarafların algılamaları bu aşamada duygu ve düşünce düzeyinde çatışma içeren hislere dönüşür.

Açığa vurulan çatışma: Çatışmanın daha çok davranışsal boyuta ulaşmasını içerir. Açık saldırı ve verilen desteğin geri çekilmesi açık çatışmanın olduğunu gösterir. Burada eğer etkili örgütsel performansın olması bekleniyorsa çatışma yapıcı bir şekilde ele alınmalı ve çözümlenmelidir.

Çatışma sonrası: Çatışma, yönetildikten, çözümlendikten, bastırıldıktan ya da enerji yükselmesi sonucundan sonra biter. Eğer çatışma çözülürse ekip uyumlu bir şekilde yeni yaşantılara girer. Eğer çatışma çözülmezse açık çatışma her yerde ve her zaman tekrar ortaya çıkar.

Robbins (1998) çatışma modelinde ise, çatışmanın örgütsel verimlilik konusundaki olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmiş olması sebebi ile organizasyon başarısına etki eden verimlilik, istikrar ve değişime uyum konuları yer alır. Robbins (1998), çatışma safhalarını 5 aşamada ele almıştır. Bunlar, potansiyel muhalefet yada uyuşmazlık, kavrama (idrak) yada kişiselleştirme, niyet, davranış ve bu davranışın sonuçlarıdır.

Birinci safha “potansiyel muhalefet” ya da uyuşmazlık safhasıdır. Çatışmanın ortaya çıkması için gerekli olan potansiyel zıtlıklar ve uyuşmazlıkların olduğu safhadır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekli değildir fakat çatışmanın ortaya çıkması için herhangi birinin ortaya çıkması gereklidir. Bu koşullar 3 genel kategoride özetlenebilir. İletişim, örgütsel yapı ve bireysel farklılıklardır.

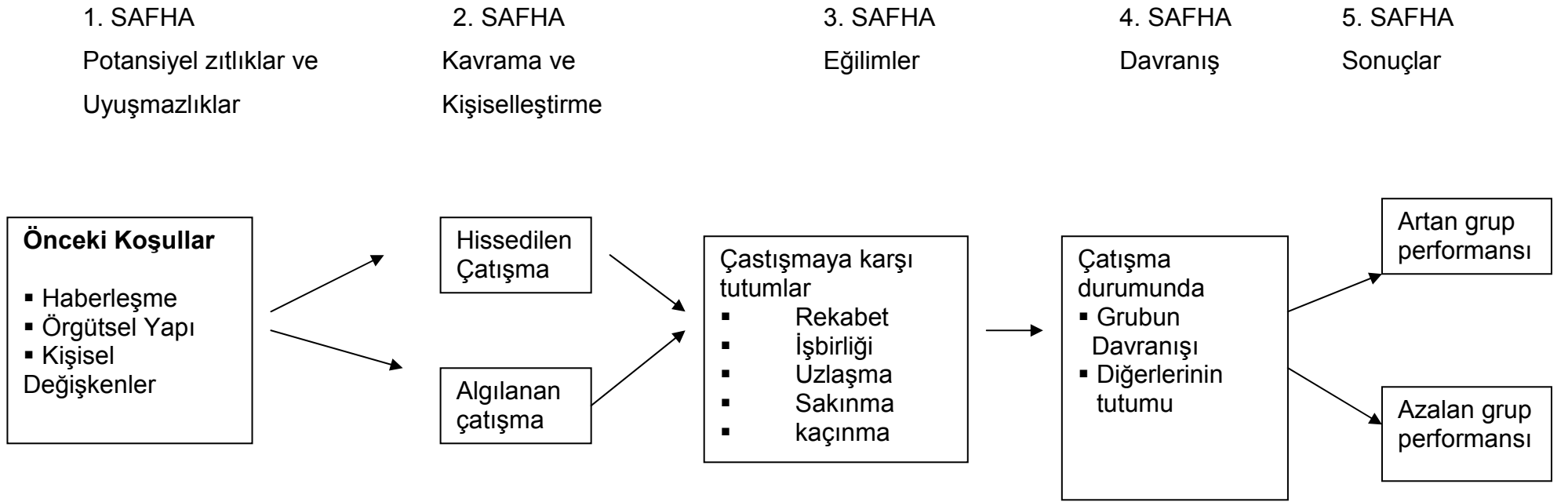
Bu koşulların bireyler tarafından algılandığıının belirlenmesi, çatışmanın oluşması hakkında yorum yapabilmek bakımından önemlidir. Kavrama (idrak) ve kişiselleştirme ikinci safhadır. Birinci safhadaki koşullar bir grup tarafından olumsuz yönde algılandığı zaman muhalefet ya da uyuşmazlığın potansiyel olarak belirginleştiğı ikinci safhaya geçilir. Çatışmanın açığa çıkması için taraflar arasında çatışma sebebi olan konuların taraflarca çatışma sebebi olarak algılanması gerekmektedir. Bununla birlikte çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiğı anlamına gelmez. Buna göre, ikinci safha önemlidir. Burası; “çatışma ne ile ilgili” sorusuna cevap aranılan safhadır. Dolayısıyla çatışma sebeplerinin varlığından çok nasıl algılandığı önemlidir. Çatışma sebebi olan konu algılandıktan sonra bunun kişiselleştirilmesi ile tarafların anılan konuda çatışmaya karşı davranış geliştirmelerine neden olan süreç başlayacaktır.

Üçüncü safha “niyet” safhasını oluşturmaktadır. “Niyet” kısmı kişilerin algılarının, duygularının ve açık davranışlarının arasındadır. Birçok çatışmanın artmasının sebebi bir grubun diğere grubun niyetini yanlış yorumlamasından doğar. Buna ek olarak kişilerin davranışları ile niyetleri arasında gizli bir gizlilik olabilir. Buna göre, davranış gerçekten kişilerin niyetini yansıtmayabilir. Burada eğilimlerin, niyetlerin açığa çıkması önemlidir. Dolayısıyla uygun çatışma yönetimi davranışı seçilerek tepki gösterilmesi önemlidir.

Dördüncü safha davranıştır. Bu davranış safhası çatışan grupların söz, hareket ve reaksiyonlarını gösterir. Bu çatışma davranışları niyetler sonunda ortaya çıkar.

Beşinci safha çatışma davranışlarının sonuçlarıdır. Açık çatışma ile ortaya çıkan çatışma yönetimi davranışının, örgüt içinde yol açtığı olumlu veya olumsuz sonuçları önem kazanmıştır. Çatışma; grup performansında bir gelişmeye neden oluyorsa, sonuç işlevseldir ve çatışmadan örgüt verimliliğine fayda sağlanmaktadır. Grup performansı çatışmadan olumsuz şekilde etkileniyorsa sonuç işlevsel değildir ve örgüt verimliliğinin zarar görmesi söz konusudur.

Robbins'in çatışma modeli (şekil 7) gerek çatışma öncesindeki koşulların dikkate alınmış olması, gerekse ortaya çıkan davranışların etkilerinin örgütsel performansa etkileri bakımından değerlendirilmesi yönü ile süreç yaklaşımının geniş ve anlaşılır bir biçimde ortaya koymuştur



Şekil 6. Çatışma Sürecinin Safhaları

Kaynak: Robbins, 1998

2.2.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Organizasyondaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Buna göre; örgütsel verimliliğe olan etkilerine göre, ortaya çıkış şekillerine göre, çatışmaya taraf olanlara göre, organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar dörde ayrılır. Farklı çatışma türlerinin incelenmesi örgütsel yapı içindeki anlaşmazlık sebeplerini ve birey davranışlarının yorumlanmasını daha iyi anlamlandırabilmemizi sağlayacaktır.

2.2.4.1. ÖTGÜTSEL VERİMLİLİĞE OLAN ETKİLERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Fonksiyonel olan çatışma. Bu çatışma türü organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çalışmalardır (Robbins 1998). Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli seviyelerindeki sorunlara da dikkat çekmeleri özelliği ile önemli olmakla birlikte organizasyona canlılık, hareket kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel, 2001)

Fonksiyonel olmayan çatışma. İşletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, grup performansını engelleyen ya da amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır (Koçel, 2001; Robbins 1998). Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün bu çatışmaları bu grupta ele alırken, modern yaklaşımlar her türlü çatışmayı bu grupta ele almanın mümkün olmadığı belirtmişlerdir.

2.2.4.2. ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Bu çatışma türüne göre çatışmalar potansiyel çatışma (latent conflict), hissedilen çatışma, algılanan çatışma (perceive conflict) ve açık çatışma şeklindedir.

Potansiyel çatışma. Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin; amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması gibi durumlar çatışmaya neden olabilecek çatışma potansiyelini ortaya çıkaran konulardır (Gordon, 1996; Koçel, 2001).

Algılanan çatışma. Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgili olup, bu tür çatışmada biri ya da her iki taraf çatışmanın varlığını farketmiştir. Ancak çatışma henüz algılama düzeyindedir; dışarıdan gözlenebilen bir davranışa dönüşmemiştir.

Hissedilen çatışma. Hissedilen çatışma çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Taraflar birbirlerine yönelik olumsuz duygular ifade ederek birbirlerine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Her iki taraf da “biz” ve “onlar” tutumu geliştirerek birbirlerini suçlamaya başlarlar. kaygı, gerilim, öfke, kırgınlık, kızgınlık ve gerilimler tarafların yaşadıkları duygulara örnek olabilir ve hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur (Solmuş, 2001).

Açık çatışma. Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret eder. Örneğin, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şeklinde kendini gösterir. Her iki taraf da birbirlerine zarar vermeye ve amaçlarına ulaşmalarını engellemeye çalışır (Koçel, 2001; Solmuş, 2001).

2.2.4.3. ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERLERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Dikey çatışma. Örgütlerde astlar ile üstler arasındaki çatışmayı ifade eder. Üstlerin direktiflerinin kesin olmadığı veya mesajın yanlış anlaşıldığı

durumlarda, bilgi ve değerlerdeki uyumsuzlıklardan, çalışanın performansı ile ilgili konularla ilgili sorunlardan bu çatışma türü doğabilir (Solmuş,2001).

Yatay çatışma. Aynı organizasyon kademesinde bulunan çalışanlar ya da bölümler arasındaki çatışmayı ifade eder. Bu tür çatışmalar amaç uyumsuzlıklarından, kıt kaynaklardan ve kişilerarası ilişki problemlerinden kaynaklanabilir (Hellriegel ve diğerleri, 1998).

Emir-Komuta-Kurmay çatışması. Örgütlerde en çok karşılaşılan bir başka çatışma türü de emir komuta personeli (eylemci) ve kurmay (danışma) birimleri arasında görülen çatışmadır. Kurmay personel alanında uzman olan ve o konuda danışılan kişidir. Emir-komuta personeli ise işi yapan ,eyleme geçiren kişidir.

2.2.4.4. ÇATIŞMAYA TARAF OLANLARA GÖRE ÇATIŞMALAR

Kişi içi çatışma. Karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri bir insan içinde de gerçekleşmektedir. Kişinin kendi içinde yaşadığı, başka bir deyişle bireysel olarak yaşadığı çatışmalar kişi içi çatışmadır. Kişiler kendi içlerinde bir takım mesajlar üreterek bunları yorumlarlar ve kişi içi iletişimde bulunurlar. Kişi kendi içindeki iletişimin yanı sıra bilinçdışlarındaki bir takım dinamikler tarafından oluşan çatışmalar da yaşar (Dökmen, 1994). Kişinin değişik alternatifler arasında hangisini seçeceği ile ilgili olarak kararsızlık yaşaması gerginleşmesine sebep olur ve çatışma içine girer. Birey iç dünyasını gözlemleyebildiği zaman birbiriyle çatışan güdülerin farkına varabilir. Kişi çatışmanın temeline inip birbiriyle çatışan güdülerin farkına vardığı zaman karar verme sürecini akıllıca ve kolayca yapabilir. Bu karar verme süreci çatışmanın türüne göre değişir. Lewin (1935), psikolojik açıdan çatışmayı, yaklaşık olarak iki eşit güçlü baskıya direnme olarak tanımlamıştır. Buna göre birbirinden farklı 3 tür çatışma vardır Bunlar; 1. yaklaşma-yaklaşma çatışması (iki pozitif değer arasında kalma) 2. kaçınma- kaçınma çatışması (iki negatif değer arasında

kalma) 3. yaklaşma- kaçınma çatışması (pozitif ve negatif iki değer arasında kalma (Lewin, 1935; Cüceloğlu, 1993)

1. **Yaklaşma-yaklaşma çatışması:** Birey aynı anda iki çekici amacın etkisi altındadır ve bu iki amacıda gerçekleştirmek istemektedir. Örneğin; hem erken yatmak, uzun süre uyuyarak dinlenmek hem de o gece televizyondaki programı seyretmek isteyen kişi olumlu iki amaç için çatışma içine girer. Aynı anda iki seçeneği gerçekleştirme olamayacağı için kişi çatışmaya girer. Bu çatışma durumunda karar vermek diğer çatışma türlerine göre daha kolaydır (Lewin, 1935).
2. **Kaçınma-kaçınma çatışması:** Kişinin negatif sonuçları olan iki veya daha çok seçenekten mutlaka birini seçmesi gerektiği zaman ortaya çıkan çatışma türüdür Örneğin; kişi üvey annesi ile aynı evde kalmaktadır ve hiç geçinememektedir. Aynı zamanda bu kişi hiç sevmediği biri ile evlendirilmek istenmektedir. Bu kız bir taraftan üvey annesi ile aynı evde kalmak istemediği gibi evlilik yapmak da istememektedir. İki istenmeyen durum arasında kalan kişi kaçınma-kaçınma çatışması içindedir. (Cüceloğlu, 1993; Hellriegel ve diğerleri, 1998).
3. **Yaklaşma- kaçınma çatışması:** Bir amacın aynı zamanda hem iyi, istenilen, hem de istenilmeyen özelliklere sahip olması kişinin bu amaca hem yaklaşmasını hem de ondan kaçmasını ortaya çıkartır. Örneğin, kişi birkaç işe başvurmuştur. Bu işlerden ikisi kendi istediği alanla ilgilidir fakat çalışacağı örgütü beğenmediği için çatışma yaşar. Bir taraftan verilen görev kendi alanı olduğu için onu seçmek ister, bir taraftan örgütü beğenmediği için kaçmak ister. (Cüceloğlu, 1993; Hellriegel ve diğerleri, 1998).

Örgüt içerisindeki kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar, kararlar v.b beklediği veya kendisinden yapabileceğinin fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, engellenmeye ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır.

Kişiler arası çatışma. İki bireyin birbiriyle çeşitli fikir, duygu, görüş, tutum ve davranış ayrılıklarına düşmeleridir. (Eren, 2001; Hellriegel ve diğerleri, 1998). İşletmelerde en çok rastlanan kişiler arası çatışmalar, ast üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan ortaya çıkan çatışmalardır.

Birey ile grup arasındaki çatışmalar. Bireyin içinde bulunduğu grup ile yaşadığı çatışmalardır. Birey, grup norm ya da kararlarına uymak istemediği zaman bu tür çatışmalar ortaya çıkar (Stoner ve Freeman, 1989). Ancak çoğu kez bu çatışmada grubun amaç ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalır (Eren, 2001).

Aynı organizasyon içindeki gruplar arası çatışmalar. İki grubun birbiriyle olan anlaşmazlıkları çatışmayı meydana getirir. Daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle çatışmaya girmelerinden doğar (Eren, 2001).

Örgütler arası çatışmalar. İki veya daha fazla örgüt arasında yaşanan çatışmalardır. Örneğin; iki rakip işletmenin birbiriyle çatışması örgütlerarası çatışmaya örnektir (Eren, 2001; Hellriegel ve diğerleri, 1998).

2.2.5. ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

Başaran'a (1998) göre, çatışma kaynakları; kıt kaynaklar, kümeleşme, ortaklaşa kararlar, yenileşme, kalıplaşmış yöntemler, yapısal bozukluklar, yönetim biçimi ve çatışmaya yatkın kişilik olarak gösterilirken, Koçel (2001), çatışma kaynaklarını işler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, haberleşme noksanlıkları, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, kişilik farklılıkları, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar ve örgüt içi güç mücadelesi olarak belirtmiştir.

Örgütsel çatışmaya neden olan faktörler 3 grup altında toplanabilir. Bunlar; iletişimle ilgili nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve bireysel yapıya ilişkin nedenlerdir.

2.2.5.1. İLETİŞİMLE İLGİLİ NEDENLER

İletişim “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanır (Dökmen, 2002). Kişinin bir bilgiyi ya da mesajı diğer bir kişiye aktarması süreci de iletişim olarak sayılmaktadır. Amaç ise karşı tarafın bu mesajı anlamasıdır. Buna göre iletişimde kaynak, mesaj ve alıcı olmak üzere üç öge bulunmaktadır. Burada alıcının kaynağın gönderdiği mesajı doğru olarak anlayıp ona uygun bir davranışta bulunması önemlidir. (Davis ve Newstrom, 1989). İletişim ile ilgili sorunların büyük bir kısmının temelinde algılama farklılıkları yatmaktadır. Algılama kişinin görme, duyma, dokunma, v.b. yollarla çevreden gelen uyarımları anlama ve değerlendirme sürecidir (Hellriegel ve diğerleri, 1998). Kişinin amaçları, değer yargıları, yetiştiği ortam, eğitim düzeyi ve geçmiş tecrübeleri iletişimle ilgili süreci etkiler ve bu durum kişilerin algılama sürecinde seçici olmalarına, farklı davranmalarına, anlaşmazlık yaşamalarına neden olabilir.

2.2.5.2. ÖRGÜTSEL YAPIYA İLİŞKİN NEDENLER

Örgütün yapısından ya da işin niteliğinden kaynaklanan dış faktörler ya da çevresel faktörler diye de adlandırılan bu faktörler şöyle sıralanabilir. Statü ve güç, bürokratik nitelikler, liderlik tarzı, yönetime katılım, adil olmayan ödüllendirme sistemi, yöneticinin kabul edilmemesi, hiyerarşik yapı, fonksiyonel bağlılık, rol belirsizliği, düşük performans, örgütsel değişim, örgüt politikaları, örgütsel iklim, kıt kaynaklar için rekabettir (Başaran, 1998; Eren, 2001; Koçel, 2001)

2.2.5.3. BİREYSEL YAPIYA İLİŞKİN NEDENLER

Bireylerin davranışlarından kaynaklanan sebeplerden dolayı çatışma yaşanabilir. Bunlara başka bir deyişle çatışmaya neden olan iç faktörler denebilir. Bireylerin beceri ve yetenekleri, kişilik yapıları, bakış açıları, değer ve inanç farklılıkları, duyguları arasındaki farklılıklar çatışmayı ortaya çıkartır. Bu nedenle bireysel farklılıkların etkili olarak yönetilmesi çatışmanın büyümesini engelleyebilir. Çatışmanın kaynağının doğru bir şekilde saptanması çatışmanın doğru bir şekilde tanımlanmasında ve yıkıcı etkilerinin ortadan kaldırılmasında ilk göz önünde bulundurulması gereken şeydir. Çatışmanın kaynaklarını ortadan kaldırmanın olanaksız olduğu bir gerçektir. Örneğin , insan egosu bireyler arası etkileşimde her zaman çatışmanın kaynaklarından biri olacaktır. Bireyin kendi egosunun farkında olması ve kendi davranışlarının egosu tarafından biçimlendirildiğini görmesi kendi davranışlarını kontrol etmesine ve şiddete kadar varabilecek olası bir çatışmanın yıkıcı sonuçlarının önlenmesinde etkili olur (Karip, 2000).

2.2.6 ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.2.6.1. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN TANIMI

Çatışma, örgütlerin tümüyle ortadan kaldıramadığı önemli bir kavramdır. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca götürebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ya da karşı eylemde bulunmasıdır (Karip, 2000). İyi yönetilmeyen çatışma başarının önündeki en önemli engellerden bir tanesidir. Çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerine çatışma gerçeğinin kabul edilmesi önemlidir. Bu kabul edişle birlikte, çatışmayla beraber yaşamaya alışarak çatışmayı faydayı arttırma amacı ile yönetme, örgütleri başarıya götürmede çok daha etkili bir yol olacaktır. Çatışma yönetiminde yöneticiler ve iş görenler çatışma yönetimi ile ilgili temel bilgi ve becerileri geliştirmek

zorundadırlar. Murphy'e (1997), göre bu temel beceriler şunlardır (Akt. Karip, 2000).

1. **Entellektüel beceriler:** Planlama, problem tanımlama, çözümlenme, yargılama, sezgi sahibi olma ve objektiflik
2. **Duygusal Beceriler:** Kararlılık, kendini kontrol, sonuca yönelik olma, girikenlik ve isteklilik
3. **Bireyler arası Beceriler:** Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve etkili dinleme
4. **Yönetmel beceriler:** Güdöleme, rehberlik edebilme, iş bölümü ve görevlendirme yapabilme

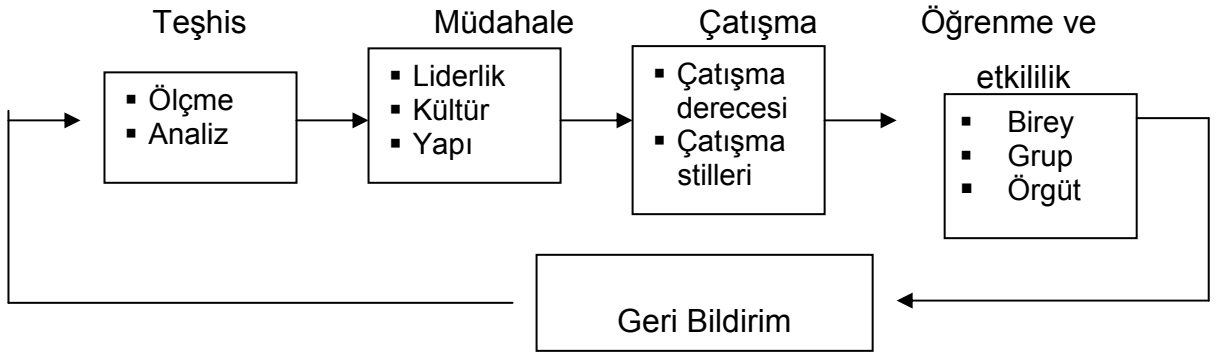
Bireyin kendi becerilerini değerlendirenerek zayıf ve güçlü taraflarını belirlemesi önemlidir. Zayıf becerilerini keşfettiği zaman da bu becerilerini geliştirmesi ve kuvvetlendirmesi gerekir. Burada önemli olan tüm beceriler üzerinde yoğunlaşılmasıdır. Bir beceri üzerinde yoğunlaşmış bu becerinin geliştirilmeye çalışılması çatışmanın daha etkili biçimde yönetilmesini sağlar (Karip, 2000).

2.2.6.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME SÜRECİ

Çatışma yönetim sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir. Çatışma yönetim süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir.

Bir çatışma durumuyla ilgili her hangi bir davranışta bulunmadan önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Çünkü problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görülen etki ve nedenlerden çok farklıdır. Bu durumda doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme gibi bir problem çözme hatası yapılır. Buna göre çatışmanın doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın

derecesinin tarafların çatışma yönetim stratejilerinin ve çatışmanın birey, grup ve örgütün verimliliğe etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir (Rahim, 2002). Analiz sonunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da yüksek ise taraflar bu duruma göre uygun bir çatışma yönetim stratejisi kullanılması gerekir (Karip, 2000). Şekil 8'de örgütsel çatışmayı yönetme süreci şöyle gösterilmiştir.



Şekil 7. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci

Kaynak: Rahim, 2002

Teşhis: Çatışma yönetimin temelini anlaşmazlıkların teşhisi oluşturmaktadır. İlk adım olarak problem çözme süreci içinde olan problemi tanıma gelmektedir. Bunun için de ilk önce problemi anlamak ve problemi formülleştirmek gerekir. Problem anlaşıldığı zaman çatışmaya etki eden diğer faktörler de tanımlanmış olur. Dolayısıyla istenmeyen sonuçların oluşması engellenmiş olur. Kapsamlı bir teşhis yapılması için öncelikle çatışmanın miktarının belirlenmesi gerekir. Bu miktarın örgüt etkililiği üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gerekliliği yanısıra çatışmaya karşı geliştirilen tepkilerin birey, grup ve örgüt etkililiği üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de önemlidir (Rahim, 2002).

Müdahale: Doğru teşhis, müdahalenin ve müdahale şeklinin gerekli olup olmadığının bir belirtisidir. Eğer çok fazla tesirli çatışma varsa ya da çok büyük veya çok küçük katı bir çatışma varsa ya da eğer iş görenler etkili

bir çatışma yönetim stili kullanmıyorlarsa müdahaleye gerksinim vardır Müdahalede iki yaklaşım vardır. Bunlar süreç yaklaşımı ve yapısal yaklaşımdır (Rahim, 2002).

a. Süreç yaklaşımı. Örgütle iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetim becerilerinin geliştirilmesini amaçlar (Karip,2000).

b.Yapısal yaklaşım: Örgütsel hiyerarşi, iş bölümü, ödüllendirme sistemi, teknoloji ve görev gibi öğeleri içerir. Örgütün yapısal dizaynı değiştirilerek örgütsel etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi amaçlanır (Rahim, 2002).

Çatışma: Çatışmayı yönetecek alternatiflerin belirlenmesi ve birinin uygulanmasıdır (Rahim, 2002).

Öğrenme ve etkililik: Etkililik safhasında sonuç izlenir. Çatışmanın ve nedenlerinin ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi, istenilen sonucun elde edilip edilmediğinin belirlenmesi safhası bu safhaya girer (Rahim, 2002).

2.2.6.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Çatışmada hangi yöntemin kullanılacağı, çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesine bağlıdır (Eren, 2001). Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılabilir. Bu yöntemlerden bir kısmı çatışmaları bir daha ortaya çıkmayacak şekilde gidermeye yönelirken, diğer kısmı sadece o ana yönelik ve kısa dönemli geçici çözümler getirmektedir.

GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Güç (yetki) Kullanma: Bu yöntem yöneticinin kendi gücünü ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözümlemesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici “burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır” demektedir. Yöneticinin vereceği karara her iki tarafta uymak zorunda kalacağından taraflardan birinin memnun olmamasına neden olabilir (Koçel, 2001).

Kadercilik: Kılınç’a (1986) göre, bu yöntem kaçınılmayan bir çatışmanın varlığının kabulü, tarafların hiçbirinin diğeriyle uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin de aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerlidir. En basit başa çıkma yöntemi olmakla birlikte bir çözüm yöntemi değildir. Çaresizliğin bir sonucunu yansıtmaktadır. Sonuç oluruna bırakılmalıdır.

Kaçınma ve Bağlanmama: Yöneticinin açık olarak taraf tutmadığı, çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemediği durumlardır. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir ve kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonunun verimliliğini azaltır. Ancak çatışmanın çatışan taraflarca sakın olarak çözülebileceği durumlarda bu yol yararlı olabilir (Koçel, 2001).

Yumuşatma: Kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede iş birliği ihtiyacını belirtmek ve iş birliğinin taraflara getireceği yararları vurgulamak, durumun olumsuz ve acil bir nitelik taşımadığını belirterek gidişatı olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yumuşatma yaklaşımı denir. Bu yaklaşım tarzında yönetici çatışmanın kaynaklarına inmez, çözümleyici bir yaklaşımda bulunmaz. Bu durumda gerçek nedenlere inilmesi ileride çatışmayı tekrar gündeme getirir (Eren, 2001).

Uzlaşma: Bu yöntem tarafların oldukça işbirlikçi ve ısrarcı davranarak fedakarlık yapmasıdır. Uzlaşma davranışında taraflar kendileri için bazı önemli hususlardan vazgeçerler (Altuğ, 1997). Açıkça bir kazanan ve kaybeden grup yoktur.

Üstün kararına bırakma: Kılınç'a (1986) göre, hiyerarşik yapılı örgütlerde çatışmaya giren her iki tarafında üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermelerini beklemeleri sıkça görülen bir durumdur. Eğer üstün otoritesi tanınırsa verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Tarafların anlaşması gerekmez. Çünkü taraflar kabul etmeseler de uyarlar veya uymak zorundadırlar.

Oylama: Çatışanlar arasında çatışmayı durdurmanın en kolay yolu bir toplantı yaparak seçenekleri ya da önerileri oya sunmaktır. Fakat görüş birliğine varılamayan oylama çatışmayı durdurmaz. Çatışmanın kaynağına inmediği için çatışmayı da durdurmaz. Ayrıca bu yöntemin başarılı olabilmesi için çatışan tarafların karar verecek olan topluluğun objektif davranacağına inanması gerekir (Başaran, 1998; Solmuş, 2001).

KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Kaynakların genişletilmesi. Çatışma kıt kaynaklardan doğuyorsa kaynakları geliştirmek, arttırmak, çatışmayı ortadan kaldıracaktır. Örneğin 2 çalışan arasında tek şeflik pozisyonu için doğan bir çatışma 2 şeflik pozisyon yaratılarak çözümlenebilir (Solmuş, 2001).

Örgütün yapısına ve işleyişine yapılan değişiklikler. Çatışmaya taraf olan çalışanların görevlerinin karşılıklı olarak değiştirilmesi, örgüt içinde iş akışlarının değiştirilmesi, çatışmaya neden olan işlerin bir başka bölüme bağlanması, iş tanımlarının yeniden yapılması ve yeni bölümlerin kurulması da çatışmayı çözmede kalıcı çözümlerden bir tanesidir (Solmuş, 2001).

Haberleşmenin artırılması. Kılınç'a (1986) göre, çatışmaların örgütteki haberleşme konusundaki yetersizliklerden kaynaklandığı durumlarda haberleşmenin artırılması sonucu örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artar. Böylece yanlış anlamalar azalır. Beklentilerde doğruluk sağlanır ve önyargılı davranışlar ortadan kalkar.

Problem çözme. Bu yaklaşımın temelinde güven ve pazarlık vardır. Taraflar karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçerler. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm aralar (Solmuş, 2001). Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar açık tartışma yaşarlar. Ancak taraflar farklı değer yargılarına sahipse bu yöntem istenilen sonucu vermeyebilir.

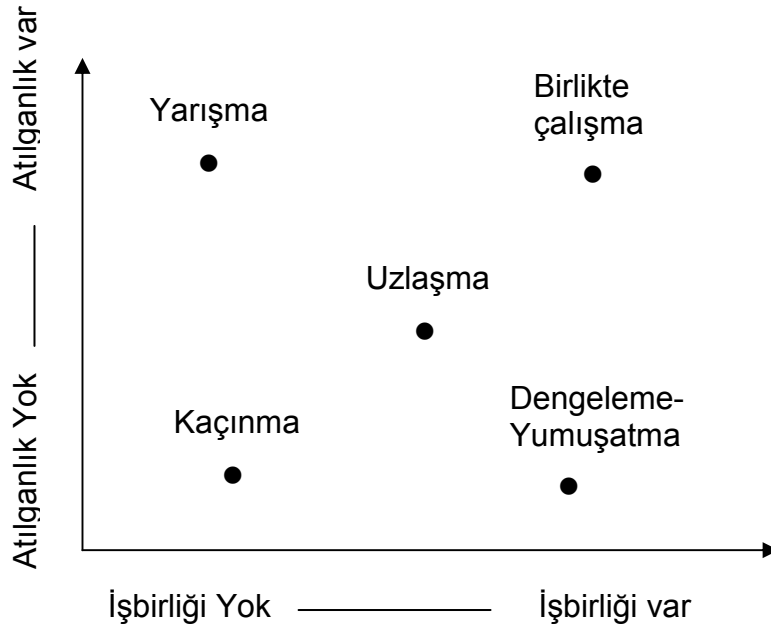
2.2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ

Örgütsel psikoloji ile ilgilenen kişiler kişi, grup ve sistem etkililiğini arttırmak için çatışmanın çözümündense çatışmanın yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çatışmayı çözme ile yönetmek arasındaki fark incelenmeye değer önemli kavramlardandır. Çatışma çözme, azaltmayı ya da elimine etmeyi ima ederken çatışma yönetimi ile de azaltma ya da elimine etmeyi ima etmez. Örgütlerde çok az ya da hiç çatışma olmaması o şirketin durgun olduğu anlamına gelebilir. Bununla beraber eğer çatışma varsa ve kontrol edilemiyorsa da örgüte fonksiyonel olmayan etkileri olabilir. Buna göre, örgütsel kuramcılarının ortak görüşü, makul bir düzeyde olan çatışmanın örgütsel verimliliği arttırdığı görüşüdür.

2.2.7.1. ÇATIŞMA STİLLERİ TEORİLERİ

Kişiler arası çatışma yönetim stillerini çeşitli araştırmacılar ele almıştır (Blake ve Mouton, 1964, Jonson and Johnson, 1991; Rahim 1983; Thomas, 1976). Mary P. Follet (1940), çatışmalarla başa çıkmada 3 ana yol bulmuştur. Bunlar egemenlik (hakimiyet), uzlaşma ve bütünleşmedir. Bunun yanı sıra diğer ikinci yollar kaçınma ve bastırmadır (Akt. Rahim ve Magner, 1995). Daha sonra Blake ve Mouton (1964), ilk defa kişiler arası ilişkilerde yaşanan çatışmalarla başa çıkma tarzlarını beşe ayırarak sınıflandırmışlardır. Bunlar, baskı yapma, problem çözme, yumuşatma , uzlaştırma ve geri çekilmedir. (Rahim, Garret ve Buntzman, 1992). Blake ve Mouton'ın sınıflandırması

Thomas (1976) tarafından yeniden gözden geçirilmiş ve düzeltilmiştir. Buna göre çatışmalarla başa çıkma tarzlarının sınıflandırılmasında, tarafların niyetleri, işbirliğine yönelik olmaları önemli görülmüş ve üzerine durulmuştur (Rahim ve Magner, 1995). Buna göre bireylerin ya da grupların çatışmayı ele alışlarında ortaya çıkan davranışlar iki boyutta belirginleşir. Birincisi atılgan davranma ya da geri durma ikincisiyse işbirliğine girme ya da işbirliğinden kaçınma boyutlarıdır. (Şekil. 9) İşbirliği birey ya da grubun diğer birey/grubu tatmin etmeye ilişkin çabalarını gösterirken atılganlık birey ya da grubun kendi isteklerini tatmin konusundaki çabalarının düzeyiyle ilişkilidir. Bu çerçevede çatışmayı ele alış biçimlerine yönelik beş davranış tipi oluşur. Bunlar; yarışma, birlikte çalışma, kaçınma, yumuşatma-dengeleme ve uzlaşmadır (Thomas, 1976).

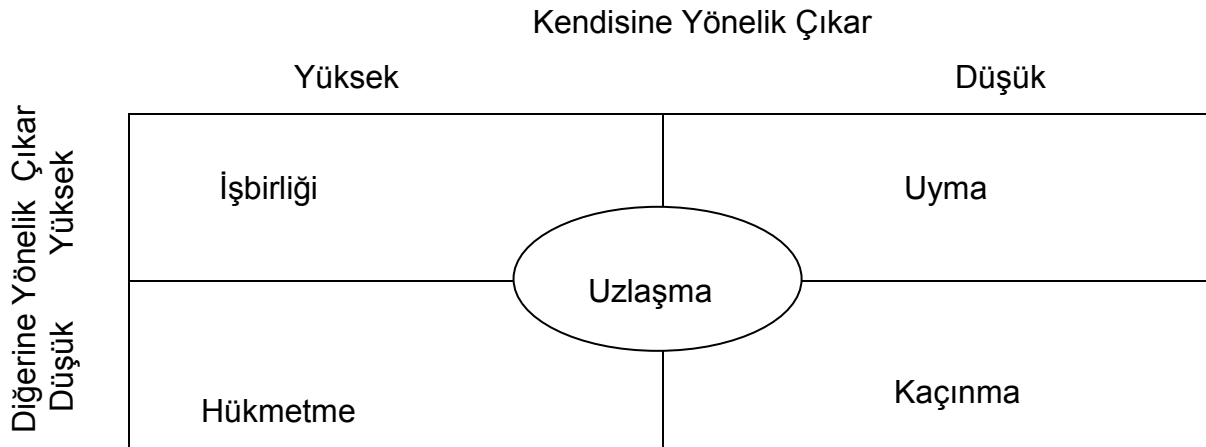


Şekil 8. Çatışmayı Ele Alma Davranışlarının Boyutları

Kaynak: Thomas, 1976

Blake ve Mouton ile Thomas'ın sınıflandırmasına uygun olarak Rahim, çatışmalarla başa çıkma tarzlarını iki boyutun kombinasyonu olarak sınıflandırmıştır. Bunlardan birincisi taraflardan her birinin diğer tarafın çıkar ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önem derecesini "yüksek" ve

“düşük” olarak nitelendirir (Şekil, 10). (Karip, 2000; Rahim 2004, 2002, 1983; Rahim ve Psenicka, 2002; Rahim ve Magner; 1995). Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi, kendisinin ve karşı tarafın ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değerin ve önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir (Karip, 2000).



Şekil 9. Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Kaynak: Rahim, 2004

İşbirliği: İşbirliği aynı zamanda problem çözme ya da entegrasyon olarak da adlandırılır (Rahim, 2002). Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın çıkar ve ihtiyaçlarına verdikleri önem derecesi yüksek olduğunda bu strateji kullanılır. Burada çatışma, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin isteklerine duyarlılık göstermesi ile çözümlenmeye çalışılır (Solmuş, 2001). Taraflar karşı karşıya çatışmaya konu olan gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Her iki tarafta kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Böylece karşı tarafı yatıştırıp onu memnun etmeye çalışırlar. Bu stratejinin temel kuralı “kartların ortaya konmasıdır”. Fakat bu stratejiyi kullanabilmek için geniş bir zamana ihtiyaç vardır. Çeşitli laboratuvar araştırmaları sonucunda bu stilin organizasyonlarda çatışma yönetiminde kullanılabilecek en iyi yönetim stili olduğu düşünülmektedir (Karip, 2000, Rahim, 1983; 2002,

Rahim ve Magner, 1995). İşbirliği stratejisinin diğer stratejilerden ayırıcı en önemli ögesi karşılaşma ve problem çözmedir. Karşılaşmada açık bir iletişim kullanılır ve yanlış anlaşmalar ortadan kaldırılır, dolayısıyla çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Burada karşılıklı güven ve açıklık hakimdir. Bu çatışma yönetim stilinde her iki tarafın çıkar ve ihtiyaçları doğrultusunda azami doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir (Karip, 2000).

Uyma: Bu stratejide taraflardan biri karşı tarafın çıkar ve ihtiyaçları ön plana çıkması karşılığında kendi çıkar ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçer. Bu durumda karşı tarafın isteklerine boyun eğilir ve uyulur (Karip, 2000). Karşı tarafla aralarındaki farklar önemsenmeyip ortak noktalar üzerinde durulur. Böylece karşı taraf memnun edilir (Rahim ve Magner, 1995). Bunun sonucunda kişi veya grup kendi isteklerinden fedakarlık yapıp karşı tarafa taviz verir. Dolayısıyla elde edilecek sonuç “kazan-kaybet” şeklindedir. Yani kendileri kaybederken karşı taraf kazanır (Davis ve Newstrom, 1989).

Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlarla üstler arasında güç mesafesi olduğu için çatışma durumunda astların, üstlerin ihtiyaçlarına ve çıkarlarına boyun eğmeleri olasılığı yüksektir. Uyma stratejisi karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, çıkarların ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önem ve değerden daha yüksek olduğu durumlarda etkili ve geçerli olabilir (Karip, 2000). Burada karşı tarafla olan ilişkinin önemi ve değerine bağlı olarak bu yaklaşım seçilebilir. Eğer çatışmayı sürdürmek karşı tarafla olan ilişkiye zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve onu memnun etmek çatışmanın çözümünde uygun bir seçenek olabilir (Karip, 2000).

Hükmetme: Bu stratejide taraflardan biri her yola başvurabilir. Karşı tarafın istekleri ve ihtiyacı reddedilir (Karip, 2000; Rahim 2002, 2004). Temelinde bireysel istek konusunda aşırı bir girişkenlik ve içten bağlılık vardır. (Solmuş, 2001). Burada kazan-kaybet yaklaşımı hakimdir (Rahim ve Magner, 1995). Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Daha çok yetkici bir

yönetim anlayışın egemen olduğu kurumlarda bu strateji kullanılır. Üstünlük kurma sonucunda bunu başaran taraf kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü arttıracaklarını düşünerek hükmetme stratejisini kullanabilir (Karip, 2000). Böyle bir çözüm stratejisinde hükmedilen tarafın moralinin ve verimliliğinin düşmesi beklenir. Üstler ve astlar ile çatışmanın çözülmesinde uygun, çok zaman harcanmayan ve kestirme bir yol gibi gözükse de uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür. (Karip, 2000; Solmuş, 2001).

Kaçınma: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın çıkar ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır (Rahim, 2004). Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiç bir şey duymak istememe gibi tutumlarla ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi çatışmayla uğraşmayı daha sonraya veya uygun bir zamana erteleme yada taraflardan birinin konumunu daha iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla kullanılabileceği gibi, çatışmanın her iki taraf içinde zarar verici nitelik taşıdığı hissedildiğinde taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir (Karip, 2000). Eğer taraflar arasındaki gerilimin, sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu hissedilirse bir “soğuma” dönemine ihtiyaç vardır. (Karip, 2000; Solmuş, 2001). Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için bu stratejinin bilinçli, kontrollü ve amaca yönelik kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendi içinde çözülebileceği varsayılarak kaçınmak, zaman içinde bu sorunun çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etki de gösterebilir.

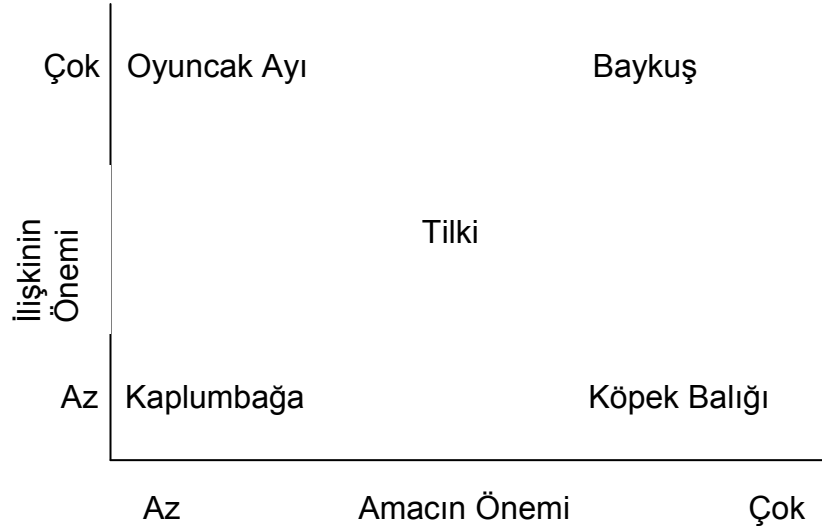
Uzlaşma: Bu stratejide temel ilke karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmeye dayandırılmıştır. Her iki tarafta uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçer (Solmuş, 2001). Taraflar karşılıklı fedakarlıklarda bulunarak ortak noktada anlaşmaya çalışırlar. Böylece uzlaşma tarzı hem almayı hem de vermeyi içerir (Rahim ve Magner, 1995). Burada kazan-kazan yaklaşımı benimsenir. Her iki tarafın çıkar ve

ihtiyaçlarının tatmini bu yaklaşımda önemlidir. Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi çıkar ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın çıkar ve ihtiyaçlarındada değer vermeleri ve dikkate almaları gerekir (Karip, 2000).

Bu stil her iki tarafın güçlerinin eşit ve hedeflerinin aynı olduğu durumlarda kullanışlı olur. Tartışmaları sonucunda ortak bir karara varamamış ve karmaşık bir problemde geçici bir çözüme ulaşmak isterlerse uzlaşma yaklaşımı kullanılabilir. Bu stil kaçınma stilinden daha kullanışlıdır. Eğer karmaşık bir problem varsa ve problemin çözülmesi gerekiyorsa kullanışlı bir yöntem değildir. Ayrıca gerçek problemle yüzleşilmeyip etkili bir çözüm yolu bulunamaz. Bununla birlikte bir kişi ya da grup, karşıdaki gruptan daha üstün olduğunu hissediyor ve kendini daha yetkili görüyorsa kendi çözüm yolunu doğru görecektir. Dolayısıyla burada kişinin ya da grubun bulunduğu konum hangi stilin kullanılıp kullanılmayacağında önemli rol oynar (Rahim, 2002).

Bir başka çatışma stilleri teorisi de Johnson ve Johnson (1991) geliştirdikleri teoridir. Bu kişiler kişilerarası çatışma ya da sorun karşısında beş farklı çözüm stratejisinden birini kullanabileceklerini belirtmişlerdir. Bu stratejilerin herbiri bir hayvanla simgelenmiştir ve hangisinin kullanılacağı amacın ve ilişkinin önemi olarak adlandırılan iki faktöre bağlıdır (Akt; Öğülmüş, 2006).

Bu çatışma durumunda insanların ulaşmak yada gerçekleştirmek istedikleri iki şey vardır. Bunlardan biri, çatışmaya neden olan kendi amaçlarını gerçekleştirme isteği iken diğeri çatışmaya girilen kişi ya da kişilerle olan ilişkilere verilen önemdir. Her iki isteğin önemi de “hiç önemli değil” den çok önemli” ye kadar uzanan bir doğrunun değişik noktalarına düşebilir. İki faktöre bağlı olarak kişiler birbirinden farklı beş çatışma çözme stratejisinden birini kullanabilirler (Akt. Öğülmüş, 2006). (Şekil 10).



Şekil 10. Çatışma Çözme Stratejileri

Kaynak: Akt. Öğülmüş, 2006

Kaplumbağa (Geri Çekilme): Kamlumbağalar çatışmadan kaçınmak için geri çekilirler, çatışma yaratan sorunlardan ve kişilerden uzak dururlar. Çatışmaları çözmeye uğraşmanın boş bir çaba olduğuna inanırlar. Çaresizlik hissi içerisinde çatışmayla yüzyüze gelmekten fiziksel ya da psikolojik olarak geri çekilmenin daha kolay olduğuna inanırlar

Oyuncak Ayı (Yatıştırma): Oyuncak ayılar için ilişkiler çok önemlidir, amaçlar pek önemli değildir. Oyuncak ayılar başkaları tarafından seilmeyi ve kabul edilmeyi isterler. Bu nedenle tartışmanın insan ilişkilerine zarar vereceğini düşündükleri için bir tatsızlık çıkmaması için çatışmadan kaçınılırlar. İlişkililerini sürdürmek için kendi amaçlarından vazgeçerler. Oyuncak ayı sanki “amaçlarımdan vazgeçiyorum ve istediğin şeyi yapmana izin veriyorum; yeter ki beni sev” der gibidir.

Tilki (Uzlaşma): Tilkiler hem kendi amaçlarına, hem de ilişkilerine orta derecede önem verirler. Kendi amaçlarından vazgeçmelerinin yanında çatıştıkları kişiden de amaçlarının birkismından vazgeçmelerini isterler. Her iki tarafından da birşeyler kazanacağı çözüm yolu bulmaya çalışırlar.

Köpek Balığı (Güç Kullanma): Oyuncak ayıların aksine köpek balıkları kendi çözüm yollarını kabul etmesi için çatıştığı kişileri zorlarlar ve kişiler üzerinde güç kullanmayı denerler. Kendi amaçları çok önemlidir, ilişkileri önemsizdir. Başkalarının ihtiyaçlarıyla çok ilgilenmezler. Başkalarının onları sevmesi ya da kabul etmesi onlar için önemli değildir. Çatışmayı bir kişinin kazanması diğer kişinin kaybetmesi olarak görürler. Bu stratejiyi kullananlar güç kullanarak, göz dağı vererek karşılarındaki kişileri ezmeye çalışırlar ve kazanmayı isterler.

Baykuş (Yüzleşme): Baykuşlar hem amaçlarına hem de ilişkilerine çok önem verirler. Çatışmaları, çözülmesi gereken bir sorun olarak görürler ve hem kendi hem karşılarındaki kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çözüm yolları ararlar. Çatışmaları, ilişkileri geliştirici bir araç olarak görürler. Her iki tarafın da tatmin olacağı çözüm yolları ararlar. Taraflar arasındaki gerginlikler ve olumsuz duygular ortadan kalkmadıkça tatmin olmazlar.

2.2.7.2. ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNİN UYGUN OLDUĞU VE OLMADIĞI DURUMLAR

Çatışma yönetiminin etkililiği o anki durumların uygunluğuna göre değişmektedir. (Tablo, 2).

Karip'e (2000) göre, işbirliğinin bir örgütün amaçları, politikaları, ve planları ile ilgili uzun dönemli kararlar verileceği zaman kullanılması gerekir. Bu stratejinin özünde karşılıklı güven ve iletişimde açıklık önkoşulu aranır. Bu stratejinin kullanımı farklı görüşlerden yararlanılmasını ve farklı yetenek ve yeterliliklere sahip çalışanların ve örgütün gelişmesine katkı sağlar.

Uyma stratejisi genellikle "durumu kurtarmak" için bir seçenek olarak görülür. Hükmetme stratejisinin kullanılması örgütte yeteneklerin, bilgilerin ve deneyimlerin kullanılmasını geciktirmesine karşın rutin işlere ilişkin karar verilmesi gereken durumlarda kullanılır. Özellikle astların teknik yeterliliklerin

sınırlı olduğu ve etkili karar verme için gerekli bilgilere sahip olmadıkları durumlarda üstler hükmetme stratejisini tercih edebilirler.

Kaçınma stratejisi genellikle çatışmaya neden olan konu hakkında yeterince bilgi sahibi olmayan tarafın bilgi edinmesi için zaman kazanması amacıyla tercih edilebilir. Eğer çatışmaya girmek taraflar arasındaki ilişkiyi zedeleyecekse ya da tarafların karşı karşıya gelmesinin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar ağır ise çatışmadan kaçınmak uygun bir strateji olarak görülebilir.

Uzlaşma- karşılıklı ödün verme stratejisi taraflar arasında ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği durumlarda uygun bir strateji olarak kullanılabilir. Eğer çatışmanın şiddetinin artması ve yıkıcı hale gelmesi olasılığı yüksekse en uygun çözüm stratejisi uzlaşma, karşılıklı ödün vermedir.

Tablo 2. Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
<p>İŞBİRLİĞİ</p> <ul style="list-style-type: none"> Konu karmaşık Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç Var Problem çözme için yeterli zaman var Bir taraf problemi tek başına çözemez Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç vardır 	<ul style="list-style-type: none"> Problem basit Acilen karar verilmesi gerekli Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
<p>UYMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor Konu diğer taraf için daha önemli Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf İlişkinin devamlılığı çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> Konu sizin için çok önemli Haklı olduğunuza inanıyorsunuz. Diğer yanlış ya da haksız
<p>HÜKMETME</p> <ul style="list-style-type: none"> Konu basit/önemsiz İvedilikle karar verilmesi gerekli Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak Astlarla başedebilmek için zorunlu Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek Astlar karar için gerekli yeterliklere sahip değil Konu sizin için çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> Konu karmaşık Konu sizin için önemli Her iki taraf eşit güce sahip İvedilikle karara ihtiyaç yok Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip
<p>KAÇINMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Konu basit/önemsiz Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla Durulma süresine ihtiyaç var. 	<ul style="list-style-type: none"> Konu sizin için önemli Karar sizin sorumluluğunuzda Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu İvedilikle çözüm gerekli
<p>UZLAŞMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarafların amaçları birbirini dışlıyor Her iki taraf eşit ölçüde güçlü Görüş birliği sağlanamıyor Entegrasyon ve hükmetme stratejileri başarısız Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var. 	<ul style="list-style-type: none"> Bir taraf diğerinden daha güçlü Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Rahim,M.Afzalur, 2002

BAĞLANMA KURAMI

Bu bölümde bağlanma kuramı ve yetişkin bağlanma stilleri konularına yer verilmiştir.

2.3. BAĞLANMA

Bowlby'e (1969,1973) göre bağlanma kuramı, insanların kendileri için önemli olan kişilerle güçlü bağlar kurma ihtiyacının sebebini açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır. Duygusal bağ kurma eğilimi ve ihtiyacı yeni doğanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Bu bağ bağlanma sistemini ifade eder. Bağlanma sistemi yeni doğanların onlara bakan kişiye/kişilere fiziksel yakınlığını güçlü tutar. Böylece çocuğun çevreden gelecek tepkilere karşı korunmasına yardım ederek onlara çevreyi keşfetmeleri için gerekli koşulları sağlar.

Bağlanma teorisi John Bowlby ve Mary Ainsworth'un ortak çalışmasıdır (Ainsworth ve Bowlby, 1991). Bowlby (1936), çocuk eğitim danışmanı olarak çalıştığı yıllarda yetimhanelerde büyüyen çocukların sık sık çeşitli duygusal problemler yaşadığını gözlemlemiş, bu çocukların yakın duygusal ilişkiler kurmakta sorun yaşadıklarını farketmiştir. Bowlby ayrıca bir süre ebeveyni ile birlikte yaşayan fakat daha sonra uzun süre ayrılık yaşayan çocukları da gözlemlemiştir. Bu gözlemler sonucunda her iki yaşantıyı geçiren çocukların "sevmeyi" başaramadıklarını fark etmiştir. Bu gözlemler Bowlby'e anne ile çocuk arasındaki duygusal bağın önemli olduğu sonucunu ortaya çıkartmış ve araştırılması gereken bir konu olarak değerlendirmesine sebep olmuştur. Daha önce çocuğun annesi ile duygusal bağ kurmasının nedeninin annenin çocuğu beslemesinden dolayı olduğu düşünülürken, bu araştırmayla çocuğun zihinsel olarak sağlıklı büyümesi için anneyle yakın ve sürekli bir ilişki yaşamaları gerektiği anlaşılmıştır (Bowlby, 1952; Bretherton, 1992).

Bowlby'e (1973) göre insanlar kendileri için diğer önemli kişilerle güçlü duygusal bağlar kurma eğilimine sahiptirler. Buna göre bağlanma davranışı, bebeği tehlikelerden koruyan bir sistem olmakla birlikte ve kendine bakan kişiyle yakınlığı sürdürmeyi amaç edinen davranışsal bir sistemdir. Bağlanma sistemi tehlikeli ve tehdit edici bir durum ortaya çıktığında harekete geçmektedir. Dolayısıyla bağlanma sistemi yeni doğan kişilerin, bakıcılarıyla fiziksel yakınlığını güçlü tutarak çevreden gelebilecek tehlikelerden korunmasına yardım etmekte ve çevreyi keşfetmelerinde gerekli ortam ve koşulları sağlamaktadır (Solmuş, 2002).

Bowlby'e (1973) göre, bakıcı ile çocuk arasındaki yakınlık çocuğun çevresini keşfetme durumunda kullanabileceği güvenli bir dayanak ve tehlike anında sığınabileceği sağlam ve güvenli bir sığınak işlevi görür. Buna göre güvenli bir dayanak, kişinin kendisini iyi ve güvende hissetmesini sağlayarak kendisi ve diğerleri için olumlu bir model geliştirmesi ve çevresini keşfetme sürecinde tehlikeli ve risk alıcı etkinliklerde bulunabilmesi için temel bir yapı oluşturur.

Bakıcının ulaşılabilirliği tehdit edildiği takdirde, bağlanma sistemi otomatik olarak devreye girer. Bu durumda bakıcının göstereceği tepkiler önemlidir. Bu tepkilerin niteliğine bağlı bağlanma sistemi devreye girerek bakıcı ile ya bakıcı ile yeniden olumlu bir ilişkinin kurulmasını kolaylaştırır ya da çocukta kaygı ve huzursuzluk yaratacak ayrılığı protesto tepkilerini ortaya çıkartır (Sümer ve Güngör, 1999a).

Bağlanma kuramına göre, erken yaşlarda kurulan bakıcıya karşı geliştirilen bağlanmanın niteliği yaşamın sonraki yıllarında kurulacak olan yakın ilişkiler için önemli bir unsurdur. Bakıcı ile yakınlığın sağlanıp kurulması bebekte güvenlik ve sevgi duygularına yol açarken, ilişkide herhangi bir aksaklık olması da bebekte kaygı, kızgınlık ve üzüntü duygularının yaşanmasına neden olmaktadır (Bowlby, 1969;1973).

Bebekler yaşamlarının ilk yıllarında bakıcılarıyla olan etkileşimlerini içselleştirerek kendileri ve diğer insanlar hakkında içsel çalışan modeller

geliştirirler Bowlby (1973, 1980). Diğer bir tabirle zihinsel modeller olarak adlandırılan içsel çalışan modeller iki tiptedir. Zihinsel modellerden ilki bakıcının çocuk için şevkatli, destekleyici, güvenilir, ulaşılabilir ve ilgili olması gibi özellikleri içeren başkalarıyla ilgili zihinsel modellerdir. İkinci tip zihinsel modeller ise, çocuğun kendisinin ilgiye, bakıma, sevmeye değer olup olmadığı ile ilgili inanç ve beklentilerinden oluşan benliğine ilişkin zihinsel modellerdir (Bowlby, 1980). Bakıcının ulaşılabilir, güvenilir ve ilgili olması çocukların hem kendilerine hem de başkalarına ilişkin güvenilir, sevebilir, iyi niyetli olumlu zihinsel modeller geliştirmesine sebep olur. Eğer çocuk bakıcısı ile soğuk, tutarsız ve reddedici deneyimler yaşarsa başkalarına karşı güvenilmez, soğuk ve mesafeli gibi olumsuz zihinsel modeller ve benliklerine ilişkin sevmeye ve desteklenmeye değmez, kötü huylu olma gibi olumsuz zihinsel modeller geliştirirler (Bowlby, 1973). Bu modeller yetişkinlik döneminde kişilerarası ilişkileri biçimlendirmede önemli bir unsurdur (Bowlby 1980). Zihinsel modellerin olumlu veya olumsuz olması kişinin ilişkilerinde verilen tepkilere bağlı olarak gösterdiği davranışları farklılaştırır (Bowlby 1973; Sümer ve Güngör, 1999a).

Bowlby'nin bağlanma kuramının temel sayıltılarını sınamak amacıyla Ainsworth ve arkadaşları (1978), 1 yaşındaki bebeklerle özel tasarlanmış olan laboratuvar ortamında "Yabancı Durum" diye adlandırılan bir deneysel yöntemle araştırma yapmışlardır. Bu deneyin amacı anne-çocuk etkileşimi ile oluşan bağlanma stillerindeki farklılıkları tanımlamaktır. Bu yöntemde 12-18 aylık küçük çocuklar sistemli olarak kısa aralıklarla annelerinden ayırmışlar, bir yabancı ile yalnız bırakılmışlar ve son olarak anneleri ile tekrar bir araya getirilmişlerdir. Bu yolla çocukların bağlanma sistemlerinin aktive edilmesi amaçlanmıştır. Bu süreç içinde bebeklerin ayrılma, yabancı ile birlikte yalnız kalma ve yeniden birleşme davranışlarını gözlemleyip bağlanma stillerini sınıflandırmışlardır (Sümer ve Güngör, 1999a).

Bu deney sonucunda 3 tür bağlanma örüntüsü belirlemişlerdir. Bunlar güvenli, kaygılı/karasız ve kaçınan bağlanma stilleridir.

Bu sınıflandırmaya göre, güvenli bağlanma stiline sahip bebekler, doğal olarak kısmen huzursuzluk yaşamakta, panik yaşamadan anneyle teması aramakta ve anneyle temastan sonra sakinleşmekte ve çevreyi keşfetmeye devam etmektedir.

Kaygılı/karasız bağlanma stiline sahip bebekler, anneleri ile ayrılıktan sonra yoğun kaygı, gerilim ve kızgınlık yaşamakta, yabancı kişi ile iletişimi reddetmektedir. Anneleri geri döndüğünde ise kolayca sakinleşmemekte ama çevreyi keşfetme konusunda isteksiz davranmaktadır. Burada çocuklar bakıcıları ile ilişki kurma/yakınlaşma sürecinde birbirleri ile tutarlı olmayan girişimlerde bulunurlar ve çok kısa süreli ayrılıklara bile katlanamazlar.

Kaçınan bağlanma stiline sahip bireyler ise anne ile ayrılma anından çok fazla etkilenmemekte, anne ile yeniden bir araya geldiklerinde temas kurmaktan kaçınmakta, daha çok çevre ile ilgilenmeyi tercih etmektedir. Ayrıca bu çocuklar, annelerine karşı mesafelidirler, kendi kendilerine yetebilmeye aşırı önem verirler (Mikulincer, 1998; Sümer ve Güngör, 1999a).

Ainsworth ve arkadaşlarının (1978) sınıflamasındaki bağlanma biçimleri çerçevesinde annelerin çocukların ihtiyaçlarına gösterdikleri tepkiler incelendiğinde güvenli bağlanma biçimi geliştiren çocuklar annelerini genelde duyarlı, sıcak ve destekleyici bulduklarını ve çocuklarından gelen isteklere olumlu tepkiler veren, işbirliğine açık, kabul edici ve ulaşılabilir kişiler olarak tanımlamışlardır (Bartholomew, 1990; Sümer ve Güngör, 1999a).

Diğer bir grup olan kaygılı/karasız çocukların annelerinin çocuklarının ihtiyaçlarına tutarsız, soğuk ve aşırı müdahaleci tepkiler verdikleri anlaşılmıştır. Son olarak kaçınan bağlanma stiline sahip çocukların annelerinin ise soğuk, fiziksel temas kurmaktan kaçınan, çocuklarına karşı düşmanca, reddedici ve ihmalkar tavırlar sergiledikleri anlaşılmıştır (Bartholomew, 1990; Sümer ve Güngör, 1999a).

2.3.1. YETİŞKİN BAĞLANMA STİLLERİ

Bowlby (1973), bağlanmanın sadece çocukluk dönemi ile sınırlı kalmadığını, doğumdan ölüme kadar uzanan yaşam boyu devam eden bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bakıcı ile ilişki sonucu oluşan bağlanma modelinin yetişkin yaşamında yakın duygusal ilişkiler kurma ve karşıdaki kişiye bağlanma açısından bir temel oluşturduğunu ve işlev gördüğünü ileri sürmektedir. Buna göre yetişkinlikte yaşanan kaygı belirtileri, kişilik bozuklukları, evlilik problemleri gibi çeşitli ortamlarda gelişen sorunların çocukluk bağlanma biçimlerinden oldukça etkilendiğini belirtmektedir. İlk olarak Main, Kaplan ve Cassidy (1985), Ainsworth'un öne sürdüğü üç bağlanma stiline yetişkinlik dönemi içinde geçerli olabileceğini göstermişlerdir (Akt. Sümer ve Güngör, 1999a). Bu araştırmacılar yetişkin bağlanma görüşmeleri adı altında ebeveynlerle ilgili zihinsel modellerin değerlendirilmesine yönelik yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmışlardır. Bu görüşmeler sonucunda yetişkinlerin çocukluk anıları ve deneyimleri temelinde Ainsworth'un öne sürdüğü üç bağlanma stiline yetişkinlik içinde geçerli olabileceğini göstermişlerdir (Bartholomew, 1990; Sümer ve Güngör, 1999a).

Daha sonra Hazan ve Shaver (1987,1994), romantik sevgiyi bir bağlanma süreci olarak ele almıştır. Buna göre yetişkin romantik ilişkilerinde gösterilen tutum,davranış ve inançların temelinde erken yaşlarda oluşan anne-çocuk ilişkisinde gösterilen tutumların önemli bir etkisi vardır.

Bu araştırmacılar, yetişkin romantik ilişkilerindeki bağlanmanın çocuk ile ebeveyn arasındaki bağlanmadan farklılaştığını kabul etmelerine karşın güvenli, kaygılı/kararsız ve kaçınan bağlanma stillerinin romantik ilişkilerde de ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Sümer, 2006).

Main, Kaplan ve Cassidy (1985) ve Hazan ve Shaver (1987,1994)'ın çalışmalarının öncülüğünde yakın ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Buna göre, yakın ilişkilerde yaşanan duygusal, bilişsel ve davranışsal süreç ve sonuçların çocuklukta gelişen bağlanma stilleri ile aynı

doğrultuda ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak yetişkinlikteki bağlanma stilini araştıran araştırmacılar çocuk ve ebeveyn arasındaki bağlanma ile romantik çiftlerdeki bağlanma arasında çeşitli farklılıklar olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunun birinci nedeni, bebek ile bakıcısı arasındaki bağ tek yönlüdür. Bebek ihtiyaçlarının karşılanması için rahatlık arar. Bakıcı da bu isteğe duyarlılık gösterir. Yetişkin romantik ilişkilerdeki bağlanma süreci ise karşılıklıdır. Her iki birey de hem bakım veren, hem de bakım alan konumda olduğu için ve yetişkin bağlanma süreci cinsel birleşmeyi, cinsel çekiciliği ve ortak amaçları içine aldığı için bebeklik ve yetişkinlik bağlanma süreci birbirinden farklılıklar göstermektedir (Fraley ve Shaver, 2000; Solmuş, 2002; Sümer ve Güngör, 1999a). Dolayısıyla yetişkin bağlanma sürecinin bağlanma, ebeveynlik (bakım) ve cinsel ilişki öğelerinin bir bütünü olduğu söylenebilir (Zeifman ve Hazan, 1997).

Bartholomew ve Horowitz (1991), bu farklılıkları göz önünde bulundurarak bağlanma stillerine Bowlby'in hem kendilik hem de diğerleri modellerine olumluluk ve olumsuzluk boyutlarını eklemiş böylece 4 temel bağlanma örüntüsü tanımlamıştır (Şekil 12).

Olumlu Benlik (Olumlu kendilik) modelinde, bireyin kendisine karşı yüksek özsaygısı vardır. Kendisini kaygı duyulmadan kabul edilebilen bir kişi olarak görür ve kendini sevilmeye ve desteklenmeye değer olarak algılar. Olumsuz benlik (olumsuz kendilik) modelinde ise, bireyin benlik saygısı düşüktür, kendisini sevilmeye değer görmez. Başka bir deyişle bu model, düşük özsaygı ve başkalarından onay alma ihtiyacının varlığı olarak tanımlanabilir. Olumlu başkaları modelinde kişi kendisi açısından önemli olan başkalarını güvenilir, gerektiğinde ulaşılabilir ve kendisinin ihtiyaçlarına duyarlı olan kişiler olarak tanımlar ve bu kişiler ile ilgili olarak olumlu beklenti ve inanaçları vardır. Olumsuz başkaları modelinde ise kişinin başkalarının güvenilmez ve reddedici olduklarına ilişkin inanaçları vardır. Ayrıca bu model yakınlık kurmaktan kaçınmayı, sosyal destek alma ve verme konusunda kayıtsız kalma ve yakın ilişkilerden olumsuz beklentiler taşıma gibi tutum ve davranışları içerir (Bartholomew ve Horowitz ,1991; Fraley ve Shaver, 2000; Solmuş, 2002; Sümer ve Güngör, 1999a; Sümer, 2006).

Bartholomew ve Horowitz'in dörtlü bağlanma modeli Hazan ve Shaver'ın modelinden farklı olarak iki tür bağlanma stili önermektedir. Bunlar korkulu ve kayıtsız bağlanma stilleridir.

		BENLİK MODELİ	
		OLUMLU (DÜŞÜK)	OLUMSUZ (YÜKSEK)
		(Bağımlılık)	
Başkaları Modeli	Olumlu (Düşük)	GÜVENLİ Yakınlık kurma konusunda rahat ve bağımsız	SAPLANTILI İlişkilere takıntılı
	Olumsuz (Yüksek)	KAYITSIZ Yakınlığa karşı kayıtsız ve karşıt bağımlı	KORKULU Yakınlıktan korkan ve sosyal açıdan kaçınan

Şekil 11. Dörtlü Bağlanma Modeli

Kaynak: Bartholomew ve Horowitz ,1991

Bartholomew ve Horowitz (1991), bağlanma stillerini dörde ayırmıştır. Güvenli bağlanma (olumlu kendililik-olumlu diğeri), saplantılı bağlanma (Olumsuz kendililik-olumlu diğeri), kayıtsız bağlanma (olumlu kendililik-olumsuz diğeri), Korkulu bağlanma (olumsuz kendililik-olumsuz diğeri)

Güvenli bağlanma. Güvenli bağlanma stili, olumlu kendililik (benlik), olumlu diğeri modellerinin birleşiminden oluşmuştur. Dolayısıyla güvenli bağlanma stiline sahip kişiler de olumlu benlik algısı ve kendini sevmeye değer görme duygusu, başkalarının güvenilir, destek veren, ulaşılabilir ve iyi niyetli olduğuna dair iyi beklentilerle birleşir (Sümer ve Güngör, 1999a). Bu kişilerin kaygı düzeyleri düşüktür. Daha rahat yakın ilişkiler kurabilirler ve

daha az oranda kaçınma davranışı sergilerler. Gereksinim duyduklarında destek ararlar (Bartholomew ve Horowitz ,1991; Fraley ve Shaver, 2000; Shever ve Fraley, 1997; Solmuş, 2002; Sümer, 2006; Sümer ve Güngör, 1999a).

Saplantılı bağlanma. Bu bağlanma stilinde olumsuz benlik ve olumlu başkaları modelinin birleşimi bulunmaktadır. Saplantılı bağlanma stiline sahip kişilerde kaçınmacı davranış sergileme olasılığı çok yüksektir ve yoğun değersizlik duygularına sahiptir (Bartholomew ve Horowitz ,1991; Bartholomew, 1990). Ayrıca bu kişilerde en belirgin özellik kendine güven eksikliğidir. Hem reddedilmekten, hem terk edilmekten korkarlar. Kaygı düzeyleri yüksektir. Kendilerine güvenleri eksik olduğu için yakın ilişkilerde kendini doğrulama ya da kanıtlama eğilimi gösterirler. Bu kişiler sürekli olarak ilişkilerinde takıntılıdır ve ilişkilerinden pek de gerçekçi olmayan beklentilere sahiptirler. Bu bağlanma stili Hazan ve Shaver'ın kaygılı/karasız stillerine karşılık gelmektedir (Bartholomew ve Horowitz ,1991; Solmuş, 2002; Sümer ve Güngör, 1999a).

Korkulu Bağlanma. Bu bağlanma stilinde olumsuz benlik ve olumsuz başkaları modeli bulunmaktadır. Bu stil tam olarak güvenli bağlanma stiline tersini ifade etmektedir. Kişi kendisinin sevmeye layık olmadığına ve başkalarının güvenilmez ve reddedici olduğu ile ilgili inançlara sahiptir. Bu kişiler reddedilme olasılığını engellemek için riskli buldukları sosyal ortam ve yakın ilişkilerden kaçarak incinmemeye çalışırlar. Hem yüksek düzeyde kaygı hem de kaçınma davranışları sergilerler (Fraley ve Shaver, 1997; 2000; Sümer ve Güngör, 1999a).

Kayıtsız Bağlanma. Bu bağlanma stilinde olumlu benlik ve olumsuz başkaları modelinin birleşimi bulunmaktadır. Bu bağlanma stiline sahip kişiler başkalarından gelebilecek olan reddedilme ve sonrasında yaşanacak hayalkırıklığının önüne geçerek olumlu benlik algılarını korumak isterler. Bu nedenle kendileri ve bağlanma figürleri arasına mesafe koyarak bu algılarını korumak isterler. Bağlanma konusunda düşük düzeyde kaygı yaşamakla bitlikte yüksek düzeyde kaçınma davranışı sergilerler. Yakın ilişkileri önemsiz

olarak değerlendirir, bağımsızlığa ve kendi kendine yetebilmeye önem verirler (Bartholomew ve Horowitz ,1991; Bartholomew, 1990; Fraley ve Shaver, 1997;2000). Kayıtsız ve korkulu bağlanma biçimlerinin ikisinde de yakın ilişkilerden kaçınma şeklinde bir eğilim vardır.

2. 4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İş doyumunu, çatışma çözme stilleri ve bağlanma stilleri konuları araştırmacılar tarafından çeşitli değişkenler kullanılarak incelenmiştir. Bu konuların ele alındığı araştırmalar aşağıda verilmektedir.

İş doyumunu ile ilgili araştırmalar

Güler (1990), endüstri işçilerinin depresyon düzeyleri, durumluluk sürekli kaygı düzeyleri, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, hizmet süreleri ve yaş gibi değişkenlerin iş doyumunu ve iş verimine etkisini incelemiştir. Buna göre depresyon ve durumluluk sürekli kaygı düzeyleri ve eğitim düzeyinin iş doyumunu üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüş, cinsiyet ve medeni durumun iş doyumunu üzerinde tek başına etkili olmadığı görülmüştür.

Aydınay (1996) öğretmenlerin iş tatminini bazı demografik değişkenler ve denetim odağı değişkeni açısından incelemiştir. Buna göre iş tatmini ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Oshagbemi (1997), yüksek mevkinin iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmada konumun iş doyumunu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Tosunoğlu (1998) ise iş doyumunu terfi, ücret, yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkileri açısından incelemiştir. Bu değişkenlerin iş doyumunu orta düzeyde etkilediği bulunmuştur.

Karayel (1999), yöneticilerin önderlik tarzları ile bu tarzların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Buna göre katılımcı, destekleyici önderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu görölmüştür.

Dönder (2000) ise çalışan kişilerin memnuniyet düzeylerini yaş, medeni durum, eğitim düzeyi gibi değişkenler açısından incelemiştir. Buna göre değişkenler arasında anlamlı farklar çıkmıştır.

Karadağ ve diğerleri (2002), hemşirelerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini ve bunları etkileyen bazı sosyodemografik faktörleri incelemiştir. Buna göre, hemşirelik mesleğini yapmaktan memnun olanların iş doyumunu yüksek oranda yaşadıkları saptanmıştır. Ayrıca genel olarak hemşirelerin orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı, doyum ölçeğine göre ise hemşirelerin içsel doyumunu yüksek oranda yaşadıkları saptanmıştır.

Keser (2005), iş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre iş ve yaşam doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu iş doyumunun yaşam doyumunu önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Çam, Akgün, Gümüş, Bilge, Keskin (2005), bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre hekim ve hemşirelerin iş doyumları genel, içsel ve dışsal olmak üzere orta düzeyde çıkmıştır. Ayrıca araştırmada cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi ve meslek gruplarıyla (hekim-hemşire) iş doyumunu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Atay (2006), iş güvenliği ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre iş doyumunu ile iş güvenliği arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki

bulunmuştur. Ayrıca sosyo-ekonomik düzey ve eğitim düzeyi arttıkça iş güvenliği algısının da arttığı ortaya çıkmıştır.

Bu tanımlara bakıldığında iş doyumunun çeşitli değişkenler tarafından incelendiği ve etkisine bakıldığı görülmüş, iş doyumunu ile kişinin yaşam doyumunu üzerinde anlamlı bir fark olduğu, ayrıca iş yerindeki koşulların iş doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Çatışma kavramı ile ilgili araştırmalar

Lukasavich (1993), lise yöneticileri ve öğretmenleri tarafından algılanan örgütsel yapı, çatışma çözme davranışı ve örgütsel uzlaşma konusunda araştırma yapmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde uzlaşma gösterdikleri ve yine yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki bürokratik şartlarla ilgili farklı algılar gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Gümüşeli (1994), izmir ili ortaöğretim okulu müdür ve öğretmenlerin algılarına dayanarak müdürlerin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Buna göre, müdür ve öğretmenlerin çatışma yönetim stillerinden en fazla işbirliği ve uzlaşmayı , en az ise hükmetme stilini kullandıklarını algıladıkları görülmüştür. Ayrıca müdürler öğretmenlere göre işbirliği stiline daha çok, kaçınma yönteminin ise daha az kullanıldığını algılamışlardır.

Tuğlu (1996), örgütsel çatışma üzerinde yaptığı bir araştırmada eğitim düzeyinin yükseldikçe çatışma düzeyinin azaldığını görmüştür. Çatışmaya neden olan faktörün ise "iletişim" olduğu belirtilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların en fazla yatıştırıcı, işbirliği ve uzlaştırıcı davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Cinsiyetler arasında yapılan çatışma yönetim tarzlarının karşılaştırıldığı araştırmalarda (Özmen, 1997; Uysal, 2002) kadın ve erkek arasında anlamlı farklılıklar çıktığı görülmüştür

Canlı (2001), çatışma yönetimi ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş doyumu ile bazı başa çıkma tarzlarının ilişkili olduğunu görmüştür. Buna göre, iş doyumu ile problem çözme, alttan alma ve uzlaşma çatışma yönetim tarzlarının arasında olumlu, kaçınma yönetim tarzı arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür.

Uysal (2002) işyerinde kişiler arası adil davranış algısı ile bireylerin çatışmalarında kullandıkları iletişim tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Bu araştırma sonuçlarına bakıldığında yönetici ve astların çatışma çözme stillerinden en fazla işbirliği ve uzlaşmayı kullandıkları, ayrıca iş doyumu ile problem çözme, alttan alma ve uzlaşma çatışma yönetim tarzları arasında olumlu, kaçınma yönetim tarzı arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bağlanma stilleri ile ilgili araştırmalar

Collins ve Read (1990) ise bağlanma stilleriyle özsaygı, başkalarına güvenme ve sevme stili arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre kişilerin bağlanma stilleri ile özsaygı, başkalarına güvenme ve sevme stili arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Güvenli bağlanan kişilerin güvensiz bağlanan kişilere göre daha yüksek özgüven gösterdiklerini ortaya çıkarmışlardır.

Shaver ve Brennan (1992), bağlanma stilleriyle “beş büyük kişilik faktörü ve duygusal ilişkiler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, güvenli bağlananların güvensizlere göre daha az nörotik, daha

çok dışa dönük , daha az kaygılı ve daha sıcak olduğu ve kaçınanlardan daha uyumlu ve vicdanlı oldukları sonucuna varılmıştır.

Bekiroğlu (1996), üniversite öğrencileri ile yaptığı çalışmada, bağlanma stilleri ile aile ortamı, kaygı ve depresyon arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre güvenli olarak tanımlanan grubun kaygı ve depresyon puanlarının diğer gruba göre daha düşük çıktığı görülmüştür. Gezer (2001) ise yine bağlanma stilleri ile kişilerin yetiştikleri aile ortamlarındaki uyum ve iletişimleri arasında bir bağlantı olup olmadığını araştırmıştır. Bulgular, düşük uyuma sahip aile atmosferinde yetişmiş olan bireylerin korkulu, saplantılı veya kayıtsız, yüksek uyuma sahip ailelerde yetişmiş olan bireylerin ise güvenli bağlanma stiline sahip olduklarını göstermiştir.

Mikulincer (1998), bağlanma stilleri ile öfkeye yatkınlık ve öfkenin dile getirilmesi arasında bir ilişki olup olmadığını ve öfkenin beklenen sonuçlarında bağlanma stilleri arasında bir fark olup olmadığını incelemiştir. Bu araştırmaya sonucunda güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin öfkeye yatkınlık puanlarının düşük olduğu ve öfkelendikleri zamanlarda daha uyumlu tepkiler ve olumlu duygular sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca kaygılı/kararsız bağlanma stiline sahip kişilerin öfkelerini kontrol edemedikleri ortaya çıkmıştır.

Tucker ve Anders(1999), bağlanma stili, eş algısının doğruluğu ve ilişki doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre kaçınan bağlanan erkek ile kaygılı bağlanan kadınların görece düşük doyumlu ilişkiler yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Sümer ve Güngör (1999a), Türk örneklemini üzerinde yaptıkları araştırmada güvenli bağlanma stili ile yüksek özsaygı arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Sümer ve Güngör (1999b), üniversite öğrencilerinin anne ve babalarından algıladıkları çocuk yetiştirme stilleri ile bağlanma stilleri, temel benlik boyutları, yakın ilişkilerde davranış örüntüleri ile aile ve arkadaşlarla

ilişkilerden memnuniyet düzeyleri aradındaki ilişkileri incelemişlerdir. Buna göre, kabul/ilginin yüksek olduğu ailelerden gelen gençlerin, ilginin daha az ya da denetimin yüksek olduğu ailelerden gelen gençlere oranla daha yüksek düzeylerde güvenli bağlanma, özsaygı ve daha düşük düzeylerde sürekli kaygıya sahip olduklarını ortaya çıkarmışlardır.

Tolan (2002), üniversite öğrencileri ile yaptığı çalışmada, kişilerarası şemalar, bağlanma biçimleri ve sürekli kaygı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, baskınlık boyutunda güvenli bağlananların korkulu bağlananlara göre pasiflik boyutunda ise kayıtsız bağlananların saplantılı bağlananlara göre babalarından daha fazla tamamlama tepkisi bekledikleri gözlenmiştir. Bununla birlikte sürekli kaygı ile güvenli bağlanma arasında olumsuz, korkulu ve saplantılı bağlanma arasında ise olumlu yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir.

Amado (2005), üniversite birinci sınıf öğrencilerinin diğer bağlanma stiline sahip bireylerden daha fazla depresif semptomlar ve umutsuzluk duyguları beslediklerini ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırma sonuçlarına bakıldığında bağlanma stillerinin yaşamın her alanında belirleyici bir faktör olduğu özellikle güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin diğer bağlanma stiline sahip bireylerden daha fazla özgüvenli olduğu, daha az kaygı gösterdikleri, ilişkilerinden daha fazla doyum aldıkları söylenebilir.

Bağlanma stilleri ve çalışma hayatı ile ilgili araştırmalar

Hazan ve Shaver (1990) güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin iş güvenliği, iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurabilme, ilerleme ve terfi imkanlarının bulunması gibi faktörlere dayanarak iş doyumlarının diğer bağlanma stillerine sahip bireylere nazaran daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Ancak kaygılı ve kaçınan bağlanma stiline sahip bireylerin iş arkadaşlarının kendilerini yeterince beğenmediklerini, sevmediklerini

belirtmişlerdir. Ayrıca kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin, ekip halinde çalışmayı seçtiklerini, yanlış anlamalara maruz kaldıklarını, takdir edilmediklerini belirtmişlerdir.

Sümer (1996) ise bağlanma stillerine odaklanarak hayatın çalışılan ve çalışılmayan kısmının etkileşimini incelemiştir. Buna göre saplantılı bağlanma stiline sahip bireylerde güvenli ya da kayıtsız bağlanmalara nazaran ev hayatından iş hayatına doğru olumsuz yönde bir sapma olduğu görülmüştür.

Halbert (2000) bağlanma stilleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre; güvenli ve kaçınan bağlanma stillerine sahip bireylerin diğer bağlanma tarzlarını kullananlara nazaran daha başarılı oldukları görülmüştür.

Krausz, Bizman ve Braslavsky, (2001) yaptıkları bir araştırmada, güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin gerek kaygılı, gerekse kaçınan bağlanma stiline sahip bireylerden daha fazla oranda iş doyumu yaşadıkları görülmüştür. İçsel motivasyon açısından güvenli bağlanma stiline sahip bireylerle kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler arasında bir fark olmadığı görülmüştür. Dışsal motivasyon açısından ise en yüksek motivasyon düzeyi güvenli bağlanma stiline sahip bireyler tarafından bildirilmiş, bunu kaygılı ve kaçınan bağlanma stiline sahip bireyler izlemiştir.

Sümer ve Knight (2001), bağlanma stilleri açısından aile ve iş yaşamı arasındaki ilişkiyi incelemişler. Araştırma sonucunda güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin hem kayıtsız hem de saplantılı bağlanma stiline sahip bireylerden daha fazla oranda aile yaşamlarından iş yaşamlarına doğru pozitif bir taşma olduğunu belirtmişlerdir. Yani aile yaşamlarındaki doyum iş yaşamlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca iş yaşamlarındaki doyumun da kayıtsız ve korkulu bağlanma stiline sahip bireylere nazaran aile yaşamlarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Schimmer ve Lopez (2001), bağlanma stillerinin ve yönetici desteğinin iş stresini ve iş doyumunu tahmin etmede önemli bir ipucu olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Vasquez, Durik, Hyde (2002) işyerinde en yüksek oranda motive edici ödül alan kadınların güvenli bağlanma stiline sahip kadınlar olduğu görülmüş, en düşük ödül miktarı ise korkulu bağlanma stiline sahip bireyler tarafından bildirilmiştir.

Aydın (2002), bağlanma stillerinin güç ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve birlikte olma ihtiyacı ile olan ilişkilerini incelemiştir. Buna göre, bağlanma stilleri ile güç, başarı ve birlikte olma ihtiyaçları arasında ilişki çıkmıştır. Korkulu bağlanma stiline sahip bireylerin diğer bağlanma stiline sahip bireylere nazaran daha fazla güç, ve onaylanma ihtiyacı içinde olduklarını ama daha az birlikte olma ihtiyacı içinde olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Kart (2002) ise yaptığı araştırmada yetişkin bağlanma stilleri ile çalışma yaşamına dair yönelimlerin çocuklukta bağlanma ve keşfetme süreçlerine karşılık gelip gelmediğini ve bağlanma stiline göre işe yönelimin farklı olup olmadığını araştırmıştır. Buna göre saplantılı ve korkulu bağlanma stiline sahip kişilerin iş doyumlarının, stres düzeylerinin ve işe yönelimlerinin diğerlerine göre farklı olduğunu gözlemlemiştir.

Pines (2004), bağlanma stilleri ile tükenmişlik arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Buna göre güvenli bağlanma stiline sahip bireyler ile tükenmişlik arasında olumsuz yönde bir korelasyon, kaçınan veya kaygılı/kararsız bağlanma stiline sahip bireyler ile tükenmişlik arasında ise olumlu yönde korelasyon görülmüştür.

Demirkan (2006), özel sektördeki yönetici ve çalışanların bağlanma stillerini, kontrol odağı inançlarını, iş doyumunu düzeylerini ve beş faktör kişilik özelliklerini incelemiştir. Yönetici ve çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada yönetici ve çalışan grubunda bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumunu ve beş faktör kişilik değişkenleri arasında anlamlı ilişki çıkmıştır. İş doyumunu

yordayan değişkenleri belirleyebilmek amacıyla yapılan regrasyon analizi sonucunda iş pozisyonu (yönetici ya da çalışan olma), eğitim, kontrol odağı, korkulu bağlanma, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık değişkenlerinin iş doyumunu yordama gücü olduğu bulunmuştur.

Bu araştırma sonuçları incelendiğinde güvenli bağlanma stiline sahip kişilerin görece daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları, tükenmişlik daha az yaşadıkları, stres düzeylerinin daha az olduğu, iş yaşamlarından aldıkları doyumun aile yaşamlarını da olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Bağlanma stilleri ve çatışma çözme stilleri ile ilgili araştırmalar

Pistole (1989), bağlanma stilleri ile çatışma yönetim stilleri ve ilişkilerde doyum arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre ilişki doyumları karşılaştırıldığında, kaçınan ve kaygılı kararsız bağlanma stiline sahip bireylerin güvenli bağlanan kişilere nazaran daha az ilişkilerinden doyum aldığı ve güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin işbirliğini daha çok kullandığı görülmüştür. Kaçınma ve uyma çatışma çözme stilini kullanan bireylerin sadece kaçınan bağlanma stiline sahip bireyler tarafından kullanıldığı görülmüştür.

Kummel (1998), bağlanma stilleri ile iş yerindeki iletişim stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre; güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin, daha çok işbirlikçi strateji kullandıkları, kaygılı/kararsız bağlanma stiline sahip bireylerin ise daha az uyma stratejisini kullandıkları görülmüştür.

Fishtein, Pietromonaco, Barret, (1999) yaptıkları araştırmada, saplantılı bağlanma stiline sahip kişilerin diğer bağlanma stiline sahip bireylere nazaran ilişkilerinde daha fazla çatışma yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır. Buna rağmen saplantılı bağlanma stiline sahip bireylerin diğer bağlanma stiline sahip bireylere nazaran çatışmaların pozitif yönünü daha çok dikkate aldıkları görülmüştür.

Corcoran ve Mallinckrodt (2000) ise güvenli bağlanan kişilerin daha çok işbirliği ya da uzlaşmayı kullandıklarını ayrıca bağlanma stillerinin çatışma yönetim stilleri ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Pistole ve Arricale (2003) yaptıkları araştırmada kaçınan ve kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin farklı bilişsel çatışmaya benzer şekilde karşılık verdiklerini, çatışmayı çözmeye verimli yollar kullanmadıklarını ortaya çıkarmıştır.

Shi (2003) ve Quinonez (2001) yaptıkları araştırmalarda, bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini tahmin etmede bir faktör olup olmayacağını araştırmışlardır. Buna göre bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini tahmin etmede önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır.

Bahadır (2006), romantik ilişkilerdeki bağlanma ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, çatışma çözme stratejilerinden zorlama, kaçınma, uzlaşma, işbirliği stratejilerinin bağlanma stillerine göre farklılaştığı fakat uyma stratejisinin anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların erkekelere göre uzlaşma stratejisini daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmalar incelendiğinde bağlanma stillerinin çatışma yönetim stilleri ile ilişkili olduğu ve güvenli bağlanan kişilerin görece daha çok işbirliği ya da uzlaşmayı kullandıkları söylenebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) ve İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA) için yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları da sunulmuştur.

3.1. Araştırma Deseni

Araştırma, iş doyumu ve çatışma çözme stillerinin bağlanma stilleri ve diğer çeşitli değişkenler açısından incelendiği bir tarama modelidir. Buna göre araştırmanın yanıt aradığı ilk soru düşünüldüğünde iş doyumu yordanan değişken; çatışma çözme stilleri, bağlanma stilleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi yordayıcı değişken olarak ele alınmıştır. İkinci araştırma sorusu ele alındığında ise bağlanma stilleri yordayıcı değişken, çatışma çözme stilleri yordanan değişken olarak ele alınmaktadır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmaya Ankara ili Başkent Üniversitesi idari kadrosunda bulunan 248 çalışan gönüllü katılmıştır. 248 kişinin %65'ini (162 kişi) kadın, %35'ini (86 kişi) erkek oluşturmaktadır. Bu katılımcılardan %7'si (18 kişi) 25 ve daha az, %73'ü (181 kişi) 26-35, %18'si (44 kişi) 36-45, %1'i (3 kişi) 46-55, %1'i

(2 kişi) 55 ve üstü yaş arasındadır. Bu kişilerin medeni durumlarına bakıldığında %64'ü (159 kişi) evli, %32'si (79 kişi) bekar, %4'ü (10 kişi) boşanmıştır. Katılımcıların ayrıca toplam çalışma süreleri incelendiğinde 248 kişiden 245'i bu soruya cevap vermiştir. Buna göre %8'i (18 kişi) 1 yıl ve daha az, %24'ü (60 kişi) 2-5 yıl arası, %41'i (100 kişi) 6-10 yıl arası, %23'ü (57 kişi) 11-20 yıl arası, %4'ü (10 kişi) 21 yıl ve üstü toplam çalışma sürelerinin olduğunu belirtmişlerdir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan ölçeklerin uygulanması 2006 yılı haziran ayında gerçekleşmiştir. Araştırma öncesi, Mayıs ayında Başkent Üniversitesi rektörlüğünden “uygulama yapılabilme izni” için yazı yazılmıştır. Bütün ölçekler haziran ayının ikinci haftası tüm idari kadroda bulunan çalışanlara dağıtılmıştır. Uygulama için her gidilen birimin yöneticilerine, araştırmanın amacı ve veri toplama araçları ile ilgili bilgi verilmiştir. Ölçekler bir zarf içinde çalışanlara dağıtılıp tekrar geri toplanmıştır. Bu uygulamada çalışanların çoğu istekli olmakla birlikte bir kısmı işlerinin yoğunluğundan dolayı ya da çalışmanın bir araştırma niteliği taşıyıp taşımadığına ilişkin kuşkuları veya elde edilecek bilgilerin kendi konularını tehlikeye sokabilecek kaygısıyla doldurmak istememişlerdir. Ölçekler 2 hafta sonunda tamamlanmış ve geri toplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçeklere yer verilecektir. Araştırma verilerinin elde edilmesinde çalışanların iş doyumlarını belirlemek için “Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ)” , çatışma çözme stillerini belirlemek için “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II)”, bağlanma stillerini belirlemek için “İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA)” ve bireylerin özlük bilgilerini toplamak içinse araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ)

Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir (Akt. Uğurluoğlu Ok, 2002). Uzun ve kısa olmak üzere ölçeğin iki formu mevcuttur. İş ortamındaki uyarıcıları tanımlayan uzun form 100 madde ve 20 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar yetenek kullanımı, başarı, etkinlik, ilerleme, otorite, şirket politikaları ve uygulamaları, ücret, meslektaşlar, yaratıcılık, bağımsızlık, moral değerler, ödül, sorumluluk, güvence, sosyal hizmet, sosyal statü, insan ilişkileri, teknik süpervizyon, çeşitlilik ve iş koşullarıdır. 20 alt boyutu en iyi tanımlayan maddelerden oluşan ve bu ölçeği en iyi tanımlayan kısa form ise 20 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada bu kısa form kullanılmıştır. Bu ölçek insanların işlerine dair bilişsel yönelimleriyle ilgilidir. Ölçeğin içsel, dışsal ve genel doyum olmak üzere üç alt boyutu mevcuttur. Ölçek 5 seçeneklidir ve testi alan kişi soruyu okuyarak kişisel durumunu en iyi belirten seçeneği işaretlemektedir. Bu seçenekler 1: hiç memnun değilim, 2: memnun değilim, 3: kararsızım, 4: memnunum, 5: çok memnunum şeklindedir. Ölçekteki maddelerin hepsi olumlu yönlü olduğu için puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir. Cevaba ilişkin sayısal dereceler, toplanarak elde edilmektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan 100'dür. Yüksek puan iş doyumunun fazla olduğunu göstermektedir.

Minnesota Doyum Ölçeği'nin Türkçe'ye çeviri ve uyarılma çalışması Oran (Başkaya) (1989) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin psikometrik özellikleri belirlenmemiş olması sebebiyle ölçek çeviri aşamasından başlanarak Oran (Başkaya), (1989) tarafından tekrar yapılmıştır. Yapılan çeviri bir yargıcı grubuna tekrar verilmiş, kültüre uygunluk, anlaşılabilirlik ve amaca uygunluk açısından değerlendirilmeleri sağlanmıştır. Görüş birliği sağlanan maddeler alınarak iki maddenin çevirisi tekrar düzenlenmiş ve görüş birliği sağlanarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Çeşitli meslek gruplarından 36 kişiye üç hafta arayla tekrar uygulanmış ve test-tekrar test güvenilirlik katsayısı .76 olarak belirlenmiştir.

Yıldırım (1996) tarafından yapılan bir başka araştırmada ölçek banka şubelerinden çalışan 50 kişilik gruba uygulanmış ve iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Sever (1997) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayıları sırasıyla toplam doyum için 0.88, içsel doyum için 0.85 ve dışsal doyum için 0.75 olarak bulunmuştur.

Uğurluoğlu Ok (2002), ayrı ayrı 220 ve 999 banka çalışanlarıyla yapılan güvenirlik çalışmasında her test maddesinin toplam puan ile bağıntısını Cronbach Alpha eşitliği ile değerlendirmiş ve iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Ayrıca geçerlik çalışması, yapı geçerliği faktör yapısının incelenmesi yoluyla yapılmıştır. Ölçeğe “varimax rotation” yöntemi uygulanmış ve özgün forma uygun bulgular elde edilmiştir. Buna göre, 1,2,3,4,7,8,9,10,11,12,15,16,20 maddelerin içsel doyum boyutunda, 5,6,13,14,19. maddelerin dışsal doyum boyutunda 17. ve 18. maddeler de dahil tüm maddelerin genel doyum boyutunda yer aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II)

Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan ROCI-II üstler, astlar ve emsaller arasındaki bireyler arası çatışma yönetim stillerini ölçen ve 28 maddeden oluşan likert tipi beş boyutlu bir ölçme aracıdır. Ölçeğin 3 ayrı formu bulunmaktadır. Bireylerin amirleriyle aralarında çıkan çatışmalarına yönelik ROCI-II Form A, bireylerin ast çalışanları ile aralarında çıkan çatışmalarına yönelik ROCI-II Form B ve çalışanların kendi emsalleri ile ortaya çıkan çatışmalarına yönelik ROCI -II Form C'dir. Bu araştırmada ölçeğin C formu kullanılmıştır. Ölçek, işbirliği, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak belirlenen çatışma yönetim yaklaşımlarının hangilerinin ve ne ölçüde kullanıldığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Buna göre 1,4,5,12,22,23,28. maddeler işbirliğini, 2,10,11,13,19 ve 24. sorular uymayı, 3,6,16,17,26,27. sorular kaçınmayı, 7,14,15,20. sorular uzlaşmayı ve 8,9,18,21 ve 25. sorular hükmetme davranışlarını ölçmektedir. Her bir alt

ölçekten alınan düşük puan, o çatışma biçiminin daha az kullanıldığını ifade etmekte, alınan yüksek puan ise daha sıklıkla kullanıldığını ifade etmektedir. Ölçekteki her bir madde için “Hiç” seçeneği 1, “Az” seçeneği 2, “ara sıra” seçeneği 3, “çoğunlukla” seçeneği 4 ve “her zaman” seçeneği 5 olarak puanlanmıştır. Ölçekte ters kodlanması gereken madde bulunmamaktadır.

Ölçeğin Rahim (1983) tarafından yapılan orijinal çalışmasında Tablo 3'te görüldüğü gibi ölçeğin iç tutarlık katsayısı .72 ile .77 arasında bulunmuştur. Bu bulgular ölçeğin yeterli güvenilirlikte olduğunu göstermiştir.

Tablo 3. ROCI- II Örgütsel Çatışma Envanteri Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stilleri	Test-Tekrar test	Cronbach Alpha	Sperman Brown Güvenirliği	Gutman lambda	Kristof Tarafsız Güvenirliği
İşbirliği	.83	.77	.73	.77	.77
Uyma	.81	.72	.71	.73	.72
Hükmetme	.76	.72	.71	.73	.72
Kaçınma	.79	.75	.71	.76	.76
Uzlaşma	.60	.72	.67	.73	.73

Kaynak: Rahim, 1983, s,373

Bu ölçek Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, ortaöğretim okul müdürü ve öğretmenlerine ayrı ayrı hazırlanan ölçek formları için güvenilirlik çalışması yapılmıştır. İki defa doldurularak geri dönen ölçeklere göre yapılan hesaplardan elde edilen güvenilirlik katsayısı yöneticiler için .81 ve öğretmenler için de .88 bulunmuştur. Ancak ölçeğin Gümüşeli (1994) ve daha sonraları bu ölçeği kullanan kişiler tarafından faktör yapılarının kültürümüzde geçerli olup olmadığını belirleme amacıyla faktör analizinin yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle tekrar güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır.

İlk olarak, Mayıs ayında Başkent Üniversitesi rektörlüğünden “uygulama yapılabilme izni” için yazı yazılmıştır. 15 gün sonunda araştırmanın yapılabilmesi için onay çıkmış ve mayıs ayının son haftası ROCI-II ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının yapılabilmesi için Başkent Üniversitesi idari kadrosunda bulunan 130 kişiye anketin dağıtımı yapılmıştır. Uygulama için her gidilen birimin yöneticilerine araştırmanın amacı ve veri toplama aracı ile ilgili bilgi verilmiştir. Ölçekler bir zarf içinde çalışanlara dağıtılmış, ölçeğin cevaplanması için 4 gün süre verilmiş ve bu 4 gün sonunda belirlenen günde ölçek geri toplanmıştır.

Bu Çalışma İçin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

ROCI- II Örgütsel Çatışma Envanteri'nin Faktör Yapısı

Ölçeğin Türk katılımcılardan elde edilen puanların oluşturduğu faktör yapılarını incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi ve ortaya çıkan faktör yapısını sınamak için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler. Doğrulayıcı faktör analizi ise kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden (göstergelerden) oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derecede uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir (Büyüköztürk, 2004).

Birbirinden oldukça farklı amaçlar için kullanılan bu iki faktör analizinin aynı çalışmada kullanılmasının nedeni özgün formu yurt dışında geliştirilen ROCI II'nin Türk katılımcılar üzerindeki yapısını keşfederek açığa çıkarmaya çalışmak ve özgün faktör yapısının Türk katılımcılardan elde edilen verilerle sağlanıp sağlanmadığı kontrol etmektir.

Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar: ROCI-II'nin faktör yapılarını incelemek amacıyla ilk olarak Temel Bileşenler Faktör Analizi ve Varimaks döndürülmüş faktör analizi uygulanmıştır. Analizde Varimaks döndürülmüş faktör çözümlenmesi tekniği uygulanmıştır. İlk analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin öz değeri 1'den büyük 8 faktörde toplandığı ve bu sekiz faktörün varyansın 63.6'sını açıkladığı görülmüştür. Ancak bu 8 faktör kuramsal olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu analiz sonucunda Özgün ölçekteki faktör yapısının 5 olduğu göz önünde bulundurularak faktör sayısına 5 olacak şekilde bir sınırlama getirilmiş ve analiz tekrarlanmıştır. Bu analiz sonucunda öz değeri (eigen) 1'in üzerinde olan 5 faktör, varyansın % 51.2'sini açıklamaktadır. Yapılan 2. analiz sonucunda da oluşan faktörlerin kuramsal olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bunun üzerinde Türk kültüründe uzlaşma ve işbirliği kavramlarının birbirine yakın değerlendirilebileceği düşünülerek faktör sayısı 4 ile sınırlandırılarak açımlayıcı faktör analizi yeniden yapılmıştır. Bu analiz sonucunda kuramsal olarak anlamlı olan ve öz değeri 1'den büyük olan dört faktörün toplam varyansın %49.3'ünü açıkladığı, en düşük madde yük değerinin .32 olduğu, ancak üç maddenin birden fazla faktörde yüksek yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Bu maddeler ölçekten çıkarılarak 25 maddeyle yeniden yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin yine öz değeri 1'den büyük 4 faktörde toplandığı, en düşük yük değerinin .31 olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. ROCI-II'ye Uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yük Değerleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
22	.71			
23	.70			
1	.70		.39	
15	.69			
28	.68			
5	.65			
24	.64			
12	.63			
2	.57			
4	.55	.32	.30	
21	.55	.32		
27	.54	.47		
7	.44	.30		
26		.73		
3		.60		
16		.60	.42	
14		.49		
19			.68	
11			.61	
13			.58	
17		.37	.52	-.31
9				.79
8				.78
25				.52
18				.45
Açıklanan Varyans (%) (Toplam= % 49.29)	%25.89	%9.28	%8.49	%5.62

* .30'un altındaki değerler verilmemiştir.

Birinci faktörde yer alan 13 maddenin işbirliği ve uzlaşma maddelerini içerdiği göz önünde tutularak bu alt boyut “İşbirliği-Uzlaşma” olarak adlandırılmıştır. Bu faktör toplam varyansın % 25.89’unu açıklamaktadır. Diğer üç faktörün (kaçınma, hükmetme, uyma) özgün ölçekle benzerlik göstermektedir. Kaçınma alt boyutu toplam varyansın % 9.28’ini açıklamakta ve dört madde içermektedir. Üçüncü boyut olan hükmetme toplam varyansın % 8.49’unu açıklamakta, dört madde içermektedir. Son olarak dördüncü boyut olan uyma toplam varyansın % 5.62’sini açıklamakta, dört madde içermektedir. Beş faktörlü bir yapıdan oluşan özgün ölçeğin yapısıyla bu sonuçlar karşılaştırıldığında üç faktördeki maddelerin örtüştüğü sadece özgün ölçekte iki ayrı faktörde yer alan işbirliği ve uzlaşma faktörlerindeki maddelerin tek bir faktörde toplandığı görülmüştür.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları: ROCI-II ölçeği’nin dört faktörden oluşan yapısı LISREL 8.30 kullanılarak, Doğrulayıcı Faktör Analizi ile sınanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi amacı güdülmektedir (Büyüköztürk, 2004). Analiz sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. ROCI-II Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksi	Değer
- χ^2 (Sd)	406.13*
(χ^2 / Sd)	1.50
-İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0.80
-Ayarlanmış İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	0.76
-Ortalama Hataların Karakökü (RMR ya da RMS)	0.08
-Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü (RMSEA)	0.06

*P=.000

Tablo 5'de görüldüğü gibi $X^2/Sd = 1.50$ bulunmuştur ve X^2/Sd değerinin $1/3$ 'ün altında olması iyi uyumluluğu göstermektedir. $GFI = 0.80$ bulunmuştur. GFI 'nin .80-.90 olması kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. $AGFI = 0.76$ bulunmuş ve bu değer kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. $RMR = 0.08$ bulunmuş ve RMR değerinin < 0.05 olması iyi uyumluluğu göstermektedir. $RMSEA = 0.06$ bulunmuş, $RMSEA$ değerinin .06-.08 olması kabul edilebilir uyumluluğu göstermektedir (Sümer, 2000). Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, Türk katılımcılardan toplanan gerçek verilerle çok iyi olmamakla birlikte, kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir.

Güvenirlik çalışmalarında iç tutarlık katsayıları Cronbach Alpha formülü kullanılarak saptanmıştır. Alt boyutlara ilişkin iç tutarlık katsayıları; "İşbirliği-Uzlaşma" Alt Ölçeği için .87, "Kaçınma" Alt Ölçeği için .58, "Hükmetme" Alt Ölçeği için .58, "Uyma" Alt Ölçeği için .59 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik sonuçlarından elde edilen veriler ölçeğin Türkiye'de çatışma çözme stilleri konusu üzerinde yapılacak çalışmalarda kullanılabileceğini göstermektedir. Buna göre, 1,2,4,5,6,10,13,18,19,20,21,24,25. maddeler İşbirliği-uzlaşmayı, 3,12,14,23. maddeler kaçınmayı, 9,11,15,17. maddeler hükmetmeyi ve 7,8,16,22. sorular uyma davranışlarını ölçmektedir.

İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA)

İlişki Ölçekleri Anketi Griffin ve Bartholomew (1994a) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek 30 maddeden oluşmaktadır ve farklı maddeler toplanarak dört bağlanma prototipini ölçmek amaçlanmaktadır. İÖA, Hazan ve Shaver'ın (1987) bağlanma ölçümündeki paragraflarından, Bartholomew ve Horowitz'in (1991) İlişki Anketi ve Collins ve Read'in (1990) Yetişkin Bağlanma Ölçeğinde kullanılan maddelerden oluşturulmuştur (Sümer ve

Güngör, 1999a). Sümer ve Güngör (1999a) tarafından bu ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Değerlendirme sonucunda 17 maddeye indirilmiştir.

Katılımcılar, her bir maddenin kendilerini ve yakın ilişkilerdeki genel tutumlarını ne derece tanımladığını 7 basamaklı bir ölçek üzerinde işaretlemişlerdir. (1=beni hiç tanımlamıyor; 7=tamamıyla beni tanımlıyor). Ölçekte, güvenli ve kayıtsız bağlanma stilleri beşer maddeyle ölçülürken, saplantılı ve korkulu bağlanma stilleri dörder madde ile ölçülmektedir. Bir madde ters kodlanarak iki alt boyutta kullanılmaktadır. Buna göre 1,4,9 ve 14. sorular korkulu stili, 2,5,12,13 ve 16. sorular kayıtsız stili, 3,7,8,10 ve 17. sorular güvenli stili, 5 (recode),6,11,15 sorular saplantılı stili ölçmektedirler. Dört bağlanma stilini yansıtan sürekli puanlar bu stilleri ölçmeyi hedefleyen maddelerin toplanmasından ve bu toplamın her bir alt ölçekteki madde sayısına bölünmesinden elde edilmektedir. Böylece alt ölçeklerden alınabilecek puanlar 1 ile 7 arasında değişmektedir. Bu yolla elde edilen sürekli puanlar katılımcıları bağlanma stilleri içinde gruplandırır. Gruplandırma sürecinde her bir katılımcı, en yüksek puana sahip olduğu bağlanma kategorisine atanır (Sümer, 2006).

İÖA'nın kullanıldığı araştırmalar alt ölçeklerinin güvenilirliklerinin görece düşük düzeyde olduğunu göstermiştir. Griffin ve Bartholomew (1994a), İÖA alt ölçeklerinin alfa değerlerinin düşük olmasının, az sayıda maddeden oluşmasından veya ölçeklerin psikometrik kalitesinin yetersizliğinden değil, alt ölçeklerin hem benliğe hem de başkalarına ilişkin iki modeli birlikte içermesinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Ancak alt ölçeklerin güvenilirliklerinin düşük olmasına karşın yapı geçerliklerinin yeterli düzeyde olduğu gösterilmiştir (Sümer ve Güngör, 1999a; Sümer, 2006).

Sümer ve Güngör (1999a), İÖA'yı 123 Türk öğrencisi üzerinde uygulamışlar ve faktör yapısını incelemişlerdir. Varimax rotasyon kullanılarak yapılan analizlerde her iki yöntem için de özdeğeri 1'in üzerinde iki faktör elde edilmiştir. Birinci faktör varyansın %43'ünü, ikinci faktör ise %33'ünü açıklamaktadır (Toplam %76). Birinci faktörde güvenli stil -.84, korkulu stil .80 faktör yükü ile ikinci faktörde ise kayıtsız bağlanma stili .76,

saplantılı bağlanma stili -.84 faktör yükü ile yer almıştır (Sümer ve Güngör, 1999a) Ancak ölçeğin faktör yapılarının yetişkin grup üzerinde geçerli olup olmadığını belirleme amacıyla faktör analizinin yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle tekrar geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır.

Bu Çalışma İçin Yapılan Geçerlik Çalışmaları

İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA)'nın faktör yapısının geçerli bir model olup olmadığını ortaya koymak amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı, kuramsal olarak tanımlanmış olan değişkenlerin hangi örtük özellik altında yer alacağını, analizi yapmadan önce belirleyebilir ve desenin tanımlanmasını ve sonrasında hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesini gözlemleyebilir. Bu yaklaşımda gözlenen değişkenlerin, daha önceden kuramsal temele dayandırılmış örtük değişkenler altında yer alıp almadığının test edilmesi olanaklıdır (Byrne, 1994).

İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA)'nın Faktör Yapısı

İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA)'nın maksimum olasılık analizi sonucunda belirlenen beş faktörlü yapısı, first order Doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Birinci düzen Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri, $\chi^2=162.42$ (sd=82, $p<.001$), $(\chi^2/sd)=1.98$, RMR=0.066, RMSEA=0.065, GFI=0.91, AGFI=0.88, CFI=0.89, NFI=0.80, NNFI=0.86 olarak bulunmuştur (Tablo 6).

Tablo 6. İlişki Ölçekleri Anketi'nin (İÖA) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksi	Değer
- X^2 (Sd)	162.42*
(X^2 / Sd)	1.98
-İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0.91
-Ayarlanmış İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	0.88
-Ortalama Hataların Karakökü (RMR ya da RMS)	0.066
-Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü (RMSEA)	0.065

P<.001

Yapılan ilk birinci düzen Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yer alan modifikasyon önerileri doğrultusunda 5 ile 9. maddeler, 6 ile 8. maddeler arasında toplam iki modifikasyonun yapılmasına karar verilmiştir. Yapılan modifikasyonların fit değerlerine anlamlı düzeyde katkı sağladıkları görülmüştür (p<.05). Ayrıca iki madde haricinde tüm maddelerin örtük değişkenleri korkulu, kayıtsız, güvenli, saplantılı alt boyutlarını açıklamada yeterli t değeri verdiği görülmüştür. Söz konusu iki madde 3. madde olan “Başkalarıyla kolaylıkla duygusal yakınlık kurarım” ve 10. madde olan “Başkalarının bana dayanıp bel bağlaması konusunda oldukça rahatımdır” maddeleri anlamlı t değeri vermemesi nedeniyle araçtan çıkartılmıştır.

Bu bulgular ölçeğin dört faktörlü yapısının geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. İlişki Ölçekleri Anketi'nin (İÖA) Alt Ölçekler Arası Korelasyon Matrisi

	Korkulu	Kayıtsız	Güvenli	Saplantılı
Korkulu	1.00	.507*	-.126	.250*
Kayıtsız	.507*	1.00	-.053	.340*
Güvenli	-.126	-.053	1.00	-.241*
Saplantılı	.250*	.340*	-.241*	1.00

*p<.01

Tablo 7 incelendiğinde, alt ölçekler arası korelasyonların 0.05 ile 0.51 arasında değiştiği görülmektedir. Kayıtsız ve korkulu stiller arasındaki korelasyon olumlu yönde ve anlamlıdır ($r=0.51$, $p<.01$). Saplantılı stil, güvenli stille olumsuz yönde ve anlamlı korelasyon vermektedir ($r=-0.24$, $p<.01$). Saplantılı stil ile kayıtsız stil arasında ise olumlu yönde ve anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($r=-0.34$, $p<.01$).

Güvenirlilik çalışmalarında iç tutarlık katsayıları Cronbach Alpha formülü kullanılarak saptanmıştır. Alt boyutlara ilişkin iç tutarlık katsayıları; birinci faktör olan “korkulu” Alt Ölçeği için .54, ikinci faktör olan “kayıtsız” Alt Ölçeği için .54, üçüncü faktör olan “güvenli” Alt Ölçeği için .50 ve dördüncü faktör olan “saplantılı” Alt Ölçeği için .37 olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlar incelendiğinde İlişki Ölçekleri Anketinin güvenirlik katsayılarının görece düşük olduğu söylenebilir. Bunun nedenlerinin alt ölçeklere bağlı madde sayılarının azlığı ve ölçülmek istenen psikolojik özelliklerin karmaşık bir yapı göstermesi olduğu düşünülebilir.

Ölçeğin geçerlik sonuçlarından elde edilen veriler doğrultusunda 1,4,9 ve 14. sorular korkulu stili, 2,5,12,13 ve 16. sorular kayıtsız stili, 7,8 ve 17. sorular güvenli stili, 6,11,15 sorular saplantılı stili ölçmektedirler.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu araçla araştırmaya katılanların özlük nitelikleri ile araştırmada ele alınan bağımsız değişkenlerle ilgili olarak bireyler hakkında bilgi toplanması amaçlanmıştır. Bu formda cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi ve unvanı sorulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma ile ilgili uygulamalar tamamlandıktan sonra, veri toplama araçları kontrol edilmiş, tam doldurulmamış, hatalı veya rasgele doldurulmuş olanlar değerlendirme dışı bırakılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS (11.5 versiyonu) bilgisayar programı kullanılmıştır.

Araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla araştırma verilerine çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi yordanan değişkenin tahmin edilmesinde kullanılan bir analiz türüdür. Bu analiz türü, yordanan değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok yordayıcı değişkenlere dayalıdır. Çoklu doğrusal regresyon analizi, yordayıcı değişkenler tarafından yordanan değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına ve yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı verir (Büyüköztürk,2004).

Buna göre, iş doyumunu çatışma çözme stilleri, güvenli bağlanma, korkulu bağlanma, saplantılı bağlanma, kayıtsız bağlanma, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi bağımsız değişkenlerinin ne düzeyde yordadığını ortaya koymak amacıyla "Aşamalı Çoklu Regresyon" (Stepwise Multiple Regression) analizi yapılmıştır. Araştırmanın diğer alt amacı doğrultusunda bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini yordayıp yordamadığını araştırmak amacıyla ise standart çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Aşamalı çoklu regresyon analizinde yordayıcı değişkenler istatistiksel kritere göre modele eklenir ya da çıkartılır. Böylelikle, çoklu doğrusal regresyon analizi ve diskriminant analizinden kaynaklanan istatistiksel problemler önlenebilir. İstatistiksel analizler kullanıldığı zaman, bir yordayıcı değişkenin çıkartılması yanlış yorumlamaya neden olabilir. Çünkü bir değişken sonuçla yüksek korelasyon gösteriyor olsa da modele dahil edilmeyebilir, çünkü diğer bir değişkenden ya da değişkenler

kombinasyonundan etkileniyor olabilir. Bu yüzden aşamalı çoklu regresyon analizinde değişkenler teker teker analize alınır (Tabachnick ve Fidell, 2001).

.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, analiz sonucu elde edilen bulgular; korkulu bağlanma, kayıtsız bağlanma, güvenli bağlanma, saplantılı bağlanma, işbirliği-uzlaşma, kaçınma ve hükmetme ve uyma değişkenleri doğrultusunda sırayla verilmiştir.

4.1. İş doyumunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Çatışma çözme stilleri, güvenli bağlanma, korkulu bağlanma, saplantılı bağlanma, kayıtsız bağlanma, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi bağımsız değişkenlerinin iş doyumunu açıklayıp açıklamadığını / yordayıp yordamadığını görmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde iş doyumunu puanları yordanan değişken, çatışma çözme stilleri, güvenli bağlanma, korkulu bağlanma, saplantılı bağlanma, kayıtsız bağlanma, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi değişkenleri ise yordayıcı değişken olarak alınmıştır. Belirlenen yordayıcı değişkenler "Aşamalı Çoklu Regresyon" (Stepwise Multiple Regression) yöntemi ile girilmiştir.

Aşamalı Çoklu Regresyon analizinde her bir ölçeğin alt ölçekleri aşamalı olarak regresyona dahil edilmiştir. Böylece hangi değişkenlerin yordayıcı gücü olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada yer alan süreksiz değişkenler regresyon analizine **"dummy değişken"** olarak kodlanarak dahil edilirken, sürekli değişkenler orijinal değerleri (toplam puan) ile analize alınmıştır. İş doyumu üzerinde etkisi araştırılan ve süreksiz olan cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi ve yaş değişkenleri yapay sürekli veriye dönüştürülmüştür. Değişkenlerinden cinsiyet iki kategoriye sahiptir. Dolayısıyla her bir değişken için birer (Kategori sayısı-1) "dummy değişken" tanımlanmıştır. Dummy değişkenler 1 ve 0 değerleri kullanılarak, örneğin cinsiyet değişkeni için kadınlar 0, erkekler 1 olarak kodlanmıştır. Burada amaç, bir değişkene ilişkin yalnızca bir kategoriye analize sokmak, diğer kategorinin etkisini dışarıda bırakmaktır. Sonuçta, elde edilen bulgu analize giren kategorinin etkisi girmeyene göre yorumlanır. Diğer süreksiz değişkenler için de benzer yol izlenmiştir. Ancak, medeni durum üç, toplam çalışma süresi ve yaş beş kategoriye sahiptir. Kategori sayısına bağlı olarak yapılan işlemlerde farklılaşmalar söz konusudur.

Araştırmanın değişkenleri arasında hesaplanan ikili korelasyonlar Ek 6'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde iş doyumu ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon mutlak değer olarak .03 ile .24 arasında değiştiği görülmektedir. İş doyumu ile en yüksek korelasyonun bütünleşme ve ödün verme boyutlarında olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar ise biri dışında mutlak değer olarak .02 ile .52 arasında değişmektedir. Sadece medeni durum dummy 1 değişkeni ile medeni durum dummy 2 değişkeni arasında yüksek bir ilişki ($r=-.89$, $p<.01$) bulunmuştur. Ancak yapılan analizlerde bu ilişki birlikte doğrusallık sorunu yaratmamıştır.

Yapılan analizde sadece üç değişken (işbirliği-uzlaşma, uyma ve cinsiyet) regresyon denkleminde anlamlı t değeri vermiştir. Diğer değişkenlerin anlamlılığı kabul düzeyinin üzerindedir.

Tablo 8. Toplam İş Doymu Puanlarının Kestirilmesine İlişkin Aşamalı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ve Regresyon Eşitliği

YORDAYICI DEĞİŞKEN	B	R ²	β	β ²	T	p
İşbirliği-uzlaşma	0,547	0,059	0,260	0,068	3,974	0,000
Uyma	-0,890	0,061	-0,234	0,055	-3,580	0,000
Cinsiyet	5,552	0,040	0,202	0,041	3,079	0,002
Sabit	46,208				5,800	0,000
F(3, 197)=12,472, p=.000 R=0.40 R ² =0.16						
İŞDOYUMU=43,298+0,547*İŞBİRLİĞİ-UZLAŞMA-0,890*UYMA+5,552*CİNSİYET						

Tablo 8’de verilen aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, iş doyumunun üç temel yordayıcısının bulunduğu görülmektedir. Regresyon analizinde eşitliğe ilk olarak iş doyumuna ilişkin varyansın %5.9’unu açıklayan işbirliği-uzlaşma değişkeni alınmıştır. İkinci aşamada bağımlı değişkendeki açıklanan varyansa %6.1’lik katkıyı sağlayan uyma değişkeni alınmıştır. Üçüncü aşamada ise cinsiyet değişkeni alınmıştır. Bu değişkenin açıklanan varyansa katkısı %4 olmuştur.

Yordayıcı değişkenlerle iş doymu arasındaki ilişkiyi tanımlayan regresyon katsayılarının işaretlerine bakıldığında iş doymu ile çatışma çözme stillerinden işbirliği-uzlaşmayı kullananlar arasında olumlu yönde, uyma çatışma çözme stilini kullananlar ile olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca cinsiyet değişkeni de iş doyumunun önemli bir yordayıcısıdır ve erkeklerin kadınlara göre iş doyumlarının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Regresyon eşitliğine önemli yordayıcılar olarak giren üç değişken birlikte iş doyumuna ilişkin varyansın %16’sını açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$İŞDOYUMU=43,298+0,547*İŞBİRLİĞİ-UZLAŞMA-0,890*UYMA+5,552*CİNSİYET$$

4.2. Bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini yordayıp yordamadığına ilişkin bulgular

Bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini yordayıp yordamadığını incelemek amacıyla standart çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde çatışma çözme stilleri yordanan değişken, güvenli bağlanma, korkulu bağlanma, saplantılı bağlanma, kayıtsız bağlanma ise yordayıcı değişken olarak ele alınmıştır. Buna göre korkulu, güvenli, saplantılı ve kayıtsız bağlanma yordayıcı değişkenlerinden hiçbirinin çatışma yordanan değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür.

Bu soru için temel alınan değişkenler arasında hesaplanan korelasyonlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Çatışma Çözme, Korkulu, Kayıtsız, Güvenli ve Saplantılı Bağlanma Değişkenleri Arası Korelasyon Matrisi (n=223)

	Çat.Çöz. Toplam	Korkulu	Kayıtsız	Güvenli	Saplantılı
Çat. Çöz. Toplam	-				
Korkulu	,072	-			
Kayıtsız	,066	,522*	-		
Güvenli	,011	-,101	-,072	-	
Saplantılı	,135*	,226*	,307*	-,239*	-

*p<.01

Tablo 9 incelendiğinde, çatışma çözme testi toplam puanı ile korkulu bağlanma alt ölçeği puanları arasında hesaplanan korelasyon .072 ($p>.05$) dir. Benzer korelasyonlar, kayıtsız bağlanma alt ölçeği için .066 ($p>.05$), güvenli alt ölçeği için .011 ($p>.05$) ve saplantılı bağlanma alt ölçeği için .135 ($p<.05$) dir. Analize dahil edilen bağımsız değişkenler arasında hesaplanan ikili korelasyon ise mutlak değer olarak .072 ile .522 arasında değişmektedir.

Çatışma çözme stillerinin yordanmasına ilişkin standart regresyon analizi sonuçları Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin hiç biri .05 düzeyinde çatışma çözme stillerinin anlamlı yordayıcısı değildir. Dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkende açıkladığı ortak varyans sadece %2 olup, açıklanan bu varyans da .05 düzeyinde anlamlı değildir

Tablo 10. Toplam Çatışma Çözme Puanlarının Kestirilmesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları ve Regresyon Eşitliği

YORDAYICI DEĞİŞKEN	B	β	β^2	T	p
Korkulu Bağlanma	0,093	0,042	0,002	0,536	0,593
Kayıtsız Bağlanma	0,011	0,005	0,000	0,067	0,946
Güvenli Bağlanma	0,079	0,025	0,001	0,357	0,721
Saplantılı Bağlanma	397	0,130	0,017	1,793	0,074
Sabit	85.482			17,980	0,000
R=.14, $R^2 = .02$ F=(4.218)=1.15, p=.333 p=0.00					

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın sonuçları tartışılacaktır. Son bölümde de araştırmayla ilgili sonuçlar ve daha sonra yapılacak araştırmalara yönelik öneriler sunulacaktır.

Bu çalışmada Başkent Üniversitesi idari kadrosunda bulunan kişilerin iş doyumu, çatışma çözme stilleri ve bağlanma stillerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla 248 kişilik bir çalışma grubuna Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ)", Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) , İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA) ve bireylerin özlük bilgilerini toplamak amacıyla da araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" uygulanmıştır. Toplanan demografik bilgiler ve ölçeklerin toplam ve alt ölçeklerinden alınan puanlar arasında nasıl bir ilişki olduğunu anlamak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak tartışma bölümünün birinci kısmında çalışanların iş doyumlarının yordayıcıları tartışılmış, ikinci kısmında ise bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini yordayıp yordamadığını anlamak amacıyla elde edilen bulgular tartışılmıştır.

5.1. İş doyumunun Yordayıcıları

İş doyumu puanlarının hangi değişkenler tarafından yordandığını belirleyebilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İş doyumunun yordayıcılarını bulmak amacıyla regresyona dahil edilen değişkenler sırasıyla çatışma çözme stilleri (işbirliği-

uzlaşma,hükmetme,kaçınma,uyma), bağlanma stilleri (güvenli bağlanma, kayıtsız bağlanma, saplantılı bağlanma, korkulu bağlanma), yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi bağımsız değişkenleridir. Yapılan analizler sonucu iş doyumunu üzerinde sadece çatışma çözme stillerinden işbirliği-uzlaşmanın olumlu yönde ve anlamlı, uyma çatışma çözme stiline ise olumsuz yönde ve anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca cinsiyet değişkeni de iş doyumunun önemli bir yordayıcısıdır ve erkeklerin kadınlara göre iş doyumlarının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma bulgularının literatürdeki benzer araştırma bulgularıyla karşılaştırılarak tartışılması zor görünmektedir. Çünkü çatışma kavramının iş doyumunu üzerinde etkisinin incelendiği diğer araştırmalara bakıldığında çatışma çözme stillerinin iş doyumunu yordayıcı etkisine bakılmasından ziyade iş yerinde yaşanan çatışmaların yoğunluğunun iş doyumuna etkisinin daha çok araştırıldığı görülmüştür. Literatüre bakıldığında iş yerinde yaşanan çatışmaların yoğunluğunun iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin bulguların birbiriyle çelişkili olduğu görülmektedir. Çatışmanın yoğunluğunun iş doyumunu ile olumsuz yönde bir ilişki içinde olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Cox, 2003; Dreu, Dierenduck, Dijkstra 2004; Sandberg, 2002). Ancak bazı araştırma bulgularında da çatışma yoğunluğu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Canlı, 2001; Rahim, 1990). Görüldüğü gibi çatışmanın yoğunluğunun iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin birbiriyle çelişkili bulgulara rastlanmaktadır. Çatışma çözme stillerinin iş doyumunu üzerindeki etkisine bakan araştırma sayısı ise son derece sınırlıdır.

İş doyumunu üzerinde çatışma çözme stillerinden işbirliği-uzlaşmanın olumlu yönde bir yordayıcı etkiye sahip olmasına ilişkin araştırma bulgusu Canlı (2001) tarafından yürütülen bir araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Canlı (2001), araştırmasında iş doyumunu ile bazı başa çıkma tarzlarının ilişkili olduğunu ortaya koyarak genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyumun, problem çözme ve uzlaşma tarzları ile olumlu bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde işbirliği-uzlaşma tarzını kullanan kişilerin işlerinden daha memnun oldukları, daha

verimli çalıştıkları, daha üretken oldukları söylenebilir. İşbirliği tarzını kullanan kişilerin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına değer verdikleri kadar karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına değer verdiklerini dolayısıyla kişilerin etraflıca ve karşılıklı olarak çatışmaya neden olan gerçek problemi görüp bu problemin nasıl çözülebileceğini açık sözlülükle tartıştıklarını ve dolayısıyla iş ortamındaki olumsuz ve çatışma yaratacak durumları ortadan kaldırebildiklerini ifade etmek mümkündür. Ayrıca açık bir iletişimin sağlanması ve her iki tarafın da birbirlerini memnun etmeye çalışması karşılıklı güveni oluşturabilir. Dolayısıyla birlikte çalışılan kişilerle rahat iletişim kurulduğu için iş ortamında ortaya çıkacak gerginlik yaratıcı faktörler de ortadan kaldırılmış olur. Bu nedenle kişiler işlerine karşı daha ilgili olup verimli olma yolunda ilerleyebileceklerdir.

Diğer bir önemli araştırma bulgusu ise çatışma çözme stillerinden uyma tarzının iş doyumunu ile olumsuz yönde bir korelasyon içinde olmasıdır. Bir başka deyişle uyma çatışma çözme stiline kullanılması iş doyumunu olumsuz yönde yordadığı gözlenmiştir. Uyma tarzında, taraflardan biri karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması durumunda kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçer. Karşı tarafa boyun eğerek kendinden ödün verir. Daha çok karşı taraf memnun edilip onlara taviz verildiği için kişi kendi içinde bir öfke duyabilir. Bu durum hep öfkeli olmasına, iş yerinde kendini rahat ifade edememesine ve dolayısıyla işteki veriminin düşmesine sebep olur. Çünkü kendisinin önemsenmediğini, dinlenilmediğini, ne yaparsa yapsın kabul görmediğini düşünüp artık kaçınma davranışı da göstermeye de başlayabilir. Bu durum kurumun yaratıcı fikirlerden yoksun kalmasına, üretken insan kaynağının yok olmasına ve verimliliğinin düşmesine ve daha ilerde ise potansiyel kalifiye elemanın işten ayrılmasına kadar gidebilir. Bu nedenle uyma stratejisini kullanan kişilerin iş doyumlarının düşmesi kurum içinde karşılaşılabilecek bir durum olarak görünmektedir.

Bir diğer araştırma sonucu ise erkeklerin işlerinden daha çok doyum aldığıdır. Bu bulgu literatürle paralellik göstermektedir. Aslan, Ünal, Aslan (1996) ve Hayran, Aksayan (1991) pretisyen hekimler ile yaptıkları araştırmalarda erkek pretisyen hekimlerin kadınlara nazaran iş doyumlarının

fazla olduğunu göstermişlerdir. Öncel (1998), Üniversite öğretim elemanları ile yaptığı araştırmada da erkeklerin kadınlara göre işlerinden daha çok doyum sağladıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalar dışında cinsiyetin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığına ilişkin araştırma bulguları da vardır (Aksu, Acuner, Tabak, 2002; Canlı 2001; Eskildsen, Kristensen, Westlund, 2003; Orhan, 1997; Saygun, Çakmak, Köse, 2004; Tosunoğlu; 1998).

Bu araştırmada erkeklerin iş doyumunun kadınlardan yüksek olmasının sebebi olarak kurumda erkek çalışan sayısının kadınlara göre az olması gösterilebilir. Dolayısıyla çalışma ortamında erkeklerin daha çok karşı cinsle iletişim halinde olmaları ve bu durumun ilişkilerinde daha yapıcı ve daha dikkatli olmalarına sebep olabilir. Bununla beraber ilişkilerinin iyi olması işteki verimlerinin yükselmesine neden olabilir. Ayrıca Türk kültüründe erkeklerin bir aile geçindirmek zorunda olmalarının verdiği motivasyon erkeklerin işlerini daha severek ve işlerine daha bağlı olarak çalışmalarına sebep gösterilebilir.

Yukarıda söz edilen bulguların yanında bu araştırmada hükmetme çatışma çözme stili, kaçınma çatışma çözme stili, güvenli bağlanma, kayıtsız bağlanma, saplantılı bağlanma, korkulu bağlanma, yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi değişkenlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

Bağlanma stillerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olmamasına ilişkin araştırma bulgusu literatürdeki diğer araştırma bulgularıyla tutarlı değildir (Demirkan,2006; Kart, 2006). Demirkan (2006) korkulu bağlanma stilini iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olarak sonuçlandırmışken, Kart (2002), farklı hastanelerde çalışan doktorlar üzerinde yaptığı çalışmada saplantılı ve korkulu bağlanma stiline sahip kişilerin iş doyumlarının güvenli ve kayıtsız bağlanma stiline sahip kişilere göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Güvenli bağlananların işlerinden daha çok doyum aldıkları, takdir edilmeye olumlu değer verdikleri, işte yöneticileri tarafından olumsuz değerlendirmeye karşı kaygılarının düşük

olduğu saptanmıştır. Kayıtsız bağlananların ise, sorumluluk almaya daha açık olduğu, diğerlerine göre daha düşük düzeyde iş stresi yaşadığı, iş ortamının yeni bir şeyler öğrenebilme şansı olduğu için memnun edici bir yer olarak değerlendirdiği, bilişsel-duyuşsal stres boyutunda daha az yakındığı ortaya çıkmıştır. Saplantılı bağlananlar ise sorumluluklarının sürekli zihinlerini meşgul etmesi bakımından sıkıntı yaşadıkları, başarısız olmaktan diğer bağlanma stillerini kullananlara göre daha çok endişe taşıdıkları, görece daha yüksek stres yaşadıkları sonuçlar arasındadır. Korkulu bağlananların ise başarısızlık halinde yüksek derecede eleştirilme korkusu duyduğu, amirler üzerinde iyi bir izlenim bırakamama endişesi yaşadığı, kimi görevleri yerine getirememede güçlü yaşama endişesini yüksek yaşadığı bulgular arasındadır. Aynı zamanda Bahadır (2006) özel sektörden (banka, dersane, ilaç sektörü, inşaat sektörü, makine kimya endüstrisi) oluşan tamamı üniversite mezunu bir örneklem grubu üzerinde yaptığı çalışmada korkulu bağlanma stilini iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olarak sonuçlandırmıştır. Bu araştırma bulgularının sözü edilen araştırma bulgularıyla uyuşmamasının nedeni örneklemin küçük olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Ayrıca literatüre bakıldığında yaş, medeni durum ve çalışma süresinin de iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin bulguların tutarsız olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalarda yaşlar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmazken (Sünter, Canbaz, Dabak, Öz, Pekşen 2006; Tosunoğlu, 1998), bazı araştırmalarda yaşın önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir (Dönder, 2000; Orhan, 1997; Öncel, 1998; Saygun ve diğerleri, 2004; Sur ve diğerleri, 2004; Tüzün, 2002). Bu bulguların yanında ayrıca yaş ile iş doyumunu arasında "U" şeklinde bir ilişkinin olduğuda belirtilmektedir (Clark ve diğerleri, 1996; Eskildsen ve diğerleri, 2003). Bu araştırmada ise yaşın iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olmaması, araştırmaya katılan kişilerin yaptıkları işlerin niteliğinin yaşa göre farklılaşmıyor olmasıyla açıklanabilir. Yaş ilerledikçe yapılan işin niteliği, işe ilişkin sorumluluk düzeyi ve kıdem durumu değişmediği için kişilerin iş doyum düzeyleri de farklılaşmıyor olabilir.

Medeni durum değişkenine bakıldığında yine bazı araştırmalarda anlamlı bir farklılık yokken (Aksu ve diğerleri, 2002; am, ve diğerleri, 2005; Sünter, Canbaz, Dabak, Öz, Pekşen 2006; Tosunoğlu, 1998) bazılarında evlilerin daha doyumlu olduğu (Tüzün, 2002) görölmektedir.

Literatür incelendiğinde, medeni durum gibi, çalışma süresi değişkeninin iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin birbiriyle çelişkili araştırma bulgularının olduğu görölmektedir. Çalışma süresinin iş doyumunun önemli yordayıcıları arasında belirten çalışmalar olduğu gibi (Aksu ve diğerleri, 2002; Dönder, 2000; Orhan, 1997) bu değişkenin iş doyumunu ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı da (Tosunoğlu, 1998) literatür sonuçları arasındadır. Bu araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresi değiştikçe yaptıkları işin niteliği ve sorumluluğu farklılaşmamaktadır. Dolayısıyla alışma süresinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olamayabilir.

5.2. Bağlanma stillerine göre çatışma çözme stillerinin karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları

Bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde bağlanma stilleri bağımsız değişken, çatışma çözme stilleri (işbirliği-uzlaşma, hükmetme, kaçınma, uyma) ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre bağlanma stillerinin hiçbirinin çatışma çözme stillerini yordamadığı ortaya çıkmıştır.

Bu sonuç diğer araştırmaların bulgularıyla paralellik göstermemektedir. (Corcoran ve Mallinckrodt, 2000; Kummel 1998; Pistole, 1989; Rothschild ve Kathleen, 2003). Kummel (1998), Pistole (1989), Corcoran ve Mallinckrodt, (2000); Rothschild ve Kathleen, (2003), bağlanma stilleri ile iş yerindeki iletişim stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre; güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin, saplantılı, korkulu, kaçınan bağlananlara göre daha çok işbirlikçi strateji kullandıkları diğerlerinin ise işbirliği davranışını

kullanma durumunda bir azalma görüldüğü, daha çok kaçınma ve uyma davranışlarını sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada bağlanma stillerinin çatışma çözme stillerini yordamada anlamlı bir etkisinin olmayışı birkaç farklı nedenle açıklanabilir. İlk sebep araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri olarak gösterilebilir. Ölçek uygulanan kişilerin eğitim durumlarına bakıldığında 248 kişide 138 kişi ilkokul-ortaokul ve lise düzeylerinde olup geri kalan kişiler fakülte/yüksekokul, yüksek lisans ve doktora düzeylerinde ayrılmışlardır. Bu durum ölçeklerde bulunan soruların net anlaşılmasına sebep olmuş olabilir. Ayrıca kültürel yapı da etken olabilir. Uygulama yapılan kişilerin güvenlik görevlisi, sekreterler, temizlik elemanları, memurlar ve teknisyenler olması sebebiyle diğer araştırmalara göre farklılık çıkması doğal olabilir. Bu nedenle farklı örneklerde bu araştırmanın yapılması farklı sonuçlar ortaya çıkartabilir.

Bu araştırma bulgularına göre, çatışmaları işbirliği-uzlaşma tarzıyla çözmeye çalışan kişilerin iş doyumlarının daha yüksek olacağı, olumsuz başa çıkma tarzı olan uyma stratejisini kullananların iş doyumlarının daha düşük olacağı düşünülebilir. O halde çalışan kişilere iş ortamında etkili çatışma çözme tarzları geliştirmeleri ve uygulamaları konusunda yapılacak psiko-eğitim çalışmaları iş doyumlarının artmasında bu kişilere yardımcı olabilir. Ayrıca kadınların iş doyumlarını yükseltmek için kadınlara yönelik psiko-eğitim programları ve iş yaşamları ile ilgili sorunlarının dinlenebileceği toplantılar düzenlenmesi önerilebilir. Dolayısıyla bu araştırmanın bulguları, bu tür önleyici ve gelişimsel psiko-eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması için bir alt yapı oluşturabilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

Başkent üniversitesinde çalışan idari personelin iş doyumlarının, çatışma çözme stillerinin ve bağlanma stillerinin araştırıldığı bu çalışmada;

1. İş doyumunu yordayıcılarının çatışma çözme stillerinden işbirliği-uzlaşma ile olumlu yönde, uyma ile olumsuz yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.
2. Cinsiyet değişkeni de iş doyumunun önemli bir yordayıcısıdır ve erkeklerin kadınlara göre iş doyumlarının daha fazla olduğu bulunmuştur.

Bu bulgular; çalışan kişilerin çatışma çözme tarzlarının iş doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve cinsiyetinde iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu gözlenmiştir.

SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma sadece Başkent Üniversitesi idari kadrosunda bulunan kişiler ile sınırlıdır.
2. Bağlanma stillerini ölçen İlişki Ölçekleri Anketi'nin (İÖA) faktör yapısının düşük olması da araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

3. Araştırmacının alışma grubu ile aynı işyerinde çalışmakta olması, katılımcıların içten ve doğru cevaplar vermesini olumsuz etkilemiş olabilir.

ÖNERİLER

Bu sınırlılıklar kapsamında ileride yapılacak araştırmalar için şu öneriler getirilebilir:

1. Bu araştırmada iş doyumuna etkisi olduğu düşünölen çatışma çözme stilleri, bağlanma stilleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda eğitim düzeyi, çalışılan birim ve unvan değişkenleri de ele alınabilir ve çeşitli karşılaştırmalar yapılarak bulgular zenginleştirilebilir.
2. Başkent Üniversitesi içinde idari kadronun yanında akademik kadronun da araştırma kapsamına alınması da buguları zenginleştirebilir. Diğer çalışmalarda diğer farklı üniversitelerin (Devlet ve Vakıf üniversiteleri) örnekleme alınması yanında akademik kadronunda örnekleme dahil edilmesi sonucu değiştirebilir.
3. Eğitim sektörünün araştırmaya dahil edilmesi yanında ilaç, sağlık, inşaat v.b. sektörlerinde çalışan kişilerin de araştırmaya dahil edilmesi bulguları zenginleştirebilir.
4. İş doyumunu ölçerken hem nicel hem de görüşme tekniği gibi nitel yöntemlerden yararlanılması daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.
5. İlişki Ölçekleri Anketinin faktör yapılarının başka hedef kitleler üzerinde yapılan çalışmalarda tekrar incelenmesi uygun görölebilir.

KAYNAKÇA

Agho, A. O. ; Mueller, C. W ve Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An emprical test of a casual model. **Human Relations, 46** (8), 1007

Ainsworth, M. D. S. ve Bowlby, J. (1991). An Ethological Approach to Personality Development. **American Psychologist, 46**, 333-341

Aksu, G. ; Acuner, A. M. ve Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara örneği). **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası , 55**, (4), 271-282

Altuğ, D. (1997). **Örgütsel Davranış (Toplam kalite anlayışı içinde)**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı

Amado, S. (2005). **Emotional Well-being of First Year University Students**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aslan, S. H. ; Ünal, M. ve Aslan, R. O. (1996). Pretisyen Hekimlerde Tükenme Düzeyleri. **Düşünen Adam, 9**, 48

Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma: Marmaris Turizm Sektörü Örneği. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6**, (1) 26-49

Atay, F. (2006). **Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Aydın, S. (2002). **Attachment Style and Motivational Profile**. **Yayınlanmamış yüksek lisans tezi**, Orta Doğu teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Aydınay, A. (1996). **İş Tatmini ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki (resmi, özel, yabancı lise öğretmenleri üzerine yapılmış bir araştırma)**. **Yayınlanmamış yüksek lisans tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Bahadır, Ş. (2006). **Romantik İlişkilerde Bağlanma Stilleri Çatışma Çözme Stratejileri ve Olumsuz Duygudurumunu Düzenleme Arasındaki İlişki**. **Yayınlanmamış doktora tezi**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balcı, E. (1992). **Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**. Ankara: Adem Yayınları

Bartholomew, K. (1990). Avoidance of Intimacy: An Attachment Perspective. **Journal of Social and Personal Relationships**, 7, 147-178

Bartholomew, K ve Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four Category Model. **Journal of Personality and Social Psychology**, 61 (2), 226-244

Başaran, İ.E. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları

Başaran, İ.E. (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Aydan Web Tesisleri

Bekiroğlu, C. B. (1996). **Attachment Style, Family Environment Depression and Anxiety**. **Yayınlanmamış yüksek lisans tezi**, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Blake, R. R ve Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston, Texas: Gulf.

Bowlby, J. (1952). **Maternal Care and Mental Health Approach**. Switzerland: Monograph Series of the World Health Organization.

Bowlby, J. (1969). **Attachment and Loss: Vol 1. Attachment**. New York: Basic Books.

Bowlby, J. (1973). **Attachment and Loss: Vol 2. Seperation: Anxiety and Anger**. New York : Basic Books.

Bowlby, J. (1980). **Attachment and Loss: Vol 3. Sadness and Depression**. England: Harpers Collins Publishers

Bowlby, J. (1988). Developmental Pschiatry Comes Age. **The American Journal of Psychiatry**, 145, 1-10.

Bretherton, I. (1992). The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth. **Developmental Psychology**, 28 (5), 759,775

Büyüköztürk, Ş. (2004). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**. Ankara: Pagem A Yayıncılık

Byrne, B. M. (1994). **Structural Equation Modeling With EQS and EQS/ Windows: Basic Concept, Applications and Programming**. California: Sage Publications Inc.

Can, H. (1985). **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları

Canlı, E. (2001). **Örgütlerde Kişilerarası Çatışmalar**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Clark A. ; Oswald, A. ve Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in Age. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, **63**, (1), 57-72

Collins, N.L. ve Read, S.J. (1990). Adult Attachment Styles Working Models and Relationship Quality in Dating Couples. **Journal of Personality and Social Psychology**, **58**, 644-663

Corcoran, K. O. ve Mallinckrodt B. (2000). Adult Attachment, Self-Efficacy, Perspective Taking, and Conflict Resolution. **Journal of Counseling and Development**, **78** (4)

Cox, B. K.; (2003). The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction. **Nursing Administration Quarterly**, **27**, (2), 153-164

Cüceloğlu, D. (1996). **Yeniden İnsan İnsana**. İstanbul: Remzi Kitabevi

Cüceloğlu. D. (1993). **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çam, O. ; Akgün, E. ; Babacan Gümüş, A. ; Bilge, A. ve Ünal Keskin G. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirlerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, **6**, 213-220

Davis, K. ve Newstrom, J. (1989). **Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour**. USA: Mc Graw-Hill Inc.

Davis, K. (1977). **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**. (Çev. K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın). İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın no 98

Demirkan, S. (2006). **Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doymumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dreu, C. K. W. ; Dierendonck D. ve Dijkstra M. T. M. (2004). Conflict at Work and Individual Well-being. **International Journal of Conflict Management**, **15**, (1), 6-17

Dökmen, Ü. (2002). **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dönder, B. (2000). **Bir Sanayi Kuruluşunda Çalışan Kişilerin Memnuniyet Düzeylerinin Araştırılması**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eskildsen, J. ; Kristensen, K. ve Westlund, A. H. (2004). Work Motivation and Job satisfaction in the Nordic Countries. **Employee Relations**, **26**, (2), 122,136

Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergin, C. (1990). Bir İş Doymumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarılama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, **Türk Psikoloji Dergisi**, **12**, 25-36

Fishtein, J., Pietromonaco, P.R., ve Barret L.F. (1999). The Contribution of Attachment Style and Relationship Conflict to the Complexity of Relationship Knowledge. **Social Cognition**, **17** (2), 228-244

Fraley, R. C. ve Shaver, P. R. (2000). Adult romantic Attachment: Theoretical Developments, Emerging Controversies and Unanswered Questions . **Review of General Psychology**, **4**, 132-154

Gezer, Z. Ü. (2001). **The Relationship Between Attachment Styles of Adolescents and Their Family Environments**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gordon, R. (1996). **Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach**. USA: Prentice- Hall. Inc.

Güler, M. (1990). **Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi**. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Gümüşeli, A. İ. (1994). **İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Halbert, E. A. (2000). **The Relationship Between Attachment Style and Work Satisfaction**. Unpublished master's thesis, Southern Connecticut State University, New Haven, Connecticut.

Hayran, O. ve Aksayan, S. (1991). Pretisyen Hekimlerde İş Doyumu. **Toplum ve Hekim**, **6**, 16

Hazan, S. ve Shaver, P. R. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process . **Journal of Personality and Social Psychology**, **52**, 511-524.

Hazan, S. ve Shaver, P. R. (1990). Love and Work : An attachment – Theoretical Perspective. **Journal of Personality and Social Psychology**, **59** (2), 270-280

Hazan, S. ve Shaver, P. R. (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships . **Psychological Inquiry**, **5**, 1-22.

Hellriegel, D.; Slocum, J. W. ve Woodman, W. R. (1998). **Organizational Behaviour**. USA: South Western College Publishiney.

Huczynski, A. ve Buchanan, D. (1991). **Organizational Behaviour: an introductory text**. İngiltere: Prentice- Hall. Inc.

Johlke, M. C. (2000). An Integrated Model of Sales Managers Communication Practices. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, **28**, 263-272

Karadağ, G. ; Sertbaş, G. ; Güner, İ. ; Taşdemir, H. ve Özdemir, N. (2002). Hemşirelerin İş Doyumu ve Ttükenmişlik Düzeyleri ile Bunları Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi. **Hemşirelik Forumu**, **5** (6), 8-15

Karayel, B. (1999). **İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Kart, N. M. (2002). **Yetişkin Bağlanma Stilleri Bazı Bilişsel Süreçlerle Bağlantısı: Sağlık Personeliyle Yapılan bir Çalışma**. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Karip, E. (2000). **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Öncü Basımevi

Kass, S. J., Vodanovich, S. J. ve Callender, A. (2001). State-trait Boredom: Relationship to Absenteeism, Tenure and Job satisfaction. **Journal of Business and Psychology**, **16** (2), 317

Keser, A. (2005). The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa. "**İş, güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, **80** (2), 1303-2860.

Kılınç, T. (1986). Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, **5**, 153-160

Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Klasik-modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta yayınları

Krausz, M. ; Bizman, A. ve Braslavsky, D. (2001). Effects of Attachment Style on Preferences for and Satisfaction with Different Employment Contracts: An Exploratory study. **Journal of Business and Psychology**, **16** (2), 299

Kummel P. E. (1998). Bringing Your Family to Work: Attachment in the Work Place. (Doctoral Dissertation, Columbia University, 1998). **Dissertation Abstracts International**, AAT 9838962

Lewin, K. (1935). **A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers**. New York and London: McGraw-Hill Book Company.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In Dunnette, M. D. (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally.

Lukasavich, P. A. (1993). Organizational Structure, Resolution Behaviour and Organizational Commitment as Perceived by High School Teachers and Principals. (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, 1994). **Dissertation International**, **54**, 7

Luthans, F. (1992). **Organizational Behaviour**. New York : McGraw-Hill

Mikulincer, M. (1998). Adult Attachment Style and Individual Differences in Functional Versus Dysfunctional Experiences of Anger. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74 (2), 513-524.

Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1995). **Organizational Behaviour**. USA: Houghton Mifflin Company.

Onaran, O. (1981). **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları

Oran (Başkaya), N. (1989). **Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Orhan, K. (1997). **İş Doyumu ve Değerler**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Oshagbemi, T. (1997). The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members. **Journal of Managerial Psychology** , 12, (8), 511

Öğülmüş, S. (2006). **Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Öncel (Taştemel), A. (1998). **Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özgüven, İ. E. (2003). **Endüstri Psikolojisi**. Ankara: Sistem Ofset

Özmen, F. (1997). **Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları**. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ

Pines, A. M. (2004). Adult Attachment Styles and Their Relationship to Burnout: A Preliminary, Cross-Cultural Investigation. **Work & stress, 18** (1), 66-80

Pistole, C. M. (1989). Attachment in Adult Romantic Relationships: Style of Conflict Resolution and Relationship Satisfaction. **Journal of Social and Personal Relationships, 6**, 505-510

Pistole, C. M. ve Arricale F. (2003). Understanding Attachment: Beliefs About Conflict. **Journal of Counseling and Development, 81** (3), 318

Quinonez, C. (2001). Attachment, Conflict Management and Adjustment to college. (Doctoral Dissertation, University of Maryland College Park, 2001). **Dissertation Abstracts International**, AAT 3035819

Rahim, M. A. (1983). A measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. **Academy of Management Journal, 26** (2) 368-376

Rahim, M. A. (1990). Moderating Effects of Hardiness and Social Support on the Relationships of Conflict and Stress to Job Burnout and Performance. In Rahim, M. A.. (Ed.), **Theory and Research in Conflict Management**. (p. 4-14). New York: Praeger Publishers

Rahim, M. A. ; Garrett, J. E. ve Buntzman, F. G. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations. **Journal of Business Ethics, 11**, 423-432

Rahim, M. A. ve Magner N. R. (1995). Confirmatory Factor analysis of the Handling Interpersonal Conflict: First-order Factor Model and Its Invariance Across Groups. **Journal of Applied Psychology, 80**, (81) 122-132

Rahim, M. A., Buntzman G. F. ve White D. (1999). An Emprical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles. **International Journal of Conflict Management**, **10** (2), 154-171

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. **International Journal of Conflict Management**, **3**, (3), 206-2035

Rahim, M. A. ve Psenicka C. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: a Study in Seven Countries. **The International Journal of Organizational Analysis**, **10**, 302-326

Rahim, M. A. (2004). **Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual**. Bowling Green, KY: Center For Advanced Studies in Management.

Robbins, P. S. (1998). **Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications**. USA: Prentice- Hall. Inc.

Rothschild, M. ve Kathleen, B. (2003). Teachers' Use of Conflict Management Styles: The Role of Attachment and Efficacy. (Doctoral Dissertation, Columbia Uninersity, 2003). **Dissretation Abstracts International**, AAT 3088391

Sandberg, W. H. (2002). The Role of Personal Strivings Conflict in the Work Satisfaction- Life Satisfaction Relationship. (Doctoral Dissertation, George Mason University, 2002). **Dissretation Abstracts International**, **63**, AAT 3041386

Sargut, S. (2001). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: İmge Kitabevi

Saygun, M. ; Çakmak A. ve Köse, K. S. (2004). Kırıkkale İlinde Üç Farklı Hastanede Çalışan Hekimlerin Mesleki İş Doyumu. **T Klin J Med Sci**, **24**, 219-229

Schirmer, L. L. ve Lopez, F. G. (2001). Probing the Social Support and Work Strain Relationship Among Adult Workers: Contributions of Adult Attachment Orientations. **Journal of Vocational Behaviour**, **59**, 17-33

Sever Dinç, A. (1997). **Hemşirelerin İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması**. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Shaver, P. R. ve Brennan K. (1992). Attachment Styles and the Big Five Personality Traits: Their Connections with Each Other and with Romantic Relationships Outcome . **Journal of Personality and Social Psychology Bulletin**, **18**, (5), 536-545

Shi, L. (2003). The Association Between Adult Attachment Styles and Conflict rResolution in Romantic Relationships. **The American Journal of Family Therapy**, **31** (3), 143

Solmuş, T. (2001). Örgütlerde Kişilerarası –Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi. **Türk Psikoloji Bülteni**, **20**, 40-49

Solmuş, T. (2002). Romantik Bağlanma: Bebeklik Dönemi Bağlanma Süreci. Yetişkin Bağlanma Stilleri ve Romantik İlişkiler. **Türk Psikoloji Bülteni**, (24-25), 105-113

Spector, P. E. (1997). **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**. California: SAGE Publications

Steers, R. Porter, L. ve Bigley, G. (1996). **Motivation and Leadership at Work**. USA: Mc Graw-Hill Companies.

Stoner, J. ve Freeman, E. R. (1989). **Management**. USA: Prentice Hall International Editions.

Sur, H. ; Hayran, O. ; Mumcu, G. ; Söylemez, D. ; Atli, H. ve Yıldırım, C. (2004). Factors Affecting Dental Job Satisfaction: a Cross-Sectional Survey in Turkey. **Evaluation and The Health Professions**, **27**, (2), 152,164

Sümer, N. ve Güngör, N. (1999a). Yetişkin Bağlanma Stilleri Ölçeklerinin Türk Örnekleme Üzerinde Psikometrik Değerlendirmesi ve Kültürlerarası bir Karşılaştırma. **Türk Psikoloji Dergisi**, **14**, (43) 71-106

Sümer, N. ve Güngör, N. (1999b). Çocuk Yetiştirme Stillerinin Bağlanma Stilleri, Benlik Değerlendirmeleri ve Yakın İlişkiler Üzerindeki Etkisi. **Türk Psikoloji Dergisi**, **14**, (44) 35-58

Sümer, N. (2006). Yetişkin Bağlanma Ölçeklerinin Kategoriler ve Boyutlar Düzeyinde Karşılaştırılması. **Türk Psikoloji Dergisi**, **21** (57), 1-22

Sümer, H. C. (1996). Work-Nonwork Linkages: Role of Attachment Style as an Individual Differences Variable (Doctoral Dissertation, Kansas State University, 1996). **Dissertation Abstracts International**, AAT 9637260

Sümer, C. H. ve Knight, P. A. (2001). How Do People with Different Attachment Styles Balance Work and Family? A personality Perspective on Work-Family Linkage. **Journal of Applied Psychology**, **86** (4), 653

Sünter, T. S. ; Canbaz, S. ; Dabak, Ş. ; Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). Pretisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri. **Genel Tıp Dergisi**, **16**, (1), 9-14

Sürekli, D. ve Tevrüz, S. (1997). Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı., Tevrüz, S. (Ed.), **Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği, s. 33-42'deki makale.

Şimşek, L. (1995). İş Tatmini. **Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını , 2**

Şimşek, M. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara:Nobel yayın dağıtım

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). **Using Multivariate Statistics**. United States of America: .A Pearson Education Company.

Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. In Dunnette, M. D. (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (p. 889-931). Chicago: Rand McNally.

Tolan, Ö. Ç. (2002). **Üniversite Öğrencilerinde Kaygı Belirtileri ve Bağlanma Biçimleri ile Kişilerarası Şemalar Arasındaki İlişkiler**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Tosunoğlu, H. (1998). **Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doymu**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Tucker, J. S. ve Anders, S. L. (1999). Attachment Style, Interpersonal Perception Accuracy and Relationship Satisfaction in Dating Couples. **Journal of Personality and Social Psychology Bulletin, 25** (4), 403-412

Tuğlu, A. (1996). **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tüzün, M. B. (2002). **Çalışanların İş Memnuniyetlerindeki Yetersizliklerin İşe Olumsuz Etkileri ve Bunun Saptanması İçin bir Ölçek Geliştirme**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uyargil, C. (1988). **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.

Uysal, D. (2002). **Çalışanların Kişilerarası Adil Davranış Algıları ile Çatışma İletişim Tarzları Arasındaki İlişki**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Vasquez, K. ; Durik, A. M. ve Hyde, J.S. (2002). Family and Work: Implications of Adult Attachment Styles. **Journal of Personality and Social Psychology Bulletin**, **28** (7), 874-886

Wright, B. E. ve Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of Work Environment. **American Review of Public Administration**, **33**, (1), 70-90

Yıldırım, F. (1996). **Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zeifman, D. ve Hazan, C. (1997). A Process Model of Adult Attachment Formation. In S. Duck (Ed), **Handbook of personal relationships** (p. 179-195). UK: John Wiley & Sons

Ek 1**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz : () Bekar () Evli () Boşanmış
3. Yaşınız : () 25 ve daha az () 26-35 () 36-45
() 46-55 () 55 ve üstü
4. Eğitim Düzeyiniz: : () İlkokul () Ortaokul
() Lise () Fakülte/Yüksekokul
() Yüksek Lisans () Doktora
5. Toplam Çalışma Süreniz: () 1 yıl ve daha az () 11-20 yıl
() 2-5 yıl () 21 yıl ve üstü
() 6-10 yıl
6. Bu kurumdaki çalışma süreniz: () 1 yıl ve daha az () 11 yıl ve üstü
() 2-5 yıl () 6-10 yıl
7. Unvanınız:

EK 2. MINNESOTA DOYUM ÖLÇEĞİ (MDÖ)

Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu ilgili yere (X) işareti koyarak belirtiniz.. Her cümleye cevap verirken "işimin bu yönünden ne derece memnunum?" diye kendinize sormanız cevaplama işinizi kolaylaştıracaktır.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Memnun olup Olmadığım Konusunda Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması açısından					
8. Bana iş güvenliği sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK 3. ROCİ II ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ANKETİ

Çalışma arkadaşlarınızla aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeye çalıştığınızı göstermek için aşağıda birtakım davranışlar belirtilmiştir. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ifadenin yanında verilen seçeneklerden birine (X) işareti koyarak cevaplayınız.

	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Hiçbir zaman
Herhangi bir konuda çalışma arkadaşlarımla (ast ve üstler hariç) aramda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;					
2. Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu çalışma arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.					
2. Çalışma arkadaşlarımla ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.					
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla birleştirmeye çalışırım.					
5. Bir sorun karşısında beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					
6. Bir çıkmazın çözümünde orta bir yol bulmaya çalışırım.					
7. Fikirlerimi kabul ettirmek için çalışma arkadaşlarıma baskı yaparım.					
8. Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.					
9. Çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.					
10. Bir sorunu birlikte çözebilmek için çalışma arkadaşlarımla tam bir bilgi alışverişi yaparım.					
11. Çalışma arkadaşlarımla genellikle ödün veririm.					
12. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için genellikle orta bir yol öneririm.					

Herhangi bir konuda çalışma arkadaşlarımla (ast ve üstler hariç) aramda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Hiçbir zaman
13. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için çalışma arkadaşlarımla görüşürüm.					
14. Çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.					
15. Çalışma arkadaşlarımı karşıma almaktan kaçınırım.					
16. Kendi lehime karar çıkartmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
17. Çalışma arkadaşlarımla önerilerine çoğunlukla uyarırım.					
18. Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.					
19. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.					
20. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırım.					
21. Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
22. Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.					
23. Kırgınlığa meydan vermemek için çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.					
24. Çalışma arkadaşlarımla nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım.					
25. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için çalışma arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					

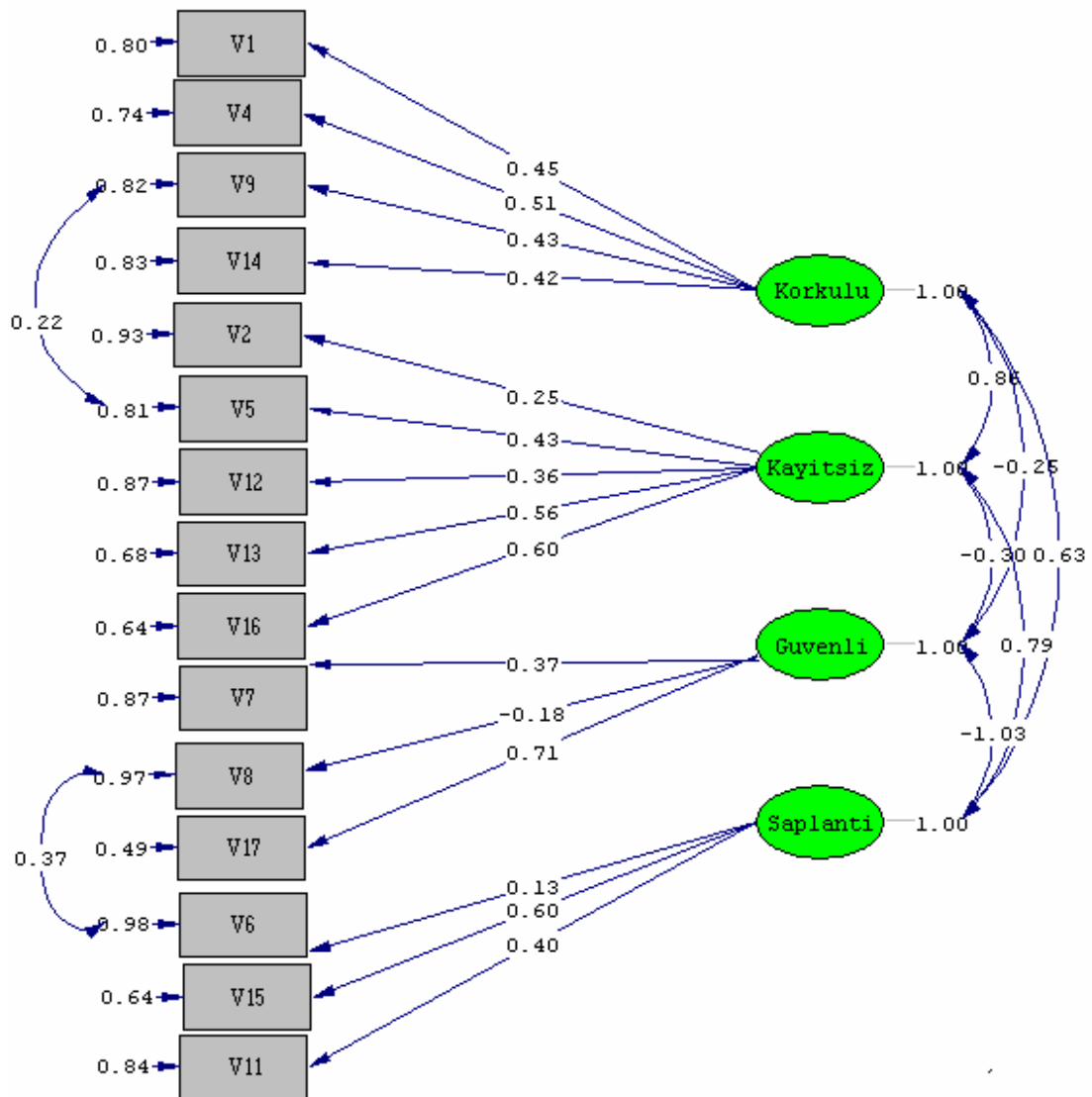
EK 4. İLİŞKİ ÖLÇEKLERİ ANKETİ (İÖA)

Aşağıda yakın duygusal ilişkilerinizde kendinizi nasıl hissettiğinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Yakın duygusal ilişkilerden kastedilen arkadaşlık, dostluk, romantik ilişkiler ve benzerleridir. Lütfen her bir ifadeyi bu tür ilişkilerinizi düşünerek okuyun ve her bir ifadenin sizi ne ölçüde tanımladığını aşağıdaki 7 aralıklı ölçek üzerinde değerlendiriniz.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Beni hiç tanımlamıyor Beni kısmen tanımlıyor tamamiyle beni tanımlıyor

1. Başkalarına kolaylıkla güvenemem.	1	2	3	4	5	6	7
2. Kendimi bağımsız hissetmem benim için çok önemli.	1	2	3	4	5	6	7
3. Başkalarıyla kolaylıkla duygusal yakınlık kurarım.	1	2	3	4	5	6	7
4. Başkalarıyla çok yakınlaşırsam incitileceğimden korkarım.	1	2	3	4	5	6	7
5. Başkalarıyla yakın duygusal ilişkilerim olmadığı sürece oldukça rahatım.	1	2	3	4	5	6	7
6. Başkalarıyla tam anlamıyla duygusal yakınlık kurmak istiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7. Yalnız kalmaktan korkarım.	1	2	3	4	5	6	7
8. Başkalarına rahatlıkla güvenip bağlanabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
9. Başkalarına tamamen güvenmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
10. Başkalarının bana dayanıp bel bağlaması konusunda oldukça rahatımdır.	1	2	3	4	5	6	7
11. Başkalarının bana, benim onlara verdiğim kadar değer vermediğinden kaygılanırım.	1	2	3	4	5	6	7
12. Kendi kendime yettiğimi hissetmem benim için çok önemli.	1	2	3	4	5	6	7
13. Başkalarının bana bağlanmamalarını tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
14. Başkalarıyla yakın olmak beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5	6	7
15. Başkalarının bana, benim istediğim kadar yakınlaşmakta gönülsüz olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
16. Başkalarına bağlanmamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
17. Başkaları beni kabul etmeyecek diye korkarım.	1	2	3	4	5	6	7

EK 5. İLİŞKİ ÖLÇEKLERİ ANKETİ
DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI



Chi-Square=162.42, df=82, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

Ek 6. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Correlations																							
	doypop	biçim	bütünleþ	kaçınma	hükmetme	ödüverm	KORKULU	KAYITSIZ	GUVENLI	SAPLANTILI	cins	meddur1	meddur2	yas1	yas2	yas3	yas4	calsur1	calsur2	calsur3	calsur4		
Pearson Correlation	doypop	1,000	,031	,242	,108	-,028	-,242	,055	-,127	-,018	-,030	,198	-,006	-,008	,029	-,111	,067	,120	-,102	-,027	,018	,051	
	biçim	,031	1,000	-,070	,023	,009	-,057	,523	,397	-,051	-,269	,007	-,049	,017	-,057	-,060	,110	-,030	-,024	,014	-,041	,002	
	bütünleþ	,242	-,070	1,000	,500	,317	,019	,034	,070	,089	,116	-,068	-,039	,108	,076	-,121	,072	,031	,013	,002	-,076	,094	,037
	kaçınma	,108	,023	,500	1,000	,539	-,120	-,194	,128	-,055	-,123	-,150	,022	-,049	,043	,059	-,013	-,039	-,017	-,039	-,077	,037	,002
	hükmetme	-,028	,009	,317	,539	1,000	,263	,095	,015	-,119	,093	-,235	-,113	,142	-,078	,056	-,003	-,010	,057	-,026	-,012	-,002	-,002
	ödüverm	-,242	-,057	,019	,120	,263	1,000	-,007	,036	-,073	,038	-,060	,062	-,063	-,032	,051	-,012	-,080	,137	-,027	-,013	-,003	-,003
	KORKULU	,055	,523	,034	,194	,095	-,007	1,000	,525	-,120	,218	-,131	-,153	,200	-,006	-,021	,038	-,152	-,144	-,032	,035	,025	,025
	KAYITSIZ	,127	,397	,070	,128	,015	,036	,525	1,000	-,119	,324	-,023	-,108	,111	-,056	-,058	,085	,013	-,181	-,047	,000	,051	,123
	GUVENLI	,018	-,051	,089	-,055	-,119	-,073	-,120	-,119	1,000	-,257	,060	,051	-,019	,018	,017	-,055	,142	,067	,033	,036	-,086	-,086
	SAPLANTILI	-,030	-,269	,116	,192	,093	,038	,218	,324	-,257	1,000	-,163	-,101	-,152	-,075	,030	,002	-,029	-,166	-,103	,108	,073	,073
	cins	,198	,007	-,068	-,171	-,235	-,060	-,131	-,023	,060	-,163	1,000	,150	-,277	,028	-,139	,091	-,091	-,026	-,076	,083	-,004	-,004
	meddur1	-,006	-,049	-,039	-,123	-,113	,062	-,153	-,108	,051	-,101	,150	1,000	-,895	-,895	,191	,045	-,180	-,048	-,172	,243	-,068	-,233
	meddur2	-,008	,017	,108	,150	,142	-,063	,200	,111	-,019	,152	-,277	-,895	1,000	-,156	,035	,061	,054	-,176	-,226	,109	,161	,161
	yas1	,029	-,057	,076	,022	-,078	-,032	-,006	-,056	,018	-,075	,028	,191	-,156	1,000	-,457	-,128	-,019	,145	,259	-,187	-,107	-,107
	yas2	-,111	-,060	-,121	-,049	,056	,051	-,021	-,058	,017	,030	-,139	,045	,035	-,457	1,000	-,781	-,118	-,002	,044	,336	-,457	-,457
	yas3	,067	,110	,072	,043	-,003	-,012	,038	,085	-,055	,002	,091	-,180	,061	-,128	-,781	1,000	-,033	-,133	-,231	-,229	-,499	-,499
	yas4	,120	-,030	,031	,059	-,010	-,080	,054	,142	-,029	,091	-,142	-,048	,054	-,019	-,118	-,033	1,000	-,020	,126	-,059	-,040	-,040
	calsur1	-,102	-,024	,013	-,013	,057	,137	-,144	-,181	,067	-,166	-,026	,172	-,176	,145	-,002	-,133	-,020	1,000	-,159	-,236	-,159	-,159
	calsur2	-,027	,014	,002	-,039	-,026	-,027	-,032	-,047	,033	-,103	-,076	,243	-,176	,044	-,231	,126	-,076	-,231	1,000	-,465	-,314	-,314
	calsur3	,018	-,041	-,076	-,017	-,012	-,013	,035	,000	,036	,108	-,068	,109	-,187	,336	-,229	-,059	-,059	-,465	1,000	-,465	-,465	-,465
	calsur4	,051	,002	-,094	,037	-,002	,003	,025	,123	-,086	,073	-,004	-,233	,161	-,107	-,353	,499	-,040	-,159	-,314	1,000	-,465	1,000
Sig. (1-tailed)	doypop		,331	,000	,064	,346	,000	,219	,036	,399	,337	,002	,464	,454	,341	,059	,171	,045	,076	,351	,402	,237	
	biçim	,331		,161	,372	,449	,212	,000	,000	,238	,060	,463	,370	,243	,212	,198	,060	,334	,370	,420	,283	,488	
	bütünleþ	,000	,161		,000	,000	,397	,317	,162	,104	,050	,169	,293	,063	,143	,044	,156	,333	,429	,489	,143	,092	
	kaçınma	,064	,372	,000		,000	,045	,003	,035	,220	,041	,017	,377	,201	,408	,428	,273	,201	,246	,293	,405	,373	
	hükmetme	,346	,449	,000	,000		,000	,090	,000	,414	,047	,094	,000	,054	,022	,135	,213	,483	,445	,209	,356	,433	
	ödüverm	,000	,212	,397	,045	,000		,461	,307	,000	,152	,295	,199	,027	,192	,325	,432	,129	,027	,353	,430	,482	
	KORKULU	,219	,000	,317	,003	,090	,461		,000	,046	,001	,031	,015	,002	,465	,382	,298	,016	,021	,325	,313	,361	
	KAYITSIZ	,036	,000	,162	,035	,414	,307	,000		,046	,000	,374	,064	,059	,214	,205	,114	,430	,005	,252	,497	,041	
	GUVENLI	,399	,238	,104	,220	,047	,152	,046	,046		,000	,200	,237	,397	,401	,405	,218	,022	,174	,322	,308	,112	
	SAPLANTILI	,337	,000	,050	,003	,094	,295	,001	,000	,000		,010	,076	,015	,146	,338	,489	,340	,009	,073	,064	,151	
	cins	,002	,463	,169	,008	,000	,199	,031	,374	,200	,010		,017	,000	,344	,025	,100	,100	,356	,142	,120	,480	
	meddur1	,464	,243	,293	,041	,054	,192	,015	,064	,237	,076	,017		,000	,003	,261	,005	,248	,007	,000	,170	,000	
	meddur2	,454	,407	,063	,017	,022	,187	,002	,059	,397	,015	,000	,000		,014	,312	,196	,223	,006	,001	,062	,011	
	yas1	,341	,212	,143	,377	,135	,327	,465	,214	,401	,146	,344	,003	,014		,000	,035	,393	,020	,000	,004	,065	
	yas2	,059	,198	,044	,246	,213	,235	,382	,205	,405	,338	,025	,261	,312	,000		,047	,489	,268	,000	,000	,000	
	yas3	,171	,060	,156	,273	,483	,432	,298	,114	,218	,489	,100	,005	,196	,035	,000		,321	,030	,000	,001	,000	
	yas4	,045	,334	,333	,201	,445	,129	,016	,430	,022	,340	,100	,248	,223	,393	,047	,321		,389	,037	,204	,288	
	calsur1	,076	,370	,429	,428	,209	,027	,021	,005	,174	,009	,356	,007	,006	,020	,489	,030	,389		,012	,000	,012	
	calsur2	,351	,420	,489	,293	,356	,325	,252	,322	,073	,142	,000	,001	,000	,268	,000	,037	,012		,000	,000	,000	
	calsur3	,402	,283	,143	,405	,433	,430	,313	,497	,308	,064	,120	,170	,062	,004	,000	,001	,204	,000		,000	,000	
	calsur4	,237	,488	,092	,303	,487	,482	,361	,041	,112	,151	,480	,000	,011	,065	,000	,000	,288	,012		,000	,000	
N	doypop	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	
	biçim	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	bütünleþ	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	kaçınma	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	hükmetme	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	ödüverm	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	KORKULU	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	KAYITSIZ	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	GUVENLI	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	SAPLANTILI	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	cins	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	meddur1	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	meddur2	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	yas1	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
	yas2	201	201	201																			