



ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ: İÇ DENETÇİLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: AN EMPIRICAL STUDY ON INTERNAL AUDITORS

Hakan KARABACAK¹
Esra SATICI²

ÖZ

Çatışma yönetiminde bütünleştirici, rekabetçi, uzlaşmacı, uyuşmacı veya kaçınmacı stratejilerin neden tercih edildiğine dair bulgular araştırmaların hedef aldığı örneklem grubuna ve bu grubun demografik özelliklerine göre değişim göstermektedir. Bu çalışma, paydaşlarıyla yoğun etkileşim içerisinde görevlerini yerine getiren iç denetçilerin çatışma yönetiminde hangi stratejileri tercih ettikleri sorusuna cevap aramakta ve bu çerçevede iç denetçilerin demografik özelliklerinin ve çatışma kaynaklarının strateji tercihlerine etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede iç denetim birimlerinde görev yapan 132 iç denetçiden toplanan anket verileri istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Çalışmada, kadın iç denetçilerin uyuşmacı ve rekabetçi stratejileri, erkek iç denetçilerin ise bütünleştirici, kaçınmacı ve uzlaşmacı stratejileri daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir. Öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisi tercihine etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, tüm öğrenim durumlarında en fazla bütünleştirici stratejinin benimsendiği belirlenmiştir. İç denetçilerin kıdeminin, çatışma yönetim stratejisi tercihi üzerinde etkili olduğu tespit

- ¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, hakan.karabacak@asbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6321-088X
- ² Dr Öğr. Üyesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, esra.satici@asbu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6784-182X

Gönderim Tarihi/Submitted: 22.03 2021

Revizyon Talebi/Revision Requested: 10.04.2021

Son Revizyon Tarihi/Last Revision Received: 15.04.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 16.04.2021

Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Karabacak, Hakan

Atıf/To Cite: Karabacak, Hakan ve Satıcı, Esra (2021), Çatışma Yönetimi Stratejileri: İç Denetçiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Sayıştay Dergisi, 32 (120): 9-34

edilmiştir. Buna göre, 5 yıldan fazla kıdeme sahip iç denetçilerin bütünleştirici stratejiyi tercih etme ve 15 yıldan fazla kıdeme sahip iç denetçilerin ise kaçınmacı stratejiyi tercih etme eğiliminde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Son olarak paydaşlarıyla etkileşimleri çerçevesinde sadece görev çatışması yaşadığını bildiren iç denetçilerin, ilişki çatışması yaşayan iç denetçilere göre bütünleştirici stratejiyi daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Findings on why integrating, dominating, compromising, obliging and avoiding strategies are preferred in conflict management vary according to the sample group of the research and the demographic characteristics of the sample. This study sought an answer to the question of which strategies internal auditors, who perform their duties in intensive interaction with their stakeholders, prefer in conflict management. In this framework, it aimed to determine the effects of the demographic characteristics and conflict sources on their strategy choices. In this context, the survey data collected from 132 auditors were statistically analyzed. The study was found that women participating in the study adopted obliging and dominating strategies, while men adopted more integrative, avoiding and compromising strategies. Education status had no effect on the choice of conflict management strategy, whereas the integrative strategy was adopted most in all education levels. The working period influenced the choice of conflict management strategy. The internal auditors working more than five years tended to adopt the integrating strategy, while auditors working more than 15 years tended to be avoiding. Finally, it was found that the internal auditors, who only experienced a task conflict during their interactions, used the integrative strategy more than those that had relationship conflicts.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Denetçi, Çatışma, Çatışma Yönetim Stratejisi

Keywords: Internal Audit, Auditor, Conflict, Conflict Management Strategy

GİRİŞ

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla yürütülen bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (The Institute of Internal Auditors, 2004). İç denetim faaliyetlerinin doğası, iç denetçilerin, denetlenen birimlerdeki çalışanlar, kurum yönetimi veya meslektaşları gibi paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olmalarını gerektirmekte ve bu etkileşimleri kapsamında iç denetçiler çatışmalar yaşayabilmektedir. İç denetçilerin çatışmaları yapıcı biçimde yönetebilmeleri, gerek iç denetim işlevinin amacını başarmasına gerekse kurumun amaçlarına ulaşmasına önemli ölçüde katkı sağlayabilecek bir yetkinliktir. İç denetçilerin çatışmaları yapıcı biçimde yönetilebilmeleri ise, çatışma yönetim kültürü ve becerilerine sahip olmaktan geçmektedir.

Çatışma yönetim kültürü, çatışma yönetim stratejilerine ilişkin bilgi ve farkındalığı kapsamaktadır. İç denetçilerin bu konudaki bilgi ve farkındalık düzeyleri, görev yaptıkları kurumlarda paydaşlarıyla etkin iletişim kurmalarında önemli katkılar sağlayabilecektir. Literatürde iç denetçilerin başarılarının sadece teknik nitelikteki görevlerini yerine getirmelerine değil, başta kurum yönetimi olmak üzere çeşitli paydaşlarıyla kurdukları etkin iletişime bağlı olduğu kabul edilmektedir (Smith, 2005; Kiral ve Satıcı, 2020). İç denetim faaliyetinde kurum yönetiminin beklentileri ile iç denetimin beklentilerini uyumlaştırabilmek ve bu nedenden kaynaklanabilecek çatışmaların önüne geçebilmeyi başarabilmek iç denetçiler ile kurum yönetimi arasında sağlıklı iletişim kurulmasını gerektirmektedir (Kiral ve Karabacak, 2020: 826). İletişimin kalitesi ve karşılıklı olması, muhtemel yanlış algıları engelleyici bir rol üstlenerek ve çalışanların konu ve önceliklerine ilişkin olarak yönetimin bilgisini artırarak, olumsuz etki ortaya çıkarabilecek çatışmaların önlenmesini sağlamaktadır (Massey vd., 2007: 1126). Diğer yandan iletişim kalitesindeki eksiklik, iletişim bariyerleri ve bu durumun beraberinde getirdiği belirsizlikler kurum içinde yıkıcı etkiler meydana getirebilecek nitelikte çatışmalara yol açabilmektedir (Menon, 1996: 307).

Çatışma yönetim stratejileri, esas olarak, tarafların çatışma durumunda benimseyecekleri iletişime yön veren başlıca yaklaşımları tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, uygun çatışma yönetim stratejileri, iç denetçilerin başarısına hizmet eden önemli stratejik iletişim araçları olarak ifade edilebilecektir. Bu kapsamda, çatışma yönetim stratejileri etkin ve yapıcı iletişim kurulmasına imkân sağlayarak iç denetim biriminin ve kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Uygun stratejileri kullanma ve çatışmaları yönetebilme becerisi, iç denetçilerin paydaşlarla iletişimlerini yapıcı biçimde yönetmelerine imkân sağlayabilecek ve sürdürülebilir ilişkiler kurabilmelerine yardımcı olabilecektir. Çatışma yönetim stratejilerini teorik anlamda ilk defa iç denetçiler açısından inceleyen Karabacak (2020: 296), uygun çatışma yönetim stratejilerinin benimsenmesinin, iç denetim faaliyetlerine yönelik olarak paydaşların farkındalığını artırmaya, yönetimin desteğini almaya ve mutabakata dayalı kararlar vermeye yardımcı olabileceğini belirtmektedir. İç denetçilerin, çatışmaların olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırebilmeleri veya azaltabilmeleri için çatışma yönetim stratejilerine ilişkin farkındalığa sahip olmaları ve uygun stratejileri yerinde kullanabilmeleri önem taşımaktadır. Bu yetkinlik, kamu sektöründe ve özel sektörde giderek yaygınlaşan iç denetim işlevinin, kurumun faaliyetlerini geliştirebilmelerine ve faaliyetlere değer katabilmelerine yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada, iç denetçilerin benimsedikleri çatışma yönetim stratejileri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve çatışma kaynaklarının çatışma yönetim stratejisi seçimine etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çatışma alanına ilişkin literatür taramasına birinci başlıkta, veri toplama yöntemi ve analize ikinci başlıkta ve hipotez ve bulgulara ise üçüncü başlıkta yer verilecektir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ

Kurumlarda çatışma yönetimi araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiş bir alandır. Literatürde çatışmaya ilişkin çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Çatışma, farklı tarafların koşullarının, eylemlerinin veya hedeflerinin birbirine uyumsuz olduğu bir durum (Smith, 1966: 511) veya bireyler, gruplar veya organizasyonlar gibi sosyal varlıklar arasında veya bunlar içinde uyumsuzluk, anlaşmazlık veya gerilim gibi durumlarla kendini gösteren etkileşimli bir süreçtir (Rahim, 2002: 207). Kişiler arası çatışmalar, aynı kurum çatısı altında çalışan iki veya daha fazla kişinin ilkelerde, değerlerde veya hedeflerde, birlikte çalışma ortamlarını etkileyecek farklılıklar algılaması halinde (Jameson, 1999: 269) veya bir tarafın, diğerleriyle ilişkilerinde kendi çıkarlarını önceliklendirmeye çalışması halinde aşikâr bir davranış olarak ortaya çıkabilecektir (Schmidt ve Kochan, 1972: 363). De Janasz ve diğerlerine (2002: 245-246) göre ise çatışmalar, sınırlı kaynaklar, hedef veya amaçlardaki farklılıklar, eksik veya yanlış iletişim, farklı tutumlar, değerler ve algılar ile kişilik uyumsuzlukları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte, tarafların bir çatışma halini deneyimlemeleri için, çatışma şiddetinin belirli bir eşiği geçmesi gerekmektedir (Chea, 2006: 263).

Tarihsel süreç içerisinde gelişme gösteren kişiler arası çatışma literatürü, geleneksel veya modern yaklaşım olmak üzere başlıca iki kategoride incelenmektedir. Bu kategoriler çatışmanın çözümlenmesi ile çatışmaların yönetilmesi kavramları arasındaki hattı çizmektedir. Geleneksel çatışma yönetimi yaklaşımı, çatışmayı kurumlar için yıkıcı etkiler ortaya çıkaran olumsuz bir etkileşim biçimi olarak ele almaktadır (March ve Simon, 1958; Blake ve Mouton, 1964; Katz ve Kahn, 1966; Pondy, 1967; Wall ve Callister, 1995). Örgütsel performans veya verimliliğe zarar verdiği düşünülen bu yaklaşıma göre çatışmalar ortadan kaldırılmalı veya mümkün olduğunca azaltılmalıdır.

Diğer yandan, modern çatışma yönetimi yaklaşımı, çatışmaların belirli koşullar altında kurumlar için etkinliği veya performansı artırabileceğini savunmaktadır. Modern çatışma yönetimi anlayışının, çatışmaların kurumlar için olumlu sonuçlar ortaya çıkarabileceği savı, özellikle 1990'lardan itibaren yürütülen deneysel araştırmalarla desteklenmiştir (Jehn, 1995; Amason, 1996; West ve Anderson, 1996; Jehn, 1997; Mitroff, 1998). Çatışmalar, örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler geliştirebildiği veya kurumun hedeflerine etkin biçimde ulaşabilmeyi sağlayabildiği ölçüde yararlı veya işlevsel sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla modern çatışma yönetimi yaklaşımı, çatışmaya belli koşullar altında değer atfetmekte, çatışmayı mutlaka azaltılması veya ortadan kaldırılması gereken bir etkileşim olarak ele almamakta ve çatışmaların çözümlenmesi kavramı yerine çatışmaların yönetilmesi kavramını ön plana çıkarmaktadır (Karabacak, 2020: 299). Çatışmaların yönetilmesi kavramı, çatışma yönetim stratejilerinin yerinde kullanımını gerektirmektedir. Rahim (2001: 85) çatışma yönetim stratejisinin bir parçası olarak birbirleriyle etkileşim içerisinde olan kurum çalışanlarının, aralarındaki anlaşmazlıkları yapıcı biçimde yönetebilmeleri için farklı çatışma yönetim stratejilerini seçip kullanmayı öğrenmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Çatışma yönetim stratejileri, neredeyse yarım asırdan uzun bir süredir araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Rahim ve Bonoma (1979)'nın çatışma yönetim modeli, çatışmaları "kendisi için ilgi" (concern for self) ve "başkaları için ilgi" (concern for others) temel eksenleri çerçevesinde sınıflandırmaktadır. İkili İlgi Modeli olarak adlandırılan ve çatışma yönetim literatüründe genel kabul gören bu model, Tablo 1'de gösterilmektedir. Bu modelde "kendi sonuçlarına ilgi" eksenini, bir kişinin kendi sonuçlarına verdiği önem derecesini, "başkaları için ilgi" eksenini diğer kişilerin elde edeceği sonuçlara verdiği önem derecesini ifade etmektedir.

Tablo 1: İkili İlgi Modeli

		Kendisi için ilgi	
		Yüksek	Düşük
Başkaları için ilgi	Yüksek	Bütünleştirici	Uyuşmacı
	Düşük	Rekabetçi	Kaçınmacı

Uzlaşmacı

Kaynak: Rahim ve Bonoma (1979: 1327)

İkili İlgili Modelinde yer alan çatışma yönetim stratejileri “başkaları için ilgi” veya “kendisi için ilgi” eksenlerinin alacağı düşük veya yüksek değer aralıklarında ortaya çıkmaktadır. Tablo 2, çatışma yönetim stratejilerinin her birinin kullanımının uygun olup olmadığı durumları örneklendirmektedir:

Tablo 2: Çatışma Yönetim Stratejileri ve Uygunlukları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Uygun Durumlar	Uygun Olmayan Durumlar
Bütünleştirici	Konular karmaşıktır. Daha iyi çözümler için görüşlerin sentezine ihtiyaç vardır. Başarılı bir uygulama için diğer tarafların da uygun görüşlerine ihtiyaç vardır. Sorunun çözümü için yeterince zaman vardır. Tarafların biri tek başına sorunu çözemez. Ortak sorunların çözümü için çeşitli tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç bulunur.	Görev veya sorun basittir. Hızlı karar almaya gerek vardır. Diğer tarafların sonucu umursanmaz. Diğer taraflar sorun çözme becerilerine sahip değildir.
Uyuşmacı	Taraf haksız olabileceğine inanmaktadır. Konu, diğer taraf açısından önemlidir. Taraf, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şey karşılığında, bir şeyleri feda etmeye isteklidir. Taraf, zayıf bir pozisyona sahiptir. İlişkiyi korumak önemlidir.	Konu taraf açısından önemlidir. Taraf haklı olduğunu düşünmektedir. Diğer taraf haklı değildir veya etik olmayan tutumlar sergilemektedir.
Rekabetçi	Hızlı karar almak gerekmektedir. İsrarcı astlara karşı kararlı görünmek gerekmektedir. Diğer tarafın lehine bir karar aleyhte bazı durumlar ortaya çıkaracaktır. Astlar, teknik kararlar için yeterli uzmanlığa sahip değildir. Söz konusu mesele, taraf için önemlidir.	Konu karmaşıktır. Konu taraf için önemli değildir. Her iki tarafın güçleri denktir. Karar hızlı biçimde alınmamalıdır. Astlar yüksek derecede yetkinliğe sahiptir.
Kaçınmacı	Mesele önemsizdir. Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin olumsuz etkileri bir çözüme ulaşmanın olumlu yanlarına üstün gelmektedir. Tartışmayı soğutmaya (molaya) ihtiyaç vardır.	Konu taraf için önemlidir. Kararların alınması tarafın sorumluluğundadır. Taraflar meselenin ertelenmesi konusunda isteksizdir ve mesele çözümlenmek durumundadır. Acil eyleme ihtiyaç vardır.
Uzlaşmacı	Tarafların hedefleri birbirine zıttır. Tarafların güçleri denktir. Görüş birliğine ulaşamamaktadır. Bütünleştirici veya rekabetçi strateji başarılı olamamıştır. Karmaşık sorunlara geçici çözümler bulmaya ihtiyaç vardır.	Taraflardan biri daha güçlüdür. Mesele problem çözme (bütünleştirici) yaklaşıma ihtiyaç duyacak ölçüde karmaşıktır.

Kaynak: Rahim (2002: 219)

Modern yaklaşıma göre her bir çatışma yönetim stratejisi, farklı çatışma durumlarına uygun düşebilmektedir. Dolayısıyla her çatışma koşuluna uyan tek ve doğru bir çatışma yönetim stratejisi bulunmamakta ve her bir çatışma yönetim stratejisi farklı çatışma durumlarında en iyi seçenek olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak, bütünlendirici stratejinin pek çok çatışma durumuna uygun düşen bir strateji olduğu kabul edilmektedir (Rahim, 2002:218). Bütünlendirici strateji, taraflar arasında açık iletişim kurulmasını, yapıcı müzakereyi ve bilgi alışverişini esas almaktadır.

Literatürde, çatışma yönetim stratejilerinin ölçülmesine ilişkin çalışmalarda genellikle Thomas-Killman çatışma yönetim modelinin dikkate alındığı ve çeşitli değişkenlerin strateji tercihlerine etkilerinin incelendiği görülmektedir. Literatür, evde veya iş ortamında olma, yönetici veya çalışan olma, öğrenci olup olmama gibi farklı koşullar altında cinsiyetin tercih edilen çatışma yönetim stratejisi üzerindeki etkisinin değiştiğini göstermektedir. Bulgular, ev ve iş ayrımı söz konusu olduğunda benimsenen çatışma yönetim stratejilerinin kadın ve erkekler arasında farklılaştığını ortaya koymuştur (Chusmir ve Mills, 1989; Dildar ve Amjad, 2017). Benzer şekilde öğrencilerin strateji tercihlerine ilişkin araştırmalar, cinsiyet açısından strateji seçimleri arasında fark bulunduğunu göstermiştir (Brahnam vd., 2005; Gbadamosi vd., 2014).

Diğer yandan, iş ortamındaki çatışmaları inceleyen çalışmaların bulguları, benimsenen çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyetler arasında farklılaşmadığını ortaya koymaktadır (İslamoğlu vd., 2008; Bordean vd. 2020). Dildar ve Amjad (2017), benimsenen çatışma yönetim stratejisi ile cinsiyet arasındaki ilişkiye odaklanan ampirik çalışmaların bulgularını incelemiş ve cinsiyete göre tercih edilen çatışma yönetim stratejileri arasında genel olarak anlamlı bir fark olmadığına işaret etmiştir. Çatışma yönetimi literatürünün bulguları ile uyumlu olarak bu çalışmada aşağıdaki hipoteze yer verilmiştir:

H_A: Cinsiyete göre çatışma yönetim stratejisi tercihleri arasında fark yoktur.

Öğrenim durumu (veya eğitim düzeyi) ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasındaki ilişkiye dair literatür bulguları farklılık göstermektedir. Öğrenim durumu ile tercih edilen çatışma yönetim stratejisi arasında ilişki olmadığı bulgusuna ulaşan çalışmaların yanı sıra (Howell, 2014; Savran ve Sunay, 2017), öğrenim durumunun benimsenen stratejiyi etkilediği bulgusuna ulaşan

çalışmalar da bulunmaktadır. Al-Hamdan (2009), Umman'da 321 hemşireyi konu alan çalışmasında eğitim düzeyi yüksek hemşirelerin uyuşmacı ve kaçınmacı stratejileri daha fazla tercih ettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Vokic ve Sontor (2010) daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların genel olarak uyuşmacı stratejiyi daha fazla, rekabetçi stratejiyi ise daha az benimseme eğilimleri olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasındaki ilişkiyi ilişkin olarak aşağıdaki hipoteze yer verilmektedir:

H_B: Öğrenim durumlarına göre çatışma yönetim stratejileri arasında fark vardır.

Öğrenim durumunda olduğu gibi görev süresinin çatışma yönetim stratejisi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular da çelişkilidir. Bu kapsamda, Temkin ve Cummings (1986) görev süresinin çatışma yönetim stratejisi tercihini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan, çeşitli sektör ve kurumlarda görev yapan toplam 984 çalışan tarafından benimsenen çatışma yönetim stratejilerini inceleyen İslamoğlu ve diğerlerine (2008) göre daha uzun çalışma süresine sahip olan çalışanlar uyuşmacı stratejiyi daha fazla benimserken, hem çalışma hayatında hem de halen çalıştığı kurumda daha uzun çalışma süresine sahip olan çalışanlar ise rekabetçi stratejiyi daha fazla benimsemektedirler. Zupova (2019) da Slovakya'da toplam 2753 belediye başkanı tarafından tercih edilen çatışma yönetim stratejilerini incelemiş ve çatışma yönetim stratejisinin görev süresine göre değiştiği bulgusuna ulaşmıştır. Buna göre, ikinci dönemde görev yapan belediye başkanları, ilk dönem görevini yapanlara göre bütünleştirici stratejiyi daha fazla benimsemektedirler. Bu çalışmada, görev süresinin (kıdemin) çatışma yönetim stratejisi üzerinde etkisini ölçmek üzere aşağıdaki hipoteze yer verilmektedir:

H_C: Kıdeme göre çatışma yönetim stratejileri arasında fark vardır.

Modern çatışma yönetimi yaklaşımına göre kurumlar için yararlı sonuçlar ortaya çıkarabilen çatışmalar işlevsel, yıkıcı sonuçlara neden olan çatışmalar ise işlevsel değildir. Modern yaklaşımın beraberinde getirdiği bu ayırım, çatışma kaynaklarının, işlevsel (yapıcı veya olumlu) veya işlevsel olmayan (yıkıcı veya olumsuz) sonuçlarla ilişkilendirilmesine odaklanan çalışmalar yapılmasına olanak sağlamıştır. Kaynağına göre örgütsel çatışmalar, "görev çatışması" ve "ilişki çatışması" olmak üzere genellikle iki boyutta ele alınmaktadır. Görev çatışması, bir kurumda yürütülmekte olan görevler, politikalar veya diğer örgütsel konularla

ilgili olarak kişilerin bakış açıları veya görüşlerindeki farklılıkların anlaşmazlığa neden olması durumunda ortaya çıkan çatışmaları ifade etmektedir. Diğer yandan belirli bir görevden kaynaklanmayan ve kişiler arasında gerilim, nefret, düşmanlık gibi duygusal kaynaklı anlaşmazlıklar ise ilişki çatışması olarak tanımlanmaktadır (Guetzkow ve Gyr, 1954: 369; Jehn, 1995: 258).

Görev ve ilişki çatışmalarının kurumlar için ortaya çıkardığı işlevsel veya işlevsel olmayan sonuçlar pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bu çalışmalar, ilişki çatışmalarının kurumlar için zararlı etkiler ortaya çıkardığına ve dolayısıyla azaltılması veya mümkünse ortadan kaldırılması gerektiğine işaret etmektedir (Geyskens vd., 1999; Jehn ve Mannix, 2001; De Dreu ve Weingart, 2003; De Clercq vd., 2009; Miao vd., 2010). Görev çatışmaları ise, performansı ve verimliliği artırabilmekte ve kurumlar açısından yararlı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Rahim, 1990; Kezsbom, 1992; Menon vd., 1996; West ve Anderson; 1996). Ayrıca literatür bulguları, bütünleştirici strateji benimsemenin olumlu sonuçlara neden olduğunu ortaya koymaktadır (De Dreu ve Weingart, 2003; Jehn ve Bendersky, 2003; Chou ve Yeh, 2007; Rognes ve Schei, 2010; Marquez vd., 2015). Bu noktada, görev çatışmasının kurumlar için olumlu etkiler ortaya çıkarmasında, benimsenen çatışma yönetim stratejilerinin de katkısı olabileceğinin dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Wall ve Nolan (1986), kişiler arası görev çatışmalarının bütünleştirici stratejinin daha fazla benimsenmesi ile çözümlendiği bulgusuna ulaşmıştır. Grup düzeyinde ise, Marquez vd. (2015), görev çatışması yaşayan grupların, ilişki çatışması yaşayan gruplara kıyasla bütünleştirici stratejiyi daha sıklıkla benimsedikleri ve ayrıca bir grubun bütünleştirici strateji kullanma sıklığının, her iki çatışma kaynağı için de grup üyelerinin tatmininin önemli bir (pozitif) göstergesi olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada da, iç denetçiler açısından çatışma kaynakları ile benimsenen çatışma yönetim stratejisi arasında ilişkinin sorgulanmasına ihtiyaç duyulmuş ve aşağıdaki hipoteze yer verilmiştir:

H_D: İç denetçilerin çatışma kaynaklarına göre çatışma yönetim strateji puanları arasında fark vardır.

Çatışma yönetim stratejileri, yarım asırdan uzun bir zamandır araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuş olsa da çatışma yönetimine ilişkin olarak iç denetim alanına odaklanan çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu çerçevede, Kustiene ve Tjurina (2019) iç ve dış denetim sürecinde çatışmaları yönetmenin farklı yöntemlerini tartışmışlar ve denetimin özel koşulları dikkate

alınarak genel çatışma yönetim yöntemlerinin uygulanabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Roussy (2015), 42 adet iç denetçi ile mülakat yaparak iç denetçilerin günlük faaliyetlerinde yaşadıkları rol çatışmalarına ve bu çatışmaları nasıl algıladıklarına, yönettiklerine ve çözdüklerine odaklanmaktadır. Çalışma, iç denetim sürecinde yaşanan rol çatışmalarının karmaşıklığına ve şiddetine dikkat çekerek, iç denetçilerin bağımsız faaliyette bulunmadaki eksikliklerine ve denetim komitesi üyelerinin zayıf güçleri olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Rol çatışmasını Shbail vd. (2018) de çalışmaları kapsamında incelemişler ve Ürdün'de 187 iç denetçinin katıldığı ampirik araştırmalarında, rol çatışmalarını iç denetçilerin tükenmişlik belirtilerinin öncüllerinden biri olarak ortaya koymuşlardır. Ülkemizde ise iç denetçiler açısından çatışma yönetim stratejileri ampirik bir çalışmaya konu olmamıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE ANALİZİ

2.1. Veri Toplama Yöntemi

İç denetçiler tarafından benimsenen çatışma yönetim stratejilerinin ve çatışma kaynaklarının tespit edilmesine yönelik olarak anket tasarlanmıştır. Çatışma yönetim stratejilerinin tespitine ilişkin sorular, Jehn (1997) ve Rahim (2001)'deki açıklamalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Ankette, katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik soruların dışında, çatışma yönetim stratejilerini belirlemeye yönelik 5'li likert yapıda 15 soru, çatışma kaynağını tanımlamaya yönelik 5 soru mevcuttur. Anket formu ile aşağıda yer verilen başlıca üç sorunun yanıtı aranmıştır:

- (1) İç denetçilerin genellikle tercih ettikleri çatışma yönetim stratejileri nelerdir?
- (2) Demografik özelliklerin tercih edilen çatışma yönetim stratejilerine etkisi nedir?
- (3) İç denetçilerin görev ve ilişki çatışmaları ile benimsedikleri çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki var mıdır?

Etik onayı alınmış anket formu, mevcut Covid-19 salgın yönetim koşulları gözetilerek, internet üzerinden "Google Form" aracılığıyla katılımcılara sunulmuştur. Anket, Google forma aktarılmış ve Türkiye genelinde iş ağından faydalanılarak ilgili iç denetçilerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Araştırmanın

veri toplama süreci 30 Mayıs 2020 - 30 Haziran 2020 tarihleri arasında devam etmiştir. Araştırma kapsamında anketin ilgili kişilere ulaştırılması aşamasında meslek kuruluşlarıyla irtibata geçilmiştir. Çalışmaya, anketi geçerli olan toplam 132 iç denetçi katılmıştır. Ankette her soru için tek cevap istenmiştir. Cevaplar harf veya sayı şeklinde kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve IBM SPSS 25.0 for Windows programıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda nedensel-karşılaştırma modeli benimsenmiştir. Veri kalite kontrol sürecinden sonra istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

2.2. Güvenilirlik Analizleri

Anketimizde yer alan soruların türdeş bir yapıyı ölçüp ölçmediğini değerlendirmek ve bütünleşik yapısını sorgulamak üzere güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir ve Cronbach alfa katsayısı 0,801 olarak bulunmuştur. Buna göre anketimizin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

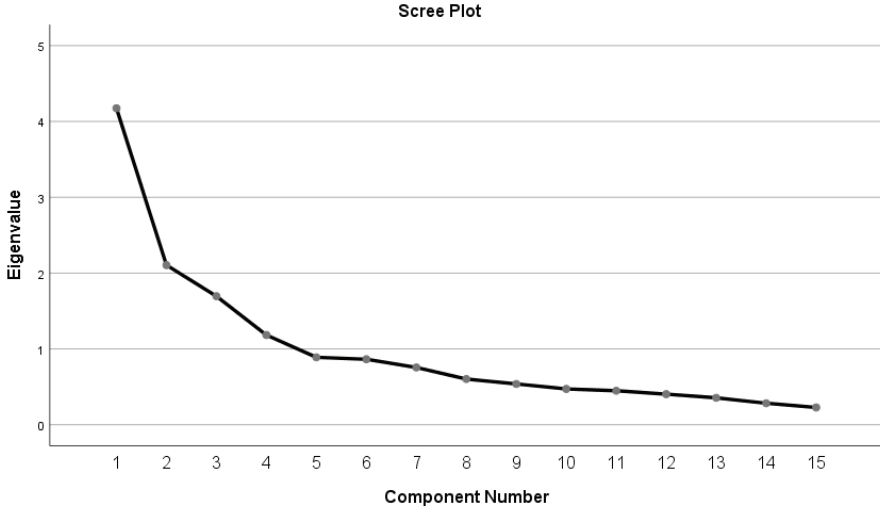
2.3. Faktör Analizi

Çatışma yönetim stratejilerini ölçmeye yönelik soruların farklı başlıklar altında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği aşamasında faktör analizi uygulandığında, Tablo 3'te görüleceği üzere, KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bulunduğu görülmüştür. Bu sonuç, elde edilen örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğunu ve küresellik testi ile değişken olarak kabul edilen sorular arasında anlamlı bir korelasyon bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 3: KMO ve Bartlett's Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,751
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square	619,715
	Df	105
	Sig	,000

Çalışmada çatışma yöntem stratejilerinin belirlenmeye çalışıldığı soru kümesinde, faktör yüklerinden faydalanılarak ait oldukları değişkenlere ağırlıkları ölçüsünde yüklenmesi için faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, %67'lik varyans açıklama oranıyla, ölçeğin beş faktörde temsil edilebileceği görülmektedir.

Grafik 1: Yamaç grafiği

Tablo 4'te verilen faktör yüklerine göre, soru içerikleri ve literatür de dikkate alınarak birinci faktör "Bütünleştirici", ikinci faktör "Uyuşmacı", üçüncü faktör "Rekabetçi", dördüncü faktör "Kaçınmacı" ve beşinci faktör "Uzlaşmacı" stratejiyi temsil edecek şekilde isimlendirilmiştir.

Tablo 4: Faktör Yükleri Tablosu

	Bileşenler (Stratejiler)				
	B-1	U-2	R-3	K-4	Uz-5
[Sorunlara potansiyel birer fırsat penceresinden bakarak her iki tarafın yararına olabilecek yenilikçi çözümler ararım.]	0,822				
[Daha iyi bir çözüm için başkalarının yardımını talep etmekten ve sürece başkalarını da dahil etmekten çekinmem.]	0,775				
[İstediğim sonucu alamamaktan endişe etmeksizin karşı tarafın tüm talep ve ihtiyaçlarını ortaya koyması için çaba gösteririm.]	0,73				
[Genellikle çatışma sürecinde orta noktalarda uzlaşmış sonuçlara ulaşmayı hedeflerim.]	0,506				
[Gelecekte kazançlı çıkmak için kendi beklenti ve taleplerimden taviz verebilirim.]		0,833			
[İş ilişkimizin devamını düşünerek karşı tarafı tatmin eden bir çözüm için kendi taleplerimden taviz verebilirim.]		0,805			
[Karşı tarafın taleplerini dikkate alarak duygularını yatıştırmaya, onu incitmemeye ve ilişkimizi muhafaza etmeye çalışırım.]		0,668			
[Karşı tarafın taleplerimi kabul etmesi konusunda elimden gelen çabayı gösterir ve mücadele ederim.]			0,785		
[İstediğim sonuçları elde etmek için amaçlarımın, yöntemlerimin veya yaklaşımlarımın kabulü konusunda ısrarcıyım.]			0,764		
[Karşı tarafın beklentileri ne olursa olsun haklı olduğuma inandığım konularda asla geri adım atmam.]			0,752		
[Konuları zamana bırakmak ve çözümü ertelemek diğer tarafla karşı karşıya gelmekten iyidir.]				0,767	
[İsrarcı olup gerilimi artırmaktansa bir adım geriye çekilip çözümü karşı tarafa bırakmayı tercih ederim.]				0,628	
[Çatışma sürecinde diğer tarafla karşı karşıya gelmek stres veya gerilime neden olur.]				0,406	
[İlk mantıklı seçeneği değerlendirir ve bu noktadan hızla sonuca ulaşmaya çalışırım.]					0,684
[Taraflara eşit fayda sağlayan bir çözüme hızla ulaşabilmeyi, kendim için daha tatminkâr bir çözüm için uğraşmaya tercih ederim.]					0,564
B: Bütünleştirici; U: Uyuşmacı, R: Rekabetçi, K: Kaçınmacı, Uz: Uzlaşmacı					

Faktör analizinden faydalanarak skor değerlerinin elde edilmesi, sorunun etkisi ölçüsünde puana katkısının alınmasını sağlamaktadır. Faktörlerin açıklama oranlarıyla orantılı olarak, katılımcı kişiler için genel bir çatışma puanı hesaplanmıştır. Yorumlamanın daha kolay takip edilebilmesi açısından faktör analizi ile elde edilen bu değerler 0-100 aralığına çekilmiştir. Araştırma hipotezleri bu puanlar esas alınarak test edilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın hipotezlerine, HA, HB, HC ve HD olarak ikinci bölümde yer verilmiştir. İlk üç hipotez demografik değişkenlerle ilgilidir. Bu değişkenler, cinsiyet, öğrenim durumu ve meslekteki görev süresidir. Demografik kırılımlarda strateji puan dağılımlarının ayrıntıları EK-1'de verilmiştir. Son hipotez ise iç denetçilerin çatışma kaynaklarının, benimsenen çatışma yönetim stratejileri ile arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Aşağıdaki alt başlıklarda hipotezlere dayanarak bulgulara yer verilecektir:

3.1. Cinsiyet

Çalışmamızda cinsiyet, farklı eğitim düzeyleri, farklı kıdem ve farklı çatışma kaynaklarında yer alan grupların, çeşitli çatışma yönetim strateji puanları arasında fark olup olmadığını belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezler, varsayım kontrollerinden sonra MANOVA (çok değişkenli varyans analizi) ve Hotelling's T2 ile test edilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle, cinsiyete göre çatışma yönetim strateji puan ortalamaları arasında istatistiksel farkın önem kontrolü Hotelling T2 ile değerlendirilmiş ve aradaki fark istatistiksel olarak önemli bulunmuştur (Hotelling's Trace $F=2,453$, sig.= $0,037<0,05$). Buna göre kadın ve erkeklerin benimsedikleri çatışma yönetim strateji puan ortalamalarının, ilgili veri seti için farklılık gösterdiği %95 güvenilirlikle ifade edilebilir.

Anketimize katılanların %23'ü kadın, %77'si erkektir. Ülkemizde kamu idarelerinde görev yapan iç denetçilerin %16'sı kadın, %84'ü ise erkek denetçilerden oluşmaktadır (İç Denetim Koordinasyon Kurulu, 2020). Bu çalışmada örneklem olarak seçilen iç denetçilerin %82'sinin kamu kurumunda görev yapmasından dolayı örnekleme oluşturan iç denetçilerin cinsiyet dağılımı bakımından araştırma evrenini büyük ölçüde temsil ettiği değerlendirilmektedir. Demografik özelliklere göre çatışma yönetim strateji puanlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde, kadın ve erkeklerde bütünleştirici stratejinin en büyük ortalamaya sahip olduğu

görülmektedir. Tablo 5'te verilen ortalama puanların karşılaştırmalı incelemesi, kadınların uyuşmacı ve rekabetçi strateji ortalama puanlarının, erkeklerin puanlarından fazla olduğunu, erkeklerin daha yüksek bütünleştirici, kaçınmacı ve uzlaşmacı strateji puan ortalamalarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5: Cinsiyete göre Çatışma Yönetim Strateji Puanları

	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	N
Bütünleştirici	Kadın	62,8050	21,27216	30
	Erkek	68,2418	17,99415	100
	Toplam	66,9871	18,85480	130
Uyuşmacı	Kadın	45,6715	17,25225	30
	Erkek	40,6383	15,98238	100
	Toplam	41,7998	16,35469	130
Rekabetçi	Kadın	62,5043	19,60379	30
	Erkek	55,4851	19,14207	100
	Toplam	57,1049	19,40139	130
Kaçınmacı	Kadın	44,5800	14,95099	30
	Erkek	49,4427	17,37726	100
	Toplam	48,3205	16,91819	130
Uzlaşmacı	Kadın	44,6574	22,45049	30
	Erkek	51,1975	18,47126	100
	Toplam	49,6882	19,56530	130

Bu sonuç, kadınların erkeklerden daha uyuşmacı ve rekabetçi çatışma yönetim stratejisi benimsediği, erkeklerin kadınlara göre daha bütünleştirici, kaçınmacı ve uzlaşmacı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda cinsiyete göre çatışma yönetim stratejisi tercihleri arasında fark bulunmasından dolayı HA hipotezi doğrulanamamıştır. Ampirik araştırmaların bulguları, iş ortamında, cinsiyete göre tercih edilen çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir fark olmadığına işaret etmektedir (Dildar ve Amjad, 2017). Dolayısıyla, iç denetçilerin çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyete göre farklılaştığını gösteren bu sonuç literatür bulgularını desteklememektedir.

3.2. Öğrenim Durumu

Öğrenim durumları incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %50'sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu ile çatışma yönetim strateji tercih puan ortalamaları arasında fark olup olmadığının tespiti için,

öncelikle MANOVA uygulanmasına karar verilmiş, fakat grup kovaryanslarının homojen olmadığı görülmüştür ($F=1,552$; $sig.=0,029<0,05$). Doktora mezunu katılımcılar yüksek lisans mezunu grup ile birleştirilerek analize Hotelling T2 ile devam edilmiştir. Analiz sonucunda, öğrenim durumuna göre tercih edilen çatışma yönetim strateji puanlarının, ilgili veri seti için farklılık göstermediği görülmüştür ($F=1,535$, $sig.=0,184>0,05$). Buna göre, öğrenim durumunun (lisans veya yüksek lisans) benimsenen çatışma yönetim strateji puanları üzerinde etkili olmadığı %95 güvenilirlikle ifade edilebilir. Çalışmamızda öğrenim durumlarına göre çatışma yönetim stratejileri arasında fark bulunmadığından HB hipotezi doğrulanamamıştır. Öğrenim durumunun, tercih edilen stratejiye etkisine ilişkin literatür bulguları çelişkilidir. Diğer yandan, iç denetçiler açısından bulunan bu sonuç, öğrenim durumunun benimsenen strateji üzerinde etkili olmadığı bulgusunu desteklemektedir (Howell, 2014; Savran ve Sunay, 2017). İç denetçilerin öğrenim durumunun tercih edilen çatışma yönetim stratejileri üzerinde etkili olmamasının, iç denetçilerin, tamamının üniversite mezunu olmasından ve eğitim seviyesi farkının sadece yüksek lisans ve doktora düzeyleri için fark etmesinden dolayı kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

3.3. Kıdem

Yaş dağılımı ile doğru orantılı olarak, katılımcıların %34,6'sının 6-10 yıl arasında meslek tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerindeki dağılım daha dağınık olup, 1 ile 15 yıl arasında değişmektedir. Kıdeme göre çatışma yönetim strateji tercih puan ortalamaları arasında fark olup olmadığı MANOVA ile araştırılmıştır. Grup üyelikleri incelendiğinde, araştırmaya 1 yıldan az kıdeme sahip 3 iç denetçi katıldığı için, bu grup 1-5 yıl kıdeme sahip grup ile birleştirilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Varsayım kontrollerinin ardından, meslekteki kıdeme göre çatışma yönetim strateji puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($F=1,708$, $sig.=0,048<0,05$). Kıdeme göre benimsenen çatışma yönetim strateji puan ortalamalarının, ilgili veri seti için farklılık gösterdiği %95 güvenilirlikle ifade edilebilir.

Kıdemde çatışma yönetim strateji puanları açısından farklılığı yaratan grubu belirlemek ve grupları daha ayrıntılı inceleyebilmek için post-hoc testleri uygulanmıştır. Sonuçların ayrıntılarına EK-2'de yer verilmektedir. Sonuçlara göre, bütünlendirici strateji puanında farklılık ortaya çıkmaktadır. 5 yıldan az kıdemi olan denetçilerin ortalama bütünlendirici strateji puanları, diğer gruplara göre

düşüktür. Dolayısıyla, 5 yıldan az kıdeme sahip denetçilerin, daha fazla kıdeme sahip denetçilere göre daha az bütünleştirici strateji benimseme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Diğer grupların ise bütünleştirici ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Benimsenen çatışma yönetim stratejileri ile kıdem arasındaki ilişkiye dair göze çarpan bir diğer bulgu ise, 5 yıldan az kıdeme sahip denetçiler ile 15 yıldan fazla kıdeme bulunan denetçilerin kaçınmacı strateji puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olmasıdır. 15 yıldan fazla kıdeme olan denetçilerin kaçınmacı strateji puanları 50'nin üzerinde iken, 5 yıldan az kıdeme olanların kaçınmacı strateji puanları 43,2'dir. Kıdeme göre çatışma yönetim stratejileri arasında fark bulunduğundan dolayı HC hipotezi doğrulanmıştır.

Bu sonuç, çalışma süresinin, tercih edilen çatışma yönetim stratejisi üzerinde etkili olduğunu savunan literatür bulgularını desteklemektedir (İslamoğlu vd., 2008; Zupova, 2019). Ancak, İslamoğlu ve diğerleri (2008) özel sektör çalışanları açısından yürüttükleri çalışmada çalışma süresi arttıkça uyuşmacı ve rekabetçi stratejiyi benimseme eğiliminin arttığı bulgusuna ulaşırken, bu çalışmada iç denetçiler açısından bütünleştirici ve kaçınmacı stratejiyi tercih etme eğilimlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan bu çalışmanın bulguları, Zupova (2019)'nın görev süresi arttıkça bütünleştirici stratejiyi benimseme eğiliminin artacağına ilişkin bulgusu ile uyumludur. Ayrıca bu çalışmada, ankete katılanların yarısına yakını (%48,8), 36-45 yaş aralığında bulunmaktadır. Yaş açısından incelendiğinde, 31-35 yaşları arasında rekabetçi strateji puanları daha yüksek iken, 61 yaşından sonra kaçınmacı, diğer yaşlarda ise bütünleştirici strateji puan ortalamalarının en yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Çatışma Kaynakları ve Strateji

İç denetçilerin görev ve ilişki çatışması, ankette yer alan "Çatışmalar genellikle iş veya görevlerin içeriğine ilişkin konulardan kaynaklanır." sorusuna verilen cevaplar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Buna göre, "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" cevabı verenlerin çatışma kaynağı "ilişki çatışması", "ne katılmıyorum ne katılmıyorum" cevabı verenlerin çatışma kaynağı "hem görev hem ilişki çatışması", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" cevabı verenlerin çatışma kaynağı ise "görev çatışması" şeklinde tanımlanmıştır. Çatışma kaynağında ilişki çatışması bulunan iç denetçiler ile çatışma kaynağında ilişki çatışması bulunmayan, diğer bir ifadeyle sadece "görev çatışması" bulunan iç denetçiler iki grup olarak nitelendirilmiş ve çatışma yönetim strateji puanları arasındaki istatistiksel fark kontrolü Hotelling T2 ile incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, ilişki çatışması kaynağı içerisinde bulunan iç denetçilerin çatışma yönetim strateji puanları ile görev çatışma kaynağında bulunan iç denetçilerin çatışma yönetim strateji puanları arasında istatistiksel bir fark olduğu %95 güvenle ifade edilebilir ($F=3,033$; $sig.=0,013<0,05$). Ayrıntılı tablosu EK 3'te verilen sonuçlar incelendiğinde, farklılığın oluşmasında bütünleştirici strateji puanının etkisi olduğu görülmüştür ($sig.0,002<0,05$, diğer değişkenler için $sig.>0,05$). İlişki çatışması yaşayan iç denetçilerin bütünleştirici strateji puan ortalamaları, sadece görev çatışması yaşayan iç denetçilerin bütünleştirici strateji puan ortalamalarından istatistiksel olarak farklıdır ve daha düşüktür. Bu durumda, iç denetçilerin çatışma kaynaklarına göre çatışma yönetim strateji puanları arasında fark olduğundan dolayı HD hipotezi doğrulanmıştır. Görev çatışmaları ile bütünleştirici strateji arasındaki pozitif ilişkiye işaret eden bu çalışmanın bulguları Wall ve Nolan (1986) ve Marquez ve diğerlerinin (2015) bulgularını desteklemektedir. Temelde bu bulgu, Rahim (2002)'de belirtildiği üzere, gerekli ilımlı düzeyde görev çatışmalarının gerekse bütünleştirici strateji tercihinin kurumlar için olumlu sonuçlara neden olduğu yaklaşımı ile uyumludur. Dolayısıyla görev çatışması yaşayan iç denetçilerin, bütünleştirici stratejiyi daha fazla kullanmalarının, faaliyet gösterdikleri kurumlar içerisinde görev çatışmalarının kurumlar için ortaya çıkarabileceği bir takım olumlu etkilere katkıda bulunduğu değerlendirilmektedir.

SONUÇ

İç denetçiler görevleri kapsamında, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine odaklanarak kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Görevlerinin doğası gereğince birçok paydaşla etkileşim içerisinde olan iç denetçilerin çatışma yönetim yetkinliğine sahip olmaları sağlıklı iletişim kurmalarına ve görevlerini etkin biçimde yerine getirebilmelerine önemli katkılar sağlayabilecektir. İç denetçiler için bu yetkinlik, çatışma yönetim stratejilerine ilişkin farkındalığa sahip olmalarına ve bu stratejileri yerinde kullanabilmelerine işaret etmektedir.

Bu çalışma, iç denetçilerin benimsedikleri çatışma yönetim stratejileri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını ve çatışma kaynaklarının, strateji seçimine etkilerinin tespit edilmesini amaçlamıştır. Çalışmada 4 adet araştırma hipotezine yer verilmiştir. Bu çerçevede, demografik değişkenler olarak cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdemin çatışma yönetim stratejilerine etkisi üç hipotezle ve iç denetçilerin çatışma kaynaklarının çatışma

yönetim stratejisine etkisi ise bir diğer hipotezle test edilmiştir. Çalışmada, çatışma yönetim stratejilerinin tercihinde erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, kadınların uyuşmacı ve rekabetçi stratejileri, erkeklerin ise bütünleştirici, kaçınmacı ve uzlaşmacı stratejileri daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir. İkinci olarak, lisans veya yüksek lisans mezuniyetinde bütünleştirici strateji ortalama puanı en yüksek olarak bulunmakla birlikte, her iki öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisi tercihine etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalışmada, iç denetçilerin kıdeminin, çatışma yönetim stratejisi tercihi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda 5 yıldan az kıdemli denetçilerin, daha kıdemli denetçilere göre daha az bütünleştirici strateji benimseme eğiliminde oldukları, 5 yıldan fazla kıdemli denetçilerde ise daha fazla bütünleştirici strateji benimseme eğiliminin bulunduğu tespit edilmiştir. Bütünleştirici strateji daha fazla kıdem ve yaşla birlikte gelmektedir. Son olarak, iç denetçilerin yaşadıkları çatışma kaynaklarının benimsedikleri çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin olarak istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre, paydaşlarıyla etkileşimleri çerçevesinde görev çatışması kaynağı içerisinde bulunan iç denetçilerin, görev çatışması ile birlikte veya ilişki çatışması kaynağı içerisinde bulunan iç denetçilere göre bütünleştirici stratejiyi daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir.

Paydaşlarıyla etkileşimleri çerçevesinde görev çatışması yaşayan iç denetçilerin, bütünleştirici stratejiyi daha fazla benimseme eğilimleri yeni araştırmalara konu olabilecektir. Bütünleştirici strateji, literatür bulgularının işaret ettiği üzere, yapıcı ve sürdürülebilir ilişkiler kurulmasına yardımcı olan bir yaklaşımı taraflara sunmaktadır. Bu yaklaşım, tarafların iletişim, şeffaflık, problem çözme, bilgi değişimi ve müzakere yetkinliklerinin çatışma yönetim sürecine dahil edilmesini beraberinde getirmektedir. Bütünleştirici stratejiyi benimseyen taraflar karşılıklı yararlarına olan çözümler üzerinde uzlaşmaya çalışmaktadır (Rahim, 2001; DeJanazs, 2002). Bu noktadan hareketle çalışmanın sonuçları, ilişki veya görev çatışmaları ile bütünleştirici strateji arasındaki karşılıklı ilişkilere daha yakından odaklanılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

KAYNAKÇA

- Al-Hamdan, Zaid (2009), Nurse Managers, Diversity and Conflict Management, *Diversity in Health and Care*, 6, s. 31-43.
- Amason, Allen (1996), Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 39 (1), s. 123-148.
- Blake, Robert, Jane Mouton (1964), *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Bordean, Ovidiu Niculae, Dalma Szonja Rácz, Sebastian Ion Ceptureanu, Eduard Gabriel Ceptureanu, Zenovia Cristiana (2020), Gender Diversity and the Choice of Conflict Management Styles in Small and Medium-Sized Enterprises, *Sustainability*, 12, s. 1-11.
- Brahnam, Sheryl D., Thomas M. Margavio, Michael A. Hignite, Tonya B. Barrier, Jerry M. Chin (2005), A Gender-based Categorization for Conflict Resolution, *Journal of Management Development*, 24(3), s. 197-208.
- Chea, Ashford (2006), Organizational Conflict: Strategy, Leadership, Resolution Framework, and Managerial Implications, *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 2(2), s. 261-278.
- Chou, Huey-Wen, Ying-Jung Yeh (2007), Conflict, Conflict Management, and Performance in ERP Teams, *Social Behavior and Personality*, 35(8), s. 1035-1047.
- Chusmir, Leonard H., Joan Mills (1989), Gender Differences in Conflict Resolution Styles of Managers: At Work and at Home, *Sex Roles*, 20, s.149-163.
- De Clercq, Dirk, Narongsak Thongpapan, & Dimo Dimov (2009), When Good Conflict Gets Better and Bad Conflict Becomes Worse: The Role of Social Capital in the Conflict-Innovation Relationship, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), s. 283-297.
- De Dreu, K. W. Carsten, Laurie R. Weingart (2003), Task versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), s. 741-749.
- De Janazs, C. Suzanne, Karen O. Dowd, Beth Z. Schneider (2002), *Interpersonal Skills in Organizations*, Boston: McGraw-Hill.
- Dildar, Saadia, Naumana Amjad (2017), Gender Differences in Conflict Resolution Styles (CRS) in Different Roles: A Systematic Review, *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 15, 2, s. 37-41.

- Gbadamosi, Oluwakemi, Abbas Ghanbari Baghestan, Khalil Al-Mabrouk (2014), Gender, Age and Nationality: Assessing Their Impact on Conflict Resolution Styles, *Journal of Management Development*, 33(3), s. 245-257.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict Steenkamp, Nirmalya Kumar (1999), A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 36 (2), s. 223-238.
- Guetzkow, Harold, John Gyr (1954). An Analysis of Conflict in Decision-making Groups, *Human Relations*, 7, s. 367-382.
- Howell, Sally Erin (2014), Conflict Management: A Literature Review and Study, *Radiology Management*, September-October, s.14-22.
- İDKK (2020), İç Denetim Koordinasyon Kurulu, 2019 Yılı Kamu İç Denetim Genel Raporu. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2021/01/2019KamuicDenetimGenelRaporu.pdf> (Erişim tarihi: 21.03.2021)
- İslamoğlu, Güler, Deniz Börü, Melek Birsal (2008), Conflict Management Styles in Relation to Demographics, *Boğaziçi Journal*, 22(1-2), s. 107-140.
- Jameson, Jessica Katz (1999), Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework, *International Journal of Conflict Management*, 10, s. 268-294.
- Jehn, Karen A. (1995), A Multimethod Examination of the Benefits and Determinants of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, s. 256-282.
- Jehn, Karen A. (1997). "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups". *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, Karen A., Corinne Bendersky (2003), Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship, *Research in Organizational Behavior*, 25, s. 187-242.
- Jehn, Karen A., Elizabeth A. Mannix (2001), The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44, s. 238-251.
- Karabacak, Hakan (2020), "İç Denetimde Çatışma Yönetimi", İç Denetim – Kuruma Değer Katmak, Halis Kiral (der), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Katz, Daniel, Robert L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

- Kezsbom, Deborah (1992), Re-opening Pandora's Box: Sources of Project Conflict in the 90s, *Industrial Engineering*, 24 (5), s. 54-59.
- Kıral, Halis, Esra Satıcı (2020), "İç Denetim Birimlerinin Denetim Paydaşlarıyla İlişkilerini Belirleyen Faktörler – Türkiye Kamu Sektörü Örneği", *İç Denetim – Kuruma Değer Katmak*, Halis Kıral (der.), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kustiené, Aurelija, Angelina Tjurina (2019), Managing Conflicts in Internal and External Audit Process, *Public Security and Public Order*, 19, s. 68-81.
- March, James, Herbert Simon (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Marques, Francisca, Paulo Lourenço, Isabel Dimas, Teresa Rebelo (2015), The Relationship between Types of Conflict, Conflict Handling Strategies and Group Effectiveness, *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(1), s. 58-77.
- Massey, Graham R., Philip L. Dawes (2007), "The Antecedents and Consequences of Functional and Dysfunctional Conflict between Marketing Managers and Sales Managers". *Industrial Marketing Management*, 36 (8), s. 1118 – 1129.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Roy Howell (1996), "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), s. 299-313.
- Miao, Min-Chih, Ching-Ting Tien, Huo-Tsan Chang, Yu-Yuan Ko (2010), "The Effect of Dysfunctional Conflict On Learning Performance: The Role of Cognitive Style". *Social Behavior and Personality*, 38(2), s. 169-186.
- Mitroff, I. Ian (1998), *Smart Thinking for Crazy Times: The Art of Solving The Right Problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pondy, Louis R. (1967), Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, 12, s. 296-320.
- Rahim, M. Afzalur (1990), "Moderating Effects of Hardiness and Social Support on the Relationships of Conflict and Stress to Job Burnout and Performance". Rahim M. Afzalur (der.), *Theory and Research in Conflict Management*, New York: Praeger.
- Rahim, M. Afzalur (2001), *Managing Conflict in Organizations*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Rahim, M. Afzalur (2002), Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, s. 206-235.
- Rahim, M. Afzalur, Thomas V. Bonoma (1979), Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44, s. 1323-1344.

- Rognes, Jørn K., Vidar Schei (2010), Understanding the Integrative Approach to Conflict Management, *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), s. 82-97
- Roussy, Melanie (2015), Welcome to the Day-to-Day of Internal Auditors: How Do They Cope with Conflicts? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34 (2), s. 237-264.
- Savran, Mustafa, Hakan Sunay (2017), Investigation of conflict strategies of physical education teachers working in public and private high schools (Sample of Ankara province), *International Journal of Human Sciences*, 14(4), 4995-5007.
- Schmidt, Stuart M., Thomas A. Kochan (1972), Conflict: Toward Conceptual Clarity, *Administrative Science Quarterly*, 17, s. 359-370.
- Shbail, Mohannad Al, Salleh Zalailah, Mohd Nazli Nor (2018), Antecedents of Burnout and its Relationship to Internal Audit Quality, *Business and Economic Horizons*, 14(4), s. 789-817.ba
- Smith, Clagett G. (1966), A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 10(4), s. 504-529.
- Smith, Gene (2005), Communication Skills are Critical for Internal Auditors, *Managerial Auditing Journal*, 20(5), s. 513-519.
- Temkin, Terrie H., Wayland H. Cummings (1986), The Use of Conflict Management Behaviors in Voluntary Organizations: An Exploratory Study, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15(1), s. 5-18.
- The Institute of Internal Auditors (2004), International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf> (Erişim tarihi: 14.03.2021)
- Vokić, Nina Pološki, Sanja Sontor (2010), The Relationship between Individual Characteristics and Conflict Handling Styles – the Case of Croatia, *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), s. 56-67.
- Wall, James. A. Jr., Ronda Roberts Callister (1995), Conflict and its Management, *Journal of Management*, 21, s. 515-558.
- Wall, Victor D., Linda L. Nolan (1986), Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups. *Human Relations*, 39, s. 1033-1052.
- West, Michael A., Neil R. Anderson (1996), Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), s. 680-693.
- Zupova, Eliska (2019), Conflict Handling Styles within Local Self-Government Managers in the Slovak Republic, *MEST Journal*, s. 156-163.

EK-1: Demografik Özelliklere Göre Çatışma Yönetim Strateji Puanları**Cinsiyet**

Mean

Cinsiyetiniz	Bütünleştirici	Uyuşmacı	Rekabetçi	Kaçınmacı	Uzlaşmacı
Kadın	62,8050	45,6715	62,5043	44,5800	44,6574
Erkek	68,2418	40,6383	55,4851	49,4427	51,1975
Total	66,9871	41,7998	57,1049	48,3205	49,6882

Ortalama

Mean

Yaşınız	Bütünleştirici	Uyuşmacı	Rekabetçi	Kaçınmacı	Uzlaşmacı
25-30	63,6581	43,2371	55,5560	38,4737	43,9566
31-35	56,3813	44,8792	60,3978	54,6007	47,1475
36-40	67,6051	42,8850	65,7126	46,1777	55,2973
41-45	70,2764	41,4041	53,5208	48,7744	50,3883
46-50	69,3977	45,7739	57,1160	53,2406	43,6622
51-55	72,0290	40,3885	61,2757	42,4769	46,3616
56-60	59,3309	33,2796	47,8442	54,4563	56,8315
61-65	57,1701	47,3654	54,1263	67,9243	52,0006
Total	66,9871	41,7998	57,1049	48,3205	49,6882

Öğrenim Durumu

Mean

Öğrenim durumunuz	Bütünleştirici	Uyuşmacı	Rekabetçi	Kaçınmacı	Uzlaşmacı
Lisans	67,2805	43,2667	56,2108	51,9260	49,3332
Yüksek Lisans	65,7778	40,0610	58,1052	45,4890	51,7403
Doktora	71,9052	41,6277	59,5876	39,2751	40,2900
Total	66,9625	41,7856	57,2541	48,2989	49,7285

Meslekteki Kıdem

Mean

Meslekteki kıdem	Bütünleştirici	Uyuşmacı	Rekabetçi	Kaçınmacı	Uzlaşmacı
1 yıldan az	53,4769	33,3525	48,6766	32,3023	40,8134
1-5 yıl	54,0616	41,6280	56,4607	44,9616	49,3778
6-10 yıl	70,5260	44,1045	57,7860	48,8247	48,8124
11-15 yıl	66,8841	37,2687	61,7691	45,1380	49,4894
15 yıldan fazla	70,0560	42,9190	54,0776	52,7567	51,7091
Total	66,9871	41,7998	57,1049	48,3205	49,6882

Sektör

Mean					
Sektörünüz	Bütünleştirici	Uyuşmacı	Rekabetçi	Kaçınmacı	Uzlaşmacı
Kamu Sektörü	68,0318	41,5814	56,4007	49,0921	50,2045
Özel Sektör	61,3766	44,1743	59,6538	45,9024	46,0824
Total	66,7936	42,0638	57,0060	48,4987	49,4376

Hizmet Süresi

Mean

Halen görev yaptığınız kurumdaki hizmet süreniz	Bütünleştirici	Uyuşmacı	Rekabetçi	Kaçınmacı	Uzlaşmacı
1 yıldan az	66,3337	44,0508	49,2925	37,7787	46,4118
1-5 yıl	61,2921	41,9374	56,2445	46,4963	51,9611
6-10 yıl	69,1492	41,7770	63,9422	51,1528	47,3405
11-15 yıl	69,9621	39,0791	54,8030	50,5666	50,4789
15 yıldan fazla	68,5373	45,9563	56,5581	47,8593	49,0553
Total	66,9871	41,7998	57,1049	48,3205	49,6882

EK-2: Çatışma kaynağına göre çatışma yönetim strateji puanlarının karşılaştırılması

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Grup	Bütünleştirici	2942,869	1	2942,869	10,305	0,002
	Uyuşmacı	1025,141	1	1025,141	3,896	0,051
	Rekabetçi	154,602	1	154,602	0,409	0,524
	Kaçınmacı	4,803	1	4,803	0,016	0,898
	Uzlaşmacı	370,342	1	370,342	0,955	0,330

EK-3: Post-Hoc Analizi Sonuçları

Multiple Comparisons								
LSD								
Dependent Variable	(I) Meslekteki_Kıdem_Suren Iz_1	(J) Meslekteki_Kıdem_Suren Iz_1	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound		
Bütüncüstrici_100_2	5 yıldan az	6-10 Yıl	-16,5479*	4,78948	.001	-26,0262	-7,0697	
		11-15 yıl	-12,9060*	5,31722	.017	-23,4287	-2,3834	
		15 yıldan fazla	-16,0779*	4,92784	.001	-25,8300	-6,3259	
	6-10 Yıl	5 yıldan az	16,5479*	4,78948	.001	7,0697	26,0262	
		11-15 yıl	3,6419	4,46446	.416	-5,1931	12,4769	
		15 yıldan fazla	.4700	3,99276	.906	-7,4316	8,3716	
	11-15 yıl	5 yıldan az	12,9060*	5,31722	.017	2,3834	23,4287	
		6-10 Yıl	-3,6419	4,46446	.416	-12,4769	5,1931	
		15 yıldan fazla	-3,1719	4,61258	.493	-12,3000	5,9563	
	15 yıldan fazla	5 yıldan az	16,0779*	4,92784	.001	6,3259	25,8300	
		6-10 Yıl	-.4700	3,99276	.906	-8,3716	7,4316	
		11-15 yıl	3,1719	4,61258	.493	-5,9563	12,3000	
	Uyumcaci_100_2	5 yıldan az	6-10 Yıl	-3,6588	4,31851	.398	-12,2050	4,8874
			11-15 yıl	3,1771	4,79436	.509	-6,3108	12,6650
			15 yıldan fazla	-2,4733	4,44327	.579	-11,2664	6,3198
6-10 Yıl		5 yıldan az	3,6588	4,31851	.398	-4,8874	12,2050	
		11-15 yıl	6,8358	4,02545	.092	-1,1304	14,8021	
		15 yıldan fazla	1,1855	3,60014	.742	-5,9390	8,3101	
11-15 yıl		5 yıldan az	-3,1771	4,79436	.509	-12,6650	6,3108	
		6-10 Yıl	-6,8358	4,02545	.092	-14,8021	1,1304	
		15 yıldan fazla	-5,6503	4,15900	.177	-13,8809	2,5802	
15 yıldan fazla		5 yıldan az	2,4733	4,44327	.579	-6,3198	11,2664	
		6-10 Yıl	-1,1855	3,60014	.742	-8,3101	5,9390	
		11-15 yıl	5,6503	4,15900	.177	-2,5802	13,8809	
Rekabetci_100_2		5 yıldan az	6-10 Yıl	-2,4372	5,13431	.636	-12,5979	7,7234
			11-15 yıl	-6,4204	5,70005	.262	-17,7006	4,8598
			15 yıldan fazla	1,2711	5,28263	.810	-9,1830	11,7253
	6-10 Yıl	5 yıldan az	2,4372	5,13431	.636	-7,7234	12,5979	
		11-15 yıl	-3,9831	4,78588	.407	-13,4543	5,4880	
		15 yıldan fazla	3,7084	4,28023	.388	-4,7621	12,1788	
	11-15 yıl	5 yıldan az	6,4204	5,70005	.262	-4,8598	17,7006	
		6-10 Yıl	3,9831	4,78588	.407	-5,4880	13,4543	
		15 yıldan fazla	7,6915	4,94467	.122	-2,0938	17,4769	
	15 yıldan fazla	5 yıldan az	-1,2711	5,28263	.810	-11,7253	9,1830	
		6-10 Yıl	-3,7084	4,28023	.388	-12,1788	4,7621	
		11-15 yıl	-7,6915	4,94467	.122	-17,4769	2,0938	
	Kacincaci_100_2	5 yıldan az	6-10 Yıl	-5,6716	4,42590	.202	-14,4304	3,0871
			11-15 yıl	-1,9849	4,91359	.687	-11,7087	7,7390
			15 yıldan fazla	-9,6036*	4,55376	.037	-18,6154	-.5919
6-10 Yıl		5 yıldan az	5,6716	4,42590	.202	-3,0871	14,4304	
		11-15 yıl	3,8668	4,12555	.373	-4,4776	11,8511	
		15 yıldan fazla	-3,9320	3,68967	.289	-11,2337	3,3697	
11-15 yıl		5 yıldan az	1,9849	4,91359	.687	-7,7390	11,7087	
		6-10 Yıl	-3,8668	4,12555	.373	-11,8511	4,4776	
		15 yıldan fazla	-7,6188	4,26243	.076	-16,0540	.8165	
15 yıldan fazla		5 yıldan az	9,6036*	4,55376	.037	.5919	18,6154	
		6-10 Yıl	3,9320	3,68967	.289	-3,3697	11,2337	
		11-15 yıl	7,6188	4,26243	.076	-.8165	16,0540	
Uzlasmaci_100_2		5 yıldan az	6-10 Yıl	-.6580	5,21907	.900	-10,9864	9,6704
			11-15 yıl	-1,3351	5,79415	.818	-12,8016	10,1313
			15 yıldan fazla	-3,5548	5,36985	.509	-14,1816	7,0719
	6-10 Yıl	5 yıldan az	.6580	5,21907	.900	-9,6704	10,9864	
		11-15 yıl	-.6771	4,86490	.890	-10,3046	8,9504	
		15 yıldan fazla	-2,8968	4,35089	.507	-11,5071	5,7135	
	11-15 yıl	5 yıldan az	1,3351	5,79415	.818	-10,1313	12,8016	
		6-10 Yıl	-.6771	4,86490	.890	-8,9504	10,3046	
		15 yıldan fazla	-2,2197	5,02631	.660	-12,1666	7,7272	
	15 yıldan fazla	5 yıldan az	3,5548	5,36985	.509	-7,0719	14,1816	
		6-10 Yıl	2,8968	4,35089	.507	-5,7135	11,5071	
		11-15 yıl	2,2197	5,02631	.660	-7,7272	12,1666	

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 390,009.

*. The mean difference is significant at the .05 level.