

## ESENLIK (WELL-BEING) VE ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI

Güler İSLAMOĞLU<sup>1</sup>, Deniz BÖRÜ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

### WELL-BEING AND CONFLICT MANAGEMENT STYLE

*Abstract: This study is conducted to investigate the relationship between conflict-management styles and well-being. Conflict management styles taken in this study are differentiated according to five dimensions: collaboration, compromise, forcing (competition), accommodation and avoidance. The study is carried out by distributing questionnaires to employees working in different departments of different corporations. A total of 330 questionnaires have been collected. Pearson correlation analysis has been conducted to test the relationship between conflict management style and well-being. The results of the analysis have revealed that there is a relationship between the two variables. Furthermore, a series of correlation analysis has been conducted to test the relationship in terms of gender, age, marital status, having a child, education, position, department, sector tenure in the current organization and total tenure.*

*Keyword: Well-Being Conflict Management, Conflict Management Style*

### ESENLIK (WELL-BEING) VE ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI

*Özet : Bu çalışmada esenlik ile çatışmayı ele alış tarzları arasındaki ilişki incelenmektedir. Çatışmayı ele alış tarzları işbirliği yapma, uzlaşma, güç kullanma, uyma ve kaçınma olarak beş boyut içerisinde ele alınmaktadır. İncelemelerde beş farklı çatışmayı ele alış tarzı ile esenlik arasında bir ilişkinin olup olmadığı test edilmektedir. Bu amaçla esenlik faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzları faktörleri arasında korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar iki değişken arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, incelemelerde deneklerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki ve iş yerindeki kıdem, görev yaptığı departman, çalıştığı sektör açısından çatışmayı ele alış tarzı ile esenlik arasındaki ilişkiye de bakılmıştır. Toplam 330 geçerli anket toplanmıştır.*

*Anahtar Kelimeler: Esenlik, Çatışma Yönetimi, Çatışmayı Ele Alış Tarzı*

## I. GİRİŞ

Çatışma yönetimi konusu son zamanlarda işletme yönetimi üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Konunun giderek öneminin artmasının nedeni kurum içinde çatışmanın varlığının yavaş yavaş kabul edilmesi ve yönetimin bu konudaki endişelerinin artmasıdır. Frederick Taylor'dan başlayarak bir çok yönetim uzmanı, çatışmanın yönetimin otoritesini tehdit ettiği ve bu nedenle kurum içinde kesinlikle yönetilmesi gerektiği konusunda fikir birliğine varmışlardır. Modern yönetim anlayışına göre bir kurumda çatışmalar kaçınılmaz ve engellenemez niteliktedir. Yöneticiler bu çatışmaları kurumun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmek zorundadırlar [1].

Kurumlarda ortaya çıkan çatışmanın yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Çatışmanın bir kurum ya da grubun performansı üzerindeki yıkıcı etkileri genellikle çok iyi bilinmektedir: iletişimi geciktirmesi, bağlılığı azaltması, amaçların önemini azaltması, işbirliğini ortadan kaldırması gibi [2]. Ayrıca, çatışma kurum içinde buna taraf olan kişiler veya buna tanık olan kişiler açısından da rahatsız edici olabilmektedirler. Örneğin birbirine düşman iki iş arkadaşının bulunduğu bir ofis ortamında çalışmak o

ortamda bulunan herkes için rahatsız edici olabilir. Çatışma sonucu kişiler birbirlerine düşmanca davranmaya başladıklarında veya çatışmaya taraf kişiler herhangi bir ortak hedefte anlaşıp harekete geçemediklerinde çatışma yıkıcı olmuş demektir. Bu tip çatışma, üretimi düşürüp çalışanların iş tatminini, üretkenliğini azaltıp işe gelmeme veya işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Diğer yandan çatışma, taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, gözardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı artırma gibi olumlu sonuçlar da doğurabilir. Yönetim, çalışanlara bir konuya değişik açılardan bakma ve yeni fikirler üretme fırsatı yaratmak için çatışma ortamları yaratmaya özen gösterebilir [3].

Kabul edilen bir gerçek, kurum içinde bir düzeye kadar işle ilgili çatışmanın olmasının yararlı olduğudur [4,5]. Çok uzun süre ve yoğun bir şekilde yaşanan çatışma kişi ve ekip performansını düşürmekle birlikte, orta düzeyde yaşanan çatışmanın önyargılı ve eksik bilgilerle verilen hatalı kararları engellediği yönündedir [4,6-7]. Çatışmanın bu olumlu yönlerinin ortaya çıkması, kişilerin karşılıklı olarak birbirlerini düşünüp sorun çözmeye odaklanması, düşüncelerini, görüşlerini ve inançlarını açıkça ortaya koyması [8,9] ve çatışmanın ilişkisel çatışmaya dönüşmemesi ile mümkündür [10,11].

## II. ÇATIŞMA, ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI VE SONUÇLARI

Literatür incelendiğinde, çatışmaya ait ortak ve kesin bir tanımlamanın yapılamadığı görülmektedir. En genel anlamıyla çatışma, iki veya daha fazla kişi yada grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Daha geniş tanımlama ile çatışma, kişiler yada gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçların, tercihlerin, değer yargıları ve algıların farklı olmasından kaynaklanarak ortaya, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara neden olan sosyal bir olgu olarak ifade edilebilir [12].

Eren (2004) çatışmanın tüm canlıların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olduğuna vurgu yaparak, insanlar bakımından gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri; kurumsal açıdan bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamıştır [13].

Pondy (1967) çatışma yönetimi tanımı yapmanın çatışma sürecinin sadece bir evresine yönelik olacağını düşünerek öncelikle çatışma sürecinin evrelerini incelemiştir. Pondy'nin tanımladığı evreler: öncel durumlar, duygu ve düşünceler, davranış ve sonuçlardır. Çatışma yönetiminin bu dört evreden herhangi birinde yer alabileceği vurgulanmıştır [14].

Thomas (1992) öncelleri amaçların uyumsuzluğu, yargılardaki farklılık veya hedeflerdeki uyumsuzluktan dolayı yargılardaki farklılıklar olarak tanımlamıştır. Çatışma taraflarının kendi kişisel ihtiyaçlarını gidermedeki endişeleri, kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirme veya kısıtlı kaynakları elde etme çabaları hedefler konusunda çatışmaya yol açabilir [15].

Çatışma konusundaki düşünceler ve duygular tarafların stratejik davranışları ile yakından ilgilidir [15]. Çatışmaya taraf kişinin davranışları “işbirliği” ve “iddia etme” olarak iki boyut içerisinde ele alındığında 5 ayrı çatışmayı ele alış tarzı ortaya çıkmaktadır [2,15]:

- Güç kullanma (iddia etme yüksek) : Rekabet olarak da adlandırılan bu tarzda kendi dediğini kabul ettirmek için güç kullanma söz konusudur.
- Uyuma (işbirliği yüksek) : Bu tarzda kendi istekleri yerine karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma sözkonusudur.
- İşbirliği (hem iddia etme hem de işbirliği yüksek) : Bu tarzda bütün konuları ve ihtiyaçları ortaya

koyup farklı görüşleri göz önüne alarak her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılama sözkonusudur.

- Kaçınma (hem iddia etme hem de işbirliği düşük) : Bu tarzda konuyu kapatmaya çalışıp açık olarak tartışmadan kaçma söz konusudur.
- Uzlaşma (orta nokta) : Bu tarzda her iki tarafın bazı şeylerden vazgeçerek orta yol bulmaya çalışması sözkonusudur.

Çatışma, bir bireyin veya bir grubun karşılıklı bağımlı olduğu kişi veya grubun çıkarlarına, inançlarına, değerlerine veya gerçek algılamasına ters geldiği durumlarda ortaya çıkar [15-18]. Sadece uyumsuzluk, gerginlik, çıkarların çatışması, algılar, değerler ve inançlar duygusal olup kişide kızgınlık, hiddet, korku, özsaygısına tehdit olarak algılanabilir ve durumla başedebilmek için bilişsel kaynaklara ihtiyaç duyulabilir [19,20]. Çatışmayı tahmin etmek veya çatışma yaşamak kişinin esenliğini - hayatının duygusal ve bilişsel yönlerini değerlendirmesini – etkiler [21-23]. Esenlik, kişinin hayattan memnuniyetinde, psikosomatik şikayetlerde, tükenmişlik ve zihinsel sağlık gibi durumlarda kendini gösterir [24]. Ayrıca, yapılan araştırmalarda çatışma ve psikosomatik şikayetler [25,26], psikolojik gerginlik [27,28] ve tükenmişlik [22,23,29-31] arasında çok az ve orta seviye ilişki bulunmuştur.

Çatışma, iş dünyasında çok önemli bir stres kaynağı olarak kabul edilmekle [32,33] birlikte esenlik ile çatışma arasındaki ilişki orta düzeydedir [16].

## III. ÇATIŞMA VE ESENLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Aslında çatışma, sağlık ve esenlik arasındaki ilişki iki değişik bakış açısından ele alınabilir :

- sağlık ve esenlik işyerindeki çatışmanın önceli olabilir,
- sağlık ve esenlik doğal olarak işyerindeki yaşanan çatışmanın sonucu olabilir.

İşyerindeki çatışma ile hiç ilgisi olmadığı halde çalışanlar sağlık sorunları yaşayabilir veya esenlik (iyi olma) halleri kötüleşebilir, işlerinden daha az tatmin olup kuruma bağlılıkları azalmış olabilir. Bu dış faktörler kişinin sağlığını ve esenliğini etkileyerek kurum içinde çatışmaya yol açabilir. Psikosomatik şikayetler ve stres kişinin sorun çözme becerisini, işe odaklanmasını ve doğru karar verme becerilerini olumsuz etkileyebilir. Kişinin esenliğinin olmama durumunun kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkisi en çok depresyonla ilgili çalışmalarda incelenmiştir. Araştırmalar göstermiştir ki depresyonlu kişilerle ilişkide olan kişiler bir müddet sonra

kendileri de olumsuz ruh hali içine girmekte ve kendilerini bu kişilerden uzak tutmaya başlamaktadırlar [34]. Bu tip sosyal çevreden uzaklaşma eğilimi çatışma ile yapıcı şekilde baş etme yollarından uzaklaşıp kaçınma veya uyma gibi çatışma çözme yollarına başvurmayı ve sonuç olarak ta çatışmayı içinden çıkılmaz bir seviyeye getirmeye yol açabilir. Kısaca, stres altında bir kişi çok etkili bir şekilde çalışmadığı gibi insanların çevrelerinde olmasından pek hoşlanmadıkları bir tip olacaktır. Stres altında olan, sağlık durumu kötü ve esenliği olmayan kişiler çalışma arkadaşları ile çatışma ortamı yaratabilir veya kötü performanslarından dolayı çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile çatışmaya girme olasılıkları daha fazla olabilir. Zaman uzantısal çalışmalar da göstermiştir ki esenliğin olmadığı durumlar, çalışma şartlarını bozmakta ve daha çok çatışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Yani her zaman çatışma esenliğin düşük/kötü olmasının önceli olmayabilir [35].

Sağlık ve esenliğin olmaması çatışmaya yol açmakla kalmayıp, çatışma sonucu da ortaya çıkabilir. Çatışma sinir, korku ve nefret gibi olumsuz duygular içermektedir. Çatışma içinde olmak kişinin özsaygısını tehdit edebilir ve bu durumla başedebilmek için bilişsel yöntemler kullanmak gerekebilir. Olumsuz duygular, tehdit edilen özsaygı ve bu durumla başedebilmek için gösterilen bilişsel çaba kişinin fizyolojik sistemini birçok yönden etkiler: adrenalin yükselir, kalp atışları hızlanır, ve eklem gerginliği artabilir [36]. Ayrıca çatışma tarafları birbirlerine sözel veya fiziksel zarar verebilir kişiler karşılıklı zarar görebilir (burun kanaması, kol burkulması vs). Kısaca çatışma kısa dönemde kişilerin sağlıkları ve esenlikleri açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Uzun dönemde ise durum daha da karmaşıklaşmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki uzun süre devam eden yüksek seviyeli stres hormonu fizyolojik sistemi bozmakta, sürekli baş ağrısı, mide rahatsızlıkları ve bunun gibi psikosomatik şikayetlere yol açmaktadır. Ayrıca stresin kişinin bağışıklık sistemini olumsuz etkilediği ve uzun dönemde gerçekten ciddi hastalıklara yol açtığı yönünde kanıtlar bulunmaktadır. Bağışıklık sisteminin bozulması kişinin virüslere, bakteri ve parazitlere daha açık olmasına yol açıp enfeksiyonlara ve diğer hastalıklara yol açmaktadır [37].

#### IV. İŞ YAŞAMINDA ESENLİK VE ÇATIŞMA

Çatışmaya uzun süreli tahammül etmek de iş ortamını ve kişinin düşünme becerisini olumsuz etkileyip alkol bağımlılığı ve uyku bozukluğu gibi sorunlara yol açabilir. Bu da kişinin sonuç olarak fiziksel ve psikolojik esenliğini olumsuz etkileyebilir [37]. Diğer bir deyişle, iş ortamında yaşanan çatışma fiziksel ve psikolojik dengeyi bozmakta ve uzun dönemde psikosomatik şikayetlere ve tükenmişliğe yol açabilmektedir. Sonuç olarak, kişinin iş tatmini ve kuruma bağlılığı da bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. İş tatmininin ve bağlılığın düşmesi de işe

geç gelme, işe gelmeme, sabotaj, hırsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurmaktadır [38,39].

Çatışma literatüründe yapılan meta-analiz, çatışmanın ekip tatmini ile negatif bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır [10]. Ekip seviyesindeki tatmin ekip üyelerinin bireysel iş tatminini de etkilemektedir. Kişilerin duygusal durumları ekip içindeki diğer üyeler tarafından duygusal bulaşıcılık denilen bir süreç yoluyla etkilenmekte, yani ekip içinde olumsuz bir hava diğer üyeleri de otomatik olarak olumsuz etkilemektedir [40]. Hatta bazı çalışmalar, ekip çalışmasından duyulan memnuniyetin iş tatmini ve esenlik ile yakından ilgili olduğunu göstermiştir [41].

Bir başka çalışmada ise, Spector, Chen, and O'Connell (2000) işyerinde yaşanan çatışma ile tedirginlik, sinirlilik arasında orta düzeyde ve olumlu bir ilişki ve çatışma ile fiziksel şikayetler arasında da çok yüksek düzeyde korelasyonlar bulmuşlardır [26]. Değişik ölçekler kullanılan diğer bir çok çalışma sonucunda ise benzer sonuçlar çıkmıştır [19,25,28,42,43]. Bir çok araştırma ise işyerinde yaşanan çatışma ile tükenmişliğin bitkinlik boyutu arasında orta düzeyde olumlu ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır [23,29-31,44].

Bütün bu çalışmalar işyerinde yaşanan çatışma ile sağlık problemleri ve esenlik arasında bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmalarda açık olmayan değişik tipte ki çatışmaların esenlik ile değişik ilişkilerinin olup olmadığıdır. Yani iş ile ilgili çatışma mı yoksa ilişkisel (relationship) çatışmanın mı esenlik ile ilişkili olduğu açık değildir. De Dreu and Weingart'ın (2003) yaptığı meta analiz, kişisel çatışmanın iş çatışmasından daha çok ekip tatminini olumsuz etkilediğini göstermiştir. İş ile ilgili çatışma kişiliğe veya özsaygıya daha az tehdit oluşturmakta ve ilişkisel çatışma kadar yoğun duyuların yaşanmasına yol açmamaktadır [10]. Aslında De Dreu, Van Dierendonck ve De Best-Walshofer (2002) yaptıkları bir çalışmada işyerindeki çatışma ile psikosomatik şikayetler ve tükenmişlik arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır ve bu ilişkinin ilişkisel çatışmada daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır [36]. Bunun bir nedeni de ilişkisel çatışmanın kişinin iş arkadaşlarına olan bağlılık ve iş arkadaşlarından aldığı destek ile daha ilintili olmasıdır. Duygusal destek ve cesaretlendirme esenlik ve sağlık için çok gereklidir [45]. Bu açıdan bakıldığında yönetici ile yaşanan ilişkisel çatışma daha yıkıcı olabilir çünkü bu algılanan kurum desteğini de olumsuz etkileyecektir [46]. İş çevresinin desteğinin azaldığını algılamak da iş tatminini düşürmekte, işten ayrılma isteğini arttırmakta ve kuruma bağlılığı azaltmaktadır [47].

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların, esenliği çatışmanın önceli ve sonucu olarak ele aldığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmada ise, esenlik bir öncel ya da sonuç olarak ele alınmayıp, farklı çatışmayı ele alış

tarzları ile esenlik arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve hangi değişkenler açısından anlamlılık gösterdiği incelenme konusu yapılmıştır.

## V. YÖNTEM

### V.1. Ölçüm Araçları

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır : Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde esenlik ölçeği ve üçüncü bölümde çatışmayı ele alış tarzı ölçeği bulunmaktadır.

Kişisel bilgi formunda deneklerden cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmadıkları, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki kıdem, halen çalışmakta oldukları kurumdaki kıdem, görev yaptıkları departman, çalıştığı kurumun kamu ya da özel sektör olup olmadığı ve kurum içerisinde buldukları kademeye ilişkin olarak yöneltilmiş soruları cevaplandırmaları istenmiştir.

İkinci bölümde, bireylerin “*esenlik*” durumunu ortaya koymaya yönelik olarak Warr (1990) tarafından geliştirilen [20] ve Daniels, Brough, Guppy, Peters-Bean ve Weatherstone (1997) tarafından bazı değişiklikler yapılan “*esenlik durumu (affective well-being)*” ölçeği kullanılmıştır. Orijinal hali İngilizce olan ve 27 ifadeden oluşan ölçeğin Türkçe’ye adaptasyonu araştırmacılar tarafından önce İngilizce’den Türkçe’ye ve daha sonra Türkçe’den İngilizce’ye çevrilmek kaydı ile yapılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen ifadeler yüksek lisans düzeyinde ders alan 30 kişilik bir denek grubuna dağıtılarak ön testi yapılmıştır. Bu aşamada orijinal formda yer alan bir ifadenin (comfortable) Türkçe karşılığının deneklerce yeterince anlaşılamadığı veya diğer bazı ifadelerle eşdeğer bulunduğu için değerlendirilmediği fark edilmiştir. Bu nedenle ilgili ifade çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Ön test sonucu elde edilen verilerden adaptasyonu yapılan ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha$ : .7840). Deneklerden iş yerinde geçirilen son 2 haftayı göz önüne alarak “Çok (5)”ten “Hiç (1)”e uzanan ölçek üzerinde toplam 26 adet ifade doğrultusunda kendilerini nasıl hissettiklerini belirtmeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Kuşçuluoğlu (2004)’nun [48] Rahim (1983) [42], ve Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauta (2001)’nin geliştirdikleri DUTCH testinden [49] yararlanarak yapılandığı ve kendi çalışmasında kullandığı “*Çatışmayı Ele Alış Tarzı*” anket formu kullanılmıştır. Anket formunda toplam 25 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Rekabet, İşbirliği yapma, Uyuma, Uzlaşma ve Kaçınma olarak adlandırılan çatışma yaşayan bireyin davranışlarını ifade eden 5 boyut toplamından oluşmaktadır (her boyut için 5 soru olmak üzere). İfadeler “Her zaman (6)”dan “hiçbir zaman (1)”a uzanan 6’lı ölçek ile birlikte deneklere sunulmuştur.

### V.2. Örneklem

Çalışmada toplam 350 anket dağıtılmış, ancak 330 (% 94,3) anket geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden de sadece 286 (% 81,7) adet anket formu geçerli sayılarak araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

Anket dağıtılan örneklem İstanbul içinde değişik şirket ve sektörlerde, farklı departmanlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Deneklerin tespitinde kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların % 56’sının erkek ve % 44’ünün kadın olduğu; % 48’inin evli olduğu; % 41’inin çocuk sahibi olduğu; büyük çoğunluğunun (% 60) üniversite ve lisans üstü mezunu olduğu, ortalama olarak 11 yıl iş hayatında ve ortalama 6 yıl buldukları şirkette kıdeme sahip oldukları; % 21’sinin pazarlama, %18’ünün üretim, % 23’inin insan kaynakları, % 17’sinin muhasebe ve finansman ve % 21’inin diğer departmanlarda çalıştıkları; % 83’ünün özel sektörde çalıştığı ve % 56’sının orta düzey yönetici olarak görev yaptığı ortaya çıkmıştır.

### V.3. Uygulama

Anket formu, çalışanlara şirketlerine gidilerek elden ve internet üzerinden elektronik posta gönderimi yapılarak dağıtılmıştır. Deneklere cevaplandırma için ortalama 2 haftalık bir süre tanınmıştır. Bu süre sonucunda anketler yine çalışanların iş yerlerine gidilerek elden ya da elektronik posta olarak geri toplanmıştır. Anketler sadece gönüllü katılım gösteren deneklere uygulanmıştır.

Anketin giriş bölümüne verilecek cevapların sadece araştırma amacıyla kullanılıp şirket yönetimiyle hiç bir ilgisi olmadığını belirten bir kapak sayfası eklenerek, deneklerden anket üzerine isimlerini yazmamaları ve samimi cevaplar vermeleri istenmiştir.

### V.4. Kullanılan İstatistik Analizler

Anketlerin değerlendirilmesinde farklı istatistik analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bunlar, frekans dağılımı, güvenilirlik analizi (cronbach alpha) , faktör analizi, korelasyon analizi (pearson) olarak sıralanabilir. Analizlerin yapılmasında SPSS paket programından yararlanılmıştır.

## VI. BULGULAR

### VI.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer alan “*esenlik*” ve “*çatışmayı ele alış tarzı*” ölçekleri için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonucunda her iki ölçeğin de (Tablo.1) yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	$\alpha$
Esenlik	,9363
Çatışmayı ele alış tarzı	,7534

## VI.2. Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan iki ölçek -“*eselik*” ve “*çatışmayı ele alış tarzı*” - ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

### VI.2.1. Eselik

Yapılan Faktör analizi sonucunda “*eselik*”e ilişkin 4 faktör bulunmuştur. Bunlar “*ŞEVKLİ*”, “*DEPRESİF*”, “*KEYİFSİZ*” ve “*HALİNDEN MEMNUN*” olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 3 ifade (memnun, tatminkar, tetikte) düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo.2. Eselik Faktörleri

FAKTÖR 1 : ŞEVKLİ			
$\alpha$ :	Ort.:	%var :	Faktör katkısı
,9230	3,5489	22,397	
18.Enerjik			,854
17.Hevesli			,832
19.Canlı			,831
16.Istekli			,805
9.Mutlu			,675
15.İyimser			,667
7.Neşeli			,644
8.Hoşnut			,625
FAKTÖR 2 : DEPRESİF			
$\alpha$ :	Ort.:	%var :	Faktör katkısı
,8902	2,2095	19,511	
4.Endişeli			,820
3.Tedirgin			,783
6.Huzursuz			,711
14.Morali bozuk			,661
13.Kederli			,659
5.Gergin			,657
12.Berbat			,584
FAKTÖR 3 : KEYİFSİZ			
$\alpha$ :	Ort.:	%var :	Faktör katkısı
,8762	2,1900	15,468	
23.Yorgun			,767
22.Bitkin			,748
25.Sinirli			,679
24.Kızgın			,647
26.Sıkıntılı			,641
21.Ruhsuz			,557
FAKTÖR 4 : HALİNDEN MEMNUN			
$\alpha$ :	Ort.:	%var :	Faktör katkısı
,7918	3,1891	10,308	
1.Rahatlanmış			,768
2.Sakin			,729
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği : ,914			
Ki-kare: 6337,276 Serbestlik Derecesi : 253 Anlamlılık : ,000			

Tablo.2 incelendiğinde, toplam % 67,684 açıklayıcılık düzeyine sahip dört faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün “*şevkli*” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde deneklerin “*şevkli*” ve “*halinden*

memnun” faktörlerine” daha çok, “*depresif*” ve “*keyifsiz*” faktörlerine daha az anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

### VI.2.2. Çatışmayı Ele Alış Tarzı

Çatışmayı ele alış tarzına ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, toplam 5 boyut olarak yapılandırılan anket formunun, 4 faktör (boyut) altında toplandığı ortaya çıkmıştır. Sonuçlardan deneklerin Uzlaşma ve İşbirliği boyutlarına ilişkin soruların tek bir faktör altında, birlikte algılandıkları görülmüştür. Toplam % 57,91 toplam açıklayıcılık sahip 4 faktör “*UZLAŞMA VE İŞBİRLİĞİ YAPMA*”, “*GÜÇ KULLANMA*”, “*KAÇINMA*”, “*UYMA*” olarak adlandırılmıştır. Toplam 5 boyut olarak yapılandırılan anket formunun faktör analizi sonucunda 4 boyut olarak (Uzlaşma ve İşbirliği boyutlarına ilişkin soruların tek bir faktör altında, birlikte) algılandığı görülmüştür. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo.3’e bakıldığında en yüksek açıklayıcılığa ve ortalamaya sahip faktörün uzlaşma ve işbirliği olduğu görülmektedir. En düşük açıklayıcılığa ve ortalamaya sahip faktörler ise kaçınma ve uyma olarak ortaya çıkmaktadır.

### VI.3. Eselik Faktörleri ile Çatışmayı Ele Alış Tarzı Faktörleri Arasındaki Korelasyon

Faktör analizi sonucu elde edilen “*eselik*” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo.4’de verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda ;

- “*eselik*” faktörlerinden “*şevkli*” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden “*uzlaşma ve işbirliği yapma*” arasında pozitif, “*güç kullanma*” faktörü ile negatif;

- “*eselik*” faktörlerinden “*keyifsiz*” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden “*uzlaşma ve işbirliği yapma*” arasında negatif, “*güç kullanma*”, “*kaçınma*” ve “*uyma*” faktörleri ile pozitif;

- “*eselik*” faktörlerinden “*depresif*” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden “*uzlaşma ve işbirliği yapma*” faktörü arasında negatif, “*güç kullanma*”, “*kaçınma*” ve “*uyma*” faktörleri ile pozitif;

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Tablo.4 incelendiğinde söz konusu ilişkilerde, korelasyon katsayılarının çok yüksek olmamakla birlikte anlamlı olduğu göze çarpmaktadır. Analizlerde “*eselik*” faktörlerinden “*halinden memnun*” faktörü ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo.3. Çatışmayı Ele Alış Tarzı Faktörleri

FAKTÖR 1 : UZLAŞMA VE İŞBİRLİĞİ YAPMA			
α: ,8855	Ort.: 4,6851	%var : 21,18	Faktör katkısı
14.Hem kendi hem de karşı tarafın hedef ve çıkarlarını tam tatmin edici bir çözüm bulmaya çalışırım.			,749
24.Beklentilerimizi karşılayan en iyi çözümü bulmak için karşı tarafla tam işbirliği yaparım.			,737
19.Bulunacak çözümün yalnızca iki taraf açısından değil, sonuçtan etkilenebilecek tüm taraflar için en iyi çözüm olmasına çabalarım.			,716
2.Her iki taraf için de kazanma ve kaybetmenin yarı yarıya olduğu bir çözüm ararım.			,706
9.Soruna herkes açısından en iyi çözümü getirebilmek için tüm görüşlerin ortaya konmasına ve tartışılmasına çalışırım.			,699
7.Uzlaşmaya varmak için karşılıklı fedakarlık yapmanın önemini vurgularım.			,673
12.Çözüm için kabul edilebilir bir orta yol bulmaya çalışırım.			,651
4.Çatışma konusu ile açıkça yüzleşip hem kendi hem de karşı tarafın isteklerini gözetererek çözüm ararım.			,593
17.Çözüm ararken karşı tarafla olan ilişkiyi de dikkate alıp, uzlaşmacı bir yaklaşım sergilerim.			,588
22.Uzlaşabilmek için biraz alıp, biraz vererek konuyu müzakere ederim.			,571
FAKTÖR 2 : GÜÇ KULLANMA			
α: ,8044	Ort.: 3,3108	%var : 14,57	Faktör katkısı
21.Kendi bakış açımın en doğrusu olduğu konusunda ısrar ederim.			,829
6.Kendi çözümümü kabul ettirmeye çalışırım.			,813
16.Ne olursa olsun çatışmadan kazançlı çıkmak için mücadele veririm.			,759
1.Görüşümü kabul ettirmek için karşı tarafa baskı yaparım.			,744
11.Sonucun benim açımdan iyi olması için karşı tarafın üstüne giderim.			,716
FAKTÖR 3 : KAÇINMA			
α: ,7566	Ort.: 3,0122	%var : 11,22	Faktör katkısı
5.Çatışma konusuna bulaşmamaya özen gösteririm.			,783
20.Karşı tarafla görüş ayrılığımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.			,775
25.Olumsuz duygulara neden olmamak için anlaşmazlıklarımı kendime saklarım.			,756
10.Fikir ayrılıklarından mümkün olduğunca uzak dururum.			,703
15.Çatışma konusunda karşı tarafla yüz yüze gelmekten sakınırım.			,653
FAKTÖR 4 : UYMA			
α: ,7236	Ort.: 3,0046	%var : 10,94	Faktör katkısı
3. Karşı tarafın soruna getirdiği çözüme uyarım.			,755
13.Karşı tarafın arzusunu yerine getirmeye çalışırım.			,717
18.Karşı tarafın isteklerini karşılamak için kendi isteklerimden vazgeçerim.			,703
8.Karşı tarafın hedef ve çıkarlarını gerçekleştirmesine rıza gösteririm.			,694
23.Karşı tarafın beklentilerini yerine getirmeye çalışırım.			,668
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,812 Ki-kare : 3814,52 Serbestlik Derecesi : 207 Anlamlılık : ,000			

Tablo.4. Faktörler Arası Korelasyon

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ				
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma	
ESENLIK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,250**	-,149**	-0,011	-0,011
		Anlam.	,000	,003	,824	,829
	Depresif	Pearson Kor.	-,167**	,209**	,209**	,170**
		Anlam.	,001	,000	,000	,001
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,170**	,193**	,156**	,113*
		Anlam.	,001	,000	,002	,026
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	0,062	-0,056	0,007	0,027
		Anlam.	,222	,269	,885	,599

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

#### VI.4. Demografik Değişkenler Açısından Yapılan Analizler

Tüm denekler açısından “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında yapılan korelasyon analizinden sonra, demografik değişkenler açısından yapılan incelemelere geçilmiştir. Bu aşamada cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki kıdem, halen çalışmakta oldukları kurumdaki kıdem, görev yaptıkları departman, çalıştığı kurumun kamu ya da özel sektör olup olmadığı ve kurum içerisinde buldukları kademe açısından faktörler arasındaki korelasyona bakılmıştır.

##### VI.4.1.Cinsiyete Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Kadınlar ve erkekler için “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 5’de sunulmaktadır.

Elde edilen sonuçlardan;

- “esenlik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında hem kadınlar hem de erkekler için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı kadınlarda biraz daha yüksek)

- o “güç kullanma” arasında hem kadınlar hem de erkekler için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu,

**Tablo.5. Cinsiyete Göre Faktörler Arası Korelasyon**

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ				
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma	
<b>KADINLAR İÇİN</b>						
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	Şevkli	Pearson Kor.	,301**	-,157*	-,025	,088
		Anlam.	,000	,039	,743	,249
	Depresif	Pearson Kor.	-,244**	,120	,143	,074
		Anlam.	,001	,116	,061	,333
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,265**	,211**	,112	,023
		Anlam.	,000	,006	,145	,763
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	,154*	-,013	-,010	,196**
		Anlam.	,043	,861	,894	,010
<b>ERKEKLER İÇİN</b>						
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	Şevkli	Pearson Kor.	,207**	-,158*	-,008	-,094
		Anlam.	,002	,020	,902	,169
	Depresif	Pearson Kor.	-,100	,293**	,266**	,252**
		Anlam.	,145	,000	,000	,000
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,091	,200**	,199**	,192**
		Anlam.	,182	,003	,003	,005
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	-,010	-,101	,012	-,099
		Anlam.	,881	,141	,858	,149

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

- “esenlik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - o “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece kadınlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - o “güç kullanma”, “kaçınma” ve “uyma” arasında sadece erkekler için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu,
- “esenlik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden

- o “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece kadınlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
- o “güç kullanma” arasında hem kadınlar hem de erkekler için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- o “kaçınma” ve “uyma” arasında sadece erkekler için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu,

- “esenlik” faktörlerinden “halinden memnun” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - o “uzlaşma ve işbirliği yapma” ve “uyma” arasında sadece kadınlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

anlaşılmıştır. Hem kadınlar hem de erkekler için anlamlı ilişki gösteren analizler incelendiğinde çoğunlukla her iki grubun korelasyon katsayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

#### VI.4.2. Medeni Duruma Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Deneklerin medeni durumları dikkate alınarak “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasındaki korelasyona bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo.6’da sunulmaktadır.

Analiz sonucu elde edilen sonuçlardan;

- “esenlik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - o “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında hem evliler hem de bekarlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - o “güç kullanma” arasında sadece evliler için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - o “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında hem evliler hem de bekarlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - o “güç kullanma” arasında sadece bekarlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - o “kaçınma” arasında hem evliler hem de bekarlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı bekarlarda biraz daha yüksek)

- o “uyuma” arasında sadece evliler için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

Tablo.6. Medeni Duruma Göre Faktörler Arası Korelasyon

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ					
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyuma		
<b>EVLİLER İÇİN</b>							
ESENLIK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,240**	-,165*	-,021	-,050	
		Anlam.	,001	,024	,780	,497	
	Depresif	Pearson Kor.	-,170*	,089	,149*	,211**	
		Anlam.	,021	,230	,042	,004	
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,235**	,138	,134	,200**	
		Anlam.	,001	,062	,070	,006	
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	,057	-,066	,078	-,020	
		Anlam.	,438	,369	,292	,785	
	<b>BEKARLAR İÇİN</b>						
	ESENLIK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,259**	-,134	,001	,023
			Anlam.	,000	,058	,986	,750
		Depresif	Pearson Kor.	-,163*	,316**	,265**	,132
Anlam.			,021	,000	,000	,062	
Keyifsiz		Pearson Kor.	-,110	,243**	,178*	,034	
		Anlam.	,120	,001	,011	,628	
Halinden Memnun		Pearson Kor.	,066	-,047	-,058	,067	
		Anlam.	,349	,509	,415	,342	

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

- “esenlik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - o “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece evliler için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - o “güç kullanma” ve “kaçınma” arasında sadece bekarlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - o “uyuma” arasında sadece evliler için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda “esenlik” faktörlerinden “halinden memnun” ile çatışmayı ele alış

tarzı faktörleri arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Hem evliler hem de bekarlar için anlamlı ilişki gösteren analizler incelendiğinde çoğunlukla her iki grubun korelasyon katsayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

#### VI.4.3.Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumuna Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Araştırmada çocuk sahibi olup olmama durumuna göre de “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasındaki korelasyona bakılmıştır (Tablo.7).

Tablo.7. Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumuna Göre Faktörler Arası Korelasyon

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ					
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyuma		
<b>ÇOCUK SAHİBİ OLANLAR İÇİN</b>							
ESENLIK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,172*	-,148	,021	-,064	
		Anlam.	,030	,064	,792	,422	
	Depresif	Pearson Kor.	-,105	,048	,142	,221**	
		Anlam.	,189	,548	,075	,005	
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,195*	,127	,129	,209**	
		Anlam.	,014	,110	,105	,008	
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	,019	-,067	,087	-,058	
		Anlam.	,810	,404	,275	,470	
	<b>ÇOCUK SAHİBİ OLMAYANLAR İÇİN</b>						
	ESENLIK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,299**	-,147*	-,029	,020
			Anlam.	,000	,026	,668	,762
		Depresif	Pearson Kor.	-,203**	,322**	,256**	,143*
Anlam.			,002	,000	,000	,031	
Keyifsiz		Pearson Kor.	-,150*	,241**	,175**	,048	
		Anlam.	,024	,000	,008	,475	
Halinden Memnun		Pearson Kor.	,090	-,047	-,052	,083	
		Anlam.	,176	,479	,436	,210	

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Tablo 7 incelendiğinde;

- “esenlik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında hem çocuk sahibi olanlar hem de çocuk sahibi olmayanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı çocuk sahibi olmayanlarda biraz daha yüksek)
  - “güç kullanma” arasında sadece çocuk sahibi olmayanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında çocuk sahibi olmayanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” ve “kaçınma” arasında sadece çocuk sahibi olmayanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “uyma” arasında hem çocuk sahibi olanlar hem de çocuk sahibi olmayanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı çocuk sahibi olanlarda biraz daha yüksek)
- “esenlik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği” yapma arasında hem çocuk sahibi olanlar hem de çocuk sahibi olmayanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” ve “kaçınma” arasında sadece çocuk sahibi olmayanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “uyma” arasında sadece çocuk sahibi olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

görülmektedir.

Sonuçlardan hem çocuk sahibi olanlar hem de çocuk sahibi olmayanlar için “esenlik” faktörlerinden “halinden memnun” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Hem çocuk sahibi olanlar hem de çocuk sahibi olmayanlar için anlamlı ilişki gösteren analizler incelendiğinde çoğunlukla her iki grubun korelasyon katsayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

#### VI.4.4.Eğitim Düzeyine Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Tablo.8’de araştırmaya katılan deneklerin eğitim düzeylerine göre “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasındaki korelasyon sonuçları verilmektedir.

Tablo.8. Eğitim Düzeyine Göre Faktörler Arası Korelasyon

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ					
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma		
<b>İLKÖĞRETİM VE LİSE MEZUNU OLANLAR İÇİN</b>							
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	Şevkli	Pearson Kor.	,161	-,190	,220*	,008	
		Anlam.	,103	,055	,026	,936	
	Depresif	Pearson Kor.	-,109	,273**	,009	,192	
		Anlam.	,274	,005	,926	,052	
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,142	,245*	-,045	,131	
		Anlam.	,152	,013	,651	,187	
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	-,017	-,127	,126	-,018	
		Anlam.	,864	,203	,205	,853	
	<b>ÜNİVERSİTE VE LİSANS ÜSTÜ MEZUNU OLANLAR İÇİN</b>						
	<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	Şevkli	Pearson Kor.	,301**	-,127*	-,105	-,016
Anlam.			,000	,032	,078	,787	
Depresif		Pearson Kor.	-,206**	,172**	,289**	,153**	
		Anlam.	,000	,004	,000	,010	
Keyifsiz		Pearson Kor.	-,215**	,150*	,211**	,083	
		Anlam.	,000	,011	,000	,162	
Halinden Memnun		Pearson Kor.	,106	-,019	-,026	,054	
		Anlam.	,074	,746	,658	,370	

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Elde edilen sonuçlardan;

- “esenlik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

- “güç kullanma” arasında sadece üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “kaçınma” arasında sadece ilköğretim ve lise mezunu olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için negatif bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” arasında hem ilköğretim ve lise mezunu olanlar ve hem de üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için pozitif bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı ilköğretim ve lise mezunu olanlarda biraz daha yüksek)
  - “kaçınma” ve “uyuma” arasında sadece üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için pozitif bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” arasında hem ilköğretim ve lise mezunu olanlar ve hem de üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı ilköğretim ve lise mezunu olanlarda biraz daha yüksek)
  - “kaçınma” arasında sadece üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

görülmektedir. Tablo 8 incelendiğinde hem ilköğretim ve lise mezunu olanlar ve hem de üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için “esenlik” faktörlerinden “halinden memnun” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmadığı anlaşılmaktadır. Hem ilköğretim ve lise mezunu olanlar ve hem de üniversite ve lisansüstü mezunu olanlar için anlamlı ilişki gösteren analizler incelendiğinde çoğunlukla her iki grubun korelasyon katsayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

#### VI.4.5.Çalışma Hayatındaki Kıdeme Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Çalışma hayatındaki kıdem açısından yapılan incelemelerde, deneklerin çalışma hayatındaki kıdemlerinin 1 yıl ile 37 yıl arasında değiştiği (ortalama 11 yıl) görülmüştür. Geniş bir aralıkta dağılım gösteren deneklerin çalışma hayatındaki kıdemleri, bu çalışmada “1-11 yıl arası kıdeme sahip olanlar (deneklerin % 62’si)” ile “12-37 yıl arası kıdeme sahip olanlar (deneklerin % 38’i)” olarak iki gruba ayrılmıştır. Gruplara ayırmada deneklerin çalışma hayatındaki kıdem ortalaması esas alınmıştır. Bu ayırım içerisinde yapılan “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo.9’da sunulmaktadır.

Tablo.9. Çalışma Hayatındaki Kıdeme Göre Faktörler Arası Korelasyon

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ					
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyuma		
<b>11 YIL VE ALTI KIDEME SAHİP OLANLAR İÇİN</b>							
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	Şevkli	Pearson Kor.	,244**	-,119	-,048	-,010	
		Anlam.	,000	,055	,443	,873	
	Depresif	Pearson Kor.	-,119	,239**	,215**	,161**	
		Anlam.	,053	,000	,000	,009	
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,108	,200**	,177**	,087	
		Anlam.	,079	,001	,004	,157	
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	,079	-,054	-,067	,058	
		Anlam.	,203	,380	,279	,351	
	<b>12 YIL VE ÜZERİ KIDEME SAHİP OLANLAR İÇİN</b>						
	<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	Şevkli	Pearson Kor.	,247**	-,193*	,086	-,013
Anlam.			,006	,032	,346	,884	
Depresif		Pearson Kor.	-,249**	,112	,170	,198*	
		Anlam.	,005	,217	,061	,028	
Keyifsiz		Pearson Kor.	-,292**	,157	,091	,175	
		Anlam.	,001	,084	,315	,052	
Halinden Memnun		Pearson Kor.	,015	-,047	,163	-,037	
		Anlam.	,867	,603	,071	,681	

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda;

- “eselik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında hem 11 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” arasında sadece 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “eselik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” ve “kaçınma” arasında sadece 11 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “uyuma” arasında hem 11 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “eselik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için negatif yönlü ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” ve “kaçınma” arasında sadece 11 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

ortaya çıkmıştır. Analizlerde hem 11 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için “eselik” faktörlerinden halinden memnun ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Hem 11 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için anlamlı ilişki gösteren analizler incelendiğinde çoğunlukla her iki grubun korelasyon katsayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

#### VI.4.6.Halen Çalışılmakta Olunan Kurumdaki Kıdeme Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Anket sonuçlarından deneklerin halen çalıştıkları kurumda 1 yıl ile 32 yıl arasında kıdeme sahip oldukları (ortalaması 6 yıl) anlaşılmıştır. Geniş bir dağılım gösteren

deneklerin halen çalıştıkları kurumdaki kıdemleri, ortalama dikkate alınarak, “6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar (deneklerin % 61’i)” ile “7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar (deneklerin % 39’u)” olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grup açısından “eselik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 10’da sunulmaktadır.

**Tablo.10. Halen Çalışılmakta Olunan Kurumdaki Kıdeme Göre Faktörler Arası Korelasyon**

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ				
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyuma	
<b>6 YIL VE ALTI KIDEME SAHİP OLANLAR İÇİN</b>						
ESELİK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,272**	-,141*	-,041	-,025
		Anlam.	,000	,021	,509	,682
	Depresif	Pearson Kor.	-,161**	,207**	,219**	,207**
		Anlam.	,008	,001	,000	,001
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,151*	,205**	,144*	,156*
		Anlam.	,013	,001	,018	,011
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	,056	-,052	-,044	,013
		Anlam.	,360	,393	,470	,829
<b>7 YIL VE ÜZERİ KIDEME SAHİP OLANLAR İÇİN</b>						
ESELİK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,202*	-,167	,057	,023
		Anlam.	,028	,071	,542	,807
	Depresif	Pearson Kor.	-,181*	,211*	,174	,075
		Anlam.	,049	,022	,059	,421
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,212*	,166	,183*	,020
		Anlam.	,021	,073	,047	,828
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	,076	-,064	,135	,065
		Anlam.	,410	,489	,145	,487

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Tablo.10’a bakıldığında;

- “eselik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında hem 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 7 yıl

ve üzeri kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

- “güç kullanma”, “kaçınma” ve “uyuma” arasında sadece 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında hem 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” arasında hem 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de de 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “kaçınma” ve “uyuma” arasında 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” ve “uyuma” arasında sadece 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “kaçınma” arasında hem 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan hem 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için “esenlik” faktörlerinden halinden memnun ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, hem 6 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ve hem de 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar için anlamlı ilişki gösteren analizler incelendiğinde çoğunlukla her iki grubun korelasyon katsayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

#### VI.4.7.Görev Yapılan Departmana Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Deneklerin görev yaptığı pazarlama, üretim, insan kaynakları, muhasebe-finance ve diğer departmanlar

düzeyinde yapılan “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo.11’de toplu halde sunulmaktadır.

Analiz sonucunda ;

- “esenlik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında üretim, insan kaynakları ve diğer departmanlarda görev yapanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı insan kaynakları departmanında görev yapanlarda biraz daha yüksek)
  - “güç kullanma” arasında diğer departmanlarda görev yapanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “kaçınma” arasında sadece pazarlama departmanında görev yapanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında üretim departmanlarında görev yapanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” arasında insan kaynakları, muhasebe-finance ve diğer departmanlarda görev yapanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “kaçınma” arasında pazarlama, insan kaynakları ve diğer departmanlarda görev yapanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı pazarlama departmanında görev yapanlarda biraz daha yüksek)
  - “uyuma” arasında pazarlama ve üretim departmanlarında görev yapanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında üretim ve insan kaynakları departmanlarında görev yapanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı üretim departmanında görev yapanlarda biraz daha yüksek)

- o “güç kullanma” arasında insan kaynakları ve diğer departmanlarda görev yapanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- o “kaçınma” arasında pazarlama departmanında görev yapanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- o “uyma” arasında pazarlama ve üretim departmanlarında görev yapanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

Tablo.11. Görev Yapılan Departmana Göre Faktörler Arası Korelasyon

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ					
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma		
<b>PAZARLAMA DEPARTMANINDA ÇALIŞANLAR İÇİN</b>							
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,118	-,119	-,268*	-,090	
		Anlam.	,348	,346	,031	,477	
	<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,223	,053	,454**	,336**	
		Anlam.	,075	,674	,000	,006	
	<b>Keyifsiz</b>	Pearson Kor.	-,136	,122	,376**	,297*	
		Anlam.	,280	,335	,002	,016	
	<b>Halinden Memnun</b>	Pearson Kor.	,004	-,082	-,194	-,157	
		Anlam.	,972	,516	,122	,213	
	<b>ÜRETİM DEPARTMANINDA ÇALIŞANLAR İÇİN</b>						
	<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,315*	-,244	,219	-,024
			Anlam.	,022	,078	,116	,866
		<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,430**	,202	-,006	,388**
Anlam.			,001	,148	,964	,004	
<b>Keyifsiz</b>		Pearson Kor.	-,419**	,260	,100	,343*	
		Anlam.	,002	,060	,477	,012	
<b>Halinden Memnun</b>		Pearson Kor.	,062	-,197	,269	,077	
		Anlam.	,660	,157	,052	,584	

<b>İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA ÇALIŞANLAR İÇİN</b>							
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,480**	-,122	-,025	,150	
		Anlam.	,000	,364	,856	,265	
	<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,220	,307*	,294*	,077	
		Anlam.	,099	,020	,027	,571	
	<b>Keyifsiz</b>	Pearson Kor.	-,346**	,294*	,007	-,186	
		Anlam.	,008	,026	,957	,166	
	<b>Halinden Memnun</b>	Pearson Kor.	,293*	,004	,004	,244	
		Anlam.	,027	,977	,975	,068	
<b>MUHASEBE-FİNANSMAN DEPARTMANINDA ÇALIŞANLAR İÇİN</b>							
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,255	,109	-,156	-,051	
		Anlam.	,100	,487	,317	,747	
	<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,256	,306*	,266	-,008	
		Anlam.	,098	,046	,085	,959	
	<b>Keyifsiz</b>	Pearson Kor.	-,288	,254	,237	,056	
		Anlam.	,062	,100	,126	,720	
	<b>Halinden Memnun</b>	Pearson Kor.	,275	,158	,101	,244	
		Anlam.	,074	,312	,518	,115	
	<b>DİĞER DEPARTMANLARDA ÇALIŞANLAR İÇİN</b>						
	<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,180*	-,187*	,039	-,015
			Anlam.	,020	,015	,615	,842
		<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,035	,213**	,173*	,112
Anlam.			,653	,006	,025	,149	
<b>Keyifsiz</b>		Pearson Kor.	-,028	,162*	,144	,097	
		Anlam.	,717	,036	,063	,211	
<b>Halinden Memnun</b>		Pearson Kor.	-,054	-,066	-,051	-,053	
		Anlam.	,484	,392	,510	,492	

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

- “esenlik” faktörlerinden “halinden memnun” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - o “uzlaşma ve işbirliği” arasında sadece insan kaynakları departmanında görev yapanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

ortaya çıkmıştır. Bu aşamadaki analizlerde bazı korelasyon katsayılarının daha önceki analizlere göre, daha yüksek çıktığı dikkat çekmiştir.

#### VI.4.8.Çalıştıkları Sektöre Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Çalışanların görev yaptıkları sektörler dikkate alınarak da “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo.12’de sunulmaktadır.

Tablo.12. Çalıştıkları Sektöre Göre Faktörler Arası Korelasyon

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ				
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma	
<b>KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR İÇİN</b>						
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,254*	-,204	-,051	,061
		Anlam.	,040	,101	,684	,627
	<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,080	-,017	,185	,089
		Anlam.	,522	,894	,137	,479
	<b>Keyifsiz</b>	Pearson Kor.	-,187	,082	,139	,075
		Anlam.	,132	,515	,264	,548
	<b>Halinden Memnun</b>	Pearson Kor.	-,118	-,020	,160	-,002
		Anlam.	,347	,874	,199	,984
<b>ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞANLAR İÇİN</b>						
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,250**	-,146**	-,004	-,023
		Anlam.	,000	,009	,947	,681
	<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,186**	,244**	,215	,186
		Anlam.	,001	,000	,000	,001
	<b>Keyifsiz</b>	Pearson Kor.	-,166**	,210**	,160**	,121*
		Anlam.	,003	,000	,004	,030
	<b>Halinden Memnun</b>	Pearson Kor.	,102	-,071	-,020	,032
		Anlam.	,069	,207	,721	,564

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Elde edilen sonuçlardan;

- “esenlik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında hem kamu hem de özel sektörde çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (kamu

sektöründe çalışanlar için anlamlılık gösteren tek sonuç)

- “güç kullanma” arasında sadece özel sektörde çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece özel sektörde çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma”, “kaçınma” ve “uyma” arasında sadece özel sektörde çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında özel sektörde çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma”, “kaçınma” ve “uyma” arasında sadece özel sektörde çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

ortaya çıkmıştır. Tablo.12 incelendiğinde hem kamu hem de özel sektörde çalışanlar için “esenlik” faktörlerinden “halinden memnun” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Analizlerde kamu sektöründe çalışanlar için genelde anlamlı sonuçların çıkmadığı, buna karşılık özel sektörde çalışanlar için daha çok anlamlı sonuçlara ulaşıldığı dikkat çekmektedir.

#### VI.4.9.Çalıştıkları Kademeye Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Yapılan incelemelerde deneklerin çalıştıkları kademeler de göz önüne alınmıştır. Bu açıdan üst, orta ve alt kademede görev yapan denekler için “esenlik” faktörleri ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo.13’de sunulmaktadır.

Tablo.13 incelendiğinde;

- “esenlik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında orta ve alt kademede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu,
  - “güç kullanma” arasında sadece üst kademede çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu,

**Tablo.13. Çalıştıkları Kademeye Göre Faktörler Arası Korelasyon**

		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ					
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma		
<b>ÜST KADEMEDE ÇALIŞANLAR İÇİN</b>							
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,162	-,445**	-,080	-,157	
		Anlam.	,166	,000	,497	,179	
	<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,185	,284*	,228*	,241*	
		Anlam.	,112	,014	,049	,038	
	<b>Keyifsiz</b>	Pearson Kor.	-,229*	,254*	,095	,152	
		Anlam.	,048	,028	,417	,192	
	<b>Halinden Memnun</b>	Pearson Kor.	,043	-,120	,127	-,114	
		Anlam.	,712	,304	,278	,330	
	<b>ORTA KADEMEDE ÇALIŞANLAR İÇİN</b>						
	<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>	<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,242**	-,058	,010	,104
			Anlam.	,000	,394	,884	,124
		<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,184**	,072	,200**	,119
Anlam.			,007	,288	,003	,078	
<b>Keyifsiz</b>		Pearson Kor.	-,174**	,128	,241**	,079	
		Anlam.	,010	,059	,000	,245	
<b>Halinden Memnun</b>		Pearson Kor.	,091	-,012	,025	,101	
		Anlam.	,181	,855	,709	,136	
<b>ALT KADEMEDE ÇALIŞANLAR İÇİN</b>							
<b>ESENLIK FAKTÖRLERİ</b>		<b>Şevkli</b>	Pearson Kor.	,321**	-,148	,002	-,134
			Anlam.	,002	,156	,987	,201
		<b>Depresif</b>	Pearson Kor.	-,133	,423**	,190	,196
	Anlam.		,205	,000	,069	,060	
	<b>Keyifsiz</b>	Pearson Kor.	-,128	,292**	,039	,142	
		Anlam.	,221	,005	,713	,175	
	<b>Halinden Memnun</b>	Pearson Kor.	,020	-,092	-,139	-,008	
		Anlam.	,852	,383	,184	,940	

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

- “esenlik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden

- “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece orta kademe çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu,
- “güç kullanma” arasında üst ve alt kademe çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı alt kademe çalışanlarda biraz daha yüksek),
- “kaçınma” arasında üst ve orta kademe çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “uyma” arasında sadece üst kademe çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “esenlik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında üst ve orta kademe çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu,
  - “güç kullanma” arasında üst ve alt kademe çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu,
  - “kaçınma” arasında sadece orta kademe çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

ortaya çıkmıştır. Analizlerde “esenlik” faktörlerinden “halinden memnun” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörleri arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

#### VI.4.10.Çalıştıkları Sektör ve Kademe Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Deneklerin çalıştıkları sektör ve kademe açısından ayrı ayrı yapılan korelasyon analizleri ayrıca deneklerin çalıştıkları sektörde görev yaptıkları kademe dikkate alınarak da tekrarlanmıştır. Buna göre kamu sektöründe üst, orta ve alt kademe çalışanlar ile özel sektörde üst, orta ve alt kademe çalışanlar için yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo.14’de sunulmaktadır.

Elde edilen sonuçlardan ;

- “esenlik” faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında özel sektörde orta kademe ve alt kademe çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” arasında sadece özel sektörde üst kademe çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu

Tablo.14. Çalıştıkları Sektör ve Kademeye Göre Faktörler Arası Korelasyon

KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ				ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞANLAR		ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ							
		Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma			Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma				
<b>ÜST KADEMEDE ÇALIŞANLAR İÇİN</b>															
ESEN LİK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,576	-,637	-,587	,774*	ESEN LİK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,113	-,429**	-,034	-,225		
		Anlam.	,105	,065	,097	,014			Anlam.	,367	,000	,785	,070		
	Depresif	Pearson Kor.	-,437	,133	,268	-,159		Depresif	Pearson Kor.	-,154	,306*	,221	,272*		
		Anlam.	,240	,733	,486	,683			Anlam.	,218	,012	,074	,027		
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,936**	,150	,595	-,337		Keyifsiz	Pearson Kor.	-,122	,274*	,031	,199		
		Anlam.	,000	,701	,091	,376			Anlam.	,330	,026	,807	,109		
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	-,605	,015	,722	-,059		Halinden Memnun	Pearson Kor.	,126	-,143	,058	-,120		
		Anlam.	,084	,969	,028*	,879			Anlam.	,312	,254	,643	,337		
	<b>ORTA KADEMEDE ÇALIŞANLAR İÇİN</b>														
	ESEN LİK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,190	-,074	-,308		-,206	ESEN LİK FAKTÖRLERİ	Şevkli	Pearson Kor.	,257**	-,066	,060	,170*
			Anlam.	,235	,645	,050		,196			Anlam.	,001	,385	,425	,024
		Depresif	Pearson Kor.	,050	-,169	,333*		,281		Depresif	Pearson Kor.	-,261**	,121	,171**	,081
Anlam.			,757	,292	,033	,076	Anlam.	,000			,109	,023	,282		
Keyifsiz		Pearson Kor.	,014	-,070	,353*	,340*	Keyifsiz	Pearson Kor.		-,230**	,170**	,221**	,023		
		Anlam.	,928	,666	,023	,030		Anlam.		,002	,024	,003	,766		
Halinden Memnun		Pearson Kor.	-,143	,052	-,083	-,097	Halinden Memnun	Pearson Kor.		,157*	-,039	,039	,145		
		Anlam.	,372	,748	,608	,548		Anlam.		,036	,608	,603	,054		
<b>ALT KADEMEDE ÇALIŞANLAR İÇİN</b>															
ESEN LİK FAKTÖRLERİ		Şevkli	Pearson Kor.	,263	-,254	,382	,412	ESEN LİK FAKTÖRLERİ		Şevkli	Pearson Kor.	,329**	-,118	-,097	-,236
			Anlam.	,326	,342	,144	,113				Anlam.	,003	,306	,403	,039
		Depresif	Pearson Kor.	-,262	,255	-,033	-,313			Depresif	Pearson Kor.	-,098	,437**	,267*	,279*
	Anlam.		,327	,341	,903	,237	Anlam.		,396		,000	,019	,014		
	Keyifsiz	Pearson Kor.	-,250	,348	-,239	-,323	Keyifsiz		Pearson Kor.	-,091	,259*	,129	,223		
		Anlam.	,351	,187	,373	,222			Anlam.	,432	,023	,263	,051		
	Halinden Memnun	Pearson Kor.	,280	-,263	,270	,282	Halinden Memnun		Pearson Kor.	-,018	-,064	-,213	-,047		
		Anlam.	,294	,324	,312	,289			Anlam.	,878	,579	,063	,686		

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde \*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

- “uyuma” ile kamu sektöründe üst kademedede (korelasyon katsayısı dikkat çekici kadar yüksektir : ,774) ve özel sektörde orta kademedede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “eselik” faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında sadece özel sektörde orta kademedede çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” arasında özel sektörde üst kademe ve alt kademedede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı alt kademedede çalışanlarda biraz daha yüksek)
  - “kaçınma” arasında hem kamu hem de özel sektörde orta kademedede çalışanlar için (korelasyon katsayısı kamu sektöründe orta kademedede çalışanlarda biraz daha yüksek) ve özel sektörde alt kademedede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “uyuma” arasında özel sektörde üst kademedede ve alt kademedede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “eselik” faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında kamu sektöründe üst kademedede çalışanlar (korelasyon katsayısı dikkat çekecek kadar yüksektir: ,936) ve özel sektörde orta kademedede çalışanlar için negatif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “güç kullanma” arasında özel sektörde üst kademe, orta kademe ve alt kademedede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
  - “kaçınma” arasında hem kamu sektöründe hem de özel sektörde orta kademedede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı kamu sektöründe çalışanlarda biraz daha yüksek)
  - “uyuma” arasında sadece kamu sektöründe orta kademedede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu
- “eselik” faktörlerinden “halinden memnun” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden
  - “işbirliği ve uzlaşma” arasında sadece özel sektöründe orta kademedede çalışanlar için pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

- “kaçınma” arasında sadece kamu sektöründe üst kademedede çalışanlar için (korelasyon katsayısı dikkat çekecek kadar yüksektir: ,722) pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

ortaya çıkmıştır.

## VII. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan analizler sonucunda kişilerin eselik durumları ile çatışma ele alış tarzları arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Eselik faktörlerinden “şevkli” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında pozitif, “güç kullanma” faktörü ile negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, eselik faktörlerinden “keyifsiz” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden “uzlaşma ve işbirliği yapma” arasında negatif, “güç kullanma”, “kaçınma” ve “uyuma” faktörleri ile pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Eselik faktörlerinden “depresif” ile çatışmayı ele alış tarzı faktörlerinden “uzlaşma ve işbirliği yapma” faktörü arasında negatif, “güç kullanma”, “kaçınma” ve “uyuma” faktörleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlardan dikkati çeken noktalardan biri deneklerin demografik özellikleri ne olursa olsun çoğunlukla bireylerin şevkli olma durumları ile çatışmayı ele alış tarzlarından işbirliği ve uzlaşma arasında olumlu bir ilişkinin olduğudur. Ancak, bu durumun istisnası olarak lise ve daha alt eğitim kurumlarından mezun olanlar için şevkli olma ile çatışmayı ele alış tarzlarından kaçınma arasında pozitif bir ilişki vardır. Diğer bir istisna da, pazarlama departmanında çalışanlar için şevkli olma ile çatışmayı ele alış tarzlarından kaçınma arasında negatif bir ilişkinin olduğudur. Ayrıca üst kademedede çalışanlar için ise şevkli olma ile çatışmayı ele alış tarzlarından güç kullanma arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Çoğunlukla depresif ve keyifsiz olma hali ile işbirliği ve uzlaşma arasında negatif bir ilişki görülürken, bu ruh hali ile güç kullanma, kaçınma ve uyuma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Halinden memnun olma durumu ile çatışmayı ele alış tarzları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak bu durumun istisnası olarak kadınlar için halinden memnun olma durumu ile işbirliği ve uyuma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kamu üst kademedede çalışanlar için ise halinden memnun olma durumu ile kaçınma arasında ve özel sektör orta kademedede çalışanlar için halinden memnun olma durumu ile uzlaşma ve işbirliği arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Analizler sonucunda anlamlı olan ilişkiler toplu olarak aşağıda Tablo.15 ‘de gösterilmektedir.

Tablo.15. Çalıştıkları Sektör ve Kademeye Göre Faktörler Arası Korelasyon

			ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ							ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ TARZI FAKTÖRLERİ			
			Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma				Uzlaşma ve İşbirliği Yapma	Güç Kullanma	Kaçınma	Uyma
ŞEYKİLİ FAKTÖRÜ	Cinsiyet	Kadın	(+)	-	-	-	Cinsiyet	Kadın	(-)	(+)	-	-	
		Erkek	(+)	-	-	-		Erkek	-	(+)	(+)	(+)	
	Medeni Durum	Evli	(+)	(-)	-	-	Medeni Durum	Evli	(-)	-	-	(+)	
		Bekar	(+)	-	-	-		Bekar	-	(+)	(+)	-	
	Çocuk Sahibi	Var	(+)	-	-	-	Çocuk Sahibi	Var	(-)	-	-	(+)	
		Yok	(+)	(-)	-	-		Yok	(-)	(+)	(+)	-	
	Eğitim	Lise ve altı	-	-	(+)	-	Eğitim	Lise ve altı	-	(+)	-	-	
		Üniversite ve üstü	(+)	(-)	-	-		Üniversite ve üstü	(-)	(+)	(+)	(+)	
	İş Hayatı Kıdem	11 yıl ve altı	(+)	-	-	-	İş Hayatı Kıdem	11 yıl ve altı	-	(+)	(+)	(+)	
		12 yıl ve üzeri	(+)	(-)	-	-		12 yıl ve üzeri	(-)	-	-	-	
	İş Yeri Kıdem	6 yıl ve altı	(+)	(-)	-	-	İş Yeri Kıdem	6 yıl ve altı	(-)	(+)	(+)	(+)	
		7 yıl ve üzeri	(+)	-	-	-		7 yıl ve üzeri	(-)	-	(+)	-	
	Bölüm	Pazarlama	-	-	(-)	-	Bölüm	Pazarlama	-	-	(+)	(+)	
		Üretim	(+)	-	-	-		Üretim	(-)	-	-	(+)	
		İnsan Kaynakları	(+)	-	-	-		İnsan Kaynakları	(-)	(+)	-	-	
		Muhasebe Finansman	-	-	-	-		Muhasebe Finansman	-	-	-	-	
		Diğer	(+)	(-)	-	-		Diğer	-	(+)	-	-	
	Sektör	Kamu	(+)	-	-	-	Sektör	Kamu	-	-	-	-	
Özel		(+)	(-)	-	-	Özel		(-)	(+)	(+)	(+)		
Kademe	Üst	-	-	-	-	Kademe	Üst	(-)	(+)	-	-		
	Orta	(+)	-	-	-		Orta	(-)	-	(+)	-		
	Alt	(+)	-	-	-		Alt	-	(+)	-	-		
DEPRESİF FAKTÖRÜ	Cinsiyet	Kadın	(-)	-	-	-	Cinsiyet	Kadın	(+)	-	-	-	
		Erkek	-	(+)	(+)	(+)		Erkek	-	-	-	-	
	Medeni Durum	Evli	(-)	-	(+)	(+)	Medeni Durum	Evli	-	-	-	-	
		Bekar	(-)	(+)	(+)	-		Bekar	-	-	-	-	
	Çocuk Sahibi	Var	-	-	-	(+)	Çocuk Sahibi	Var	-	-	-	-	
		Yok	(-)	(+)	(+)	(+)		Yok	-	-	-	-	
	Eğitim	Lise ve altı	-	(+)	-	-	Eğitim	Lise ve altı	-	-	-	-	
		Üniversite ve üstü	(-)	(+)	(+)	(+)		Üniversite ve üstü	-	-	-	-	
	İş Hayatı Kıdem	11 yıl ve altı	-	(+)	(+)	(+)	İş Hayatı Kıdem	11 yıl ve altı	-	-	-	-	
		12 yıl ve üzeri	(-)	-	-	(+)		12 yıl ve üzeri	-	-	-	-	
	İş Yeri Kıdem	6 yıl ve altı	(-)	(+)	(+)	(+)	İş Yeri Kıdem	6 yıl ve altı	-	-	-	-	
		7 yıl ve üzeri	-	(+)	-	-		7 yıl ve üzeri	-	-	-	-	
	Bölüm	Pazarlama	-	-	(+)	(+)	Bölüm	Pazarlama	-	-	-	-	
		Üretim	(-)	-	-	(+)		Üretim	-	-	-	-	
		İnsan Kaynakları	-	(+)	(+)	-		İnsan Kaynakları	-	-	-	-	
		Muhasebe Finansman	-	(+)	-	-		Muhasebe Finansman	-	-	-	-	
		Diğer	-	(+)	(+)	-		Diğer	-	-	-	-	
	Sektör	Kamu	-	-	-	-	Sektör	Kamu	-	-	-	-	
Özel		(-)	(+)	(+)	(+)	Özel		-	-	-	-		
Kademe	Üst	-	(+)	(+)	(+)	Kademe	Üst	-	-	-	-		
	Orta	(-)	-	(+)	-		Orta	-	-	-	-		
	Alt	-	(+)	-	-		Alt	-	-	-	-		

(-) negative yönlü ilişkiler

(+) pozitif yönlü ilişkiler

- ilişki yok

Özetle, şevkli olma ile işbirliği yapma arasında pozitif ancak güç kullanma ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar daha önce bu konuda yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Jones (2000), Brodtker ve Jameson (2001) duyguların çatışma durumunda çok önemli rol oynadığını ifade etmektedirler. Çatışmanın duygularla tanımlandığını, yürütüldüğünü ve bunun bilincinde olmanın kişinin çatışma yönetimine yaklaşımını değiştireceğini savunmaktadırlar [4]. Thompson, Nadler ve Kirn (1999) de benzer bir yaklaşımla duyguların insan ilişkisinde, müzakereler ve çatışma yönetiminde çok önemli olduğunu iddia etmişlerdir [50].

Rhoades, Arnold, ve Clifford (2001) olumlu tutumlara sahip kişilerin daha çok sorun çözücü yaklaşım benimsediklerini belirtmişlerdir [51]. Barsade'nin (2002) gruplarla yaptığı çalışmada olumlu duyguların grup üyeleri arasında yardımlaşma ve işbirliğine yol açtığı bulunmuştur [52]. Duygularla ilgili yapılan diğer çalışmalarda ise kızgınlık gibi olumsuz duyguların kişinin karşı tarafa tutumu ve çatışma sırasındaki davranışları ve müzakere sonuçlarında olumsuz etkileri bulunmuştur [53].

Çok açık olarak görülmektedir ki, olumlu duygusal deneyimler farklılıkların açık bir şekilde tartışılmasına ve yapıcı çatışma yönetimine yol açmaktadır [54-56]. Bu da pasif olarak diğerlerinin söylediklerine itaat ederek veya aktif olarak onlarla işbirliği yaparak mümkün olacaktır. Olumsuz duygusal deneyimler ise farklılıklar ve anlaşmazlıklar konusunda açık iletişimi engellediği gibi sorun çözmeyi zorlaştırmakta ve bunun sonucunda kişiler aktif olarak karşı karşıya gelip kavga etmekte veya yüzyüze gelmekten kaçınmaktadırlar [50,53,55].

Son zamanlarda yapılan araştırmalar kurum içi ve grup içi tartışmaların yararları üzerinde durmaktadır. Jones (2000) tartışmaya girmenin duygusal olarak harekete geçmek olduğunu belirtmiştir [57]. Akademik ve güncel yayımlar profesyonel ve özel hayatta duyguların ve duyguların yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Bu kaynaklar evde, okulda, işte ve sosyal hayatta kişilerarası ilişkilerimizi etkili bir şekilde yürütebilmemiz için duygularımızın farkına varıp önemini anlamamız gerektiğini savunmaktadırlar. Birçok yönetici iş hayatında başarıyı yakalayabilmek için biraz içgüdüsel hareket edebilmek ve başkalarının duygularını anlayıp ona göre davranabilmek kadar kendi duygularımızla da yüzyüze gelebilmenin gerektiğini belirtmiştir [4].

Akademik çalışma yürüten Putnam, Mumby (1993) ve Rafaeli, Sutton (1989) gibi birçok araştırmacı da duyguların duygusal güçcünden (örn. Servis sektöründe neşeli ve yardımsever elemanlara ihtiyaç duyulması gibi) daha fazla şey ifade ettiğini vurgulamaktadırlar. İşyerinde duygusal deneyim ve duyguların ifade edilmesinin

kurumsal çıktılar üzerindeki etkisine dikkat çekmeye çalışan, (Putnam, Mumby, 1993; Rafaeli, Sutton, 1989 gibi) araştırmalar da yapılmaktadır [4].

Duyguların mantıksız ve üretkenliği düşüren bir unsur olduğunu düşünen mantık aynı şekilde çatışmanın da zararları ve engelleyiciliği üzerinde durmaktadır. Janis (1972), Amason, Schweiger (1997), De Dreu (1997), Jehn (1995), ve Van De Vliert (1997) gibi konu üzerinde araştırma yapanlar bu anlayışı çürütüp çatışmanın daha yaratıcı sorun ve ilişkilerin düzelmesi yararlarını ortaya çıkarsa da, bir çok kişinin çatışmadan kaçınmakta ve saklamakta olduğu bir gerçektir [4].

Elde edilen verilerden çalışanların esenliklerinin olduğu durumlar (şevkli) ile kurum içi daha etkili ve olumlu sonuçlar doğuracak davranışlar (yani uzlaşma ve işbirliği yönünde) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar demografik değişkenler açısından da farklılık arz etmemektedir.

Esenlik ile çatışmayı ele alış tarzı arasındaki karşılıklı ilişkinin incelendiği bu araştırma dışında esenliği çatışmayı ele alış tarzının bir önceliği ya da sonucu olarak da ele alan başka çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar esenlik ile çatışmayı ele alış tarzı arasındaki etkileşimi açıkça ortaya koymakta ve esenliğin iyi olması durumunda çatışmanın kurum içinde daha olumlu ele alınacağını ya da olumlu şekilde ele alınan çatışmanın kişinin esenliğinin de iyi olması sonucunu doğuracağını belirtmektedirler [35]. Eğer esenlik bir öncel olarak düşünülürse, işe eleman seçimlerinde esenliğe sahip kişilerin seçilmesi kurum içinde çatışmanın daha olumlu (yani uzlaşma ve işbirliği yönünde) sonuçlanmasına neden olabilir.

Kurumların kuruluşlarından itibaren çalışanlar arasında rekabet ve çatışmanın var olduğu yadsınamayacak bir gerçektir. Bu durum geleneksel yönetim tarzlarından uzaklaşarak çalışanlara özerklik tanıdıkça, bireysel sorumlulukların yerini ekip sorumlulukları aldııkça ve bu ekipler kültürel ve demografik olarak çok farklı kişilerin bir araya gelmesiyle oluşturuldukça daha da kaçınılmaz hale gelmektedir. Çalışanlar arasındaki rekabet ve çatışma üretkenliği her zaman olumsuz etkilemese de çalışmaların esenliğini, sağlığını, iş tatmini ve kuruma bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak diğer bir görüş de çatışmanın kurum içi yaratıcılığı arttıracığı, isabetli kararların alınmasına yardımcı olacağı yönündedir. Burada önemli olan çatışmanın nasıl ele alındığıdır. Yani, çatışma işbirliği ve uzlaşma ile çözüldüğünde kurum ve çalışanlar için daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumda esenlik çatışmayı ele alış tarzının bir sonucu olarak düşünülmektedir [10].

Yapılan bu araştırma da esenliğin olması durumu ile çatışmanın olumlu ele alınması (işbirliği ve uzlaşma)

arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. İleriye dönük olarak yapılacak çalışmalarda esenliğin öncel ya da sonuç olarak ele alınmasının literatüre daha çok katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- [2] Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- [3] Schermerhorn, J.R.Jr., Hunt, G.J. & Osborn, N.R. (1997). *Organizational Behavior*. 6th Ed. New York: John Wiley & Sons.
- [4] Bodtker, M.A. & Jameson, K.J. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259-275.
- [5] Wang, C.L.; Lin, X. & Chan, K.K.A. (2005). Conflict Handling Styles in International Joint Ventures: A Cross-cultural and Cross-national Comparison. *Management International Review*, 45(1), 3.
- [6] Brodbeck, F.C.; Kerschreiter, R.; Mojzisch, A.; Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2002). The dissemination of critical, unshared information in decision-making groups: The effects of pre-discussion dissent. *European Journal of Social Psychology*, 32(1), 35-56.
- [7] Nemeth, C. (1986). Differential contributions of majority and minority influence processes. *Psychological Review*, 93(1), 10-20.
- [8] De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). Toward a contingency theory of conflict and performance in groups and organizational teams. (Eds.: West, M.A.; Tjosvold, D. & Smith, K.). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. Chichester, UK: Wiley, 151-166.
- [9] Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 4(1), 285-342.
- [10] De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- [11] Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- [12] Akkirman, A.D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 2.
- [13] Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yay.
- [14] Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 296-320
- [15] Kozan, M.K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360.
- [16] Dijkstra, M.T.M.; Van Dierendonck, D.; Evers, A. & De Dreu, C.K.W. (2005). Conflict and well-being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87-104.
- [17] Schmidt, S.M., & Kogan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 359-370.
- [18] Wall, J. & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- [19] Frone, M.R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 246-255.
- [20] Warr, P. (1990) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*. 63(3), 193-210
- [21] Diener, E.; Oishi, S. & Lucas, R.E. (2003). Personality, culture and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life, *Annual Review of Psychology*, 54(1), p.403-425.
- [22] Rainey, D.W. (1995). Stress, burnout and intention to terminate among umpires, *Journal of Sport Behavior*, 18(4), P.312-23.
- [23] Richardsen, A.M.; Burke, R.J. & Leiter, M.P. (1992). Occupational demands, psychological burnout and anxiety among hospital personnel in Norway. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5(1), 55-68.
- [24] Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). The job-demand control (support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research, *Work and Stress*, 13(1), 87-114.
- [25] Spector, P.E. & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(1), 356-367.

- [26] Spector, P.E.; Chen, P.Y. & O'Connell, B.J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 211-218.
- [27] Beehr, T.A.; Drexler, J.A. & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297-312.
- [28] Shirom, A. & Mayer, A. (1993). Stress and strain among union lay officials and rank-and-file members. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5), 401-413.
- [29] Leiter, M.P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123-144.
- [30] Brondolo, E.; Masha, R.; Stores, J.; Stockhammer, T.; Tunick, W.; Melhado, E. & Karlin, W.A. (1998). *Journal of Applied Social Psychology*, 28(1), 2089-2118.
- [31] Taylor, A.; Daniel, J.V.; Leith, L. & Burke, R.J. (1990). Perceived stress, psychological burnout and paths to turnover intentions among sport officials. *Applied Sport Psychology*, 2(1), 84-97.
- [32] Newton, T.J. & Keenan, A. (1985). Coping with work-related stress. *Human Relations*, 38(2), 107-126.
- [33] Parkes, K.R. (1986). Coping in stressful episodes: the role of individual differences, environmental factors and situational characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 1277-1292.
- [34] Coyne, J.C. (1976). Depression and the responses of others. *Journal of Abnormal Psychology*, 85(1), 186-193.
- [35] Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 145-169.
- [36] De Dreu, C.K.W.; Dierendonck, D.V. & Dijkstra, M.T.M. (2004). Conflict at Work and Individual Well-Being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-23.
- [37] Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(3), 11-28.
- [38] Farrell, D. & Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 28(1), 78-95.
- [39] Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A 'typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- [40] Hatfield, A.; Cacioppo, J.T. & Rapson, R.L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 96-99.
- [41] Jex, S.W. & Thomas, J.L. (2003). Relations between stressors and group perceptions: main and mediating effects. *Work & Stress*, 17(1), 158-169
- [42] Rahim, A. (1983). Measurement of organizational conflict. *Journal of General Psychology*, 109(1), 188-199.
- [43] Hillhouse, J.J. (1997). Investigating stress effect patterns in hospital staff nurses: Results of a cluster analysis. *Social Science & Medicine*, 45(12), 1781-1788.
- [44] Rainey, D.W. (1999). Stress, burnout and intention to terminate among umpires. *Journal of Sport Behavior*, 18(4), 312-323.
- [45] Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357
- [46] Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, Sucharski, I.L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- [47] Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- [48] Kuşçuluoğlu, S. (2004) A Study on Conflict Styles of Individual's In Relation To The Dominant Personality Factors, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [49] Dreu De, K.W.; Evers, A.; Beersma, B.; Kluwer, S.E. & Nauta, A. (2001). A Theory Based Model of Conflict Management Strategies in The Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.
- [50] Desivilya, S.H. & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: the case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69 .
- [51] Rhoades, J.A.; Arnold, J. & Clifford, J. (2001). The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 329-345.
- [52] Barsade, S.G. (2002). The ripple effects: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- [53] Allred, K.; Mallozzi, J.S.; Matsui, F. & Raia, C.P. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 175-187.

- [54] Ayoko, O.B.; Mattel, C.E.J. & Cullen, V.J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous work groups: A communication- accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 165-195.
- [55] Hobman, E.; Bordia, P. & Gallois, C. (2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 301-325.
- [56] Kay, L.; Shapiro, D. & Weingart, L. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- [57] Andrea, M. & Jameson, K.J. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259-275.

**Deniz BÖRÜ** (denizboru@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are trust, small business management and entrepreneurship.

**Güler İSLAMOĞLU** (gislamoglu@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Organizational Behavior, Marmara University. Her research areas are ethics, trust, culture, team working.