



International Journal of Social
Science Research
www.ijssr.net
ijssresearch@gmail.com
ISSN: 2146-8257



Analysis of Interpersonal Conflict Management Approaches's in Terms of Demographic and Control Variables*

Abdurrahman Akman[†]

*Osmaniye Korkut Ata University, Bahce Vocational High School
<https://orcid.org/0000-0002-7156-3172>*

Emre Yakut

*Osmaniye Korkut Ata University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Management Information Systems
<https://orcid.org/0000-0002-1978-0217>*

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine that in the event of a conflict in which white-collar individuals live with their colleagues, to determine which types of conflict management approaches (problem solving, obliging, dominating, avoiding and compromising strategy) they prefer, and to determine if the interpersonal conflict management approaches's show any differences according to demographic and control variables. The universe of the research constitutes only white collar people in the private sector enterprises that are registered in the Osmaniye Organized Industrial Zone. The sample of the study consisted of 400 employees who were selected by simple random sampling method. In the study, relational screening model and descriptive research technique were used as quantitative research method. Data were analyzed with the help of SPSS-22 package program. Validity and reliability analyzes and descriptive statistics were used in the study. T-test, ANOVA test and correlation analysis were performed. As a result of the study, it is seen that the conflict management approaches preferred by the employees different according to income, seniority, total experience, gender, marital status, number of employees and position.

Key Words: Conflict, conflict management, interpersonal conflict

ARTICLE INFO

*Received: 21.11.2018
Revision received:
28.11.2018
Accepted: 28.12.2018
Published online:
28.12.2018*

Extended Summary

Purpose

The main purpose of this study is to examine that in the event of a conflict in which white-collar individuals live with their colleagues, to determine which types of conflict management approaches (problem solving, obliging, dominating, avoiding and compromising strategy) they prefer, and to determine if the interpersonal conflict management approaches's

* This study was conducted as a preliminary study of the thesis entitled "A Research On Conflict Management, Job Satisfaction, Career Satisfaction, Job Performance And Turnover" prepared by the corresponding author with the consultancy of Asst.Prof.Dr.Emre YAKUT in Osmaniye Korkut Ata University.

[†] Corresponding author: Abdurrahman AKMAN

Instructor, abdurrahmanakman@osmaniye.edu.tr, +90 544 449 11 35

show any differences according to demographic (gender, marital status, education level, age, income) and control variables (number of employees, position, seniority, total experience). The concept of conflict is defined as a disagreement arising from the sharing of scarce resources between two or more individuals or groups in organizations, lack of communication, purpose, status, value judgments or perception differences between individuals and groups (Koçel, 2011, s. 645-663; Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 289; Şimşek, 2010, s. 291-292). Interpersonal conflict management style refers to specific behavioral patterns that one prefers to employ when addressing conflict situations (Gümüşeli, 1994, s. 22; Maktav, 2013, s. 11-112; Moberg, 2001, s. 47). If the relationship between the interpersonal conflict management styles and the demographic and control variables is known, it is thought that the conflict management process will be managed effectively and efficiently.

Method

The universe of the research constitutes only white collar people in the private sector enterprises that are registered in the Osmaniye Organized Industrial Zone. The sample of the study consisted of 400 employees who were selected by simple random sampling method. In the study, relational screening model and descriptive research technique were used as quantitative research method.

In this study, survey technique was used as data collection method. The demographic information form contains 10 items which were created by the researcher to determine the personal information of the participants. The scale, which is used to determine the conflict management strategies of employees during the conflict, is the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) scale developed by Rahim (2001). The scale consists of five sub-dimensions (integrating, obliging, dominating, avoiding and compromising strategy). The scale was applied in five-point likert form.

Results

The data obtained from 400 white collar people in the private sector enterprises that are registered in the Osmaniye Organized Industrial Zone were analyzed by SPSS-22 package program. The homogeneity of the data was determined by Bartlett's test, while the sample adequacy was assessed by the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test. As a result of the analyzes made, the value of KMO Kaiser-Meyer-Olkin was calculated as .873. In the normality test of the data collected by the questionnaire, skewness and kurtosis values were taken into consideration. Since the skewness and kurtosis values were within acceptable limits, it was assumed that the data showed normal distribution and the parametric tests were applied to the data. Data were analyzed with the help of SPSS-22 package program. Validity and reliability analyzes and descriptive statistics were used in the study. T-test, ANOVA test and correlation analysis were performed. As a result of the reliability analysis, the coefficient of the total internal consistency is found .845. The Cronbach's alpha values for the sub-dimensions of the scale were respectively integrating, obliging, dominating, avoiding, and compromising .832, .701, .726, .694, and .770. The results was sufficient that the reliability of the scale was warranted.

As a result of the analyzes made within the scope of the study; Participants used problem solving strategy (4,20) mostly among interpersonal conflict management approaches. Compromising strategy (3,73) ranks number two. Following strategeis are ranged as dominating strategy (3,41), avoiding strategy (3,37) and obliging strategy (3,33). As the ages of the employees increase, while they have less obliging and avoidance strategy preference from interpersonal conflict management approaches. As the income levels of the employees increase, it is seen that they less strategy of compromising, obliging and avoiding strategy. It was not found relationship between the seniority of employees and interpersonal conflict

management approaches. As the total experience of the employees increased, it is seen that they have less obliging and avoiding strategy while they have more problem solving strategy preference. It was not found different on employees' interpersonal conflict management approaches by gender and educational status. It is understood that those who are single use dominating and avoiding strategies more often than those who are married. Employees' positions are taken into account, it is seen that, people in the personel class are more likely to use the obliging strategy than those in the mid-level executive class; higher-ranking executives use dominating strategy more often compared to people in personnel class; people of the personnel class use the strategy of avoiding stratagy more frequently than those working in the mid-level executive class.

Conclusion and implications

As a result of the study, it is seen that the conflict management approaches preferred by the employees different according to income, seniority, total experience, gender, marital status, number of employees and position. The findings may help both employees and managers better understand the concept of conflict and conflict management strategies, as well as help to determine the appropriate strategy. As a recommendation, conflict management trainings can be given for employees in industrial enterprises. With these trainings, new perspectives and skills can be gained on how employees will be dealt with according to the emergence of conflicts and methods of coping with conflict. Thanks to these trainings, the successful management of conflicts among employees can be ensured. With the trainings on conflict, an optimal level of conflict can be ensured. Moreover, employees can gain competence in such a way that they can find a common ground despite conflict.

Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Demografik ve Kontrol Değişkenleri Açısından İncelenmesi

Abdurrahman Akman

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Bahçe Meslek Yüksekokulu

Emre Yakut

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF Yönetim Bilişim Sistemleri

ÖZ

Bu çalışmanın amacı beyaz yakalı konumundaki bireylerin iş arkadaşlarıyla yaşadıkları bir çatışma durumunda daha çok hangi tür çatışma yönetim yaklaşımlarını tercih ettiklerini belirlemek ve tercih edilen çatışma yönetimi yaklaşımlarının (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) çalışanların demografik (cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, gelir) ve kontrol değişkenlerine göre (çalışan sayısı, pozisyon, kıdem, toplam deneyim) farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini, Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde kayıtlı özel sektör işletmelerindeki beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 400 işgören, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Çalışmada, nicel araştırma yöntemi olarak ilişkisel tarama modeli ve betimsel araştırma tekniği kullanılmıştır. Veriler SPSS-22 paket programı yardımıyla analiz edildi. Çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. T testi, ANOVA testi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların tercih ettiği çatışma yönetim yaklaşımlarının gelire, hizmet yılına, toplam deneyim süresine, cinsiyete, medeni duruma, firmadaki çalışan sayısına, pozisyona göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

MAKALE BİLGİSİ

Alınma Tarihi:
21.11.2018
Düzeltilmiş hali alınma tarihi: 28.11.2018
Kabul Edilme Tarihi:
28.12.2018
Çevrimiçi yayınlanma tarihi: 28.12.2018

Anahtar Kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, kişilerarası çatışma

Giriş

Çatışma hem özel hayatımızda hem de iş hayatımızda en sık karşılaştığımız bir kavramdır. Dolayısıyla bu kavramı özel yaşantımızdan, iş hayatımızdan ve örgütlerden soyutlamamız mümkün değildir. Çünkü işletme örgütleri sosyo-teknik sistemlerdir. Onların yapısal ve mekanik boyutlarını kuran ve işleten çalışan bireylerdir. İnsanlar, bu örgütleri kuruluş amaçlarına ve kendi kişisel çıkarlarına uygun olarak işletmek isterlerken ne yazık ki, çatışmalı ilişkiler de yaşayabilmektedir (Silah, 2005, s. 223). Beşerî bir varlık olan insan faktörünün işletmelerde rolü gereği görevlerini yerine getirirken birtakım fikir ayrılıkları, anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Hayatımızın her evresinde; ilişkilerimiz başta olmak üzere, evliliklerde, arkadaşlıklarda, grup içinde, gruplar arasında, örgüt ve müzakere ortamları gibi çok geniş bir alanda çatışmaların yaşandığına tanık olunmaktadır. Bu çatışmalar, zaman içinde yaşanan olaylardan etkilenerek gelişmekte, farklı bakış açıları ve anlayışlar nedeniyle ortaya çıkabilmektedir (Akkoyun, 2013, s. vi).

Yöneticilerin bireyler arasındaki farklılıkları, hedeflere erişmek için seçilen alternatifler konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını, sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek kişidir. Özetle esas itibarıyla farklılıkları yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011, s. 645-663). Yapılan araştırmalar yöneticilerin zamanlarının yüzde 20 veya daha fazlasını çatışma ile uğraştıklarını veya bundan kaçınmaya çalıştıklarını gösteriyor (Appelbaum, Abdallah & Shapiro, 1999, s. 63). Bu doğrultuda çalışanların kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerin demografik ve bazı kontrol değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin bilinmesi çatışma yönetim sürecinde verilecek kararların üzerinde katkısı olacaktır.

Çatışma Kavramı ve Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

İster görüş farklılığından, kırıncı, acımasız, sert, kaba sözlerden ister rekabetçi amaçlarımıza ulaşmak için izlemiş olduğumuz direk eylemlerimizden kaynaklansın, çatışma kavramı hayatımızın birçok alanında görülmektedir. Her geçen yıl iş hayatı gündelik zamanın büyük çoğunu almakta, iş-aile dengesini bozmakta, kendimize, ailemize, yakın çevremize ayırmak zorunda olduğumuz süreyi daraltmaktadır. Artan bu zaman baskısı yüzünden çalışma arkadaşlarımızın, aile hayatımızın ve arkadaşlarımızın içinde bulunduğu durumu anlamak için yeterli vakit kalmamakta ve iletişim yetersizliğinden dolayı hem ihtiyaçlarımızın hem de karşımızdakilerin ihtiyaçlarını, aciliyetlerini, amaçlarını ve niyetlerini anlayamaz hale getirmektedir. Tüm bu değişimler de bu gruplar arasında çatışmaya meyilli bir ortam zemini hazırlamaktadır (Kaushal & Kwantes, 2006). Bununla birlikte iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler insan ilişkilerini zayıflatarak, her geçen gün daha bireyselleştirmektedir. Bu bireyselleşmeyle birlikte işgörenler arasında çatışma daha sık yaşanır hale gelmektedir. Örgüt yöneticileri sorumlu olduğu çalışanlarının performansların korunması için kişiler arasında yaşanan çatışmaları yakından takip etmelidir (Özdemir ve Özdemir, 2007, s. 395). Çünkü çatışmanın ortaya çıkış sıklıkları, etkileri ve sonuçları açısından düşünüldüğünde bu kadar önemli olan bir kavram, kendi işleyişine terk edilemeyecek kadar önemli bir çalışma konusudur. Bir günümüzün neredeyse üçte birinden fazlası işyerlerinde geçtiği düşünüldüğünde işyerlerindeki kişiler arası ilişkilerimizin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çoğu zaman bu kişilerle olan ilişkilerimiz iş sonrası zaman dilimlerinde devam etmektedir.

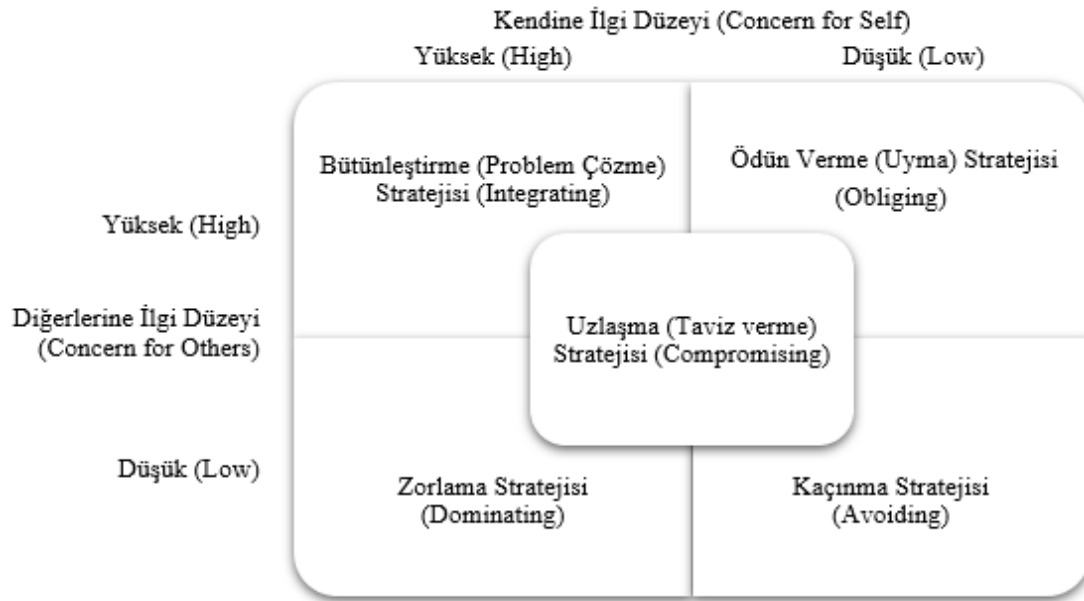
Latince'de 'conflictus' olarak, İngilizce'de 'conflict' olarak kullanılmakta olan bu kavram Türkçe'ye çatışma olarak çevrilmiştir. Çatışma kavramı örgütlerde iki veya daha fazla birey ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması, iletişim eksikliği veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama

farklılıklarından kaynaklanan uyuşmazlık biçiminde tanımlanmaktadır (Koçel, 2011, s. 645-663; Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 289; Şimşek, 2010, s. 291-292). İnsan, farklı tutkuları ve yetenekleri olan son derece karmaşık bir varlıktır. Bu yüzden, insan davranışları farklılıklar görülmektedir. Bu davranış farklılıklarını, aynı kişi için zaman içinde görülebileceği gibi aynı uyarıyı alan kişiler arasında da görebiliriz (Çulpan, 1978, s. 12). Bütün canlılarda olduğu insanlar, gruplar ve örgütler varlıklarını devam ettirebilmesi için çevresiyle uyum içinde olmalıdır. Varlığını tehlikeye sokan durumlarda ise mücadele verdiği ve çatıştığı bilinmektedir. Çünkü, her canlı ihtiyaçlarını gidermek için belli davranışlar sergilemektedir (Yelkikalan, 2006, s. 198).

Çatışma kavramı genellikle olumsuzluk içeren bir kavram olarak görülmektedir. Yaratıcılık ve yenilik yoluyla gerekli değişimi teşvik etmeye yönlendirmekle birlikte, anlaşmazlıkların, olumsuz duyguların ve uyumsuz davranışın kökeni olarak da algılanır. Kişiler arasında yaşanan çatışmalara her zaman objektif olarak bakılmamakta, insanların içinde buldukları duruma ve algılama tarzlarına göre şekillenmektedir (Akkoyun, 2013, s. 12). Ayrıca kişiler arasındaki “çatışmaların çözümü” ifadesi yerine “çatışmaların yönetilmesi” gerektiği görüşü literatürde daha çok tercih edilmeye başlanmıştır. Çünkü, çağdaş kuruluşlar için ihtiyaç duyduğumuz şey, çatışma çözümü değil, çatışma yönetimidir. Çatışma çözümü, çatışmanın azaltılması, ortadan kaldırılması veya feshi anlamına gelirken, çatışma yönetimi mutlaka çatışmayı önleme, azaltma veya sona erdirme anlamına gelmez. Bir organizasyonun öğrenme ve etkinliğini arttırmak için çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirmek ve çatışmanın yapıcı işlevlerini arttırmak için etkili makro düzeyde stratejiler tasarlamayı içerir. Farklı durumları içeren çatışmanın nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceğini gösteren açık bir kurallar seti bulunmamaktadır (Rahim, 2002, s. 208).

Çatışma durumlarında bireylerin kullanmayı tercih ettiği belirli davranış kalıplarına çatışma stili veya çatışma stratejileri denir (Gümüseli, 1994, s. 22; Moberg, 2001, s. 47). Çatışma stili, bir kimsenin çatışma sırasındaki yönelimi demektir. Birçok bilim adamı stili kişinin çatışmalara genel olarak vermiş olduğu bir tepki tarzı olarak görmektedirler (Maktav, 2013, s. 111-112). Çatışma çözme ise, çatışmaya maruz kalan kişilerin iletişime dayalı ve bütün tarafın gelişmesine ve kazanmasına olanak verecek, taraflarca iş birliği yapılan, çözüm odaklı bir süreçtir (Akbalık, 2001, s. 8). Kişiler arası anlaşmazlıkların yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejileri bütünleştirici, uyma, kaçınmacı, hükmedici, uzlaşmacı olmak üzere beş grupta toplanmıştır (Rahim, 2002, s. 217). Hangi stratejinin tercih edileceği tarafların kendilerine ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. Rahim ve Bonoma çatışmaların ele alınma biçimlerini kişinin kendisine ilgisi ve diğerlerine karşı ilgisi olmak üzere iki boyut altında beş tane çatışma yönetimi stili bulunmaktadır. Birinci boyutta, kişinin kendi ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye dönük yüksek/düşük ilgi düzeyini, ikinci boyutta ise başkalarının ilgisini, ihtiyaçlarını ve çıkarlarını gidermeye dönük yüksek/düşük ilgi düzeyini açıklar. Bu iki boyut çatışma yönetimi esnasında tarafların çatışma stratejilerini tercih edilmesinde anahtar rolü üstlenir (Karip, 1999, s. 60).

Tablo 1. Rahim ve Bonama'nın kişiler arası çatışma yönetim stillerine ilişkin iki boyutlu modeli



Kaynak: Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

Bütünleştirme Stratejisi

Bu strateji (kendine ve başkalarına karşı yüksek derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde integrating ve entegrasyon; yerli literatürde problem çözme, iş birliği, işbirlikçi, birleştirici, tümleştirme, çözüm odaklı yaklaşım, baykuş, kazan-kazan ve herkes kazansın yaklaşımı gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada problem çözme stratejisi kullanılmıştır. Bütünleşme stratejisinde kişinin kendi istekleri, ihtiyaçları ve ilgileri kadar karşı tarafından isteklerini, ihtiyaçlarını ve ilgilerini hesaba katarak çözüme ulaşma çabası vardır. Empati ikliminin yaygın olduğu, taraflar arasında aktif iş birliği ve iletişim kanallarının açık olduğu, kazan-kazan anlayışının geçerli olduğu stratejidir (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009). Bir çatışmayı yönetmenin en etkili yolu, karşınızdaki ile karşılıklı bir iş birliği oluşturabilmektir ki biz bu süreci bazen “problem çözme” olarak adlandırıyoruz (Maktav, 2013, s. 228). Bu tarzın kullanımı açıklık, bilgi alışverişinde bulunma, alternatifler aramak ve farklılıkların incelenmesi ile her iki tarafın razı olabileceği etkili bir çözüme kavuşması için taraflar arasında aktif iş birliğini zorunlu kılar. Birçok karmaşık problemin çözümünde yaratıcı çözüm önerilerine öncülük etmektedir. Bu stilin tercih edilebilmesi için problem çözümü için yeterli zamanın olması koşuluyla uygundur. Problem çözme stiline nerelerde kullanımının uygun olacağıyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda, bir organizasyonda farklı alt sistemlerin faaliyetlerinin bütünleştirilmesinde ve toplumsal çatışmaların yönetilmesinde en iyi olduğuna dair bazı bulgular bulunmuştur. Bunlara ilaveten işletmelerde örgütsel öğrenmeyi ve etkinliği artırmak için stratejik çatışmayı yönetmede ve kurumun hedefleri, politikaları, uzun vadeli planları gibi stratejik konularla ilgili çalışmalarda bu stilin kullanılması uygundur için uygundur (Rahim, 2002, s. 218).

Çatışma halinde olan tarafların problemi tanımlamak ve açık tartışma yoluyla yüz yüze gelmesidir. Bu sayede taraflar arasındaki farklılıklar değerlendirilerek, çatışmaya konu olan fikir ayrılıkları masaya yatırılır ve çözüm aranır. Taraflar arasındaki iletişim ve veri eksikliğinden doğan çatışmaların çözümünde bu yöntemin tercih edilmesi faydalıdır. Burada temel amaç bütün tarafları memnun edecek çözüm yolunun aranmasıdır (Akt. Yeniçeri, 2009, s. 200). İşbirliğinde bireyler kazan/kazan yaklaşımıyla davranır ve çatışmalarının kökenine

inerek problemi çözmeye çalışırlar (Bilgin, 2008, s. 24). Buradaki amaç taraflardan kimin haklı olduğuna karar vermek değil, probleme çözüm üretmektir. Bunun için çatışmanın kökenine inilir ve taraflar sorunu çözmek için bir araya gelirler (Arslan, 2010, s. 31). İş birliği stratejisi, bireyin hem kendisinin hem de diğer tarafın isteklerini olabildiğince önemseyen bir tarafa yönlendirilir ve iş birliği sayesinde tarafların konuyla ilgili öncelikleri ve tercihler hakkında bilgi alışverişinde bulunmak, önemli ve önemsiz konular arasında fikir takaslar yapmaktır (De Dreu & Beersma, 2005, s. 107).

Ödün Verme Stratejisi

Bu strateji (kendine düşük, başkalarına karşı yüksek derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde obliging, accomodating, smoothing; yerli literatürde uyma, ödün verme, ödün verici, itaat etme, yatıştırma, yumuşatma, oyuncak ayı gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada uyma stratejisi tercih edilmiştir. Uyma stili, farklılıkları yıkmaya ve diğer tarafın endişesini tatmin etmek için ortak noktaları vurgulama girişimiyle ilişkilidir. Uyma stilinde kişi, diğer tarafın ilgi düzeyini yüksek tutmak için kendi isteklerini ihmal eder (Rahim, 2002, s. 219). Çatışma esnasındaki taraflardan biri karşı tarafı sakinleştirmek ve gönlünü almak isteğinde karşı tarafın isteklerini, beklentilerini ve çıkarlarını kendi isteklerinden ve çıkarlarından daha üstün tutmaya ve mevcut ilişkiyi devam ettirmek için taviz vermeye hazır olmasıdır. Bu niyete uyumlu olmak olarak isimlendirebiliriz. Örneğin, kendi çekincelerinize rağmen başka birinin tüm görüşlerini destekliyorsanız, bu uyumlu olmaktır (Robbins & Judge, 2012, s. 460). Uyma davranışı çıkarılıktan uzak, iş birliği davranışları içerir. Uyma davranışı gösteren kişiler çatışma konusunu önemsiz gibi göstererek problemi çözmeye çalışırlar veya kendi isteklerini görmezden gelerek karşıdakinin isteklerini yapmaya çalışırlar (Bilgin, 2008, s. 24). Kişiler sürekli olarak uyum sağlayıcı yaklaşımı kullandıklarında giderek kendilerini zayıf görmeye başlarlar, kendilerinin sahip oldukları değerli kaynaklarını göremez olurlar, uyum sağlama davranışları giderek kendini pekiştiren kısır bir döngüye dönüşür (Maktav, 2013, s. 108-138). Uyma stratejisinde bir “kaybet-kazan” durumu söz konusudur. Diğer bir anlatımla, uyma davranışını gösteren taraf kaybederken, diğer taraf kazanmaktadır (Zengin, 2009, s. 52). Taraflardan biri çatışmayla ilgili konulara aşına değilse, diğer tarafın haklı olduğuna inanıyorsa ve konu diğer taraf için çok daha önemli olduğunda bu tarzın kullanılması yararlı olabilir. Ayrıca taraflardan biri, ihtiyaç duyulduğunda diğer taraftan daha fazla fayda sağlamak umuduyla bir şeyden vazgeçmeye istekli olduğunda da bu strateji tercih edilebilir. Bunlara ilaveten taraflardan biri diğer tarafa göre konum olarak daha düşük bir pozisyondaya veya ilişkinin korunmasının önemli olduğuna inandığı durumlarda da bu strateji uygun olabilir. Tüm bunlara karşın bir çatışma sizin için için önemliyse ve haklı olduğunuza inanıyorsanız bu tarzın tercih edilmesi uygun değildir. Bir taraf diğer tarafın yanlış veya etik dışı davrandığına inandığı durumlarda da bu tarzın kullanılması uygun değildir (Rahim, 2002, s. 219). Bu tarz bir stratejinin uygulama örneklerini daha çok alt-üst arasında yaşanan çatışmaların çözümünde astların “durumu kurtarmak” için kullandıkları görülmektedir. Çoğu zaman bürokratik yapının güçlü olduğu ülkelerde veya örgütlerde alt konumda bulunan kişiler çatışma esansında üst konumundaki kişilerin ihtiyaç ve isteklerini kabul ettikleri görülmektedir (Karip, 1999, s. 62-63).

Zorlama Stratejisi

Bu strateji (kendine yüksek, başkalarına karşı düşük derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde dominating, forcing, competing; yerli literatürde zorlama stratejisi, üstünlük kurma, rekabetçi, köpek balığı, hükmetme, hükmetme tarzı, kazanan-kaybeden gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada zorlama stratejisi tercih edilmiştir. Bu tarzda güçlü olan taraf kendi isteklerini gerçekleştirmek için genellikle diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelir. Bir çatışmada yer alan sorunlar bir taraf için önemliyse veya diğer tarafın isteklerinin gerçekleşmesi durumunda kendisi bu karardan çok olumsuz etkilenecekse hükmetme stilinin kullanılması uygundur. Çatışma konusu rutin konularla ilgiliyse veya hızlı

karar alınması gereken durumlarda amir konumundaki kişiler bu stili kullanabilir. Ayrıca teknik konularda kararlar verecek uzmanlığa sahip olmayan astlarla baş etmek için de hükmetme stili kullanılmak zorunda kalınabilir (Rahim, 2002, s. 220). Güç kullanma tarzı, iş birliği yapmak istemeyen ancak, atılgan olan kişinin davranış tarzıdır. Çatışma ortamındaki kişilerden birinin, karşı tarafı düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve kendi çıkarlarını arttırmaya çabaladığı durumlardaki davranışdır. Amacı karşı tarafa baskın gelmektir (Dede, 2004, s. 56). Hükmetme stratejisinde kazan-kaybet anlayışının hakim olduğu, daha çok yıkıcı etkisi bulunan, iş birliği anlayışının olmadığı, sadece kendi çıkarlarını öne çıkaran bir anlayış mevcuttur (Üngüren vd. 2009).

Yöneticinin güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmesidir. Bu yolu benimseyen yöneticilerin “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” söylemi benzer ifadeler tercih etmektedir. Yöneticinin verdiği karar emredici ve zorlayıcı nitelikte olup, uyulması zorunludur. Yöneticiler tarafından sürekli bir biçimde zorlama stratejisinin tercih edilmesi, çalışanlarının motivasyon ve moral düzeyinin düşmesine neden olabilir. Güç kullanma, çatışmaların çözümünde kullanılan en eski metotlardan biridir. Yöneticiler, problemin çözümünde çatışan grupların çözüm istediklerini görürler ve çatışmanın çözüme kavuşturulması için talimat verirler. Hiyerarşik olarak alt kademe yöneticiler üst kademe bulunan yöneticilerin kararlarına çoğu zaman koşulsuz uyarlar (Baykal ve Kovancı, 2008). Hükmetme stratejisinde tarafların inatlaşması söz konusudur. Birey eğer üst bir pozisyondaydı bu yetkisini kullanarak kendi bildiklerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalışacaktır. Eğer birey örgütte normal bir pozisyonda görev yapıyorsa diğer çalışanlar arasından ön plana çıkmaya çalışacaktır. Belki de bunun için birey hırslı bir yapıya bürünerek, kendi kurumunda kendi meslektaşları ile sıkı bir rekabet ortamına girecektir. Bu yüzden bazı meslektaşlarının başarısız olabilmeleri için bilgi saklamak gibi bir takım hoş olmayan davranışlar sergileyecektir. Böyle bir tutum zaman içerisinde örgüt içi huzursuzlukların artmasına sebep olacağından önerilmemektedir (Özyiğit, 2010, s. 56). Ülkemiz gibi geleneksel bir toplum yapısına sahip ülkelerde kişilerin eğitim ve yetişme tarzları itibarıyla taşıdıkları özellikler nedeniyle de çatışma yönetimi tarzı olarak hükmedici yöntem uygulamasına daha sık rastlanmaktadır (Ersöz, 2010, s. 43).

Kaçınma Stratejisi

Bu strateji (kendine ve başkalarına karşı düşük derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde avoiding, withdrawing; yerli literatürde kaçınmacı, kaçınma, geri çekilme, geri çekilen, kaplumbağa gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada kaçınma stratejisi kullanılmıştır. Bütün hayvanlar gibi insanlar da çatışmayı ortadan kaldırmak için izledikleri en doğal yöntem ondan kaçınmadır. Çatışma görmezden gelinir veya gerekli ciddiyet verilmez. Çatışmanın zamanla kendiliğinden çözüme kavuşacağı düşüncesi hakimdir. Çatışmaya direkt olarak müdahale etmeme durumudur. Bu stratejinin tercih edilmesi, çatışmayı çözüme kavuşturmayacağı gibi daha da büyümesine neden olabilir. Kısa süreli çözüm getirirse de uzun vadede organizasyonların başarısını olumsuz etkileyebilir. Başarı şansı çok düşük çatışmalarda kaçınma yöntemi yararlı olabilir, bu sayede taraflar zaman kazanır, daha sakin ve makul düşünme imkânı bulabilirler. Örnek vermek gerekirse çoğu konularda patron ile anlaşmada zorluklarla karşılaşan işçi bu tekniği bir çözüm yolu olarak benimseyebilir (Yeniçeri, 2009, s. 202). Kaçınmacı stilde bir taraf hem kendi isteklerini hem de karşı tarafın isteklerini yerine getirme konusunda ilgisizdir. Taraflar çoğu zaman kenara çekilme, çatışmayla ilgilenmeme, ihmal etme, çatışmayı kendi haline bırakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlar sergilerler (Solmuş, 2004, s. 52). Bu stili uygulayan kişilerin duygusuz, izole ya da kaçamak oldukları görülebilir. İstisna olarak da “kaybetmekten” korkulduğu içinde çatışmadan kaçınılabilmektedir. Bu stil için kullanılan bir diğer terim “kaçak”tır. Kaçınma stratejisi kişiler arasındaki problemlerin gün yüzüne çıkması engellenmekte, problemlerin altında yatan gerçek nedenlerle uğraşılmadığından problemler büyüyerek daha yıkıcı sonuçları ortaya çıkarabilir. Öğrencilerin aralarındaki çatışmada kaçınma stiline kullanılması doyum

düzenini düşürdüğü belirtilmiştir. Ayrıca kaçınmalık stilini tercih etmenin, başkalarının bizim hakkımızdaki izlenimlerinin kötü olmasına yol açabileceği belirtilmiştir (Maktav, 2013, s. 108-138). Çatışmalarda sürekli bir biçimde kaçınmacı yöntemin izlenmesi sonucunda; geri çekilerek, iğneleyerek ve gizli gizli şikayet ederek rahatsızlığını ve karşı görüşünü ifade etme biçimi, öfke patlamaları kadar yıkıcı ve sorunlu olabilir. Önemli olan, açık sözlülükle anlaşmazlıkların nedenlerini ortaya koyabilmek ve bunu ortadan kaldıracak çözümler üretebilmektir. Çatışmaları, yıkıcı hale gelmeden belirlemek ve çözmek çok önemlidir. Yöneticiler bunu yapmak için katılım, yaratıcılık ve akıllı karar vermek gibi yolları izleyebilir (Toegel & Barsoux, 2016).

Uzlaşma Stratejisi

Bu strateji (kendine ve başkalarına karşı orta derecede ilgi düzeyi) aynı zamanda yabancı literatürde compromising; yerli literatürde uzlaşma, uzlaşmacı, taviz verme, karşılıklı ödün verme, tilki gibi farklı isimlerle de adlandırılmıştır. Bu çalışmada taviz verme stratejisi tercih edilmiştir. Uzlaşmacı stil; bireyin kendi istekleri, ihtiyaçları ve öncelikleri kadar karşı tarafın isteklerini, ihtiyaçlarını ve önceliklerini düşünür. Her iki kesim de ortak bir karar için kendinden biraz taviz vererek “aradaki farkı bölüşürler”. Uzlaşmacılıkta her iki taraf da bir şeylerden vazgeçerken bazı şeyleri kazanır. Bu tarzın genel özelliği ne kazanan ne kaybeden mevcuttur. Özellikle de eşit konumda olan taraflar bir çıkmaza düştüklerinde uzlaşmacılık en iyi çıkar yoldur (Maktav, 2013, s. 108-138). Bu strateji tercih edildiğinde orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış veya kaybetmiş sayılmaz. Ulaşılan nokta hiçbir tarafın idealindeki değildir. İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak verilebilir (Arslan, 2010, s. 34). Uzlaşma stratejisinin tercih edilmesi birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Bu stratejinin en önemli özelliği tarafların bir araya gelerek, kendi istek ve ihtiyaçlarından eşit düzeyde fedakarlıkta bulunmalarıdır. Fedakarlık eşit düzeyde olduğundan, taraflar arasında herhangi bir haksızlık söz konusu olmayacaktır. Günümüzde, örgütlerin kalıcılığını sağlayabilmek adına, en çok tercih edilmesi gereken strateji uzlaşma olmalıdır (Özyiğit, 2010, s. 60). Bireyler arasında ‘uzlaşma’ son derece önemlidir. Nitekim karşılıklı davranışların tam anlamıyla uyumlu olması hiçbir zaman mümkün değildir; sonuçta her birey farklıdır ve farklı hedeflere yönelmiştir. Ancak uyulması gereken temel kurullarla birlikte, gerçekte paylaşılan değerleri esas alan bir uzlaşma sosyal sistemin dengeli durumunu sürdürmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir (Berber, 2013, s. 450).

Çatışma stili tercih edilirken göz önünde bulundurulması gereken faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz; Önümüzdeki konu bakımından hedefiniz nedir? Öncelikli amacımız kendi isteklerimiz, ihtiyaçlarımız ve çıkarlarımız mı, karşı tarafın istekleri, ihtiyaçları ve çıkarlarını mı yoksa her iki tarafın da istekleri, ihtiyaçları ve çıkarları mı karşılanacaktır? Seçilen stilin uzun dönemdeki sonucu hesaba katılmalıdır. Çünkü tercih edilecek stiller sizin diğerleriyle olan ilişkilerinizin iyileşmesine ya da kötüleşmesine sebep olabilir. İçinde bulunan kısıtlayıcı durum ve şartlar dikkate alınmalıdır. Çünkü en önemli değişken, zamandır. Zaman baskısı varsa birtakım stillerin tercih edilmesi uygun olmayacaktır. Diğer kısıt da karşı tarafa ne kadar güvendiğinizdir. Unutulmaması gereken bir nokta da seçilen stilin doğuracağı etik sonuçlardır. Her ne kadar her çatışmada aynı değerler uygun düşmeyecek olsa da siz kendi değerlerinizi o stil bakımından değerlendirmelisiniz. Çünkü, bazıları karşısındaki insanları dikkate almayan stillerde rahat edememektedir (Maktav, 2013, s. 108-138). Bir örgütte çatışmaların çözümü için en uygun strateji tercih edilirken, uzun vadede huzurlu bir ortamı örgüte getirebilecek olanın seçilmesinin önemli olduğunu unutmamak gerekmektedir. Kısa vadede sonuçlar veren stratejilerin seçimi, örgütteki çatışmayı tam anlamıyla ortadan kaldıramayacağı için, uygulama için sarf edilen çabalar ve zaman boşa gitmiş anlamına gelmektedir (Özyiğit, 2010, s. 61).

Yöntem

Model

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ve betimsel araştırma tekniği kullanılmıştır. Bireylerin bir çatışma durumunda farklı çatışma yönetim yaklaşımlarını kullandığı varsayımından hareketle araştırma kapsamında oluşturulan ve test edilen hipotezler şunlardır;

Hipotez 1. Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, taviz verme, uyma, zorlama, kaçınma stratejisi) cinsiyete göre farklılık göstermektedir [t-testi].

Hipotez 2. Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) medeni duruma göre farklılık göstermektedir [t-testi].

Hipotez 3. Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir [ANOVA testi].

Hipotez 4. Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) firmadaki kişi sayısına göre farklılık göstermektedir [ANOVA testi].

Hipotez 5. Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları (problem çözme, uyma, zorlama, kaçınma ve taviz verme stratejisi) firmadaki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir [ANOVA testi].

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nde kayıtlı özel sektör işletmelerindeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada maliyet ve zaman dikkate alınarak basit tesadüfî örnekleme yöntemi seçilmiş ve ulaşılan bilen 400 işgören örnekleme oluşturmaktadır.

Tablo 2'ye göre katılımcıların 111'i (%27,8) kadın; 289'u (%72,3) erkek olmak üzere toplam 400 işgörenden oluşmaktadır. Katılımcıların 258'i (%64,5) evli; 142'si (%35,5) bekarlardan oluşurken; işgörenlerin 9'u (%2,3) ilkokul; 13'ü (%3,3) ortaokul; 103'ü (%25,8) lise; 250'si (%62,5) üniversite; 25'i (%6,3) de lisansüstü düzeyde eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2. Örnekleme ait betimleyici istatistikler

		%	Sayı
Cinsiyet	Kadın	27,8	111
	Erkek	72,3	289
Medeni Durum	Evli	64,5	258
	Bekar	35,5	142
Eğitim Düzeyi	İlkokul	2,3	9
	Ortaokul	3,3	13
	Lise	25,8	103
	Üniversite	62,5	250
	Lisansüstü	6,3	25
Pozisyon	Personel	61,0	244
	Şef	9,3	37
	Orta kademe	18,0	72
	Üst kademe	11,8	47
Çalışan Sayısı	1-9 kişi	12,5	50
	10-49 kişi	32,5	130
	50-249 kişi	34,5	138
	250 ve	20,5	82

Pozisyon durumlarına bakıldığında; 244'ü (%61,0) personel olarak; 37'si (%9,3) şef olarak; 72'si (%18,0) orta kademe yönetici olarak; 47'si (%11,8) üst kademe yönetici olarak çalışırken; işgörenlerin 50'si (%12,5) 1-9 arasında çalışan; 130'u (%32,5) 10-49 arasında çalışan; 138'i (%34,5) 50-249 arasında çalışan; 82'si (%20,5) 250 ve üzerinde çalışan sayısı olan firmalarda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3. Örneklemeye ait betimleyici istatistikler

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ort.	S.S.
Yaş	400	18	66	33,97	8,08
Gelir	400	800	25.000	2660,04	1795,18
Hizmet Yılı	400	1	40	5,55	5,31
Toplam Deneyim	400	1	48	10,88	8,09

Tablo 3'te katılımcıların yaş dağılımlarının 18 ile 66 arasında olduğu ve yaş ortalaması 34 olarak tespit edilmiş; gelir olarak 800 tl ile 25.000 tl aralığında olup, aylık gelir ortalama 2.660 tl olduğu; çalıştıkları firmalardaki hizmet yılı olarak bakıldığında en düşük hizmet yılı olarak bir yıl ile en çok 40 yıl olup, ortalama 5 yıl gibi belirlenmiştir; toplam deneyimlerine bakıldığında en düşük deneyime sahip bireyler 1 yıl olup, en yüksek 48 yıl deneyime sahip olduğu, ortalama olarak 10 yıl gibi bir süre olduğu ifade edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Demografik bilgiler formu, katılımcıların kişisel bilgilerini tespit etmeye yönelik araştırmacı tarafından oluşturulmuş toplam 10 madde içermektedir. İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerinin kullanıldığını belirlemeye yönelik alan araştırmalarında en çok tercih edilen Rahim (2001) tarafından geliştirilen Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) ölçeğidir. Ölçek beş alt boyuttan (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) oluşmakta, toplamda 28 ifade içermekte ve beşli likert şeklinde uygulanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Hazırlanan demografik bilgiler formu ile Rahim (2001) tarafından geliştirilen 28 ifadeden oluşan ölçek basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 400 işgören tarafından doldurulmuştur. Ölçeğin uygulanması tahmini olarak 5 dakika süre verilmiştir. Çalışma kapsamında anketlerle elde edilen verilerin normallik sınanmasında çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin +1.5 ile -1.5 aralığında olduğunda; George ve Mallery'e (2010) göre bu değerlerin +2.0 ile -2.0 aralığında olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir. Çalışmadaki tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıkta yer almasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş olup, parametrik testlerin uygulamasına karar verilmiştir. Veriler "Statistical Package for the Social Science" (SPSS-22) paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve tanımlayıcı istatistik yapılmıştır. Verilerin homojenliği Bartlett testi ile belirlenirken, örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile değerlendirilmiştir. T-testi, ANOVA testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analiz sonuçları ve Bartlett testi sonuçlarına bilgiler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Kullanılan ölçeklere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, KMO analiz sonucu ve Bartlett testi sonuçları

Ölçek Türü	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	KMO Değeri	Bartlett testi anlamlı (p=.000)	
Çatışma Yönetme Yaklaşımları	Problem Çözme Stratejisi	7	,832	,841	,000
	Taviz Verme Stratejisi	4	,770	,691	,000
	Uyma Stratejisi	6	,701	,738	,000
	Zorlama Stratejisi	5	,726	,777	,000
	Kaçınma Stratejisi	6	,694	,752	,000
Çatışma Yönetme Yaklaşımları Ölçeği	28	,845	,873	,000	

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile arasında ilişki olup olmadığını kuvvet ve yön açısından test etmede varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılmıştır (Alpar, 2010, s. 261; Kalaycı, 2006, s. 115).

Tablo 5. Verilere ilişkin korelasyon değerleri

	Ortalama	St. Sapma	1 Yaş	2 Gelir	3 HizmetYılı	4 TplmDnyım	5 Prblmczme	6 Tvzverme	7 Uyma	8 Zorlama	9 Kaçınma
1	r 33,97	8,07	1	,286**	,454**	,857**	,076	-,045	-,122*	-,085	-,114*
2	r 2660	1795		1	,248**	,283**	,024	-,118*	-,113*	,052	-,282**
3	r 5,55	5,31			1	,529**	,090	,041	,036	-,048	-,008
4	r 10,88	8,10				1	,110*	-,023	-,111*	-,080	-,108*
5	r 4,20	0,51					1	,579**	,368**	,141**	,265**
6	r 3,73	0,54						1	,475**	,234**	,349**
7	r 3,33	0,63							1	,447**	,434**
8	r 3,41	0,81								1	,122*
9	r 3,37	0,73									1

N= 400 *p<0.05; **p<0.01.

Bulgular

Bireylerin tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t testi kullanılmıştır.

Tablo 6. Cinsiyete ait bulgular

Boyut	Cinsiyet	N	X±SS	F	p
Problem Çözme Stratejisi	Kadın	111	4,15±0,50	,337	,213
	Erkek	289	4,22±0,51		
Taviz Verme Stratejisi	Kadın	111	3,71±0,55	,019	,610
	Erkek	289	3,74±0,54		
Uyma Stratejisi	Kadın	111	3,31±0,64	0,16	,582
	Erkek	289	3,35±0,63		
Zorlama Stratejisi	Kadın	111	3,35±0,85	,482	,305
	Erkek	289	3,44±0,79		
Kaçınma Stratejisi	Kadın	111	3,36±0,77	,091	,947
	Erkek	289	3,37±0,71		

Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 7. Medeni duruma ait bulgular

Boyut	Cinsiyet	N	X±SS	F	p
Problem Çözme Stratejisi	Evli	258	4,23±0,48	,262	,097
	Bekar	142	4,14±0,55		
Taviz Verme Stratejisi	Evli	258	3,73±0,54	,035	,973
	Bekar	142	3,73±0,55		
Uyma Stratejisi	Evli	258	3,30±0,65	1,561	,095
	Bekar	142	3,41±0,60		
Zorlama Stratejisi	Evli	258	3,35±0,79	,108	,028
	Bekar	142	3,53±0,82		
Kaçınma Stratejisi	Evli	258	3,30±0,74	,636	,016
	Bekar	142	3,49±0,69		

Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 8. Eğitim düzeylerine ait bulgular

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Problem Çözme Stratejisi	Gruplar arası	0,58	4	,145	0,559	,693
	Gruplar içi	102,74	395	,260		
	Toplam	103,33	399			
Taviz Verme Stratejisi	Gruplar arası	1,33	4	,332	1,121	,346
	Gruplar içi	116,85	395	,296		
	Toplam	118,18	399			
Uyma Stratejisi	Gruplar arası	1,11	4	,276	0,684	,604
	Gruplar içi	159,70	395	,404		
	Toplam	160,80	399			
Zorlama Stratejisi	Gruplar arası	4,93	4	1,232	1,915	,107
	Gruplar içi	253,99	395	,643		
	Toplam	258,92	399			
Kaçınma Stratejisi	Gruplar arası	3,67	4	0,916	1,743	,140
	Gruplar içi	207,69	395	,526		
	Toplam	211,36	399			

Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının firmadaki çalışan sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 9'da Anova tablosunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu saptamak için Post Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 9. Çalıştığınız firmadaki çalışan kişi sayısına ait ANOVA bulguları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Problem Çözme Stratejisi	Gruplar arası	0,60	3	,199	0,767	,513	
	Gruplar içi	102,73	396	,259			
	Toplam	103,33	399				
Taviz Verme Stratejisi	Gruplar arası	3,34	3	1,115	3,845	,010	1 ile 3
	Gruplar içi	114,84	396	,290			1 ile 4
	Toplam	118,18	399				
Uyma Stratejisi	Gruplar arası	3,95	3	1,315	3,320	,020	2 ile 3
	Gruplar içi	156,86	396	,396			
	Toplam	160,80	399				
Zorlama Stratejisi	Gruplar arası	3,69	3	1,231	1,910	,127	
	Gruplar içi	255,22	396	,645			
	Toplam	258,92	399				
Kaçınma Stratejisi	Gruplar arası	1,86	3	0,621	1,174	,319	
	Gruplar içi	209,50	396	,529			
	Toplam	211,36	399				

Bağımsız değişken olan firmadaki çalışan sayıları ile taviz verme stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ($F=3,845$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 1-9 kişi çalışanlar ($X=3,935$) ile 50-249 kişi çalışanları ($X=3,670$) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği, 1-9 kişi çalışanlar ($X=3,935$) ile 250 ve üzeri kişi çalışanları ($X=3,649$) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi.

Bağımsız değişken olan firmadaki çalışan sayıları ile uyma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ($F=3,320$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 10-49 kişi çalışanlar ($X=3,421$) ile 50-249 kişi çalışanları ($X=3,199$) arasında 10-49 çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi.

Tablo 10. Çalıştığınız firmadaki pozisyona ait bulgular

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Problem Çözme Stratejisi	Gruplar arası	0,51	3	,170	0,655	,580	
	Gruplar içi	102,82	396	,260			
	Toplam	103,33	399				
Taviz Verme Stratejisi	Gruplar arası	1,20	3	,399	1,352	,257	
	Gruplar içi	116,98	396	,295			
	Toplam	118,18	399				
Uyma Stratejisi	Gruplar arası	3,03	3	1,009	2,534	,057	1 ile 3 arasında
	Gruplar içi	157,78	396	,398			
	Toplam	160,80	399				
Zorlama Stratejisi	Gruplar arası	6,23	3	2,075	3,252	,022	1 ile 4 arasında
	Gruplar içi	252,69	396	,638			
	Toplam	258,92	399				
Kaçınma Stratejisi	Gruplar arası	8,12	3	2,707	5,274	,001	1 ile 3 arasında
	Gruplar içi	203,24	396	,513			
	Toplam	211,36	399				

Kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının firmadaki pozisyona göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız gruplar için varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 10'da Anova tablosunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post Hoc analizlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bağımsız değişken olan firmadaki pozisyonu ile uyma stratejisi arasında farklılık

tespit edilmiştir ($F=2,534$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda pozisyonlarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ($X= 3,374$) ile orta kademe sınıfı ($X= 3,155$) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan firmadaki pozisyonu ile zorlama stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ($F=3,252$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda pozisyonuna bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ($X=3,316$) ile üst kademe sınıfı ($X=3,613$) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan firmadaki pozisyonu ile kaçınma stratejisi arasında farklılık tespit edilmiştir ($F= 5,274$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda pozisyonuna bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ($X=3,467$) ile orta kademe sınıfı ($X=3,1204$) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Yapılan bu çalışmada yaş değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi neticesinde; yaş değişkeni ile uyma stratejisi ($-,122$, $p<.05$), kaçınma stratejisi ($-,114$, $p<.05$) arasında negatif yönde düşük düzeyde bir farklılık tespit edilirken; problem çözme stratejisi, taviz verme stratejisi, zorlama stratejisi ile bir farklılık tespit edilememiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında çalışanların yaşları arttıkça çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri görülmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarıyla yakınlık gösteren Munzur (2012) tarafından yapılan çalışmada işgörenin yaşı ile çatışma yönetimi algıları arasındaki ilişkinin araştırılmasında ödün verme (uyma stratejisi) ve uzlaşma (taviz verme stratejisi) alt ölçekleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu; problem çözme, hükmetme ve kaçınma alt ölçeklerinin yaş değişkeninden etkilenmediği sonucuna ulaşmıştır. Ancak literatürde Dede (2004), Meriç (2012: 74-75), Özdemir ve Özdemir (2007: 408) ve Şirin (2008: v) tarafından yapılan çalışmalarda yaş ile çatışma yönetimi stratejisi tercihleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Gelir değişkeni ile taviz verme stratejisi ($-,118$, $p<.05$), uyma stratejisi ($-,113$, $p<.05$), kaçınma stratejisi ($-,282$, $p<.01$) arasında negatif yönde düşük düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer yandan gelir değişkeni ile kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından problem çözme stratejisi ve zorlama stratejisi arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların gelir düzeyleri yükseldikçe kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından taviz verme stratejisi, uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri görülmektedir.

Firmadaki hizmet yılı ile kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımları alt boyutları arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlarla paralellik gösteren Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin kurumda ve buldukları pozisyonda çalışma sürelerine göre çatışma yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Benzer şekilde Munzur (2012) tarafından yapılan çalışmada mesleki kıdem ile çatışma yönetimi algıları arasındaki ilişkinin araştırılmasında ise sadece ödün verme alt faktörü ile mesleki kıdem değişkeninin anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt faktörlerinin ise çalışan işgörenin mesleki kıdemleriyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Bireyin toplam deneyim yılı değişkeni ile uyma stratejisi ($-,111$, $p<.05$), kaçınma stratejisi ($-,108$, $p<.05$) arasında negatif yönde düşük düzeyde; problem çözme stratejisi ($,110$, $p<.05$) ile pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında çalışanların çalışma hayatındaki toplam deneyimleri arttıkça kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarından uyma stratejisi ile kaçınma stratejisini daha az tercih ettikleri görülürken; problem çözme stratejisini daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olarak Topaloğlu (2004: vi) tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin iş deneyimi arttıkça, kaçınma yöntemi yaklaşımını daha az tercih ettiklerini

belirtmiştir. Diğer yandan literatürde Aral ve Kadan (2016), Özdemir ve Özdemir (2007: 408) ve Ural (1997: iii, iv, 79) tarafından yapılan çalışmalarda bireyin toplam deneyim yılı ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Benzer şekilde Şirin (2008: v) tarafından yapılan çalışmada tümleştirme stratejisi (problem çözme stratejisi) hariç diğer alt boyutlarda; Munzur (2012) tarafından yapılan çalışmada ödün verme (uyuma stratejisi) hariç diğer alt boyutlarda; Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada uzlaşma ve ödün verme hariç diğer alt boyutlarda işgörenin hizmet yılıyla çatışma yönetim stratejileri arasındaki anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

Katılımcıların kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından kullanım sıklıkları göz önüne alındığında yüksekte düşüğe doğru sıralandığında ilk sırada problem çözme stratejisi (4,20), taviz verme stratejisi (3,73), zorlama stratejisi (3,41), kaçınma stratejisi (3,37) ve son olarak uyuma stratejisi (3,33) gelmektedir.

Karcıoğlu vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada yöneticiler ve astları tarafından en çok tercih edilen çatışma yönetim stiline “tümleştirme stili” yani “problem çözme stratejisi” olduğu; Özgan (2006: 132-133) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğu bütünleştirme stratejisini tercih ettiğini; Ural (1997: iii, iv, 79) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları çözmede en sık tercih ettikleri yöntemlerin problem çözme ve uzlaşma (taviz verme) yöntemleri olduğunu; Yağcıoğlu (1997) tarafından yapılan çalışmada kişilerin en fazla bütünleştirme stilini (problem çözme stratejisi) kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yine benzer şekilde Dede (2004) tarafından yapılan çalışma sonucunda kişiler arası çatışma durumunda aynı düzeydeki çalışma arkadaşları arasında en çok tercih edilen çatışma ile başatma yöntemi olarak iş birliği (problem çözme stratejisi) ve ikinci olarak ise uzlaşma (taviz verme stratejisi) yöntemini kullandığını; Şirin (2008: v) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin ve akademisyenlerin en sık kullandıkları çatışma yönetim tarzı olarak tümleştirmeyi (problem çözme stratejisi) tercih ettiklerini; Özmen (1997: 171-178) tarafından yapılan çalışmada deneklerin en sık kullandığı strateji olarak “bütünleştirme” (problem çözme stratejisi) olduğunu; Ersöz (2010: 125-128) tarafından yapılan çalışmada birleştirici çatışma yönetim tarzının (problem çözme stratejisi), araştırmanın anakütlesini oluşturan otellerde yaşanan çatışmanın yönetiminde en etkili yöntem olduğunu; Rehber ve Atıcı (2009) tarafından yapılan çalışmada empatik eğilim düzeyi yüksek olan öğrencilerin problem çözme davranışlarının (uzlaşma, iş birliği), empatik eğilim düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum empatik eğilim düzeyi yüksek olan öğrencilerin daha yapıcı problem çözme becerilerine sahip olacakları yönündeki beklentiyi doğruladığını; Eryeşil ve Öztürk (2015) tarafından yapılan çalışmada çalışanların çatışmaların çözümünde en fazla problem çözme yöntemini tercih ettiklerini; Şahin (2007: x) tarafından yapılan çalışmada yöneticiler çatışma yönetimi sürecinde en fazla problem çözme stratejisini kullandıklarını; Bulut (2005: v) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algıları incelendiğinde problem çözme yöntemini daha fazla tercih ettikleri; Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılanların tümleştirme stilini (problem çözme stratejisi) diğer çatışma yönetimi stillerine göre daha fazla kullandıkları görülürken, okul yöneticilerinin en az kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim stili olarak hükmetme stili (zorlama stratejisi) olduğunu bulmuşlardır.

Hipotez 1:

Cinsiyet faktörü göz önüne alındığında, erkek ve kadınların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetimi yaklaşımlarının problem çözme (H1.1), taviz verme (H1.2), uyuma (H1.3), zorlama (H1.4) ve kaçınma stratejisi (H1.5) ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [$p > .05$ olduğu için H1 hipotezi red edilir]. Bu çalışmanın sonuçlarına benzer olarak Gümüseli (1994: xiv), Meriç (2012: 74-75), Munzur (2012), Özmen (1997: 171-178), Özdemir ve Özdemir (2007: 408) ve Üngüren (2008: 903-904) tarafından yapılan çalışmalarda

çatışmanın yönetimi stratejilerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Diğer yandan Köroğlu (2012: 114) tarafından yapılan çalışmada uzlaşma (taviz verme) stratejisini kadın personelin erkek personele göre daha yüksek oranda kullandıkları tespit edilirken; Yaman ve Türker (2011) tarafından yapılan çalışmada uzlaşma (taviz verme) açısından bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre uzlaşma stratejisini (taviz verme) daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Rehber ve Atıcı (2009) tarafından yapılan çalışmada kız öğrencilerin empatik eğilim düzeylerinin ve problem çözme davranış düzeylerinin erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Şirin (2008: v) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini tercih etmeleri üzerinde cinsiyet gruplarında ödün verme stratejisinde anlamlı farklılık bulurken, Özgan (2006: 132-133) tarafından yapılan çalışmada çatışma durumlarında erkekler hükmetme (zorlama) ve uyma stratejilerini kadınlara göre daha çok tercih ettiğini ifade etmektedir. Aral ve Kadan (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kişiler arası çatışma çözme ölçeğinin alt boyutlarından olan yaklaşma/kaçınma ve kendini açma sıra ortalamalarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yaklaşma/kaçınma alt boyutunda erkek öğretmenlerin, kendini açma alt boyutunda ise kadın öğretmenlerin sıra ortalamaları yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde Ural (1997: iii, iv, 79) tarafından yapılan çalışmada cinsiyetlerine göre kaçınma yönteminde anlamlı farklılık tespit edilmiş olup; erkek yöneticilerin kadınlara göre kaçınma yöntemini daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Basım vd. (2009: 31) tarafından çalışmada kadınların erkeklere göre; yüzleşmeye daha fazla önem vermeleri, kendilerini daha çok açmaları ve daha çok duygusal ifade sergilemelerine rağmen, çatışmalarda özel davranış sergiledikleri ve çatışmadan kaçınmacı bir tutum izledikleri görülmektedir. Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada çatışma yönetim stillerinin iş birliği (problem çözme stratejisi) hariç diğer tüm boyutlarda cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre kadınlar örgütsel çatışmalarda daha çok uzlaşma, uyum ve kaçınma davranışı ve bunlarla bağlantılı tutumlar geliştirirken, erkekler rekabetçi davranışa yönelmektedir. İşbirliğine yönelik davranışta ise erkek ve kadınların aynı davranış ve tutumları gösterdikleri görülmektedir.

Kadınlar ve erkekler arasında çatışma stilleri bakımından farklılık olup olmadığı çok sayıda araştırmada incelenmiştir. Çeşitli araştırmalarda kadın ve erkeklerin çatışmada kullandıkları taktik ve stiller açısından bir farklılık göstermediğine işaret etmektedir. Erkeklerin ve kadınların çatışma davranışlarının birbirinden çok farklı olduğu varsayılıyor olsa da araştırmalar bu farklılıkların çok kesin olmadığını göstermektedir. Yapılan ilk araştırmalarda, bir farklılığın olduğu görülmüşse de araştırma sonuçları biriktikçe elde edilen sonuçlar çatışma davranışı konusunda cinsiyet bakımından çok az bir farklılığın olduğunu göstermiştir. Kadınların ilişkilere erkeklerden daha fazla önem vereceği, erkeklerin ise daha çok işin yapılmasına odaklanacağı beklentisini oluşturmaktadır (Maktav, 2013, s. 108-138).

Hipotez 2:

Evli ve bekarların tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarının problem çözme (H2.1), taviz verme (H2.2) ve uyma stratejisi (H2.3) ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [$p > .05$ olduğu için H2.1, H2.2, H2.3 hipotezi red edilir]. Çatışma yönetme yaklaşımlarından zorlama stratejisinde (H2.4) bekarlar ($X=3,53$), evlilerde ($X=3,35$) olduğu görülmekte olup, bekarlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$p < .05$, H_0 red, H2.4 kabul]. Çatışma yönetme yaklaşımlarından kaçınma stratejisinde (H2.5) bekarlar ($X=3,49$), evlilerde ($X=3,30$) olduğu görülmekte olup, bekarlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$p < .05$, H_0 red, H2.5 kabul].

Katılımcıların evli ya da bekar olmalarının tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımları üzerinde etkisinin incelenmesinde problem çözme, taviz verme ve uyma stratejisinde bir farklılık görülmezken hem zorlama hem de kaçınma stratejisinde bekar

grubunun ortalaması evli olanlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle bekar olan kişiler zorlama ve kaçınma stratejisini evli olanlara göre daha sık kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuçlarla benzerlik gösteren Zengin (2009: viii, 83) tarafından yapılan çalışmada bekar erkeklerin zorlama tarzını evli erkeklere oranla daha çok tercih ettiği görülmüştür. Özdemir ve Özdemir (2007: 408) tarafından yapılan çalışmada medeni durum açısından bakıldığında uzlaşma (taviz verme) stratejisinde anlamlı farklılık olduğu ve evli çalışanların bekar çalışanlara oranla uzlaşma stratejisini kullanmayı daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Diğer yandan literatürde Dede (2004), Özmen (1997: 171-178) ve Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum değişkenine göre çatışmayı yönetme yaklaşımları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Hipotez 3:

Çalışanların eğitim durumlarıyla (okur yazar değil, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü) tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme (H3.1), taviz verme (H3.2), uyma (H3.3), zorlama (H3.4) ve kaçınma (H3.5) stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [$p > .05$ olduğu için H3 hipotezi red edilir]. Yapılan bu çalışmada çalışanların eğitim düzeyleri ile çatışma yönetme stratejileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde benzer şekilde Dede (2004) tarafından yapılan çalışma sonucunda aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada kaçınma stratejisi hariç diğer boyutlarda istatistiksel olarak eğitim düzeyi ile tercih edilen strateji arasında farklılık bulunamamıştır. Diğer yandan Yağcıoğlu (1997) tarafından yapılan çalışmada akranlarla yaşanan çatışmalarda ise ilkokul, orta okul ve lise mezunu çalışanların alttan alma stilini yüksek okul mezunlarına kıyasla daha fazla kullandıkları; Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarıyla kaçınma stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş ve ilk ve ortaokul mezunu yöneticilerin, çatışmaları diğer eğitim durumundaki yöneticilerden daha fazla kaçınma tarzıyla çözümlenmeye çalışmaktadırlar. Köroğlu (2012: 114) tarafından yapılan çalışmada lise mezunu personelin yüksek okul ve üniversite mezunu personele göre daha fazla bütünleştirme (problem çözme) stratejisini, üniversite ve üstü mezuniyete sahip personelin de daha fazla uzlaşma (taviz verme) stratejisini kullandıkları görülmüştür. Öğrenim durumunun seviyesi arttıkça yaşanan çatışmaların azaldığı, öğrenim durumunun seviyesi azaldıkça ise çatışmaların arttığı tespit edilmiştir. Özdemir ve Özdemir (2007: 408) tarafından yapılan çalışmada eğitim durumu farklılaştıkça, iş birliği ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı bir fark olduğu tespit etmiş ve doktora mezunu çalışanların iş birliği ve uzlaşma stratejilerini, önlisans ve lisans mezunlarından daha fazla kullandıklarını belirtmiştir. Topaloğlu (2004: vi) tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin eğitim düzeyi yükseldikçe kendi içlerinde yaşadıkları amaç çatışmalarının yoğunluğunun da arttığı ve çatışmalara neden olan davranışları düzeltmede, çalışanların eğitilmesine daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir. Üngüren (2008: 903-904) tarafından yapılan çalışmada çalışanların eğitimi durumlarına göre de çatışma yönetimi stratejileri uzlaşma stratejisi haricinde farklılaşmaktadır. Yüksek lisans, üniversite ve lise eğitim almış çalışanların örgütsel çatışma yönetiminde en sık kullandıkları strateji bütünleşme stratejisi iken, ilköğretim mezunlarının uyma stratejisi uyguladıkları gözlemlenmiştir. İlköğretim mezunlarının çatışmada karşı tarafın isteklerine uyararak çözüm bulma, kendi isteklerine değer vermeme, arka planda durarak sorumluluktan kaçma gibi kaybet-kaybet stratejisiyle yaklaştıkları görülmüştür.

Hipotez 4:

Firmadaki çalışan sayıları (1-9 kişi, 10-49 kişi, 50-249 kişi, 250 ve üzerinde kişi) ile taviz verme stratejisi (H4.2) arasında farklılık tespit edilmiştir ($F=3,845$; $p < .05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 1-9 kişi çalışanlar ($X=3,935$) ile 50-249 kişi çalışanları ($X=3,670$) arasında 1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği, 1-9 kişi çalışanlar ($X=3,935$) ile 250 ve üzeri kişi çalışanları ($X=3,649$) arasında

1-9 kişi çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi. Firmadaki çalışan sayıları göz önüne alındığında çalışan sayısı (1-9 kişi) olan işletmelerdeki kişilerin taviz verme stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir.

Firmadaki çalışan sayıları (1-9 kişi, 10-49 kişi, 50-249 kişi, 250 ve üzerinde kişi) ile uyma stratejisi (H4.3) arasında farklılık tespit edilmiştir ($F=3,320$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda çalışan sayı gruplarına bakıldığında bu ilişkinin 10-49 kişi çalışanlar ($X=3,421$) ile 50-249 kişi çalışanları ($X=3,199$) arasında 10-49 çalışanlar lehine farklılık gösterdiği tespit edildi. Firmadaki çalışan sayıları göz önüne alındığında çalışan sayısı (10-49 kişi) olan işletmelerdeki kişilerin çalışan sayısı (50-249 kişi) olanlarla karşılaştırılmasında daha az sayıda bulunan işletmelerdeki kimselerin uyma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Ancak firmadaki çalışan sayıları ile problem çözme (H4.1), zorlama (H4.4) ve kaçınma stratejisi (H4.5) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>.05$). Literatürde benzer şekilde Ural (1997: iii, iv, 79) ve Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmalarda çalışan sayısına göre tercih edilen çatışma yöntemleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Hipotez 5:

Çalışanların firmadaki pozisyonuyla (personel, şef, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici, diğer) tercih ettikleri kişiler arası çatışma yönetim yaklaşımlarından problem çözme (H5.1) ve taviz verme (H5.2) stratejisi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>.05$). Ancak firmadaki pozisyonuyla uyma stratejisi (H5.3) arasında farklılık tespit edilmiştir ($F=2,534$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda pozisyonlarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ($X= 3,374$) ile orta kademe sınıfı ($X= 3,155$) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların firmadaki pozisyonları göz önüne alındığında personel sınıfı ile orta kademe yönetici sınıfı arasında uyma stratejisi boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup, personel sınıfındaki kişilerin çalışan orta kademe yönetici sınıfına oranla uyma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Bunlara ek olarak firmadaki pozisyonlarıyla zorlama stratejisi (H5.4) arasında farklılık tespit edilmiştir ($F=3,252$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda pozisyonlarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ($X=3,316$) ile üst kademe sınıfı ($X=3,613$) arasında üst kademe sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların firmadaki pozisyonları göz önüne alındığında personel sınıfı ile üst kademe yönetici sınıfı arasında zorlama stratejisi boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup, üst kademe yönetici sınıfındaki kişilerin personel sınıfındaki kişilere oranla zorlama stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Literatürde Topaloğlu (2004: vi) tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin işletmedeki pozisyonları yükseldikçe, çatışmaları yönetmede güç ve yetki kullanma yaklaşımını daha fazla uyguladıklarını ortaya çıkarmıştır. Benzer olarak Yağcıoğlu (1997) tarafından yapılan çalışmada örgütte astlarla yaşanan çatışmada üst yöneticilerin hükmetme (zorlama) stilini daha fazla tercih ettikleri saptanmıştır.

Firmadaki pozisyonlarıyla kaçınma stratejisi (H5.5) arasında farklılık tespit edilmiştir ($F= 5,274$; $p<.05$). Post Hoc çoklu karşılaştırma test tablosunda pozisyonlarına bakıldığında bu ilişkinin personel sınıfı ($X=3,467$) ile orta kademe sınıfı ($X=3,1204$) arasında personel sınıfı lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların firmadaki pozisyonları göz önüne alındığında personel sınıfı ile orta kademe yönetici sınıfı arasında kaçınma stratejisi boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup, personel sınıfındaki kişilerin orta kademe yönetici sınıfına oranla kaçınma stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir. Literatürde Dede (2004) tarafından yapılan çalışma sonucunda çalışanların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin işyerindeki unvanları açısından güçlü oranda farklılık gösterdiği ve yönetici seviyesinde çalışanlar kaçınma yöntemini kullanmazlarken, astı olmayan eleman düzeyinde çalışanların ise kaçınma yöntemini tercih ettikleri görülmüştür. Benzer şekilde Brewer,

Mitchell ve Weber (2002) tarafından yapılan çalışmada yüksek statülü çalışanların çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından problem çözme stilini daha çok tercih ettikleri görülürken, düşük statülü çalışanların çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından uyma ve kaçınma stilini daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Diğer yandan Meriç (2012: 74-75) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına göre (işletme sahibi veya ortağı yöneticilerin, alt, orta ve üst düzey yöneticileri) çatışma yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Lin (2003) tarafından yapılan çalışmada Tayvanlı yöneticilerin uyma stratejisi (obliging styles), kaçınma stratejisi (avoiding styles) ya da zorlama stratejilerini (dominating styles) kullanmaktan ziyade, problem çözme stratejisini (integrating styles) ve uzlaşma stratejisini (compromising styles) kullanmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Tercih edilen çatışma yönetim tarzı özel ve kamu sektörleri arasında farklılık göstermemiştir. Türkiye’de yöneticilik yapanların aynı konumda bulunan kişilerle yaşadıkları çatışmaların çözümünde problem çözme stratejisini daha sık kullanırlarken, kendilerinden daha alt düzeyde bulunan kişilerde bu stratejiyi kullanmaktan sakındıkları bilinmektedir. Gerekçe olarak da astları tarafından bunun bir zayıflık veya kararsızlık göstergesi olarak algılanabileceğidir (Karip, 1999, s. 62).

Çalışmanın sonuçlarını genel olarak toparlamak gerekirse çalışanların çatışma yönetim yaklaşımlarının tercih edilmesinde yaşın, gelirin, hizmet yılının, toplam deneyim süresinin, cinsiyetin, medeni durumun, firmadaki çalışan sayısının, çalışanın firmadaki konumunun önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular hem çalışanlar hem de yöneticilerin çatışma kavramını ve çatışma yönetme stratejilerini daha iyi anlamasına yardımcı olabileceği gibi, uygun stratejinin belirlenmesine de katkıda bulunabilir.

Öneriler

Sanayi işletmelerinde çalışanlar için çatışma yönetimi eğitimleri düzenlenebilir. Bu eğitimler sayesinde işgörenler çatışmaların ortaya çıkış unsurlarına göre nasıl ele alınacaklarının yanında çatışmayla başa çıkma yöntemleri konusunda yeni bakış açıları ve beceriler kazanabilirler. Çatışma konusunda alınacak eğitimlerle farklılıklardan doğabilecek çatışmaların optimal bir seviyede tutulması sağlanarak, çalışanlar arasındaki çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesi mümkün olabilir. Dahası, çalışanlar çatışmaya rağmen ortak bir zemin bulabilecekleri bir şekilde yeterlilik kazanabilirler.

KAYNAKÇA

- Akbalık, F. G. (2001). Çatışma çözme ölçeğinin üniversite öğrencileri formu geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, II(16).
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Appelbaum, S. H., Abdallah, C., & Shapiro, B. T. (1999). The self-directed team: A conflict resolution analysis. *Team Performance Management*, 5(2), 60-77.
- Aral, N. ve Kadan, G. (2016). Öğretmenlerin çatışma çözme becerilerinin iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* 5(4), 264-278.
- Arslan, B. (2010). *Çalışanlarda çatışma çözme yöntemlerinin tükenmişlik üzerine etkisi ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü’nde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.

- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi, geleneksel ve klasik paradigmlarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bilgin, A. (2008). *Okullarda şiddeti önlemede bir yöntem çatışma çözme*. (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, M. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management* 13(1), 78-94.
- Bulut, D. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, çatışma ve yönetim algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çulpan, R. (1978). Bireysel ve örgütsel davranış: Beklentiler dengesi modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 11(1), 12-23.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117. doi: 10.1080/13594320444000227
- Dede, T. (2004). *İşletmelerde kişilerarası çatışmaların çözüm yöntemleri ve bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersöz, F. N. (2010). *Çatışma yönetim tarzının, çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumu üzerindeki etkisi (İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde bir araştırma)*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2015). Çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi: Selçuklu Belediyesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1), 137-154.
- Folger, J. P., Poole, M. C., & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma yönetimi, ilişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler* (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10th ed.). Boston: Pearson
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalaycı, Ş. (2006). Faktör analizi. Ş. Kalaycı, (Ed.), *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* içinde (321-331). Ankara: Pegem Akademi.
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 327-340.
- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Kaushal, R., & Kwantes C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30 (2006), 579–603. www.elsevier.com/locate/ijintrel
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koroğlu, M. (2012). *Emniyet personelinin empatik becerileri, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalıkları ile çatışma çözme stilleri*. Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Lin, Su-Mei (2003). Relationship among conflict management styles, employees' job satisfaction and team effectiveness: A comparison between public and private hospitals in Taiwan (China). *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 64(5-A), 1750.
- Maktav, S. (2013). Çatışma stilleri ve etkileşim stratejileri/Çatışma etkileşimi ve iklim. F. Akkoyun, (Ed.), *Çatışma yönetimi, ilişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler* (7. Baskı) içinde (108-138)/(207-228). Ankara: Nobel.

- Meriç, F. (2012). *İşletmelerde çatışma yönetimi: Gaziantep organize sanayi bölgesinde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/eb022849>
- Munzur, Ç. (2012). *Personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü örneği*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-410.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları*. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özyiğit, F. G. (2010). *Kamu kurumlarında örgüt içi çatışma nedenleri ve çatışmanın yönetiminde araç ve teknikler: Kültür ve turizm bakanlığı örneği*. Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*, Westport, Conn.: Quorum Books, USA.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rehber, E. ve Atıcı, M. (2009). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine göre çatışma çözme davranışlarının incelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 323-342.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. (Ed.-Çev. İ. Erdem). Tüz, M. (2012). Çatışma ve müzakere. (14. Baskı) içinde (453-485). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Silahlı, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler (psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi)* (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. (12. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor meslek yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Toegel, G., & Barsoux, J. L. (Haziran, 2016). Takımlarda Çatışmayı Nasıl Önlersiniz? *Harvard Business Review Türkiye*, 10 Kasım 2016, <http://hbrturkiye.com/dergi/takimlarda-catismayi-nasil-onlersiniz>.

- Topaloğlu, C. (2004). *Otel işletmelerinde örgütiçi çatışmalar ve yönetimi: 4 ve 5 yıldızlı kıyı otel işletmelerinde uygulama (Muğla örneği)*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.
- Yağcıoğlu, B. D. (1997). *Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri*. Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yaman, E. ve Türker, S. (2011). İlköğretim öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejileri ve öfke ifade düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (23).
- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 195-209. 26 Aralık 2017, <http://dergipark.gov.tr/kosbed/issue/25708/271276>.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık: 340, Araştırma-İnceleme Dizisi: 293.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 29(2), 295-310.
- Zengin, A. (2009). *Örgütlerde yaşanan çatışmaların algılanan nedenleri ve başa çıkma tarzları: Antalya İli tarım sektöründe faaliyet gösteren kobi'lerde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Atıf için/Please cite as:

Akman, A. & Yakut, E. (2018). Analysis of interpersonal conflict management approaches's in terms of demographic and control variables. *International Journal of Social Science Research*, 7(2), 188-210.