

BİREYLERARASI ÇATIŞMAYI ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİNİN ALGILANAN STRES DÜZEYİYLE İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Şebnem Aslan*

Özet

Örgütsel ortamda çatışmanın fonksiyonel yönetimi, çalışanların bireylerarası çatışmayı çözümleme yöntemleriyle önemli derecede ilgilidir. Araştırmada, ast, üst ve akranlar arasında yaşanan çatışmaların çözümünde hangi yöntemlerin daha çok tercih edildiği incelenmektedir. Ayrıca bireylerin çatışmayı çözümleme yöntemlerinin, algıladıkları stres düzeyleriyle ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma, iki ayrı fabrikada 372 çalışanla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda; astlar ve üstler, birbirleriyle olan çatışmaları çözümlemelerde en fazla uzlaşma yöntemini; akranlarıyla çatışmalarını çözümlemelerde en fazla bütünleştirme yöntemini tercih etmişlerdir. Her üç düzeyde de çatışmaları çözümlemelerde en az hükmetme yöntemi tercih edilmiştir. Astların, üst ve akranlarıyla olan çatışmayı çözümleme yöntemleri (bütünleştirme hükmetme ve kaçınma boyutlarında) algılanan stresle düşük düzeyde ilişki gösterirken; üstlerin astlarıyla çatışmayı çözümleme yöntemleri, algılanan stresle ilişki göstermemiş; üstlerin, akranlarıyla bütünleştirme yöntemi, algılanan stresle yüksek düzeyde ilişki göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: çatışma, bireylerarası çatışma yönetim yöntemleri, stres.

Abstract

Functioning management of conflict at an organizational environment is considerably related with interpersonal conflict handling styles of employees. This study investigates the mostly preferred ways of conflict handling styles between bosses, subordinates and peers. Beyond, the relation between interpersonal conflict handling styles and perceived stress level is investigated. The investigation was carried out with 372 employees of two different factories.

As a result of investigation, subordinates and bosses mostly prefer compromising in handling interpersonal conflicts and prefer integrating in handling conflicts with peers. In each three level, the least preferred is dominating. While the styles of subordinates'

* SBMYO, Selçuk Üniversitesi, Yrd. Doç. Dr.,

handling conflicts with bosses and peers (at dimensions of integrating, dominating and avoiding) has a low level relation with perceived stress, bosses' handling conflict with subordinates has no relation, and peers' integrating style has a high level relation with perceived stress.

Keywords: conflict, interpersonal conflict handling style, stress.

1- Giriş

Değişimin hızlı yaşandığı günümüz toplumlarında bireyler arasında farklı düşünce, duygu, görüş, amaç ve uygulamalarının olması kaçınılmazdır. Bu sebeple bir ilişki anlaşmazlığı olması dolayısıyla bireylerin bulunduğu tüm ortamlarda çatışmaların yaşanması doğaldır (Moore, 1998: 106). Esasen çatışma yaşantımızın her anında varolan dinamik bir süreç özelliğine sahiptir ve birbirlerine bağımlı tarafların birbirleri hakkında hissettikleri anlaşmazlıkları ve/veya hedefe ulaşmalarının engellendiği her durumda varolan olumsuz duygusal süreçlerdir (Kaushal ve Kwantes, 2006: 581; Barki ve Hartwick, 2004: 216). Bir diğer ifadeyle çatışma; örgütteki bir bireyin, diğer bireyin amaç, duygu, davranış, değer yargıları, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların veya zıtlıkların söz konusu olduğu uyuşmazlık ve anlaşmazlık durumudur (Rahim ve diğ., 2000: 9; Tevrüz, 1999: 221). Kısacası çatışma, taraflardan birinin kendi çıkarının, karşı tarafça engellendiği veya olumsuz etkilendiğinin algılanması sürecidir (Thomas, 1976; Wall ve Callister, 1995: 517; Barki ve Hartwick, 2004: 219). Çatışmaya ilişkin bunlara benzer pek çok tanım verilebilir. Ancak bu tanımlar Pondy'e göre (1967) esasen dört kategoride toplanmışlardır. Ona göre; çatışma, varolan koşullara, duygulara, algılara ve davranışlara dayalı olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 1992: 265).

Çatışma esasen bireyler arasında, gruplar arasında veya örgütler arasında farklı boyutlarda ortaya çıkan bir kavramdır. Bu araştırma, bireylerarası çatışma konusuna dayanmaktadır. Endüstriyel toplumlarda bireylerden çok, bireyin içinde yer aldığı grup öne çıkarılsa da örgütsel çatışmanın temel kaynağının birey olduğu kabul edilmelidir. Çünkü birey, örgüte girdiğinde oldukça karmaşık ihtiyaçlarını ve tutumlarını da örgüte getirmektedir (Bumin, 1990: 53). Bu sebeple bireylerarası çatışma çözümleme yöntemleri, örgütsel yaşamın temel unsuru olarak bireyi kabul eden görüşlerden (örn; Rahim ve diğ., 2000) yola çıkılmaktadır. Bu çalışma, bu sebeple bireylerarası çatışma konusunu araştırmaya yöneliktir. Bireylerarası çatışma çözümlemenin önemi ise her hiyerarşik düzeyde önem arz edecektir. Örneğin örgütsel ortamda üstler, çatışmaya en iyi tepkinin nasıl verilmesi gerektiğini bilmeli; bir tartışmayla karşılaştığında,

çatışmayı çözümleme yöntemlerinden en uygun olanını seçebilmeli ve uygulayabilmelidirler (Moberg, 2001: 47). Aşağıda bu çözümleme yöntemlerine ilişkin modeller, tarihsel süreç itibarıyla verilmektedir.

2- Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleri

Çatışmaları çözümleme yöntemlerine ilişkin pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlar içerisinde; örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken yaklaşımın *Mary P. Follet (1940)* tarafından ileri sürüldüğü görülmektedir. Follet, yöneticilerin örgütsel çatışmayı çözmek için *hükmetme, uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma* ve *bastırma* yöntemlerini kullanabileceklerini ileri sürmüştür (Rahim ve diğ., 1999:157). Daha sonraki yıllarda örgütlerdeki çatışmaları çözümlenmeye ilgili teknikleri ilk olarak sistematik ve analitik şekilde inceleyen model, *Blake, Shepard ve Mouton'unun (1964)* çatışma çözümleme modelidir. Bu model; gösterilen *çabanın aktif veya pasif olması* ile çatışma çözümleme tekniğinin taşıdığı *riskin düşük veya yüksek* bulunup bulunmamasına dayalıdır. Bu yaklaşımda; üç ana varsayım ve bu üç ana varsayımın aktiften pasife üçer alt yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar; *kazan-kaybet, kadercilik, çekilme, kayıtsızlık, soyutlanma, problem çözme, uzlaşma-pazarlık* ve *yumuşatma* yöntemleridir (Blake, Shepard ve Mouton, 1964: 10–12; Ünver, 2002: 56).

Çatışma çözümleme yaklaşımlarında, iki boyutlu çatışma modeli ilk kez *Blake ve Mouton'un (1964)* çalışmasında ortaya konulmuştur. *Blake ve Mouton'un* modeli insana verilen önem ile üretime verilen öneme dayalı olarak geliştirilmiş modeldir. Bu modele göre; *baskı yapma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma, problem çözme* yöntemleri önerilmektedir. Blake ve Mouton'un çatışmayı çözümleme yaklaşımları, daha sonra *Kenneth W. Thomas (1976)* tarafından yeniden yorumlanmıştır (Rahim ve diğ., 1999:157). *Thomas ve Kilmann (1974)* modeli birbirinden bağımsız iki kavramsal boyutla tanımlanır; birincisi; *iddialılık*; kişinin kendi çıkarını tatmin etme niyetli davranışı; ikincisi, *işbirlikçilik*; kişinin başkalarının çıkarını tatmin etmeye niyetli davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar beş çatışma çözümleme yöntemi altında sınıflandırılır. Bunlar; *kaçınma, rekabet, uyma, işbirliği* ve *uzlaşma* boyutlarıdır (McKenna ve Richardson, 1995: 58–59). Bir başka yaklaşım; *Hall'ın (1969)* ilişkilere ve kişisel hedeflere odaklı olarak iki boyutlu çatışma çözümleme yaklaşımıdır. Bu iki boyut beş boyut altında sınıflandırılır. Bunlar; *kazan-kaybet, kaybet-vazgeç, sinerjik, uyum sağlama* ve *uzlaşma* boyutlarından oluşmaktadır (Sorenson, Morse ve Savage, 1999: 26–27).

İkili modellerden bir diğeri, *Pruitt (1983) ve Pruitt ve Rubin (1986), kişinin kendi sonuçlarına ilgisi ve kişinin diğelerinin sonuçlarına ilgisi* olarak iki boyutlu dört çatışma stratejisinin seçimine dayalı olarak tanımlamışlardır. Bunlar; *mücadele etme, problem çözmeye, uyma ve eylemsizlik* boyutlarıdır (Rahim, 2002: 216).

Diğeri geliştirilen modeller içerisinde farklı yaklaşımlar görülmektedir. Bunlar içerisinde *Barker, Tjosvold ve Andrews (1988)*, proje takımlarına ilişkin geliştirdikleri çatışmayı çözümlenme yaklaşımları görülmektedir; işbirliği, onaylama, rekabet ve kaçınma olarak dört boyutta sınıflandırılmış bir modeldir (Barker, Tjosvold ve Andrews, 1988: 168). *Sternberg ve Dobson (1987)* kişilerarası çatışmanın çözümünde 17 boyutlu çatışmayı çözümlenme stratejisi geliştirmişlerdir. Bunlar; ekonomik eylem, fiziksel güç, bekle ve gör, kabul, çekilme, üçüncü tarafın müdahalesi, saygı duymama, alıkoyma, pazarlık etme/uzlaşma, kaçınma, boyun eğme, manipülasyon, sözel baskı, geçmişe yönelme, tartışma, karşılıklı tartışma ve ayırma boyutlarıdır (Kaushal ve Kwantes, 2006: 581).

Çatışma yaklaşımıyla ilgili bir diğeri sınıflandırma *aktif ve pasif çatışma yönetim yöntemidir. Ruslbult (1993)*, bireylerin pasif yaklaşımı iki nedenle kullandığını ileri sürmüştür. *Ruslbult'a* göre birey, diğeri bireylere bağıllık duyuyorsa, ilişkiye yapıcı yaklaşım göstererek, *uyma* yaklaşımı geliştirirken; diğeri bireylerce önemsenmiyor ve küçük görülüyorsa kaçınma yaklaşımı gösterecektir. Yapılan araştırmalarda çatışmaya açık ve aktif müdahale yanında (bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme gibi) pasif yaklaşımın da tercih edildiği (uyma, kaçınma gibi) ve özellikle de düşük statülü bireylerce daha çok uygulandığı ileri sürülmüştür (Desivilya ve Yagil, 2005: 57).

Son olarak çatışma çözümlenme yöntemleriyle ilgili bahsedilmesi gereken literatürde önemli bir yere sahip ve araştırmada ölçeğinden yararlanan Rahim modelidir. *M. Afzalur Rahim (1983)*, Follet, Blake-Mouton ve Thomas'ın yaklaşımlarına benzer yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Rahim, örgütsel çatışma çözüm yolları, bireyin kendisi için endişelenme düzeyi ve başkaları için endişelenme düzeyi olarak iki boyuttan etkilenen beş yöntemden oluşmaktadır (Rahim, 2002: 218–222). Bu beş çatışma yöntemi aşağıdaki şekilde tanımlanabilir (Rahim ve Magner, 1995:122; Rahim ve diğ., 2000: 10; Rahim ve Bonoma, 1979; Rahim ve diğ., 2002, 307; Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 461):

Bütünleştirme; bireyin, hem kendisi ve hem de karşı taraf için endişelendiğinde kullandığı yöntemdir. İki tarafın da kabul ettiği etkin bir çözüme ulaşmada, açıklığın, karşılıklı fikir alışverişlerinin, bilginin paylaşıldığı, farklılıkların dikkate alındığı bir yöntemdir. Bu yöntem problem çözmeye ve kazan-kazan yaklaşımına dayalı işbirliği yöntemine odaklı yaklaşımdır. Bu yöntemle çatışmayı yöneten birey,

hem kendisinin hem de başkalarının ihtiyaçlarına odaklı olarak problemlere yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışır.

Uyma; bireyin kendisinden daha çok karşı taraf için endişelendiğinde kullandığı bir yöntemdir. Karşı tarafın endişelerini gidermek için farklılıkları göz ardı etme ve ortak yönleri vurgulamaya odaklı; bir tarafın kendi ihtiyaçlarını göz ardı ettiği, kendini feda ettiği yöntemdir. Uyma bir tarafın çatışma konusuna alışıktı olmadığında veya diğer taraf haklı olduğunda ve diğer taraf için çatışma konusunun çok önemli olduğunda en uygun yöntem olarak görülmektedir (Rahim, 2002: 220).

Hükmetme; birey, karşı taraftan daha çok kendisi için endişeleniyorsa bu yöntemi kullanır. Kazan-kaybet yaklaşımı veya bireyin kazanması için gücünü kullanmasıdır. Bu yöntemde uzun dönemde çatışma çözümleneceğine tekrar şiddetlenebilmektedir.

Kaçınma; bireyin, kendisi ve karşı taraf için daha az endişelendiğinde başvurduğu yöntemdir. Kaçınma, işbirlikçi olmayan, çatışmadan geri çekilme veya kayıtsız kalma durumudur (Gross ve Guerrero, 2000: 207). Bu yöntem çatışmayı bastırma, bir tarafa bırakma, çatışma konularını görmezden gelme yaklaşımıdır. Bu yöntemde her iki taraf da amaçlarına ulaşamadığından her iki tarafın da tatmininin olmadığı yöntemdir. Bu yöntem, çatışmayla yüzleşmenin olumsuz etkisinin, çatışmayı çözmenin faydasından daha büyük olduğu düşünüldüğünde; çatışma konusu sıradan ve önemsizse ve karmaşık bir problemin etkin olarak çözümü için çatışmanın soğuması için belirli zamanın geçmesi gerekiyorsa en uygun yöntem olarak değerlendirilmektedir (Rahim, 2002: 220).

Uzlaşma; bireyin hem kendisi ve hem de karşı taraf için orta düzeyde endişelendiğinde başvurduğu yöntemdir. Çatışmayı çözümlemedeki en klasik yol olan uzlaşma, her iki tarafın kabul edilebilir bir karara ulaşmada karşılıklı fedakârlığa başvurduğu yöntemdir (Rahim, 1986: 25). Açıkça bir kazanan ya da kaybeden tarafın olmadığı, tüm tarafların makul düzeyde kazanması için uğraşılan yöntemdir.

Araştırmancının temel hipotezi bu beş temel çatışma çözümleme yaklaşımının araştırılmasına ve bu yöntemlerin algılanan stres düzeyi ile ilişkili olup olmadığı sorusuna dayalıdır.

3- Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleri ve Stres

Birey, bulunduğu sosyal ortamda varlığını korumaya çalışırken, her kurduğu denge durumu, sürekli değişen çevresine bağlı olarak değişmekte, onu sürekli bir stres içinde tutmaktadır (Şahin, 1994: 11). Suzanne C. Kobasa, kişiliğin bazı yönlerinin, sosyal

ortamın bazı yönleriyle etkileşerek, strese gösterilen direnci etkilediğini savunmaktadır (Maya, 1994: 47).

Sosyal ortama bağlı olarak yaşanan kişilerarası stres, işyerinde iş arkadaşlarıyla ve üstlerle olan çatışmadan kaynaklanabilmektedir (Fiedler, 2001:134). Nitekim yapılan bir araştırmada çalışanların, iş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmaları, önemli bir stres nedeni olarak buldukları tespit edilmiştir (Chang ve Hancock, 2003:155). Bir başka çalışmada işyeri sahipleriyle ve yöneticileri arasındaki çatışma ve uyuşmazlıklar çalışanlarda stres yaratan faktörler arasında değerlendirilmiştir (Magnuson, 1990: 24). Benzer yaklaşımla Pinosky (2003) sağlık profesyonellerinin çatışma ilişkili strese yoğun olarak maruz kaldıklarını dile getirmiştir. Çatışma nedeniyle taraflar psikolojik olarak zarar görebilirler. Çatışmada en sık hissedilen duygular; kızgınlık, düşmanlık, sosyo-duygusal ayrımcılık, gerilim, anksiyete ve strestir (Wall ve Callister, 1995: 523). Çatışmanın her türü, stres düzeyini, engellenmeyi ve gerilimi doğurur. Bu sebeple istenmeyen hislerin oluşmasına veya pozitif duygusal atmosferin bozulmasına yol açabilir (Desivilya ve Yagil, 2005: 59).

Kişilerarası çatışma sonuç itibarıyla bireylerin stres düzeylerini etkileyen bir yapıya sahiptir (Narayanan ve diğ., 1999). Bu kapsamda bireylerin, çatışmayı çözümüyle yaklaşmaları da onların stres düzeyleriyle ilişkili olacaktır. Yapılan bir çalışmada farklı türden stresin, farklı çatışma çözümüyle yöntemlerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Friedman ve diğ., 2000: 40).

Çalışanların bireylerarası çatışmayı çözümüyle yöntemleri, iş çevrelerine göre şekillenmektedir. Duygusal ve işle ilgili çatışmalar strese yol açabilir. Örneğin, bir hastaneye bağlı bölümde çatışmada çalışanlar, bütünleştirici yöntemi uyguladıklarında ilişkisel çatışmaların ve algılanan stres düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, hükmetme ve kaçınma yöntemini kullandıklarında ise ilişkisel çatışmanın ve stresin artışıyla karşılaşmışlardır (Rahim, 2000:6).

Çatışma çözümünün iki boyutu esasen stresle ilişkili kurulmasını sağlamaktadır. Öyle ki kişi kendi çıkarına önem veriyorsa; stresle başa çıkma daha fazla kaynağa sahipken; başkalarının çıkarına önem veriyorsa daha az kaynağa sahiptir. Örneğin kendine yeterlilik duygusuna sahip olan bireylerin yaşamdaki baskı ve taleplerle daha iyi başa çıktıklarına inanılır ve bu kişiler stresörleri azaltıcı etkiye sahip olabilirler. Oysa karşı tarafın çıkarına önem veren birey, problemleri tehdit edici olarak algılayacağı için stres düzeyi artacaktır. Kendi çıkarına önem veren birey ise stresli durumla o anda mücadele edecek ve uzun dönemde olumlu sonuç alabilecektir (Friedman ve diğ., 2000: 42). Benzer yaklaşımla, çatışma çözümüyle yöntemleriyle kontrol odağı ve kişilik yapılarıyla ilişkiler

araştırılmıştır. Örneğin Kabanoff (1987), bireyin kontrol odağına sahip olması ve olmamasıyla çatışma çözümleme yöntemleri arasında ilişkiyi; Baron (1989), A Tipi davranışa meyilli olup olmamaya çatışma çözümleme yöntemleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. (Moberg, 2001: 48). Baron'un (1989) araştırmasının sonucunda; A tipi davranışa sahip olanlar, B tipi davranışa sahip olanlara göre, çatışma çözümlemede daha az işbirlikçi bulunmuştur (Baron, 1989: 281). Moberg, kaçınma veya geri çekilme yaklaşımları üzerinde, nevrotilikliğün pozitif, dışa dönüklüğün negatif etkisini tespit etmiştir. Çatışmayla yüzleşme, nevrotilikle negatif, dışa dönüklükle pozitif etkili bulunmuştur (Moberg, 2001: 48).

Bireysel farklılıkların çatışmayı çözümleme yöntemleriyle ilişkilerinin yanı sıra örgütsel çatışma çözümleme yöntemi etkin uygulandığında, stresin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Jameson, 1999: 269). Çatışmaları yanlış çözümleme hem bireylere hem de örgüte zarar verir. Bireylerin sert ve yanlış yönetilen bir çatışma sonucunda; sosyal durumları, güvenlik ve kabul edilme duyguları zedelenebilir. Sosyal destekten yoksun kalan birey, güçsüzleşip, endişe ve engellenme sonucunda strese maruz kalabilir. Çatışmadan sürekli kaçanlar, kendilerini zayıf hissederler, engellenmeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissedemezler (Tjosvold, 1991: 56). Dolayısıyla çatışma çözümleme yöntemlerinin stresi etkileyebildiği kabul edilmektedir. Araştırmamızda da bu çalışmalara dayanılarak çatışma çözümleme yöntemlerinin algılanan stres düzeyleriyle ilişkili olacağı beklenmiştir.

YÖNTEM

1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ast, üst ve akranlar arasında yaşanan çatışmaların çözümünde hangi yöntemleri seçtiklerini incelemektir. Araştırmanın diğer amacı; çatışma çözümleme yaklaşımlarının algılanan stres düzeyleriyle ilişkili olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu kapsamda çalışmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 1a. Astların, üstleriyle çatışmayı çözümleme yöntemleri algılanan stres düzeyleriyle ilişkilidir.

Hipotez 1b. Astların akranlarıyla çatışmayı çözümleme yöntemleri algılanan stres düzeyleriyle ilişkilidir.

Hipotez 1c. Üstlerin, astlarıyla çatışmayı çözümleme yöntemleri algılanan stres düzeyleriyle ilişkilidir.

Hipotez 1d. Üstlerin akranlarıyla çatışmayı çözümleme yöntemleri algılanan stres düzeyleriyle ilişkilidir.

Ayrıca astların ve üstlerin birbirleriyle ve akranlarıyla, farklı stres düzeylerinde hangi çatışma çözümüleme yöntemini daha çok kullandıkları araştırılmıştır. Son olarak araştırmada çatışmayı çözümüleme yöntemlerinin sosyo-demografik faktörler açısından anlamlı farkların bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kişilerarası çatışma çözümüleme yöntemleri ve algılanan stres düzeyi ölçekleri kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü, sosyo-demografik sorulardan oluşmaktadır.

Çatışmayı çözümüleme yöntemi ölçeği; Rahim'in (1983) 28 soruluk ölçeği araştırmaya dâhil edilmiştir. Anketin orijinaline bağlı kalınarak; 5'li likert yönteminde (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Kozan (1989) tarafından yapılmıştır. Araştırmada astlara, akran ve üst ifadelerinin yer aldığı iki ayrı form; üstlere, ast ve akran ifadelerinin yer aldığı iki ayrı form kullanılmıştır. Çalışmanın kapsamını daraltmak için sadece astların faktör analizine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Faktör analizi sonucunda Rahim (1983) çalışmasında, toplam beş boyut olarak yapılandırılan anket formunun faktör analizi sonucunda beş boyut altında algılandığı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda bulunan faktör yükleri 0.417 ile 0.829 arasında değişmektedir. Çıkan sonuçlar soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve %42 ile %83 arasında konuyu açıkladığını göstermektedir. Ölçekte beş faktör tarafından açıklanan toplam varyans, %56'dır. Ölçeğin bütünleştirme boyutu 7 sorudan, kaçınma boyutu 6 sorudan, hükmetme boyutu 5 sorudan, uzlaşma boyutu 4 sorudan ve uyma boyutu 6 sorudan oluşmuş ve ölçekler, güvenilir veya yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Aşağıda Tablo 1'de faktör analizine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Algılanan stres düzeyi ölçeği (perceived stress scale "PPS"); araştırmamızda katılımcıların algıladıkları stres düzeyini belirlemek üzere, Olpin'in (1996) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu ölçek, başlangıçta Cohen tarafından 14 maddelik geliştirilmiş bir ölçek iken, daha sonra faktör analizi yapılarak Cohen ve Williamson (1998) tarafından geliştirilmiş ve 10 maddelik ölçek haline dönüştürülmüştür. Bu 10 maddelik yeni versiyonunda güvenilirlik katsayısı (α :0.78), 14 maddelik şeklinden (α :0.75) daha yüksek bulunmuştur. Olpin (1996) çalışmasında ise geçerliliği daha yüksek (α :0.87) bulunmuştur. Araştırmada kullanılan algılanan stres düzeyi ölçeğinin ülkemizde kullanım için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Baltaş ve arkadaşları (1998) tarafından yapılmıştır. PPS ölçeğinin, 4-

Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması

5–7–8 maddeleri pozitif ifadelerdir; diğer sorular negatif ifadelerdir. 5'likert (0=hiçbir zaman; 4=her zaman) şeklinde derecelendirilmiştir. 4–5–7–8. maddeler ters kodlanmıştır. PPS'den alınan puanlar; 27–40 puan arası, algılanan yüksek derecede stresi; 14–26 puan arası, algılanan orta derecede stresi; 0–13 puan arası, algılanan düşük stresi göstermektedir. Faktör analizi sonucunda başlangıçta beklenen faktör yüklerine (2 faktöre) ulaşılmıştır. PPS ölçeği, Cohen'in çalışmasıyla benzer sonuçlar vermiştir. 4–5–7–8 maddeleri olumlu ifadeler; diğer sorular olumsuz ifadeler olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda bulunan faktör yükleri 0.635 ile 0.766 arasında değişmektedir. Çıkan sonuçlar soru gruplarının birbirleriyle yakın ilişkili olduğunu ve %64 ile %77 arasında konuyu açıkladığını göstermektedir. Ölçekte iki faktör tarafından açıklanan toplam varyans, %52'dir. Ölçeğin olumlu ifade boyutu 4 sorudan, olumsuz ifade boyutu 6 sorudan, oluşmuş ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Aşağıda Tablo 1'de faktör analizine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Çatışmayı çözümleme yöntemi ve algılanan stres düzeyi ölçeği ile ilgili verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testleri sonucunda faktör analizi yapılmaya uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim Kaiser ve Rice (1974) KMO değerlerini; 0,7'den büyükse, orta düzeyde verilerin, faktör analizi için uygun olmayan veriler olduğunu belirtmiştir. Alt kesim noktası 0.40 alınmıştır. Sosyal bilimler alanında; açıklanan varyansın 0.30 olması yeterli görülmektedir. Ölçeğin standardizasyonunda maddeler için 0.30–0.40 arasında değişen faktör yüklerinin alt kesim noktası olarak alınabileceği belirtilmektedir (Bayram, 2004).

Tablo 1. Faktör Analizine İlişkin Sonuçların Özet Sunumu

	Faktörler	KMO ve Bartlett Testleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Cronbach Alpha
Çatışmayı Çözümleme Yöntemleri	Bütünleştirme	KMO: 0.862, p<.000 Bartlett: 4254.392	6.794	24.265	24.265	0.8259
	Kaçınma		3.460	12.358	36.623	0.8259
	Hükmetme		2.437	8.703	45.326	0.7926
	Uzlaşma		1.648	5.885	51.211	0.7417
	Uyma		1.350	4.820	56.030	0.7442
Algılanan Stres Düzeyi	Olumsuz ifade	KMO: 0.766, p<.000 Bartlett: 1069.118	3.483	34.826	34.826	0.7958
	Olumlu ifade		1.765	17.652	52.477	0.6828

3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma; Tokat ve Konya illeri olmak üzere iki fabrikada yapılmıştır. Konya ilindeki fabrika; gıda sektöründe faaliyet gösteren İSO'ya göre ilk 500 kuruluş içerisinde yer alan 2008 yılı verilerine göre 500 çalışanlı bir fabrikadır. Tokat'taki fabrika ise, özelleştirme kapsamında olması sebebiyle çatışmanın yoğun yaşanmasının beklendiği 2008 yılı verilerine göre, 1006 çalışanlı bir fabrikadır. Toplam ana kütle 1506'dır. Fabrikaların isimlerinin açıklanması istenmediği için Konya'daki fabrikaya "K" kodu, Tokat'taki fabrikaya "T" kodu verilmiştir. Buna göre "K" Fabrikası 170 kişi (%45.7), "T" Fabrikası 202 kişi (%54.3) olmak üzere araştırma, toplam 372 katılımcıdan oluşmaktadır. Ana kütle için yaklaşık %25'ine ulaşılmıştır. Örneklem büyüklüğünün saptanmasında değişken sayısının en az beş katı olması kuralı gereğince (Tavşancıl, 2002), değişken sayısı 38 olduğu için nedeniyle örneklem en az 190 olmalıdır; dolayısıyla örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Araştırmanın yalnızca iki fabrikada yapılmış olması kısıtlılığını oluşturmaktadır. Çalışmada anket tekniğinden faydalanılmış ve anketler, anketörlerce yüz yüze görüşme tekniğiyle uygulanmıştır. SPSS 10.0 programı kullanılarak, tanımlayıcı istatistikler, t testi, Anova, faktör analizi, korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme ile ilgili bilgilerin topluca verilebilmesi için ast ve üstlere ilişkin formlar birleştirilerek analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada 234 (%62.9) erkek ve 138 (%37.1) kadın personel yer almaktadır. Yaş grupları açısından; 18–23 yaş grubu, 14 (%3.8); 24–29 yaş grubu, 35 (%9.4); 30–35 yaş grubu, 78 (%21.0); 36–41 yaş grubu, 107 (%28.8); 42–47 yaş grubu, 93 (%25.0) ve 48–53 yaş grubu, 45(%12.1) kişidir. Öğrenim düzeyi açısından katılımcıların 28'i (%7.5) ilköğretim, 246'sı (%66.1) lise, 36'sı (%9.7) ön lisans, 62'si (%16.7) ise lisans ve lisansüstü eğitim gören personelden oluşmaktadır. Görev değişkeni açısından; 232 işçi (%62.4), 82 büro personeli (22.0), 18 şef (%4.8), 11 teknik personel (%3.0), 14 ustabaşı (%3.8), 5 mühendis (%1.3) ve 10 müdür ve müdür yardımcısı (%2.7) araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Medeni durum açısından katılımcıların; 304'ü (% 81.7) evli, 56'sı (%15.1) bekâr, 12'si (%3.2) ise boşanmış ya da eşi vefat etmiş çalışandan oluşmaktadır.

Bulgular

Çatışma çözümlene yöntemlerinde ast, akran ve üstlerin hangi çözümlene yöntemlerini seçtikleri aritmetik ortalamalarına bakılarak incelenmiştir. Aşağıda Tablo 2'de katılımcıların çatışma

çözümleme yöntemleri ve en fazla kullanılan en az kullanılan olacak şekilde sıralaması gösterilmektedir.

Tablo 2. Astların, Üst ve Akranlarıyla Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Ölçek Başlıkları	N	Ast Aritmetik Ortalama	Sıra Ast	Ast Standart Hata	Akran Aritmetik Ortalama	Sıra Akran	Akran Standart Hata
Bütünleştirme	325	3.73	2.	.86	3.79	1.	.83
Kaçınma	325	3.23	3.	.92	3.11	4.	.88
Hükmetme	325	2.72	5.	.96	2.72	5.	.96
Uzlaşma	325	3.79	1.	.77	3.78	2.	.76
Uyma	325	3.17	4.	.81	3.19	3.	.74

Tablo 2'den de görüldüğü gibi ast durumunda bulunan çalışan, üstleriyle çatışma çözümlemesinde en fazla *uzlaşma* yöntemini kullanırken; en az *hükmetme* yöntemini tercih etmiştir. Astlar, akranlarıyla çatışmalarını çözümleme yönteminde en fazla *bütünleştirme* yöntemini tercih ederken; en az *hükmetmeyi* tercih etmişlerdir.

Tablo 3. Üstlerin, Ast ve Akranlarıyla Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Ölçek Başlıkları	N Üst	Üst Aritmetik Ortalama	Sıra Üst	Üst Standart Hata	Akran Aritmetik Ortalama	Sıra Akran	Akran Standart Hata
Bütünleştirme	47	3.77	2.	.84	3.98	1.	.77
Kaçınma	47	2.96	4.	.83	3.04	4.	.95
Hükmetme	47	2.79	5.	1.08	2.79	5.	1.08
Uzlaşma	47	3.85	1.	.72	3.96	2.	.72
Uyma	47	3.17	3.	.60	3.21	3.	.62

Üstlerin, astlarıyla çatışma çözümlemelerinde; en fazla *uzlaşma*; en az ise *hükmetme* yöntemini tercih etmişlerdir. Üstler, akranlarıyla çatışma çözümlemelerinde en fazla *bütünleştirme* en az *hükmetme* yöntemini kullanmışlardır. Çatışma çözümleme yöntemlerinin ile algılanan stres düzeyiyle ilişkisinin olup olmadığı korelasyon analiziyle araştırılmıştır. Aşağıda Tablo 4'de çatışmayı çözümleme yöntemiyle algılanan stres arasında korelasyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 4. Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stresle İlişkileri

	N	Bütünleştirme	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma	Uyma
Stres Toplam Puanı (ast-üst) r	325	0.109*	0.093	-0.135*	0.029	0.033
Aritmetik Ort.		3.73	3.23	2.72	3.17	3.79
Standart Sapma		0.86	0.92	0.96	0.81	0.77
Stres Toplam Puanı (ast-akran) r	325	0.131*	0.141*	-0.135*	0.001	0.044
Aritmetik Ort.		3.79	3.11	2.72	3.78	3.19
Standart Sapma		0.83	0.88	0.96	0.76	0.74
Stres Toplam Puanı (üst-ast) r	47	0.254	-.009	.033	.190	.064
Aritmetik Ort.		3.77	2.96	2.79	3.85	3.17
Standart Sapma		0.84	0.83	1.08	0.72	0.60
Stres Toplam Puanı (üst-akran) r	47	0.450**	-0.104	0.033	0.251	0.029
Aritmetik Ort.		3.98	3.04	2.79	3.96	3.21
Standart Sapma		0.77	0.95	1.08	0.72	0.62

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 4’de görüldüğü gibi, üstlerin akranlarıyla çatışma çözümünde yönedikleri bütünleştirme yöntemi, algılanan toplam stres puanıyla pozitif yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Astların, üstleriyle ve akranlarıyla çatışma çözümünde yönedikleri bütünleştirme yöntemi, algılanan toplam stres puanıyla pozitif düşük ilişkili hükmetme yöntemiyle negatif düşük ilişkili bulunmuştur. Astların akranlarla çatışma çözümünde yönedikleri kaçınma yöntemi, algılanan toplam stres puanıyla pozitif düşük ilişki göstermiştir. Buna göre; *Hipotez 1a* ve *Hipotez 1b* düşük düzeyde olmakla birlikte kabul edilebilir. *Hipotez 1c* reddedilir. *Hipotez 1d* tek boyutlu olmakla birlikte kabul edilebilir. Astların ve üstlerin algıladıkları stres düzeylerine göre çatışmaları çözümlemelerinde hangi yöntemi daha çok kullandıkları ise aritmetik ortalama ile araştırılmıştır. Aşağıdaki Tablo 5’de sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 5. Astların Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyine Göre Aritmetik Ortalamaları

Stres Puan Düzeyi (ast-üst)	Bütünleştirme Arit. Ort.	Kaçınma Arit. Ort.	Hükmetme Arit. Ort.	Uyma Arit. Ort.	Uzlaşma Arit. Ort.
0-13 düşük	3.48	3.24	2.83	3.03	3.66
14-26 orta	3.72	3.21	2.74	3.18	3.80
27-40 yüksek	3.87	3.33	2.61	3.19	3.85
Toplam	3.73	3.23	2.72	3.17	3.79
Stres Puan Düzeyi (ast-akran)	Bütünleştirme Arit. Ort.	Kaçınma Arit. Ort.	Hükmetme Arit. Ort.	Uyma Arit. Ort.	Uzlaşma Arit. Ort.
0-13 düşük	3.72	3.10	2.83	3.28	3.72
14-26 orta	3.75	3.06	2.74	3.14	3.78
27-40 yüksek	4.02	3.35	2.61	3.33	3.80
Toplam	3.79	3.11	2.72	3.19	3.78

Tablo 5’de görüldüğü gibi astlar üstleriyle çatışmayı çözümlemelerinde düşük ve orta stres düzeyinde *uzlaşma* yöntemine; yüksek stres düzeyinde iken *bütünleştirme* yöntemine daha çok yönelmişlerdir. Astlar akranlarıyla çatışma çözümlemelerinde düşük ve orta stres düzeyinde *uzlaşma*; hem düşük ve hem de yüksek stres düzeyinde iken *bütünleştirme* yöntemine daha çok yönelmişlerdir.

Tablo 6. Üstlerin Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyine Göre Aritmetik Ortalamaları

Stres Puan Düzeyi (üst-ast)	Bütünleştirme Arit. Ort.	Kaçınma Arit. Ort.	Hükmetme Arit. Ort.	Uyma Arit. Ort.	Uzlaşma Arit. Ort.
0-13 düşük	3.57	2.86	2.86	3.29	3.86
14-26 orta	3.76	3.03	2.69	3.14	3.79
27-40 yüksek	3.91	2.82	3.00	3.18	4.00
Toplam	3.77	2.96	2.79	3.17	3.85
Stres Puan Düzeyi (üst-akran)	Bütünleştirme Arit. Ort.	Kaçınma Arit. Ort.	Hükmetme Arit. Ort.	Uyma Arit. Ort.	Uzlaşma Arit. Ort.
0-13 düşük	3.43	3.14	2.86	3.14	3.71
14-26 orta	4.00	3.07	2.69	3.28	3.97
27-40 yüksek	4.27	2.91	3.00	3.21	3.96
Toplam	3.98	3.04	2.79	3.21	3.96

Tablo 6’da görüldüğü gibi üstler, astlarıyla çatışmayı çözümlemelerinde her üç stres düzeyinde de *uzlaşma* yöntemini daha çok tercih etmişlerdir. Üstler, akranlarıyla çatışmayı çözümlemelerinde düşük stres düzeyinde *uzlaşma* yöntemini; orta ve yüksek stres düzeyinde *bütünleştirme* yöntemini daha çok tercih etmişlerdir.

Araştırmanın son boyutunda astlar ve üstlerin çatışma çözümleme yöntemlerinin sosyo demografik açıdan bazı farklılıklarına ulaşılmıştır. Nitekim Rahim (1986b) ve Rahim ve Bonoma (1979), çatışma çözümleme yöntemlerini, cinsiyet ve öğrenim durumu gibi örgütsel değişkenlerle ilişkili bulmuşlardır. Çalışmamızda da, öğrenim durumu, cinsiyet, çalışma yılı açılarından çatışma çözümleme yöntemleri farklılık göstermiştir.

Astların çatışmayı çözümleme yöntemlerinden *bütünleştirme* ve *uyma* yöntemi, öğrenim düzeyi açısından anlamlı derecede farklı bulunmuştur. *Bütünleştirme* yönteminde; lise mezunları (χ :3.62), yüksekokul (χ :4.10) mezunlarından anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($F_{(3-321)}$: 4.534, $p<.05$). *Uyma* yönteminde de; lise mezunları (χ :3.10), yüksekokul (χ :3.55) mezunlarından anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($F_{(3-321)}$: 4.925, $p<.05$).

Üstlerin, meslekte çalışma yılı, hükmetme yöntemiyle yüksek derecede pozitif ilişkili bulunmuştur ($r=.301$, $p<.05$).

Astların *bütünleştirme* yöntemi, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermiştir. Erkekler (χ :3.83), kadınlardan (χ :3.57)

daha fazla bütünleştirme yöntemine yöneldiklerini ifade etmişlerdir [$t=2.718$, $p<.05$].

Son olarak astların ve üstlerin çatışmayı çözümüleme yöntemlerinin fabrikalar arasında fark gösterip göstermediği t testiyle araştırılmıştır.

Tablo 7. Astların, Üst ve Akranlarıyla Çatışmayı Çözümüleme Yöntemlerinin Fabrikalar Arasındaki Farklılıkları

	Fabrika Adı	N	Arit. Ort. Ast-Üst	Std. Hata Ast-Üst	P Ast-Üst	t Ast-Üst	Arit. Ort. Ast-Akran	Std. Hata Ast-Akran	P Ast-Akran	t Ast-Akran
Bütünleştirme	“T”	164	3.43	0.88	.000	6.614	3.60	0.89	.000	4.300
	“K”	161	4.02	0.72			3.99	0.71		
Kaçınma	“T”	164	3.03	0.92	.000	4.058	2.98	0.87	.007	2.699
	“K”	161	3.43	0.87			3.24	0.87		
Hükmetme	“T”	164	2.71	0.95	.765	0.299	2.71	0.95	.765	0.299
	“K”	161	2.74	0.97			2.74	0.97		
Uzlaşma	“T”	164	3.68	0.84	.000	2.786	3.68	0.84	.022	2.297
	“K”	161	3.91	0.67			3.88	0.66		
Uyma	“T”	164	2.96	0.82	.006	4.914	3.06	0.74	.002	3.139
	“K”	161	3.39	0.75			3.32	0.73		

Tablo 7’de görüldüğü gibi astların üstleriyle ve akranlarıyla çatışmayı çözümüleme yöntemlerinden dördü (bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma) fabrikalar arasında anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Astların çatışmayı çözümüleme yöntemlerinde, Konya’daki fabrika çalışanları, Tokat’taki fabrikaya nazaran dört boyutta anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Üstlerin hem astlarıyla hem de akranlarıyla çatışmayı çözümüleme yönteminde fabrikalar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p<.05$).

TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Araştırmanın sonucunda; astlar ve üstler, en fazla uzlaşma yöntemini; akranlarıyla çatışmalarını çözümülemede en fazla bütünleştirme yöntemini; tercih etmişlerdir. Her düzeyde en az tercih edilen yöntem ise hükmetme yöntemi bulunmuştur.

Araştırmanın sonucunda ast ve üstlerce tercih edilen uzlaşma yöntemi, tüm tarafların makul düzeyde kazanması için uğraşılan ve *karşılıklı fedakârlığa* dayanan bir yöntemdir. Esasen tarafların eşit güçte olmalarında daha çok kullanılan bir yöntem olmasına karşın çalışmamızda hem astlar ve hem de üstler bu yöntemi daha çok kullandıklarını ifade etmişlerdir. Böyle bir sonuç, çatışma çözümülemede çoğunlukla kabul gören yöntemin *uzlaşma* yöntemi olarak belirtildiği çalışmalara (Thomas ve Ruble, 1977) uygun bir sonuçtur.

Akran ilişkilerinde tercih edilen *bütünleştirme* yöntemi ise, işbirliği yöntemine odaklı yaklaşımdır. Her üç düzeyde de en az kullanılan yöntem olan *hükmetme* yöntemi ise; işbirliği içermeyen, güç kullanma, ikna etmeye çalışma, zorlama, mecbur etme, tehdit içeren bir yaklaşımdır (Blake ve Mouton, 1964). Rekabetçi yaklaşımda bir tarafın kazancı, diğer tarafın kaybına neden olmaktadır. Hükmetme genellikle resmi otoriteden dolayı üstlerce kullanılması beklenen bir yaklaşım olmasına karşın, çalışmamızda üstlerce de en az tercih edilen yöntem olmuştur. Öte yandan örgüt içinde yer alan bireylerin birbirlerine üstünlük sağlayamadıkları durumlarda kendi lehlerine sonuçlara ulaşabilmek için karşı tarafla iletişim temeline dayanan işbirliğine gittikleri görülmektedir (Ergeneli ve Alsirt, 1995: 95).

Hükmetme yönteminin en az kullanılan yöntem olması, Afrika ve Asya gibi toplulukçu kültürlerde *uyma* ve *kaçınma* yöntemlerinin tercih edilip; rekabete odaklı batı kültürlerinde *hükmetme* yönteminin tercih edilmesiyle paralel bir sonuçtur (Greenberg ve Baron, 1997: 381). Bu anlamda toplulukçu kültür olan Türk toplumunun, Batı kültüründen farklı olarak daha az hükmetme yönteminin tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer olarak, Ünver'in (2002: 136) çalışmasında akranların en az hükmetme; en fazla bütünleştirme yöntemini tercih etmeleri yönündeki bulgusuyla paralel bir sonuçtur. Yine araştırmasında üstlerin en az hükmetmeyi en fazla bütünleştirmeyi; astların ise en fazla bütünleştirmeyi en az kaçınmayı tercih ettiklerini tespit etmiştir.

Araştırma bulgumuz, Rahim'in (1986a), ABD yöneticilerinin çatışma çözümlemelerinde, üstlerine *uyma*, astlarına *problem çözme* ve akranlarıyla *uzlaşma* yöntemini benimsedikleri yönündeki bulgusuyla çelişmektedir (Kozan ve Ergin, 1999: 407). Benzer olarak Türkiye'deki yöneticilerin çatışmayı çözümleme yöntemlerinde taraflar arasındaki güç ilişkilerine dayalı olarak *kaçınma* yöntemini ya da *otoriter* yöntemi sergilediklerine ilişkin bulguyla da çelişmektedir (Kozan, 1989). Kozan'ın bu çalışmasında yöneticiler astlarına daha çok *hükmetme*; üstlerine ise *uyma* yöntemini göstermişlerdir. Akranlarla yaşanan çatışmalarda ise *kaçınma* yöntemi izlenmiştir (Kozan ve Ergin, 1999).

Astların üst ve akranlarıyla olan çatışmayı çözümleme yöntemleri (bütünleştirme hükmetme ve kaçınma boyutlarında) algılanan stresle düşük düzeyde ilişki gösterirken; üstlerin astlarıyla çatışmayı çözümleme yöntemleri, algılanan stresle ilişki göstermemiş; üstlerin, akranlarıyla bütünleştirme yöntemi, algılanan stresle yüksek düzeyde ilişki göstermiştir.

Çatışmayı çözümleme yöntemlerinin, algılanan stres düzeyi açısından farklılıklarının araştırılmasında; ast ve üstler, gerek

birbirleriyle ve gerekse akranlarıyla çatışma çözümlemelerinde düşük ve orta stres düzeyinde uzlaşma yöntemini tercih etmişlerdir. Yüksek stres düzeyinde ise bütünleştirme yöntemi tercih edilmiştir. Tek fark üstler astlarıyla yüksek stres düzeyinde uzlaşmayı; astlar akranlarıyla düşük stres düzeyinde uzlaşmanın yanında bütünleştirmeyi de tercih etmişlerdir. Bu sonuç, bütünleştirme yönteminin her iki tarafın çıkarına ve problem çözmeye odaklı olarak yaratıcı çözümler bulmaya yönelik olmasıyla ilgilidir. Bu yöntem, beraberinde stres düzeyini getirecektir. Uzlaşmanın ise stres düzeyinin orta ve alt düzeylerde bulunması doğaldır. Çünkü bu yöntemde, bireyler, karşılıklı olarak orta derecede fedakârlıkta bulduklarının ve açıkça kazanan ve kaybeden tarafın bulunmadığının farkında oldukları için bu durumdaki bireyin stres düzeyinin yükselmemesi beklenilebilir.

Ast ve üstlerin çatışma çözümleme yöntemlerinin sosyo-demografik açıdan farklı olup olmadığının araştırılmasında; bazı anlamlı bulgulara rastlanmıştır: Astlardan öğrenim düzeyi yüksek olanlar, daha fazla bütünleştirme ve uyma yöntemine yönelmişlerdir. Bu bulgu bizi, öğrenim düzeyi yüksek olan astların çatışmayı çözümlemede daha işbirliği odaklı düşünce tarzında oldukları sonucuna götürebilir. Üstler, çalışma yılı arttıkça daha fazla *hükmetme* yöntemine yönelmişlerdir. Bu bulgu, anlamlı bir bulgudur. Meslekte çalışma yılları artan üstlerin kendilerini daha güçlü hissetmelerine bağlı olarak böyle bir sonuç çıkmış olabilir. Astların cinsiyete ilişkin farklılıklarında; erkeklerin, kadınlardan daha fazla bütünleştirme yöntemine yöneldikleri tespit edilmiştir. Yapılan bir çalışmada da benzer sonuca ulaşılmış; erkekler, kadınlardan daha fazla hükmetme ve bütünleştirme yöntemine yönelirken; kadınlar, kaçınmayı erkeklerden daha fazla tercih etmişlerdir (Brewer ve diğ., 2002: 86). Yapılan bir başka çalışmada farklı bir sonuçla kadınlar, işbirliği ve kaçınmayı erkeklerden daha çok tercih etmişlerdir (Baron, 1989: 281).

Çalışmada son olarak özelleştirme çalışmalarının yapıldığı fabrikada, diğer fabrikaya nazaran daha az çatışmayı çözümleme yöntemine başvurulmasının anlamlı bir sonuç olduğu belirtilmelidir. Çünkü özelleştirme kapsamındaki fabrikada çatışmaların daha yüksek olması beklenmektedir. Anket araştırması sırasında çalışanlarla yapılan görüşmelerde de bu yönde söylemlerle karşılaşılmıştır. Gelecek araştırmalarda örgütte algılanan çatışmanın düzeyi ve duygularla, bireylerarası çatışmayı çözümleme yöntemleri arasındaki ilişkilerinin araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- BALTAŞ, Z., Atakuman, Y. ve Duman, Y., (1998), “Standardization of The Perceived Stress Scale: Perceived Stress in Turkish Middle Managers”, Stress and Anxiety Research Society, 19th International Conference, İstanbul.
- BARKER, J., Tjosvold, D.,ve Andrews, I. R. (1988), “Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in A Matrix Organization”, Journal of Management Studies, 25 (2), ss.167–178.
- BARKI, H. ve Hartwick, J., (2004), “Conceptualizing The Construct of Interpersonal Conflict”, International Journal of Conflict Management, 15 (3), ss.216–336.
- Baron, A. R., (1989), “Personality and Organizational Conflict: Effects of The Type A Behavior Pattern and Self-Monitoring”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 44, ss.281–296.
- BAYRAM, N., (2004), Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BLAKE, R. R. ve Mouton, S. J., (1964), The Managerial Grid, Gulf, Houston.
- BLAKE, R. R., Shepard, A. H. ve Mouton, S.J., (1964), Managing Intergroup Conflict in Industry, Gulf Publishing Company, Houston.
- Brewer, N., Mitchell, P. ve Weber, N., (2002), “Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles”, The International Journal of Conflict Management, 13 (1), ss.78–94.
- BUMİN, B., (1990), Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- CHANG, E. ve Hancock, K., (2003), “Role Stress and Role Ambiguity in New Nursing Graduates in Australia”, Nursing and Health Sciences, 5, ss.155–163.
- COHEN, S. ve Williamson, G., (1988), “Perceived Stress In A Probability Sample of The United States”, S. Spacapam ve S. Oskamp (der.), The Social Psychology of Health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology, Sage, CA, Newbury Park.
- DESİVİLYA, S. H. ve Yagil, D., (2005), “The Role of Emotions In Conflict Management: The Case Of Work Teams”, International Journal of Conflict Management, 16 (1), ss.55–69.
- ERGENELİ, A. ve Alsirt, B. A., (2003), “Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 58 (3), ss.89–104.
- FIEDLER, E. F., (2001), “When IQ+Experience=Performance”, Leadership & Organization Development Journal, 22 (3), ss.132–139.

- FOLLET, P. M., (1940), "Constructive Conflict", H.C. Metcalf & L. Urwick (der.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper & Row, (original work published 1926), New York, ss.30–49.
- FRIEDMAN, R. R., Tidd, T. S., Currall, C. S., ve Tsai, C. J., (2000), "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict And Stress", *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), ss.32–55.
- GREENBERG, J. ve Baron, A.R., (1997), *Behavior in Organizations Understanding and Managing The Human Side of Work*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- GROSS, A. M. ve Guerrero, K. L., (2000), "Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict Styles", *International Journal of Conflict Management*, 11(3), ss.200–226.
- HALL, J., (1969), *Conflict Management Survey: A Survey of One's Characteristic Reaction to and Handling of Conflicts Between Himself and Others*, TX, Teleometrics, Conroe.
- JAMESON, J. K., (1999), "Toward A Comprehensive Model for The Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing The Framework", *International Journal of Conflict Management*, 10 (3), ss.268–294.
- KABANOFF, B., (1987), "Predictive Validity of The Mode Conflict Instrument", *Journal of Applied Psychology*, 72, ss.160–163.
- Kaiser, F. H. ve Rice, J., (1974), "Little Jiffy, Mark Iv", *Educational and Psychological Measurement*, 34, ss.111–117.
- KAUSHAL, R. ve Kwantes, T. C., (2006), "The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy", *International Journal of Intercultural Relations*, 30, ss.579–603.
- KOZAN, M. K., (1989), "Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish and US. Managers", *Human Relations*, 42, ss.787–789.
- KOZAN, M. K. ve Ergin, C., (1999), "Third Party Role in Conflict Management in Turkish Organizations", *Human Organization*, 58 (4), ss.405–415.
- MCKENNA, S. ve Richardson, J., (1995), "Business Values, Management and Conflict Handling: Issues in Contemporary Singapore", *Journal of Management Development*, 11 (4), ss.56- 70.
- Magnuson, J., (1990), "Stress Management", *Journal of Property Management*, 55 (3), ss.24–26.
- MAYA, P., (1994), *Psikolojik Sağlık, Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım*, (Çeviren N. H. Şahin) (der.) N. H.Şahin, *Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2, Ankara, ss.43–47.

- MOBERG, J. P., (2001), "Linking Conflict Strategy to The Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1), ss.47–68.
- Moore, R. K., (1998), "Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer's Perspective", *International Journal of Purchasing and Materials*, 34, ss.24–37.
- NAHAVANDI, A. ve Malekzadeh, R. A., (1999), *Organizational Behavior, The Person-Organization Fit*, Prentice Hall, New Jersey.
- Narayanan, L., Menon, S. ve Spector, E. P., (1999), "Stress in The Workplace: A Comparison of Gender and Occupations", *Journal of Organizational Behavior*, 20, ss.63–73.
- OLPIN, M. N., (1996), *Perceived Stress Levels and Sources of Stres Among College Students: Methods, Frequency, and Effectiveness of Managing Stres by Collage Students*, Unpublished Doctoral Dissertation, Health Education in the Graduate School Southern Illinois University at Carbondale.
- PINOSKY, M., (2003), *Conflict Management in the High Stres Environment of the Operating Room*, Unpublished Doctoral Thessis, Health Administration and Policy, Medical University of South Carolina.
- PONDY, R. L., (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, 12, ss.296–320.
- Pruitt, G. D., (1983), "Strategic Choice in Negotiation", *American Behavioral Scientist*, 27, ss.167–194.
- PRUITT, G. D. ve Rubin, Z.J., (1986), *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, Random House, New York.
- Rahim, M. A., (1986a) *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, New York.
- RAHİM, M. A., (2000), "Empirical Studies on Managing Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), ss.5–8.
- RAHİM, M.A., (2002), "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 13, ss. 206–235.
- RAHİM, M. A., (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *Academy of Management Journal*, 28, ss.368–376.
- RAHİM, M. A. ve Bonoma, V. T., (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports*, 44, ss.1323–1344.
- RAHİM, M. A., Magner, R. N. ve Shapiro, L. D., (2000), *Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?*, *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), ss.9-31.

- RAHİM, M. A., (1986b), “Referent Roles and Styles of Handling Interpersonal Conflict”, *Journal of Social Psychology*, 125 (1), ss.79–86.
- RAHİM, M. A., Psenicka, C., Zhao, Jing-Hua, vd., (2002), A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies, A Study in Seven Countries, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), ss.302–326.
- RAHİM, M. A. ve Magner, R. N., (1995), “Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups”, *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), ss.122–132.
- RAHİM, M. A. , Buntzman, Gabriel, F. Ve White, Douglas, (1999), An Empirical Study of The Stages of Moral Development and Conflict Management Styles, *International Journal of Conflict Management*, 10 (2), ss.154–171.
- RAHİM, M. A., (2002), “Toward A Theory of Managing Organizational Conflict”, *International Journal of Conflict Management*, 13, ss.206–235.
- RUSLBULT, E. C., (1993), “Understanding Responses to Dissatisfaction in Close Relationships: The Exit-Voice-Loyalty-Neglect Model”, S.Worchel & J.A. Simpson (der.), *Conflict Between People and Groups: Causes and Resolution*, Nelson-Hall, Chicago, ss.30–59.
- SORENSEN, R. L., Morse, E.A. ve Savage, G.T., (1999), “A Test of The Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in The Dual-Concern Model”, *International Journal of Conflict Management*, 10, ss. 25–40.
- STERNBERG, J. R. ve Dobson, M. D., (1987), “Resolving Interpersonal Conflicts: An Analysis of Stylistic Consistency”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (4), ss.794–812.
- Şahin, N. H., (1994), “Stres Nedir? Ne Değildir?”, N. H.Şahin (der.), *Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2, Ankara, ss.1–16.
- TAVŞANCIL, E., (2002), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T., (1999), *Çatışma ve Yönetimi, Davranışlarımızdan Seçmeler, Örgütsel Yaklaşım*, Beta Yayınları, İstanbul.
- THOMAS, W. K., (1976), “Conflict and Conflict Management”, M.D. Dunette (der.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde*, Rand McNally, Chicago, 2, ss.889–935.
- THOMAS, W. K. ve Kilmann, R. H., (1974), *Thomas-Kilmann-Conflict Mode Instrument*, NY, Tuxedo, Xicon.

THOMAS, W. K. ve Ruble, L. T., (1977), "Support A Two-Dimensional Model of Conflict Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, ss.143–155.

THOMAS, W. K., (1992), "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update", *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), ss. 265- 274.

TJOSVOLD, D., (1991), *The Conflict-Positive Organization*, Cameron Publishing, Massachusetts.

ÜNVER, S., (2002), *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

WALL, A. J. ve Callister, R. R., (1995), "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, 21 (3), ss.515–558.