

## Afet ve Acil Durum Çalışanlarının Kültürel Değer Yönelimleri ile Bireysel Çatışma Yönetim Yaklaşımları İlişkisi: Çanakkale İli Örneği

Relationship Between Cultural Value Orientations and Individual Conflict Management Approaches of Disaster and Emergency Professionals: A Sample From Çanakkale

Burcu ÖZKAN<sup>1</sup>, Fehmi Volkan AKYÖN<sup>2</sup>

### ÖZ

Bu araştırmada, Afet ve Acil Durum alanlarında görev yapan; 112 Acil Sağlık Hizmetleri personelinin, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü (AFAD) personelinin ve Çanakkale Belediyesi İtfaiye personelinin kullandıkları çatışma yönetim yaklaşımlarından uzlaşma/işbirliği, uyma/işbirliği, zorlama, kaçınma, uzlaşma/uyma ve uzlaşma yaklaşımlarını tercih etme durumları ve sahip oldukları kültürel değer yönelimlerinin bu yaklaşımlar ile olan ilişkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, çalışanların sahip oldukları demografik özelliklerinin çatışma yönetim yaklaşımları ve kültürel değer yönelimleri ile olan ilişkisinin de değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Çanakkale ili, merkez ve ilçelerinde görevli 242 Afet ve Acil Durum personeli oluşturmaktadır.

Araştırmanın sonucuna göre, çalışanların çatışma yönetim yaklaşımları ile sahip oldukları kültürel değerleri arasındaki ilişkinin, pozitif yönlü ve orta kuvvette olduğu yönündedir. Çalışanlar, çatışma yönetim yaklaşımlarından en çok uzlaşma/işbirliği yaklaşımını kullanmaktadır. Çalışanların en çok sahip oldukları kültürel değer ise evrensel ve yardımsever olma değeridir. Çalışanların çatışma yönetim yaklaşımları tercihleri; cinsiyet, yaş ve deneyime göre farklılaşırken; medeni durum, memleket, öğrenim durumu ve meslek gruplarına göre anlamlı fark yoktur. kültürel değer yönelimleri; cinsiyet, yaş, deneyim ve meslek gruplarına göre değişirken; medeni durum, memleket ve öğrenim durumuna göre değişmemektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Çatışma Yönetim Yaklaşımları, Kültürel Değer Yönelimleri, Afet ve Acil Durum Çalışanları

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the preferences of professionals' in the Emergency Health Services, Provincial Disaster and Emergency Directorate and in Çanakkale Municipality Fire Service in relation to conflict management approaches such as compromising/collaborating, accommodating/collaborating, competing, avoiding, compromising/accommodating and compromising and to examine the correlation between these approaches and their cultural value orientations. Further, it seeks to evaluate the correlation between their demographic characteristics, and their conflict management approaches and cultural value orientations. The sample of the study is composed of a total of 242 professionals in Disaster and Emergency, serving in the province, city center and districts of Çanakkale.

The results from the study indicate that the correlation between the conflict management approaches and cultural values of the professionals is positive and it can be considered moderately correlated. The professionals mostly use the approach of compromising/collaborating when compared to other conflict management approaches. In addition, it has been found that the most dominant cultural value is being universal and helpful. Their preferences for conflict management approaches vary by gender, age and experience. However, they do not vary by marital status, hometown, educational background and occupational groups. Their cultural value orientations differ by gender, age, experience and occupational groups, but they do not differ by marital status, hometown and educational background.

**Keywords:** Conflict Management Approaches, Cultural Value Orientations, Disaster and Emergency Professional

\*Bu makale 22-24 Ekim 2018 tarihleri arasında Gümüşhane Üniversitesinde düzenlenen I. Uluslararası Afet Yönetimi Kongresinde sunulmuştur. Çalışmanın uygulanabilmesi için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinden 9.11.2017 tarihinde 2017/28 protokol numarası ile Etik Kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup> Öğr. Görevlisi, Pamukkale Üniversitesi, Acil Durum ve Afet Yönetimi Bölümü, burcuo@pau.edu.tr, ORCID: 0000 0003 2681 3512

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, volkanakyon@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7198-018X

**İletişim / Corresponding Author:** Burcu ÖZKAN  
**e-posta/e-mail:** burcuo@pau.edu.tr

**Geliş Tarihi / Received:** 20.11.2018  
**Kabul Tarihi / Accepted:** 05.06.2020

## GİRİŞ

Bireyler, yaşamları boyunca belli gereksinimlerini karşılamak ve dürtülerinin de etkisi ile farklı davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlar, diğer bireylerin davranışları ile paralellik gösterdiği gibi çakışıkları noktalar da olabilmektedir. Bu durum aile, sosyal ortamlar veya iş yaşamında görülmekte ve çatışma şeklinde; kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanılan çatışmalarda da her davranışta olduğu gibi kültürel değer yönelimlerinin etkisi görülebilmektedir.

Farklı iş alanlarında olduğu gibi, Afet ve Acil Durum alanı çalışanları da birçok farklı kültüre mensup olmakla birlikte; sahip oldukları değerler de birbirinden ayrılmaktadır. İş yaşamının getirdiği; beklenti, stres, acil durum, sorumluluk vb. gibi faktörlerin etkisi ile de çalışanlar birbirleri ile olan ilişkilerinde çatışmalar yaşayabilmektedir. Çalışanların yaşadıkları çatışmaları bireysel olarak çözüme ulaştırma konusundaki yaklaşımlarına ise kültürel değer yönelimlerinin şekillendirici etkisi önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmanın amacı; Çanakkale il ve ilçelerinde görevli 112 personelinin, merkezindeki AFAD ve itfaiye çalışanlarının kültürel değer yönelimleri ile bireysel çatışma yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi ve bu yaklaşımların birbirleri ile olan ilişkisinin tespit edilmesi, çalışanların kıdem, cinsiyet, çalışma süreleri, eğitim durumları, memleketleri ve çalıştıkları kuruma göre farklılaşma düzeyini saptamaktır.

### Kültürel Değer

“Değerler kültürden kültüre farklılık gösteren, insan-çevre ilişkisini düzenleyen, “iyi”, “kötü”, “doğru”, “yanlış” kavramlarıyla ilişkili, farklı türleri ve işlevleri olan, tercih edilen yaşam biçimleri ve davranış tarzlarıyla kendisini gösteren zihinsel bir örgütlenmedir.<sup>1</sup>

Schwartz (2012)’a göre değerleri birbirinden ayıran; birey için ifade ettiği amaç ya da motivasyon yani güdüleyici kaynağıdır. Schwartz, değerleri bu güdüleyici kaynaklarına göre iki kutupsal boyutta düzenleyerek yine kendi içinde birbirleri ile

olan karşıtlıklarını da ele alarak özetlemektedir. Bu boyutlar ve kapsadıkları değerler; “Değişime açık olma: Kendine yönelme, uyarılım, hazcılık” veya “Mevcut durumu koruma: Güvenlik, uygunluk, gelenek”, ikinci boyutu ise; “Kendini geliştirme: Evrenselcilik, yardımseverlik” ve “Kendini aşma: Güç, başarı” değer boyutlarıdır.<sup>2</sup>

Kültürel değerler, toplumsal davranışların yönlendirilmesi ve kontrolü bakımından çok önemlidir. Fakat, her değerın davranışları belirlemede etki ve önem derecesi aynı değildir. Bu bakımdan, bireysel davranışlardaki tercihleri belirleme ve organize etme açısından bireylerin sahip olduğu değerleri birbirinden farklılaşmaktadır.<sup>3</sup> Bu nedenle değerlerden bazıları birbirleri ile çatışmakta bazıları ise uyumluluk göstermektedir. Örneğin; başarı ve güç değerleri uyumluluk gösterirken; başarı ve yardımseverlik değerleri ile ilgili eylemler çatışabilmektedir. Değerler; bu çatışma ve uyum ilişkisini ifade etmektedir.<sup>2</sup>

### Çatışma Yönetimi

Çatışma, insanlık tarihinin her alanda karşısına çıkarak; bireysel, bireyler arası ya da gruplar arası anlaşmazlıklara neden olan bir olgudur.<sup>5</sup> Bu nedenle, temel öğelerinden biri insan olan örgütlerde; çatışma yaşanılması kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel çatışmalar, örgütte bulunan kişilerin; bireysel, bireyler arası ya da örgüt ile türlü sebeplerden kaynaklı; uyumsuzluk, anlaşamama gibi durumlar sonucu yaşadıkları, aykırılıklara sebep olan dinamik bir süreçtir.<sup>10</sup> Örgütsel çatışmalar farklı yaklaşımlar ile ortaya konulmaktadır. Bunlar<sup>8</sup>: Geleneksel görüş; çatışma konusunda ilk yaklaşım olup çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Bu varsayım; yıkım, şiddet ve mantıksızlık gibi sıfatlarla eş görülmüştür. Çatışma olumsuzlukları yansıttığı için de önlenmesi gerekmektedir. Davranışsal görüş; örgüt ve çalışanlar için çatışmaların doğal bir süreç olduğunu kabul eder. Çatışma kaçınılmazdır ve kabul edilmelidir. Çatışma ortadan kaldırılamaz ancak örgüt performansına

olumlu katkılar sağlayabilir. Etkileşimci görüş; şu anda da geçerliliği devam eden görüştür. Çatışmayı kabul eder. Çatışma olmadığında durağanlaşmaktansa, olarak; yenileşmeye ve değişime destek versin görüşü hakimdir.

Örgüt içi çatışma sebepleri şöyle sıralanabilir:

- Kaynakların paylaşımı; kaynakların ortak kullanılması ya da az olması.<sup>9</sup>
- Amaç farklılıkları; departmanların farklı görüşlere sahip olması.<sup>10</sup>
- Bireysel duygu ve algılar; kişilerin duygu durumları.<sup>11</sup>
- Ortak karar alma; yetki ve bağlılık konusundaki dengesizlikler.<sup>9</sup>
- Yönetimsel belirsizlikler; birkaç bölümün üstlendiği; paylaşımı yapılamayan görevler ya da hiç bir bölümün üstlenmediği görevler.<sup>12</sup>
- Ödül-ceza sistemi; ödül-ceza sisteminin net belirlenmemesi.<sup>9</sup>
- İletişim problemleri; kişisel, fiziksel, biyolojik farklılıklar, üslup, güven vb. problemler.<sup>11</sup>
- Denetim biçimi; örgüt içi ve departmanlar arası yapılan denetimlerin belli kriterlere göre, net ve şeffaf bir şekilde yapılmaması.<sup>103</sup>
- Değişim ve belirsizlik; örgüt içi değişime gidilmesi ve bu durumun yönetilememesi.<sup>9</sup>
- Yönetimsel farklılıklar; örgütü ve çalışanları tanımadan uygulanan yönetim stilleri.<sup>9</sup>
- Statü farklılıkları; örgüt içinde bulunan departmanların birbirinden farklı düzeyde statü ve güce sahip olmaları.<sup>10</sup>
- Beceri farklılıkları; grup olarak veya bireyler arası çalışmalar gerektiren örgütlerde, beceri farklılıkları sonucu süreç farklılıkları.<sup>11</sup>

Çatışma; kişiler oldukça ve iletişim halinde buldukları sürece olağan bir durum olarak

karşımıza çıkmaktadır.<sup>6</sup> Bu yüzden asıl amaç yönetenlerin, çatışmadan kaçmak yerine; faydalanmayı öğrenmeleridir.<sup>5</sup> Bu durum da çatışmanın yönetilmesi ile sağlanmaktadır. Kılınç (1986)'a göre de çatışma yönetiminde amaç, yararlıları belli seviyede tutmak; zararlıları ise uygun yöntemler ile ortadan kaldırmaktır. Başa çıkma yöntemlerinde önemli olan ise anı kurtarmaktan çok uzun vadeli çatışma yönetimini sağlayabilmektir.<sup>13</sup> Bu nedenle çalışanlar çatışmanın yönetimi konusunda etkili ve uygun yöntemleri seçerek çatışmalardan fayda sağlayabileceklerdir. Literatürde çatışma yönetimi konusunda çeşitli strateji ve yöntemler mevcuttur.

Rahim daha önce yapılan çalışmaları ve geliştirilen modelleri de inceleyerek, örgütler de çatışma taraflarının tutumlarını beş ayrı yaklaşımda tekrardan yorumlamıştır. Bu yaklaşımlar; kaçınma, uzlaşma, bütünleşme (işbirliği), ödün verme (uyuma) ve hükmetmedir (zorlama). Rahim'in geliştirmiş olduğu bireysel yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.<sup>14</sup>

- Kaçınma yaklaşımında çatışmanın varlığı görülmekte fakat görmezden gelinerek ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Özellikle dar alanda yaşanan çatışmaların görmezden gelinmesi kimi zaman faydalı olabilmekte iken çoğunlukla ileride daha büyük çatışmalara sebep olmaktadır. Ancak daha büyük çatışmaların olması, öne çıkan farklı bir konunun varlığı vb. gibi durumlar özellikle yöneticileri zorunlu olarak bu yönetime itebilmektedir.<sup>9</sup> Çatışmadan kaçmak başta çözüm olarak görülse de sonrasında daha büyük problemlere neden olmaktadır.<sup>10</sup>
- Uzlaşma yaklaşımı çatışan tarafların uzlaşmaya gönüllü olması ile fedakarlıklarda bulunarak çözüme gitmeyi amaçladıkları yöntemdir. Bu yöntemde çatışmayı kazanan yoktur.<sup>10</sup> Fakat, tarafların her ikisi de sonuçtan memnundur. Örneğin, işveren ile işçi arasındaki toplu pazarlık görüşmeleri bu tür bir yöntem olarak örnek verilebilir.<sup>12</sup>
- İşbirliği çatışanların, menfaatlerinden veya ortak isteklerinden karşılıklı fedakarlıklarda bulunarak; orta bir noktada

buluşmayı amaçlayan yöntemdir.<sup>10</sup> Çatışanlar birbirlerine karşı ödünler vererek ortak bir yol oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Böyle bir durumda çatışanların pazarlık yapabilme kabiliyetleri verecekleri ödünleri etkileyecektir. Bu durumda eşitlik sağlanamazsa çatışma potansiyeli sürekli gündem de olacaktır. Kimi zamansa ödün vermek çatışmaları önleyecek fakat örgütün çıkarlarını zedeleyecektir.<sup>9</sup>

- Uyma yaklaşımı, taraflar ya da taraflardan biri olası veya olan çatışma için, daha kötüsünü önleyebilmek adına; fedakarlıklarda bulunur. Bu davranış ilişkilerin olumlu yönde ilerlemesini sağlasa da, taviz veren taraf açısından; fikir ve düşüncelerini ortaya koyamaması gibi yoksunlukların yaşanmasına neden olmaktadır.<sup>15</sup>

- Zorlama yaklaşımı yöneticilerin güç kullanarak yaşanan çatışmayı ortadan kaldırdıkları bir yöntemdir.<sup>9</sup> Örgüt yöneticileri, güç ve otoritesini açık bir şekilde kullanmaktadırlar.<sup>10</sup> Bu yöntem çatışanları ikna ederek çözüm yoluna gitmeyi sağlamamaktadır.<sup>9</sup> Aksine; maaş indirimi, kınama ya da işten çıkarmalara kadar gidebilecek bu yöntem de çatışan taraflar için kötü sonuçlar doğabilmektedir.<sup>10</sup> Fakat hemen çözümlenmesi gereken çatışmalarda etkili bir yöntemdir. Ancak yöneticilerin bu yönetime sıklıkla başvurusu çalışanların verimini düşürebilmektedir.<sup>9</sup> Çalışanlar arası böyle bir yaklaşımın tercih edilmesi ise karşılıklı ilişkilere yönelik dengelerin bozulmasına neden olacaktır.

### **Kültürel Değer Yönelimi ile Bireysel Çatışma Yönetim Yaklaşımı İlişkisi**

Çatışma yönetimi, öncelikle çatışmanın tanımlanmasını ve sonrasında uygun strateji ile müdahaleyi içermektedir. Yaşanan çatışmaya müdahale edilmeden önce çatışma sebeplerinin ortaya koyulması, çatışanların tutumlarının doğru bir şekilde gözlenmesi, çatışmanın aşaması ve hangi çatışma yönetim yaklaşımının uygulanması ile sonuca gidilebileceği konusunda iyi bir plan

yapılmalıdır. Bunun için de çatışma yönetim yaklaşımlarını bilmek çatışma yönetimi konusunda başarılı bir sonuca ulaşmak için gerekli bir durumdur.<sup>16</sup>

Yönetim ve organizasyon literatüründe, beş grupta toplanan bireysel çatışma yönetim yaklaşımları uluslararası yazında Türkçe de karşılığı olmayan İngilizce “big five” adı ile anılmaktadır. Bu yaklaşımlar ulusal yazında; işbirliği yaklaşımı, kaçınma yaklaşımı, uyma yaklaşımı, uzlaşma yaklaşımı ve zorlama yaklaşımıdır. Fakat bazı kaynaklarda farklılıklar görülebilmektedir. Örneğin zorlama yaklaşımı; rekabet, iş birliği yaklaşımı; sorun çözme ya da tümleştirme olarak isimlendirilebilmektedir. Her ne kadar isimlendirme de farklılıklar olsa da içerik olarak aynıdır.<sup>17</sup>

Çatışma meydana geldikten sonra verilen tepki stilleri farklılaşabilmektedir. Buna bağlı olarak, çatışan taraflardan yönetimi konusunda; kimi uymayı, uzlaşmayı kimi işbirliği yapmayı seçebilir. Bazıları ise zorlamayı seçerken; bazıları da probleme ve çatışmanın ortaya çıkmasına rağmen kaçınmayı seçebilir. Bu gibi farklılıkların altında; bireyin sahip olduğu kültürel özellikleri, meslek veya örgüt kültürü gibi geniş bir alanı kapsayan; kültürel çevrenin şekillendirici etkisi vardır.<sup>18</sup> Buradan hareketle, çatışma yönetim yaklaşımlarının; kültürel değer yönelimleri ile olan ilişkisi değerlendirilmiştir.

### **Bireysel Kaçınma Yaklaşımı ve Kültürel Değer Yönelimleri İlişkisi**

Kaçınma yaklaşımı, çatışan tarafların, istek ve ilgilerine yönelik verdikleri önemin; hem kendileri hem de karşı taraf için düşük olması halinde uygulanmaktadır.<sup>19</sup> Yaklaşımı uygulayan birey de; sorumluluklarını başkasına verme, ilgilenmeme, umursamama, kenara çekilme, olumsuz herhangi bir şey duymayı istememe ya da durumdan vazgeçme davranışları görülmektedir.<sup>19-20</sup> Çatışmalara geleneksel bakış açısı ile yaklaşan bu bireyler; genellikle güvenlik, uygunluk ve gelenekçi değer tiplerine sahiptir. Bu nedenle bireyler yakın oldukları kişilerle veya örgütlerle ilişkilerinde belirlilik ve süreklilik içeren bu değerlere bağlı olarak kaçınma yaklaşımında

bulunarak; çatışmaya dahil olma cesaretini gösteremezler.<sup>21</sup> Bunun yanı sıra özaşkınlığa yani evrensellik ve yardımseverlik değerlerine sahip bireyler ise bencillikten uzak, başkalarını düşünen bireyler oldukları; hazcılık değerine sahip bireyler ise -özellikle yöneticilerin kendi arasında- mevcut durumu, huzuru korumak ve düzeltmek; çatışmanın yaşanmaması veya ortaya çıkmaması için ödün vererek; genellikle kaçınma yaklaşımını tercih edebilmektedirler.<sup>4-21</sup> Güç değeri yüksek bireyler ise; özellikle üst kademedeki çalışanlar; güce sahip olma ve bunu koruma güdüsü ile başarı değerlerinin de etkisi ile kaçınma yaklaşımını uygulayabilmektedirler.<sup>4</sup>

Yaklaşımın uygulanması çatışma aşamalarına göre güçleşmektedir. Buna göre çatışmanın, hissedilen aşamasında kaçınma yaklaşımını uygulamak; algılama aşamasında uygulamaktan daha zordur. Çünkü hissedilen aşamada çatışan taraflar, birbirlerine karşı olumsuz hisler duymaya başlamakta; ancak algılama aşamasında herhangi olumsuz bir his olmadığından, çatışma ortamından uzaklaşmak daha kolay olmaktadır. Buna bağlı olarak, algılama aşamasında çatışmadan kaçınmak; olumsuz herhangi bir durum yaşanmadığı için tarafların tekrar bir araya gelmelerini de kolaylaştırmaktadır. Çatışma çözümü için, kaçınma yaklaşımını her iki tarafında uygulamasına gerek yoktur. Bireysel olarak uygulanan kaçınma yaklaşımı, her iki tarafında yalnız kalıp düşünmesine ve bir araya geldiklerinde sakince, doğru değerlendirmeler ile çözüme gitmelerini sağlayarak; çatışan her iki tarafında lehine sonuçlanacaktır.<sup>22</sup>

Kaçınma yaklaşımında birey veya taraflar çatışma çözümünü ertelemektedirler. Aynı zamanda bu durum da bireyler arasında potansiyel çatışmalara neden olmaktadır. Potansiyel çatışmaların varlığı, hem bireyler hem de örgütler için bir tehdittir ve yıkımları daha büyük olmaktadır.<sup>19</sup> Buna bağlı olarak bireysel olarak uygulanan çatışma yaklaşımında; kaçınma yaklaşımını uygulamayan taraf, diğer uygulayan taraf açısından ciddiye alınmadığı veya değer verilmediği algısına kapılabilmektedir. Bu da durumun kartopu gibi büyüyüp çıkış etkisi

yaratmasına ve çatışmanın tehlikeli bir hal almasına neden olmaktadır.<sup>23</sup>

Çatışmadan kaçınmak, taraflar arası iletişimi ve çözüm yollarına gitmeyi engelliyor olsa da taraflar arasında yüksek gerilimlerin veya zıtlıkların olduğu ve çatışmanın zarar verici düzeylere ulaştığı durumlar da etkili bir yaklaşım olabilmektedir.<sup>22-23</sup> Böylelikle çatışan taraflar belli bir süre kaçınma yaklaşımını uygulayarak; sakinleşir ve olayları sakince tekrar değerlendirebilirler. Bu sayede iletişim kurmak ve çözüme gitmek de kolaylaşır.<sup>22</sup> Ancak çatışmada konu, birey için önemli ve çözüm ile ilgili kararda söz hakkı birinci derecede ona ait ise kaçınma yaklaşımı kullanılamaz. Mutlaka söz hakkını kullanmalı ve çatışmaya müdahale etmeli veya diğer yaklaşımlardan birini kullanarak çözüme gitmelidir.<sup>24</sup>

### **Bireysel İşbirliği Yaklaşımı ve Kültürel Değer Yönelimleri İlişkisi**

Çatışan taraflar için, her iki tarafında tarafın önceliklerine ve ihtiyaç durumlarına değer verme durumunda uygulanan bir yaklaşımdır.<sup>19</sup> Özellikle öz-yönelim (kendine yönelme) değerine sahip çalışanlar; benlik saygısına ve kendilerine önem verdikleri için; diğer çalışanlar ile çatışmalarda onlara ve onların benlik saygısına önem vermelerinden kaynaklı olarak ve aynı zamanda da uyumluluk (uygunluk) değerlerine sahip bireyleri de daha uzlaşıcı ve bütünleştirici bir çatışma yönetimine yönelttiği için genellikle çatışmaların çözümünde işbirliği yaklaşımını kullanmaktadırlar. Başarı değeri yüksek bireylerinde işbirliği yaklaşımını tercih etmeleri ile birlikte; gelenek, evrensellik ve hayırseverlik değerleri de çalışanları; yaşadıkları çatışmalarda işbirliği yaklaşımına itmektedir. Yani eşitlik, erdemlilik, sosyal adalet, güzel bir dünya isteği gibi küresel değerler ile ifade edilen evrensellik; ılımlılık, alçakgönüllülük ile ifade edilen geleneksellik ve bağışlayıcı, birlikte hareketi baz alan kişiler olduğu için hayırsever olarak ifade edilen yardımseverlik değerleri yüksek çalışanlar aralarındaki sorunları ortak bir kararla ve bütünleştirici bir yaklaşım olan işbirliği ile çözmektedirler. Güvenlik değerlerine sahip bireyler de; bireysel,

toplumsal veya grupsal ahenge, düzene, sağlığa önem verdikleri ve birlikte hareket etme, ortak karar alma isteği ile paralel olarak genellikle bu yaklaşıma yönelmektedirler.<sup>4</sup>

Yaklaşımın uygulanması için ilk adım; çatışan tarafların birbirlerini çözüm arayan taraflar olarak algılamalarıdır.<sup>22</sup> Sonrasında çatışanlar karşılıklı olarak, problem durumu ve çözümü için; güven duygusu ve açık sözlülük ile tartışılır. Çözüm, çatışan taraflar için kabul edilebilir bir şekilde analiz edilir. Yaklaşımdaki temel kural kartları ortaya koymaktır. Çatışan taraflar, işbirliği yaparak; çatışmayı, nedenlerini, farklılıklarını yapıcı bir şekilde ortaya çıkarırlar. Bu sayede kendi bakış açılarını da genişletmektedirler.<sup>16</sup> Diğer yaklaşımlara göre birçok açıdan üstün özelliklere sahip olan işbirliği yaklaşımı, uygulama aşamasında bazı kısıtlılıklara sahiptir. Öncelikli olarak bu yöntem, yaşanan çatışmanın erken döneminde kullanılırsa daha etkili olarak; çatışmanın kontrol altına alınıp sona ermesini sağlamaktadır. Çatışmanın en şiddetli döneminde kullanılması ise tarafların mantıklı bir şekilde düşünmelerini engelleyerek hareketlerini kısıtlayacaktır. Bir başka kısıtlılığı ise zamandır. Yaşanan çatışmanın kısa sürede çözüme ulaştırılması gereken durumlar da bu yaklaşımı uygulamak zorlaşmaktadır. Çünkü işbirliğinde önemli olan tarafların problemin derinliklerine inerek çözüme gitmeleridir. Kısıtlı zamanda problemlerin derinine inmek ise oldukça zorlayıcıdır. Diğer bir kısıtlılık ise, çatışma taraflarının birbirlerine karşı güven duygularını tam anlamı ile sağlayamamaktan kaynaklı; çözüm konusunda açık ve samimi bir işbirliğine gitmemeleridir.<sup>24</sup>

### **Bireysel Uyma Yaklaşımı ve Kültürel Değer Yönelimleri İlişkisi**

Uyma yaklaşımı, daha çok çıkar ilişkilerinin olduğu durumlarda veya ast-üst ilişkilerinde; astların anı kurtarmak için uyguladıkları bir yaklaşımdır.<sup>24</sup> Bu gibi durumlarda uyma yaklaşımını tercih eden bireylerin hazcılık değerleri yüksek bireylerdir. Bazı yöneticiler ise güç ve başarı değerlerinin yüksek olmasına bağlı olarak gücünü ve başarısını korumak adına uyma yaklaşımını tercih edebilmektedirler.<sup>4</sup>

Uyma yaklaşımı, bazı durumlar için yarar sağlasa da; sürekli uygulanması bireyler arasındaki saygıyı yok etmektedir. Özellikle örgüt yöneticilerinin bu yöntemi tercih etmesi, sadece bireysel olarak değil örgütsel olarak da sorunları beraberinde getirecektir. Ayrıca çatışma yönetimi sürecinde, isteklerinden ödün veren kişiye yönelik daha fazlasını elde etme düşüncesi; karşı tarafın baskısını da arttırabilmektedir.<sup>16</sup>

### **Bireysel Uzlaşma Yaklaşımı ve Kültürel Değer Yönelimleri İlişkisi**

Uzlaşma yaklaşımı, bireylerin çözüme ilişkin yolları bireysel olarak ifade edip ortaya çıkan çözümlerden en uygununu seçerek anlaşmaya vardıkları yöntemdir.<sup>22</sup> Özellikle güç ve başarı değerlerine sahip bireyler; otorite ve sosyal görünümüne önem verdikleri için, buna sahip olmak ve bu durumu korumak adına; bulunan orta yolda uzlaşmaya giderek çatışmayı çözme eğilimindedirler.<sup>4</sup> Çünkü anlaşmaya varılan çözümler genellikle tarafların kendi isteklerinden belli tavizlerin verilmesi ile elde edilir.<sup>22</sup> Verilen tavizlerin miktarı ise tarafların nispi güçleri ile bağlantılıdır.<sup>25</sup>

Uzlaşma yaklaşımı, çoğunlukla çatışmanın erken evresinde uygulanan bir yaklaşımdır.<sup>27</sup> Bu yüzden çatışmanın algılama aşamasında uygulandığı takdirde diğer aşamalarına göre daha kolay çözüme gitmeyi sağlamakta ve çatışmanın büyümesini de önlemektedir.<sup>22-24</sup> Hissedilen veya açık çatışma aşamalarında ise uzlaşma yaklaşımını uygulamak, tarafların birbirlerine olumsuz duygular beslemeleri nedeni ile fedakarlıkta bulunmalarını engelleyecek ve çatışmaya ilişkin çözümlerin etkililiğini de azaltacaktır.<sup>22</sup> Bu nedenle ileri aşamalarda çatışmalarda uzlaşma; arabulucu sayesinde sağlanabilmektedir.<sup>24</sup> Genel olarak uzlaşma yaklaşımında kullanılan teknikler ise; üçüncü taraf müdahalesi, farklılıkları paylaşma, oyalama veya pazarlıktır.<sup>25</sup>

### **Bireysel Zorlama Yaklaşımı ve Kültürel Değer Yönelimleri İlişkisi**

Klasik veya yetkici yönetim tutumunun hüküm sürdüğü örgütlerde daha çok kullanılan bir yaklaşımdır.<sup>24</sup> Özellikle güç ve başarı değerlerine sahip çalışanlar; kendi çıkarlarını

ön plana koydukları için bunları korumak ya da hakimiyetçi, sosyal statü veya otorite sahibi olmak adına hırslı olmaları, onları gelenekçi çatışma yaklaşımlarını benimsemelerine ve bu nedenle çatışmaları engellemek ve ortadan kaldırmak için hükmedici, baskıcı olan zorlama yaklaşımını tercih etmelerine neden olmaktadır.<sup>4-21</sup>

Zorlama yaklaşımı; uygulayan bireyler için kısa süreli faydalar sağlıyor olsa da; kullanımının artması ve sürekliliği örgüte zararlar vermektedir. Yönetim şekillerinden en

eskisi olan, “yetkeci” yönetim anlayışını baz alan bu yaklaşım; yönetim ile ilgili acil karar alınması gereken durumlarda, karşı tarafın çıkarları zedelenmese de bir memnuniyet sağlamamasına rağmen geçici bir şekilde uygulanabilmektedir. Diğer yaklaşımlara göre çözüm için kısa bir yoldur. Fakat sık kullanımı örgüt içi performansta ve örgüte olan bağlılıkta azalmalara sebebiyet vermektedir. Kullanıldığı durumlarda ise çatışma sonuçlandıktan sonra durumun önemi ve acil olması ile ilgili gerekli bilgiler verilmelidir.<sup>24</sup>

## MATERYAL VE METOD

Örgütsel çatışmaların yönetiminde, çalışanlar; tutum, davranış ve düşüncelerini etkileyen bireysel değerlerinin etkisi altında kalabilmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar, profesyonel düşünüp çatışma yönetimi konusunda yaklaşımların uygulanması gerekliliğini savunuyor olsa dahi, çatışmayı algılayış ve yönetimi konusunda bireysel değerlerin önemli bir etkisi olmaktadır. Çatışma yönetimi konusunda verdikleri kararlar, bu bireysel değerlerden etkilenmekte; fakat verilen kararlar örgüt değerleri ile de ters düşmemek zorundadır. Buna göre, çalışanlar kendi değer algılarına ve yetkilerine bağlı olarak; örgüt sınırları içinde yaşanan çatışmalara yönelik çeşitli ve farklı yaklaşımlarda bulunmaktadır.<sup>4</sup>

Çalışanların bu kültürel değer yönelimleri ve tercih ettikleri bireysel çatışma yönetim yaklaşımları araştırmamızın temelini oluşturmaktadır.

### Araştırmanın Etik Yönü

Çalışmanın uygulanabilmesi için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinden 9.11.2017 tarihinde 2017/28 protokol numarası ile Etik Kurul onayı alınmıştır. Anketlerin yapılabilmesi için Çanakkale AFAD İl Müdürlüğünden 24.10.2017 tarih ve 157307 sayılı yazısı ile, Çanakkale İl Sağlık Müdürlüğünden 16.10.2017 tarih ve 32997411-771 sayılı yazısı ile, Çanakkale İtfaiye Müdürlüğünden 1.12.2017 tarih ve 25955424 sayılı yazısı ile gerekli izinler alınmıştır. Çanakkale İl Sağlık Müdürlüğünün 97769597-604.02 sayılı yazısı ile yayın izni alınmıştır.

### Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Afet ve Acil Durum çalışanlarının; kendilerinin sahip oldukları kültürel değer yönelimlerine ilişkin karşılaştıkları çatışmaları yönetmede kullanacakları yaklaşımları değerlendirebilmeleri, çatışma yaşadıkları kişilere de bu açıdan yaklaşabilmeleri bakımından önem taşımaktadır. Bir bakıma; Afet ve Acil Durum çalışanlarının işleri gereği; karşılaştıkları çatışmaları en az seviyede tutmaları ve yararlı sonuçlar elde etmek için çatışmaları kısa sürede bireysel olarak uygun yaklaşımları seçerek çözüme ulaştırmaları için farklılık yaratacağı ve bu alanlarda yapılabilecek çalışmalara da kaynak olabileceği düşünülmektedir.

### Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Afet ve Acil Durum çalışanlarının kültürel değer yönelimleri ile bireysel çatışma yönetim yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri şu şekildedir:

H<sub>1.1</sub>: Uzlaşma yoluyla işbirliği yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.2</sub>: Uyuma yoluyla işbirliği yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.3</sub>: Zorlama yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.4</sub>: Kaçınma yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.5</sub>: Uzlaşma yoluyla uyma yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1.6</sub>: Uzlaşma yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 yılında görev yapan Çanakkale merkezde bulunan 60 AFAD çalışanı ve 56 itfaiye çalışanı ile Çanakkale il ve ilçelerde görev yapan 350 acil sağlık hizmetleri (112) personeli ile birlikte 466 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemleri uygulanmıştır. Evrenin %50'si örneklem olarak ele alınarak hedef kitleye ölçekler ulaştırılmış ve 242 dönüt alınmıştır. Anketler yüz yüze yapılmıştır.

### Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırma verileri, demografik bilgilerden sonra, Afet ve Acil Durum çalışanlarının, kültürel değer yönelimlerine ilişkin özelliklerini ortaya çıkaracak; Schwartz'ın geliştirmiş olduğu 40 maddelik Portre Değerler Ölçeği (PDÖ) (Portrait Values Questionnaire-PVQ-IV) ve bireysel çatışma yönetimlerini

ortaya çıkarmak için Rahim' in geliştirmiş olduğu 28 maddelik Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI-II) kullanılmıştır.

### Verilerin Analizi

Veriler, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7, kültürel değerlerine yönelik 40, çatışma yönetim tarzlarına yönelik ise 28 ve toplamda 75 maddeden oluşan ölçek ile elde edilmiştir. Elde edilen verileri analiz etmek için "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 23 Windows programı ve Excel 2016 versiyonu kullanılmıştır.

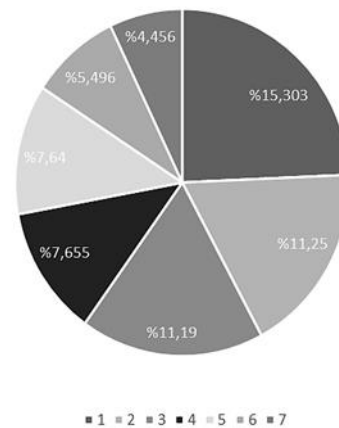
Tüm değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada çatışma yönetimi ve kültürel değerleri kapsayan ölçek maddelerine ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak varyansı temsil eden faktörler tespit edilmiştir. Elde edilen faktörler, Independent Samples T-Test, Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Tukey Testi, Pearson Korelasyon Analizi ve Spearmen's Rank Order Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma ölçekleri öncelikle faktör analizine tabi tutulmuş ve araştırmayı açıklayan faktörler belirlenmiştir.

### Portre Değerler Ölçeği Faktör Analizi

Uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda, veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO=0,883). Bartlett Küresellik testi sonucunda değişkenlerimiz arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı faktörleşmeler elde edilebileceği görülmüştür.



Şekil 1. PDÖ Faktörleri

Özdeğeri 1'den büyük 7 önemli faktör bulunmakta ve uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 7 boyutta açıklanabilmektedir.



PDÖ 10 değer boyutunu içermektedir. Faktör analizi sonucu çalışmaya yönelik 7 faktör belirlenmiştir. Buna göre; 1. boyutta evrensellik ve yardımseverlik faktörleri birleşerek evrensel ve yardımsever olma değeri (EYO) varyansın %15,303'ünü;

2. boyutta güç ve başarı faktörleri birleşerek güçlü ve başarılı olma değeri (GBO) varyansın %11,25'ini; 3. boyutta hazcılık ve uyarılım faktörleri birleşerek hazcılık ve uyarılım değeri (HU) varyansın %11,19'unu; 4. boyutta güvenlik değeri (GV) varyansın %7,655'ini; 5. boyutta evrensellik ve geleneksellik faktörleri birleşerek evrensel ve geleneksel olma değeri (EGO) varyansın %7,641'ini; 6. boyutta geleneksellik ve uyma faktörleri birleşerek geleneksel ve uyumlu olma değeri (GUO) varyansın %55,495'ini ve 7. boyuttaki öz-yönelim (ÖZY) faktörü de varyansın % 4,456'sını oluşturmaktadır. Tüm faktörlerin araştırma varyansını açıklama gücü %62,990'dır. Tablo 1- Şekil 1.

**Tablo 1. PDÖ Faktörleri**

Faktörler	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
1	4,744	15,303	15,303
2	3,487	11,250	26,553
3	3,469	11,190	37,743
4	2,373	7,655	45,398
5	2,369	7,640	53,039
6	1,704	5,496	58,534
7	1,381	4,456	62,990

### Çalışma Yönetimi Yaklaşımları Ölçeği Faktör Analizi

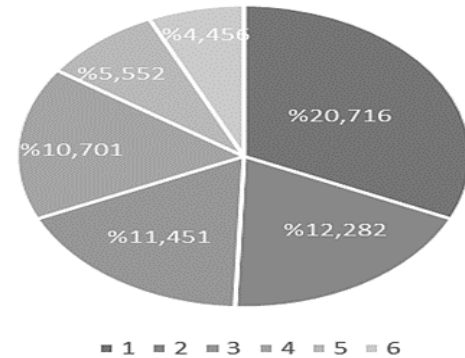
Uygulanan KMO testi ile veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO=0,877).

**Tablo 2. ÇYTÖ Faktörleri**

Faktör	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
1	5,801	20,716	20,716
2	3,439	12,282	32,999
3	3,206	11,451	44,449
4	2,996	10,701	55,151
5	1,554	5,552	60,702
6	1,248	4,456	65,158

Bartlett Küresellik Testi sonucunda değişkenlerimiz arasında Birinci boyut uzlaşma yoluyla işbirliği (UZİŞ) olarak adlandırılmış ve varyansın %20,716'sını açıklamıştır. anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı faktörleşmeler elde edilebileceği görülmüştür.

İkinci boyut uyma yoluyla işbirliği (UYİŞ) olarak adlandırılmış ve varyansın %12,282'sini açıklamıştır. Üçüncü boyut zorlamadır (ZOR) ve varyansın %11,45'ini açıklamıştır. Dördüncü boyut kaçınmadır (KAÇ) ve varyansın %10,702'sini açıklamıştır. Beşinci boyut uzlaşma yoluyla uyma (UZUY) olarak adlandırılmıştır ve varyansın %5,551'ini açıklamıştır. Altıncı boyut uzlaşma (UZ) olarak adlandırılmıştır ve varyansın %4,456'sını açıklamıştır. Tüm faktörlerin araştırma varyansını açıklama gücü ise %65,158'dir. Tablo.2- Şekil 2.



**Şekil 2. ÇYTÖ Faktörleri**

**Korelasyon Analizi ve Hipotez Testleri**

Korelasyon analizine göre Uzlaşma yoluyla İşbirliği yaklaşımı ile EYO kültürel değer yönelimi arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki (.446\*\*), GBO (.287\*\*), HU (.291\*\*), GV (.212\*\*), EGO (.370\*\*), ve GUO (.226\*\*) kültürel değer yönelimleri arasında düşük düzeyli ve ÖZY (.196\*\*) değer yönelimi arasında da çok düşük düzeyli bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre;

“H<sub>1.1</sub>: Uzlaşma yoluyla işbirliği yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Uyma yoluyla İşbirliği yaklaşımı ile, GBO (.206\*\*) kültürel değer yönelimi arasında pozitif yönlü düşük düzeyli, EYO (.126\*) ve HU (.182\*\*) arasında da çok düşük düzeyli bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre;

“H<sub>1.2</sub>: Uyma yoluyla işbirliği yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Zorlama yaklaşımı ile GBO (.447\*\*) ile pozitif yönlü orta düzeyde ve HU (.309\*\*) arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; H<sub>1.3</sub>:Zorlama yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”hipotezi kabul edilmiştir.

Kaçınma yaklaşımı ile hiçbir kültürel değer yönelimleri arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sebeple; “H<sub>1.4</sub>: Kaçınma yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi ret edilmiştir.

Uzlaşma yoluyla Uyma yaklaşımı ile GBO (.199\*\*) arasında pozitif yönlü çok düşük ve HU (.212\*\*) arasında düşük düzeyli bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; “H<sub>1.5</sub>: Uzlaşma yoluyla uyma yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Uzlaşma yaklaşımı ile GBO (.322\*\*) arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli, EYO (.196\*\*), ÖZY (.144\*) ve HU (.179\*\*) arasında da çok düşük düzeyli ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda; “H<sub>1.6</sub>: Uzlaşma yaklaşımı ile kültürel değer yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi de kabul edilmiştir.

Ana hipotezimize bağlı hipotezlerinden H<sub>1.1</sub>, H<sub>1.2</sub>, H<sub>1.3</sub>, H<sub>1.5</sub> ve H<sub>1.6</sub> hipotezleri kabul edilirken; H<sub>1.4</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle H<sub>1</sub> ana hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Tablo.3.

**Tablo 3. Portre Değerler ve Bireysel Çatışma Yönetim Yaklaşımları Korelasyon Analizleri**

		EYO	GBO	HU	GV	EGO	GUO	ÖZY
<b>Uzlaşma yoluyla İşbirliği</b>	Pearson Correlation	,446**	,287**	,291**	,212**	,370**	,226**	,196**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,002
	N	242	242	242	242	242	242	242
<b>Uyma yoluyla İşbirliği</b>	Pearson Correlation	,126*	,206**	,182**	-,069	,034	,059	-,084
	Sig. (2-tailed)	,050	,001	,005	,283	,599	,359	,192
	N	242	242	242	242	242	242	242
<b>Zorlama</b>	Pearson Correlation	,041	,447**	,309**	-,017	,046	,041	,028
	Sig. (2-tailed)	,524	,000	,000	,795	,475	,527	,665
	N	242	242	242	242	242	242	242
<b>Kaçınma</b>	Pearson Correlation	-,088	,025	,056	-,018	-,006	,025	-,084
	Sig. (2-tailed)	,174	,696	,388	,780	,929	,696	,191
	N	242	242	242	242	242	242	242
<b>Uzlaşma yoluyla Uyma</b>	Pearson Correlation	,063	,199**	,212**	,008	,064	,096	,058
	Sig. (2-tailed)	,332	,002	,001	,896	,322	,137	,371
	N	242	242	242	242	242	242	242
<b>Uzlaşma</b>	Pearson Correlation	,196**	,322**	,179**	,107	,100	,006	,144*
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,005	,095	,122	,931	,025
	N	242	242	242	242	242	242	242

## Demografik Değerlendirmeler

Afet ve Acil Durum çalışanlarının çatışma yönetim yaklaşımları tercihleri; medeni durumlarına göre, memleketlerine göre, öğrenim durumlarına göre ve meslek gruplarına göre değişmemektedir. Çalışanların; evli veya bekar olması, farklı memleketlere sahip olmaları, ortaokul, lise, önlisans, lisans ya da yüksek lisans/doktora mezunu olmaları ve itfaiyede, acil sağlık hizmetlerinde ya da AFAD' da çalışıyor olmaları çatışma yönetim yaklaşımları tercihlerini etkilememektedir. Çalışanların cinsiyetleri ise uzlaşma yoluyla işbirliği ile zorlama yaklaşımını tercih etmelerine etki etmektedir. Buna göre kadın çalışanlar uzlaşma yoluyla işbirliği yaklaşımı ile zorlama yaklaşımını erkeklere oranla daha çok tercih etmektedirler. Çalışanların yaşları ise uyma yoluyla işbirliği yaklaşımı ile zorlama yaklaşımı tercihleri ile ilişkilidir. Bu bulguya göre çalışanların yaşları arttıkça uyma yoluyla işbirliği yaklaşımı ile zorlama yaklaşımını tercih etmeleri azalmaktadır. Çalışanların deneyim süreleri ise zorlama yaklaşımını tercih etmeleri ile ilişkilidir. Buna göre deneyim arttıkça zorlama yaklaşımını tercih etme azalmaktadır.

Afet ve Acil Durum çalışanlarının değer yönelimlerine medeni durumları, memleketleri, öğrenim durumları, acil sağlık hizmetleri içinde yer alan paramedik mesleğine sahip olmaları etki etmemektedir. Yani çalışanların, sahip oldukları değerlerine; evli veya bekar olmaları, farklı memleketlere sahip olmaları, ortaokul, lise, önlisans, lisans ya da yüksek lisans/doktora mezunu olmaları ve meslek tercihinde paramedik mesleğini tercih etmeleri

anlamalı bir etkiye sahip değildir. Ancak değer yönelimleri ile çalışanların cinsiyet ve diğer meslek gruplarından acil sağlık hizmetlerini, itfaiyeyi ve AFAD' ı tercih etmelerinin ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre kadın çalışanların evrensel ve yardımsever olma, hazcılık ve uyarılım, evrensel ve geleneksel olma, öz-yönelim değerlerine daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışanların yaşları ise güçlü ve başarılı olma, hazcılık ve uyarılım ve öz-yönelim değerleri ile ilişkilidir. Buna göre; çalışanların yaşları ilerledikçe bu değerlerinde azalmalar görülmektedir. Meslek gruplarında ise; acil sağlık hizmetleri çalışanlarının AFAD çalışanlarına göre hazcılık ve uyarılım değerlerinin daha fazla; itfaiye çalışanlarının ise yine AFAD çalışanlarına göre hazcılık ve uyarılım ile geleneksel ve uyumlu olma değerlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların deneyim süreleri ise hazcılık ve uyarılım değeri ile ilişkilidir. Bu ilişkiye göre; çalışanların deneyimleri arttıkça hazcılık ve uyarılım değerinde azalmalar olmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların kültürel değerlerinin çatışma yönetim yaklaşımları ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Çatışma yönetim yaklaşımları tercihlerinde cinsiyetin, yaşın, deneyim süresinin etkili olduğu; medeni durumun, memleketin, öğrenim durumunun, meslek gruplarının ise tercihleri etkilemediği anlaşılmaktadır. Çalışanların kültürel değer yönelimlerinin ise cinsiyet, yaş, deneyim ve paramediklerin dışındaki diğer meslek grupları ile ilişkili olduğu; medeni durum, memleket ve öğrenim durumlarının ise sahip oldukları değerleri ile ilişkili olmadığı anlaşılmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Afet ve Acil Durum alanında görevli çalışanların; bireysel değerlerinin yaşadıkları çatışmaları yönetme yaklaşımları ile olan ilişkisi ve cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, memleket, meslek grupları, deneyim gibi değişkenlerinde bu faktörler üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada çalışanların çatışma yönetim yaklaşımları faktör analizi sonucunda altı boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar,

çalışanların en çok tercih etme durumlarına göre sırasıyla; “uzlaşma yoluyla işbirliği”, “uyma yoluyla işbirliği”, “zorlama”, “kaçınma”, “uzlaşma yoluyla uyma” ve “uzlaşma” çatışma yönetim yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlar, sırası ile ele alınarak; 7 boyutta incelenen “evrensel ve yardımsever olma”, “güçlü ve başarılı olma”, “hazcılık ve uyarılım”, “güvenlik”, “evrensel ve geleneksel olma”, “geleneksel ve uyumlu olma” ve “öz-yönelim” bireysel değerleri ve

çalışanların demografik değişkenleri ile olan ilişkileri değerlendirilmiştir.

Yapılan çalışmada, Afet ve Acil Durum çalışanlarından elde edilen bulgulara göre en çok tercih edilen yaklaşım; uzlaşma yoluyla işbirliği çatışma yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı tercih eden bireylerin; evrensel ve yardımsever olma, güçlü ve başarılı olma, hazcılık ve uyarılım, güvenlik, geleneksel ve uyumlu olma ve öz-yönelim değerlerinin tümü ile anlamlı ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bu durum Bozacı vd. (2014)' nin İl Özel İdaresi çalışanları ile yaptıkları araştırma ile tutarlılık göstermekle birlikte; uzlaşma ve işbirliği yaklaşımlarına ilişkin bulgular da yöneticiler-astlar arasında sadece uyarılım değerinin ve yöneticiler arasında ise başarı ve güvenlik değerinin anlamlı ilişkisi olmadığı belirlenmiştir<sup>4</sup>. Bu sonuca göre çalışanların geneli çatışmaları, çatışma yaşadıkları kişiler ile birlikte çözüme eğilimi göstermektedirler.

Araştırma sonucunda UZİŞ yaklaşımı demografik özellikler bakımından cinsiyet değişkenine göre UZİŞ yaklaşımını tercih etmede kadınlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre kadın çalışanlar meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaların çözümünde erkek çalışanlara göre uzlaşma ve işbirliğine daha açıktırlar. Ancak literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların çoğunda cinsiyet ile uzlaşma/işbirliği yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örneğin; Akyön (2008), Alioğulları ve Karcioğulları (2012), Kirişçi (2010), Özçakır (2012) ve Casiadi (2010)' nin yaptığı çalışmalar da cinsiyet değişkeninin uzlaşma/işbirliği yaklaşımlarına ilişkin tercihlerinde anlamlılık belirlenememiştir.<sup>17-21-24-26-27-</sup>

Elde edilen bulgulara göre ikinci sırada en çok tercih edilen yaklaşım; uyma yoluyla işbirliği çatışma yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı tercih eden bireylerin; evrensel ve yardımsever olma, güçlü ve başarılı olma ve hazcılık ve uyarılım değerleri yüksek kişiler olduğu belirlenmiştir. (UYİŞ) Uyma yoluyla işbirliği yaklaşımını tercih eden bireyler bencillikten uzak, iki tarafında çıkarlarını düşünen ve kazan-kazan anlayışı ile hareket eden kişiler olduğu ancak evrensel ve

yardımsever olmanın dışında diğer değerleri baskın bireylerin bu durumu geçici bir süre kullanabilecek kişiler oldukları söylenebilir. Çünkü güçlü ve başarılı olmak isteyen bireyler çevrelerine karşı üstünlük ve saygınlık kurarak doyuma ulaşmakta ve bu nedenle UYİŞ yaklaşımını geçici bir süre tercih ederek kendi çıkarlarını korumak isteyebilecekleri söylenebilir. Bozacı vd. (2014)' nin İl Özel İdaresi çalışanları ile yaptığı çalışmada elde edilen bulgularla kısmen tutarlılık göstermektedir. Buna göre yöneticiler ve astlar arasında başarı, evrensellik, yardımsever olma, hazcılık ve uyarılım değerleri yüksek bireyler uzlaşma/işbirliği yaklaşımını (uyma; uyarılım, hazcılık, işbirliği; evrensellik, yardımseverlik, uyma/işbirliği; başarı) tercih etmekte iken güç değeri yüksek bireyler için anlamlılık belirlenememiştir. Yöneticiler arasında ise hazcılık, başarı, güç, evrensellik, yardımseverlik değerleri uzlaşma/işbirliği yaklaşımını tercih etme (uyma; hazcılık, başarı, güç, işbirliği; evrensellik ve yardımseverlik) ile ilişkili iken uyarılım değeri için anlamlı farklılık belirlenememiştir.<sup>4</sup>

Çalışanların cinsiyet, medeni durum, memleket, öğrenim durumları ve deneyimleri ile UYİŞ yaklaşımlarını tercih etmeleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların UYİŞ yaklaşımları ile yaşları arasında anlamlı, negatif zayıf ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş arttıkça UYİŞ yaklaşımını tercih etme azalmaktadır. Çeber (2011) ve Özgan (2006) da yaş ve UYİŞ yaklaşımı arasında anlamlılık belirlemişlerdir. Ancak Çeber (2011)'e göre çalışanların yaşları ilerledikçe işbirliği ve Özgan (2006)'a göre ise çalışanların yaşları ilerledikçe uyma tercihleri artmaktadır.<sup>28-29</sup> Bunların aksine; Kirişçi (2010), Alioğulları ve Karcioğlu (2012), Uysal (2004), Akyön (2008) ve Özçakır (2012)'in çalışmalarında ise anlamlılık belirlenememiştir.<sup>17-21-26-27-30</sup>

Afet ve Acil Durum çalışanlarından elde edilen bulgulara göre üçüncü sırada en çok tercih edilen yaklaşım; zorlama çatışma yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı tercih eden çalışanların; güçlü ve başarılı olma ile

hazcılık ve uyarılım değerlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum beklenilir bir durum kabul edilebilir. Çünkü zorlama yaklaşımını tercih eden bireylerin üstünlük, saygınlık ve doyum sağlamak için çatışmadan kaçınmayarak baskıcı, hükmedici, zorlayıcı davranışları olağandır. Çeber (2011) ve Özgan (2006) da yaş ve UYİŞ arasında anlamlılık belirlemişlerdir. Ancak Çeber (2011)'e göre çalışanların yaşları ilerledikçe işbirliği ve Özgan (2006)'a göre ise çalışanların yaşları ilerledikçe uyma tercihleri artmaktadır.<sup>28-29</sup> Bunların aksine; Kirişçi (2010), Alioğulları ve Karcıoğlu (2012), Uysal (2004), Akyön (2008) ve Özçakır (2012)'in çalışmalarında ise anlamlılık belirlenememiştir.<sup>17-21-26-27-30</sup>

Zorlama yaklaşımı; demografik özellikler bakımından değerlendirilmiş ve zorlama yaklaşımını tercih etmede cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre zorlama yaklaşımını kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla tercih etmektedirler. Bu durum aslında beklenilir bir durum olmamakla birlikte, çıkan sonuca göre; kadın çalışanların çatışmadan kaçmadığı hatta çatışmayı baskıcı ve hükmedici bir yolla çözmeyi seçtikleri söylenebilir. Uysal (2004), Özgan (2006) ve Şahin (2016)' in yaptıkları çalışmalarda da zorlama yaklaşımı ile cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmuştur. Ancak Uysal (2004), Özgan (2006) ve Şahin (2016)' in bulgularına göre zorlama yaklaşımını erkekler daha fazla tercih etmektedirler.<sup>29-31</sup> Çalışanların yaşları ile ZOR yaklaşımı arasında ise anlamlı, negatif, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların yaşları ilerledikçe ZOR yaklaşımını tercih etmeleri azalmaktadır. Bu bulgu; Alioğulları ve Karcıoğlu (2012)'nin bulguları ile de örtüşmektedir ve yaş ilerledikçe ZOR yaklaşımını kullanım azalmaktadır.<sup>26</sup> Çalışanların deneyimleri ve ZOR yaklaşımını tercih etmeleri arasında da anlamlı, negatif, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlar; deneyimleri arttıkça ZOR yaklaşımını tercih etmelerinde azalmalar olmaktadır. Özgan (2006)'ın bulgularına göre ise bir grup; az deneyime sahip çalışanlar fazla deneyime sahip çalışanlardan daha fazla

ZOR yaklaşımını tercih etmekte; bir grup fazla deneyime sahip çalışanlar ise az deneyime sahip çalışanlara göre daha fazla ZOR yaklaşımını tercih etmektedirler.<sup>29</sup>

Bulgulara göre dördüncü sırada tercih edilen yaklaşım; kaçınma çatışma yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı tercih eden çalışanların yedi değer boyutundan hiçbirisi ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Bu durum beklenilir bir durum değildir. Çünkü evrensel ve yardımsever olma, güvenlik, evrensel ve geleneksel olma ve geleneksel ve uyumlu olma gibi değerlere sahip bireyler düşünüldüğünde genelde başkalarını düşünen, saygı duyan, başkalarını üzen veya zarar veren davranışları kısıtlama eğiliminde olan, toplum ve ilişkilerde uyum ve istikrar isteyen kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu gibi değerlere sahip bireyler yaşadıkları çatışmalarda bu ve benzeri durumların önüne geçmek için çatışma ile ilgili herhangi bir durumdan uzaklaşmak isteyebileceği düşünülmektedir. Kirişçi (2010)' ye göre de başkalarını düşünen, yardımsever, evrensel kişiler çatışmanın olmaması veya yok olması için kaçınmayı tercih edebilmektedirler.<sup>21</sup>

Yapılan çalışmada, Afet ve Acil Durum çalışanlarından elde edilen bulgulara göre beşinci sırada tercih edilen yaklaşım; uzlaşma yoluyla uyma çatışma yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı tercih eden çalışanların yedi değer boyutundan güçlü ve başarılı olma ile hazcılık ve uyarılım değerlerine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulgular Kirişçi (2010) ve Bozacı vd. (2014)' nin araştırma bulguları ile de tutarlılık göstermektedir.<sup>4-21</sup> Ancak Kirişçi (2010)' ye göre bu değerlere sahip bireyler cesur, risk alan, bağımsız ve saygınlık ile otorite isteyen kişiler olması uzlaşma/uyma yaklaşımlarını tercih etme de beklenilir bir durum değildir ve bu duruma çalışanların kamu da çalışıyor olmaları neden olabilir.<sup>21</sup>

Bulgulara göre son sırada tercih edilen yaklaşım; uzlaşma çatışma yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı tercih eden çalışanların yedi değer boyutundan; evrensel ve yardımsever olma, güçlü ve başarılı olma, hazcılık ve uyarılım ve öz-yönelim değerlerine sahip oldukları belirlenmiştir.

Yapılan araştırma bulguları ile Bozacı vd. (2014)' nin yöneticiler ile yaptığı araştırma bulgularının da kısmen tutarlılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre yöneticilerin astları ile uzlaşma yaklaşımını tercih etmelerinde; güç, başarı ve hazcılık değerleri ilişkili iken yöneticiler arasında ise uzlaşma yaklaşımı ile sadece güç ve hazcılık değerlerinin ilişkili olduğu diğer değerler ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir.<sup>4</sup>

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların kültürel değerlerinin çatışma yönetim yaklaşımları ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Çatışma yönetim yaklaşımları tercihlerinde cinsiyetin, yaşın, deneyim süresinin etkili olduğu; medeni durumun, memleketin, öğrenim durumunun, meslek gruplarının ise tercihleri etkilemediği anlaşılmaktadır. Buna göre; yapılan çalışmada, Afet ve Acil Durum çalışanlarının kültürel değer yönelimleri ile çatışma yönetim yaklaşımları arasında orta kuvvette, pozitif yönlü ve kısmen anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, çalışanların sahip oldukları değerlerin; yaşadıkları çatışmaları çözüme kavuşturmada izledikleri yollara

kısmen etkisi vardır. Bu sonuca göre, çalışanlar yaşadıkları çatışmaları çözmek için uzlaşma yoluyla işbirliği, uyma yoluyla işbirliği, zorlama, uzlaşma yoluyla uyma, uzlaşma yaklaşımlarını tercih etmelerinde sahip oldukları; evrensel ve yardımsever olma, güçlü ve başarılı olma, hazcılık ve uyarılım, güvenlik, evrensel ve geleneksel olma geleneksel ve uyumlu olma ve özyönelim değerlerinin birkaçının ya da tümünün etkisi altında kalmaktadır. Bu sonuçtan farklı olarak, çalışanların sahip oldukları kültürel değerlerinin; kaçınma çatışma yönetim yaklaşımını tercih etmelerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanlar çatışmanın getirmiş olduğu sorumluluklardan kaçmamakta, çatışma yaşadığı çalışanlara bu sorumlulukları yüklememekte ve çözüme ulaşmak için diğer yaklaşımları tercih etmektedirler. Bu durum yaşanan çatışmanın daha büyük çatışmalara veya olası olumsuzluklara neden olmayacağına bir göstergesidir. Afet ve Acil Durum çalışanlarının çalışma koşulları düşünüldüğünde, yaşanan çatışmaların bu sonuç ile birlikte; olabilecek risklerin krizlere dönüşmesi engellenmiş olacaktır.

#### KAYNAKLAR

1. Çalışkur, A. (2010). Psikolojide Değerler ve Gençlik. Ankara: Papatya Yayıncılık.
2. Schwartz, S. H. (2012). "An Overview of The Schwartz Theory Of Basic Values." Online Readings in Psychology And Culture, 2 (1), 1-20.
3. Harcar, T. (2005). 2000'li Yıllarda Amerikan ve Türk Yöneticilerinin Bireysel Yöneticilik Değerlerine İlişkin İki Kültür Arası Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
4. Bozacı, İ., Gürer, A. ve Öneren, M. (2014). "Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma." The Journal Of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, (29), 439-455.
5. Tokat, B. (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi." Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 23-40.
6. Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2008). "Çatışma Nedenleri Ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme." Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 75-92.
7. Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması." Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 1-19.
8. Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
9. Seval, H. (2006). "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi." Sosyal Bilimler Dergisi, (15), 245-254.
10. Ada, N. (2013). "Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması." The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, 6 (1), 59-74.
11. Alpkın, L., Ceylan, A. ve Ergün, E. (2000). "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi." Doğu Üniversitesi Dergisi, 1 (2), 39-51.
12. Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
13. Kılınç, T. (1986). Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 15 (1).
14. Çolak, N. (2011). Örgüt İçi Çatışma Yönetiminde Halkla İlişkiler Araçlarının Rolü: Decathlon Spor Mağazaları Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
15. Kirel, Ç. ve Özkalp, E. (2004). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
16. Görün, L. (2009). Düzce ve Bolu İlleri Merkez Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımları ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bu Konuya İlişkin Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

17. Akyön, F. V. (2008). İş Yerinde Şiddete Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
18. İlban, T. (2008). İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetiminin Kültürel Boyutu Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
19. Yurdunkulu, A. (2016). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi: Düzcce Merkez İlçe Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
20. Gülşen, S. (2006). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Yaşanan Öğrenci Çatışmalarının Nedenleri ve Öğretmenlerin Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
21. Kirişçi, A. (2010). Öğretmenlerin Kültürel Değerleri ve Çatışma Yaklaşımları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
22. Akcan, G. (2014). Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Aşamalarında Çatışma Çözme Yöntemleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
23. Sarıpınar, G. G. (2014). Meslek Liselerinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Akranları ve Öğretmenleri İle Yaşadıkları Çatışma İle Çatışma Yönetim Stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
24. Casiadi, S. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
25. Şendur, F. E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
26. Alioğulları, Z. D. ve Karcıoğlu, F. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 26 (3-4), 215-237.
27. Özçakır, E. (2012). Farklı statüde hizmet veren sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerde çatışma yönetimi ve problem çözme etkinliklerinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
28. Çeber, E., Demir, S. ve Kıdak L. B. (2011). İzmir de bir hastane de yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve çalışanların algılamaları. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 14 (1), 1-25.
29. Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
30. Uysal, İ. (2004). Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasına yönelik bir uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, [http://www3.tcmb.gov.tr/kutup\\_hane/TURKCEtezler/isauysal.pdf](http://www3.tcmb.gov.tr/kutup_hane/TURKCEtezler/isauysal.pdf) veri tabanından ulaşılmıştır.
31. Şahin, S. (2016). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin sosyal zeka ve bazı kişisel değişkenlere göre incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.