

Veri Madenciliğine Dayalı Olarak Orman Ürünleri Çalışanlarının Çatışma Nedenlerinin Belirlenmesi

Nadir ERSEN^{1,*}, Sultan USTABAŞ², Timuçin BARDAK³, İlker AKYÜZ⁴, Öner KARAYİĞİT⁵

^{1,2}Artvin Çoruh Üniversitesi, Artvin meslek Yüksekokulu, Ormancılık Bölümü, Artvin, Türkiye

³Bartın Üniversitesi, Bartın Meslek Yüksekokulu, Malzeme ve Malzeme İşleme Teknolojileri Bölümü, Bartın, Türkiye

⁴Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Trabzon, Türkiye

⁵Artvin Çoruh Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Artvin, Türkiye

Makale Tarihiçesi

Gönderim: 24.03.2026

Kabul: 27.07.2026

Yayın: 15.08.2026

Araştırma Makalesi



Öz – Bu çalışmada, orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların çatışma nedenleri ve bu nedenlerin demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, yüz yüze yöntemle uygulanmış ve toplamda 617 anket değerlendirilme alınmıştır. Elde edilen verilerin analizinde istatistiksel çözümlemeler için SPSS paket programından yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra, veri madenciliği tekniklerinden biri olan Apriori algoritması kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ve örüntüler ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularına göre, çalışanların çatışma algısı orta düzeyde olmakla birlikte, en önemli çatışma nedenleri ücret politikaları, maddi tatminsizlik, bireysel davranışlar ve çalışanlar arasındaki rekabet ve kıskançlık olarak belirlenmiştir. Yaş, işletmenin yapısı, çalışma süresi ve sektör gibi değişkenlerin çatışma algısı üzerinde etkili olduğu, ancak cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenlerin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Birliktelik kuralları analizi sonucunda, örgütsel işleyişe ilişkin faktörlerin (iletişim, koordinasyon, görev dağılımı ve performans değerlendirme sistemleri) hem çatışma algısı hem de işletme faaliyetleri (özellikle ihracat) ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütlerde çatışmanın yönetilebilir bir düzeyde tutulması, adil ücretlendirme sistemlerinin oluşturulması, ve çalışanlar arası iletişim ile iş birliğinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler – Çatışma yönetimi, orman ürünleri endüstrisi, apriori algoritması

Identifying Workplace Conflict Drivers in the Forest Products Industry: A Data Mining Approach

^{1,2}Department of Forestry, Artvin Vocational School, Artvin Çoruh University, Artvin, Turkey

³Department of Materials and Material Processing Technologies, Bartın Vocational School, Bartın University, Bartın, Turkey

⁴Department of Forest Industry Engineering, Faculty of Forestry, Karadeniz Technical University, Trabzon, Turkey

⁵Department of Forest Industry Engineering, Graduate Education Institute, Artvin Çoruh University, Artvin, Turkey

Article History

Received: 24.03.2026

Accepted: 27.07.2026

Published: 15.08.2026

Research Article

Abstract – This study examines the causes of workplace conflict among employees in the forest products industry and explores the relationship between these causes and demographic variables. The study population consists of individuals employed in enterprises operating within the forest products sector in Türkiye. A structured questionnaire was administered through face-to-face interviews, and a total of 617 valid questionnaires were included in the analysis. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). In addition, the Apriori algorithm, one of the most widely used data mining techniques, was employed to uncover associations and patterns among the variables. The findings indicate that employees’ perceptions of workplace conflict are at a moderate level. The most significant sources of conflict were identified as wage policies, financial dissatisfaction, individual behaviors, and competition and jealousy among employees. The results further revealed that variables such as age, organizational structure, length of employment, and industry sector significantly influence conflict perceptions, whereas gender and marital status do not produce statistically significant differences. Association rule mining analysis demonstrated that organizational factors, including communication, coordination, task allocation, and performance evaluation systems, are closely related to both conflict perceptions and organizational activities, particularly export-oriented operations. Based on these findings, it is recommended that organizations maintain workplace conflict at a manageable level, establish fair and equitable compensation systems, and strengthen communication and collaboration among employees.

Keywords – Conflict management, forest product industry, apriori algorithm

¹  nadirersen20@artvin.edu.tr

²  sultanustabas585@gmail.com

³  timucinbardak@gmail.com

⁴  iakyuz@ktu.edu.tr

⁵  onerkarayigit@gmail.com

*Sorumlu Yazar / Corresponding Author

1. Giriş

Sanayi devrimi ile üretim süreçlerinde meydana gelen dönüşümler, yalnızca ekonomik ve teknolojik değişimleri değil, aynı zamanda örgütsel yapılar içerisinde yeni sosyal ve davranışsal sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların başında ise çalışanlar arası ve örgüt içi çatışmalar gelmektedir. Çatışma, uygun şekilde yönetilemediğinde örgütsel verimliliği düşüren, iş tatmini ve bağlılığı olumsuz etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel çatışma konusu farklı sektörlerde yapılan çalışmalar, çatışmanın çoğunlukla iletişim eksikliği, rol belirsizliği, kaynak paylaşımı ve bireysel farklılıklardan kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Uçar, 2007; Aykan, 2008; Uzunhasanoğlu, 2009; Şahin ve Örselli, 2010; Altındal, 2010; Yılmaz ve Öztürk, 2011; Idris vd., 2017; Karabakal ve Torun, 2020; Yidana, 2022; Hancıoğlu Başköy ve Şimşek, 2023; Monyei vd., 2023; Sevim vd., 2024; Jelincic vd., 2025; Unnithan vd., 2025). Bununla birlikte, orman ürünleri sanayi sektörüne yönelik çalışmalar incelendiğinde, çatışma nedenlerini doğrudan veya dolaylı olarak ele alan araştırmaların bulunduğu görülmektedir (Gedik ve Çet, 2020; Akyüz vd., 2015; Gedik vd., 2009; Akyüz vd., 2011). Ancak bu çalışmaların büyük çoğunluğu klasik istatistiksel yöntemlere dayanmakta olup, veri madenciliği tekniklerinin kullanıldığı çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir.

Bu noktada, veri odaklı yaklaşımlar örgütsel problemlerin analizinde önemli avantajlar sunmaktadır. Veri madenciliği, büyük ve karmaşık veri kümeleri içerisinden anlamlı örüntüleri, ilişkileri ve eğilimleri ortaya çıkararak işletmelerin karar verme süreçlerini destekleyen güçlü bir yöntem olarak öne çıkmaktadır (Papi vd., 2022). Özellikle Apriori algoritması gibi birliktelik kuralları teknikleri, değişkenler arasındaki gizli ilişkilerin keşfedilmesine olanak sağlayarak, örgütsel davranışların daha derinlemesine analiz edilmesine katkı sunmaktadır. Literatürde, veri madenciliği yöntemlerinin farklı disiplinlerde karmaşık problemlerin çözümünde yaygın olarak kullanıldığı ve işletmelerin verimliliğini artırma, maliyetleri azaltma ve stratejik kararların doğruluğunu yükseltme açısından önemli katkılar sağladığı vurgulanmaktadır (Ersen vd., 2023; Sözen vd., 2022; Karayılmazlar vd., 2019). Bu bağlamda, örgütsel çatışma nedenlerinin veri madenciliği teknikleri kullanılarak incelenmesi, yalnızca mevcut literatüre metodolojik açıdan yenilikçi bir katkı sunmakla kalmayıp, daha kapsamlı ve veri temelli sonuçların elde edilmesine de imkân tanımaktadır.

Bu çalışma, orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların çatışma nedenlerini belirlemek, bu nedenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek ve değişkenler arasındaki ilişkileri veri madenciliği yaklaşımıyla ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle çalışma hem literatürdeki metodolojik boşluğu doldurmayı hem de sektöre yönelik uygulanabilir öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir.

2. Materyal ve Yöntem

Çalışmanın materyalini Türkiye'de orman ürünleri alanında faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında ilk olarak literatürde yapılmış çalışmalar (Topaloğlu ve Avcı, 2008; Aykan, 2008; Şahin ve Örselli, 2010; Altındal, 2010; Yılmaz ve Öztürk, 2011; Akgöz ve Cemaloğlu, 2020) uzman görüşleri ve danışman önerileri yardımıyla anket formu hazırlanmıştır. Daha sonra hazırlanan anket formu Artvin, Rize ve Trabzon'da uygulanarak yani pilot çalışma yapılarak anketin son şekli verilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorular içermektedir. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorular içermektedir. İkinci bölüm ise çalışanların işletmede diğer çalışanlarla ve işletme bölümleri ile çatışma nedenlerine ilişkin soruları içermektedir. Çatışma nedenlerine yönelik bölüm 41 sorudan oluşmaktadır. Çatışma nedenlerine yönelik hazırlanan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır (5=Her zaman, 4=Çoğu zaman, 3=Normal derece, 2=Nadiren, 1=Hiçbir zaman). Çatışma nedenlerine yönelik hazırlanan ölçeğinin güvenirlik değeri (Cronbach Alpha) 0.935 olarak hesaplanmıştır. George ve Mallery'e (2003) göre, Cronbach'ın Alpha değerinin 0,90'ın üzerinde olması mükemmel güvenirlik olarak değerlendirilmektedir. Araştırma verileri, Mayıs 2025 ile Aralık 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilen yüz yüze anket uygulamaları yoluyla ve google form yardımıyla toplanmıştır.

Orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların çatışma nedenlerini tespit etmek amacıyla ikinci olarak örneklem büyüklüğü (anket yapılacak kişi sayısını) belirlemek için orman ürünleri sektöründe toplam çalışan sayısı belirlenmiştir. TÜİK raporuna göre 2025 Haziran ayında Türkiye'de ağaç, ağaç

ve mantar ürünleri imalatında 71972, kâğıt ve kâğıt ürünleri imalatında 93268 ve mobilya imalatında 206513 olmak üzere orman ürünleri sektöründe toplam 371753 ücretli çalışan bulunmaktadır (TÜİK, 2025). Orman ürünleri sektöründeki toplam çalışan sayısı (araştırmanın evreni) belirlendikten sonra aşağıdaki formül yardımıyla proje kapsamında uygulanacak anket sayısı tespit edilmiştir (Lemeshow vd., 1990).

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{N * D^2 + Z^2 * P * Q} \quad (2.1)$$

n : örnek büyüklüğü

Z : Güven katsayısı (%95 güven düzeyi için bu katsayı 1.96 alınmıştır.)

N : Ana kütle büyüklüğü (371753 ücretli çalışan sayısı)

P : Ölçmek istediğiniz özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali (%50 alınmıştır.)

Q : 1-P (ölçmek istediğiniz özelliğin ana kütlede bulunmama ihtimali)

D : Kabul edilen örnekleme hatası (%4 alınmıştır)

$$n = \frac{1.96^2 * 371753 * 0.5 * 0.5}{371753 * 0.04^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 599$$

Formül yardımıyla yapılan hesaplama sonucunda yapılacak anket sayısı 599 olarak belirlenmiştir. Çalışmanın güvenilirliğini artırmak için 650 anket yapılmıştır. Ancak katılımcıların mantıksal hatalarından ve eksik doldurmalarından dolayı 33 anket değerlendirme dışına bırakılmıştır. Çalışma kapsamında 617 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi SPSS paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, çalışma kapsamında kullanılan ifadelerle ilişkin betimleyici istatistikler hesaplanmış; bu doğrultuda ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Çalışanların demografik özelliklerine göre çatışma düzeylerini incelemek amacıyla ise Bağımsız Örneklem t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bağımsız Örneklem t-testi, iki grup arasındaki ortalama farklılıklarını karşılaştırmada kullanılan ve grupların birbirinden bağımsız olmasını gerektiren bir yöntemdir (Kim, 2019). Tek yönlü ANOVA testi ise, ikiden fazla grup arasında ortaya çıkan farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemede kullanılan ve literatürde yaygın biçimde tercih edilen bir yöntemdir (Kaya, 2010; Kurt ve Can, 2021).

Bununla birlikte, çalışmada yalnızca klasik istatistiksel yöntemler değil, aynı zamanda veri madenciliği teknikleri de kullanılmıştır. Veri tabanındaki ilişkilendirme kurallarının ortaya çıkarılması amacıyla Apriori algoritması tercih edilmiştir. Bu algoritma, veri tabanında yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri açığa çıkararak karar verme süreçlerinde önemli bir referans noktası sunmaktadır (Sözen vd., 2017; Papi vd., 2022). Araştırmada bu algoritmanın uygulanması için, veri analizi ve bilgi keşfi süreçlerinde sıklıkla kullanılan Weka yazılımı kullanılmıştır.

Apriori algoritması ile elde edilen birliktelik kurallarının geçerliliği güven kriteri ile değerlendirilmiştir. Güven ölçütü, belirli bir X değişkeninin Y değişkeni ile ortaya çıkma olasılığını ifade etmekte olup, birliktelik kurallarının anlamlılığını belirlemede literatürde yaygın biçimde kullanılan bir göstergedir. Çalışmada %75'in altında güven değerine sahip ve anlamlı bulunmayan kurallar analiz dışında bırakılmıştır. Böylelikle, yalnızca daha güçlü ve ilgi çekici kuralların raporlanması sağlanmış ve elde edilen sonuçların anlaşılabilirliği artırılmıştır.

3. Bulgular ve Tartışma

Orman ürünleri sektöründeki işletmelerde çalışanları çatışma iten nedenlerden bahsetmeden önce ankete katılan çalışanların demografik özellikleri hakkında bilgi verilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Table 1. Demographic characteristics of the participants

Demografik özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	540	87.5
	Kadın	77	12.5
Medeni durum	Evli	390	63.2
	Bekar	227	36.8
Yaş	18-25	99	16
	26-33	276	44.7
	34-41	170	27.6
	42 ve üstü	72	11.7
Pozisyon	Üst kademe yönetici	63	10.2
	Orta kademe yönetici	206	33.4
	Alt kademe yönetici	128	20.7
	İşçi, memur	220	35.7
Hukuki yapı	Tek kişi işletmesi	11	1.8
	Limited şirket	253	41
	Anonim şirket	353	57.2
	0-5 yıl	279	45.2
İşletmedeki çalışma süresi	6-10 yıl	215	34.8
	11-15 yıl	84	13.6
	16 yıl ve üzeri	39	6.3
	50-199	277	44.9
İşletmedeki çalışan sayısı	200-499	255	41.3
	500-1999	57	9.2
	2000 ve üstü	28	4.5
	Orman ürünleri	162	26.3
Bulunduğu sektör	Kaplama, kontrplak	13	2.1
	Levha endüstrisi	122	19.8
	Mobilya	307	49.8
	Kâğıt ve kâğıt ürünleri	13	2.1
İhracat yapma durumu	Evet	519	84.1
	Hayır	98	15.9

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %87'sinden fazlası erkektir. Ankete katılanların %60'ından fazlası evlidir. Ankete katılanların büyük çoğunluğunu yönetici grubu (%64.3) oluşturmaktadır. Yaş grubu açısından katılımcıların %44.7'si 26-33 yaş aralığında, %27.6'sı 34-41 yaş aralığında, %16'sı 18-25 yaş aralığında ve %11.7'si 42 yaş ve üstüdür. Orman ürünleri sektöründe anket yapılan şirketlerin büyük bir çoğunluğu Limited şirket (%41) ya da Anonim şirket (%57.2) statüsündedir. Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu küçük ölçekli ve orta büyük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır. Sektöre göre dağılım yapıldığında ise, katılımcıların yaklaşık olarak %50'si mobilya, %20'si odun esaslı levha, %2'si kontrplak/kaplama ve kâğıt ve kâğıt ürünleri sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun işgücünde 11 yıldan daha az deneyime sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların, çalışma kapsamında kullanılan çatışma nedenlerine ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalama değerleri Tablo 2'de detaylı bir şekilde sunulmuştur. Ölçeğin ve ölçekteki ifadelerin aritmetik ortalamaların yorumlanmasında şu sınıflandırma kullanılmıştır (Özdamar, 2003); 1.00-1.79: Çok düşük, 1.80-2.59: Düşük, 2.60-3.39: Orta, 3.40-4.19: Yüksek, 4.20-5.00: Çok yüksek).

Tablo 2'deki araştırma sonuçları genel olarak incelendiğinde, çalışanların çatışma algısının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, örgütlerde çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı ve belirli bir düzeyde çatışmanın örgütsel işleyiş açısından işlevsel olabileceğini ileri süren “optimal çatışma düzeyi” yaklaşımı ile uyumludur (Uyar ve Kıraç, 2023). Nitekim, çatışmanın yokluğu örgütsel durağanlığa, aşırı düzeyi ise performans düşüşüne yol açarken, orta düzeydeki çatışmanın yenilikçilik ve gelişim üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği ifade edilmektedir (De Dreu ve Weingart, 2003).

Çatışma nedenlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, özellikle maddi konularda tatminsizlik, ücret politikası, bireysel davranışlar ve rekabet/kıskançlık gibi unsurların öne çıktığı görülmektedir. Bu sonuç, örgütsel

çatışmanın hem ekonomik hem de kişiler arası boyutlara dayandığını göstermektedir. Kaynakların dağılımına ilişkin algılar ve ödül sistemleri, çalışanlar arasında gerilim yaratabilmekte ve çatışmayı tetikleyebilmektedir. Bu bulgu, örgütsel çatışmanın temelinde kaynak paylaşımı, ödül mekanizmaları ve bireysel farklılıkların yer aldığını vurgulayan klasik yaklaşımlarla paralellik göstermektedir (Adamu Isa, 2015). Ayrıca emeğin yoğun olduğu sektörde yapılan çalışmada çatışmanın büyük ölçüde bireysel davranışlar ve yönetsel uygulamalardan kaynaklandığı ortaya koyulmuştur (Topaloğlu ve Avcı, 2008). Buna karşılık, işletme değerleri, vizyon-misyon, politik konular ve örgütsel güven gibi daha üst düzey faktörlerin çatışma kaynağı olarak daha düşük düzeyde algılanması, çalışanların çatışmayı daha çok günlük iş süreçleri ve doğrudan deneyimledikleri durumlar üzerinden değerlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, örgütsel çatışmanın makro düzeydeki yapısal faktörlerden ziyade mikro düzeydeki etkileşimlerden beslendiğini ortaya koyan çalışma ile uyumludur (Şahin ve Örselli, 2010).

Tablo 2. Çatışma nedenlerine ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri

Table 2. Descriptive statistics of the statements related to the causes of conflict

İfadeler	Ortalama	S.Sapma
Yönetimle iletişimimde tıkanıklar olması	2.5267	1.0334
Bazı iş arkadaşlarıma yönetim tarafından ayrıcalıklar tanınması	2.5981	1.1051
Mesleki bilgi eksikliği	2.6742	1.0702
Görev dağılımının adaletsiz oluşu	2.6823	1.1606
Özel sorunların işyerine yansıtılması	2.6159	1.1004
Kişiliklerin uyuşmaması	2.8720	1.0606
Beklentilerin belirsizliği	2.7958	1.0616
Görev ve sorumlulukların yerine getirilmemesi	2.7909	1.1788
Yeniliğe açık olunmaması	2.6483	1.1640
İş güvenliğinin yeterli olmaması	2.3501	1.1125
Yeteneğe göre görev dağılımının yapılmaması	2.7099	1.1289
Amirlere/yöneticilere/işçilere güvensizlik	2.4976	1.1762
Problemlerin geç çözülmesi ya da çözülmemesi	2.8379	1.1522
İşletmeye ait değerlerin benimsenmemesi	2.4068	1.0483
İşletme vizyon ve misyonunun benimsenmemesi	2.4716	1.1280
Maddi konularda tatminsizlik	3.1248	1.2083
Terfi sisteminin uygulanmaması	2.8720	1.1544
Bölümlerin koordineli çalışmaması	2.6694	1.1228
İş arkadaşlarının takım çalışmasına yatkın olmayışı	2.7245	1.0699
İlgili konularda fikir alınmaması	2.7812	1.0927
Yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmemesi	2.7002	1.1249
Sosyal imkânlardan memnuniyetsizlik	2.8152	1.2161
Çalışma koşullarından memnuniyetsizlik	2.8817	1.0334
Güvenilirliğin düşük olması	2.5267	1.1494
Kişilik çatışması	2.7245	1.0170
Performans değerlendirmesinin yeterli olmayışı	2.7358	1.0506
Eğitim düzeyinde farklılık	2.8833	1.0733
Çalışma ortamının düzeni	2.7245	1.0234
Ücret politikası	3.0227	1.1351
Kaynak temini	2.6969	1.1051
İşletme içi eğitim yetersizliği	2.7828	1.1041
Bireysel davranışlardan kaynaklanan hareketler	3.0194	1.0809
Organizasyon karmaşıklığı	2.6321	1.1030
Denetim biçimi	2.6694	1.1428
Kıdem yılının fazla olması	2.7666	1.0541
Değerlendirme, ödül ve ceza	2.7585	1.0169
Politik konular	2.4133	1.0957
Baskı, kendini kanıtlama çabası	2.8266	1.0663
Rekabet, kıskançlık	3.0178	1.1557
Saygısızlık	2.4700	1.2351
Görevi yerine getirmeme	2.7212	1.3118
Genel ortalama	2.7180	0.5890

Çatışma düzeyinin demografik özelliklere göre farklılık göstermediğini belirlemeden önce verileri normal dağılıp dağılmadığı test edilmiş olup, normallik testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Normallik test sonuçları

Table 3. Normality test results

Demografik özellikler		Çarpıklık	Basıklık
Cinsiyet	Erkek	-0.236	0.353
	Kadın	-0.225	-0.739
Medeni durum	Evli	-0.177	-0.009
	Bekar	-0.358	0.620
Yaş	18-25	-0.630	0.681
	26-33	-0.158	0.193
	34-41	0.072	0.262
	42 ve üstü	-0.378	-1.008
Pozisyon	Üst kademe yönetici	-0.287	-0.090
	Orta kademe yönetici	-0.328	-0.198
	Alt kademe yönetici	-0.387	0.522
	İşçi, memur	-0.100	0.382
Hukuki yapı	Tek kişi işletmesi	0.123	0.672
	Limited şirket	0.071	0.313
	Anonim şirket	-0.297	0.190
	0-5 yıl	-0.198	0.238
İşletmedeki çalışma süresi	6-10 yıl	0.128	0.051
	11-15 yıl	-0.594	-0.200
	16 yıl ve üzeri	-0.597	-0.890
	50-199	-0.096	0.326
İşletmedeki çalışan sayısı	200-499	-0.485	0.484
	500-1999	0.042	-0.578
	2000 ve üstü	-0.658	0.133
	Orman ürünleri	-0.220	0.322
Bulunduğu sektör	Kaplama, kontrplak	0.372	-1.594
	Levha endüstrisi	-0.419	0.124
	Mobilya	-0.147	0.168
	Kâğıt ve kâğıt ürünleri	-0.551	-0.170
İhracat yapma durumu	Evet	-0.211	-0.029
	Hayır	-0.281	0.636

Tablo 3 incelendiğinde, veriler normal dağılım göstermektedir. George ve Mallery (2010) göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olması normal dağılıma uygunluğu göstermektedir. Veriler normal dağılım gösterdiği için çatışma düzeyinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği bağımsızlık örneklem t-testi ve Tek yönlü ANOVA testi ile belirlenmiştir. Bağımsız örneklem t-testi ve Tek yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 4 ve 5'te verilmiştir.

Tablo 4. Bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Table 4. Independent samples t-test results

Değişkenler		Ortalama	t	p
Cinsiyet	Erkek	2.7264	0.850	0.397
	Kadın	2.6592		
Medeni durum	Evli	2.6857	-1.792	0.074
	Bekar	2.7736		
İhracat durumu	Evet	2.7316	1.319	0.188
	Hayır	2.6461		

Tablo 4'teki bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların çatışma düzeylerinin puan ortalaması cinsiyet, medeni durum ve işletmenin ihracat durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulunmuştur ($p=0.397>0.05$; $p=0.074>0.05$; $p=0.188>0.05$).

Tablo 5. Tek yönlü ANOVA testi sonuçları

Table 5. One-way ANOVA test results

Değişkenler	Ortalama	F	p
Yaş	18-25	2.7455	3.601 0.013
	26-33	2.7367	
	34-41	2.7611	
	42 ve üstü	2.5068	
Pozisyon	Üst kademe yönetici	2.6334	1.821 0.142
	Orta kademe yönetici	2.7792	
	Alt kademe yönetici	2.7475	
	İşçi, memur	2.6678	
Hukuki yapı	Tek kişi işletmesi	1.3459	34.736 0.000
	Limited şirket	2.7047	
	Anonim şirket	2.7703	
	0-5 yıl	2.7089	
Çalışma süresi	6-10 yıl	2.774	2.639 0.049
	11-15 yıl	2.7108	
	16 yıl ve üzeri	2.4903	
	50-199	2.626	
Çalışan sayısı	200-499	2.785	4.591 0.003
	500-1999	2.7711	
	2000 ve üstü	2.9111	
	Orman ürünleri	2.7361	
Sektör	Kaplama, kontrplak	2.2871	3.131 0.014
	Levha endüstrisi	2.7255	
	Mobilya	2.7081	
	Kâğıt ve kâğıt ürünleri	3.0882	

Tablo 5'teki tek yönlü ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, yaş değişkeninin çatışma algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p=0.013<0.05$). Genç çalışanların çatışmayı daha yoğun algılaması, deneyim eksikliği, yüksek beklenti düzeyi ve örgütsel uyum süreçlerinin henüz tamamlanmamış olması ile açıklanabilir. Bu bulgu, çatışma algısının bireysel özellikler ve deneyim düzeyi ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışma ile tutarlıdır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Buna karşılık, cinsiyet, medeni durum ve işletmenin ihracat durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmaması, çatışma algısının bazı bireysel değişkenlerden ziyade örgütsel bağlamla daha güçlü ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Çalışanların pozisyonlarına (üst, orta, alt yönetici veya işçi/memur) göre çatışma düzeyleri ise farklılık göstermemektedir ($p=0.142>0.05$). Yani pozisyon hiyerarşisi çatışma düzeyini anlamlı şekilde etkilememektedir. Çalışanların çatışma düzeylerinin puan ortalaması işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir ($p=0.000<0.05$). Anonim ve limited şirketlerde çatışma algısının daha yüksek olması, bu tür işletmelerde formal yapıların artması, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yoğunlaşması ve performans baskısının yükselmesi ile açıklanabilir. Örgütlerin farklı birey ve grupların etkileşimlerinden oluşan karmaşık yapılar olması, bu tür ortamlarda çatışmanın kaçınılmaz bir olgu haline gelmesine neden olmaktadır (Altan, 2015). Çalışanların çatışma düzeylerinin puan ortalaması işletmedeki çalışma sürelerine göre de anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p=0.049<0.05$). Uzun süredir aynı yerde çalışanlar çatışma nedenlerini daha düşük algılayarak, yeni çalışanlar (özellikle 6-10 yıl çalışanlar) çatışmalara daha duyarlıdır. Çalışan sayısı bakımından da çatışma düzeyi farklılık göstermektedir ($p=0.003<0.05$). Çalışan sayısı arttıkça çatışma düzeyi artış göstermektedir.

Sektörel farklılıklar açısından elde edilen bulgular da dikkat çekicidir. Kâğıt ve kâğıt ürünleri sektöründe çatışma düzeyinin daha yüksek, buna karşılık kaplama/kontrplak sektöründe daha düşük olması, sektörlerin üretim yapısı, iş yoğunluğu ve rekabet düzeyi ile ilişkili olabilir. Daha karmaşık ve yoğun iş süreçlerine sahip sektörlerde çatışmanın daha fazla hissedilmesi, görev karmaşıklığı ile çatışma arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma ile örtüşmektedir (De Dreu ve Weingart, 2003).

Kereste/kapı, mobilya, odun esaslı levha, kontrplak/kaplama ve kâğıt ve kâğıt ürünleri üretimi yapan işletmelerde çalışanların çatışma düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler apriori algoritması kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları, çalışanların demografik özellikleri ile çatışma düzeyleri

arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Birliktelik kurallarının güven düzeyine göre sıralandığı liste Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Apriori birliktelik kuralları sonuçları

Table 6. Results of the Apriori association rules

Kural No	Koşul	Sonuç	Güven
12	Erkek & rekabet ve kıskançlık (normal)	İhracat= evet	0.826
13	Eğitim düzeyinde farklılık (normal)	İhracat= evet	0.827
14	İşletme içi eğitim yetersizliği (nadiren)	İhracat= evet	0.827
16	Şirkete ait değerlerin benimsenmemesi (nadiren)	İhracat= evet	0.827
17	Beklentilerin belirsizliği (normal)	İhracat= evet	0.833
18	Özel sorunların işyerine yansıtılması (nadiren)	İhracat= evet	0.833
20	Erkek & Çalışma ortamının düzeni (orta)	İhracat= evet	0.835
22	Kişiliklerin uyumaması (nadiren)	İhracat= evet	0.838
23	Kıdem yılının fazla olması (orta)	İhracat= evet	0.839
25	Erkek & Özel sorunların işyerine yansıtılması (nadiren)	İhracat= evet	0.84
28	İşletme içi eğitim yetersizliği (orta)	İhracat= evet	0.843
29	Erkek & Bölümlerin koordineli çalışmaması (nadiren)	İhracat= evet	0.843
30	Görev dağılımının adaletsiz oluşu (nadiren)	İhracat= evet	0.843
33	Yeteneğe göre görev dağılımının yapılmaması (nadiren)	İhracat= evet	0.845
34	İşletme vizyon ve misyonunun benimsenmemesi (nadiren)	İhracat= evet	0.845
35	Çalışma ortamının düzeni (orta)	İhracat= evet	0.845
38	Kişiliklerin uyumaması (orta)	İhracat= evet	0.847
40	İlgili konularda fikir alınmaması (orta)	İhracat= evet	0.847
41	Bazı iş arkadaşlarına yönetim tarafında ayrıcalıklar tanınması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.848
42	Maddi konularda tatminsizlik (nadiren)	İhracat= evet	0.848
43	Erkek & Ücret politikası (orta)	İhracat= evet	0.849
45	Politik konular (nadiren)	İhracat= evet	0.849
49	Kaynak temini (nadiren)	İhracat= evet	0.85
50	Performans değerlendirmesinin yeterli olmayışı (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.851
51	Erkek & Değerlendirme, ödül ve ceza (orta)	İhracat= evet	0.851
53	Erkek & Mesleki bilgi eksikliği (orta)	İhracat= evet	0.851
54	Problemlerin geç çözülmesi ya da çözülmemesi (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.852
55	İhracat & Performans değerlendirmesinin yeterli olmayışı (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.852
56	İş güvenliğinin yeterli olmaması (nadiren)	İhracat= evet	0.853
59	İşletme içi eğitim yetersizliği (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.853
60	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmemesi (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.854
63	Yönetimle iletişiminde tıkanıklık olması (orta)	İhracat= evet	0.854
66	Değerlendirme, ödül ve ceza (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.855
68	Performans değerlendirmesinin yeterli olmayışı (nadiren)	İhracat= evet	0.855
69	Mesleki bilgi eksikliği (orta)	İhracat= evet	0.855
71	Erkek & Kıdem yılının fazla olması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.856
72	İhracat & Yeteneğe göre görev dağılımının yapılmaması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.856
73	Erkek & Performans değerlendirmesinin yeterli olmayışı (nadiren)	İhracat= evet	0.856
79	İlgili konularda fikir alınmaması (nadiren)	İhracat= evet	0.858
80	Yeteneğe göre görev dağılımının yapılmaması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.86
81	Bölümlerin koordineli çalışmaması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.861
82	Kişiliklerin uyumaması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.861
83	Saygısızlık (nadiren)	İhracat= evet	0.861
85	Erkek & İş arkadaşlarının takım çalışmasına yatkın olmayışı (orta)	İhracat= evet	0.862
87	Organizasyon karmaşıklığı (nadiren)	İhracat= evet	0.862
88	Problemlerin geç çözülmesi ya da çözülmemesi (orta)	İhracat= evet	0.863
89	Görev dağılımının adaletsiz oluşu (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.864
90	Denetim biçimi (orta)	İhracat= evet	0.864
91	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmemesi (orta)	İhracat= evet	0.865
92	Erkek & Kişilik çatışması (orta)	İhracat= evet	0.865
93	Yeteneğe göre görev dağılımının yapılmaması (orta)	İhracat= evet	0.866
94	Maddi konularda tatminsizlik (orta)	İhracat= evet	0.866
95	Beklentilerin belirsizliği (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.866
97	Kişilik çatışması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.867
98	Terfi sisteminin uygulanmaması (nadiren)	İhracat= evet	0.867
99	Rekabet, kıskançlık (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.868
100	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmemesi (orta)	İhracat= evet	0.868
101	Yönetimle iletişiminde tıkanıklık olması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.869
102	Erkek & Organizasyon karmaşıklığı (nadiren)	İhracat= evet	0.869
103	Erkek & Değerlendirme, ödül ve ceza (orta)	İhracat= evet	0.871
104	Erkek & Rekabet, kıskançlık (orta)	İhracat= evet	0.871
105	Eğitim düzeyinde farklılık (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.871
106	Şirkete ait değerlerin benimsenmemesi (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.872
107	Kişilik çatışması (orta)	İhracat= evet	0.872
108	Kaynak temini (orta)	İhracat= evet	0.873
109	İhracat & Kişilik çatışması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.874
110	İş arkadaşlarının takım çalışmasına yatkın olmayışı (orta)	İhracat= evet	0.874
112	İhracat & Şirkete ait değerlerin benimsenmemesi (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.877

Tablo 6 (devam ediyor)

Table 6 (continued)

113	Şirkete ait değerlerin benimsenmemesi (orta)	İhracat= evet	0.877
114	Erkek & Kaynak temini (orta)	İhracat= evet	0.878
115	Terfi sisteminin uygulanmaması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.878
116	Bazı iş arkadaşlarıma yönetim tarafından ayrıcalıkların tanınması (orta)	İhracat= evet	0.879
117	Politik konular (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.879
118	Baskı, kendini kanıtlama çabası (orta)	İhracat= evet	0.88
120	Kişilik çatışması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.881
122	Bölmelerin koordineli çalışmaması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.882
124	Rekabet, kıskançlık (orta)	İhracat= evet	0.883
126	Denetim biçimi (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.884
127	İhracat & Baskı, kendini kanıtlama çabası (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.884
128	Organizasyon karmaşıklığı (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.884
129	İhracat & Kıdem yılının fazla olması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.885
131	İlgili konularda fikir alınmaması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.885
134	Amirlere/yöneticilere/işçilere güvensizlik (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.887
136	Problemin geç çözülmesi ya da çözülmemesi (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.888
138	Kaynak temini (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.888
139	İşletme vizyon ve misyonunun benimsenmemesi (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.889
141	Şirkete ait değerlerin benimsenmemesi (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.889
145	İhracat & Organizasyon karmaşıklığı (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.892
149	Baskı, kendini kanıtlama çabası (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.893
150	İşletme içi eğitim yetersizliği (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.893
151	İhracat & Bireysel davranışlardan kaynaklanan hareketler (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.893
152	Çalışma ortamının düzeni (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.894
155	Yönetimle iletişiminde tıkanıklık olması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.894
156	Çalışma ortamının düzeni (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.895
157	İş güvenliğinin yeterli olmaması (nadiren) & Çalışma ortamının düzeni (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.895
159	Güvenirliliğinin düşük olması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.895
160	Erkek & İş arkadaşlarının takım çalışmasına yatkın olmayışı (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.895
161	Saygısızlık (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.896
162	İlgili konularda fikir alınmaması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.897
163	İhracat & Ücret politikası (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.897
164	Erkek & Terfi sisteminin uygulanmaması (orta)	İhracat= evet	0.897
165	Kişiliklerin uyuşmaması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.897
166	Bireysel davranışlardan kaynaklanan hareketler (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.898
168	Kıdem yılının fazla olması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.899
169	İhracat & Bölmelerin koordineli çalışmaması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.899
170	Bazı iş arkadaşlarıma yönetim tarafından ayrıcalıklar tanınması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.901
173	Bölmelerin koordineli çalışmaması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.905
174	Eğitim düzeyinde farklılık (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.906
175	Beklentilerin belirsizliği (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.907
176	Özel sorunların işyerine yansıtılması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.907
177	İş arkadaşlarının takım çalışmasına yatkın olmayışı (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.908
178	İhracat & Mesleki bilgi eksikliği (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.91
179	Erkek & Bireysel davranışlardan kaynaklanan hareketler (orta)	İhracat= evet	0.912
180	Maddi konularda tatminsizlik (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.912
181	İhracat & Çalışma ortamının düzeni (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.912
182	Bölmelerin koordineli çalışması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.913
183	Mesleki bilgi eksikliği (orta)	İhracat= evet	0.914
184	İhracat & Özel sorunların işyerine yansıtılması (nadiren)	İhracat= evet	0.915
185	Bireysel davranışlardan kaynaklanan hareketler (orta)	İhracat= evet	0.916
186	Değerlendirme, ödül ve ceza (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.917
187	İhracat & Değerlendirme, ödül ve ceza (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.92
188	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmemesi (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.922
189	İhracat & Yeteneğe göre görev dağılımının yapılmaması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.923
191	İhracat & kaynak temini (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.925
192	Yeniliğe açık olunmaması (nadiren)	Cinsiyetiniz= erkek	0.926
193	Yeteneğe göre görev dağılımının yapılmaması (orta)	Cinsiyetiniz= erkek	0.931

Tablo 6'daki birliktelik kuralları incelendiğinde, yüksek güven değerlerine sahip örüntülerin belirli değişkenler etrafında yoğunlaştığı ve bazı dikkat çekici eğilimlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Öncelikle, kuralların büyük bir kısmında "Cinsiyet = erkek" sonucunun yüksek güven düzeyleriyle tahmin edildiği görülmektedir. Pek çok farklı koşul altında (koordinasyon eksikliği, kişilik çatışması, ödül-ceza sistemine ilişkin algılar, iletişim sorunları) sonuç değişkeninin "erkek" olarak tahmin edilmesi ve bu tahminlerin yüksek güven değerlerine (0.85 ve üzeri) sahip olması, örneklemde erkek katılımcıların baskın olduğunu ve belirli örgütsel algıların daha çok erkek çalışanlarla ilişkilendirildiğini düşündürmektedir. Ancak bu durumun örneklem dağılımından kaynaklanabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. İkinci olarak, kuralların önemli bir bölümünde "İhracat = evet" değişkeninin güçlü bir belirleyici olarak öne çıktığı görülmektedir.

Bu durum, işletmelerde belirli örgütsel ve bireysel koşulların varlığında ihracat yapma olasılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle işletme içi eğitim yetersizliği, yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmemesi, kaynak temini, organizasyon karmaşıklığı ve mesleki bilgi eksikliği gibi faktörlerin “nadiren” veya “orta derecede” düzeylerde algılanması durumunda dahi ihracat faaliyetlerinin sürdürüldüğü dikkat çekmektedir. Bu bulgu, ihracat yapan işletmelerde bazı örgütsel aksaklıkların tamamen ortadan kalkmamış olsa da faaliyetlerin devam ettiğini göstermektedir. Üçüncü olarak, örgütsel işleyişe ilişkin değişkenlerin (görev dağılımı, yetki-sorumluluk dengesi, performans değerlendirme sistemi, iletişim ve koordinasyon) hem ihracat hem de cinsiyet değişkeni ile sıkça yer aldığı görülmektedir. Özellikle “görev dağılımının adaletsiz oluşu”, “yeteneğe göre görev dağılımının yapılmaması” ve “performans değerlendirmesinin yetersizliği” gibi faktörlerin hem ihracat yapan işletmelerde hem de erkek çalışanlarla ilişkili olması, örgütsel yapı ve insan kaynakları uygulamalarının kritik rolünü ortaya koymaktadır. Ayrıca, “orta derecede” ve “nadiren” düzeyinde ifade edilen sorunların kuralların çoğunda yer alması, işletmelerde problemlerin tamamen ortadan kalkmadığını ancak yönetilebilir seviyede olduğunu göstermektedir. Bu durum, işletmelerin belirli düzeyde sorunlara rağmen faaliyetlerini sürdürebildiğini ve özellikle ihracat gibi stratejik faaliyetlerin bu sorunlardan tamamen bağımsız olmadığını ortaya koymaktadır. Son olarak, en yüksek güven değerlerine sahip kurallar incelendiğinde, daha çok örgütsel adalet, iletişim, koordinasyon ve insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili değişkenlerin öne çıktığı görülmektedir. Bu bulgu, söz konusu değişkenlerin hem çalışan algıları hem de örgütsel çıktılar açısından belirleyici olduğunu göstermektedir.

4. Sonuçlar

Bu araştırmada, orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların algıladıkları çatışma türleri ve nedenleri ile bu nedenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı çok yönlü olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular, sektörde çatışma algısının genel olarak orta düzeyde olduğunu, ancak belirli alanlarda yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Özellikle ücret politikaları, maddi tatminsizlik ve bireyler arası ilişkiler (rekabet, kıskançlık gibi) çalışanlar açısından en önemli çatışma kaynakları olarak öne çıkmaktadır. Buna karşın örgütsel değerler, vizyon-misyon ve politik konular gibi daha üst düzey faktörlerin çatışma üzerindeki etkisinin görece sınırlı olduğu belirlenmiştir.

Demografik değişkenlere göre yapılan analizler, çatışma algısının bazı değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymuştur. Özellikle yaş, işletmenin hukuki yapısı, çalışma süresi, çalışan sayısı ve faaliyet gösterilen sektör değişkenleri çatışma düzeyi üzerinde etkili bulunmuştur. Genç çalışanların çatışmayı daha yüksek düzeyde algılaması, deneyim ve örgütsel uyum süreçlerinin çatışma algısı üzerindeki rolünü göstermektedir. Ayrıca büyük ve kurumsallaşmış işletmelerde çatışma düzeyinin daha yüksek olması, örgütsel yapı karmaşıklığı ve iletişim süreçlerinin çatışmayı artırıcı bir unsur olabileceğini ortaya koymaktadır.

Apriori algoritmasıyla yapılan birliktelik kuralı analizleri, demografik özellikler ile çatışma nedenleri arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Rekabet ve kıskançlık, ücret politikası, bireysel davranışlar, yetki ve sorumlulukların açık olmaması gibi nedenlerin çoğunlukla ihracat yapan firmalar ve erkek çalışanlar arasında daha belirgin olduğu görülmüştür. Bu durum, ihracat odaklı işletmelerde iş baskısının ve performans beklentilerinin yüksekliliğinin çatışmayı artırıcı bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir.

Araştırma bulguları doğrultusunda hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler geliştirilebilir. Öncelikle, çalışanlar arasında çatışmaya en fazla neden olan unsurların başında gelen ücret politikaları ve maddi tatminsizlik konularında iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Adil, şeffaf ve performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, çalışan memnuniyetini artırarak çatışma düzeyini azaltabilir.

İkinci olarak, çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesine yönelik uygulamaların artırılması gerekmektedir. Takım çalışmasını teşvik eden, açık iletişimi destekleyen ve iş birliğini güçlendiren örgütsel kültürün oluşturulması, bireyler arası çatışmaların azaltılmasına katkı sağlayacaktır. Özellikle rekabet ve kıskançlık gibi olumsuz etkileşimleri azaltmak için ekip temelli performans değerlendirme sistemleri uygulanabilir.

Görev dağılımının adil ve yetkinliklere uygun şekilde yapılması, yetki ve sorumlulukların açık bir biçimde tanımlanması ve performans değerlendirme sistemlerinin objektif kriterlere dayandırılması gerekmektedir. Bu tür uygulamalar, örgütsel adalet algısını güçlendirerek çatışma nedenlerini azaltabilir.

Bununla birlikte, elde edilen bulguların ötesinde, mevcut çalışmada ele alınmayan bazı potansiyel çatışma alanlarının da gelecekteki araştırmalar açısından dikkate alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, özellikle liderlik tarzları, örgütsel adalet algısı, iletişim süreçleri ve örgüt kültürü gibi değişkenlerin çatışma üzerindeki etkilerinin incelenmesi, çatışma olgusunun daha bütüncül bir çerçevede ele alınmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, ilerleyen araştırmalarda söz konusu değişkenlerin farklı yöntemsel yaklaşımlar ve çeşitli örneklem grupları üzerinden analiz edilmesi önerilmektedir.

Teşekkür

Bu çalışma TÜBİTAK 2209 A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme programı tarafından desteklenen projeden üretilmiştir. Proje No: 1919B012405747.

Yazar Katkıları

NE: Çalışma konusunun seçilmesi, verilerin elde edilmesi, analizin yapılması, verilerin yorumlanması, makalenin yazılması.

SU: Çalışma konusunun seçilmesi, verilerin elde edilmesi, yorumlanması.

TB: Analizin yapılması, verilerin yorumlanması.

İA: Çalışmanın düzenlenmesi, makalenin yazılması.

ÖK: Anketlerin uygulanması, verilerin düzenlenmesi.

Çıkar Çatışması

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

Kaynaklar

- Adamu Isa, A. (2015). Conflicts in organizations: causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 54-59. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/profile/Ahmed-Adamu-Isa-2/publication/311558401_Conflicts_in_Organizations_Causes_and_Consequences/links/584c551b08ae4bc8992c3f12/Conflicts-in-Organizations-Causes-and-Consequences.pdf
- Akgöz, E. E. ve Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 60-84. <https://doi.org/10.29228/INESJOURNAL.41497>
- Akyüz, K. C., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ. ve Gedik, T. (2011). Çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü örneği). *Turkish Journal of Forestry*, 12(1), 20-26. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tjof/article/224372>
- Akyüz, K. C., Yıldırım, İ. ve Akyüz, İ. (2015). Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi. *Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi*, 11(1), 16-34.
- Altan, Y. (2015). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 1-7. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/55628>
- Altındal, H. (2010). *Çatışma yönetimi ve denizli belediye'sinde bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Aykan, E. (2008). Aile işletmelerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri: Kayseri ilinde bir uygulama. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, (ss. 137-150). İstanbul, Türkiye.
- De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Ersen, N., Bardak, T. ve Usta, U. C. (2023). Veri madenciliğine dayalı olarak çalışanların örgütsel bağlılık

- düzeyinin belirlenmesi: İstanbul ve Kocaeli örneği. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 25(3), 398-410. <https://doi.org/10.24011/barofd.1329758>
- Gedik, T. ve Çet, Ş. (2020). Orman ürünleri sanayisinde rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini üzerine etkisi (Bolu, Düzce ve Bartın illeri örneği). *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 22(2), 521-531. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/barofd/article/688473>
- Gedik, T., Akyüz, K. C. ve Batu, C. (2009). Orman endüstri işletmelerinde yönetici iş tatmin düzeyinin belirlenmesi (Düzce ili örneği). *Kastamonu University Journal of Forestry Faculty*, 9(1), 1-11. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kastorman/article/180104>
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference, 11.0 update* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- George, D., Mallery, M. (2010). *SPSS for windows wtep by step: a simple guide and reference, 17.0 update* (10th ed.). Boston: Pearson.
- Hancıoğlu Başköy, Y. ve Şimşek, M. O. (2023). Örgütsel çatışmanın sebepleri ve çatışma yönetim stillerinin analitik hiyerarşi prosesi yöntemiyle değerlendirilmesi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Management and Political Sciences Review*, 5(1), 104-118. <https://doi.org/10.57082/mpsr.1272996>
- Idris, M., Hussain, S. ve Saeed, S. (2017). A comparative study of public and private sector universities about nature causes of conflicts, and role of academic personnel. *Journal of Research and Reflections in Education*, 2, 152-161. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/profile/Muhammed-Idris5/publication/351746414_A_Comparative_Study_of_Public_and_Private_Sector_Universities_about_Nature_Causes_of_conflicts_and_Role_of_Academic_Personnel/links/60a75162a6fdcc6d6262e05a/A-Comparative-Study-of-Public-and-Private-Sector-Universities-about-Nature-Causes-of-conflicts-and-Role-of-Academic-Personnel.pdf?_cf_chl_tk=zrS4MYXJe87CeEcw7YakvX4QjGzkFhomOdhE5V6mU-1777928747-1.0.1.1-aPQO4uE9NStRa72IKVQiB74JVZ5vog_rbJ9NHWAgH6g
- Jelinčić, I., Dujmić, Ž., Barać, I., Farčić, N., Jovanović, T., Mamić, M., Vujanić, J., Milić, M. ve Degmečić, D. (2025). Predictors of conflict among nurses and their relationship with personality traits. *Nursing Reports*, 15(11), 378. <https://doi.org/10.3390/nursrep15110378>
- Karabakkal, H. ve Torun, A. (2020). Kamu ar-ge merkezi çalışanlarının çatışma nedenleri ve işlevsel çatışma yönetimi becerileriyle ilgili görüşleri. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), 7-27. <https://doi.org/10.38057/bifd.632722>
- Karayılmazlar, S., Bardak, T., Avcı, Ö., Kayahan, K., Karayılmazlar, A. S., Çabuk, Y., Kurt, R. ve İmren, E. (2019). Veri madenciliği algoritmalarına dayalı olarak sosyal medya üzerinden mobilya seçimindeki yönelimlerin belirlenmesi: twitter örneği. *Turkish Journal of Forestry*, 20(4), 447-457. <https://doi.org/10.18182/tjf.609967>
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışma nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), 215-237. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30271>
- Kaya, Ş. D. (2010). Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 77-96. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/article/302460>
- Kim, H. Y. (2019). Statistical notes for clinical researchers: the independent samples t-test. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 44(3): e26. <https://doi.org/10.5395/rde.2019.44.e26>
- Kurt, R. ve Can, A. (2021). Optimization of the effect of accelerated weathering conditions on wood surfaces via the taguchi method. *BioResources*, 16(1), 1642. <https://doi.org/10.15376/biores.16.1.1642-1653>
- Lemeshow S, Hosmer Jr DW, Klar J, Lwanga SK (1990). *Adequacy of sample size in health studies*. Colchester, UK: World Health Organization, Courier International Ltd.
- Monyei, F. E., Ezinwa, P. N., Agbaeze, E. K., Ukpere, W. I., Ugbam, C. O. ve Ndu, V. (2023). Workplace conflict and the productivity of employees in the healthcare sector: A case study. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 70-79. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3>
- Naing, L., Winn, T. ve Rusli, B. N. (2006). Partical issues in calculating the sample size for prevalence studies. *Archives of Orofacial Sciences*, 1, 9-14. Erişim adresi: https://aos.usm.my/docs/Vol_1/09_14_ayub.pdf
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Papi, R., Attarchi, S., Darvishi Bolorani, A. ve Neysani Samany, N. (2022). Knowledge discovery of middle east dust sources using apriori spatial data mining algorithm. *Ecological Informatics*, 72, 101867. <https://doi.org/10.1016/j.ecoinf.2022.101867>

- Sevim, B., Uslu, Y. ve Yılmaz, E. (2024). Sağlık tesislerinde örgütsel çatışma olgusu: dematel yöntemi ile değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(3), 1355-1366. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1440449>
- Sözen, E., Bardak, T. ve Bardak, S. (2022). FP-growth algoritması kullanılarak tüketiciler ve mobilya kullanım süresi arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 24(2), 194-201. <https://doi.org/10.24011/barofd.1033195>
- Sözen, E., Bardak, T., Peker, H. ve Bardak, S. (2017). Apriori algoritması kullanılarak mobilya seçimde etkili olan faktörlerin analizi. *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 679-684. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/380441>
- Şahin, A. ve Örselli, E. (2010). Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 42-62. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289158>
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma nedenleri ve yönetimi: otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194734>
- TÜİK. (2025). 2025 Yılı Temmuz Ayı İtibari ile Ağaç, Ağaç ve Mantar Ürünleri (Mobilya Hariç), Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Mobilya ile İlgili Ücretli Çalışan Sayısı Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri”, Bilgi İşlem Merkezi Veri Tabanı, Türkiye İstatistik Kurumu, Erişim tarihi: 10.12.2025. Erişim adresi: <http://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=63&locale=tr>
- Uçar, Y. (2007). *İş yaşamında çatışma yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.’ de bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Unnithan, G., Lempp, F., Storme, M., Hamstra, M. ve Sudborough, C. (2025). Conflict in Indian family businesses: causes, strategies, and consequences. *Negotiation and Conflict Management Research*, 18(4), 5, 109-139. <https://doi.org/10.34891/z2wn-y037>
- Uyar, S. ve Çiftçi Kırac, F. (2023). Çatışma nedenleri ve yönetiminin hastane yöneticileri bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 381-394. <https://doi.org/10.53092/duibfd.1265539>
- Uzunhasanoğlu, B. (2009). *Mimarlık bürolarında insan kaynakları ve çatışma yönetimi* (Yüksek Lisans tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Yılmaz, F. ve Öztürk, H. (2011). Hastanelerde yönetici hemşirelerin karşılaştıkları çatışma nedenleri ve çatışma yönetim yaklaşımları. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 19(3), 145-152. Erişim adresi: <https://pdf.trdizin.gov.tr/pdf/OVYrcWRwbS9xNfJ3WlZqQVF2VDhwS1VTbDZaczFMR1orS1dXRGNTcS9Ta3ZwdkNCdWVks2prTENKWlZUZWZDek82N1lhRDdNS3lMTnJiZjlPaE01Y2tyRVhNVlRTVmJNQjVMTFU4R0o3T01hVmVaOU5Vb083d0t2TXN4YTNUStDZ0lnU2pzaStzSVhTZmZWYzZRTS9DTndCYWtNSzFYbTJUWitvSGQ0UHhYWm5FRnJEcVlQmRlTWtaYmlHZEtPSHJGZHY4dWRVcTBPYWNqY1cvMVIUOTFzY24yaDFS2FmTzRGMWN3RHpmWT0>
- Yidana, P. (2022). Workplace conflicts in educational institutions: a review. *Journal of Education and Practice*, 13(15), 92-102. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/profile/Peter-Yidana-4/publication/363237599_Workplace_Conflicts_in_Educational_Institutions_A_Review/links/63128a1061e4553b955e9f0a/Workplace-Conflicts-in-Educational-Institutions-A-Review.pdf