

**ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE BİREYSEL DEĞERLER ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**


Türkü SAÇKIRK

Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU


**Haziran 2019
DENİZLİ**

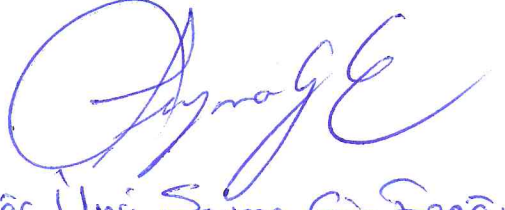
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Türkü SAÇKIRK tarafından Doç. Dr. Esin BARUTÇU yönetiminde hazırlanan “Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Arasındaki İlişki” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 27.06.2019. tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

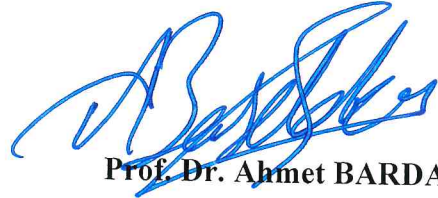

Prof. Dr. Celaleddin Serinkan

Jüri Başkanı


Doç. Dr. Esin BARUTÇU
Jüri Üyesi


Dr. Öğr. Üyesi Feyma Gün EROĞLU
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 31/07/2019...tarih ve 30/01.... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza

Türkü SAÇKIRK

ÖZET

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE BİREYSEL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Saçkırk, Türkü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme ABD
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Esin Barutçu

Haziran 2019, VII+137 sayfa

Örgütlerde ilişkilerin ve iletişimin rolü muazzamdır. Çalışanların neye değer verdikleri, neyin çatışması, çatışmaya girecekleri ve çatışma durumlarında nasıl davranacakları, değer yargıları ile yakından ilgilidir. Organizasyondaki çeşitli değerlerin kombinasyonu ve aralarındaki çatışma günümüz firmaların ilgilendiği özelliklerinden biridir. Demokratik toplumlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları görmek oldukça doğaldır. Bireyler buldukları yerel kültürde tutumlar, değerler ve yargılar oluştururlar. Kişi, aile ortamında ve içinde büyüdüğü sosyal çevrede hangi durumlarda çatışmaya gireceğini, çatışma sürecinde nasıl davranacağını, nasıl tepki vereceğini ve çatışmanın sonuçlarını nasıl karşılayacağını öğrenmektedir. Kurumlar açısından yöneticiler, çalışanlar ve firma içindeki çeşitli gruplar sürekli etkileşim halindedir. Farklı sosyo-ekonomik geçmişe ve farklı duygusal olgunluğa sahip farklı ilgi alanları ve yetenekleri olan kişiler, farklı zeka ve kültür seviyelerinde birlikte yaşamaktadırlar. Bu grupların her birinin, kendi değerlerine, bakış açılarına, beklentilerine, kısaca değer yargılarına sahiptir. Bu bazen doğal bir şekilde çatışmalara neden olduğu söylenebilir. Önemli olan, çatışmanın kişisel ve kurumsal amaçlara zarar vermeden uygun şekilde analiz edilip yönetilebilmesidir. Bu, tarafların çatışmaya ilişkin değerlerinin, tutumlarının ve yargılarının incelenmesini gerektirir. Başka bir deyişle, bireyin çatışmaya yaklaşımının inceleme gerektirdiği söylenebilir. Çalışmanın amacı, çatışma yönetimi ile bireysel değerler arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmada önce çatışma yönetimi ve bireysel değerler ile ilgili teorik yapı oluşturulmuştur. İlgili literatür taramaları sonucu elde edilen teorik bilgiler verilmiştir. Daha sonra, Muğla ilindeki ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde gerçekleştirilen uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerinin çatışma yönetimi ve bireysel değerlerinin demografik yapılaraya göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Belirlenen hipotezleri test etmede iki bağımsız grupta t testinden, ikiden fazla bağımsız grup arasında da Tek Yönlü Anova analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışanların çatışma yönetimi ve bireysel değerleri ve alt faktörlerine ilişkin değerleri arasındaki ilişkiyi görmek için de korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu testleri gerçekleştirmek için SPSS paket programı kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Örgüt, Değer, Birey, Öğretmenler, Çatışma Yönetimi.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT AND INDIVIDUAL VALUES

Saçkırk, Türkü

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organization Programme

Adviser of Thesis: Associate Dr. Esin Barutçu

June 2019, VII+137 pages

The role of relations and communication in organizations is enormous. What employees value, what to engage in conflict, conflict and how they will behave in conflict situations are highly related to value judgments. The combination of various values in the organization and the conflict between each other is one of the characteristics of today's companies. It is quite natural to see conflicts arising from differences in democratic societies. Individuals form attitudes, values and judgments in the local culture in which they are located. The individual learns in which situations he / she will enter into conflict within the family environment and in the social environment in which he / she grows, how to behave in the conflict process, how to react and how to meet the consequences of the conflict. In terms of organizations, managers, employees and various groups within the company are in constant interaction. Individuals with different interests and talents from different socio-economic backgrounds and in different emotional maturity are living together in different intelligence and culture levels. Each of these groups has their own needs, perspectives, expectations, in short, value judgments. This can sometimes be said to cause conflicts in a natural way. What is important is that the conflict can be properly analyzed and managed well without harming personal and institutional goals. This requires the examination of the parties' values, attitudes and judgments regarding the conflict. In other words, it can be said that the approach of the individual to the conflict requires examination. The aim of the study is to examine the relationship between conflict management and individual values. In this research, first of all, theoretical structure related to conflict management and individual values has been established. Theoretical information obtained as a result of related literature searches are given. Then, a survey was conducted in primary, secondary and high schools in Muğla. In this research, it was tested whether the conflict management and individual values of the teachers differ according to demographic structures. T test was used in two independent groups and One Way Anova analysis was used between more than two independent groups to test the hypotheses. Correlation analysis was also used to see the relationship between employees' conflict management and individual values and sub-factors. SPSS program was used to perform these tests.

Keywords: Conflict, Organization, Value, Individual, Management, Conflict Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI TÜRLERİ YAKLAŞIMLARI VE YÖNETİMİ

1.1.	Çatışma Kavramı ve Tanımı	3
1.2.	Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	5
1.2.1.	Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	5
1.2.2.	Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım	6
1.2.3.	Modern (Etkileşimci) Yaklaşım.....	7
1.3.	Çatışma Türleri.....	7
1.3.1.	Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar	8
1.3.2.	Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	9
1.3.2.1.	Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma (Bireysel Çatışma).....	10
1.3.2.2.	Kişilerarası Çatışma	11
1.3.2.3.	Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar.....	11
1.3.2.4.	Organizasyonlar Arası Çatışma.....	11
1.3.3.	Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	12
1.3.4.	Amaç, Rol, Kurumsallaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı	12
1.3.5.	Çatışmanın Aşamaları.....	14
1.3.5.1.	Potansiyel Çatışma	18
1.3.5.2.	Algılanan Çatışma	18
1.3.5.3.	Hissedilen Çatışma.....	19
1.3.5.4.	Açık Çatışma	20
1.3.6.	Çatışma Sonrası	21
1.4.	Çatışmaya İlişkin Yönetimsel Yaklaşımlar	21
1.4.1.	Olumlu Yaklaşım	22
1.4.2.	Olumsuz Yaklaşım.....	22
1.4.3.	Dengeli Yaklaşım	23
1.5.	Çatışmalara Neden Olan Faktörler.....	24
1.5.1.	Çatışmaya Neden Olan Bireysel Faktörler	25
1.5.2.	Çatışmaya Neden Olan İletişim Kaynaklı Faktörler.....	26
1.5.3.	Çatışmaya Neden Olan Yapısal Faktörler	27
1.6.	Çatışma Yönetimi	30
1.6.1.	Kavramsal Olarak Çatışma Yönetimi	30
1.6.2.	Çatışma Yönetim Süreci	31
1.6.3.	Çatışmanın Çözümü.....	32
1.6.4.	Çatışma Yönetimi Yaklaşımları.....	33
1.6.5.	Çatışma Yönetimi Yöntemleri	34
1.6.6.	Çatışma Yönetim Tarzları.....	37
1.7.	Çatışma Yönetimi Kuramları	41

1.7.1.	Mary Parker Follett Modeli	41
1.7.2.	Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Modeli.....	42
1.7.3.	Johari Penceresi	43
1.7.4.	Thomas'ın Çatışmayı Ele Alış Modeli	44
1.7.5.	Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli.....	45
1.8.	Çatışma Yönetiminde Faktörler	50
1.8.1.	Toplumsal ve Kültürel Ortam	50
1.8.2.	Çatışma Konusunun Niteliği.....	50
1.8.3.	Tarafların Katılığı	51
1.8.4.	Tarafların Birbirine Yaklaşımı.....	51
1.8.5.	Tarafların Özellikleri	52
1.8.6.	Yanlış Yargılar Ve Algılar.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL DEĞER KAVRAMI ÇERÇEVESİ VE OLUŞUMU

2.1.	Değerler ve Kültür İlişkisi.....	55
2.2.	Değerlerin Oluşma Süreci	58
2.3.	Değerlerin İşlevleri ve Önemi	58
2.4.	Örgüt ve Değer İlişkisi	60
2.1.	Bireyselci ve Toplumsalcı Değerler	62
2.1.1.	Bireyselci ve Toplumsalcı İlişkisi.....	63
2.1.2.	Tutum ve Değerler İlişkisi	64
2.1.3.	Bireyselci ve Toplumsalcılık Bileşenleri.....	70
2.1.4.	Dikey-Yatay Bireyselcilik /Toplumsalcılık	71
2.1.4.1.	Dikey Bireyselcilik.....	73
2.1.4.2.	Yatay Bireyselcilik	74
2.1.4.3.	Dikey Toplumsalcılık.....	74
2.1.4.4.	Yatay Toplumsalcılık	74
2.1.5.	Bireyselcilik ve Toplumsalcılığın Çalışma Hayatına Etkisi	75
2.2.	Değerlerin Sınıflaması	76
2.3.	Bireysel Değerler	83
2.3.1.	Disiplin.....	83
2.3.2.	Sorumluluk.....	83
2.3.3.	Güven.....	84
2.3.4.	Bağışlama.....	84
2.3.5.	Saygı	84
2.4.	Bireysel Değerlerin Kavramsal Çerçevesi	84
2.4.1.	Hofstede'e Göre Değerler	86
2.4.2.	Maslow'a Göre Değerler	87
2.4.3.	Schwartz'a Göre Değerler	89
2.4.4.	Rokeach'a Göre Değerler	90
2.5.	Değerlerin Oluşumu	92
2.6.	Değerlerin Kaynakları	92
2.7.	Değerlerin İşlevleri.....	94
2.8.	Değerin Özellikleri.....	97
2.9.	Değer ve Sosyal Roller.....	98
2.10.	Değerlerde Değişme Sorunu	99
2.11.	Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Arasındaki İlişki.....	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE BİREYSEL DEĞERLER ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE YAPILAN BİR
ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	103
3.2.	Araştırmanın Modeli	103
3.3.	Araştırmanın Hipotezleri.....	104
3.4.	Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	105
3.5.	Araştırma Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	105
3.6.	Araştırmanın Güvenirliği	106
3.7.	Örneklem Grubunun Özellikleri	106
3.8.	Verilerin Analizi.....	108
3.9.	Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Hipotez Testleri	108
SONUÇ		131
KAYNAKÇA		137
EKLER.....		151
ÖZ GEÇMİŞ		158

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar.....	7
Tablo 2. Olumlu ve Olumsuz Yaklaşım Karşılaştırması	23
Tablo 3. Kaynaklarına Göre Çatışma Biçimleri.....	24
Tablo 4. Schwartz'ın Kültürel Değer Boyutları.....	80
Tablo 5. Schwartz'ın Bireysel Değer Boyutları.....	81
Tablo 6. Demografik Özellikler Tablosu	106
Tablo 7. Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular Tablosu.....	109
Tablo 8. Bireysel Değerler Ölçeğine İlişkin Bulgular Tablosu	811
Tablo 9. Çatışma Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Güvenirlik.....	114
Tablo 10. Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Korelasyon Analizi.....	114
Tablo 11. Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Alt Boyut Korelasyon Analizi	115
Tablo 12. Çatışma Yönetimi ve Alt Boyutları ile Yaş Tablosu	117
Tablo 13. Çatışma Yönetimi ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Tablosu	118
Tablo 14. Çatışma Yönetimi ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Tablosu.....	119
Tablo 15. Çatışma Yönetimi ve Alt Boyutları ile Tecrübe Yılı Tablosu	120
Tablo 16. Çatışma Yönetimi ve Alt Boyutları ile Eğitim Kademeleri Tablosu.....	122
Tablo 17. Bireysel Değerler Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik	123
Tablo 18. Bireysel Değerler ve Alt Boyutları ile Yaş Tablosu	124
Tablo 19. Bireysel Değerler ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Tablosu.....	125
Tablo 20. Bireysel Değerler ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Tablosu.....	126
Tablo 21. Bireysel Değerler ve Alt Boyutları ile Tecrübe Yılı Tablosu.....	127
Tablo 22. Bireysel Değerler ve Alt Boyutları ile Eğitim Kademeleri Tablosu.....	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çatışma Sürecinin Aşamaları.....	14
Şekil 2. Pondy'nin Çatışma Süreci	15
Şekil 3. Thomas'ın Çatışma Süreci.....	16
Şekil 4. Çatışma Gelişim Evreleri Özeti	17
Şekil 5. Rahim'in Örgütsel Çatışma Gelişim Evreleri.....	18
Şekil 6. Kavramsallaştırma Süreci Adımları ve Etkili Faktörler	20
Şekil 7. Çatışmalara Neden Olan Faktörler.....	25
Şekil 8. Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model	37
Şekil 9. Çatışma Yönetimi Tarzları.....	39
Şekil 10. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....	46
Şekil 11. Çatışma Yönetimi Süreci	47
Şekil 12. Bireysellik-Toplumsalcılık İlişkisi.....	67
Şekil 13. Brewer'in Canlandırma - Dahil Olma İhtiyacı Karşılaştırması	70
Şekil 14. Bireysel Değer Tipleri Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Modeli, Ana Değer Boyutları ve İki Kutuplu Değer Boyutları	82

GİRİŞ

Demokratik toplumların farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarla karşılaşması oldukça doğaldır. Bu bakımdan, çalışanlar, yöneticiler arasında ve çalışanların kendileri arasında bir çatışma olması çok doğal ve kaçınılmazdır. Organizasyonların daha verimli ve etkili olmaları için çatışmayı desteklemek bile mümkündür. Bununla birlikte, literatür taramasında görüldüğü gibi, çatışma bir ölçüde olumludur; çatışmanın olumsuz, yıkıcı sonuçlarından kaçınmak için çatışmayı iyi yönetmek gerekir.

Çatışmaları doğru yönetmenin anahtarlarından biri, çatışmanın kaynağının ne olduğunu ve çatışmaya nasıl yaklaşılabileceğini belirlemektir. Bu bağlamda, yöneticilerin çatışma yaklaşımlarını şekillendiren faktörleri araştırmak da önemlidir.

Bireysel değerler kavramı, idealleri, kavramları ve bireyin yaşamında önem verilen unsurlar. Değerler tüm yaşamı, tutumu, ilkeleri ve kişiliğin değerli şeylerini etkilemektedir. Değerler aynı zamanda bireylerin dünya perspektifiyle de bütünleşmekte ve önceliklerini belirlemektedir.

Bireysel değerler kültürün veya sosyal sistemin ürünü olarak kabul edilir. Çünkü kültür, bireylerin davranışlarını aşıladıkları ve öğrettikleri değerler üzerinden etkiler. Bireylerin birinci dereceden tercih ettikleri dışındaki değerler, hem psikolojik hem de sosyal anlamda bireyin mutluluğuna yönelik bir araçtır.

Örgütün rasyonel ve geleneksel yaklaşımları, değerlerin sosyal bilimlerin birçok alanındaki çalışmaların kapsamı dışında kalması nedeniyle gerçeklerden değerden bağımsız olarak açıklamaya çalışmıştır. Bununla birlikte, değerler kurumsal yaşamda olduğu gibi insan yaşamında da önemli bir yere sahiptir. Buna göre, örgütsel yaşamın kültür ve değerden bağımsız olarak değerlendirilemediği ve bu kavramların örgütlerin yaşamında çok önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Ayrıca, örgütsel yaşamda önemli bir yere sahip olan değerler, organizasyon liderleri ve yöneticileri tarafından çok iyi yönetilmelidir. Kuruluşların değerlere göre yönetilmesi, kuruluşun amaçlarına ulaşılmasında önemli olarak kabul edilir. Kuruluşun değerleri ile değerleri arasında bir uyum olduğu söylenebildiği için yöneticinin değerlerine saygı duyduğunu ve ilgisinin daha verimli olacağını gösterdiğini düşünen çalışanların daha verimli olacağı

söylenbilir.

Değerlere göre, organizasyonların performanslarını en üst düzeye çıkarmak için organizasyonun iyi yönetimi anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda, değerlere göre yönetim, bireyleri motive etmeye, yeteneklerini geliştirmeye ve sinerjileri ve yenilikleri desteklemeye odaklı bir yönetim şeklidir.

Değerlere göre, yönetim veya değerler ve yönetim, çalışanların ortak değerler etrafında bütünleşmelerini ve değer temelli hareket etmelerini sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, organizasyon içinde ortak bir ruh yaratabilecek en önemli faktör değerlerdir. Yönetişimin altında yatan temel varsayım, insanların entelektüel olarak hareket eden varlıklar yerine değerlerle hareket eden varlıklar olarak görülmesidir. Bu yaklaşım tamamen mantıksız bir yönetim yaklaşımı değil, insanların rasyonel olduğu kadar rasyonel davranış kadar gösterebileceğini de kabul eden bir yaklaşımdır.

Sosyal hayatın sonucu olan çatışma birçok disiplin tarafından incelenmiş ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak, çatışma kültürel değerler, kişilik, örgütsel hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemler çerçevesinde tanımlanmaktadır. Tabii ki, çatışmanın organizasyon içerisinde farklı bireylerden oluşan kaçınılmaz bir fenomen olduğu söylenebilir.

Yukarıda bahsedildiği gibi, örgütsel yaşamdaki kaçınılmaz çatışmalar, örgütlerin türlerine ve nedenlerine göre yönetilmelidir, çünkü bir takım hedeflerin gerçekleştirilmesinde işlevsel veya işlevsel olmayan etkiler yaratırlar. Pazar koşullarının zorlaştığı ve hedef pazarlarda rekabetin arttığı günümüz koşullarında, ülkeye ve dünya ekonomisine katkıda bulunan kuruluşların, verimliliklerini artırmak için sağlıklı bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Ülkemizde gittikçe daha fazla vurgulanan bir konu olan örgütsel çatışmanın ve çatışmanın çözüm yollarını içeren bir literatür taraması olan bu çalışma, yöneticilerin kullanabileceği bir kaynak olarak düşünülebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI TÜRLERİ YAKLAŞIMLARI VE YÖNETİMİ

Bu bölümde çatışma kavramı tanımlanmakta ve çatışma türleri, nedenleri, süreci, sonuçları incelenmektedir. Çatışma yönetimi ve çözümü teknikleri üzerinde durularak, çalışmanın amacı gereği yöneticilerin bu teknikleri kullanmalarının önemi vurgulanmıştır.

1.1. Çatışma Kavramı ve Tanımı

Çatışmanın kesin bir tanımı olmamasına rağmen, çatışmalar farklı ortamlarda ve seviyelerde gerçekleştiği için farklı tanımlar yapılmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1992: 503). Thomas (1990: 258) çatışmayı, daha çok süreç açısından ele alarak “Taraflardan biri diğeri tarafından engellendiğinde veya engellendiğini hissettiğinde oluşan bir işlem” olarak belirtmiştir.

İnsanın var olduğu her alanda kaçınılmaz bir durum olan çatışma, bireylerin ve grupların ihtiyaçları ile ilgili farklı alanlarda ortaya çıkmaktadır. Tüm canlıların hayatta kalabilmesi için çevreleri ile sürekli mücadele etmeleri ve gerektiğinde çarpışmaları gerekmektedir. Evrim teorisinde Darwin, tüm doğanın bir savaşta olduğunu belirtir. İnsani gelişmenin çevresiyle olan çatışmasından kaynaklandığına söylemektedir (Rahim, 1992: 3).

Örgütlerde kişilerarası farklılıklar, kurumu yönlendiren stratejilerdeki farklılıklar ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan çatışmadır. Çatışmayı tanımlayan ifadelerden biri şöyledir: Bir işletmede, çatışma bireylerin ve grupların normal faaliyetlerin kesintiye uğramasına neden olan bir dizi olay olarak tanımlanabilir (Eren, 2001: 543). Bir başka çatışma tanımına göre; kıt kaynakların organizasyondaki iki veya daha fazla kişi veya grup arasında paylaşılması, iletişim, faaliyetlerin tahsis edilmesi ve bu kişiler ve gruplar arasında amaç, statü, değer yargıları veya algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık şeklinde ifade edilebilir (Uçar, 2007:10).

Çatışma, bilim adamları tarafından farklı bakış açılarından incelendiğinden, ortak bir tanım bulmanın çok zor olduğu söylenebilir (Eroğlu, 1992: 4). Çatışma sadece işletmelere veya insanlara özgü bir süreç değil; geniş bir anlamda, felsefe, sosyoloji,

psikoloji, ekonomi ve antropoloji gibi bilimlerle ilgili olarak tanımlanmasını zorlaştırmıştır (Yeniçeri, 2009: 38).

Çalışmalar incelendiğinde çatışmaların sadece bireyler arasında değil, örgütler ve örgüt içi-dışı arasında da olabileceği görülmektedir. Birçok çalışma sonucunda, çatışmanın temel nedeninin iletişim, amaç farklılıkları, sınırlı kaynak kullanımı ve farklı branş uzmanlıkları olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla çatışma kavramını tanımlamak zordur. İfadelerin şekli, duygular gösterilir, karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak ve davranışsal boyutları da içerebilecek bir takım hareketler biçiminde olmadığında çatışmalar yaşanmaktadır (Mayer, 2000: 25).

Sözlük anlamına bakacak olursak Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü' ne göre çatışma;

- Birey tarafından yaratılan zihinsel durum, zıt veya eşit derecede çekici arzuların istek ve istekleriyle aynı şekildedir.
- Birbirine uymayan dileklerin, arzuların veya hedeflerin rekabetinden kaynaklanan bir sıkıntı veya dikkat dağıtıcı durum olarak tanımlanmaktadır. (www.tdk.gov.tr, 2014).

Bazı kaynaklara göre çatışma, insanların fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının memnuniyetini engelleyen olaylardan ve zorluklardan kaynaklanan gerilimler olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 1996: 261).

Robbins ve Judge (2011: 23) Çatışmayı, güç, kaynak veya sosyal konumun ve değişen değer yargılarının olmamasına dayanan bir kavram olarak tanımlamaktadır.

İki taraf belirli bir konuda hemfikir olmadığında çatışmalar ortaya çıktığında ve en az bir taraf anlaşmazlığın farkında olmalıdır. Ayrıca, farklı bir kaynaktan çıkan çatışmayı organizasyondaki astların ve üstlerin arasındaki veya karşılıklı ihtiyaçlardan gelen entelektüel bir mücadele olarak tanımladılar. Çatışma, çatışma, uygunsuzluk ve çelişki çatışmanın nasıl tanımlandığına bakılmaksızın çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 2013: 646). Bu unsurların gerekli olduğu bir ortamda, taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye ya da görüşlerini diğer tarafa kabul etmeye çalışırlar.

Özet olarak, çatışma kavramını, etkileşim içinde olan bireyler veya gruplar arasındaki ilgi, ihtiyaç, fikir, amaç, değer veya algı arasındaki çatışmalardan

kaynaklanan ihtilafların durumu olarak açıklamak mümkündür. Ayrıca, çatışmalar kişilerarası iletişim ve etkileşimin doğal bir sonucu olarak düşünülebilir (Koçak, 2012: 3).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, olumsuz bir durum olarak algılanmasına rağmen, çatışma kavramı olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Çatışmalar ayrıca farklı fikirler oluşturarak ve organizasyon içinde rekabet ederek yenilikçilik ve yaratıcılık yaratmaktadır. Bu nedenle, çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak yerine, onları doğru yöneterek fırsatlara dönüştürmek ve çatışmaları çözmede etkili iletişim becerilerini kullanmak gerekmektedir. Bu noktada, yöneticiler büyük sorumluluk almalıdırlar (Uslu, 2015: 5)

Çatışma, organizasyonda olması gereken temel yapı taşlarından biridir. İyi yönetildiğinde, barışçıl, güvenli, verimli ve etkili bir ortama neden olan çatışma, motivasyon seviyesinin düşmesine, çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin azalmasına ve hatta işten ayrılmaya çalışılmasına neden olabilir. Bu nedenle çatışma çözümlenmelidir. Aksi takdirde, bireylerde ileri düzeyde zihinsel bozukluklara ve ayrıca performanstaki, memnuniyetsizliğin ve kuruluştaki genel verimliliğin azalmasına neden olan sorunlar olabilir. (Uslu, 2015: 5)

1.2. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Çatışma alanına yönelik teorik yaklaşımlar, içinde buldukları sosyoekonomik hareketlerin etkisiyle şekillenen örgüt yönetimlerinin anlayışına göre farklılık göstermektedir (Özmen, 1997: 16). Bu kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, bunların genel olarak üç başlık altında toplandığı görülmektedir (Uysal, 2004: 10).

1.2.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

20. yüzyılın başında, bilimsel yönetim gelişirken ve kurumların makine benzeri bir yapıya sahip olduğu düşünülürken, bazıları çatışmanın üretkenliğe zarar verdiğine görülmekteydi. Ayrıca, çatışma dayanışma, uyum ve verimlilik açısından tam tersi olarak algılanmıştır. Makine gibi çalışan bir firma düzenli ve kusursuz bir uyumla çalışmaktadır. Çatışma düzeni ve dayanışmayı tehlikeye atan bir faktördür. Özellikle 1960'tan önce düşünürler çatışmanın kaçınılması gereken olumsuz ve yıkıcı bir güç olduğuna inanmışlardır (Çürük, 2014: 5).

Klasik bir yönetim anlayışına sahip olan yöneticiler, çatışmanın kuruma zarar verdiğine ve ortadan kaldırılması gerektiğine inanmaktadır. 1930 ve 1940 arasında Neo-klasik organizasyon bu yaklaşımı desteklemiş ve bu dönemde yapılan Hawthorne çalışmaları çatışma sürecinin yetersiz güvensizliğe, yetersiz iletişime ve yönetimin çalışanların sorunlarıyla yeterince ilgilenmediğini ortaya çıkarmıştır (Uysal, 2004: 10). Ayrıca bu görüşün, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini engellediğini ve negatif duygulara kapılmalarına neden olduğunu söyleyebiliriz.

1.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım

Bu yaklaşımı kabul edenler, çatışmanın var olduğunu, ancak gelişmiş sosyal sistemin dayanışma ve uyum için etkisiyle azaltılması ve ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmektedirler. Çoğu düşünür, 1960'ların sonlarında çatışmanın yapısal kaynaklarına odaklanmıştır. Bu kaynaklarda, çeşitli fonksiyonel bölümler arasında ve ayrıca kurum üzerinde farklı düzeylerde örgütlenen çıkar grupları arasında durumlar vardır. Çatışma artık işe yaramaz olduğuna inanılmıyordu. Bununla birlikte, bu faydayı elde etmek için, süreç müzakere yoluyla yönetilmelidir (Kolb ve Putnam, 1992: 311).

Lippitt, liderliğin amacının çatışmayı ortadan kaldırmak olmadığını ve bunun örgütsel fayda sağlayacak şekilde kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Bilim insanının davranışları incelemadaki rolü, insanların davranışlarının nedenlerini araştırmak, analiz etmek ve raporlamak ve uygulama yöntemlerini önermektir (Bumin, 1990: 9). Lippitt, anlaşmazlığın organizasyon için bir fırsat olduğunu söylemektedir. Örgütü, davranışsal bir yaklaşımın sosyal bir sistemi olarak gören yaklaşım, ihtiyaçlar, beklentiler ve özelemler, sürekli çatışma içinde olan bireylerin veya onlar tarafından oluşturulan grupların oluşturduğu bir sosyal sistem olarak görülmektedir. Tamamen olamayacak çatışmaların ve çelişkilerin varlığına atıfta bulunur. Davranışçı görüşü kabul edenler genellikle bireyler ve gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklanır; çatışmanın imhasının aynı zamanda bu farklılıkların imhası anlamına geldiğini söyleyerek; Bunun imkansızlığını belirttiler. Bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenmesini ve desteklenmesini savundular (Çürük, 2014: 6).

Neo-klasik yaklaşımda, çatışmanın klasik yaklaşımdan biraz daha ılımlı olduğunu görebiliriz. Klasik teorisyenlere karşı tez karşıtı olarak ortaya çıkan neo-klasik yaklaşımda, çatışma gerçek olarak kabul edilmiştir (Pelit, 2003: 39). Çatışmanın

kaçınılmaz olmasından dolayı varlığı kabul edilmelidir.

1.2.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Modern yaklaşım klasik ve neo-klasik yaklaşımlardan ayrılıyor ve çatışmayı tamamen benimsiyor ve bunun yararlı olduğunu savunuyor. Kurumlarda yaşanan çatışmalar, yenilikçi bir yaklaşımla ortaya konmuştur. İş verimliliğinin etkinliği için, belirli bir düzeyde ve belirlenmemiş bir gerginlik ve çatışma ortamının varlığı bir gerekliliktir. Bu tür çatışmalar çalışanlar üzerinde motivasyon yaratıyor ve verimliliği artırmaktadır (Silah, 2005: 226). Ayrıca bu yaklaşıma göre kurumsal çatışma, etkili yönetimin bir göstergesidir. Fakat kontrol dışı ve yönetilemeyen çatışmaların bireye ve kuruma zarar verdiği görülmektedir (Karip, 2003: 8). Bu nedenle yöneticinin bu konuda önemli görevleri vardır. Yönetici, organizasyonun gelişimine katkıda bulunmak için bu çatışmaları yönetmelidir. Tablo 1’de çatışma kavramına ilişkin yaklaşımlar arasındaki farklar görülmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1. Çatışmadan kaçınılabilir. 2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır. 3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve en uygun iş başarımını (performans) engeller. 4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır. 5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	1. Çatışma kaçınılmazdır. 2. Çatışmalar; organizasyon yapısı, hedeflerde kaçınılmaz farklılıklar, kadro ve personel üyelerinin değer ve problem algılarındaki farklılıklar ve benzeri sebepler. 3. Çatışma, farklı derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabilir ve bunun azalmasına neden olabilir. 4. Yönetimin görevi çatışmayı en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir. 5. Optimal örgütsel iş performansı makul düzeyde bir örgütsel çatışma gerektirir.

(Kaynak: Uslu, 2015: 6-7)

1.3. Çatışma Türleri

Kişilerarası farklılıkların, sosyal çeşitliliğin ve çok taraflı etkileşimin doğal sonucu olan çatışmalar, değerlendirildikleri konu bakımından çeşitli sınıflandırmalarla ele alınmaktadır. Bu sınıflamalar çatışmalarda doğru bir şekilde anlaşılma ve

değerlendirilmektedir (Koçak, 2012:3).

Yapılan çalışmaları göz önüne alarak; Örgütlerde meydana gelen çatışmaların farklı başlıklar altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak, en yaygın sınıflandırma; Çatışmaların iki grupta kişisel ve ikili olarak sınıflandırılmasıdır. Çatışma adı verilenlere göre, süreç kişi ve insanlar tarafından gerçekleştirilir (Başaran, 1992:264).

Dinçer ve Fidan (1996:361) da bir çalışmada, çatışmanın sadece insanlar arasında bir fenomen olmadığını belirtmişlerdir. Örgütlerdeki insan grupları arasında çatışmalar olduğunu düşünmektedirler.

Koçel (2013:647-650) ise genel olarak çatışmaları; işlevlerine göre, taraflara göre, örgüt içindeki yerlerine ve amaçlarına göre, rolleri, kurumsallaşmış ve ortaya çıkan çatışmalar beş sınıfa ayrılmıştır.

1.3.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Fonksiyonelliğine göre çatışmaları, fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak inceleyebiliriz.

Fonksiyonel Olan Çatışmalar

Kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan çatışmalar vardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli bölümlerinde sorunlara işaret etmektedir. Dolayısıyla, ortaya çıkan çatışmalar nedeniyle bu sorunlar yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır. Ayrıca, organizasyona canlılık getirecek yeniliklerin ve değişikliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. (Koçel, 2013:647).

Öte yandan, bir organizasyondaki çatışmaların işlevsel değerlendirmesi tamamen organizasyon yöneticilerinin bakış açılarına dayanmaktadır. Bazı durumlarda, organizasyonda inovasyonun veya yaratıcılığın ortaya çıkmasının önünü açabilecek bir çatışma, yetersiz bir yöneticinin işlevsel olmadığı düşüncesiyle bastırılabilir. (Başak, 2010: 16).

Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

İşlevsel olmayan çatışmalar genellikle yıkıcı anlaşmazlıklara sahip iki veya daha fazla kişi veya grup olarak adlandırılır. Bu tür çatışmalar, işi yapılan işten uzaklaştırır ve

çatışmanın ilgili insanlara odaklanmasına neden olur. İşlevsel olmayan çatışmalar; olumsuz önyargılar, zayıf iletişim ve üretkenlikteki düşüş ve hatta sabotaja kadar gidebilmektedir (Uslu, 2015:8).

Çatışmanın işlevselliği iki faktöre bağlıdır. Birincisi çatışmanın yoğunluğu ve ikincisi çatışmanın ele alınma şeklidir. Makul seviyelerde bir çatışma performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu işlevsel, yani yapıcı çatışma, çalışanları işbirliğine, daha fazla yaratıcılık ve sıkı çalışmaya teşvik etmektedir. Buna ek olarak, personel üyeleri arasında aşırı çatışma yaşanırken birbirinden çok düşük düzeyde çatışma ve yaratıcılığı azaltmaktadır. (Schermerhorn, 2001: 339). İşletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen bu çatışmaların, hedeflerin gerçekleştirilmesine hiçbir katkısı olmadığı söylenebilir. Klasik ve neo-klasik yaklaşım tüm çatışmalara işlevsel olmayan çatışmalar olarak yaklaşmaktadır (Uslu, 2015: 8).

1.3.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Bir süreç olarak insanlar veya kişiler üzerindeki etkilerine göre çatışma; Potansiyel (gizli) çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma 4 başlık altında incelenmiştir. Potansiyel çatışma, organizasyonlarda bulunmayan ancak ortaya çıkması ve anlaşmazlıklara yol açması muhtemel bir durumdur. Örneğin; Bir işletmede sınırlı kaynaklar ve bu durumda, hedefler bakımından farklılıklar, çatışmaya neden olabilecek durumlar gibi rekabettir. Algılanan çatışma, çatışmanın bir veya birkaç kişi tarafından meydana gelmesine neden olan koşulların tanınmasıdır. Olayları ve durumu bir çatışma ortamı olarak algılamak, çatışmaya katılan taraflarla ilgilidir. Algılanan çatışma, tarafların çatışma içindeki duygularını ifade etmektedir. Bu çatışma türündeki bireyler henüz harekete geçmemiş olsalar da, yoğun öfke, kızgınlık, öfke veya endişe duyguları olabilmektedir (Uslu, 2015: 8-9).

Etkilenen çatışmadaki taraflar arasında kutuplaşma varsa bu durum organizasyonun etkinliğine zarar vermektedir. Herkes kendi bakış açısını tartışmaktadır. Sorunun asıl sorunu ortaya çıksa bile, kimse sorunu çözmek için bir şey yapmaz. Çatışma yönetimi, olduğundan çok daha zordur. Algılanan ihtilafta, taraflardan biri diğerine nasıl savaşılabileceğini belirleyecektir. Her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve birbirlerinin hedeflerine ulaşmasını önlemeye başlamaktadır. Karşılıklı tartışma, ağır dil ve kelimeler kullanmak, diğer tarafa belirli bilgi ve verileri göndermek veya hatta şiddet

uygulamak şeklinde yapılabilir (Koçel, 2013: 648).

Çatışmaların değerlendirilmesinde, çatışmaya taraf olabilecek kişiler de önemli bir rol oynamaktadır. Çatışmanın unsurları beş başlık altında toplanmaktadır:

- Kişilerin kendi içlerindeki çatışma,
- Kişilerarası çatışma,
- Kişiler ve gruplar arası çatışma,
- Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar,
- Organizasyonlar arası çatışmalar.

1.3.2.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma (Bireysel Çatışma)

Bir kişi içindeki çatışma, bir kişi kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmediğinde veya aynı anda birden fazla seçeneğe sahip olduğu zaman ortaya çıkar ve bu seçenekler çelişkili olursa ne yapılacağına karar veremez. Ayrıca, bireye kurulacak olan kişiden daha fazla rol çatışmaya neden olabilir. (Can, 2005: 380).

Bu nedenle, bireyin ne yapmak istediğini uygulayamadığı ve etrafındaki insanların kendisinden yüksek beklentileri olduğu durumlarda, baskı altında olduğunu hisseder. Bu durum bir süre sonra rahatsızlığa neden olacak, kişi kendini sınırlı ve huzursuz hissetmektedir (Şimşek, 2002:295).

Bireysel çatışmalar genel olarak 3 çeşittir (Cüceloğlu, 2004: 282):

1. Yaklaşma - Yaklaşma (Yanaşma - Yanaşma) Çatışması: Birey iki cazip iş fırsatını karşılıyorsa, hangisini seçeceğine ve bu tür bir çatışmanın ortaya çıkmasına karar veremez. Her iki vaka da birey için olumludur.
2. Kaçınma - Kaçınma Çatışması: Bireyin hoşuna gitmeyen iki durumdan da kaçınmasına rağmen birisini kabul etmek zorunda kaldığı durumlardır.
3. Yaklaşma - Kaçınma Çatışması: Bazen bir amaç aynı zamanda hem istenilen hem de istenilmeyen özelliklere sahip olur. Bu durumda kişi o amaca hem yaklaşmak hem de ondan kaçmak ister. Bu durumda yaklaşma-kaçınma çatışması ortaya çıkar. Çözümü en zor olan çatışma türüdür.

1.3.2.2. Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişinin çatışma içinde olduğu bir durumdur. Bu tür çatışmalarda bireyler aynı hiyerarşik düzeyde veya farklı hiyerarşik seviyelerde olabilir. Bu tür bir çatışmanın en önemli sebeplerinden biri, insanların hedefleri, izledikleri yöntemler, sahip oldukları bilgiler ve değer yargılarının birbirinden farklı olmasıdır (Koçel, 2013: 649).

1.3.2.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Bireyler ve gruplar arasında çatışma veya bireysel organizasyon çatışması; insanlar belirli kuralları gruplar halinde kabul etmek zorunda kalmaktadırlar. Grubun amaçlarını, amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grupla çatışmaktadır. Eğer kişi de grubun bir üyesiye, grup içi çatışma söz konusudur. Bir kişinin grup değerleriyle bütünleşemediği durumlarda, gruptan ayrılma veya ayrılma ile karşılaşılabilir. Genellikle, bu çatışmada, grubun amacını ve normlarını benimsemeyen insanlar çatışmayı kaybetmek zorundadır (Eren, 2001: 551).

Gruplararası çatışma, organizasyonlarda en yaygın çatışma türüdür. Aynı organizasyonda çalışan farklı grupların yapı ve amaçlarındaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar. Örnekler arasında yönetim, personel, üretim ve muhasebe gibi gruplar bulunmaktadır (Koçel, 2013: 649).

1.3.2.4. Organizasyonlar Arası Çatışma

Organizasyonlar arası çatışma, organizasyon dışındaki diğer organizasyonlarla çatışmaları içeren bir çatışma türüdür. Bu tür bir çatışmanın bir örneği, rakip iki şirketin birbiriyle çatışması veya sendika ve işletme tarafından uygulanan çeşitli personel politikaları açısından anlaşmazlık içinde olduklarıdır (Eren, 2001: 552). Bu tür çatışmaların kurumun etkinliği, amacı ve etkinliği üzerindeki etkileri çok önemlidir. Muzaffer Şerif ve arkadaşları, gruplar arasında çatışmaların ortaya çıkması için gerekli koşulları yaratarak deneyler yaptılar. İki grup arasında şiddetli bir rekabet oluşmuş ve davranış değişiklikleri belirlenmiştir. Muzaffer Şerif'ten sonra birçok araştırmacı bu tür deney ve araştırmalara devam etmiş ve grup içi çatışmaların grup içindeki dayanışma ve sadakati artırdığı, grup normlarına ve ilkelerine saygı duyduğunu, liderlik zihniyetini değiştirdiğini, gruplar arası mesajların algısını artırdığı sonucuna varılmıştır (Şimşek,

1997: 58).

1.3.3. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

McFarland, örgüt içindeki çatışmaların yeri ve düzeyine göre yapılan bir çalışmada; dikey çatışma, yatay çatışma ve komuta ekibi çatışması. Bir kuruluştaki üst sıradaki insanlar arasındaki çatışma dikey bir çatışmadır. Yatay çatışma, organizasyondaki aynı düzeydeki kişi ve grup arasındaki çatışmadır (Can, 2005: 378). Bunlar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arası çatışma şeklinde de olabilir.

Bir organizasyonda, komuta yöneticileri yetkilerini hiyerarşiden alır ve personel şefleri yetkilerini uzman olmaktan almaktadır. Bu nedenle; danışma biriminde çalışan personel ve personel yürütme yetkisine sahip değildir. Komuta ile komuta personeli arasında, bazı personel personeli empoze etmeye çalışacak tavsiyelerin bazıları ve bu önerileri kabul etmeyen komuta personeli arasında çatışmalar yaşanmaktadır. (Seval, 2006: 248-249).

Araştırmalar incelendiğinde emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında yaşanan çatışma en çok bilinen ve en sık görülen çatışma türü olduğu görülmektedir (Koçel, 2013:650).

Komuta ile personel ile komuta ve personel arasındaki çatışmanın temeli, komuta ve personelin farklı bakış açılarıdır. Komuta ve personelin farklı bakış açıları, farklı bakış açıları, farklı hedefleri ve problem karşısında farklı ilgi alanları vardır. Bu farklılıklar komuta ve personel gruplarının görevlerini etkin bir şekilde yerine getirirken iki grup arasında çatışmalara neden olmaktadır. (Türkel, 2000:112).

1.3.4. Amaç, Rol, Kurumsallaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı

Amaç çatışmaları, organizasyonlardaki bireyler ve gruplar arasındaki amaç farklılıklarından kaynaklanan ve ortak bir çatışma türüdür. Tarafların tercih ettiği amaç veya hedefler birbirleriyle zıtlık halinde gerçekleştirilebilir veya bir tarafın amacı diğer tarafın amacının ortadan kalkması ile gerçekleştirilebilir. (Rahim, 2001: 21-23).

Kişisel çatışmaların en önemlisi rol çatışmasıdır. Rol çatışması; Kişinin üstlendiği rol ve başkalarının ondan beklediği roldür. Bu tür çatışmalar insanlar üzerinde büyük strese neden olabilir. Bir kimsenin kendisinden çok beklenen bir şey

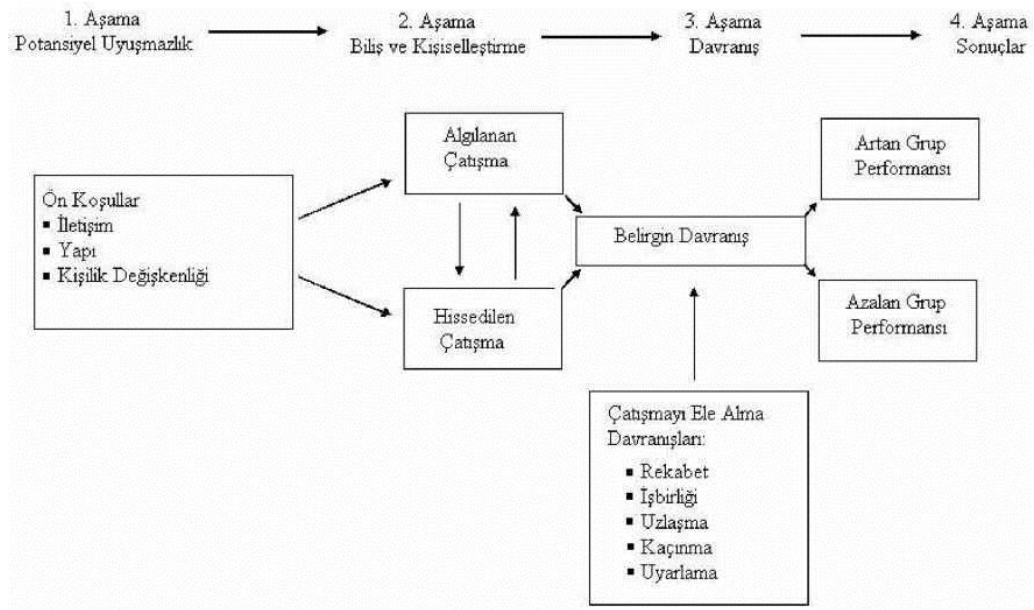
olduğunu bilmesi, ancak yetersizliği nedeniyle beklentileri karşılayamaması bir rol çatışması örneği olabilir. McFarland'ın tanımına göre, çatışmalara çatışmaya yol açabilecek koşullar, çatışmanın ciddiyeti ve derecesi ile çatışmanın çözüldüğü sosyal sistem ve çözüm sürecinin nasıl takip edileceği gerektiği kurumsallaşmış çatışmalar denmektedir. Bu tür çatışmalar; İşveren-işveren ilişkilerinde uyuşmazlık örnekleri, belirli çözümlerle sorunları çözmek için belirli yasal yöntemler gibi grev kilitleme gibi örnekler verilebilir (Koçel, 2013: 650). Taraflar kurumsallaşmış çatışmalarda önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde hareket ettikleri için tepkiler tahmin edilebilir. Bu nedenle kurumsallaşmamış çatışmalar, organizasyon içerisinde herhangi bir anda gerçekleşmesi muhtemel etkileşimlerden ve davranışların önceden anlaşılabilirdiğinden bahseder (Rahim, 2001: 21-23).

Herbert yaptığı çalışmasında beliren çatışmayı emir komuta-kurmay personeli arasında yaşanan çatışmalar olarak tanımlamıştır. Bu tür çatışmaların en önemli nedeni iş dışı sosyal ve kişisel faktörlerdir (Uslu, 2015: 13).

Robbins (1994: 172) yaptığı araştırmalarda çatışma sürecinin dört aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Çıkış yoluna göre, bu aşamaları çatışma türlerinde görebiliriz. Birinci aşamada, potansiyel çatışma aşaması, çatışma nedenleri vardır. İkinci aşama, potansiyel çatışmanın olumsuz etkilerinin hissedilmeye ve gerçekleşmeye başladığı süreçtir. Bu aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa, potansiyel çatışma gerçek seviyesine gelecektir. Üçüncü aşama, düşünce ve niyetlerin açık olduğu davranış aşamasıdır. Dördüncü aşama, çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Çatışmanın görünür kısmı olan davranışlar ve bu davranışların geri bildirimleri onların sonuçlarıdır (akt. Uslu, 2015: 13).

1.3.5. Çatışmanın Aşamaları

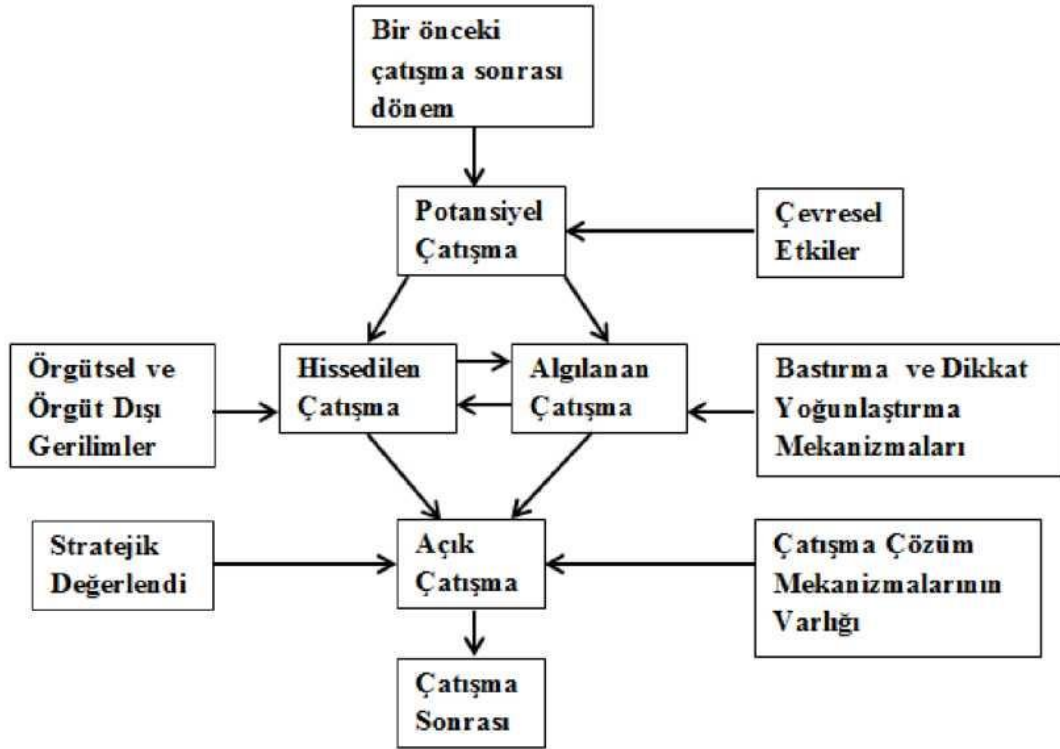
Çatışma oluşum süreci şekilde 1'deki gibidir.



Şekil 1. Çatışma Sürecinin Aşamaları

(Kaynak: Uslu, 2015: 14)

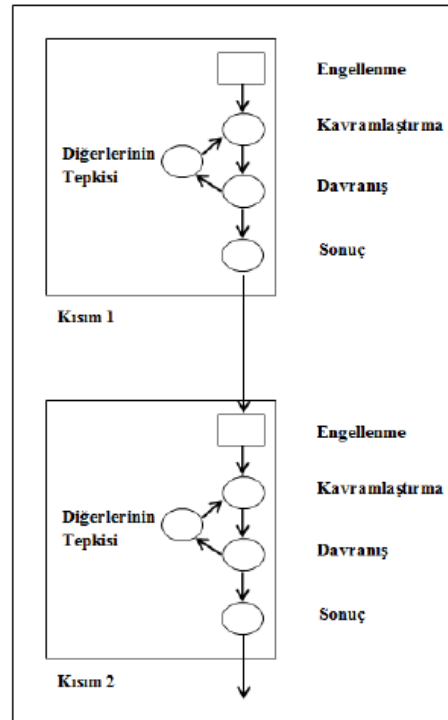
Çatışma konusundaki erken dönem araştırmacılardan biri olan Pondy çatışmayı beş aşamada incelemektedir: Potansiyel çatışma (koşullar), algılanan çatışma (idrak etme), hissedilen çatışma (tesir etme), açık çatışma (davranışlar), çatışmanın sonucu (koşullar). Pondy'ye göre, çatışma kısımlardan oluşmakta ve bir ilişkide her kısım, önceki kısımlardan kısmen de olsa etkilenmekte ve gelecekteki kısımları etkilemektedir. Pondy'nin bu anlayış doğrultusunda şekillendirdiği çatışma dinamikleri ile ilgili görüşü Şekil 2'de özetlenmektedir.



Şekil 2. Pondy'nin Çatışma Süreci

(Kaynak: Özcihan, 2014: 37)

Thomas (1976) ise Pondy'nin kısımlandırma anlayışı doğrultusunda çatışmayı 5 ana olaya ayırmıştır: engellenme, kavramlaştırma, davranış, diğerlerinin tepkileri ve sonuç. Thomas'ın çatışma süreci Şekil 3'te özetlenmektedir.

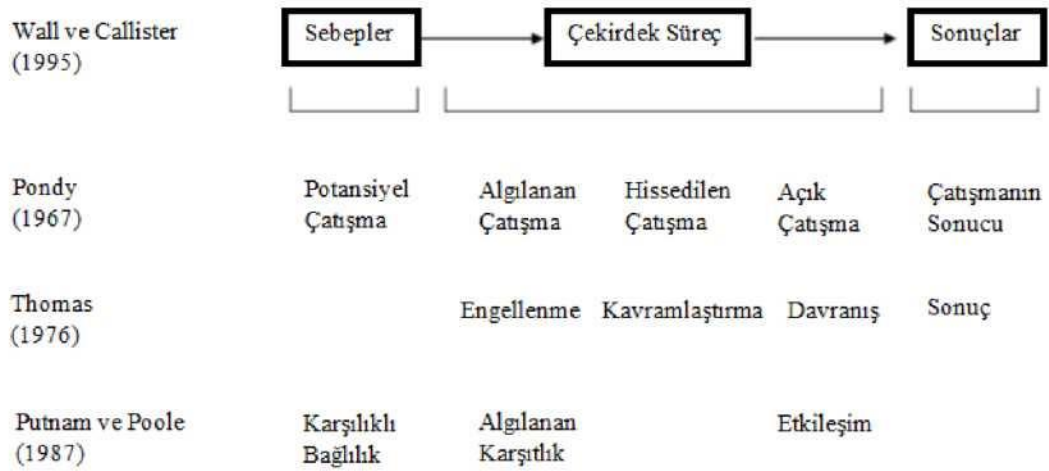


Şekil 3. Thomas'ın Çatışma Süreci

(Kaynak: Özcihan, 2014: 38)

İlk çatışma modelleri temel olarak çatışmanın tüm aşamalarına odaklanırken, araştırmalar zaman içinde geliştikçe farklı aşamalara daha fazla vurgu yapılmıştır. Yakın tarihli bir çatışma modelinde, Wall ve Callister (1995: 516), ara süreçleri çekirdek parçalar olarak birleştirmektedir. Son araştırmalar algılanan çatışmalara odaklanmıştır (Özcihan, 2014: 38).

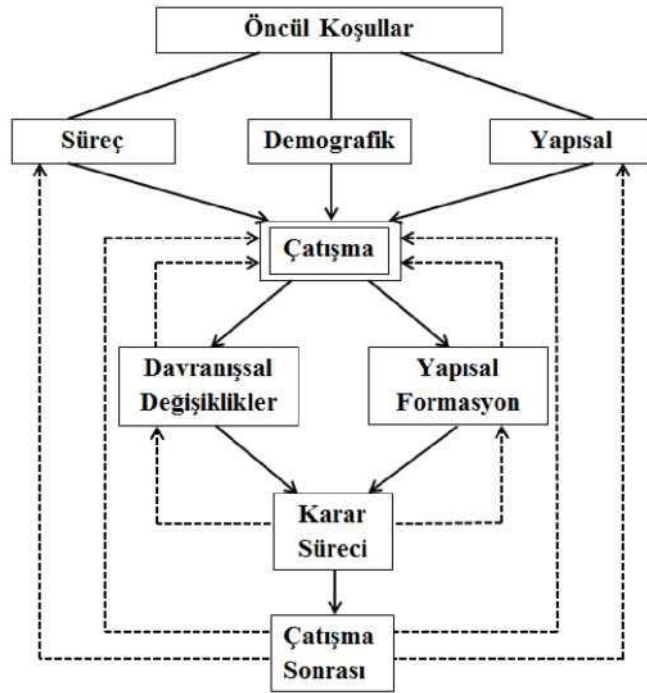
Yapılan araştırmaların özeti Şekil 4'te sunulmaktadır.



Şekil 4. Çatışma Gelişim Evreleri Özeti

(Kaynak: Özcihan, 2014:39)

Bu çalışmalara ek olarak Rahim (2001: 119) özellikle kişiler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmaları göz önüne alarak oluşturduğu örgütsel çatışma modelinde, çatışma evrelerini, öncül koşullar (süreç, demografik, yapısal), çatışma, davranışsal ve yapısal değişiklikler, karar süreci ve çatışma sonrası olarak önermektedir. Rahim, çatışmayı bu evrelerde ele almanın çatışmayı etkili olarak yönetmeyi sağladığını savunmaktadır (Rahim, 2001: 119). Rahim'in önerdiği çatışma evreler Şekil 5'te detaylı biçimde gösterilmektedir.



Şekil 5. Rahim'in Örgütsel Çatışma Gelişim Evreleri

(Kaynak: Rahim, 2001: 120)

Bundan sonraki kısımda çatışma evreleri detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.3.5.1. Potansiyel Çatışma

Tüm çatışmalar potansiyel bir çatışma aşamasıyla başlamaktadır. Bu aşamada, çatışma için gerekli koşullar vardır ve çatışma için yeterli bir seviyeye ulaşmamıştır. Potansiyel çatışma, çatışma aktörleri tarafından algılanmadan ve davranışlarını yönlendirmeden çok önce var olabilir. Aslında, potansiyel çatışma asla aydınlanmayabilir (Özcihan, 2014: 38).

Rahim (2002: 119) ise örgütsel çatışma modelinde çatışma öncesi olarak tanımladığı bu evrenin bileşenlerini, süreç kaynaklı, demografik etkiler kaynaklı ve örgüt yapısı kaynaklı sebepler olarak üçe ayırmıştır.

1.3.5.2. Algılanan Çatışma

Çatışmanın bu aşamasında, mevcut ve duygusal farklılıklar algılanmaktadır. Algılanan çatışma, insanların birbirlerini nasıl gördükleri ile ifade edilmektedir. Bu algılamalar, bir çatışma olup olmayacağını şiddetle belirlemektedir. Pondy'ye göre,

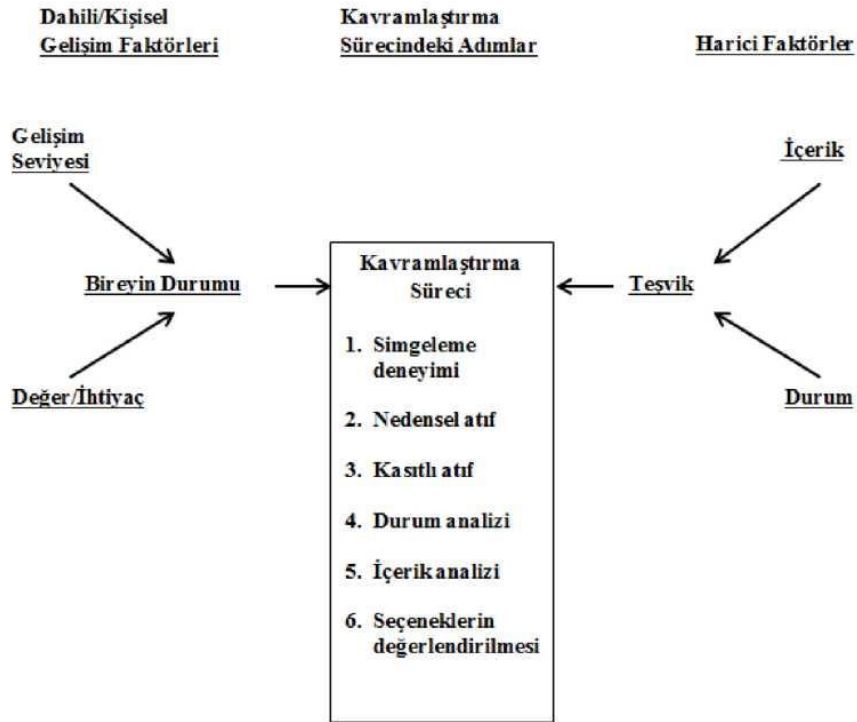
potansiyel bir çatışma olmasa bile, çatışmaların tarafların yanlış anlaşılmasının bir sonucu olarak algılanabilir veya hiçbir taraf bunu algılamıyor olsa bile, potansiyel bir çatışma aşaması meydana gelebilir (Özcihan, 2014: 38).

Thomas'a göre çatışma, bir taraf diğer tarafın çıkarlarını algıladığında ortaya çıkmaktadır. Burada istek sözcüğü davranış, talep, resmi amaç ve davranış standartlarını içerebilir. Çatışmanın nedenleri incelendiğinde birçok ilgi alanına rastlanmaktadır. Örneğin, rol çıkarları, kişilerarası ve bölümler arası çatışmalar, özerklik çıkarları üst ve üst bölümler arası çatışmalarda ortaya çıkmaktadır. Çatışmaya yol açabilecek diğer ilgi alanları arasında tanıtım, sınırlı ekonomik kaynaklar, davranış normları, beklentiler, kurallara uyma, anlaşmalar, değerler ve çeşitli kişilerarası ihtiyaçlar sayılabilir (Özcihan, 2014: 39).

1.3.5.3. Hissedilen Çatışma

Pondy'ye (1967) göre, çatışmayı algılama ve hissetme arasında ciddi bir fark vardır. A kişisi B ile ilgili ciddi bir anlaşmazlığın farkında olabilir, ancak bu A'yı tahriş edemez veya rahatsız edemez, hatta A kişisinin B'ye davranışını değiştiremez. Çatışmanın kişiselleştirilmesi yöneticilerin ve organizasyonların en çok ilgilendiği mekanizmadır. Örgütlerde işlev bozukluğuna neden olan çatışmadır. Bu aşamada, taraflardan biri veya tümü, çatışma nedeniyle gerginliği ve hayal kırıklığını hissetmektedir (akt. Gönül, 2013).

Hissedilen engellenme duyguları bu evrede kavramlaştırılır ve arkasından açık çatışma başlar. Literatürde kavramlaştırma süreci 6 temel adımda anlatılır. Bu adımlar Şekil 6'da sunulmaktadır.



Şekil 6. Kavramsallaştırma Süreci Adımları ve Etkili Faktörler

(Kaynak: Gönül, 2013: 29)

1.3.5.4. Açık Çatışma

Açık çatışma aşaması, çatışma davranışlarının etkilendiği aşamadır. Bu tezahürlerin en yaygın olanı açık saldırganlıktır. Ancak, örgütlerde fiziksel ve sözlü şiddet genellikle şiddetle yasaktır, bu nedenle açık saldırganlık örgütlerde nadiren görülmektedir. Fakat şiddete yönelik motivasyon yerini korumakta ve daha az zorba biçimlerde kendini göstermektedir (Karip, 1999: 30).

Rahim (2001)'e göre açık çatışma süreci davranışsal değişiklikler, yapısal biçimlenme ve karar verme aşamalarını barındırır. Çatışma davranış değişikliklerinde yoğunlaştıkça, taraflar dostane ve güven dolu bir ilişkiden uzaklaşır ve tüm enerjilerini yoğunlaştırır. Sorunun çözümü daha az önem kazanıyor çünkü iki tarafın amacı çatışmayı kazanmak ve durumu kontrol etmektir. Başka bir deyişle, her iki taraf için de örgütsel hedeflere katkıda bulunmak artık bir amaç değildir. Bu çatışma, iki tarafın diğer tarafla eşit güçlüyse, baskı altına alınacak bir çözümü benimsemek içindir. Daha az güçlü olan taraf, daha güçlü olan tarafın kararına uymak zorunda kalabilir.

Biçimsel yapılanmada çatışmalar yoğunlaştıkça her iki taraftaki açık iletişimi kısıtlar ve birbirleriyle yalnızca yazılı olarak ilişki kurmaktadır. Bu şekilde, serbestçe bilgi edinmeyi ve iletmeyi zorlaştıran yapısal bir etkileşime girerler. Taraflar arasındaki tüm temaslar resmi, kesin ve dikkatlice tanımlanmaya başlamıştır. Karar aşamasında, taraflar çözüm için sorun çözme metodolojilerini kullanamadıkları için pazarlıklı bir çözüm ortamı ortaya çıkmaktadır. Çatışan taraflar iki büyük sosyal grupsa, pazarlık süreci oldukça resmi ve zaman alıcı olabilir. Çatışma şiddetli ise, iki tarafın da uzlaşmasından kaçınmaktadır. Çatışan taraflar bir karara varamazlarsa, bir aracı görevlendirilebilir. Grup içi çatışmalardaki karar genellikle çoğunluğun ya da liderin kararının tutumu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu karar alma süreci, gruplar içinde alt gruplara neden olabilmektedir. Ast-Üst çatışmalarında, karar genellikle üst tarafından verilir ve birçok kuruluştta, astların daha yüksek bir seviyeye gitmesine ve durumu aktarmasına izin verilmektedir (Özcihan, 2014: 41).

1.3.6. Çatışma Sonrası

Çatışmanın her bölümü, kurumun çalışanları arasındaki ilişkinin oluşumunu sağlamaktadır. Eğer çatışma her iki tarafı da tatmin edecek şekilde çözülmüşse, daha işbirliğine dayalı bir ilişki kurulur. Aksi takdirde, çatışma bastırılmış ya da çözülmemişse, diğer potansiyel durumlar ortaya çıkabilir ve ilişki sona erene kadar daha ciddi durumlar ortaya çıkabilir. Çatışmanın bu aşamasına çatışma sonrası denmektedir (Karip, 2010).

Her çatışma döngüsünün gelişimi çevresel etkiler ve önceki çatışmaların etkilerinin bileşimi ile belirlenir (Karaaslan, 2010: 35).

Bir yüzleşmeden sonra, taraflardan biri açıkça kaybedilen bir tarafsa, taraf diğer tarafa karşı düşmanca duygular beslemeye başlar, bu durumda diğer çatışmaların ortaya çıkmasını veya diğer çatışmaların çözümünü doğrudan etkilemektedir. Çatışmanın bir kayıp şeklinde kaybedilmesi sadece kişisel ilişkileri değil aynı zamanda örgütsel yapıyı da etkileyebilir (Rahim, 2001: 121).

1.4. Çatışmaya İlişkin Yönetmel Yaklaşımlar

Organizasyonda ortaya çıkabilecek çatışmalarla ilgili farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bunun nedeni çatışmaların yönetim literatüründe nispeten eski bir

konudur. Literatürdeki yaklaşımlar üç gruba ayrılabilir. Olumlu yaklaşım, olumsuz yaklaşım ve dengeli yaklaşım (Karakuş ve Çankaya, 2009: 30).

1.4.1. Olumlu Yaklaşım

Çeşitli kaynaklarda modern bir yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve olumlu yaklaşım olarak kabul edilir. Bu yaklaşıma göre, örgütlerdeki çatışma olumlu bir etkiye sahip olabilir. Çatışmanın ortaya çıkışı ve çözülmesi, yapıcı sorunların çözülmesine yol açar. Çatışmayı çözme ihtiyacı, çalışanları işlerini yapmanın farklı yollarını aramaya itiyor. Çatışmayı çözme arayışı sadece inovasyon ve değişime yol açmakla kalmıyor, aynı zamanda değişikliği daha kabul edilebilir kılmaktadır. Organizasyondaki durgunluğu önler, ilgi ve merak uyandırır, sorunları çözmek için bir ortam yaratır. Kişisel ve sosyal değişimin temel taşıdır. Çatışma ortamı, bireylerin kapasitelerini ölçmeleri, öğrenmeleri ve geliştirmeleri için hazırlamaktadır (Özkalp vd., 2010: 4).

1.4.2. Olumsuz Yaklaşım

Çatışmayı olumsuz olarak değerlendiren bu yaklaşım, literatürde geleneksel bir yaklaşım, klasik yaklaşım ve olumsuz yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, çatışma gereksiz ve zararlıdır. Eski yöneticiler ve yönetim bilimcileri, çatışmanın oluşumunda bir şeylerin yanlış gittiğinin bir işareti olarak algıladılar. Çatışmanın yalnızca yöneticilerin yönetim ilkelerini uygulamadaki veya ortak çıkarları çalışanlara aktarma konusundaki başarısızlığından kaynaklanabileceğine inanıyorlardı. Olumsuz yaklaşıma göre, kuruluşun kaynakları hedeflere ulaşmak için harcanırken, çatışma gereksiz yere bu kaynakları, özellikle de zaman ve para kaynaklarını tüketecektir. Çatışma aynı zamanda çalışanların psikolojisini de olumsuz yönde etkilemektedir. Çatışmaya olan olumsuz yaklaşım zaman içinde değişmiştir ve etkin yönetilen çatışma süreçlerinin organizasyona olumlu katkısı dikkat çekmeye başlamıştır (Can, 2005: 381). Bu iki farklı görüşün temel farklılıkları Tablo 2 de sunulmaktadır.

Tablo 2. Olumlu ve Olumsuz Yaklaşım Karşılaştırması

Çatışma önlenebilir.	Çatışma kaçınılmazdır.
Çatışma örgüt yöneticilerinin hatalarından veya problemleri çalışanlardan kaynaklanır.	Çatışma, örgüt yapısı, amaçlardaki önlenemez farklılık, algı farklılıkları ve uzmanlaşmış çalışanların değerleri gibi birçok sebepten ortaya çıkabilir.
Çatışma örgütü böler ve optimum performans alınmasını engeller.	Çatışma örgütsel performansa değişen oranlarda yarar veya zarar verebilir.
Yönetimin görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi, çatışmanın düzeyini kontrol etmek ve optimum örgütsel performansa ulaşacak şekilde çözmektir.
Optimum örgütsel performans çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimum örgütsel performans için orta dereceli çatışma gereklidir.

(Kaynak: Özcihan, 2014: 17)

1.4.3. Dengeli Yaklaşım

Bu yaklaşımda çatışmanın bazı zamanlar çok istenen bazı zamanlarda yıkıcı olduğunun ayırtına varılmıştır. Çatışma sınırlansa bile, çatışma sonrası durum uygun şekilde yönetilmelidir. Dengeli yaklaşım çatışmanın olumlu ve/veya olumsuz sonuçları ile ilgilenir. Çatışma nasıl yönetildiğine bağlı olarak örgütsel performansı yükseltme ve düşürme potansiyeline sahiptir (Niederauer, 2006).

İşlevsel bir çatışma görevlere odaklanmaktadır. Bu tip çatışmaya bilişsel çatışma denir ve eğer mevcut işi daha iyi hale getirme ve hedefleri daha etkin bir şekilde gerçekleştirme konusunda farklı fikirler varsa, yaratıcılığı arttırdığı için organizasyon için yararlı olduğu düşünülmektedir. İşlevsel olmayan bir çatışma ilişkilere odaklanır. Kişisel anlaşmazlık ve tartışmalarda, bu tür çatışmalara duygusal çatışma denir ve kuruma zararlı olarak kabul edilmektedir (Özkalp vd., 2010: 5).

1.5. Çatışmalara Neden Olan Faktörler

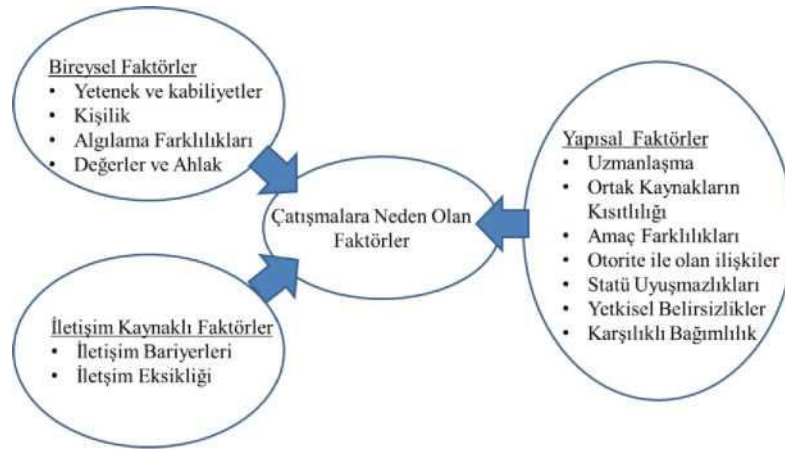
Çatışmaya neden olan faktörlerle ilgili farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok ayırım mevcuttur. Nelson ve Quick (2003: 428) çatışma kaynaklarını yapısal ve kişisel olarak iki grupta incelemiştir. Bu kaynakları, kişisel farklılıklar, algı farklılıkları ve örgütsel karakteristik ile fonksiyonel farklılıklar olarak üçe ayırmaktadırlar. Özkalp vd., çatışma kaynaklarını örgütsel faktörler, kişisel faktörler ve iletişime ilişkin faktörler adı altında incelerken (Özkalp vd., 2010: 21), Karip'e göre çatışma kaynakları ilişki, veri, çıkar, yapısal ve değer çatışması olarak 5 farklı biçimde gruplanmaktadır (Karip, 1999: 16).

Tablo 3. Kaynaklarına Göre Çatışma Biçimleri

İlişki çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Aşırı duygusallık • Yanlış algılama, önyargı ve kalıp yargılar • İletişim bozukluğu/zayıflığı • Negatif davranışların sürekliliği
Veri Çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi • Verilerin farklı yorumlanması • Değerlendirme süreçlerinin farklılığı • Nelerin ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkar Çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet • İşlemsel çıkar farklılıkları • Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi • Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler • Yetki ve güç dengesizlikleri • İşbirliğini engelleyici çevresel fiziksel ya da coğrafi etkenler
Değer Çatışması	<ul style="list-style-type: none"> • Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları • Manevi değeri olan amaç ayrılıkları • Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

(Kaynak: Karip, 1999: 16)

Çatışma nedenlerinin bu kadar farklı şekilde sınıflandırılmasının nedeni, bu nedenlerin kolayca ayırt edilememesi ve iç içe geçmemesidir. Bu çalışmada çatışmaya neden olan faktörler; bireysel faktörler, yapısal faktörler ve iletişim ile ilgili faktörler 3 grupta incelenmiştir. Bu üç grupta toplanan çatışmaya neden olan faktörler Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Çatışmalara Neden Olan Faktörler

1.5.1. Çatışmaya Neden Olan Bireysel Faktörler

Yetenek ve Kabiliyetler

Çalışma gücü, farklı seviyelerde yetenek ve yeteneklere sahip bireylerden oluşur. Bu yetenek ve yetenek çeşitliliği organizasyonlar için olumludur, ancak aynı zamanda birbirine bağımlı görevlerde çatışma potansiyeli de beraberinde getirmektedir. Deneyimli, kendi kendine yeten çalışanlar yeni ve deneyimsiz personel ile çalışmaya çok istekli olmayabilir. İşçiler okullardan yeni mezunlar ve insanları yönetme hakkında çok şey bilenler, ancak birlikte çalıştıkları teknoloji hakkında yeterli bilgiye sahip olmayanlar için rahatsızlık duyabilirler (Özkalp vd., 2010: 43).

Kişilik

Bireyler iş ortamına girdiklerinde kişiliklerini bırakmazlar. Örgütlerde kişilik çatışmaları kaçınılmazdır. Patronun tüm çalışanları sevmesi veya tüm çalışanların patronlarını sevmesi gerçekçi olmayan bir beklentidir (Özdemir ve Özdemir, 2007: 40).

Her çalışanın, birlikte çalışmakta zorlandığı bazı kişilik özellikleri vardır. Otoriter ve baskıcı kişilik ve düşük özgüven, çatışmayı artıran faktörlerdir. Özellikle düşük öz yansımali kişiliğe ve düşük yansıma özelliğine sahip bireyler, özellikle huzursuz, sabırsız, bencil özelliklerine sahip kişiler, başkalarıyla daha sık çatışmalar yaşamış ve çatışmayı çözmek için daha az işbirlikçi davranışlar sergilemiştir (Özkalp vd., 2010: 25).

Algılama Farklılıkları

Algıdaki farklılıklar; bilgi toplama ve gönderme, bilgi sağlamadan bağımsızlık, zaman dilimindeki farklılıklar, bölümün farklı amaçları türleri, farklı görüş ve uygulamaları, durumdaki değişiklikler, durumdaki değişiklikler, yeni bilgiler ve yeniliklerin gerektirdiği fikir farklılıkları doğmaktadır (Can, 2005: 383).

Örneğin, yöneticiler ve çalışanlar insanları neyin motive ettiği konusunda ortak bir algıya sahip olmayabilir. Yöneticiler, çalışanlarına gerçekte istedikleri şey yerine istedikleri ödülleri verirse, bu ödül sistemi bir çatışma kaynağı olabilir (Seval, 2006: 30).

Değerler ve Ahlak

Birçok insanın kendi değerleri ve ahlaki yargıları vardır. Çalışanların bu değerleri ve ahlaki yargılarını yansıtan iş ortamlarına oranı değişmektedir. Bazı çalışanlar davranışlarının başkaları tarafından onaylanması konusunda güçlü bir istek duysalar da, bazı çalışanlar bu konuyu fazla önemsemiyor ve kendi ahlaki yargılarını uygulamaya çalışıyor. Ahlaki yargılardan kaynaklanan değerler ve çatışmalar daha ağırdır çünkü kişisel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Seval, 2006: 31).

Bu değerler ve inançlar çatışmalarda önemli bir yere sahiptir; Kurumlardaki çatışmalara mesleki değer yargıları ve yapılan amaçlarla ve yapılan işle ilgili inançlardan da kaynaklanabilmektedir. Örneğin, mühendislik departmanı kaliteli, dayanıklı ve gelişmiş tasarımları değerli bulurken, imalat departmanı çalışanları tasarımın basitliğini ve düşük imalat maliyetlerini değerli bulmaktadır (Karip, 1999: 17).

1.5.2. Çatışmaya Neden Olan İletişim Kaynaklı Faktörler

Çatışmaya neden olan birçok önemli faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri de iletişim kaynaklı olanlarıdır. Çatışmaya neden olan iletişim kaynaklı faktörler şu iki maddede açıklayabiliriz;

- İletişim bariyerleri
- İletişim eksikliği

İletişim Bariyerleri

Fiziksel ayrılık ve sözlü dil gibi iletişim engelleri, mesajlara zarar verebilir ve bu durumda çatışmalara neden olabilir. Dil, iletişimin temel unsurudur ve karmaşık bir şekilde kullanılırsa, iletişim engeline neden olmaktadır. Ortak bir dil kullanılamaması ve uygun iletişim araçlarının eksikliği, çatışmaya yol açan önemli iletişim engelleridir (Özkalp vd., 2010: 27).

Diğer bir iletişim engeli önyargıdır. Bu durumda, dinleyici ona anlatıyı algılamaksızın bir değer verir. Örneğin; Ekip üyelerinden birinin sürekli şikayet ettiğini varsayalım. Bu kişi yöneticinin odasına girdiğinde, yönetici muhtemelen bu kişinin dinlemeye değmediğini görecektir. Bu durumda, çatışma oluşabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 31).

İletişim Eksikliği

İletişim eksikliği işletmelerdeki en büyük çatışmalardan biridir. Hepimizin iletişim kurduğu zamanı düşündüğümüzde, bu tür kararların doğru olduğu ortaya çıkmaktadır (Kırel vd., 2004: 142).

Yetersiz ve eksik bilgi iletişim sürecinde kaynak ile alıcı arasında engel oluşturur. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur, ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar (Özkalp vd., 2010: 28). Bu durumda çatışmaya yol açan etmenlerden biridir.

1.5.3. Çatışmaya Neden Olan Yapısal Faktörler

Çatışmaya neden olan birçok önemli yapısal faktörleri bulunmaktadır. Çatışmaya neden olan yapısal faktörlerin alt başlıklarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Uzmanlaşma
- Ortak kaynakların kısıtlılığı
- Amaç farklılıkları
- Otorite ile olan ilişkiler
- Statü uyumsuzlukları

- Yetkisel belirsizlikler
- Karşılıklı bağımlılık

Bu alt başlıklar aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Uzmanlaşma

İşler oldukça uzmanlaştığında, çalışanlar belirli görevlerde uzmanlaşmaktadır. Örneğin; Bir yazılım şirketi veri bankası için ayrı bir uzman, istatistiksel paketler için ayrı bir uzman olan sistemler için ayrı bir uzmana ev sahipliği yapmaktadır. Yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren çalışmalar çatışmalara neden olabilir çünkü çalışanlar diğerlerinin yaptıkları iş konusunda farkındalığı düşüktür. Uzmanlık çatışmasına klasik bir örnek vermek gerekirse, satış görevlileri ve mühendisler arasındaki çatışma incelenebilir. Satış görevlileri pazarlama uzmanlarıdır ve müşteriyle iletişim kurmaktadır. Satış görevlileri, genellikle müşterilerin yakalayamayacağı süreler vermekle suçlanmaktadır. Bu, satış görevlilerinin gerçekçi teslim tarihlerini belirlemek için ihtiyaç duydukları teknik deneyim eksikliği nedeniyle olabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 31).

Ortak Kaynakların Kısıtlılığı

Bugün, birçok organizasyonun kaynakları sınırlıdır. Bu kuruluşlarda, gruplar arasında bütçe, yer, kaynaklar, personel ve destek hizmetleri için büyük rekabet vardır. Bu tür kaynakları kuruluşlarda paylaşma zorunluluğu her zaman yanlarında çatışma potansiyeli taşımaktadır. Bu çatışma potansiyeli, özellikle kaynaklar sınırlı olduğunda daha yüksek olacaktır. Örneğin, birçok yöneticiye bağlı olan bir sekretere, tüm yöneticiler kendi işleri için baskı yapacaktır. Bu durumda, işlerin önceliklendirilmesi ve planlanması sırasında çatışmalara neden olacaktır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 32).

Amaç Farklılıkları

Kuruluş içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça, benzer olmayan hedefler geliştirmeye başlar. Bu farklı hedefler, her alt birim üyesi arasında farklı beklentilere yol açmaktadır. Nesnel farklılıklar, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan değil, aynı zamanda işbirliğinden ziyade ödül sistemlerinin yorumlanmasından, bireysel farklılıklardan ve kurumsal hedeflerin öznel yorumundan ortaya çıkabilmektedir (Can, 2005: 383).

Otorite İle Olan İlişkiler

Geleneksel yönetici-çalışan ilişkisi doğası gereği hiyerarşiktir. Ancak birçok işçi bu tür ilişkilerde rahat edemez, çünkü başka bir kişi onlara ne yapmaları gerektiğini söylemelidir. Otoriteye bağlılık bazı insanlar için daha zordur ve bu durum açıkça çatışmalara neden olabilir. Ayrıca, bazı yöneticiler diğerlerinden daha otokratiktir ve otoriteyi sevmeyenlerle birleştiğinde çatışma potansiyeli artmaktadır. Organizasyonlar takım çalışmasına ve takım güçlenmesine doğru geliştikçe, otorite olan ilişkilerden kaynaklanan çatışma potansiyeli azalmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 33).

Statü Uyuşmazlıkları

Bu çatışma, başka bir grup statüsünü yükseltmek istediğinde ortaya çıkar, bir başka grup bu talebi hiyerarşideki durumu için bir tehdit olarak algılamaktadır. Bir grup, aynı statüye sahip başka bir gruba kıyasla ödüller, işler, çalışma koşulları, imtiyazlar veya statü sembolleri açısından yetersiz haklar da düşünebilir. Bu şekilde, organizasyondaki durum çatışma potansiyelini arttırmaktadır (Özcihan, 2014: 25).

Yetkisel Belirsizlikler

Birey veya departmanların sorumlulukları hakkında açık ve net bir bilginin olmaması hem işlerin yapılması hem de kaynakların paylaşılması konusunda bir çatışma yaratır (Özkalp vd., 2010: 23). Avantaj sağlayan, olumlu görevlerde her birim görev yapmak isterken, zor, karmaşık, zaman gerektiren görevleri hiç bir birim yapmak istemeyecektir. Görev ve yetkilerdeki belirsizlik miktarı arttıkça, yaşanan çatışmanın miktarı ve yoğunluğu da o kadar artmaktadır (Özkalp vd., 2010: 23). Böyle bir ortamda bir yönetici kendi alt biriminin rolünü genişletmek de isteyebilir. Bu çaba diğer yöneticileri kendi etki alanlarını korumaya iteceğinden potansiyel bir çatışma sebebi olarak ortaya çıkmaktadır.

Hakların tam olarak tanımlanmadığı ve belirsizliklerin olduğu bir ortamda, iş süreçlerinde bir hata olması durumunda, bu hatadan kimin veya hangi departmanın sorumlu olduğunu bulmak mümkün değildir; aynı şekilde, adil bir performans değerlendirme sistemi kurulmayacaktır (Özkalp vd., 2010: 23).

Karşılıklı Bağımlılık

Karşılıklı bağımlılık, hedeflerine ulaşmak için grupların veya bireylerin birbirlerine bağlanmasını gerektirir. Bu bağımlılık sınırlı kaynaklardan, faaliyetlerin zamanlaması ve örgütsel görev ve sorumlulukların karışıklığından kaynaklanmaktadır. James Thompson karşılıklı bağımlılığın üç şekilde olabileceğini belirtmektedir (Can, 2005: 383).

- İşbirlikçi Bağımlılık: Gruplar arasında etkileşim yoktur, ancak her grubun örgütsel amaca katkıda bulunması gerekir. Bu durumda, çatışma olasılığı düşüktür.
- Bağlamsal Bağımlılık: Bu durumda, bir grubun çalışması, ondan önceki grubun çalışmasına bağlıdır. Bu durumda, çatışma olasılığı ortak bağımlılıktan daha yüksektir.
- İki Taraflı Bağımlılık: Bu durumda, her grubun çıktısı başkalarının girişidir. Buna bir örnek olarak, ameliyathanede doktorların, anesteziistlerin, hemşirelerin ve teknik personelin ihtiyacı olduğu gerçeğidir (Can, 2005: 383).

1.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi ile örgütlerin mevcut çatışma ile nasıl baş edebilecekleri, çatışmayı nasıl çözecekleri, çatışmayı çözerken hangi yaklaşımları sergileyecekleri üzerinde durulacaktır.

1.6.1. Kavramsal Olarak Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi bir kavram olarak organizasyonlar için önemlidir. Çünkü çatışma eksikliği daralmaya neden olan monoton bir yapıya işaret etmektedir. Çatışmanın varlığı ne iyi bir durum ne de kötü bir durumdur. Bir kurumdaki memnuniyetsizlik ve memnuniyetsizlik, mevcut uygulamaların gözden geçirilmesini gerektirdiği için organizasyonun etkinliğini değiştirmede etkilidir. Çatışma yönetimi kavramı ve çatışmanın çözümü kavramı farklıdır. Çatışma yönetiminin daha kapsamlı bir anlamı vardır. Uyuşmazlık çözümünde uyuşmazlık tehlikeye girmektedir. Çatışmanın yönetiminde hem uzlaşma hem de çatışma yapıcı bir şekilde yönetilmektedir (Çağlayan, 2006: 72-74).

Bir süreç olarak çatışma yönetimi, çatışmanın belirlenmesi, yoğunluğun belirlenmesi, etkilerin değerlendirilmesi ve uygun müdahale teknikleridir. Organizasyonun verimliliğini artırmak ve yaratıcı görüşler elde etmek için çatışma yönetimi yapılmaktadır. Çatışma yönetiminde, çatışma bir problem olarak görülmez ve fikir ve bilgi farklılıklarına dayanan bir problem çözümü olarak kabul edilmektedir. Çatışmaların yönetilmemesi, kurumun etkinliğini azaltırken yönetme gücünü de arttırır. Yöneticiler çatışmayı göz ardı etmemeli ve çatışmayı göz ardı etmemelidir. Çatışmanın yararlı tarafını düşünmek önemlidir. Örgüt içinde güven, sadakat ve motivasyon gibi unsurların varlığı çatışmanın doğru bir şekilde çözülmesine yol açmaktadır. Çatışmaları çözmek için; Çatışmayı tanımlama, kaynağa inme, çözüm seçeneklerini belirleme ve çözümlerden birini uygulayarak sonucu değerlendirme gibi aşamalar vardır (Çolak, 2007: 64).

Bir kurumdaki karşılıklı bağımlılıkların artması, takım temelli yapıların oluşumu, farklılıkların artması, çevresel belirsizliklerin artması çatışma derecesinde bir artışa yol açmaktadır. Araştırmalar yöneticilerin çatışmalarla baş etmek için önemli bir zaman harcadığını göstermektedir. Yönetim açısından çatışmalar karar süreçleri açısından önem kazanmakta ve daha iyi kararlara katkıda bulunmaktadır. Çatışma ile mücadelede optimum düzeyde bir çatışma olduğu dikkat çekicidir (Callanan ve Peri, 2006: 131).

Çatışma yönetimi süreci, hiçbir durumda, bir çatışmanın çözülmesi veya tehlikeye atılmasıyla sonuçlanmaz. Çatışmanın bazı olumlu yönleri var. Çatışma yönetimi bir süreçtir ve tanımlamayla başlar ve müdahaleyi içermektedir. Çatışmayı yönetirken, yöneticiler mevcut çatışmaları teşhis etmeli, bu çatışmaların nedenlerini ve kökenlerini araştırmalı, çatışmaları yönetmeli, alternatifleri tanımlamalı ve birisinin uygulama ve sonuç izlemesini izlemelidir (Çolak, 2007: 65).

1.6.2. Çatışma Yönetim Süreci

Çatışma yönetimi, çatışmaların tespit edilmesi ve çatışmalara müdahale edilmesi süreçlerini içermektedir.

Çatışmanın tanımlanması, müdahalenin başarısı için gerekli ve önemlidir. Çatışmalar açıkça ortaya çıkana kadar, çatışmalar yönetim tarafından göz ardı edildiğinde derhal önlem alarak yönetim tarafından sık sık çaba sarfedilir. Ancak, kesin

olarak tanımlanamayan çatışmalarda yapılacak müdahalelerin başarılı olup olamayacağı açık değildir. Bu bakımdan, çatışmaların teşhisi çok önemlidir. Çatışmaları net bir şekilde tanımlamak için yöneticilerin çatışmanın taraflarını, çatışmanın ortaya çıkış nedenlerini, kuruluştaki tarafların rollerini ve ilişkinin seviyesini ve bu soruların cevaplarını bilmek gerekmektedir. Yönetici, gerekli verileri elde ettikten sonra organizasyon içinde ılımlı bir çatışma seviyesine ulaşmak için gerekli müdahaleleri yapabilir (Gordon, 1993: 471).

Müdahale aşamasında teşhis, müdahalenin gerekli olup olmadığının belirlenmesinde belirleyicidir. Çok etkileyici ve anlamlı bir çatışma varsa ve kuruluştaki çalışanlar kendi çatışma etkinliklerini kullanmıyorsa, bu müdahale gereklidir. Çatışmaların ortaya çıkma nedenlerinin özünü anlamadan müdahalenin önerilmediği belirtiliyor ve bu da sonuçsuz kalmaktadır. Çünkü çatışmaların bilinen sebepleri ve etkileri her zaman çatışmaların altında yatan temel sebepler veya etkiler değildir. Bu bakımdan örgütsel çatışmaların sebepleri ve etkileri doğru bir şekilde tanımlanmalıdır. Müdahale kesin bir tespit yapılmaksızın gerçekleştirilirse, sorun asıl sorun yerine çözülebilir. Tespit işlemi, çatışma seviyelerinin ölçülmesini ve analizini gerektirir. Analizin sonunda çatışma seviyesi çok düşük veya çok yüksek olursa, taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmazlarsa, tarafların dışında bir çatışmaya müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir (Karip, 2010: 44). Örgütsel çatışmalar gerçekte azaltılmamalı, bastırılmamalı veya ortadan kaldırılmamalıdır. Aksine, çatışmalar örgütsel etkinliği artıracak şekilde yönetilmelidir. Çatışma yönetimi ayrıca kurum çalışanlarının, farklı çatışma durumlarıyla etkin bir şekilde başa çıkabilmek için kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerini öğrenmeleri için duygusal ve görev çatışması seviyelerini değiştirmelerini sağlamaktadır.

1.6.3. Çatışmanın Çözümü

Bireylerin çatışmaları çözme yaklaşımları, problemlere nasıl yaklaştıkları ile ilgilidir. Her birey çatışmaya farklı yaklaşımlar gösterebilir. Bazıları çatışmadan kaçınırken, diğerleri saldırgan olsalar da diğerleri problem çözme ile iletişim kurmayı tercih etmektedir (Arslan, 2010: 76-78).

Çatışma mutlaka kaçınılması veya kurtarılması gereken bir durum değildir. Bu kavram, kuruluşun amaçlarına uygun olarak etkin bir şekilde yönetilebilecek bir durum

olarak düşünülebilir. Farklı disiplinler çatışma yönetiminde farklı yaklaşımlar ortaya koymaktadır. Yapısal örgütlenme ve yönetim teorilerine göre, çatışma otoriter bir yaklaşımla çözümlenmelidir. Yönetimsel örgütlenme ve yönetim teorilerine göre, çatışma idari gücü zorla müzakere etmek veya güçlendirmek suretiyle çözümlenmelidir. Davranışsal yönetim teorilerine göre, çatışmanın insanları yüz yüze getirerek iletişim yoluyla çözülmesi önerilir (Çağlar, 2002: 8-9).

Kadınlar, azınlıklar, yabancı uyruklu insanlar, farklı eğitim ve farklı deneyimleri olan insanlar iş dünyasında giderek daha fazla yer almaya başlamıştır. Bu farklılıklar çatışma yolunu açmaktadır ve heterojen gruplarda homojen gruplardan daha fazla çatışma vardır. Kurumların yapısal ve demografik değişiklikleri yasalara yansıtılmakta ve ayrımcılık, düşmanlık ve kötü çalışma koşullarına karşı kurallarda bir artış söz konusudur. Bu nedenle kurumlar iç ve dış baskılarla karşı karşıya kalıyor ve iç çatışma yönetimi üzerine odaklanıyorlar. Geleneksel olarak çatışmaların yönetimi için üç kategori vardır. Bunlardan ilki yasalara, sözleşmelere ve standartlara dayanan kurallara dayalı yöntemlerdir. Bu yöntemler şikayet ve şikayetlerle ilgilenme, hakemler aracılığıyla uzlaşma, eşit denetim ve resmi inceleme ile ilgili prosedürleri içerir. İkinci kategori faiz temelli tarafsızlık olarak ifade edilir. Bu kategori arabulucular, kolaylaştırıcılar, antrenörler ve ombudsmanlar aracılığıyla müdahale eder. Üçüncü kategori, herhangi bir üçüncü tarafın aracılık ettiği pazarlık yöntemleridir. Bu gruplar tarafları dengelemektedir (Bendersky, 2003: 643).

1.6.4. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Blake, R. Robert, Herbert A. Shepard ve Jane S Mouton tarafından çatışma yönetimine yönelik olan iki boyutlu ve üç temel varsayımı olan bir model geliştirilmiştir. Bu modelin ilk varsayımı, çatışmanın kaçınılmaz ve sürekli olduğudur. Tarafların sözleşmeyi kabul etmemeleri durumunda, bir tarafın diğerinin kaybettiği güç mücadelesi, üçüncü tarafın kararının uygulanması ve çözümün kaderine bırakılmasıdır. Bu modelin ikinci varsayımı bir çatışmadan kaçınmanın mümkün olmadığı yönündedir. Bu varsayım dayalı çözümler; taraflardan birinin geri çekilmesi, tarafların çıkar çatışmasına ilgisi ve taraflardan birinin kendisini diğerlerinden uzaklaştıracağı listelenmiştir. Modelin üçüncü varsayımı, anlaşmanın sağlanması ve karşılıklı bağımlılığın korunması olarak belirtilmiştir. Bu varsayım göre, çatışmanın çözümü; Taraflar arasındaki farkları gidererek, anlaşma için taviz vererek ve anlaşmazlığın

yaratıcı çözümüyle çözülebilmektedir (Çağlayan, 2006: 72-74).

1.6.5. Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Üstün Amaçlar Yöntemi: Çatışmayı, çatışan taraflardan vazgeçerek ve tarafların çıkarlarından daha önemli bir amaç bularak çözme yöntemidir. Bu yöntem iletişim sorunları olduğunda işe yaramaktadır. Kaynakların az olduğu ve taraflardan birinin kaybedildiği durumlarda çalışmaz (Şahin vd., 2010: 558-560).

Daha çok kriz dönemlerinde bu yöntem daha sık uygulanır. Örneğin Türk düşmanlığı kavramının Yunanistan'ın iç meselelerinin çözümünde kullanılması gibi (Ertürk, 2000: 234).

Güç Kullanma Yöntemi: Çatışmayı çözmek için yöneticinin yetki ve yetkisini kullanmak yöntemidir. Bu yaklaşımda, yöneticinin kararı tarafları tatmin etmeyebilir ve çatışmalar tekrar ortaya çıkabilir. Yöneticinin ortak kültürlere dayanan bir tarafının olması, sonucun olumsuz değerlendirilmesine yol açabilir. Yöneticinin kararı taraflardan birinin lehine sonuçlanabilir. Karar taraflar arasında bir anlaşmaya varamasa da, her iki taraf da aynı fikirde olabilmektedir. Yönetici sık sık bu yola atıfta bulunursa, çalışanların motivasyonu ve morali üzerindeki olumsuz etkiler gelişebilir (Koçel, 2005: 675).

Hakeme Başvurma Yöntemi: Tarafların kendi aralarında veya yöneticinin desteği ile anlaşamadıkları durumlarda her iki taraf için de güvenilir olan bir üçüncü kişi ya da gruba danışma sürecidir (Şahin vd., 2010: 558-560). Hakemlik yapan kişi veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı objektif biçimde sorgulayarak en uygun çözüm yolunu bulmaya çalışır (Ertürk, 2000: 235).

İletişimin Arttırılması Yöntemi: İletişim eksikliği olduğu durumlarda, yanlış anlamaların azalması, ön yargıların ortadan kalkması, beklentilerin doğrulaşması gibi amaçlarla iletişimin artırılmasına yönelik çabalardır (Şahin vd., 2010: 558-560).

Politik Yaklaşımlar: Yöneticinin her iki tarafa da destek sağlayacağını ve uzlaşmacı kişiye yeni fırsatlar sağlandığını belirtmesi yöntemidir. Daha az aşağılanmış, gülünç ve ödünsüz tarafın pazarlık yapmasının daha kolay olduğu varsayımına dayanmaktadır (Şahin vd., 2010: 558-560). Örneğin teknolojik değişimlerin durumunu sarstığı için bu yeniliklere karşı gelen yönetici ve çalışanları kendilerine yeni imkan ve

mevkiler kazandırıldığı zaman anlaşmaya rıza göstermektedirler (Eren, 2001: 557).

Meşgul Etme Yöntemi: Çatışan tarafların iş yoğunluğunu artırarak birbirleriyle uğraşma zamanını kaldırma yöntemidir. Bu yaklaşımla çatışma ortadan kalkmaz, ancak ciddiyeti azalır (Şahin vd., 2010: 558-560).

Kaynakların Artırılması Yöntemi: Bu yöntem, kaynaklar sınırlı olduğunda ortaya çıkan çatışmaları çözmek için çatışma kaynağının artırılması mümkün ise uygulanmaktadır. Kaynakları artırmak mümkün değilse, bu yöntemin uygulanması zordur. Bu yöntem özel sektöre kamu kurumlarından daha uygundur. Örneğin, bir bilgisayar paylaşmayan iki çalışana bir bilgisayar ve bir odayı paylaşmayan iki çalışan verildiğinde, çatışma ortadan kalkacaktır. Ancak, kaynaklar sınırlı olduğunda ve arttırılmadığında bu yöntemi uygulamak mümkün değildir (Ertürk, 2000: 233).

Yapısal Değişiklikler Yapmak: Uyuşmazlıkların çözümü için örgütsel yapıyı değiştirme yöntemidir. Bu yaklaşımla rotasyon, koordinasyon pozisyonları, itiraz sistemi geliştirme gibi yöntemler kullanılmaktadır. Görme sıklığını azaltma, görev yerini değiştirme veya çatışan tarafların değişen alanlarını değiştirme yolları denenmektedir (Şahin vd., 2010: 558-560).

Kura Çekme Yaklaşımı: Eğer çelişen tarafların her ikisi de haklıysa, bu sonucun kaderi belirleme şansı veya rızasıyla belirlendiği yöntemdir. Bu yöntem, kaybedilen tarafın hak ve saygınlığının geri çekilmesine neden olabilir ve bu, kişinin durumu terk etmemesine ve işi bırakmasına neden olabilir (Şahin vd., 2010: 558-560).

Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme: Partileri, organizasyon içindeki başka bir departmana çatışmaya göndermek veya partilerin bilgi, tutum ve davranışlarını eğiterek değiştirmek olarak uygulanmaktadır. Değişim, en yüksek çatışma seviyesine sahip çalışanın değiştirilmesiyle başlamaktadır. Bazen tarafların çalışmalarının çatışmaya karşılıklı olarak değişmesidir (Ertürk, 2000: 235).

Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması: Çatışmaya neden olan sorunların ve koşulların ortadan kaldırılmasına bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda fiziksel ve insan kaynaklarını arttırma gibi teknikler kullanılmaktadır (Şahin vd., 2010: 558-560).

Oylama Yöntemi: Bu yöntemde, çatışan tarafların kendilerini bir topluluğun önünde savunmaları ve topluluğun savunmasının sağ tarafını belirleme hakkı söz

konusudur. Oylama sonucunda çatışma en yüksek oyu alan kişi lehine çözülmüştür. Oymacıların konuya yeterince dikkat etmemesi, duygusal davranması ve tarafsız davranması gibi durumlarda bu yöntem yeterince iyi çalışmaz. Ayrıca, oylamada bulunan topluluk sorunların çözümünde nesnel olarak hareket etmemektedir ve çatışmalara gerekli önemi vermeyebilir. Duygusal olarak bile hareket edebilir. Bu nedenle, çözüm bazen kurumun yararına gerçekleşmeyebilir (Eren, 2001: 558).

Yönetim araştırmacıları karar vermenin, çalışanlara liderlik etmenin veya onları motive etmenin tek bir doğru yolunun olmadığını kabul etmişlerdir. Modern yönetimin işareti olan beklenmedik durum ya da durum yaklaşımı, daha basit bir yaklaşım olan tek doğru çözümün yerini almıştır (Rahim, 2001: 85).

Çatışma yönetimi için, her çatışma durumu için özel yönetim modelleri ve çatışma çözme araçları bulmak mümkündür. Bu doğrultuda, çatışma yönetimi süreci her zaman çatışmalarla çözülmeli ve bir şekilde uzlaşmanın tamamlanması gerekmez. Çatışma yönetimi, organizasyon etkinliği için belirli bir çatışma seviyesinin varlığını ve farklı durumlarda uygun stratejilerle çatışmanın yönetimini gerektirebilir. Çatışmayı analiz etme sürecinde, aşamalar çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde düzenlenir, ancak genellikle aşağıda belirtilen eylem adımları önerilebilir (Karip, 1999: 51-53);

- Kızgınlığı kontrol altına almak: Taraflar sağlıklı düşünemeyecek kadar kızgın ise ve duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz.
- Karşı tarafa yaklaşmadan önce bir kez daha düşünmek: Çatışma durumu iki tarafı da nasıl etkilemektedir? Çatışmada iki taraf için de çıkarlar ve değerler nelerdir? Taraflardan birinin diğerine ilişkin önyargıları ve varsayımları nelerdir? Söz konusu çatışma durumunu yönetmede en iyi yaklaşım nedir? İşbirliği yapılacaksa, bunu başlatmak için en uygun yer ve zaman nedir? Gibi sorulara anlamlı bir biçimde cevap bulmak çatışma yönetiminde esastır.
- Olumlu bir atmosfer yaratmak: Karşı tarafı uzlaşma konuşmasına katılmaya, karşı tarafa iyi niyetleri olduğunu göstermek ve diğer tarafa önem verdiğinizi ve önemsedığınızı göstermek için davet etmektir.
- Bazı temel kurallara dikkat edin: Diğer tarafı dikkatlice dinlemek ve rahatsız etmemek, durumu iyileştirmek için çalışmak, sakın kalmak gibi davranışlar gerektiren bir dizi kural içerir.
- Sorunu tartışarak tanımlama: Parti için önemli olan konuları ortaya çıkarmak ve

duyguları paylaşmak önemlidir. Yine bu süreç; Etkili konuşma ve dinleme, ihtiyaç ve ilgi alanlarını belirleme, değerleri paylaşma, gerekirse varsayımları ve endişeleri paylaşma ve ortaya çıkan yeni algı ve anlayışı gözden geçirme.

- Muhtemel çözümler için beyin fırtınası: Tarafların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını karşılamak için, düşünceleri ifade etme, düşüncelere açık olma, her zaman sizin yerine sözcük kullanımındaki hassasiyeti gösteren konuları içeren bir süreçtir.
- Olası çözümleri değerlendirin ve uygun çözümleri belirleyin. Çözümler için ana noktalar, her iki taraf için de kabul edilebilir, gerçekçi ve gerçekleştirilebilir, spesifik ve dengeli ilkeler göz önünde bulundurularak belirlenir.
- Çözümlerin işlevselliğinin izlenmesi: Belli bir süre sonra, çözümlerin işlenmemesi durumunda, yukarıda belirtilen adımların gözden geçirilmesi, kuruluş çerçevesinde ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetiminin örgütü çerçevesinde yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

1.6.6. Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma yönetim tarzları ile ilgili olarak Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen bir model bulunmaktadır. Bu modelin boyutları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak sıralanmaktadır. Bu model Şekil 8'de sunulmuştur (Yürür, 2009: 25-29).



Şekil 8. Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model

(Kaynak: Yürür, 2009: 25)

Tümleştirme tarzı (Integrating): Bireyin hem kendisi hem de başkaları için

yüksek düzeyde ilgi gösterdiği bir alanı ifade etmektedir. Bu boyut, problem çözme açısından açıklanmaktadır. Çatışma tarzında bu yaratıcılık tarzının uygulanması; farklılıkların analizini, açıklığı, bilgi paylaşımını, alternatif yollar aramayı ve her iki taraf için de kabul edilebilir çözümlere ulaşmayı içermektedir (Yürür, 2009: 25-27).

Ödün verme tarzı (Obliging): Bireyin düşük bir kişisel ilgi ve yüksek ilgi seviyesine sahip olduğu alandır. Kişilerarası farklılıkların vurgulanması ve çatışmaların çözümünde ortak noktaların vurgulanması esasına dayanmaktadır. Diğer tarafın çıkarları, ödeme yapan bireyin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek korunmaktadır (Yürür, 2009: 25-27).

Hükmetme tarzı (Dominating): Bireyin yüksek bir kişisel ilgi ve düşük ilgi seviyesine sahip olduğu alandır. Bu çatışma yönetimi tarzı, kazanan kaybeden yaklaşımına dayanmaktadır. Egemen birey kazananı temsil eder ve kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak diğerini görmezden gelmektedir (Yürür, 2009: 25-27).

Kaçınma tarzı (Avoiding): Bireyin hem kendisine hem de başkalarına karşı az ilgi gördüğü alandır. Çatışma yönetimi tarzında müdahale etmemek, sorumluluk almak ve geri çekilmek gibi davranışlar görülmektedir. Bu çatışma yönetimi bağlamında, her iki tarafın talep ve ihtiyaçları göz ardı edilmektedir. Bu yaklaşım kısa vadede etkilidir. Yönetici uyuşmazlık çözümüne aktif katılımdan kaçınmaktadır. Başka bir deyişle, bu yaklaşımda, yönetici açıkça taraf tutmaz ve doğrudan çatışmaya karışmaz (Şimşek, 2009: 308).

Uzlaşma tarzı (Compromise): Bireyin kendine ve başkalarına ılımlı ilgi gösterdiği alanı ifade eder. Bu yaklaşımda her iki taraf da ortak bir noktada uzlaşır ve aynı fikirdedir. Çatışma yönetimi tarzında kazanan veya kaybeden yoktur (Yürür, 2009: 25-27).

Örgütsel açıdan, uzlaşma, zayıf bir problem çözme yöntemidir. Çünkü bu çözüm her zaman kuruluşun amaçlarına iyi bir şekilde hizmet edemez. Bu yöntemde kullanılan yöntemlerden bazıları, çelişkili tarafları net bir çözüme ulaşana kadar temizlemeyi ve taraflar arasındaki uyuşmazlığı çözmek için hakeme başvurmayı içermektedir (Şimşek ve Çelik, 2009: 154).

Çatışma yönetimi tarzı bir başka model Thomas tarafından geliştirilen iki boyutlu bir modeldir. Bu modelde dikey ekseninde iddia derecesi, yatay ekseninde işbirliği derecesi vardır. Bu iki eksenin kesişme noktalarında çatışma yönetimi stilleri vardır. Bu tarzlara rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşmacı, kaçınma ve uygunluk denmektedir. Bu model Şekil 12’de sunulmuştur (Tüzünkan, 1998: 77-84).



Şekil 9. Çatışma Yönetimi Tarzları

(Kaynak: Tüzünkan, 1998: 77)

Kaçınma (Avoiding): Kaçınma, iddiasız ve işbirlikçi olmayan alana aittir ve çatışmayla karşılaşmanın en sık kullanılan yolu olarak ifade edilmektedir. Farklılıklardan kaçınmanın en kolay yolu olmamak, uzun vadeli çatışma yönetimi modlarından biri olmakta etkili değildir. Bu çatışma yönetimi tarzında, yönetici durumu görmezden geliyor, bir taraf değil, doğrudan müdahale etmiyor ve kararlarını geciktirmektedir. Kaçınma, yüksek tansiyon durumlarında kullanılır ve uyuşmazlıkların çözümü için erteleme yaklaşımı olarak adlandırılır. Bu nedenle, olayların soğutma devresi olarak da adlandırılabilir. Etkili bir kaçınma yöntemi olması için bilinçli, kontrollü ve hedefli amaçlarla kullanılması gerekmektedir. Bu yöntemde taraflar uyuşmazlıkları göz ardı ederek veya tarafsız kalarak çatışmaya cevap verirler. Kaçınma yöntemi; Çatışma küçükse, daha acil işler varsa, yönetici duygusal ise, çatışmayı başarılı bir şekilde yönetecek insanlar varsa, çatışmanın nedeni hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulursa kullanılmaktadır (Tüzünkan, 1998: 77-84).

Rekabet (Competition): Rekabet adı verilen çatışma yönetimi tipi, davacı ve işbirliği alanına aittir. Bu çatışma yönetimi tarzında kazanç kaybetme yaklaşımı

görülmektedir. Rekabet tarzını kullanan kişi, çıkarlarına öncelik verir ve başkalarının amaçları hakkında düşünmez. Bu şahıslar, bir taraf kazanırken diğer tarafın da kaybetmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu kişiler kendi fikirlerini kabul etmekte ısrar ediyor, ikna etmeye çalışıyor ve çözümlerinin çözümünde kabul edilmesini istiyor. Bu çatışma yönetimi tarzı, kişinin haklı olduğunu bilmesi, gerçeğin arkasında durması ve güçlü bir kişiliğe sahip olması ve hızlı bir karar vermesi gerektiğinde kullanılmaktadır (Tüzünkan, 1998: 77-84).

İşbirliği (Collaboration): İşbirliği yönetimi modu, iş birliği ve talep alanına girer. Burada, taraflar anlaşmazlık nedenlerini bulmaya çalışmaktadır. Çatışmaları çözmek için bir kazan-kazan yaklaşımı uygulanmakta ve her iki taraftaki çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak amaçlanmaktadır. Taraflar, aralarındaki sorunları açıkça çözmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, bu çözüm tarzı pozitif etkileşim yaratmaktadır. Çatışmalar çözüldü ve bir denge kurulmuştur. En kullanışlı çatışma yönetimi stillerinden biri olan işbirliği, uzun vadeli bir yöntemdir. Ancak, negatif olarak kabul edilir, çünkü zaman ve enerji harcamaktadır. Bu yöntem, bir kişi tüm sorumluluğu almak istemiyorsa tam sorumluluk almak istemiyorsa, kendi çözümlerini üretmek istiyorsa, fikirlerini daha fazla bilgi değiştirmek ve yeni öneriler sunmak ve kötülerini ortadan kaldırmak istiyorsa uygulanmaktadır (Tüzünkan, 1998: 77-84).

Ortak çatışma yönetimi, grup performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu çatışma yönetiminin olumlu bir yaklaşım olduğu ve yeni şeylerin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenmektedir. Ek olarak, bu yaklaşım grup içindeki çatışmanın istikrara kavuşmasına yol açmaktadır. Bu yaklaşım, çatışan tarafların yüz yüze ya da bilgisayar gibi teknik araçlarla iletişim halinde olduklarında farklı sonuçlar olduğunu göstermektedir. Bilgisayarlarla iletişim kuran gruplar arasında yüz yüze iletişimde daha az çatışma vardır ve çatışma olduğunda daha fazla çıkar çatışması ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, işbirlikçi çatışma yönetimi yaklaşımı, bilgisayarla iletişimde olanların çatışmalarını yönetmede yüz yüze çatışmalardan daha etkili sonuçlar verir. Komünist kültür halkının, çatışma yönetiminde bireyci kültürü olan bireylerden daha fazla işbirlikçi çatışma yönetimi tarzı seçtiği belirtilmektedir (Paul vd., 2004: 192-195).

Uyma (Accommodating): Bu çatışma yönetim tarzı, işbirliğine yönelik iddialı olmayan alana girmektedir. Burada ödün verme söz konusudur ve taraflar birbirlerine direnmemektedir. Paylaşmayı ve dayanışmayı içeren uzun vadeli bir çözüm

yaklaşımıdır. Bu çözüm yaklaşımında bencilliğe yer yoktur, bireyler birbirlerini desteklemektedir. Bununla birlikte uyma davranışı gösterenlerin zayıf veya kişiliksiz olarak algılanması da söz konusudur. Bu yaklaşım; bir konunun karşı tarafa olduğu kadar diğer tarafa önemli gelmemesi halinde, taraflardan birinin kaybedeceğini bilmesi halinde, zamanın doğru olmaması ve uyumun önemli olması halinde, birlikte bir şey üretmenin kişiler arası farklardan daha önemli olması halinde uygulanmaktadır (Tüzüncan, 1998: 77-84).

Uzlaşma (Compromise): Konsensüel davranış işbirlikçi ve iddialı. Farklılıklar bu yaklaşımda paylaşılmaktadır. Partilerin kendi arzularından fedakarlıkta bulunmalarının orta bir yolu vardır. Bu çatışma yönetimi tarzında kazanan veya kaybeden yoktur. Ancak bu yöntem geçici olarak açıklanmakta ve çatışmaların tekrar ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Bu yöntem, grubun ve bireyin, bireyler arasında amaç ve fikir birliğinden daha üstün bir amaç etrafında toplanmalarını sağlamaktadır. Bu yaklaşımın uygulanması sırasında, özveri, fedakarlık, pazarlık ve üçüncü taraf müdahaleleri gibi sorunlar görülmektedir. Bu çatışma yönetimi stiline uygulanması aşağıdaki durumlarda görülür: eşit statü eşit olarak ayarlanırsa, hedefler önemli ise, kişisel hedefler veya karmaşık durumlar için başka zamanlarsa hedefler uygulanmaktadır (Tüzüncan, 1998: 77-84).

1.7. Çatışma Yönetimi Kuramları

Çatışma yönetimi modelleri, bireylerin çatışmalarla savaşmayı tercih ettiği bireysel davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Yönetim üzerinde çalışan bilim adamları, araştırmaları sonucunda farklı çatışma yönetimi modelleri ürettiler. Bu modeller aşağıda incelenmiştir (Shih ve Susanto, 2010: 148).

1.7.1. Mary Parker Follett Modeli

Bireylerarası çatışmayı çözümlemeye ilişkin pek çok yöntem ortaya atılmıştır. Bu yöntemlere ilişkin öneriler Mary P. Follett'le (1926 ve 1940) başlamıştır (Aslan, 2008: 182). Çatışmadan kaçmada klasik görüşün baskın olduğu dönemde Follett'in o zamanki fikirleri günümüz modern düşüncesini yansıtmaktadır (Can, 2006: 218).

Bu nedenle çatışma yönetim modeli olarak üç farklı davranış tarzının uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar, hükmetme, uzlaşma ve bütünleşmedir

(Çürük, 2014: 29).

- *Hükmetme*: Bir tarafın diğer tarafa karşı sağladığı üstünlüktür. Bu çatışma yönetiminin en basit çözüm yoludur ancak, uzun vadede başarılı bir yöntem değildir.
- *Uzlaşma*: Follett'e göre çatışma yönetim modelinin ikinci yoludur. İki taraf da belli özverilerde bulunarak bir orta yolda anlaşılır.
- *Bütünleşme*: İki tarafın isteklerinin de tamamen karşılandığı durumdur.

Follett, entegrasyon yaklaşımını uzlaşma yaklaşımından daha faydalı görüyor. Entegrasyon çatışmanın çözümü için yeni bir durum sunarken, uzlaşma mevcut durumun iyileştirilmesini öngörmektedir. Ancak, şunu belirtmek gerekir; Bütün çatışmaların entegrasyon yaklaşımıyla çözülme olasılığı düşüktür. Örneğin, iki erkek aynı kadınla evlenmek isterse, entegrasyon yaklaşımı kullanılmayacaktır (Can, 2006: 218).

1.7.2. Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Modeli

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik biçimde inceleyen araştırmacılar Blake, Shepard ve Mouton'dur. Araştırmacılar çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmamasına ya da düşük bulunup bulunmamasına göre incelemektedirler (Eren, 2010: 573). Blake, Shepard ve Mouton oluşturdukları bu modeli üç temel varsayıma dayandırmışlardır (Sökmen, 2010: 260-262).

Varsayım 1: Çatışma kaçınılmaz ve anlaşma mümkün değildir. Bu varsayıma göre çatışma tarafları anlaşamıyorsa aktiften pasife doğru uygulanabilecek üç yöntem vardır.

- a) Bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybetmesi,
- b) Üçüncü bir tarafın hakemliğine başvurulması,
- c) Çatışmadaki tarafların çözümü kadere bırakması.

Varsayım 2: Çatışma olmayabilir ama çıkarsa anlaşma imkansız. Bu varsayım çatışmadan kaçılabilceğini, bununla birlikte anlaşmanın olmayacağını savunur.

Aktiften pasife doğru sıralanabilecek üç yöntem:

- a) Taraflardan birinin isteklerinden vazgeçerek çekilmesi,
- b) Tarafların çıkar çatışmalarına ilgisiz kalması ve görev bağlılıklarının azaltılması,
- c) Çatışmaya taraf olanların durumu görmezden gelmeleri ve kayıtsız kalmalarıdır.

Varsayım 3: Çatışma çıksa bile taraflar arasında anlaşma mümkün. Bu varsayım anlaşma ve karşılıklı bağlılığın sürdürülebileceği temeline dayanır. Aktiften pasife doğru uygulanabilecek üç yöntem:

- a) Taraflar çatışmayı yaratıcı bir şekilde çözmeye uğraşır,
- b) Taraflar aralarındaki anlaşmazlığı karşılıklı pazarlık ve ödün vererek halledebilirler.
- c) Taraflar arasındaki farklılıkların yumuşatılması ve çatışmanın yatıştırılması.

1.7.3. Johari Penceresi

1955 yılında, çoğunlukla iletişim ve duyarlılık eğitiminde kullanılan Joseph Luft ve Harry Ingram, yazarlarının soyadıyla adlandırılan kişilerarası ve bireysel ve grup çatışmalarının analiz ve yönetiminde kullanılmıştır (Sökmen, 2010: 261).

Bu modelde, her biri bireyin davranışlarını, duygularını, gereksinimlerini ve tercihlerini ifade eden dört pencere vardır. Pencerenin etkilendiği kişi diğerleriyle iletişimi etkilemektedir. Modelde, pencereler örgütsel psikolojinin diğerleriyle olan iletişim durumunu etkilemektedir. Modelde, pencereler aynı zamanda örgütsel psikolojinin ne olduğunu da göstermektedir (Uysal, 2003: 137).

Modelde pencereler arasındaki ilişkileri düzenleyen iki değişim aracı vardır. Genişleme ve Geri Bildirim Süreçlerde davranış, düşünce ve duyguların durumu az çok belirlenir ve bu da pencerelerin boyutunu etkilemektedir. Örneğin; Eğer arena alanı daha büyükse, iletişimin daha faydalı ve etkili olduğunu söyleyebiliriz. Model, bu varsayımlarla örgütlerdeki iletişimi ölçmeye çalışmaktadır. Açılış, insanın iç dünyasını başkalarına açıklama sürecidir. Geribildirim, meslektaşlarının düşüncelerini, duygularını ve içindeki bilgileri öğrenme sürecidir. Kişi geri bildirimden yararlanarak Kör Nokta bölgesinde bulunmayı önleyebilir Örgütte üyeler arası iletişimin etkililiği Açılım ve Geri Bildirim'den yararlanmaya göre farklılaşır (Uysal, 2003: 138-139).

1.7.4. Thomas'ın Çatışmayı Ele Alış Modeli

Thomas 1960'ların sonlarında Blake ve Mouton'un yapmış olduğu çatışma yönetim modeli yaklaşımındaki davranış tarzlarını birbirinden ayırmış ve esnek olmayan bu yönetimsel yaklaşımları ast-üst ilişkisi çerçevesinde birbirinden soyutlayarak yeni bir model oluşturmuştur (Thomas, 1992: 266).

Bu modele göre; çatışmayı ele alış yöntemleri, çıkarıcılık ve işbirliği boyutlarına dayandırılarak sınıflandırılmıştır (Can, 2006: 214). Çıkarıcılık, çatışma durumunda kişinin sadece kendisini memnun eden durumları tercih etmesi, işbirliği ise her iki tarafı da memnun edecek şekilde bir çözüm bulma konusunda istekli olmayı ifade etmektedir (Rollinson ve Broadfield, 2002: 437).

Thomas (1992) çıkarıcılık ve işbirliği boyutlarına dayanan beş farklı çatışma ele alış tarzı önermiştir. Bunlar; kaçınma, yumuşatma, rekabet etme, uzlaşma ve işbirliğidir.

- Kaçınma: Bu tutum ve davranış çatışmayı göz ardı etmekle ilgilidir. Bazı insanlar çatışmadan kaçınmayı tercih ediyor çünkü gerginlik ve çatışmanın gerginliğini sevmiyorlar. Çatışmayı önlemenin bir başka nedeni de çatışmayı kötü, gereksiz ve yıkıcı olarak görmektir. Bu yöntem yöneticiler tarafından uygulanan bir yöntemdir, çünkü personel arasındaki çatışmayı göz ardı eder ve sorunların zaman içinde kendileri tarafından çözüleceğini düşünürler. Bu kısa vadede bir çözüm olarak görülmekle birlikte, kuruluşun etkinliğini uzun vadede azaltacaktır (Ertürk, 2009: 232).
- Yumuşatma (Uyma): Bu yöntemde, kişi diğer tarafın taleplerini kendi isteklerinin önünde tutar ve çatışmanın çözümü için işbirliğine dayalı davranışlar sergilemektedir. Düzgünleştirme, diğer tarafın isteklerini kabul etmek anlamına gelir. Uyum yöntemini kullanan bireyler genellikle diğer kişiler tarafından desteklenir. Ancak, zayıf ve kişisel olmayan olarak kabul edilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 10).
- Rekabet etme: Rekabet davranışı abartılı ve işbirlikçi olmayan eylemleri içermektedir. Bir parti diğer tarafın zararına kendi isteklerini yerine getirmeye çalışıldığında, rekabet durumu ortaya çıkmaktadır. Rekabet davranışı yanı sıra, kaçınma davranışı, bazen bireyin kendi hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur ve

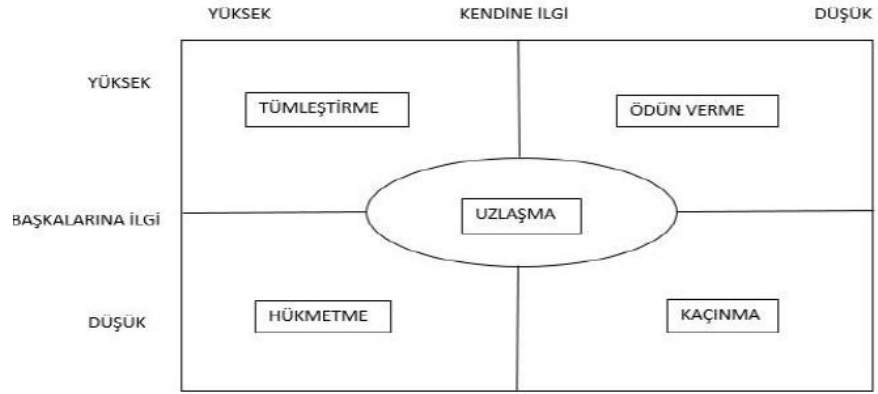
diğer organizasyon bireyleri tarafından da çok az desteklenmektedir (Sökmen, 2010: 264).

- Uzlaşma: Bu methoda, fedakârlıktan kaçınmama yöntemi de denilmektedir. Bu davranış, ortak bir yol ve karşılıklı anlaşma bulmayı öngörmektedir. Bu strateji, başkalarının ihtiyaçlarına olduğu kadar bireyin ihtiyaçlarına da odaklanmaktadır. Bu yöntemde kazanan ve kaybeden taraf yoktur ve çatışan tarafların kendi arzu ve hedeflerinden karşılıklı fedakarlık yapmaları beklenmektedir. Bu yöntem geçici kararlar gerektiğinde, tarafların güçleri eşit olduğunda ve zaman sınırlı olduğunda kullanılmaktadır (Karakuş ve Çankaya, 2009: 112).
- İşbirliği: Bu davranış her iki tarafı da tatmin edecek bir yöntemdir. Bu anlayışta, çatışmanın her iki tarafına da mantıklı bir çözüm olduğuna inanılmaktadır. Sorunu çözmek için istekli olmak, farklılıklarla yüzleşmek ve görüş alışverişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazanacağı durumları bulmak ve zorlayıcı sorunlara ve çatışmalara katılmak için işbirliği yapmaktır (Tutar ve Erdönmez, 2008: 34).

1.7.5. Rahim'in Çatışma Yönetimi Modeli

Esasen bu model Thomas modeline çok benzemektedir. Follett, Blake & Mouton ve Thomas'ın kavramsallaştırmalarına dayanarak Rahim ve Bonoma kişiler arası çatışma yönetim biçimlerini, bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçları ve diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçları olmak üzere iki temel bölüme ayırmıştır (Sökmen, 2010: 265).

Bu bölümlerin tarafların çatışma stratejilerinde oynayacağı önemli bir rol vardır. Her tarafın tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisine verilen değer ve diğer tarafın çıkarları, ihtiyaçları ve çıkarlarının ortak bir işlevi olarak görülebilir (Karip, 2010: 64).



Şekil 10. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

(Kaynak: Rahim, 2002: 13)

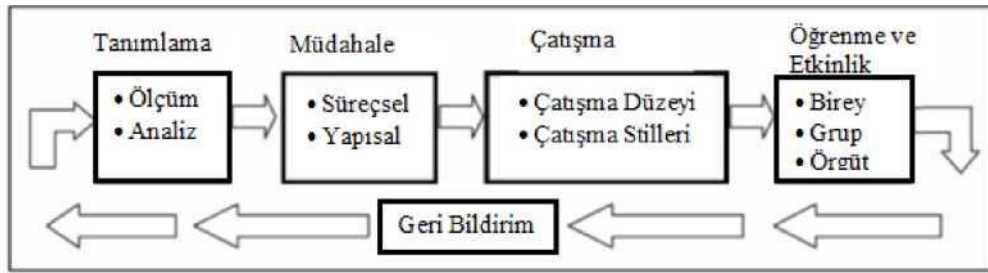
Rahim'in geliştirdiği çatışma yönetimi modelinde bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş farklı davranış tarzı bulunmaktadır (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000: 9).

- **Tümleştirme:** Bu strateji, tarafların hem kendisinin hem de diğer tarafın çıkarlarına ve ihtiyaçlarına olan öneminin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Bireyin hem kendisi hem de diğer taraf için yüksek derecede ilgi gerektirdiği durumlarda kullanılan bu strateji aynı zamanda problem çözme, işbirliği, yardım, kazan-kazan ve çözüme yönelik yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Entegrasyon grupları arasında etkin bir işbirliği gerektirir (Karip, 2010: 64).
- **Ödün Verme:** Birey ve düşük meslektaşları tarafından yüksek ilgi gerektiren bu yöntem aynı zamanda zarar-kazan, itaat ve uzlaşma olarak da adlandırılmaktadır. Bu stratejide, karşı taraf dikkat ve ihtiyaçları karşılığında çıkarlarından ve ihtiyaçlarından vazgeçmelidir (Karip, 2010: 65).
- **Hükmetme:** Bu yöntem aynı zamanda kazanma-kazanma yöntemi olarak da bilinir, çünkü daha yüksek meslektaşları için düşük ilgi gerektirir. Çatışma ortamındaki kişi, diğer tarafı düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve çıkarlarını arttırmaya çalışmaktadır (Sökmen, 2010: 266).
- **Kaçınma:** Her iki taraf için de düşük ilgi gerektiren bir yöntemdir. Kaçınma yöntemini uygulayan kişi, diğer taraftaki memnuniyetini olduğu kadar memnuniyetini de önemsemez. Bu yöntem, işbirliği yapmayan ve güç

kullanmayan insanların davranışdır. Kaçınma yöntemini benimseyen yönetici açıkça taraf tutmaz ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istemez (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8).

- **Uzlaşma:** Kabul edilebilir bir karar vermek için bu yöntem her iki tarafın da karşılıklı taleplerinden vazgeçmelerini ve ortak bir noktada birleşmelerini gerektirmektedir. Bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzey bir çıkarını temsil eder. İnsanların güçleri ve bağımlılıkları eşit olduğunda kullanılmaktadır (Sökmen, 2010: 266).

Çatışma yönetim süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir. Tanımlanma süreci müdahale sürecine temel sağlamaktadır. Rahim'in geliştirmiş olduğu çatışma yönetim süreci Şekil 11'de sunulmaktadır.



Şekil 11. Çatışma Yönetimi Süreci

(Kaynak: Rahim, 2001: 109)

Tanımlama

Örgütlerde çatışmaya yol açan sorunları tanımlamak ve tanımlamak, çatışmayı yönetmek için tasarlanmış bir müdahaleden önce atılması gereken bir adımdır. Çatışmanın gerçek nedenleri ve sonuçları nedenlerden ve sonuçlarından farklı olabileceğinden, nedenlerini ve sonuçlarını doğru bir şekilde belirlemek önemlidir. Aksi takdirde, çatışmayı yönetme yetkisi yanlış sorunları çözebilmektedir. Buradaki doğru tanım, çatışmanın ölçülmesini, etkinliğini, kaynaklarını ve aralarındaki ilişkilerin analizini içermelidir. Tanımlamanın sonucu, çatışmayı yönetmek için bir müdahaleye gerek olup olmadığına ya da bir müdahaleye gerek olup olmadığıdır (Rahim, 2001: 88).

Müdahale

Aşırı etkili bir çatışma varsa veya çalışanlar mevcut çatışmayı uygun şekilde ele alamıyorsa, çatışmaya müdahale etmeye ihtiyaç vardır. Çatışmada iki temel müdahale yöntemi vardır. Bunlar süreç müdahalesi ve yapısal müdahaledir. Süreç, istenen çıktıları elde etmek için gerçekleştirilen bir dizi faaliyet ve faaliyettir. İletişim, karar verme ve organizasyonlarda liderlik gibi bazı süreçler sosyal sistemin çalışması için gerekli süreçlerdir. Yapı sabit iş tanımları, teknolojik faktörler ve organizasyon çalışanlarının etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olan diğer faktörlerden oluşmaktadır. Süreç müdahalesi, kişilerarası çatışmayla başa çıkmak için çalışanların yöntem ve davranışlarını değiştirerek örgütsel etkinliği arttırmaya çalışmaktadır. Bu müdahale kuruluşun kültür ve liderlik gibi diğer süreçlerinde değişikliklere yol açmaktadır. Fransız ve Bell'e göre, yeni davranışlar öğrenmek, katılımcı bir örgütsel yapı aracılığıyla üst yönetimin ve dönüşümsel liderliğin desteğini gerektirir (Özcihan, 2014: 60).

Yapısal müdahale, farklılaşma ve entegrasyon mekanizmaları, hiyerarşik yapı, prosedürler, ödül sistemi gibi organizasyonun yapısal özelliklerine müdahale ederek çatışmayı yönetmeye çalışmaktadır. Genel olarak, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmaları çözmek için yapısal müdahale kullanılmalıdır (Özcihan, 2014: 61).

Çatışma

Bir süreç olarak çatışma yönetimi, çatışmanın belirlenmesi, yoğunluğun belirlenmesi, etkilerin değerlendirilmesi ve uygun müdahale teknikleridir. Organizasyonun verimliliğini artırmak ve yaratıcı görüşler elde etmek için çatışma yönetimi yapılmaktadır. Çatışma yönetiminde, çatışma bir problem olarak görülmez ve fikir ve bilgi farklılıklarına dayanan bir problem çözümü olarak kabul edilmektedir. Çatışmaların yönetilmemesi, kurumun etkinliğini azaltırken yönetme gücünü de artırır. Yöneticiler çatışmayı göz ardı etmemeli ve çatışmayı göz ardı etmemelidir. Çatışmanın yararlı tarafını düşünmek önemlidir. Örgüt içinde güven, sadakat ve motivasyon gibi unsurların varlığı çatışmanın doğru bir şekilde çözülmesine yol açmaktadır. Çatışmaları çözmek için; Çatışmayı tanımlama, kaynağa inme, çözüm seçeneklerini belirleme ve çözümlerden birini uygulayarak sonucu değerlendirme gibi aşamalar vardır (Çağlayan, 2006: 72-74).

Bir kurumdaki karşılıklı bağımlılıkların artması, takım temelli yapıların oluşumu, farklılıkların artması, çevresel belirsizliklerin artması çatışma derecesinde bir artışa yol açmaktadır. Araştırmalar yöneticilerin çatışmalarla baş etmek için önemli bir zaman harcadığını göstermektedir. Yönetim açısından çatışmalar karar süreçleri açısından önem kazanmakta ve daha iyi kararlara katkıda bulunmaktadır. Çatışma ile mücadelede optimum düzeyde bir çatışma olduğu dikkat çekicidir (Callanan ve Peri, 2006: 131).

Öğrenme ve Etkinlik

Kişiler ve gruplar arasında belirlenen amaç hususunda oluşan çeşitli görüşler, çatışmalar için uygun bir ortam yaratan bir başka nedendir (Tengilimoğlu ve ark., 2009: 258). Örgütlerdeki bireysel ihtiyaç ve ihtiyaçlar, farklı kültürler, büyüme yolları, duygular ve zevkler gibi bireylerin kişisel farklılıkları nedeniyle değişiklik göstermektedir. Bu durum, hedeflerin belirlenmesinde bu farklılıklardan kaynaklanan farklı yaklaşımlarda ortak noktalar ortaya çıktığında çatışmaya neden olmaktadır. Ancak, bireylerin, grupların ve birimlerin farklı amaçlara, farklı faaliyetlere ve farklı amaçlara sahip olmaları örgütsel çatışmanın nedenlerinden biridir. Örgüt içindeki çalışanlar, gruplar veya bölümler, örgütün etkinliğini artırma ve onları baskı unsuru haline getirerek diğer bireylere, gruplara veya bölümlere düşüncelerini veya isteklerini kabul etme eğilimindedir. Bu durumda, başkalarını etkileme ve iktidarı ele geçirme girişimi, başkalarının aynı amaçlarla tepkisi ile karşı karşıya kalıyor ve çatışmalara sebep olmaktadır (Koçel, 2011: 653).

Çatışma yönetim stratejileri örgütsel öğrenme ve etkinliği arttıracak şekilde dizayn edilmelidir. Bu hedefe ulaşmak için stratejiler, “doğru problemleri çözme sanatı”nı geliştirecek şekilde inovatif düşüncüyü teşvik etmelidir (Sökmen, 2010: 246).

Geri Bildirim

Geribildirim Bir süreçte az ya da çok olma süreci davranış, düşünce ve duyguların dağılımını belirler ve pencerelerin boyutunu etkiler. Örneğin; Eğer arena alanı daha büyükse, iletişimin daha faydalı ve etkili olduğunu söyleyebiliriz. Model, bu varsayımlarla örgütlerdeki iletişimi ölçmeye çalışmaktadır. Açılış, insanın iç dünyasını başkalarına açıklama sürecidir. Geribildirim, meslektaşlarının düşüncelerini, duygularını ve içindeki bilgileri öğrenme sürecidir. Geri bildirimden yararlanarak Kör

Nokta alanında varlığı önleyebilir. Örgütte üyeler arası iletişimin etkililiği Açılım ve Geri Bildirim'den yararlanmaya göre farklılaşır (Uysal, 2003: 138-139).

Bilgi akışı ve geri besleme kesintileri temelinde iletişim eksikliği vardır. Bilgi akışının yetersizliği nedeniyle, önyargılı davranışlar ve rol çatışmaları gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Birimlerin amaçlarının önceliklendirilmesi, aralarındaki ilişkide aksamalara neden olur ve çatışmalara yol açmaktadır. Nesiller arasındaki farklar, aynı anlama gelmeyen kelimeler, mesleki terimlerin bilinmemesi, argo kullanımı, iletişimde problemler yaratmaktadır. Bir organizasyonda ortak semboller kullanmamak, anlam ve çatışma farklılıklarına yol açmaktadır. Başka bir konu olarak gönderilen mesajın çarpıtılması, ona verilen cevabın alıcının algısına bağlı olacağı yönündedir. Kişilerarası kültürel farklılıklar da iletişimi etkilemektedir (Değirmenci, 2008: 25-27).

1.8. Çatışma Yönetiminde Faktörler

Çatışmanın yönü, şiddeti ve sonuçlarını etkileyen faktörler altı grupta incelenebilir (Karip, 2010: 65).

1.8.1. Toplumsal ve Kültürel Ortam

Örgütlerarası çatışmada kültürün iki rolü vardır ve bunu aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz. İlki, insanların aynı kültürü paylaşıp paylaşmadıklarını ölçen, grup olsun ya da olmasın kültürüdür. Bu durum, sosyal kimlik teorisine göre gruplar arası ya da kültürlerarası çatışmanın ortaya çıkması için uygun bir zemin hazırlamaktadır. İkincisi, kültür bireysel çatışma anlayışını ve nasıl ele alınması gerektiğini belirler. Kültürel gruplar arasında pozitif ilişkiler kurmanın çok zor olduğu görülmektedir. Bu nedenle kültürlerarası ilişkilerde şiddetin önlenmesi önlenmelidir (Worchel, 2005: 739).

Bireylerin veya grupların davranışları kültüre atıfta bulunularak şekillenir. Kültürel farklılıklar çatışma için üretken bir ortam yaratır ve uygulanabilir bir çözüm için engeller yaratmaktadır. Bu engelleri ortadan kaldırmak için gruplar arası işbirliği, kültürel farklılıklara duyarlılık ve problem çözme eğitimi gibi yöntemler kullanılabilir (Çolak, 2007: 60).

1.8.2. Çatışma Konusunun Niteliği

Çatışma derecesi, tarafların çatışma konusundaki katılımı ve taraflar için çatışma

konusunun önemi tarafların davranışlarında belirleyici bir faktördür. Küçük çatışmalar büyük çatışmalardan daha yapıcı bir şekilde çözülebilir. Çatışma derecesi, subjektif bir şekilde tanımlanabilen ve kontrol edilebilen bir özelliğe sahiptir. Bir çatışmanın konusu olan belirli bir eylem veya konu tartışıldığında, çatışma büyüme olmadan çözülebilir. Ancak, taraflardan biri çatışmadan kazanacağı faydayı arttırmak, diğer tarafın pazarlık gücünü kırmak veya çevreden desteklemek için çatışmayı eylem veya işlem boyutundan temel boyuta çıkarabilir. Bir çatışma, belirli bir işlem veya eylemden hak ve ilkeler boyutuna ulaşırsa, çözülmesi zorlaşmaktadır. Aksine, ilkeler boyutundaki bir çatışma taraflardan birinin çabalarıyla eylem ve işlem büyüklüğüne çekilebilir (Karip, 2010: 65).

1.8.3. Tarafların Katılığı

Partilerin çatışmaya katılımı, sınırlı seçenek seçiminden veya partilerin psikolojik olarak belirli bir seçenek, konum ve sonuç üzerine odaklanmasından kaynaklanabilir. Kültürel değerler ile sosyal inançlar oldukça etkili olarak görülmekle birlikte, kültür ve personel arasındaki farkları ve çatışma yönetimi yöntemlerini anlamaya çalışan araştırmaya göre motivasyon ve kendini temsil etmenin etkisiz olduğu görülmüştür. Tarafların katılığına ilişkin olarak, taraflar için çatışma konusunun önemi, tarafların davranışlarını ve çatışmada ne kadar risk alabileceklerini belirlemektedir. Genel olarak, çatışma kavramı bireylerin kişiliği, güvenliği, sosyoekonomik durumu gibi sosyal konularda bireysel çatışma kavramına odaklanmıştır (Kaushal ve Kwantes, 2006: 601).

1.8.4. Tarafların Birbirine Yaklaşımı

Çatışma sırasında, taraflar birbirlerine karşı işbirlikçi, bireysel ve rekabetçi bir yaklaşım sergileyebilirler. İşbirlikçi bir yaklaşımda, taraflar hem kendi çıkarları hem de çıkarları ile ve aynı zamanda karşı tarafın çıkarları ve çıkarlarıyla ilgilenmektedirler. Bireysel yaklaşımda, taraflar çıkarlarını ve diğer tarafın çıkarlarını ilgilendirmez. Rekabetçi yaklaşımda, birey kendi çıkarları açısından en iyi şekilde yararlanmaya çalışsa da, yararının diğer tarafın yararından daha fazla olmasını ister. İşbirlikçi yaklaşım sıklıkla çatışmanın sonucunu olumlu kılmaktadır. Rekabetçi yaklaşım yapıcı olmayan bazı özellikler taşımaktadır (Çolak, 2007: 61).

Rekabetçi yaklaşımda; Taraflar arasındaki iletişim zayıf ve güvenilmez. Taraflar iletişim araçlarını ve karşı tarafa karşı kullanmazlar. İletişim bozuklukları, taraflar

arasında yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Çözüm için, yalnızca bir tarafın üstün güce sahip olması, daha akıllı olması ve karşı tarafını yanlış yönlendirmesi gerekir. Gücü artırmak için her çaba, çatışmayı asıl çatışma meselesinden uzağa çekerek bir güç çatışması haline getirmektedir. Rekabetçi çatışma şüpheli ve düşmanca davranışlara yol açmaktadır. Farklılıklara dayanmaya ve ortak noktaları giderek daha fazla görmezden gelmeye ihtiyaç var. Normalde kabul edilmeyen davranış ve tutumlar meşrulaştırılacak ve çatışmalar büyüyecektir (Karip, 2010: 65).

1.8.5. Tarafların Özellikleri

Bu özellikleri tanımlamanın bir yolu, bireyin öz-denetimini etkileyen ya da başkalarıyla çatışmasını etkileyen davranışların, tutumların ve diğer kişisel durumların bir listesini yapmaktır. Örneğin; Pasif, bağımlı, sığınmacı ve itaatkar kişilik özelliklerine sahip bir birey, başkalarıyla çatışmadan kaçınmaktadır. İnsanlara karşı olumlu bir tutum sergileyen, insanlara güvenen, soyut düşünen, düşüncelere açık olan ve belirsizliklere toleranslı olan bireylerin daha fazla işbirliğine odaklanmaları beklenmektedir (Çolak, 2007: 62).

Otoriter, saldırgan, savunmacı, önyargılı, hırslı, kuralcı, şartlara önem veren ve strese tahammül edemeyen bireylerin çatışmaya girmeleri, çatışmalarda işbirliğinden kaçınmaları ve bu gibi kişilik özelliklerine sahip kişilerle çatışması beklenmektedir. Bununla birlikte, bu özellikler kişiden kişiye değişebilir ve davranış tercihleri durumsal bilgilere göre şekillenir ve düşük olgunluk ve bilinç düzeyine sahip bireylerde bu özelliklerin zaman içinde tutarlı olma olasılığı daha düşüktür. Birey veya grup düzeyinde, partilerin iç özellikleri ile çatışma içindeki çatışma arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Çatışan partilerin içsel özellikleri çekişmeli bir ilişki gerektirebilirken, bu ilişki taraflar içindeki çatışmayı daha da arttırmak ve yeni çatışmalar oluşturmak için gereksinimler yaratabilir (Karip, 2010: 65).

1.8.6. Yanlış Yargılar Ve Algılar

İletişimi önleyen faktörler çatışmayı artıracaktır. Tarafların fizik veya zaman bakımından birbirlerinden ayrılması durumunda, taraflar arasında yanlış anlamalar olacağı ve olumsuz olayların ortaya çıkacağı bir gerçektir. Örneğin, gündüz ve gece vardiyası gruplarının birbirleriyle ilgili bilgi eksikliği olması, doğal gruplaşmaya ve farklı grup çıkarlarına yol açacaktır. Bir ortak olarak gösterilen çabanın ortak amaçlara

uygun olmaması, ortak bir rahatlığın geliştirilmesi için bir temel sağlayacaktır (Bumin, 1990: 17).

İletişimin bozulduğu bir ortamda, düşmanca davranışlar gösterilmekte ve farklılıklar abartılmakta, çatışmayı artıracak faktörler ve alguların yaratılması kaçınılmazdır. Davranışlar sosyal ve kültürel çevrede anlam kazanmaktadır. Taraflar, diğer tarafın davranışını farklı ve yanlış bir ortamda anlayarak yanlış karar vermeye karar verebilirler. Taraflar aleyhine olumsuz yargılar oluşurken, taraflar davranışlarının ve tutumlarının daha doğru ve meşru olduğunu düşünmektedir. Bu durumda, çatışmanın yoğunlaşacağı ve yanlış kararların yoğunlaştıkça kaynaşacağı beklenmektedir. Karşı tarafın yanlış izlenimleri, karşı tarafın bu yanlış kararlara ya da kararlar yönünde tepki vermesine neden olmaktadır. Öte yandan, taraflar diğer tarafın saldırgan davranışını diğer tarafın kişiliğine göre açıklarken, dış olayları veya diğer tarafın davranışlarını davranışlarının nedeni olarak göstermektedirler (Çolak, 2007: 63).

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL DEĞER KAVRAMI ÇERÇEVESİ VE OLUŞUMU

Değer kavramının tarihi incelendiğinde, ilk olarak Znaniecki tarafından kullanıldığı ve anlamları yüklendiği görülmektedir. Dil Derneği tarafından yapılan bir şeyin önemini belirlemek için soyut bir ölçü, bir şey değeri, bir şey için değer olarak tanımlanan değer kavramı, farklı araştırmacılar tarafından farklı yollarla tanımlanmıştır. (TDK, 2019)

Bir tanımlamaya göre, değer diğer inanç ve davranışlardır, tercih edilen inanç ve davranışlardır. Başka bir deyişle, bireyin doğru olarak inandığı ve tercih ettiği tüm davranışlar o bireyin değerleri olarak kabul edilmektedir. Bir başka tanıma göre, değer, bireyin tercihlerine ve arzularına göre hareket etmesini sağlayan inançların bütünüdür. Bireyin tercihleri ve arzuları inancı şekillendireceğinden inançlar, bireyin tercihlerini ve arzularını şekillendirmektedir (Duran, 2018: 3).

Kilby, değeri, bireyin yaşamını yönlendiren ilkeler bütünü olarak tanımlar ve karşılaştığı sorunları çözmeye onu motive etmektedir. Bu bakımdan değer, bireyin karşılaştığı sorunları çözmek için kullanılacak bir araç olarak tanımlanmaktadır (Kilby, 1993: 30).

Bir tanımlamaya göre, değer, bireylerin yaşamları boyunca çevrelerindeki faktörlere verdikleri önem derecesidir. Değer, bireyin kendi çevresine verdiği öneme göre şekillenir. Bu durumda, bireyin çok önemli faktörleri, bireyin değer yargılarını oluşturmaktadır (Aydın, 2001: 20).

Fichter ise değeri kültürel yönden incelemiş ve değeri kültürün bir alt birimi olarak nitelendirmiştir. Bir toplumdaki her bireyin belirli düşünceleri ve belirli değerleri vardır. Ancak, aynı toplumda yaşadığı için her bireyde belirli ortak değerler vardır. Bu ortak değerler bir araya gelir ve bu toplumun kültürünü oluşturur. Bu bakımdan değerler kültürü oluşturmaktadır (Fichter, 1994: 11).

Nicholson ise değerleri psikolojik yönden ele almış ve değerleri bireyin tercihlerinin gösteren psikolojik mekanizma olarak tanımlamıştır. Bireyler karar verme süreçlerinde bu psikolojik mekanizmayı kullanmaktadır ve bu mekanizma da bireyin

değerlerinden oluşmaktadır (Nicholson, 1991: 20).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde hepsinde bazı ortak özelliklerin olduğu görülmektedir. Buna göre, değer kavramının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Duran, 2018: 3):

- Değerler, inançların bir araya gelmesiyle oluşur.
- Değerler, bireyleri hareket ederken bu değerlere göre hareket etmeye teşvik eder. Bir birey bir eylemde bulunurken, eylemi sahip olduğu değerleri göz önüne alarak uygular.
- Değerler süreklidir. Belli bir süre geçerli kalmaz. Birey var olduğu sürece onu etkiler.
- Değerler kültürün bir parçasıdır ve toplum kültüründen etkilendiği gibi toplum kültürünü etkilemektedir.

2.1. Değerler ve Kültür İlişkisi

Kültür, insan tarafından öğrenilen tutum, inanç, gelenek ve göreneklerdir. Tylor'a göre, sosyal toplum, toplumdaki bazı bilgiler edinmektedir. Bu bilgi, toplumun tutumları, inançları, gelenek ve görenekleri biçimindedir. Birey, sosyalleşme sürecine onları benimseyerek katılmaktadır. Değer toplumdaki etkilendiğinden, toplum kültüründen etkilenmeyeceği kaçınılmazdır. Değerler ve kültür arasındaki ilişkiyi açıklamak için değerlerin, inançların, gelenek ve göreneklerin değerlerle olan ilişkisinden bahsetmek gerekmektedir (Duran, 2018: 4).

Kültürü oluşturan tutum, bireylerin belirli faktörlerle ilgili sahip olduğu duygu ve düşüncelerdir. Tutumlar, bireylerin davranışlarını şekillendiren eğilimlerdir. Tutumlar, sevme, nefret, kaçınma açısından ifade edilmektedir. Örneğin, hırsızlığın kötü bir şey olduğunu düşünmek ve onların eylemlerini yansıtmak bir tutumdur. Tutumlar davranışlarla bir araya gelir ve değerler oluşturur. Bir konuyla ilgili değer aslında ona yönelik tutum ve davranışların bir birleşimidir. Topluma göre, hırsızlık ve hırsızlık kötü değerler olarak görülmektedir. Bu değere göre bireyin “Hırsızlık yapmamalıyım” demesi tutumdur. Bunu harekete geçirerek çalmayan bir davranış, bir diğer kültür unsuru, birey tarafından edinilen inançtır. Bireyin toplumdaki öğrendiği inanç ve

gelenekler de inançlara dahil edilmektedir. Bireyler, toplumdan gelenek ve görenekler aracılığıyla inançları öğrenir ve benimsemektedirler. Değerler, gelenek ve göreneklerde yer alan davranış kalıplarıdır. Normlar, toplum tarafından onaylanmış veya onaylanmamış davranış kurallarıdır. Değerler genellikle daha kişisel, normlar ise daha genel ve toplum tarafından beklenen davranış kalıplarıdır. Bu bağlamda, değerlerin yakınsaması normları oluşturur (Bozkurt, 1996: 30).

Kültür unsurlarının değerler ile yakın ilişki içinde olması, değerlerin toplum kültüründen etkileneceğini göstermektedir. İşletmeler açısından, kurum kültürünün çalışanların değerlerini etkilemeyeceği kaçınılmazdır. Değerler, bireylerin tutum ve davranışlarını açıklamada önemli kavramlardan biridir. Değerler, birçok araştırmacı tarafından bireylerin tutum ve davranışlarını açıklamada temel öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000: 35).

Değer kavramı, en genel tanımıyla birlikte, olayların veya nesnelere bir toplum veya birey için önemini belirleyen özelliktir. Başka bir deyişle, değer, belirli bir duruma veya duruma bağlı kalmaksızın, istenen, faydalı ve sevimli olanı belirten özellikler olarak tanımlanabilir. Kısaca, değerler, bireyin yaptığı değerlendirmelerin önemine göre birey tarafından belirlenen kriterleri yansıtmaktadır. Buna göre, değer kavramı, bireyin yaşamındaki farklı durumlara ve nesnelere yerleştirmesinin önemi olarak ifade edilebilmektedir (Schwartz, 2006: 41).

Bireysel değerler, davranışı yönlendiren kriterlerdir. Bireyin önemli bulduğu şeylere bağlı olarak, beğenileri, tercihleri, arzulanan ve istenmeyen durumları belirtmektedir. Bu değer, bireylerin çevresi ve diğer insanlarla ilişkilerini düzenler ve ihtiyaçlarını karşılamada aracılık eder ve bireyin ya da bir sorunla karşılaştığında en uygun olanı seçme ve seçeneklerin karşılaştırılmasında bireyin yaşamını yönlendirmektedir (Solomon, 2004: 14).

Birçok araştırmacı, değeri, bireyi yönlendiren fikre dayanmakta olan inanç olarak tanımlamaktadır. Değerlerin kalıcı bireysel tercihler olduğu ve sosyalleşmeyi yansıttığı ve bireysel davranışları açıklamada önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Ek olarak, değerler önemli yaşam hedeflerini veya insan yaşamını yönlendiren standartları açıklamaktadır (Sayraç, 2016: 25).

Değer kavramı davranışları yönlendiren önemli bir faktör olarak kabul

edildiğinde, yaşamın belirli bir davranışının veya amacının diğerinden daha üstün olduğuna dair kararlı bir inançtır. Değer yönelimi, bir şeylerin arzu edilebilir, iyi ya da kötü olup olmadığına dair inanç ve varsayımlardır, bu da insanlarda duygusal bir tepki doğurmaktadır. Davranışları, onlara rehberlik ederek yargılamamamızı ve değerlendirmemizi sağlayan değer kavramı, bireyin önemli gördüğü şeyleri tanımlama ve diğerine özel bir durum seçme, arzularını ve tercihlerini, arzularını gösterme eğilimidir (Sayraç, 2016: 26).

Bir nesne ya da olay arzu edilir ya da arzu edilemez ya da inançlar ya da nesnelere ve olaylar bireyin önemi olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, kendini benimle ilgili olarak algılanan anlamlar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, değerler, bireyin yaşamını yönlendiren ve önemleri bakımından farklılık gösteren ilkelerdir. Değerli bir şey görmek, seçmek, ona bağlanmak, denemek demektir. Bir değer veya değer sisteminden bahsetmek, bireyin iyi veya kötü şeklinde bir yargı yaparak bir bölgeyi diğerine seçtiği anlamına gelmektedir (Lee, 2009: 35).

Değerlerin en yaygın tanımı toplumda tercih edilen davranışlar hakkında öğrenilmiş inançlar şeklinde ifade edilmektedir (Schwartz, 1994: 74). Schwartz ve Bilsky (1990), çeşitli kuramcılarının değerlerle ilgili tanımlarından yola çıkarak kapsayıcı bir değer tanımı yapmaya çalışmışlardır. Buna göre değerlerin; duygularla da bağlantısı olan ve inanç niteliği taşıyan, bireyin amaçları ve davranışları ile ilişkisi bulunan, duruma göre değişmeyen, bireyin seçimlerinde işlevsel öneme sahip ve taşıdıkları öneme göre sıralanabilen bir kavram olduğu söylenebilir. Değerler hakkındaki en temel özellikler, olayları ve durumları değerlendirmede yol gösterici olmaları ve kendi aralarında bir önem sırasına sahip olmalarıdır. Çeşitli özelliklerinden yola çıkarak değerleri şu şekillerde özetlemişlerdir: (Akt. Sayraç, 2016: 26)

1. Değerler inançlardır. Ancak tümüyle nesnel duygulardan arındırılmış fikir niteliği taşımazlar, etkinlik kazandıklarında duygularla iç içe geçerler.
2. Değerler, bireyin amaçlarıyla (eşitlik vb.) ve bu amaçlara ulaşmada etkili olan davranış biçimleriyle (yardımseverlik vs.) ilişkilidirler.
3. Değerler özgül eylem ve durumların üzerindedirler. Yani tüm ilişkilerimizde geçerlidirler.
4. Değerler, insan davranışlarını ve onların değişimini yönlendiren standartlar olarak işlev görürler.

5. Değerler taşıdıkları öneme göre kendi aralarında sıralanırlar. Düzenlenmiş bir değerler kümesi, değer önceliklerini belirleyen bir sistem oluşturur.

2.2. Değerlerin Oluşma Süreci

Değerlerin oluşumu hakkında farklı görüşler olmasına rağmen, kişilik, çevre ve kültürün değerlerin oluşumunda etkili olduğu belirtilmiştir. Carlton'a göre, insan kişiliği değerlerin oluşumunda en etkili faktördür. Bireyler kişiliğini davranışları sırasında yansıtmaktadırlar. Aslında davranış değerleri yansıtır çünkü davranışlar aynı zamanda değerlerin bir yansımasıdır. Bu nedenle, hiçbir davranış değerleri temel alınmamaktadır (Carlton, 1995: 8).

İnsan değerlerinin oluşumunda yakın çevrenin kişilikten ziyade önemli olduğunu belirten araştırmacılar da vardır. Buna göre, birey kendi çevresinden değerleri öğrenir ve bunları davranışa sokmaktadır. Bireyin ailesi, okul ortamı ve arkadaşları değerleri oluşturan temel faktörlerdir. Kültürle ilgili olarak ortaya çıkan değerlerin, toplumun kültürünün unsurları olan tutum, inanç, gelenek ve göreneklerin bireyin değerlerini etkilediğini öne sürdüğü araştırmacılar. Onlara göre, bireyin değerlerinin toplumun değerlerine benzemesinin nedeni budur (İnanç, Bilgin ve Atıcı, 2005: 13).

2.3. Değerlerin İşlevleri ve Önemi

Değerler sayesinde bireyler kendilerini daha kolay yargırlar. Davranışlarının topluluk kültürü için uygun olup olmadığını belirlemek için bir otomatik kontrol mekanizması şeklinde çalışan değerler, bireylerin kendilerini başkaları için değerlendirmesini sağlamaktadır. Değer kültürel bir unsur olduğundan, bireylerin değerleri ve bu değerlere uyan davranışları toplum kültürünü yansıtmaktadır. Topluluktaki diğer bireylerin benzer değerleri olduğu için, bireyin belirli olaylara verdikleri tepkiyi tahmin etmesi kolaydır. Bireyler değerler aracılığıyla o toplumun kültürünü öğrenirler. Bir kültürel unsur olan değerler, o toplumun tutumunu, inançlarını, geleneklerini ve geleneklerini yansıtır ve bunlardan oluşan kültürü yansıtmaktadır. Bu sayede sosyal değerleri öğrenen birey aynı zamanda sosyal kültürü de öğrenmektedir. Örgütsel açıdan, örgütsel değerleri öğrenen bireyler aslında örgütsel kültürü öğrenmişlerdir. Değerler, bireylerin ortak duygularını ve düşüncelerini yansıtan kültürün bir parçası olduklarından sosyal olarak bir araya gelmelerine de izin vermektedir. Başka bir deyişle, aynı değerlere sahip bireyler arasında dayanışma,

değerler aracılığıyla sağlanmaktadır (Duran, 2018: 6).

Değerlerin sınıflandırılması sırasında, Rokeach değerleri üç başlık altında toplamıştır. Bunlar, bireylerin olayları doğru veya yanlış olarak nitelendirmelerine olanak sağlayan değerler, bireylerin diğer bireylerin eylemlerini iyi veya kötü olarak nitelendirmelerini sağlayan değerler ve bireylerin başka bir olay için bir olay seçmesine izin veren değerlerdir. Bireyler, hem bir olayın hem de başka bireyin eylemlerinin iyi ya da yanlış bir şekilde tanımlanmasında bulunabilir. Bireylerin bu tür değerlendirmeleri, değerler açısından ele alınmaktadır, çünkü bu iyi-kötü veya doğru-yanlış değerlendirmeler bireylerin değerlerine bağlı olarak değişebilir (Vurgun ve Öztop, 2011: 19).

Güngör'e göre değerler ahlaki değerler, ekonomik değerler, siyasi değerler, dini değerler, estetik değerler, sosyal değerler ve bilimsel değerler olarak düşünülmelidir. Ahlaki değerler, toplum tarafından uygun görülme veya görülme davranışlarının değerlendirilmesinde karşılaşılan değerlerdir. Ekonomik değerler, toplumun ekonomik ömrü boyunca karşılaşılan değerlerdir. Siyasi değerler hükümet yönetiminde ve devlet ile ilişkilerde hem bireyleri etkileyen değer türüdür. Kültür ya da sanat etkinlikleri sırasında bireyleri etkileyen değerler ya da değerlendirmeleri estetik değerler olsa da, bireyleri dini inançlar açısından etkileyen değerler dini değerlerdir. Ayrıca, her toplumda var olan ve o toplumun kültürünü büyük ölçüde yansıtan, Güngör'e göre sosyal değerler olarak kabul edilen bazı değerler vardır. Buna ek olarak, bilimsel değerler bilimsel olaylar ve gelişmeler gerekli olana göre şekillendirilecek sağlayan değerlerdir. Bütün bu değerler bir araya gelip bireylerin değer yargılarını oluşturmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 20).

De Bono ise Güngör'ün yaptığı sınıflandırmaya benzer bir sınıflandırma yaparak değerleri altı farklı kategoriye ayırmıştır (Vurgun ve Öztop, 2011: 81). De Bono'ya göre değerler temelden genele sıralanmaktadır. Bunlar:

- Temel değerler,
- Örgütsel değerler,
- Kalite değeri,
- Yenilikçi değer,
- Çevre kaynaklı değerler,

- Algılanan değerler.

Temel insani değerler, beslenme, sevgi, saygı ve barınak gibi değerler bireysel değerler olarak kabul edilir. Organizasyonlar tarafından bireysel değerlere uyarlanan organizasyonel değerler, organizasyonların iyi hizmet ve kar sağlamak için en iyi şekilde çalışmasını sağlayan değerlerdir. Diğer değerler, kalite değeri ve yenilikçi değer, organizasyonel değerlerle ilişkilendirilir ve şirketin mal ve hizmetlerini yenilikçi ve kaliteli bir şekilde üretmesini sağlamayı amaçlayan değerlerdir. Ek olarak, De Bono'ya göre, çevreden ve bireyin çevre algısından kaynaklanan değerler de vardır (De Bono, 2011: 19).

Birçok araştırmacının yaptığı bu sınıflandırmadan yola çıkılırsa, değerleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür: (Duran, 2018: 7)

- Evrensel değerler: Dünyadaki her birey, her birey tarafından kabul edilir ve benimsenir. Örneğin, insan haklarına saygı gibi evrensel değerler tüm dünyada geçerli.
- Bireysel değerler: Kişi için önemli olan unsurların sonucu olan değerler. Genel geçerlilik olmayabilir. Birey için önemli olan bir değer sosyal veya örgütsel öneme sahip olmayabilir. Ek olarak, bireysel değerler bireysel kültürün özelliklerini taşır.
- Sosyal değerler: Bireylerin bir arada bulunmasından kaynaklanan değerler. Aynı kültürdeki bireyler tarafından yaratılan değerlerdir.
- Örgütsel değerler: Aynı kuruluş içindeki bireyler tarafından benimsenen değerler ve o kurumun kültürünü yansıtır. Bu değerler, organizasyonda önemli olan faktörlerin gösterilmesi açısından önemlidir.

2.4. Örgüt ve Değer İlişkisi

Bir organizasyondaki değerler, o organizasyonun organizasyon kültürünü yansıtmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireylerin yanı sıra yöneticilerin ortak tutumları, inançları ve değerleri ile yaratılabilir. Bu yüzden örgütsel değerler aslında örgütsel kültürün davranışa dönüştürülmüş şeklidir (Pang, 1996: 38).

Değerler ayrıca örgütün misyon ve vizyonunu da yansıtmaları açısından örgüt açısından önemlidir. Şirkete ait değerler, şirketin misyon ve vizyonda belirtilen

amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmaktadır.

Örgüte ait ortak değerler, örgüte belli yararlar sağlamaktadır. Bunlar:

- Güçlü bir grup kültürü oluşturması,
- Örgüt üyeleri arasında koordinasyonu artırması,
- Şirket performansını artırması,
- Şirket karlılığını artırmasıdır.

Ayrıca bir örgütte sağlanmış ortak değerlerin, örgüt üyeleri arasındaki işbirliğini artırdığı ve bu işbirliği sonucunda da örgütün amaçlarını daha kolay gerçekleştirdiği yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır (Pang, 1996: 39).

Organizasyon değerleri ayrıca çalışanların organizasyon içindeki davranışlarını değerlendirmelerini sağlamaktadır. Örgütsel değerlere uymayan davranışlar diğer örgüt üyeleri tarafından önlenir ve bireylerin örgütsel değerlerden çıkmaları önlenmektedir. Örgütsel değerler; titizlik, başarı, sorumluluk, güven, saygı, takım çalışması, işbirliği, risk alma, müşteri memnuniyeti ve kendini geliştirme gibi değerleri içermektedir. Bu değerler organizasyonun faaliyet alanına ve büyüklüğüne göre değişebilmektedir (Pang, 1996: 40).

İşe alım birimleri veya insan kaynakları birimleri, çalışanların değer çatışmaları yaşamamasını sağlamak için işe alım sırasında bireyin değer profilini yükseltmelidir. Bu değer profiline göre, bireyin ve kuruluşun değerlerinin ortak noktaları ve farklı noktaları belirlenebilir ve gelecekteki değer çatışmaları önlenebilir. Ek olarak, çalışanların değer profillerini bilen yöneticiler onları şirketin hedeflerine ulaşmak için çalışmaya teşvik edebilir. İşe alım birimleri ve şirket yöneticileri, yeni katılımcıların örgütsel değerlerinin yanı sıra örgütteki çalışanların örgütsel değerlerinin sürekliliğini sağlamalıdır (Vurgun ve Öztop, 2011: 74).

Bir süre sonra, organizasyonda belirli bir süre çalışan kişiler, bireysel değerlerini organizasyonel değerlerle bir araya getirir ve yeni bir değerler sistemi oluşturur. Bu değerler, bireyi organizasyonun amacını gerçekleştirmeye teşvik eder, çünkü sistem hem bireyin hem de organizasyonun değerlerini yansıtır. Araştırmalar bunu desteklemektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 75).

Bir organizasyonda bireyleri bir arada tutan en önemli özellik o organizasyona ait değerlerdir. Örgütsel değerler çalışanların bireysel değerlerinden ve yöneticiler tarafından yaratılan değerlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bireyler, kendi değerlerine uygun organizasyonlarda daha rahat olacaklardır. Bu nedenle, kuruluşa bağlılıkları yüksek olacaktır. Başka bir deyişle, örgütsel değerleri olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve bireysel değerleri yüksek olacaktır. Bireysel değerleri ve örgütsel değerleri olan bireylerin çatışmaya karşı örgütsel bağlılıkları düşük olacaktır. Bu nedenle, çalışan daha az performans gösterecek ve bu organizasyonun performansına yansıtacaktır (Dose, 1997: 18).

Örgütsel bağlılık açısından değer açısından, iki farklı bağlanma türünün bir araya geldiği ve örgütsel bağlılık oluşturduğu görülmektedir. Bir kişi, organizasyonuna duygusal bir bağlılık duymaktadır. Bu duygusal bağlılık, bireyin organizasyon için hissettiği ve kendisini bir parçası olarak görme hissi veren psikolojik bir durumdur. Süreklilik taahhüdü denilen, bireyin örgüte duygusal bağlılıktan başka bir şekilde sadakatini sağlayan bir sadakat vardır. Buna göre, birey örgütle ilişkisini keserse, kaybedeceği tüm maddi ve manevi bireyleri örgütte kalmaya zorlamaktadır. Bununla birlikte, bu katılımın sürekliliği örgütsel bağlılığı, bireyin zorunlu olduğu kadar sadece kuruluşa bağlılığını sürdürdüğü veya sürdürdüğü için, duygusal bağlılık kadar etkilememektedir. Bireyin değerlerini şirketin değerleriyle eşleştirmenin önemi, bağlılığın devamlılığı kavramıyla daha iyi anlaşılabilir. Bireysel çatışmanın değerleri ve örgütsel değerleri, birey, örgüte bağlıymış gibi davranacaktır, çünkü kaybedecek bir şey olacaktır ve bunun sonucunda kuruluşun performansı etkilenecektir (Meyer ve Allen, 1990: 11).

Örgütsel bağlılık, firmalar tarafından hem iş motivasyonlarını arttırmak hem de işe alım maliyetlerini uzun vadede azaltmak için tercih edilmektedir. Bu nedenle firmalar çalışanların örgütsel bağlılıklarını yüksek tutuyor, işe alım maliyetlerini düşürüyor ve çalışanların performansını artırmaktadır (Duran, 2018: 10).

2.5. Bireyselci ve Toplumsalçı Değerler

İlk olarak, on sekizinci ve on dokuzuncu yüzyıllar arasında öne sürülen bireyci-sosyalist terimler İngiliz siyasetçiler tarafından öne sürülmüştür. Politikacılar o zaman ortaya çıkıyor ve bireyci terimin eş anlamlısı olarak kabul edilebilecek liberal düşünce

tezi ile ortaya çıkmaktadır. Bu düşünceye göre, liberalizm kapsamında birey maksimum özgürlüğe sahiptir ve istediği zaman girebilir ve grup faaliyetlerinde diğer bireylerle eşit haklara sahiptir. Anti-liberalizmle aynı dönemde, otoriterlik kabul edilmiştir. Özerklikte, bireyin özgürlüğü reddedilir ve bireyin kral gibi bir otorite tarafından yönlendirilmesi beklenmektedir. Bu dönemde, otoriteye bağlılık, anarşi ve kanunsuzluğun önlenmesi olarak algılanır (Triandis, 1995: 18).

İngiliz politikacıların bu teorisinin ardından günümüze kadar üç yüz yıllık bir geçmişi olan bu kavramın dönemden döneme farklı isimlerle anılmış ve dönemin şartları içinde yorumlanmıştır. Dönemin şartları içinde yapılan değişik adlarda ele alınan bu yapılara verilen bazı isimler şu şekildedir, *Gemeinschaft* ve *Gesellschaft* (toplum), birbirine bağlı ve tekil, birleştirici ve bağlayıcı sosyal ilişki, bağımlılık ve bağımsızlık, gelenekselcilik-modernizm ve başka bir kaynakta “geçici ve bir amaç uğrunda ilişkileri bireyselci yaklaşım olarak yorumlamış ve organik bağlar adını verirken karşıtı olarak kalıcı ve geleneksel olarak biçimlenen toplumsalcı odakla mekanik bağlar” başlıkları altında ilgili konunun irdelendiği görülmektedir (Triandis, 1995: 9).

Bugün kabul edilen en genel tanım bireyselciliştir; Özgür bağlarla bir araya gelen sosyal toplumu ifade etmektedir. Bu özgürlükte, her bireyin kendisiyle veya en yakın ailesiyle ilgilenmesi beklenmektedir. Sosyalizmde, bireyler dünyaya güçlü bağlarla birleştiğinde toplumun ayrılmaz bir parçası olarak gelmektedirler. Bu toplulukta, birey, etrafındaki herkesle hiçbir soru sormadan, tüm yaşamını korumaktadır (Kaya, 2009: 44).

2.5.1. Bireyselci ve Toplumsalcı İlişkisi

Etkileşim içinde bulunan her iki toplumsal yaklaşımın kaynağını oluşturan ve bu yaklaşıma yön veren akımlar bulunmaktadır. Batı hayat tarzı olarak tasvir edilen bireyselcilik kaynağını liberalizmden alırken, doğu kültürlerinin temelini oluşturduğu kabul edilen toplumsalcılığın kaynağının Konfüçyüs'çülük akımı olduğu ve iki felsefesinde ilişkileri düzenlemede önemli rol oynadığı görülmektedir. Liberalizm ahlaki-politik bir felsefe olarak geleneksel olarak tanımlanan müşterek ve orta çağ benzeri yaşam biçimini reddeder. Bu noktada liberal düşünce, bireyi rasyonel olarak kabul eder. Her birey kendi bağımsız seçimini yapar ve bireysel haklarıyla kendi

amaçlarını belirleyerek bu yönde hareket eder. Bireylerin birbirlerinden bağımsız olması temel varsayımdır (Oyserman vd., 2002: 74).

Bireyler arasındaki ilişkilerde, her birey özerk bir şekilde, kendi kendine yeterli yaşar ve başkalarının haklarına saygı gösterir. Toplumdaki roller önceden belirlenmemiştir ve bu tamamen bireyin zaman içindeki gelişimine bağlı olarak değişmektedir. Bu gelişme, eğitim, iş veya ekonomik sınıf açısından olabilir. Kişilerarası ilişkiler, eşitlik, ayrılabilirlik ve tarafsızlık gibi rasyonel ilkelere dayanmaktadır. Yasalar, kurallar ve düzenlemeler, bireyin haklarını korumayı amaçlamaktadır. Her birey, hakkını resmi veya gayri resmi yollarla savunmaktadır. Devlet seçilen yöneticilerden oluşur ve hakların ve düzenin devam etmesinden sorumludur. Sonuç olarak, bireyci toplumlarda bireyler, mahremiyetine değer veren ve seçimini özgürce seçen, özerk, kendine yönelik, kendine özgü, kendine güvenen bir birey olarak yetiştirilir (Kim, 1994: 47).

Karşıtı olarak toplumsalcılık müşterek ve geleneksel sosyal düzen olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek olarak Doğu Asya toplumlarında Konfüçyüs'çülük temelinde topluluğun iyiliği (çıkarı) ile sosyal uyum ön planda tutularak bireysel çıkarların önüne geçmek amaçlanmaktadır. Temelini oluşturan varsayım grubun birbirine kenetlenmiş olması ve bireylerin kayıtsız şartsız itaatidir (Oyserman, 2002: 75). Her birey toplumun kaderini, statüsü ve toplumda belirlenen rolleri ile belirlemektedir. Grubun ve diğer bireylerin çıkarları, bireyin kendi çıkarlarına göre önceliklidir. Rol ve gereksinimler zaten belirlendiğinden, yerine getirilemeyen her görev, birey için ve utançtan dolayı utanç verici ve utanç verici hale gelmektedir. Topluluk içindeki kurumlar ailenin bir uzantısıdır. Paternalist ve yasal ahlaki düzende, toplumdaki etik kuralları yasal düzene eşittir. Toplu düzenin sürekliliği için, birey kendi arzularından ve hedonistik fikirlerinden izole edilmektedir. Sonuç olarak, karşılıklı bağımlılık, işbirliği, destek ve ortak duyarlılık kavramları sosyalizme dayanmaktadır.

2.5.2. Tutum ve Değerler İlişkisi

Değerlerin ve tutumların birbirine çok yakın olduğu, bu nedenle genellikle aynı yapı içinde oldukları düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, değerlerin bireylerin davranış ve tutumları üzerinde kalıcı etkileri olduğu düşünülmektedir ve değerlerin tutum ve davranışları yönlendiren ve belirleyen kurallar veya standartlar

olduğu belirtilmektedir. Tutum, bireyin herhangi bir duruma, olaylara, nesnelere, insanlara, yerlere ve fikirlere karşı olumlu veya olumsuz duygusal eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Temizkan, 2008: 18). Üstüner (2006) tutumların değerlerden farklı olduğunu, değerın daha geniş ve daha kapsamlı bir kavram olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Yahyagil (2005) de değerlerin bireylerin tutum ve davranışlarına yön verdiği ve büyük oranda kalıcı olan, kolay değişmeyen yargı ve inançlar olduklarını ifade etmektedir.

Bununla birlikte, çoklu değerlerin göreceli önemi eylemleri yönlendirir. Herhangi bir tutum veya davranış aynı şekilde birden fazla değerın izini taşımaktadır. Mesela, kiliseye gitmek, hedonizm ve uyarma değerlerine rağmen, gelenekçilik ve muhafazakârlığın değerlerini ifade edebilir. İlişkili ya da çelişkili değerlerin müzakere edilmesi tutum ve davranışları yönlendirmektedir (Schwartz, 2012: 20).

Hüseyinklioğlu (2010), tutumların değişime dirençli olduğunu ve kolay değişmediğini belirtiyor. Özsoy ve Vatan (2007), insanların değerlerine değer verdiğini, tercihlerini, tutumlarını ve davranışlarını belirlediklerini ve insanları düşünmeye ve karar vermelerine yönlendirdiklerini ifade etmektedir. Hüseyinklioğlu (2010), inanç ve tutumların çoğunlukla idealleri içeren ve değer olarak adlandırılan bir bütün olarak kullanıldığını belirtmektedir. Ayrıca, değerlerin bireyin tüm yaşamını ve tutum, ilke ve kişilik ile ilgili önemli şeyleri etkilediğini de belirtmektedir. Robbins, bireylerin önemli gördüğü şeylerin, yani değerlerin tutum ve davranışları etkilediğini belirtmektedir (akt. Hüseyinklioğlu, 2010: 80).

Rokeach değerleri, bireylerin tutumları, ahlaki değerlendirmeleri, kendilerini ve diğerlerini değerlendirmeleri, kendini ifade etme ve içinde bulunduğu ortamdaki kişileri etkilemeye çalışma yönündeki davranışlarının belirleyicileri olduğunu ileri sürmektedir (akt. Özcan, 2012: 21) Başka bir deyişle, bireylerin davranışları doğrudan veya dolaylı olarak değerlere dayanmaktadır. Değerlerin tutumlardan daha önemli olduğu, çünkü davranış ve tutumların belirleyicisi oldukları tartışılmaktadır. Bu çalışmada, bu bilgilere dayanarak, öğretmenlerin bireysel değerleri ile mesleklerine yönelik tutumları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır (Bektaş ve Nalçacı, 2012: 41).

Genel hatlarıyla toplulukçu-bireyci tutumlar ve değerler (Kwan ve arkadaşları 1994: 209-210) aşağıda verilmiştir.

Toplulukçu Tutumlar

1. Arkadaş canlısı ve yardımsever insanlarla birlikte olunacak bir iş tercih edilir.
2. Çocuklar evlenene kadar ebeveynleriyle beraber yaşamalıdır.
3. Yaşlı ebeveynler çocuklarının yanında kalmalıdır.
4. Sıkıntılı bir soruna karşı karşıya kalan insan derdini arkadaşları ve yakınlarına açmalıdır.
5. Eğer bir yakın maddi sıkıntı içinde olduğunu söylerse, imkanlar dahilinde yardım edilir.
6. Yakın arkadaşlarla bir arada olmak istenir.

Bireyci Tutumlar

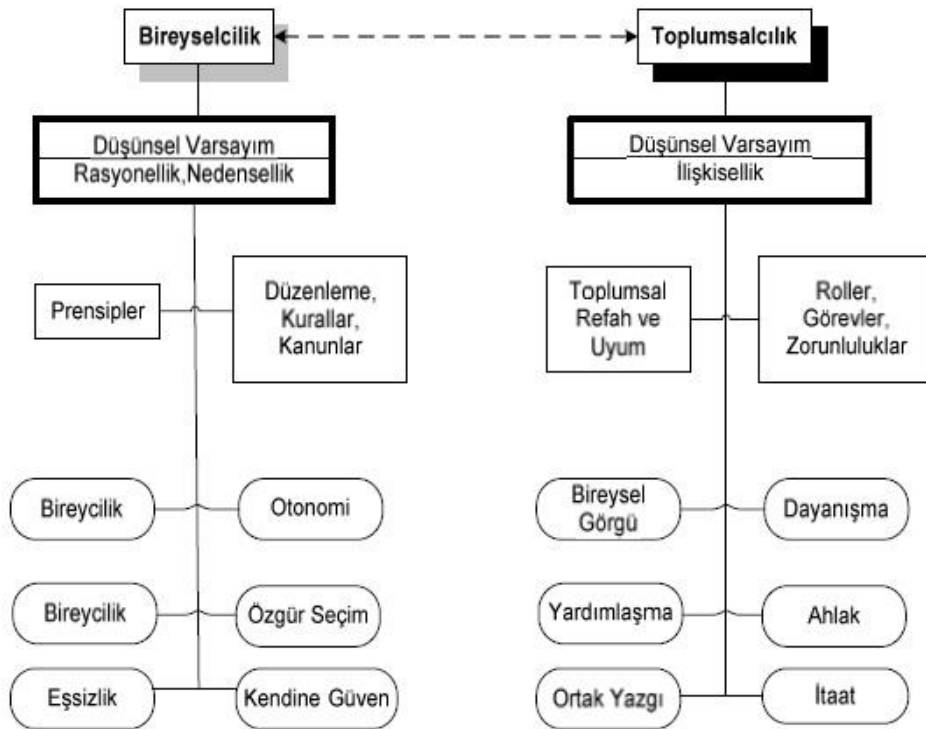
1. Ailede birçok insanın yaptığı gibi herkes kendi isteğine göre yaşamayı tercih eder.
2. Zor bir sorunla karşı karşıya kalındığında, ne yapmak gerektiğine başkalarının öğütlerini dinlemek yerine bireyin kendisi karar verir.
3. Hayatta birey için en önemli şey mutlu olmaktır.
4. İnsanların birbirlerini tanımadıkları şehirlerde yaşamak istenir.
5. Bireysel sorunlara arkadaşlardan yardım istenmeden, tek başına çözüm bulma tercih edilir.
6. Ne yapacağına birey karar verir.
7. Yaşlı ebeveynlerin kendi ayrı yaşadıkları evleri olmalıdır.

Bireyci Değerler

1. Mutlu olmak (hevesleri tatmin etmek).
2. Yaratıcılık (farklı olmak).
3. Hareketli bir hayat (mücadeleler, yenilikler, ve şansla dolu).
4. Atılgan olmak (macera ve riskten hoşlanmak).
5. Serbestlik(düşüncelerde ve fiillerde özgürlük).
6. Bağımsızlık (kendi başına olmak, kendi amaçları ve isteklerine yönelmek).
7. İlginç bir hayat (tecrübelere özendiren).

Canlılar üstü bir kavram olan kültürü oluşturan pek çok yapı bulunmaktadır. Bu yapılar kültürleri birbirinden farklı yollarla etkileyip bir birinden değişik açılarda

geliştirmektedir. Bu yapılardaki biri olarak bireysellik ve toplumsalcılık kavramları son 20 yılda özellikle Geert Hofstede'nin (1991) eserinde ülkeler bazında bireyselci yapının “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma” ve “maskülenlik” açısından farklılaşmasını incelemesiyle çok daha popüler hale gelmiştir. Hofstede'nin ardından yapılan çalışmalarda bireysellik karşıtı olarak kabul edilen toplumsalcılık kavramıyla birlikte ele alınmaktadır, özellikle batı (Avrupa, Amerika) ve doğu (Asya) toplumlarındaki ilişkiler karşılaştırılırken bu zıtlıktan faydalanılmaktadır.



Şekil 12. Bireysellik-Toplumsalcılık İlişkisi

(Kaynak: Kim ve ark., 1994: 85)

Günümüze kadar gelinen süreçte yapılan bu çalışmalardan belki de en önemlisi Hofstede'nin kültürler arası farklılaşmanın boyutlarını incelerken ortaya koymuş olduğu sonuçlardır. Hofstede bu çalışmasında 70'ten fazla ülkede 116.000 IBM çalışanı üzerinde geniş kapsamlı bir araştırma yaparak bu farklılıkları ortaya koymuştur. Bu çalışmada Hofstede (1991) genel özellikleriyle bireyselci ve toplumsalcı değerlere şu şekilde yer vermektedir.

Hofstede'ye (1991) göre yüksek bireysellik örgüte ya da gruba daha az bağlılığı işaret etmektedir. Birincil sınıfların topluluğa entegre olma derecesini

gösteriyor. Bireyselci toplumlarda çocuklara kendi ayakları üzerinde durması öğretilir. İnsanlar sadece kendileri ve yakın çevresindekilerle Dışarıdan her hangi bir destek almadıklarından herhangi bir topluluğa karşı güçlü bir bağlılık ya da sadakat duymazlar. Toplumsalçı yapıdaki toplumlarda ise çocuklara bir gruba ait oldukları ve bu gruba karşı saygılı olmaları öğretmeyi öğrenilir. Çocuk kaç yaşına gelirse gelsin grubun koruyucu kanatları altındadır ve buna karşılık sorgusuz sualsiz gruba karşı sadakat göstermesi beklenmektedir.

Bireyci kültürlerde insanlar kendilerini ve ailelerini diğerlerinden önce önemserler. Birey kendi kendini yönlendirir ve her insan hakkına saygı duyulur. Örgütlerde, sistemin bireysel tercihleri ve seçenekleri yükseltilir ve bir çalışanın değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi kabul edilen bireysel değerler üzerinde yapılır. Örnek olarak, Hofstede'nin bireyci olarak tanımladığı Birleşik Krallık'taki bireysel girişimi, bireysel girişime önem veriyor ve çalışanlar ekip içinde olsalar bile bireysel başarıyı hedeflemektedir. Kültürler sosyalist ve bireyci değerler üzerindeki vurgularıyla ayrılmaktadır. Sosyalist yaklaşım, bazı toplulukları (aile, çalışma grubu, ülke gibi) sosyal yaşamın merkezi olarak kabul etmektedir. Bireyciler, bireyin yaşamın ve sosyal yaşamın merkezinde olduğunu kabul etmektedir. Örneğin, bireyin ve topluluğun hedefleri çatışırsa, topluluğun sosyalist kültürlerdeki amaçları öncelikli olurken, bireyin bireycilik kültüründeki amaçları öncelik kazanır (Triandis, 1995: 21).

Bireyci kültürlerde insanlar kendilerini bağımsız ve ayrı bireyler olarak görürler. Kolektivist kültürlerde insanlar tamamen diğer insanlara bağlıdır. Bireysel ihtiyaçlar ve çıkarlar bireyci kültürlerde öncelik kazanırken, sosyalist kültürde grup çıkarlarına feda edilirler. Bu durum aile yapısını bile etkilemektedir. Sosyalist bir kültüre sahip olan Koreliler çocuklarıyla bütünleşirken, Kanadalılar gibi bireyci kültürler çocuklarını çocuklarından ayrılabilir şekilde yetiştirmektedir (Kağıtçıbaşı, 1994: 30).

Hofstede'nin değindiği gibi çeşitli çalışmalarda toplumlara özgü davranışlar sınıflandırılmış ve ülkeler toplumsalçı ya da bireyselci oluşlarına göre değerlendirilmiştir. Toplumsalçı davranışlara gönülden bağlı olan, toplumsalçılığa inanmış ve bu tarz davranışlar sergileyen insanlar allosentrik; bu durumun zıttı bir şekilde bireyselci davranışları benimsemiş ve sergilemekte olan insanlar idosentrik olarak tanımlanmıştır. Ancak oldukça yüksek derecede bireyselci olarak tanımlanan Amerikan kültüründe de bireyler evlilik gibi konularda ailelerine danışmak gibi

idosentrik davranışlar sergilerken, Çin gibi yüksek toplumsalcı kültürlerde de insan hakları savunucularının birey hakkını savunması gibi allosentrik davranışlarla karşılaşılabilir. Toplumsalcı-bireyci davranış ve tutumların grup içi ve grup dışı ayrımına olan yansımalarından önce Hofstede'nin de (1991) değindiği “partikularizm” (koşullara özgülük) ve “universalism” (evrensellik) kavramlarını şu şekilde tanımlamaktadır; Partikularizm, toplulukçu kültürlerde yaygın olan ve bir insana gösterilen davranışların, tavırların o insanın bağlı olduğu gruba göre değişim gösterme eğilimidir. Universalism ise, bireyci kültürlerde görülen ve insana gösterilen davranış ve tavırları diğer bireylere eşit olmasını kabullenme eğilimidir.

Triandis (1995) idosentrik ve allosentrik olarak tanımlanan davranışları yukarıdaki tablodaki gibi karakterize etmektedir. Toplumların genel yapısına rağmen toplumun tüm bireyleri aynı davranışı sergilemez ve toplumsalcı-bireyselci davranışların her ikisi de toplumlar içinde homojen olarak dağılır.

Yukarıda bahsedildiği gibi, kültür grup içindeki bireyin tutumunu değiştirmede belirleyici bir rol oynamaktadır. Bireyin davranışı, gruba ait olup olmadığını belirler ve bu, bireyci kültürlerdeki kendi çıkarlarını gözlemlemek olarak ölçülür, ancak sosyalist durumlarda grup için yapılan fedakarlık ile ölçülmektedir. Tüm bireylerin hem sosyalist hem de bireysel eğilimlere sahip olmalarına rağmen, tutumlarını içinde buldukları toplumun genel davranışına göre şekillendirirler (Kaya, 2009: 13).

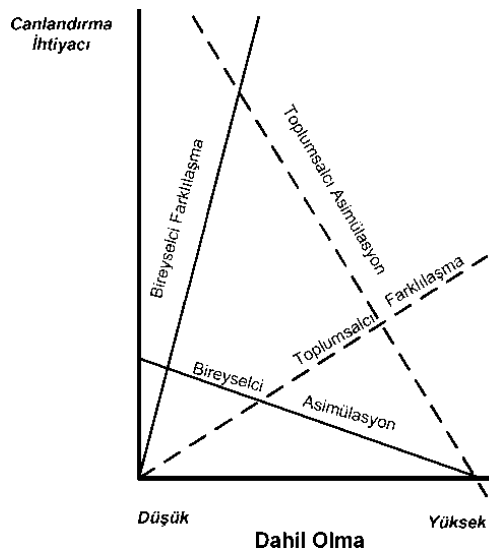
Her kültür kendine has bir iç grup barındırmaktadır. Aile kavramı genel olarak bir iç grup iken kültüre bağlı olarak arkadaş çevresi, siyasi partiler, ekonomik ortaklıklar (şirketler, mafya vs.), sanatsal (tiyatro topluluğu), bölgesel, dinsel gibi pek çok ortak nokta altında iç gruplar oluşabilmektedir. Benzer amaçları olan bireyler bir araya gelerek grupları oluştururlar. Oluşturulan bu gruplar, kendilerini oluşturulan bireylerin ortak özelliklerine, amaçlarına ve kurallarına göre bireyselci ve toplumsalcı kültürlere göre farklılıklar gösterir (Kim, 1994: 79).

Sosyalist kültürlerde, grubun sosyal güvenilirliğini korumak için kişisel duygularını yok ederek grubun ihtiyaç ve isteklerini öncelik sırasına koymak, grubun beklediği davranıştır. Birey grup içinde beklenen davranışları gerçekleştirmezse, grup içindeki saygısını kaybedebilir ve grubun uyumu ve saygınlığı kişisel çıkarlarına bakmaksızın devam etmelidir (Kaya, 2009: 13).

2.5.3. Bireyselci ve Toplumsalcılık Bileşenleri

Ho ve Chiu (1994) yaptıkları karşılaştırmada toplumsalcılığı ve bireyselciliği çok boyutlu yapılar olarak ele almaktadırlar. Bu iki kavramın birbirinin tam tersi olarak görülemeyeceğini vurgulamaktadırlar. Çalışmanın kaynağını oluşturan bir başka yaklaşımda, bu değerlerin toplumdaki rolü hazırlanmaktadır (akt. Kaya, 2009: 12).

Brewer'in ortaya attığı teoriye göre tüm kültürlerdeki bireyler hem iç gruba benzer olmak hem de farklı olmak arzusundadır. İç gruba dahil olduğunu anlayan bir bireyin asimilasyon isteği minimuma gelirken, gruptan uzaklaştığını düşünen bir bireyin bu isteği maksimize olmaktadır. Birey bir gruba ne kadar ait olduğunu hisse derse o kadar farklılaşmaya ihtiyaç duyarlar. Ancak birey gruba dahil olmadığı algısına sahipse bu ihtiyaç minimumdur. Bu ihtiyaç asimile olma- farklılaşma düzleminde optimum farklılaşma noktasında kesişir. Bu nokta birey kendini en rahat hisse deceği yerdir (Kaya, 2009: 14).



Şekil 13. Brewer'in Canlandırma - Dahil Olma İhtiyacı Karşılaştırması

(Kaynak: Kaya, 2009: 14)

Brewer'in oluşturduğu teorinin toplumsalcılık ve bireyselcilik kapsamında genişletildiğinde Triandis (1995); bireyselci kültürlerde bu noktanın düşük aidiyet düzeyine, toplumsalcı kültürlerde ise yüksek aidiyet düzeyinde yakın olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekil üzerinde gruba aidiyet düzeyinin artmasının asimilasyon ve farklılaşma üzerindeki keskin hareketlerinden de net bir şekilde gözlemlenebilmektedir.

Genel olarak iç grup - birey karşılaştırmalarında öne çıkan durum toplumsalcı kültür yapısından gelen bireylerde grup içi ve grup dışı ayrımının bireyselci kültürlerden gelen insanlardan daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireyselci- toplumsalcı kültürleri karşılaştırırken zıt olan eğilimlerden hareket ettiği görülmektedir. Tüm kültürlerde bireyler bireyci ve toplumsalcı eğilimler gösterirken bu değerler üzerine yaptıkları farklı vurgularla birbirlerinden ayrılırlar. Bireyler ister toplumsalcı ister bireyselci olsun grup içi - grup dışı ayrışmasını yaşarlar. Grup içi olarak tanımlanan parça üyeler arasında benzeşim yaratılabilecek ve bireye ortak kader hissiyatı oluşturan öğeler ile oluşur. Örneğin aynı yerleşim bölgesinde yaşayan kişilerin kaderleri aynı iklim ve ekoloji tarafından oluşur (Kaya, 2009: 15).

2.5.4. Dikey-Yatay Bireyselcilik /Toplumsalcılık

Kültürler arası farklılıkları özetleyen çalışmada Hofstede (1991) bireyselciliği ve toplumsalcılığı iki zıt kutupa yerleştirmiştir. Bireycilik ve sosyalizm, 1980'lerin sonuna kadar birbirlerini etkilemeyen iki kavram olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, Hofstede ülkeleri tek bir düzlemde sınıflandırmıştır. Bireycilik kültürleri genellikle Amerika ve Avustralya gibi Batı ülkelerinde görülürken, yüksek kolektivizm Çin ve Güney Kore gibi Asya ülkelerinde yüksek değerlere ulaşmaktadır. Orta kolektivist ülkeler Hindistan ve Brezilya'yken, ılımlı bireycilik Belçika ve Danimarka'da Hofstede ile gözlenmiştir.

Bu ayrımın bireyci veya toplumsalcı kültürlerden gelen bireyler arasındaki kişisel farkları ortaya koymak açısından çok basit kaldığını savunulmaktadır. Bireyin bağımsızlığı ve karşılıklı bağımlılığından hareketle oluşan kombinasyonlardan ortaya çıkan yeni boyutlar yatay bireyselcilik (bağımsız ve eşit), yatay toplumsalcılık (karşılıklı bağımlı ve eşit), dikey bireyselcilik (bağımsız ve farklı) ile dikey toplumsalcı (karşılıklı bağımlı ve farklı)'dır (Triandis, 1995: 8).

Bireyler arasında farklılıklar değişik bölgelerde çeşitli yollarla ortaya çıkmaktadır. Japon çalışma grupları üzerine yapılan çalışmada Japonların farklılaşmalarının yapısal rollerde (sorumlu kim?) ancak fonksiyonel olmayan rollerde (kim ne yapar?) olduğunu, Amerikalıların ise bunun aksi bir farklılaşmaya eğilimli olduklarını gözlemlemişlerdir. Bu tarz ayrışmalarda bireyin yatay ya da dikey eğilimi olduğu 4 seçenekli sorularla belirlenmiştir (Triandis, 1995: 9).

1. Gelişim Odaklı (Dikey Bireysellik)
2. İşbirlikçi (Yatay Toplumsalcılık)
3. Görev Odaklı (Dikey Toplumsalcı)
4. Eşsiz Olma (Yatay Bireyselci)

Eğer bu dörtlü sınıflamayı yeterli kabul edersek ve Hofstede (1991) çalışmasında güç mesafesi ile toplumsalcılık arasında ortaya çıkardığı korelasyonu bir kaynak olarak kullanırsak toplumsalcı olan birçok kültürü dikey, bireyselci kültürleri de yatay ekseninde kabul etmemiz gerekir. Ancak daha homojen bir dağılım için yapılan diğer ölçütlerde gözden geçirilmelidir.

Fiske (1992) oluşturduğu sosyalleşme teorisinde sosyal davranışı 4 ayrı şekilde özetlemektedir. Bu davranış çeşitleri dört temel düşünce üzerine oturtulmuştur, paylaşım, hiyerarşi, eşitlik ve durumsallıktır.

1. Sosyal paylaşımında bireylerin paylaşımını bir kaynakla paylaşımını vurgulamaktadır. Bireyler ihtiyaç duydukları şeyi alır ve hiç kimse kayıt etmez, çünkü kaynak herkese aittir ve herkes kaynakları ihtiyaç duyduğu kadar kullanır. Tipik özelliklerden bazıları; toplumun iş ve sorumluluk dağılımı, ilişkilere verilen önem ve dışlanma korkusu, diğer bireylere duyulan endişe, bir bütün olarak kararlar alma ve düşünürken bile, kendimden daha çok kendimizden bahsettikten sonra içtenlikle paylaşma Grup, diğerleri düşmanlık ve düşmanlıktır.
2. İkinci sosyal davranış biçimi olan hiyerarşik yaklaşım, bireyleri toplumdaki sınıflara göre sıralar. Otoritenin gücüne göre, en büyük pay en büyük olanıdır ve bu güce göre de pay alınır. Tamamen haksız bir dağılım olmasına rağmen, toplum tarafından memnuniyetle karşılanan bir yapıdır. Örneğin, Çinli bir ailede, en yaşlı erkek ilk yiyen kişidir ve istediği parçayı alır, sonra yaş sırasına göre, erkekler yemek istedikleri kısmı alırken, bayanlar söz konusu olduğunda, hiyerarşi en yaşlı kadından devam eder. İş bölümü, iş hiyerarşisine bağlı olarak iş bölümü yapılır, eşit değildir.
3. Üçüncü sosyal davranış biçiminde, tüm kaynaklar eşit olarak dağıtılır. İşler eşit ve eşit olarak yapılır ve kazançlar eşit olarak paylaşılır ve aynı şekilde tüm başarısızlıklar eşittir.
4. Dördüncü ve son davranış aynı zamanda piyasa fiyatı olarak tanımlanır. Her

birey, kaynağından katılımıyla orantılı olarak bir pay alır, başka bir deyişle, aldığınız mantık miktarı geçerlidir. İlişkiler çıkarlar ve kayıplar çerçevesinde gelişmekle birlikte, birey kazancın gelişimi kadar statü sahibi olabilir.

Rokeach benzer bir çalışma ile eşitlik ve özgürlük ile bireyleri eşleştirerek bir sınıflama yapmıştır. Politik ve sosyal sistemleri birleştirerek oluşturduğu bu çalışmada diğer çalışmalarla bir araya getirildiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır (Triandis, 1995: 10).

Organizasyonlarda bireylerin toplumsal ve bireysel eğilimlerinin yatay-dikey boyutlarının farklılaşmasına, amir ve astlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerde oluşabilecek senaryolara değinen Triandis (1995) bir amirin dikey toplulukçu ve astının yatay bireyci olduğu düşünüldüğünde ortaya çıkan durum şu şekilde özetlenmektedir. Dikey toplumsal kültürlerden gelen amir talimatların hiç bir tartışma yada sorgulama olmaksızın harfiyen yerine getirilmesini beklerken, yatay bireyci kültürden olan astı kendisine dikte edilen görevlere sıcak bakmaz ve serbestlik bekler. Sonuç olarak üst tarafından verilen bir görev sonucunda amir astını disiplinsiz, astı ise üstünü dikteci olarak tanımlayacaktır. Yatay bireyci / dikey sosyalist ve yatay sosyalist / dikey bireyci durumlar söz konusu olduğunda, çatışmanın boyutu daha büyük olabilir. Kültürel farklılıklar günlük yaşamda bu tür yanlış anlamalara neden olabilir. Birlikte çalışmayı öğrenmenin en önemli kriterlerinden biri, hangi tür ilişkilerin önemli olduğunu anlamaktır. Yatay seviyeye öncelik veren bireyler, evlilik, resmi çalışma ortamları ve özel arkadaşlıklar gibi yatay ilişkileri tercih etmektedir. Dikey yapı çocuk-ebeveyn, ebeveyn / ebeveyn, öğretmen / öğrenci gibi hiyerarşik yapıları önemsemektedir. Bu durumda, insanlar farklı ilişkiler arayışı içinde olacaklar ve fırsatı buldukları zaman mevcut ilişkiden kendilerini rahat hissedebilecekleri başka bir ilişkiye dönecekler. Bu tanımları daha net anlamak için, tanımlarının birer birer ele alınması gerekmektedir (Kaya, 2009: 20).

2.5.4.1. Dikey Bireysellik

Bireyci kültürlerde yetişen kişilerin, bireyin çevresini demografik özelliklere ve kişilik özelliklerine göre kabul etmesi gerektiğinde davranış ve tutumlarında diğer kişilere karşı rekabetçi olmaları beklenmektedir. Böyle bir toplumda kariyer gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Bireyin çevresiyle etkileşimi kariyer odaklı olarak

gelişecek ve bireyler özel hayatlarını iş başarısı ile bağlantılı tutabilir ve bireye kendine ve ailesine yeterli zaman ayırmasını önleyebilir. Bu tür davranışlara yatkın olan bireyler, insanların yetkinlik ve başarı bakımından farklı olduğunu kabul etmektedir. Birey, kendisini topluluktan farklı kılacak hareketleri yapma eğiliminde olacaktır. En olumlu yönü, bireyin en iyisini elde etmek için yaratıcılığını ön plana çıkarmasıdır (Triandis, 1995: 11).

2.5.4.2. Yatay Bireysellik

Bireyci kültürlerde yaşayan insanların demografik özelliklerine ve bireysel karakter yapılarına göre, bağımsız, özgür ve özgün hissetmeleri gerekiyorsa bireyci eğilimler artmaktadır. Yatay bireyselci davranışlar benimseyen insanlar için, özel yaşamlarında yaşadıkları mutluluk kariyerlerinden daha önemlidir. Özel yaşamlarına ayrılan zaman, çalışmalarının başarısı için tercih edilmektedir. Çatışma durumunda durum çevreden uzaklaştırılır ve iş değiştirilir. Çevreye uyum sağlamak rekabete tercih edilir. Üstlerle iletişimde rahat olmak istense de, insanların eşit muamele görmesi ve bireylerin eşit muamele görmesi gerektiğine inanılmaktadır. Bununla birlikte, topluma bu kadar yüksek bir eğilim eğilimi farklılaşmayı ve gelişmeyi önleyebilir (Triandis, 1995: 12).

2.5.4.3. Dikey Toplumsalılık

Sosyalist kültürlerde yetişen bireyler, demografik ve karakteristik yapılarından dolayı çevrelerinde kendilerini kabul etmeleri gerektiğinde gruba uyum sağlamak yerine rekabetçi olmayı tercih edebilirler. Bu tür dikey sosyalist davranışları benimseyen insanlar için kariyer yolundaki başarı, mevcut yaşamdaki mutluluğu gölgelemektedir. Kariyer yolunda atılacak adımlar, özel hayata zaman ayırmaktan daha önemlidir. Çatışma durumunda iş ortamını korumak için özel hayatlarını ve ailelerini feda ettikleri görülmektedir. Çevreleriyle olan etkileşimlerinde, uyumlu olmak yerine rekabet tercih edilir. Üstlerle iletişimde, astlara karşı itaatkar tavırlar sergilenmekte ve hiyerarşiye vurgu yapılmaktadır. Grubun genel amacı, bireyin çıkarlarının önündedir. Bireyler, grubun çıkarları uğruna fedakarlık yapmaya hazır ve isteklidir (Triandis, 1995: 13).

2.5.4.4. Yatay Toplumsalılık

Sosyalist kültürdeki bireyler, çeşitli faktörler nedeniyle çevreleriyle uyum içinde

olma ihtiyacı bulabilirler ve grup içindeki yatay sosyalist eğilimleri güçlendirmek için uyumlu ve eşitlikçi davranış ve tutumları tercih ederler. Yatay sosyalist eğilimleri benimseyen kişiler açısından grup içinde uyum sağlamak önemlidir. Sosyal grup ile birey arasındaki bağlantı her şeyden önce gelmektedir. Grup içindeki üyelerin bireysel çıkarları önemlidir ve grubun yararına fedakarlık eğilimi zayıftır. Çevre ile diyaloglarda çatışma ya da rekabetten kaçınılır. Birbirlerine aynı statüde aynı statüde davranan bireyler arkadaşlık kurmaya özen gösterirler. Bireylerin davranışlarını ve kişiliklerini belirleyen bu davranışlar birçok çalışmada tartışılmıştır. Örneğin, Çin halkının sosyalist olduğu ve kendilerini bir grubun parçası olarak gördükleri ve grup içinde yüksek önceliğe sahip oldukları düşünülmektedir. Sosyalist değerler, ilişkilere ve uyuma giden tek yol olarak varsayılmaktadır. Çinlilerin ikilemelerinden kaçınarak ve agresif sosyalist nedenlerle sosyal hayatlarını sürekli düzenleyerek ilişkilerini sürdürürler. Karşılaştırmalı batı toplumlarında, bireyler karşıt fikirlerini tartışır ve çelişkilerini doğrudan ifade etmektedir. Ancak, doğu hükümdarları çatışmaları önleyerek ilişkilerini belirli bir düzende tutmaya çalışıyorlar. Bu yapılar ekonomik özelliklere sahiptir. Sosyalist değerler, tarıma ve merkezi yönetime dayalı ekonomilerde ortaya çıkarken, bireyci değerler açık ve büyümeye yönelik yenilikçi ekonomilerde ortaya çıkmaktadır. Bireyci yaklaşım tarzı ekonomileri kalkınmaya yönelttiğinden, doğu yöneticileri kendi ekonomilerini geliştirmek için bireysel yaklaşımlara başvuruyor. Birçok sosyalist ve bireycilik türü vardır. Korelilerin sosyalizm anlayışı Endonezyalılarla aynı değildir. Triandis, bu ayrımı yatay ve dikey bölümlenme ile ortaya koymaktadır. Yataylık eşitliği ifade ederken, bu kültürdeki bireyler birbirlerine benzer ve kaynakları eşit olarak paylaşma eğilimindedir. Dikey kültürlerde ise aksine bireyler hiyerarşik yapıyı tercih ederken, birbirlerinden farklı olmak ve daha güçlü olmayı arzulamaktadırlar (Sarkar, 2007: 94).

2.5.5. Bireysellik ve Toplumsalcılığın Çalışma Hayatına Etkisi

Takımlarda bireyin toplumsalcı ya da bireyselci farklılıkları araştırmacılar tarafından çatışma ve problem çözme yaklaşımları bağlamında ele alınmıştır. Elde edilen bulgular ışığında etkileşimler üç temel özellik vurgulanmaktadır (Smith ve ark., 1995: 44).

1. Ekip üyeleri her görüşü net bir şekilde ifade edemez. Bu durumda, fikirlerinin uyuşmadığını anlayamazlar. Tam bir çatışma durumu olarak tanımlanamayan bir

durum ortaya çıkar. Çünkü anlaşmazlık, açık anlaşmazlık durumunda ortaya çıkabilecek bir durumdur. Eğer taraflar fikirlerini sorunu çözmekten daha fazla önemserse, çatışma bir çatışma haline gelmektedir. Bu, her çatışmanın bir çatışma olduğunu gösterir, ancak her çatışmanın çatışmaya dönüşmediğini göstermektedir.

2. Sosyalist gruplar, grup içindeki uyuma bireyselist gruplardan daha fazla önem verirler. Bunun ötesinde, bireyler sosyalist kültürlerde çatışmaya taraf olmak yerine sorunu çözmek için aracı olmayı tercih ediyorlar. İçsel uyuma verilen önemle gösterilen bu fedakarlık, sosyalistlerin işbirliğine yönelik eğilimlerinin sosyalist gruplarda daha az görülebildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Grup içindeki üyeler, diğer kişilerin görüşlerini tahmin ederek çatışmaları önlemek için fikirlerini ortak payda ile uyumlu hale getirir. Bu, sosyalist toplumlarda çok küçük bir grup içi çatışma olasılığı olduğunu göstermektedir.
3. Bireyler bölümleri dışındaki bölümleri dış gruplar olarak görürlerse, iç çatışmalar yerine bölümler arasında çatışmalar yaşanacağı söylenebilir. Grup içi ve grup dışı ayrımı sosyalist kültürlerde daha net hissedilir. Ancak, grup içindeki ve dışındaki sınırlar kültürler arasında değişebilir. Japon toplumunda, tüm şirket gruptayken, bölümler gibi küçük gruplar Çin toplumunda iç grup statüsündedir.

Bireyselci-Toplumsalçı kültürel boyutlar organizasyonlarda yaşanan davranışları, özellikle de bireylerin ve grupların rolünü açıklamada önemlidir. Bir çalışmada, Çinli işçilerin grup hedefleri için birlikte çalışarak daha iyi performans gösterdikleri, ancak aynı işi kendi başlarına yaparken zayıf performans gösterdikleri tespit edilmektedir. Aynı durumun tam tersi Amerikan çalışanlarından da görülmüş ve bireyin topluluk hedeflerinden daha iyi performans gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu, bireyleri, bireyci-sosyalist ayrımcılıktan ziyade, oryantasyon ve takım çalışması açısından incelememiz gerektiğini göstermektedir (Kaya, 2009: 29).

2.6. Değerlerin Sınıflaması

Değerler, kültürün açıklanmasında en önemli öge olarak kabul edilmektedir. Farklı kültürleri birbiri ile karşılaştırırken, alt kültür oluşturduğu varsayılan gruplara dair farklılıklara bakılırken, örgüt kültür incelemelerinde kıstas olarak değerler esas alınmaktadır (Doğan, 2007: 41).

Bu nedenle, değerleri bir sınıflandırmaya tabi tutmak önemlidir. Değer incelendiğinde, sınıflandırmada birçok farklı uygulama ile karşılaşılacaktır. Ancak, değerlerin sınıflandırılması ile ilgili çalışmalar iki gruba ayrılabilir. Bu gruplardan ilki, evrensel düzeyde tüm kültürler için geçerli olabilecek bir sınıflandırma yapmayı amaçlamaktadır (Doğan, 2007: 41).

Bu çalışmalar, değer sınıflamasını tek bir kültür için değil tüm kültürler için geçerli olabilecek şekilde yapma amacındadırlar. Bu evrensel bir bağlamda gerçekleştirilmiş sınıflamaların bir kısmı, değerleri nitelikleri itibariyle sınıflamaya yöneliktir (Pazarcık, 2010: 40).

Allport, Vernon ve Lindzey'in Değerler Sınıflaması: Allport, Vernon ve Lindzey, birey davranışlarının sahip olunan değer ve inançlarla biçimlendiğini ve bunun sonucunda insanın belli davranış kalıplarını gösterdiği varsayımından yola çıkarak çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmalar, gözlemlenebilen davranışların gerisindeki değerlerin ortaya koyulması amacını taşımıştır. Allport, Vernon ve Lindzey tarafından gerçekleştirilen çalışma, değerler ve davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklaması bakımından anlamlıdır (Harcar, 2005: 157). Çalışma sonunda oluşturulan değer sınıflaması şu şekildedir (Doğan, 2007: 102):

- *Teorik Değerler:* Bu değerler gerçeğin ortaya çıkarılmasına odaklanan değerlerdir. Muhakeme, rasyonel düşünce, şüphe, eleştiri ve deneysel araştırmalarda kullanılan değerlerdir.
- *Ekonomik Değerler:* Faydacı ve pratik eylemlerin benimsendiği değerlerdir.
- *Estetik Değerler:* Gerçeği güzelde arayan değerlerdir. Simetri, zarafet ve uyum, benimsenen değerlerdir.
- *Sosyal Değerler:* Sevgi ve insan ilişkilerini düzenlemeye yönelik olan değerlerdir.
- *Politik Değerler:* Güç elde etme ve başkalarının üzerinde nüfus sahibi olmaya yönelik değerlerdir.
- *Dini Değerler:* Bu değer grubu evrensel bütünlüğe önem verir. Odaklandığı nokta evrenin mistik yapısıyla bütünleşmektir.

Clare W. Graves 'in Değer Sınıflaması: Bu değer sınıflaması daha çok insanın toplumsallaşma düzeylerini esas alıp toplumsallaşmanın her bir düzeyinin değerlerini

tanımlamaya yöneliktir. Graves'in sınıflaması şu şekildedir: (Pazarcık, 2010: 25-26)

- *Otomatik varoluş düzeyine ilişkin değerler:* İnsan varoluşunun ilk aşamasıdır. Kişi sadece temel psikolojik ihtiyaçlarının en hızlı şekilde tatmin edilmesinin arayışındadır.
- *Kabileci (tribalistic) varoluş düzeyine ilişkin değerler:* Varoluşun ikinci düzeyidir. Bu düzeyde insanın ihtiyacı, değişmezlik ve istikrardır. Kişi anlayamadığı ama çok güçlü bir şekilde savunduğu bir yaşam biçimini sürdürmeye çalışır.
- *Benmerkezci varoluş düzeyine ilişkin değerler:* Bu düzey bireyin kendisini ayrı bir birey olarak fark ettiği düzeydir. Bireyi birey yapan tüm davranışlar doğru davranışlardır.
- *Fedakâr (saintly) varoluş düzeyine ilişkin değerler:* Bu düzeyde acı çekme ve yaşamdan sonraki dünya için yaşamak ön plandadır. Bu tarz yaşama hizmet eden davranışlar doğru davranışlardır.
- *Materyalist varoluş düzeyine ilişkin değerler:* İnsan için bu düzeyde yaşamın sınırlarını öğrenme, yaşamı fethetme ön plandadır.
- *Kişiselleşmiş varoluş düzeyine ilişkin değerler:* Bu düzeyde temel değer bilgiye ve kozmik gerçekliğe yöneliktir. İnsanın kendisine olan güveni dini inancıyla değil, insani nedenlerden kaynaklanmaktadır. Birey, herkesin çıkarını gözetmeye önem verir.

1980'den bu yana, Hofstede kültürel çalışmaların temel bilgisini oluşturmanın önemini belirlediğinde, çok sayıda kapsamlı çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmalarda, ülkeler ve ülkelerin farklılaştırılmış değer yaklaşımlarını ölçmek için kültürel değişkenler bağlamında farklı ölçekler geliştirilmiştir (Schwartz, 1992: 88).

Milton Rokeach'ın Değer Sınıflaması: Rokeach, literatürde oldukça çok referans gösterilen bir bilim adamı olmasına rağmen, kuram içermeyen çalışmalar yürütmüştür. Ancak bu durum Rokeach'ın alana bir katkı yapmadığı gibi bir anlam taşımamaktadır. Aksine çalışmaları daha sonraki kuramsal araştırmalar için bir kilometre taşı olmuştur. Rokeach çalışmalarında, kişilere “*hayatlarını yönlendiren şeylerin ne olduğu*” sorusunu yönelterek değer ifadelerini tespit etmiştir (Doğan vd., 2007: 14).

Rokeach değerleri aracı ve temel değerler olarak iki başlık altında incelemiştir. Aracı değerler; güler yüzlü, dürüst, mantıklı, affedici, yardımsever, sevecen, temiz, kibar olmak, sorumlu, bireysel kontrole sahip, açık fikirli, kapasiteli, teşvik edici, hayal gücü yüksek, bağımsız, hırslı, entelektüel olmak şeklinde sıralanırken, temel değerler; iç uyum, barış içinde bir dünya, bağımsızlık, aile güvenliği, özgürlük, mutluluk, olgun sevgi, ulusal güvenlik, kendine saygı duymak, sosyal kabul görmek, gerçek arkadaşlık olarak tespit edilmiştir. Rokeach'ın çalışması bütün insanların aynı değerlere sahip olduklarını ama bu değerlerin bireylerde farklı düzeylerde bulunduğu varsayımına dayanmaktadır (Doğan, 2007: 29).

Hofstede, değerlerin oluşumunu, insan ve doğa, insan ve insan, insan ve öteki dünya inancı konularında ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunları çözen çözümler ile ilişkili olarak ifade etmiştir. Bu üç alandaki sorunlara yönelik geliştirilen çözümler, diğer benzer sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında faydalı durumlar haline gelmiştir. Ortaya çıkan bu çözümler, diğer çözümlere göre tercih edilen bir noktaya geldiklerinde bir değer olmaktadır. Bu nedenle, değerler herhangi bir duruma karşı davranış ve tutum belirleyicileri olarak görünmektedir. Farklı topluluklar, koşullarının algılanmasına bağlı olarak farklı çözümlere yaklaşabilir. Bu, farklı kültürlere sahip bireylerin aynı duruma karşı farklı davranışlara sahip oldukları bir durumla sonuçlanabilir. (Doğan vd., 2007: 12).

Schalom H. Schwartz'ın Değer Sınıflaması: Rokeach'ın daha ziyade batı kültürüne yönelik olarak hazırlamış olduğu değerlere, farklı bir yöntemle yaklaşan ve evrenselcilik ilkesini, metodolojik özenle gidermeye çalışan Schwartz, değerlerin bazı temel boyutlar üzerinden incelenebileceğini tespit etmiştir. Schwartz, Rokeach'ın değer listesini temel alarak içinde Türkiye'nin de bulunduğu 54 ülkede geniş çaplı bir araştırma yürütmüştür. Kolej öğretmen ve öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada Schwartz, kültürel ve bireysel değerleri 57 değer ifadesi üzerinde ölçmeye çalışmıştır. Schwartz'a göre değer öncelikleri, bir toplumun kültüründeki en temel noktayı teşkil etmektedir (Schwartz, 1992). Schwartz'ın kültürel ve bireysel düzeyli değer boyutları şu şekildedir (Schwartz, 1999: 23-44):

Tablo 4. Schwartz'ın Kültürel Değer Boyutları

Muhafazakârlık	Sosyal düzeni korumak, aile güvencesi, geleneklere saygı ve uyum konusuna vurgu yapar
Entelektüel İrade	Kişilerin kendi düşüncelerini ve entelektüel yönelimlerini bağımsızca arzulanabilmesi konusuna vurgu yapar
Duygusal İrade	Kişilerin bağımsızca duygusal olarak olumlu deneyimleri izlemesinin arzulanabilirliği üzerine vurgu yapar
Uyum	Kişinin içinde yaşadığı çevre ve doğaya ne ölçüde uyum gösterdiği konusuna vurgu yapar
Eşitlikçilik	Başkalarının iyiliği için çalışmak, gönüllü bir şekilde bencilliğin aşılması konusuna vurgu yapar
Başarı Güdüsü (Üstünlük)	Kişisel şartlarını iyileştirme ve başkalarını geçme konusuna vurgu yapar
Hiyerarşi	Rollerin, kaynakların ve gücün eşitlikçi dağıtılmasının onaylanması üzerine vurgu yapar

(Kaynak: Schwartz, 1999: 23-44)

Kültürel değerler, toplumlarda iyi, kötü ve arzu edilen şekilde tasarlanan veya özetlenen fikirleri temsil eder. Bu kültürel değerler, farklı koşullarda insanlara geçirilecek belirli normların temelidir. Sosyal kurumların işlevi, amacı ve işleyişi kültürel değer öncelikleri ile ifade edilir. Örneğin, bireysel hırs ve başarı, rekabetçiliğe uygun yasal sistemlerde ve ekonomilerde yüksek derecede değerlendirirken, grubun refahının daha işbirlikçi ekonomik ve yasal sistemlerde daha önemli olduğu belirtilmektedir (Schwartz, 1999: 25).

Kültürel değer öncelikleri, paylaşıldıkları için, sosyal kurumlardaki rol oyuncularını, başkalarına davranışsal seçimler benimsemekte ve insanları sosyal olarak uygun davranışı seçmeleri için seçmekte etkili olabilir. Bir kültürü karakterize eden açık ve örtülü değer, her gün geçerli olan toplumsal değerlerle şekillenen örgütsel uygulamalar, metinler, normlar, yasalar ve gelenekler aracılığıyla topluluk üyelerine iletilir. Bu nedenle, yaygın sosyalleşmeye ve toplumsal gerçekliğe uyum, resmi sosyalleşmenin yanı sıra kültürel değer aktarımının da merkezindedir (Schwartz, 1999: 25).

Tablo 5'te gösterilen kültürel değer boyutlarının yanında Schwartz'ın, "bireyin

bağlı olduğu ve davranışını etkileyen değer” olarak tanımladığı bireysel değer kavramına ait olan bireysel değer boyutlarından bahsetmekte fayda vardır. Schwartz, ölçeğinde kullandığı 57 değer ifadesinin 46’sını, bireysel temelli on boyut altında toplamıştır (Schwartz, 1999: 25):

Tablo 5. Schwartz’ın Bireysel Değer Boyutları

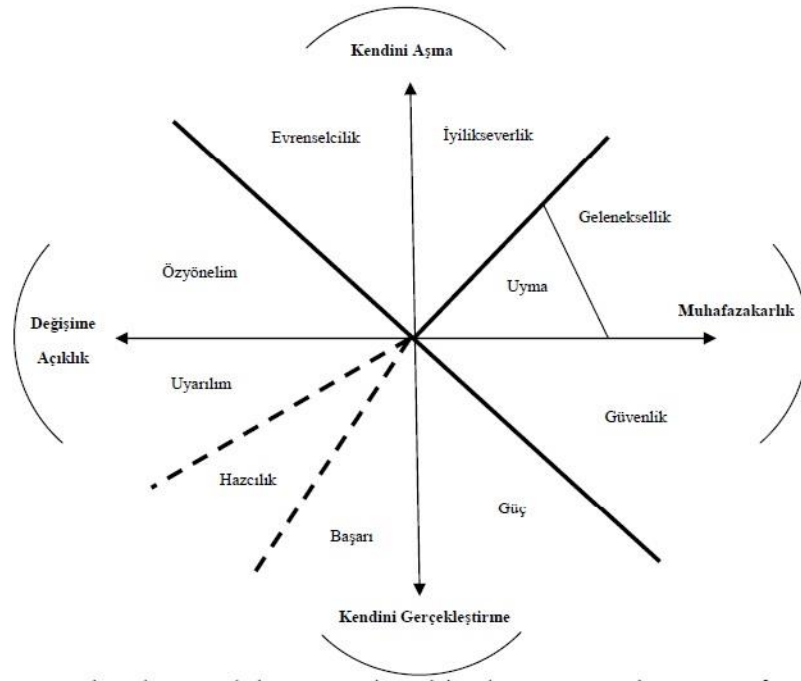
Güç	İnsanlar ve kaynaklar üzerinde hâkimiyet ya da sosyal statü, itibar ve kontrol
Başarı	Sosyal standartlara uygun olarak yeteneklerini ispatlama yoluyla gelen kişisel başarı
Hazcılık	Kişinin duygusal tatmini ve zevk
Uyarılım	Yaşamda yenilik, heyecan ve meydan okuma
Kendini Yönlendirme	Yaratma, keşfetme ve bağımsız düşünce
Evrenselcilik	Doğa ve tüm insanlığın refahı için koruma, tolerans, değer bilme ve anlayış
İyilikseverlik	Sık temas içinde olunan kişilerin yanında tüm insanların refahının artırılması ve korunması
Gelenekçilik	İnanç ve geleneksel kültürün sağladığı düşünce ve gelenekleri kabul etmek, bağlı olmak ve saygı göstermek
Uyma	Çevreyi korumak, doğayla bütünlük olmak ve güzelliklerle dolu bir dünyaya sahip olmak
Güvenlik	Kişinin kendi varlığının, ilişkilerinin ve toplumun devamı, uyumu ve güvenliği

(Kaynak: Schwartz, 1999: 4971)

Bireysel değerler, hem paylaşılan kültürün hem de insanların kişisel deneyimlerinin ürünüdür. Bu değerler, bireyin davranışını etkileyen ve kavramsal olarak bireyi odak noktası yapan değerlerdir. Bireysel değerler, insan doğasının evrensel gereksinimlerini motivasyonel amaçlarla tüm kültürlerde karşılaşması muhtemel olan bilinçli seçimler olarak gösteren değerlerdir (Harcar, 2005: 179).

Muhafazakârlık boyutu ise *Geleneksellik* (Tradition), *Uyma* (Conformity) ve *Güvenlik* (Security) boyutlarını kapsar. Schwartz’ın ikinci ana boyutu ise, *Kendini Aşma/Kendini Gerçekleştirme* olarak tanımlanmıştır. Bu ana boyutun *Kendini Aşma* başlığı, *Evrensellik* (Universalism) ve *İyilikseverlik* (Benevolence) boyutlarından, *Kendini Gerçekleştirme* ise *Güç* (Power), *Başarı* (Achievement) ve *Hazcılık* (Hedonism) boyutlarından meydana gelmektedir. Hazcılık boyutu hem *Kendini Gerçekleştirme* ana

değerinde hem de Değişime Açıklık ana değeri içinde bulunmaktadır (Schwartz, 1992: 25). Bu kurgu, Şekil 14'te gösterilmiştir.



Şekil 14. Bireysel Değer Tipleri Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Modeli, Ana Değer Boyutları ve İki Kutuplu Değer Boyutları

(Kaynak: Schwartz, 1992: 45)

Theodore M. Singelis'in Değer Sınıflaması: Singelis, çalışmalarını birçok kültürel ölçeğin temeli olan bireycilik ve kolektivizm temelinde yürütmüştür. Teoriyi bireysellik ve kolektivizmin boyutlarını yatay bireycilik-dikey bireycilik ve yatay kolektivizm-dikey kolektivizm olarak sınıflandırarak geliştirmiştir. 1995 yılında Singelis ve ark. 32 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeğe göre, toplumlarda veya yatay bireysellik özelliklerine sahip bireylerde bağımsızlık vurgulanmamakta, ancak statü farklılıkları vurgulanmamaktadır. Grup amaçlarına ek olarak, eşitlik, toplumda veya yatay kolektivizm özelliklerine sahip bireylerde de bir önceliktir. Buna karşılık, dikey kolektivist toplum veya bireyler grup hedeflerinin önceliğinin yanı sıra hiyerarşik farklılıklar gözlemlenmektedir (Wasti ve Erdil, 2007: 43-44).

Dov Elizur ve Abraham Sagie'nin Değer Sınıflaması: Elizur ve Sagie işlerinde daha fazla iş değeri üzerinde çalıştılar. 1991 yılında Elizur ve Sagie tarafından farklı

kültürel ortamlardaki iş değerlerini belirlemek için bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, iş ve yaşam değerleri paralel olarak değerlendirilerek yapılmıştır. Elizur'a göre, değerlerin bireysel mutluluk için şekillendiği üç alan vardır. Bunlar maddi ihtiyaçların ortadan kaldırılması, kişilerarası ilişkiler için duygusal alan ve inanç ve düşüncelerin bilişsel alanı için araçsal alandır (Doğan, 2007: 29).

Bu boyutlar daha sonra kültürel farklılaşmaya bağlı olarak iki değer boyutu altında toplanmaktadır. Çalışmanın sonuçları Schwartz ve Hofstede'nin sonuçlarına paralel olduğu görülmektedir. Değerlerin sınıflandırılması hakkında bu bilgiler verildikten sonra, değer sınıflandırmalarını ve bu çalışmaların türetilme nedenlerini kullanarak deneysel çalışmalar hakkında biraz bilgi vermek, konuyu pekiştirmek ve okuyucuyu konu hakkında bilgilendirmek anlamlı olacaktır (Harcar, 2005: 173).

2.7. Bireysel Değerler

2.7.1 Disiplin

Disiplin, insanların kazandıkları ya da tuttıkları hakların başkaları tarafından saldırgan ve işbirlikçi olmayan bir cevap tarafından engellenmemesine neden olmamak için vardır. Sosyal çevredeki çocukların yanı sıra yetişkinlerin de istenmeyen aşırı davranışlarına cevap olarak disiplin mekanizması gerekmektedir (Güner, 2009: 19).

“Daha çok “çoğunluk ve onun yasaları”yla ilgilenen disiplin uygulamalarının gözden kaçırdığı “birey” ve insani değerler, tüm insani etkileşimlerde olduğu gibi, disiplin uygulamalarında da temel ilgi merkezi haline getirilmelidir” (Şimşek, 2004: 20).

2.7.2. Sorumluluk

“Sorumluluk; kişinin kendisine verilen ya da üzerine aldığı işin sonuçlarını üstlenme, kendi davranışlarının sonuçlarını kabullenme, bir işi istenen nitelik ve nicelikte yapma olarak tanımlanabilir” (Hökelekli, 2013: 57).

En basit düşünceyle sahip olunan değerlere sahip çıkma-çıkma halinin yapıcı ya da yıkıcı etkileri düşünüldüğünde, sorumluluğun birey ve toplum adına ne derece önemli olduğu gerçeğini dile getirebiliriz. Bu hususta Girgin (2012), “Bireyin ve toplumun değerlerine sıkı sıkıya bağlı olması nedeniyle sorumluluğun yerine

getirilememesi değerleri çok hızlı bir tabloda zayıflatır” düşüncelerini yansıtmıştır.

2.7.3. Güven

Farklı disiplinlerin Güven Kavramı'na yaklaşımını değerlendiren Worchel (1979), güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırma, kurumsal bir fenomen olarak ve bireylerin veya toplulukların güven veya toplumun etkileşimi sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir (akt. Tüzün, 2007: 99).

2.7.4. Bağışlama

“McCullough (2001), bağışlamanın, bir incinme sonucunda bireylerde yaşanan, bir takım güdüsel değişiklikler olduğunu belirterek, bağışlamanın ilk olarak, küslüğe son verilerek ya da cezalandırma isteğinin bitirilerek, kızgınlığın sona erdirilmesi olarak tanımlandığını belirtmiştir” (akt. Alpay, 2009: 44).

Bağışlamanın gerçekleşmesi için kişinin kendi hakkından vazgeçmesi ayrıca barış ve uzlaşma tarafında olması gerektiğinden söz ederken, bu davranışın adalet kavramının çok üzerinde bir erdem olduğuna vurgusudur (Hökelekli, 2013: 54).

2.7.5. Saygı

Loomans ve Loomans (2005)'e göre “saygı, sadece temel değerlerden biri değil, aynı zamanda birçok değer de temelidir. Örneğin, eşitlik değerinin temelinde eşit saygı vardır. Bunun yanı sıra saygı, insanlara daha fazla sevgi ve daha az korku; daha fazla mutluluk ve daha az acı; daha fazla başarı ve daha az başarısızlık yolunda bilgi yüklü sezgileri ve pratik fikirleri bir araya toplayan bir kuşatıcı bir değer olma niteliğindedir ” (akt. Türk, 2009: 30). Perese (2005)'e göre ise “Saygı, birinin onu düşünüyormuş gibi hissetmesini sağlamaktır. İnsanların dili, ırkı, cinsiyeti, farklılıklarından bağımsız olarak kabul edilmektedir. Saygı, insanların olumsuzluklarını pozitif yapan bir bağlıdır. Kendine ve başkalarına değer vermek, etrafındaki değeri görmektir.” (akt. Türk, 2009: 30).

2.8. Bireysel Değerlerin Kavramsal Çerçevesi

Birçok araştırmacı ve teorisyen tarafından değer konusuyla ilgili farklı içerikli tanımlar yapılmıştır. Milton Rokeach (1973) tarafından değer kavramı ilk defa dile

getirilmiştir. Rokeach değeri tanımlarken insani değerlerin doğasıyla ilgili temel varsayımlara öncelik vermiştir. Söz konusu varsayımları şu şekilde ifade etmek mümkündür: (Kara, 2015: 26)

- Nispeten bir birey tarafından sahip olunan değerlerin toplamı küçük olmaktadır.
- Birey aynı değerleri değişik derecelerde yüklenmektedir.
- Değer sistemleri içinde değerlerin organizasyonu meydana gelmektedir.
- Kültür, kurumlar, toplum ve bireyin kişiliği bireylerin değerlerinin gelişmesinde etkili olmaktadır.
- Sosyal bilimlerin ilgi alanındaki her şeyde değerın önemi belirginleşirken açıkça gözlem yapılabilmektedir.

Bunun yanında söz konusu varsayımlar; sosyoloji, psikoloji, antropoloji, psikiyatri, eğitim, politika, tarih ve ekonomi benzeri tüm sosyal bilimlerde değer kavramının merkezde yerinin olduğunu kanıtlamak adına nedenler de üretmektedir. Yukarıdaki varsayımlar çerçevesinde değer Rokeach (1973) tarafından “aksi bir davranış veya yaşama amacına yönelik kişisel ya da sosyal anlamda tercih edilen belirli bir davranış şekli ya da yaşama amacına duyulan sürekli bir inanç” olarak tanımlanmaktadır. Değer sistemi ise Rokeach tarafından “daimi bir önem arz etmesinden dolayı, tercih edilebilir davranış şekilleri ya da yaşama amaçlarına ilişkin sürekli bir inanç organizasyonu” olarak tanımlanmaktadır (Kara, 2015: 27).

Schwartz (1999) değerler konusunda çalışmalar yapmıştır. Çalışmalar sonucunda, “sıklıkla davranışların seçilmesinde, olayların ve insanların değerlendirilmesinde, davranışların açıklanmasında yardımcı olan sosyal bir aktör” olarak nitelendirirken, “kişilere hayatlarında değişken önemlilik içinde rehberlik eden ilkeler olarak hizmet veren arzu edilebilir amaçlar” olarak tanımlamaktadır (Schwartz, 1999: 24-25).

Güngör (2000: 27) değeri, “Herhangi bir şeyi arzu edebilme veya edeme me anlayışına karşı bir inanç” şeklinde tanımlamıştır. Değer kavramı, sosyal bilimler alanında çalışan birçok bilim adamı tarafından tanımlanmıştır. Cevizci (2002) ise değeri, olgu bilincinden sonra meydana gelen ve olguya, arzuları, amaçları, ilgileri, belli duyguları, ihtiyaç ve eylemleri olan özneye ilişkisinde, belirli nitelikler yüklenmiş tavrı; olana ve olguya özne tarafından yüklenen nitelik olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca, değer hakkında konuşurken, konu ve kişilik hakkında konuşmak gerekir. Diğer özelliklerine ek olarak, değer konunun nesneye eklediği kalitedir. Bir kriter olarak, değer bir işlevi var gibi görünmektedir. Her koşulda olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilir ve olanlar ile olanlar arasında bir ayrım olduğu anlamına gelmektedir (Cevizci, 2002: 248).

Dökmen, Geleneksel-Çağdaş, Öğrenilmiş-Üretilmiş değerler yaklaşımının sahibi olmakla beraber bireylerin kendileri ve diğerleri adına kabul ettikleri davranış ve eylemleri ve bunları meydana getiren semaları değer olarak nitelemiştir. Bireylerin yardım etme etkinliğini, kendileri ve diğerleri adına kabul etmeleri durumunda yardım etme davranışı ve bunu oraya çıkaran şema bireyler için bir değer anlamı taşımaktadır (Dökmen, 2004: 279).

Aynı zamanda ekonomik anlamda değer taşımaktadır. Ekonomik anlamda, değer, özellikle satılabilir, değiştirilebilir bir nesneye veya nesneye atıfta bulunurken, erişilebilir bir parasal değer olarak tanımlanabilir (Cevizci, 2002: 249).

Değer kavramının bu tanımları zihinlerde çeşitli çağrışımlara neden olmaktadır. Estetik açıdan, değeri güzel, görkemli ve hoş olarak ifade edilen kültürel ürün çalışmalarının ve olayların bir özelliği olarak görmek mümkündür, mantık açısından ise bir bileşen olarak tanımlamak mümkündür. Bu genel değerlendirmeye ek olarak, aşağıdaki bölüm önde gelen kişilerin görüşlerini sunmaktadır (Cevizci, 2002: 249).

2.8.1. Hofstede'e Göre Değerler

Hofstede'ye göre, sosyal sistemin insanların davranışlarının düzende olması için var olması şart. Mevcut sosyal sistem içerisinde, bireyin davranışını tahmin edebilmek için hem bireyin hem de bireyin durumunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bireyin olası davranışlarıyla ilgili tahminlerine ilişkin tahminlerimizde daha doğru ve doğru olabilmek için, bireyin zihinsel programını ve durumunu bilmeliyiz (Hofstede, 1980: 14).

Hofstede'ye göre kişilerin zihinsel programları beyinlerinin hücrelerinde fiziksel olarak kayıtlı bulunmaktadır ve bu zihinsel programların doğrudan gözlemleri mümkün değildir. Zihinsel program kavramı soyut bir kavram olsa da, kavramın varlığı sözlü ifadeler ve hareketler, gözlemlenebilir davranışlar yoluyla anlaşılabilir. Hem sözel hem

de sözel olmayan davranış kalıplarını tahmin etmek için zihinsel programı kullanmak da mümkündür. Zihinsel programın tanımlanmasında Hofstede tarafından değerler ve kültür temel kavramlar olarak kullanılmıştır. Değerler yalnızca toplulukların niteliği değil aynı zamanda bireylerdir (Hofstede, 1980: 15-16).

Hofstede'ye göre, değerlerin iki özelliği vardır. Bunlar; yani, önem derecesi ve anlamın yönü. Bu özellikler, birey tarafından kabul edilen değerın kendisi için önemli olup olmadığı ve uygun olup olmadığına ilişkin soruları yanıtlamak açısından çok önemlidir. Hofstede'ye göre, insanlar yoğunluk veya yön açısından veya her ikisinde de farklılık gösterir ve insanların bazı davranışları iyi olarak yorumlamaları ve bazı davranışların zayıf olmasıdır. Hofstede'nin varsayımları, insanların davranışları, yargıları ve algıları ile kültürel boyutları arasında bir ilişki olduğu yönündedir (Christie vd., 2003: 265).

2.8.2. Maslow'a Göre Değerler

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinin teorisyeni olarak bilinmektedir. Maslow, her şeyden önce bireylerin senelerce kendisinin dışında var olan herhangi bir otoriteye bağlı olmadan meydana getirebileceği doğal ve psikolojik değerler kümesine sahip olma arzusunda olduklarını belirtmektedir. Bu bağlamda tarih boyunca birçok teori ileri sürülmüş olup ve bunların birçoğunun da başarısız olduğuna dikkat çekmektedir. Ancak insanların günümüzde bilimsel yöntemlere dayanarak “iyi yaşam nedir?”, iyi insan nedir?”, “insanlara iyi bir yaşam istemeleri ve seçmeleri nasıl öğretilir?” sorularına yanıt vermeye çalıştıkları ifade etmektedir. Maslow ayrıca özgür seçim deneyleriyle ilgili bazı açıklamalar yapmıştır ve bu açıklamalarda yüzlerce deney yapıldığı, yapılan bu deneylerde yeteri kadar seçeneğin olması ve özgür seçim koşullarının sağlanmış olduğu şartta, hayvanlar bünyelerine yararı dokunan yiyecekleri seçme hususunda evrensel bir eğilim göstermektedirler denmektedir (Maslow, 2001: 159).

Maslow'a göre insanın kapasitesi teorisinde açıkladığı gereksinimlerle tatmin edilebilmekte ve insan kapasitesinin farkına varabilmektedir. Ayrıca Maslow, bireylerin bilinçli ya da değil kendilerini gerçekleştirme çabası içerisinde olduklarını ifade etmektedir (Carlton, 1995: 34).

Maslow, değerler teorisi açısından etkili bir denemenin sonuçlarını örnekledi ve deneyde beslenme alışkanlıklarını oluşturmak için serbest bırakılan tavuklar, kendileri

için en iyisini seçmek için farklı davranışlar sergilediler. Bu durumda, iyiyi seçen kişi diğerinden çok daha güçlü ve baskındı ve her şeyin en iyisini elde etmiştir. Deney devamında, iyi olanı seçen hastanın beslenme uzmanının diğerine uygulandığı ve bu şekilde aynı güçlenmeye başladıkları belirlenmiştir. Maslow, yukarıdaki verilere benzer sonuçları insan değeri teorisi açısından bulduğunu belirtmektedir. Buna göre, fiziksel ve psikolojik olarak anlamlı, yaşamda iyi seçimler yapan ve kötü seçimler yapan iki tür insan vardır (Maslow, 2001: 160).

Maslow'un insan odaklı bir yaklaşım içinde olması onun bu konuda başarılı olmasına neden olmuştur. Bu bağlamda insanların başarıları ve amaçları önem arz etmektedir. Maslow'a göre, "kendini ispatlayan insan" modeli devamlı olarak başarı gösteren örneklerin incelenmesiyle görünümünü değiştirmekte kısaca mükemmelleşmektedir (Sargut, 2001: 47-48).

Maslow, aynı zamanda temel ihtiyaç olarak görülen ihtiyaçlar hiyerarşisinin tüm insanlar için geçerli olduğunu ve bu nedenle teorinin tüm insanlar için ortak ihtiyaçları içerdiğini belirtir. Maslow'un ifadesine göre, insanların ve bireyin kendisinin yapısal farklılıkları, yani kişiliği, kültürü ve çevreye ilişkin yöntemler, yani dünya görüşleri ile bireylerin özel ihtiyaçları arasındaki tercihlerdeki farklılıklar yaratacaktır. Bu anlamda, Maslow'a göre değerler ihtiyaçlara dayanmaktadır (Maslow, 2001: 160-161).

Maslow, gereksinimler ve değerler arasında öncelik ve güç açısından, gelişimsel ve hiyerarşik bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında Maslow, değer problemini çözebileceğine inanmaktadır. Maslow'a göre, çoğu bireyin ulaşmak istediği tek değer kendini gerçekleştirmedir. Birçok uzman tarafından kendini gerçekleştirme kavramı; kendini gerçekleştirme, bütünlük, ruh sağlığı, kişiselleştirme ve özerklik gibi kavramlardır. Maslow, kendini gerçekleştirmeyi, kendisinin ve onun potansiyelinin tam olarak farkında olan bir birey, başka bir deyişle, tamamen insancillaştırılması ve onu hayata geçirmesi olarak tanımlar. Maslow'un varsayımına göre, üst kademedeki gereksinimler gereksinimler hiyerarşisinin gereksinimleri karşılanırken ortaya çıkmaya başlayacaktır. Ayrıca, daha yüksek seviye gereksinimlerin karşılanması, daha düşük seviye gereksinimlerin karşılanmasından daha fazla mutluluk verecektir (Oishi vd., 1999: 981).

2.8.3. Schwartz'a Göre Değerler

Schwartz (2003) e göre kişilerin yaşamında neyin önemli olduğunu değerler bildirmektedir. Tüm bireylerin farklı dereceleri, başarıları, bağlılıkları ve benzer değerleri olabilir. Bazı insanlar için önemli olan değerler, bazıları için önemli olmayabilir. Değerlerin zaman içinde ve farklı durumlarda geliştirilen hedefleri ve hedefleri temsil ettiğini ve motive edici bir yapıya sahip olduğunu söylemektedir. Buna bir örnek güç değeridir. Gücün değerini önemseyen bir kişi, arkadaşları, evde, işte ve diğer durumlarda gücüne sahip olmaya çalışmaktadır.

Bireyler genel olarak neyin neyin önemli olduğunu ve niçin değerleri hakkında sorulara cevaplarının kesin sonuçlara sahip raporlardan oluştuğunu bilmektedirler. Bireyler ayrıca değerleriyle bilinçsizce davranabilirler. İstenmeyen işlemlere rağmen, değerler hafıza tarafından tekrar incelenebilir ve değerlendirilebilir. Schwartz, değerlerin tartışmalı olduğunu ve yetişkinlikte az gelişmiş olan motivasyon faktörlerinden oluştuğunu savunuyor. Ayrıca, değerlerinin temelinin insanın varlığının evrensel bir gerekliliği olduğunu da ifade etmektedir (Bardi ve Schwartz, 2003: 1208).

Temel insani değerler teorisini iki bileşene ayıran Schwartz, 10 farklı türdeki değerlerin topolojideki bireyler tarafından kabul edildiğini ve onları yönlendiren diğer değerleri kapsadığını varsaymaktadır. İkincisi, teoride, farklı değer türleri arasındaki dinamik ilişkileri gösterir. Bunun bir sonucu olarak, hangi değerlerin birbirini destekleyen ve destekleyen değerler olduğu, hangilerinin zıt ve çelişkili değerler olduğu anlaşılmaktadır. 1973'te Rokeach ve 1951'de Kluckhohn olarak Schwartz, değerleri, yaşamlarında farklı derecelerde önem arz eden hedeflerine hizmet eden ve yönlendiren arzulan hedefler olarak tanımlar. Schwartz, değerlerin farklı içeriğinin tipolojisinin, bireylerin varlığında yer alan bireylerin ve grupların, değerler çerçevesinde bireylerin ve grupların ihtiyaç ve taleplerini çevirdiğini varsayarak yaratıldığını belirtmektedir. Schwartz, bireylerin ve toplumların evrensel gereksinimlerinin bilinçli olarak değerlerle temsil edildiğini belirtir (Ros vd., 1999: 51).

Değerler tarafından ifade edilen motivasyonel amaç tiplerinin değerleri birbirinden ayıran içeriği oluşturduğunu söyleyen Schwartz, değer tiplerini oluşturan üç evrensel ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Bunlar,

- Kişilerin organizmasının biyolojik nedenlerden kaynaklanan ana ihtiyaçları,

- Kişiler arasında süregelen başarılı ve düzenli sosyal etkileşme ihtiyaçları,
- Grupların ve toplumların var oluşunu ve refahını devam ettiren sosyal ihtiyaçları olarak sıralanmaktadır (Roccas vd., 2002: 790).

Schwarz, yukarıda değerlerin motivasyonel anlamda devamlılığını anlatan karmaşık yapıların düzenlenmiş bir biçimini anlatmaktadır. Teori temellendirilirken, değerler hakkındaki bu yorumların ve düzenlemelerin yapılabilmesi amacıyla birçok ülkeden veriler toplanmış ve çalışma kültürler-arası boyutlarda gerçekleşmiştir (Devos vd., 2002: 482).

2.8.4. Rokeach'a Göre Değerler

Değerler kavramı Rokeach'ın bu tanımlamasında göreceli bir biçimde kendilerinden çok daha kısa zamanlı-durumsal olan davranışlara göre bütün zamanların üstünde ve durağan-değişmez bir özelliğe sahip olmaktadır. Ayrıca, değerleri özel tutum veya nesnelere bir değerlendirmesi olarak ifade etmek mümkün değildir. Ancak, değerlendirmede dikkate alınan kurallara özgü olmaları çok nadirdir. Değerler dikkate alındığında ve inanç olarak tanımlandığında, bunların bilişsel bir yapı olduğu görülmektedir. Bu aynı zamanda bir şema türüdür ve yaşamda neyin önemli ve arzu edilir olduğu konusunda fikir vermektedir. Bu şemalara bilişsel yapıları anlamak için sıklıkla ihtiyaç duyulur (Kasser, 2002: 827).

Rokeach bireyin iki etik değeri yani dürüst davranmak ve sevgiyle davranmak arasında çatışma yaşanabilmekteyken, aynı şekilde iki yeterlilik yani hayalci veya mantıksal davranmak arasında da çatışma yaşanabileceğini belirtmekte hatta bir moral ve bir yeterlilik değeri yani kibarca davranmak ve entellektüel eleştiri yöneltmek arasında da çatışma olması mümkün olabileceğini belirtmektedir. Rokeach araçsal ve amaçsal değerlerin gereklilik özelliğini de vurgulamakla beraber çoğu yazarın da değerlerin gereklilik karakterine dikkat çektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda değerler Heider (1958) ve Kohler (1938) tarafından nesnel zorunluluk olarak belirtilmiş anlayışın sonucunda bireysel olmayan, değişkenlik gösteren, göreceli ve bireyler arasında kabul edilmiş bir gereklilik özelliğine sahiptirler (Rokeach, 1973: 9, akt. Özkul, 2007: 18).

Değerin temel esaslarını bilmek değerlerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu belli başlı temel esaslar ise şu şekilde sıralanabilirler.

- Değer yargıları-değer hükümleri değerleri etkilemiştir.
- Değerlerin davranış kaynağı olduğunu söylemek mümkündür.
- Değerler göreceli olarak kabul edilir. Herhangi bir gruba veya topluluğa ait idealleri ifade eder. Bu özellik sayesinde, değerler sürekli bir gruba veya topluluğa özgüdür. Ek olarak, değerler belirli bir süre içinde kabul edilir ve kabul edilir.
- Değerler duygusaldır. Zihinsel aşamalar aracılığıyla değerlerin oluşumuna ek olarak, aynı zamanda anlık bir gelişme var. Bu anlık gelişmelerde duygusallığın rolü büyüktür. Değerin duygusallığı onu anlamlandırır ve bireylerin ve grupların davranışlarının değerinin değeri yine büyük bir rol oynayacaktır. Mantığın tek başına mücadele etmesi ve savunması durumunda, duygular değerler arasındaki bağı kurma eğilimindedir.
- Değerler hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu değerlerin piramidi, insan ve insan gruplarının kabul ettikleri fikirleri ve idealleri kabul ettiği hiyerarşik bir yapıya karşılık gelmektedir (Doğan, 2000: 411-413).

Schwartz (1999: 24-25) aşağıda verilmiş olan bütün değerler açısından da geçerli ve ortak özelliklerden bahsetmektedir. Buna göre;

- Değerler inançlar temsil eder. Bu inanç, yalnızca nesnel, öznel olmayan, tarafsız ve soğuk inancı değil, aynı zamanda kaçınılmaz duyguların sınırlayamayacağı inancı temsil eder.
- Değerler ayrıca motivasyonel bir yapı içerir. Değerler, bireylere ulaşma çabasının arzulan ve ulaşılabilir hedeflerini içerir ve doğrudan bu amaçlarla ilgilidir.
- Değer kavramı, belirli spesifik eylemler ve davranışlar ve durumlar üzerine olduğu kadar somut olmayan hedeflere de atıfta bulunur. Bu soyut yapı, değerleri belirli davranışlarla, nesnelere veya durumlarla özellikle ilgili olan normlar ve tutumlar gibi kavramlardan ayırt etmeye yardımcı olur.
- Değerler, insanların seçimini ve seçimini ve davranışlarını, hareketlerini ve olaylarını yönlendirir. Bu bağlamda, değerlerin standartlara ve kriterlere rehberlik ederek hizmet ettiği ifadesi kullanılabilir.
- Değerler, bir durumun diğer durumlara göreceli önemi dikkate alınarak düzenlenir. Değer öncelikleri bir değerler ağı oluşturmaya yardımcı olur.

Bireylerin değer biçimleri, kendilerini kişisel olarak ifade eden, tanımlayan ve karakterize eden düzenli bir değer öncelikleri sistemi olarak ifade edilebilir. Bu özellik norm ve tutumlardan değerlerini ayırt etmektedir.

2.9. Değerlerin Oluşumu

Birçok bilim adamı değerlerin insan doğasında nasıl oluştuğunu belirlemek ve özelliklerini açıklamak adına çeşitli teoriler üretmişlerdir. İlk olarak Milton Rokeach (1973) tarafından değer kavramını literatürde iki farklı şekilde tanımlamıştır. Bunlar, öncelik olarak “kişi”nin herhangi bir değere sahip olması ya da herhangi bir “nesne”ye yüklendiği değer tarzını ifade etmektedir. Söz konusu bilim adamları değer problemine nesne yönünden yaklaşmaktadırlar (akt. Özkul, 2007: 15).

Nesne boyutundan değere yaklaşan bu araştırmacılar, nesnelere tek yönlü bir değer boyutunu pozitiften pozitif, yani negatiften negatife ifade etme özelliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, değer kavramı ek bir özelliğe sahip değildir veya ima etme amacı taşımaz (Kara, 2015: 38).

Bireysel merkezli bir yaklaşımın benimsenmesinin, bu bilim insanlarının değerine yönelik teorik bir temel oluşturmak için daha etkili olacağı belirtilmektedir. Robin Williams, insani değerleri, bir şeyi değerlendirirken standart olarak kullanılan kriterler olarak tanımlamıştır. Ona göre değerler, bilimsel bilimler veya analiz alanındaki sosyal bilimler, analiz amacıyla daha faydalı bir yapıdır (Kara, 2015: 38).

2.10. Değerlerin Kaynakları

Bugünün değer tartışmasının kökü 1890'lara dayanıyor. Nietzsche, Scheler, Dupreel, Le Senne ve Polin gibi filozoflar değere büyük önem vermiş ve bu nedenle felsefelerine büyük önem vermişlerdir. Bu filozoflar değer yargıları ve felsefelerindeki pozisyonları bakımından öne çıkarken, Nietzsche değerlerin kaynağını insanlar olarak gördü; Kant, değeri nesneye uygulanacak öznenin doğası olarak görürken, Hartmann bu değerlerin insanlar olmadan önce var olduğunu düşünmektedir (Özensel, 2003: 218).

Sosyologlar için değerler aslında insanoğlu ile bağlantısı olmasa hiç de önemli değildir. Kişi ve kişilerin davranışları sosyolojinin inceleme alanının temelidir. Bir kişinin davranışını diğer insanlardan ayıran ya da önemli kılan nedir? Sosyal ve kültürel şeyler sadece insan ile ilgili olduğu için mi değerlidir? İşte sosyologlar burada

değerlerin kaynaklarına ulaşmak için bu soruların cevaplarını ararlar (Özkul, 2013: 81).

Değerlerin kaynakları ancak iki farklı bölümde açıklanabilir. Birincisi sosyal statü olup dışarıdan kaynaklıdır, ikincisi ise sosyal değer olup içsel kaynaklıdır (Avcı, 2007: 25). Sosyal statü, bireylere kendi ortamlarına göre, başarı ya da atıfta bulunma yoluyla verilen bir sanal alandır. Yüksek statü veya düşük statü ile ilgili sosyal olarak kabul edilen ve anlaşılabilir değerler, bireylerin kişisel yapılarında olmalıdır. Ancak bu değerler bireyler tarafından kontrol edilemez. Burada görülebileceği gibi, değerlerin kaynağı kişinin dışında oluşturulur. Sosyal prestij, kişiye iyi bir aileden olduğu için gösterilmektedir. Bir insanın iyi bir aileden gelmesi toplum için yüksek bir değere sahiptir. Yeterlilik veya kişinin zenginliği karşısında gösterilen yüksek değer, kişiye dışarıdan aktarılan bir şeydir. Sosyal saygı, birinin dış güzelliğine, fiziksel güzelliğine, eğitimine ve eğitime göre gösterilir. Bütün bu özellikler değerlidir, bireyin kültürüne aittir, tüm bu değerlerin kaynağı kültürdür (Özkul, 2013: 81).

Değerler kültürden ayrılamaz ve kültür, paylaşılan değerler, semboller, ideolojiler, inançlar ve sosyal deneyimlerin bütünüdür. Öte yandan, bireysel sosyal değer kaynakları ikinci kısmı oluşturmaktadır. Bireyde var olan insanlığın unsuru da bireye saygı göstermektedir. Bir kişinin davranışının takdir edilmesi, yüceltilmesi veya kızarması gereken kötü bir davranış sonucu tanınması, bir kişinin sosyal değerlendirmesini reddetmesi bir temel oluşturur. Toplum bu değerlendirmelerin iç kaynağını uzun çabaların bir sonucu olarak bulmuş ve takdir etmiştir. Bazı insanların böyle davrandıklarını, diğerlerini köleleştirdiklerini, saygınlıklarını göz ardı ettiklerini, küçümsemediklerini ve köleleri olmalarını haklı çıkardıklarını göstermektedirler. Ancak bugün, her toplumda insanlar kendilerini önleyebilecek içsel değerlere sahiptir (Özkul, 2013: 81-82).

Bir başka açıdan, değerlerin dini ve sosyal nitelikleri, bizi değerlerin kaynağı ile ilişkilendirir. Hayatımızda aktif olan değerler sosyal ve sosyal olmak üzere iki kaynaktan gelir. Pozitivist sosyolojik yaklaşıma göre, her türlü insan ekonomik, politik ve toplumsaldır. İnsan ilişkilerinin etkileşimi sonucunda değerler toplumun bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu fikir normal hayatımızdaki birçok değerlerin kaynağını açıklamak için yeterlidir (Aydın, 2011: 41).

Değerleri uzun süre incelemekten kaçınan sosyologlar özellikle Weber'in

“versthende” (anlayıcı) sosyolojisinin ve Protestan ahlâkı tezinin etkisiyle değerlerin önemli bir sosyal olgu olduğu, bilimsel analiz ve inceleme yapılabilecek olduğu konusunda iyice ikna olmuşlardır. Özellikle son zamanlarda bu alanda yapılan çalışmalar gittikçe artmakta ve değer incelemesi önemli bir alanı oluşturmaktadır. 1960’tan itibaren hem nitelik hem de nicelik olarak önemli artışlar vardır. Rokeach, Williams ve Kluckhohn’un değer kavramının merkeziliğini iddia eden yaklaşımlarını benimseyen Schwartz'a göre değerler insanların hem kendilerini hem de başkalarını değerlendirmelerine, hangi davranışta bulunmaları gerektiğine yardımcı olan ölçütlerdir (Özensel, 2003: 222-223).

Büyük topluluklar tarafından benimsenmiş ve toplumun varlığını koruyan değerler, kaynağını eğitim, sosyal, ahlâkî, dini, ekonomik, psikolojik sistemlerden alır (Taşpınar, 2009: 25). Değerlerin kaynağı hakkında yorum yapabilmenin bir yolu da, iç içe geçmiş değerler hiyerarşisini anlayabilmektir. Sosyal bilimciler değerleri; biyolojik, ekolojik, kurumsal ve kişisel şartların ortak bir ürünü olarak görmeyi yeğlerler. Yani herhangi bir kişi için, bazı değerler biyolojik olarak belirlenirken; bazıları fiziksel ve kurumsal ortamların ve geri kalanı ise kişinin içinde bulunduğu kültürün yan ürünüdür (Hechter, 1993: 13-16).

Bütün bunlar, geçmişten günümüze tüm değerlerin kaynağının, sosyal ilişkilerin sonucu olmadığı anlamına gelmez. Bu görüşle dinlerin ortaya çıkardığı değerleri açıklayamayız. Diğer grubun değerlerinin kaynağı toplum sevgisidir. Bir toplumun putperestlik ibadetine girmesi çok zor olmaktadır. Duyularımızla algılayamadığımız değerler, insan davranışlarında duyularımızla algılayabileceğimizden çok daha etkilidir. Sevginin değerleri daha önemli görülür ve kurallara daha fazla uyulmaktadır. En iyi aşk değerleri örnekleri dini değerlerdir. Bu nedenle din, değerlere ulaşmada ve sürdürmede önemli bir aktördür (Aydın, 2011: 41).

2.11. Değerlerin İşlevleri

İşlevin eş anlamlısı fonksiyon, fonksiyondur. Bu sosyolojide, sosyal olayların işlevi görev olarak tanımlanmaktadır. Sosyolojide bir kural biliniyorsa, o kuralın işlevleri bilinmeli ve tanınmalıdır. Değerler aynı zamanda olaydaki insan olaylarının değerine de tabi olan olayın belirleyici özelliğidir. Politik, estetik, sosyal, ailevi vb. hepsi bir değerden gelmektedir. Bazı sosyal fenomenlerin dışındaki değerler geri

dönüşümlüdür ancak sonuçları zayıftır, ancak sonuç değişmemektedir. Değerler hem eylemler için bir hedef hem de sonuçları değerlendirme kriterleridir. Değerler eylemlerin başından sonuna kadar gerçekleşmektedir. Bunun nedeni, bireyin hem zihninde hem de vicdanında bir etkiye sahip olmasıdır (Aydın, 2011: 42). Değerler toplumsal hayatta bir doyumluk sınırı sunarlar. Bu yüzden değerler bireylere topluma katılırken anlamlılık, amaç hislerini katarlar (Kilby, 1993; Akt. Özensel, 2003: 230).

Bir kültürde bir değer tanımından değerini amacını öğrenebiliriz. Değerler kavramsal olarak bilinir, hevesliler, paylaşırlar, ciddiye alınırlar. Değerler, toplumsal eylem ve düşüncenin nesnesi veya nesnesi olamaz. Değer, aranacak şey değildir, ancak farkı önemli kılmaktadır. Bireysel değerler, istenen şeyin yolunu gösteren normlar ve kriterler olarak kullanılır. Sosyal değerler sosyal sonuçlar vermektedir (Özkul, 2013: 87). Değerlerin sosyal olgu üzerinde gerçekleştirdikleri etkiye gerçekleştirme adı verilir. Her insani oluşum bir gerçekleştirme aynı zamanda bir değerdir. Yani sosyal olgu değerlerin ait olduğu alanın fiziksel imkânları sonucunda açığa çıkan görünümüdür (Aydın, 2011: 42).

Değerin en önemli işlevi sosyal hayatı şekillendirmek ve belirlemektir. Aslında, hukuk, din, dil vb. Gerçekler, değer yapısının gerçekleşmesidir. Herhangi bir tarihsel varoluş kendi normları içinde bir değer yaratmaktadır. Örneğin hukuk; hak, adalet, vaat, emek, mülkiyet gibi değerler yaptırım gücüne dayanan kurallar olarak düzenlenmiştir. Ödenmemiş bir borç, yasadaki mülk vaadi gibi hak ve değer ihlallerine boyun eğdirmeye çalışmaktadır. Örneğin sanat, estetik açıdan yüksek bir sevgi, merhamet ve mutluluk değeri ortaya koymaktadır. Dil ve sanat kendi aileleri içindeki değerleri ortaya koymaktadır. Değişmesi zor olan yüksek değerler değişken olan sosyal koşullarda yeni şekiller yaratmaktadır (Aydın, 2011: 42). Bu sonuçlar da sosyal değerlerin genel işlevleri olarak adlandırılabilir (Özkul, 2013: 87). Bu işlevleri Fichter (2012: 176) şöyle sıralamaktadır:

- Değerler, bireylerin veya grupların değerlendirilmesinde genel bir araç olarak kullanılır. İnsanların, etraflarındaki insanların gözünde nerede olduklarını bilmelerine yardımcı olurlar.
- Değerler, bireyin dikkatini neyin önemli ve yararlı olduğuna odaklamasına izin verir. Çok değerli nesne herkes için aynı değil. Eğer bu nesne sosyal olarak değerli görülüyorsa, bu nesne için çaba göstermek kaçınılmazdır.

- İdeal olmanın yolları, değerler tarafından belirlenir. Kabul edilebilir bir davranış şeması çizilir. İnsanların davranışlarını gösterme yollarını belirler.
- Değerler, bireylere rollerini seçecekleri yolu seçmede rehberlik eder.
- Değerler insanları morglara yönlendirir. Değerler onaylanmamış davranışları önler.
- Değerler dayanışma aracı olarak çalışır. Ortak değerleri gruplar halinde sürekli kılan en önemli faktörlerden biridir.

İnsan ve toplum yaşamında belirleyici olmak istiyorlarsa toplumsal boyutlar kazanmalıdırlar. Örneğin, adalet bir değer anlamına gelir, ancak toplumsal bir boyutu yoksa belirleyici olamamaktadır. Değerlerin etkili olması için birkaç adımdan geçmesi gerekir. Eğitim, değerlerin entelektüel boyutuna dayanır, ancak etkili olması için pratik olması gerekmektedir. Birey ve toplumun yaşamında, değer yargı, norm, kurum, eylem olarak dışlanır. Yani bir ucunda değerler var ve diğer ucunda gerçeklerle karşılaşırız. Değerin gerçekleştirilmesinde değer, kurumda yargıya, norm, kurum ve eyleme dönüşmektedir. Değerlerin soyutlardan kaçtığı ilk yer yargıdır. Eğer bir şey iyi ya da kötü olarak kavramlara aktarılabilirse, bir yargıya varılmaktadır. Örnek verecek olursak “özgürlük iyi bir şeydir” yorumu özgürlüğün yargılaştığına bir örnektir. Yargılaşma bölümü değerleri ilk anladığımız yer olduğu için bu bölümde bir sorun yaşamayız. İyilik yap kötülük bul kelimesini pek az insandan duyarız çünkü iyilik iyi bir şeydir (Aydın, 2011: 42).

Değerin dışlanması ikinci aşaması normdur, bu bölümde değer şimdi daha somutlaştırılmış ve uygulamaya alınmıştır. Norm bize, bir şeyi yapmak hakkında bilgi verirken bir hata yaparsak hangi sonuçların olacağı hakkında bilgi vermektedir. Ödül ve cezayı belirleyen kurallar değer genişlemesidir. Kısacası normların kaynağı değerlerdir ve değer yaşamımızda yaşamasını sağlamaktadır (Canatan, 2004: 44).

Bireysel değerlere göre normlar yaptırım gücüne sahip olup, toplumsal yaşamın belirgin unsurları haline gelirler. Değerler ve normlar toplumsal ilişkilerde bireylerin kendi aralarında veya toplumla ilişkilerini ve sosyal kurumların işleyişini düzenler (Tatlıdil ve Esgin-Günder, 2013: 260).

Yine bir örnekle açıklanacak olursa insan hayatının önemli olmasına ilişkin, öldürmenin kötü olduğu bilinir ve bunu yapan kişi cezasız kalmaz diye bir kural vardır.

Verilen ceza insana atfedilen değerle ilgilidir (Aydın, 2011: 42).

Bireysel değerlerin üçüncü aşaması, kurumsallaşmaları sağlar. İhtiyaç ve eylemlerin süreklilik kazanmış gerçekleştirmeleri kurumlardır. Kurumlar değerler ve normların peşi sıra ortaya çıkar. Örneğin “din alanı” değerinin kurumsallaşma yaşadığı alandır. Dinde dua, bu değerinin tüm yansımalarını taşıyan kurumsallaşmış bir değerdir. Dördüncü alan insan eylemleridir. Beklenen değer fiillere yansımaktadır. Eğer bir değer bilgi olarak kalırsa, değer yok demektir. Değerlerin etkili olması ve eylem olarak gerçekleşmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Sosyologlar bunları değerlerin bireysel davranış üzerindeki etkileri olarak görmektedirler (Aydın, 2011: 42).

2.12. Değerin Özellikleri

Sosyal yapıyı oluşturan aile, hukuk ve eğitim gibi kurumların kendi değerleri vardır. Bu kurumların birbirleriyle nasıl ilişkili olduğu ile ilgilidir. Değerler, kişinin bilişsel yapısının en belirgin olgusudur. Değerler arasındaki böyle bir ilişkinin varlığı, bireyleri çevreleriyle uyum içinde olmaya zorlamaktadır. Bu nedenle bireyler topluma uyum sağlar ve davranışları arasında böyle bir uyum vardır. Eğer bu zorunluluğun getirdiği uyum olmasaydı, bireyler sürekli bir öncekinden farklı tutumlarda bulunup davranışlar göstereceklerdi (Özensel, 2003: 228).

Birey tutumlarında davranışlarında belirleyici rol oynayan değerlerin yapısına ilişkin kavramlaştırmalar beş varsayım etrafında gelişirler (Rokeach, 1973; Akt. Aydın, 2005: 13-14):

- Bir insanda olan değerler tüm değerlere bakınca sayıca azdır.
- Her insanda birbirine benzer değer var iken bu değerlerin önem dereceleri farklıdır.
- Değerler bir sistem halinde organize olurlar ve şekillenirler.
- İnsanın sahip olduğu değerlere bakılarak içinde bulunduğu toplum hakkında, kültürü hakkında ve diğer bireyler hakkında bilgi sahibi olabiliriz.

Değerlerin özelliklerine uygun değerlerin birçok yönü vardır, ancak hepsi birbirine yakındır. Bu özellikler bize değerlerin farklı yönlerini vermektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir. Değerler dışarıdan kişilere aktarılır, insanları gösteremezler. Değer, insanların yaptıklarının içselleştirilmesini sağlamaktadır. Rokeach'nin

vurguladığı gibi, değer, insanın kendisini, tercihlerini koymasını ve karşılaştırmasını sağlar ve tüm bunlar için bir ölçü oluşturur. Schwartz'ın vurguladığı gibi değerler inançları içermektedir. Değerlerin her birinde bir kabullenilmiş inanç vardır. Örneğin “inanıyorum ki arkadaşım doğruyu söyler” cümlesini kuran kişi arkadaşının doğru söyleyeceği inancındadır (Aydın, 2011: 40).

Değerler alışkanlık yaratan olgulardır çünkü inanç içermektedirler. İnsanların eylemlerini rasyonelleştirmelerini ve içselleştirmelerini sağlamaktadır. Genel olarak, istenen ve ilgilenilen şeyler bunlardır. Değerler tüm alanlarda mevcuttur ancak kendi alanlarına göre kendi alt değerlerine sahiptir (Aydın, 2003: 122).

Değerler toplum ve bireyler tarafından benimsenen ilkelere dir. Her ikisi de halkın iyiliği için ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak içindir. Değerler sadece bilinç değil, aynı zamanda onları ilgilendiren duygulardır. Değer, bireyin zihinlerini şekillendiren ve davranışlarını şekillendiren ilkelere dir (Özgüven, 2007: 367).

Değerler belirli bir fenomen türüdür ve asla yanlış veya gerçek olmaz. Halkla beslenirler. Değerler davranışlarımızın dersi takip etmesine ve bireylerin olumsuz durumlarıyla başa çıkmalarına olanak sağlayan bir sistemdir. (Dilmaç vd., 2009: 11). Ayrıca değerlerin etiğin ölçütü olarak kullanılma özelliği de vardır. Kısacası etik temellerinde de değerler bulunur (Tepe, 2002: 353).

2.13. Değer ve Sosyal Roller

Değerler, yalnızca değerlendirmeye layık görülen kişilerin varlığı ve bu değerlendirmeleri yapabilen uzmanların varlığı ile sağlanmaktadır. Toplumun en küçük kısmı bireylerin nasıl bireyler olduğu ve değerler aynı son noktadır. Sosyal roller değerleri ifade eden temel şeydir. Değerlerin oluşturduğu davranış standartları, sosyal rollerin bir parçasıdır. İnsanlar bu rollerle hedeflerine doğru yürüyorlar. Rol oluştururken, ayrı ayrı standart değerler içinde en yüksek değerden en düşük değere doğru ilerlemesi gerekmektedir. Bir üniversite öğrencisi için, öğrencinin okula gitmesini beklememek için ödevlerini yapması önemlidir. Kişinin rolüne uygun değerlerin derecelerini bilmesi gerekir, böylece yüksek değerli davranışlar sergilemek için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Sosyal değerler, bir rolün çok düşük mü yoksa çok mu değerli olduğuna karar vermektedir (Özensel, 2003: 228).

Birinin toplumda birden fazla rolü olabilir. Örneğin, bir ev hanımı en yüksek analık ve katılım rolüne sahipken, bir din adamı dini bir role sahipken, görev, ekonomik, politik vb. rollerden üstün kalmalıdır. Toplum, sosyal değerlerle çevrili rollere sahiptir. Bireyler değerleri buna göre belirlemelidir (Fichter, 2012: 170-171).

Değerlerin hayatlarımızda büyük etkileri vardır. Değerler, yaşamlarımızda deneyimlediğimiz rasyonelliklerdir ve yaşamlarımızı şekillendirmektedir. Değerler insanın varlığına katkıda bulunur ve insanın nesnelere anlamasına yardımcı olmaktadır. Değerler hayatımızın her aşamasında, eşlerimizin, arkadaşlarımızın ve işimizin kararlarında bile işlemektedir. Yaşam beklentilerimiz de değer taşıyor ve değerler bize nasıl ölmemiz gerektiği konusunda fikir verebilir (Özensel, 2003: 229).

2.14. Değerlerde Değişme Sorunu

Değerler soyut biçimleriyle değişmez, değerlerde değişen verilen önem derecesinin değişmesidir. Değerler insan hayatına katıldıkları anda gerçekleştirme aşamalarında değişkenlik gösterirler. Özgürlük insanlık tarihi boyunca sürekli değer olarak görülmüştür. Ama özgürlüğün anlaşılması ve verilen önem derecesi her dönemde değişmiştir. Örneğin Antik Çağ filozofu Aristo, özgürlüğü çağının şartına göre; “özgürlük iyidir fakat; bazıları da köle olmalıdır, köleler olmazsa geminin küreğini çekecek insanlar bulunamaz ve sosyal hayat çöküşe girer” diye açıklamıştır. Aristo, o dönemlerde motorun bulunmaması özgürlük ile ilgili böyle bir açıklama yapmıştır, çünkü şartlar o tanımları yapmasına neden olmuştur. Tüm bunların yanında değerlerin de değişmeyen bazı yönleri vardır. Araç değerlerde değerlerin nesneyle irtibatı değişse bile biçimi öyle çok kolay değişmez (Aydın, 2002: 45).

Değeri anlamak şartlara bağlıdır. Neyin başında etkili olan eğitim algısını değiştirmektedir. Değerin öğrenilmiş bir tarafı vardır. Örneğin, iffetli olmak genç bir kız için çok önemli bir değerdir ve bu değer sadece toplumun bu konuya karşı verdiği değer için önemlidir. Bu konuya verilen önem azalır, bu değer azalır ve algılar değişmektedir (Güngör, 2010: 70).

Değerlerin kendi aralarındaki birleşimci düşünce her durumla rasyonel değildir. Bu prosesler dizisi yönlendirmeye ihtiyaç duymadan, toplumun kendi öz etkinliğinde olup sonuçlanırlar. Toplumlar başkalarının değerinin neresinde olduklarına değil, kendi değerlerini yaşamalılar (Aydın, 2003: 45).

2.15. Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Arasındaki İlişki

Çalışanların değer profillerini uygun örgütsel tekniklerin uygulanması açısından bilmek önemlidir. Grup davranışı, iletişim tarzı, etkin liderlik ve karar verme örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilenmektedir. Bir kurumdaki çalışanlar ve yöneticiler arasındaki anlaşmazlığın en önemli nedenlerinden biri değer farklılıkları olarak kabul edilmektedir. Çalışanların bazı durumlarda zorluklarla karşı karşıya kalmasının en önemli sebeplerinden biri kuruluşun değer sistemlerinin çalışanların değer sistemleriyle eşleşmemesidir. Çalışanlarıyla aynı görüşe sahip olan ve çalışanlarına sıcak davranış sergileyen yöneticiler daha güvenilir olarak algılanmaktadır (Turgut, 1998).

Şişman'ın (2002) belirttiğine göre, örgüt içerisinde paylaşımı sağlanan bireysel değerler, üyelerin birbirleriyle ilişkilerini olumlu yönde geliştirerek onları birbirlerine yakınlaştırır, örgütsel bütünleşmeyi sağlar, üyeleri birbirlerine bağlar, süreklilik ve istikrar sağlayarak, örgütte olumlu bir hava oluşturur. Eğer örgütte ortak değerler yoksa, örgüt içerisinde farklı değerler hakimiyet kazanacak ve örgüt içerisinde bir takım çatışmaların doğmasına sebep olacaktır.

İlımlı adanma düzeyi her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. İlımlı adanma düzeyindeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşamaktadırlar. Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işlemesine yol açabilmektedir (Balay, 2000: 6).

Kurumun büyüklüğü, organizasyondaki yönetim şekli ve kurumun bürokratik yapısı iş hayatında yabancılaşmanın oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca, sabit bir işte çalışmak, iş hayatında işbölümü, yöneticilerle çatışmalar, monotonluk, karara katılmayanlar, diğer çalışanlarla çatışmalar, ağır çalışma koşulları ve gürültü bireyleri etkilemekte ve yabancılaşmaya neden olmak gibi faktörler hem kendilerine hem de mesleklerine karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Hoşgörür, 1997: 64).

Bireysel değerler sistemi, alternatifler arasında seçim yapmayı, çatışmaları çözmeyi ve karar vermeyi sağlayacak ilkeleri ve kuralları öğrenen organizasyondur. Her durumda, bireysel değerler sistemi harekete geçmez. Mevcut durumla ilgili olan bireysel değerler sistemi aktif hale gelir. Bireyler bir grupla özdeşleştiğinde, grubun algılanan özelliklerini kendilerine aitmiş gibi algılamaya ve grup üyeleriyle özdeşleştiğini

algılamaya başlarlar. Bu durumdaki bireyler grupla homojenleşir ve tanımlanamaya başlar. Grup üyeleri kendilerini grubun bir örneği olarak aşağı yukarı görmeye başladıklarında, bireylerin farklı özellikleri önemsiz hale gelir. Grubun üyesi, grubunu tanımlayan özellikleri ve bu özelliklere yüklenen bireysel değerleri onunla birlikte tanımlar ve bununla kendi imajını algılar. Bir grupla tanımlanmaya başlayan birey, o grubun değerleriyle tanımlanmaya başlayacaktır. Bu durumda, birey bir çatışmayı deneyimlemek için kendi kişisel değerleriyle uyumlu olan grupları tanımlayabilir. Tajfel ve Forgas (1981)'a göre bireyin benlik imajının bir parçası olan önemli değerlerle çatışmadıkça birey grubu terk etmek istemeyecektir. Bireysel değerlerin çatışması grubun üyeliğini olumsuz olarak etkilediğinden, değerler arasındaki benzerlik ve uyum bireylerin sosyal gruplara pozitif olarak yaklaşmasına neden olabilir. Bu durumda, grubun değerleri ile bireyin kendi değerleri arasındaki uyumun, sosyal gruba sahip bireylerin tanımlanması üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Birey, sosyalleşme sürecinde edindiği temel değerlere yakın değerleri olan gruplara daha yakın hissedecek ve bu gruplarla özdeşleşmenin sonucu olarak sosyal kimliklerini ortak değerleri yansıttığını düşünecektir. Bireyler iç grup üyeleriyle paylaştıkları değerleri tamamen doğru ve evrensel bulurken, dış grupların değerlerini reddederler (Michener ve diğerleri, 1990).

Meglino ve Ravlin (1998), kişiler arasındaki bireysel değer benzerliklerinin farklı kişilerin çevresel olayları benzer şekilde yorumlayıp benzer tepkiler vermesine dolayısıyla da benzer davranışlar sergilemelerine yol açtığını belirtmektedir. Bu nedenle, benzer değerleri olan insanlar birbirlerinin davranışlarını daha iyi tahmin edeceklerdir; bu da karmaşıklık ve çatışmalar, koordinasyon, işbirliği ve ilişkilerinin kalitesi ile sonuçlanacaktır.

Öte yandan, bireyler arasındaki bireysel değer farklılıkları, bunlar arasındaki etkileşimin etkinliğini azaltabilir ve çatışmalara neden olabilir. Bu çalışma doğrudan bir konu olmasa da, bireysel değerlerin çeşitliliği ve bireyler arasındaki farklılıkların nedenleri de önemlidir. Meglino ve Ravlin (1998), bireyler arasındaki bireysel değer farklılıklarının, çeşitli araştırmacılara göre doğuştan gelen genetik faktörlerden kaynaklandığını, diğerleri ise araştırmacılara göre sosyal ve sosyal ortam olduğunu belirtmiştir. Meglino ve Ravlin'e (1998) göre, sosyal kültür ve sosyal çevre bireylerin değerleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve aynı sosyal ortamdaki insanlar

arasındaki bireysel değerler arasındaki farklılıklar, açıklıklarının sosyal etkilere olan farklılıklarından ve kabul düzeyleri, yani sosyalleşme eğilimleri arasındaki farklılardan kaynaklanmaktadır.

İşe alım birimleri veya insan kaynakları birimleri, kuruluştaki çalışanların bireysel değer çatışmaları yaşamamasını sağlamak için işe alım sırasında bireyin değer profilini ortaya çıkarmalıdır. Bu değer profiline göre, bireyin ve kuruluşun değerlerinin ortak noktaları ve farklı noktaları belirlenebilir ve gelecekteki değer çatışmaları önlenebilir. Ek olarak, çalışanların değer profillerini bilen yöneticiler onları şirketin hedeflerine ulaşmak için çalışmaya teşvik edebilmektedir. İşe alım birimleri ve şirket yöneticileri, yeni katılımcıların örgütsel değerlerinin yanı sıra örgütteki çalışanların örgütsel değerlerinin sürekliliğini sağlamalıdır (Vurgun ve Öztop, 2011: 226).

Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler, işlerinden memnun kalmama, şirket değerleriyle çatışmaya girme, işe gelme veya gelmeme gibi değerleriyle tepki verebilirler. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmakta ve şirketlerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. 1992'de yapılan bir araştırma, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin işe ya da geç gelmeme gibi sorunları azalttığını göstermiştir. (Meyer ve Allen, 2004: 2).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE BİREYSEL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

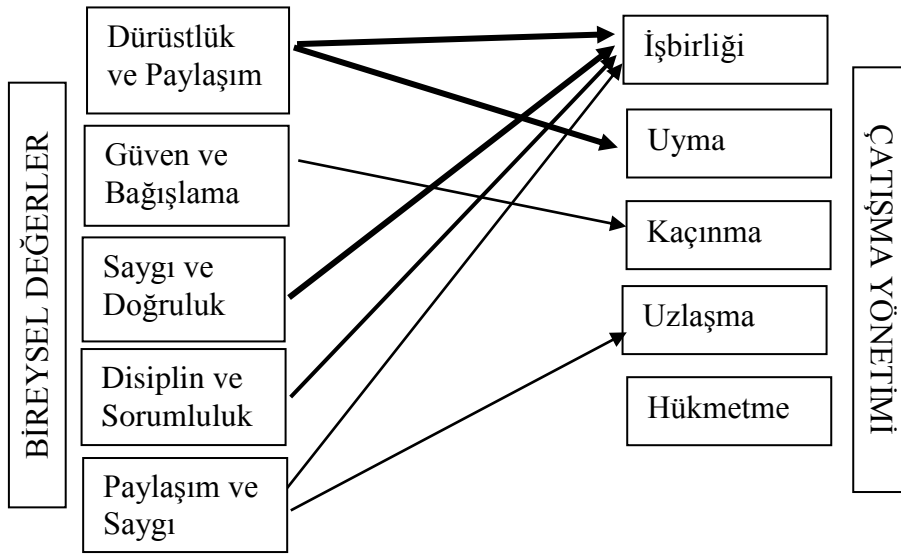
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireylerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında çatışmanın yönetilmesi önemli bir olgudur. Çatışmanın yönetilmesi hem çatışma olgusunda varolan yıkıcı etkileri ortadan kaldırırken hem de örgüte değişim, yenilik katabilecek bir rekabet ortamı sağlamak gibi olumlu katkılar sağlayabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin bireysel değerleri ile çatışma yönetimi düzeylerinin, demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi ve araştırmadan elde edilecek bulgularla, öğretmenlerin çatışma yönetim düzeylerinin artırılmasını sunmaktır. Öğretmenlerin bireysel değer değişkenlerine göre farklılaşma durumunun belirlenmesi akademik çevrelere, karar vericilerine ve uygulayıcılara ışık tutacağı gibi öğretmenlerin yaşadığı çatışma problemlerinin tanımlanmasına ve çözümlenmesine de katkı sağlayacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma iki temel değişkenden oluşmaktadır. İlk değişken bağımsız değişkendir ve, öğretmenlerin bireysel değerlerini içermektedir. Bağımsız değişkenin alt unsurları; dürüstlük ve paylaşım, saygı ve doğruluk, güven ve bağışlama, disiplin ve sorumluluk, paylaşım ve saygı değerleridir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise çatışma yönetimidir. Alt unsurları; işbirliği, uyma, kaçınma, uzlaşma ve hükmetmedir. Araştırmamızın modeli, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çatışma yönetimi ve bireysel değerler ile ilgili olarak literatür incelemeleri yapılmış olup, araştırma dahilinde aşağı yer alan hipotezler kurulmuştur.

H1: Öğretmenlerin sahip oldukları bireysel değerler ile izledikleri çatışma yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.
H2: Bireysel değerler alt boyutlarının hepsi öğretmenler tarafından yüksek düzeylerde algılanmaktadır.
H3: Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademeleri ile çatışma yönetimi yöntemlerinden işbirliği arasında anlamlı fark vardır.
H4: Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademeleri ile çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşma arasında anlamlı fark vardır.
H5: Öğretmenlerin tecrübe yılı ile çatışma yöntemlerinden hükmetme arasında anlamlı fark vardır.
H6: Öğretmenlerin cinsiyet ayrımları ile çatışma yöntemlerinden kaçınma arasında anlamlı fark vardır.
H7: Öğretmenlerin cinsiyet ayrımları ile çatışma yöntemlerinden hükmetme arasında anlamlı fark vardır.
H8: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden güven ve bağışlama ile medeni durumları arasında anlamlı fark vardır.
H9: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Paylaşım ve Saygı” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H10: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Dürüstlük ve Paylaşım” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H11: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Paylaşım ve Saygı” ile çatışma yöntemlerinden “Uzlaşma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H12: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Dürüstlük ve Paylaşım” ile çatışma yöntemlerinden “Uyma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H13: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Güven ve Bağışlama” ile çatışma yöntemlerinden “Kaçınma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H14: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Saygı ve Doğruluk” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H15: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Disiplin ve Sorumluluk” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada evren kavramı ile ifade edilen, çalışma evreni yani ulaşılabilir olan bir evrendir. Bu araştırma, çalışma evreni üzerinde yapılmış olup elde edilecek bulgular sadece çalışma evrenine genellenebilir.

Araştırmanın çalışma evrenini Muğla ilindeki on ayrı ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, Muğla'nın merkez ilçesi Mentеше'de bulunan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleridir. Araştırmanın evreni seçilirken, Milli Eğitim Bakanlığı'nın sitesinde yer alan okul isim listeleri taranmış olup, seçimler bu hususta gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın anketleri, 10 okulda, 240 ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenine dağıtılmıştır. Anket dağıtma işlemi için okullara gidilerek öncelikle okul müdürleri ile görüşülmüştür. Öğretmenler çatışma yönetimi ve bireysel değerler konusunda bilgilendirilerek anketler uygulanmıştır. Anketlerin tam olarak doldurulup geri alınabilmesi adına anket dağıtılan kurumlara belirli sürelerle hatırlatmalar yapılmıştır. Buna rağmen doldurulmayıp, boş geri verilen veya hiçbir şekilde geri alınamayan anketler olmuştur. Dağıtılmış olan 240 anketten geri dönüşü olan anketler 211 olarak belirlenmiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %87,9'dur.

3.5. Araştırma Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu bir tanımlayıcı araştırmadır. Araştırma için veri toplama yöntemlerinden anket kullanılmıştır. Hazırlanan anketler örneklem kütesine elden dağılıp elden toplanmıştır ve kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Bu araştırma için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

Birinci bölüm, kişisel bilgileri tespit etmeye yönelik demografik faktörleri içeren sorulardan oluşmuştur. Bu sorular yaş, medeni durum, cinsiyet, çalışma süresi ve çalışılmakta olan kurumun eğitim kademesi değişkenleridir.

İkinci bölümde yer alan ölçek, öğretmenlerin çatışmalarla başa çıkma tarzlarını tespit etme amacı taşıyan, çatışma yönetim tarzları ölçeğidir. M. Afzalur Rahim tarafından geliştirilen bu ölçek (Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)), beş çatışma yönetim tarzını (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) ölçen 41

ifadeden oluşmaktadır ve beşli likert tipi ile cevaplanmaktadır.

Üçüncü bölüm, öğretmenlerin bireysel değerlerini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan bireysel değerler ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçek, Roy (2003) tarafından geliştirilmiş olup, 47 ifadeden oluşmaktadır ve beşli likert tipi ile cevaplanmaktadır.

Disiplin ve sorumluluk boyutu 16 maddeden, güven ve bağışlama boyutu 12 maddeden, dürüstlük ve paylaşım boyutu 9 maddeden, saygı ve doğruluk boyutu 6 maddeden, paylaşım ve saygı boyutu 4 maddeden ve ölçek beş alt boyuttan oluşmaktadır.

3.6. Araştırmanın Güvenirliliği

Bu çalışmada, kullanılan ölçekler, güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bireysel Değerler Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa 0,909 bulunmuştur. Bireysel Değerler ölçeğinin genelinin güvenilirlik düzeyi %90,9 olup, 47 sorunun güvenilirlik düzeyi yüksek düzey olarak tespit edilmiştir.

Çatışma Yönetimini ölçmek amacıyla 41 soruluk “Çatışma Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek, güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa 0,872 bulunmuştur. Yani Çatışma Yönetimi güvenilirlik düzeyi %87,2 olup, 41 sorunun güvenilirliği yüksek düzey güvenilir olarak tespit edilmiştir.

3.7. Örneklem Grubunun Özellikleri

Bu bölümde, katılımcıların demografik sorular yardımıyla elde edilen özelliklerine ilişkin bilgiler verilecektir. Katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sıklık sayıları ve yüzde oranları tespit edilmiştir. Kullanılan sıklık sayıları, çeşitli gruptaki katılımcı sayılarının adedini göstermektedir. Yüzde oranları da, toplam katılımcıların ne kadarlık bir diliminin ilgili gruptan olduğunu ifade eder niteliktedir.

Tablo 6: Demografik Özelliklere Göre Dağılım

(n=211)	Sayı	Yüzde
Yaş		
20-29 Yaş	15	7,1
30-39 Yaş	48	22,7
40-49 Yaş	93	44,1
50+ Yaş	55	26,1
Medeni Durum		
Evli	182	86,3
Bekar	29	13,7
Cinsiyet		
Kadın	123	58,3
Erkek	88	41,7
Tecrübe		
1-5 Yıl	10	4,7
6-10 Yıl	11	5,2
11-15 Yıl	38	18,0
16-20 Yıl	45	21,3
21 Yıl Üzeri	107	50,7
Okulun Eğitim Kademesi		
İlköğretim	67	31,8
Ortaöğretim	48	22,7
Lise	96	45,5
TOPLAM	211	% 100

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin;

%7,1'i 20-29 yaş grubunda iken %22,7'si 30-39, %44,1'i 40-49 ve %26,1'i ise 50 ve üzeri yaş grubundadır. %86,3'ü evli, %13,7'si bekindir. %58,3'ü kadın, %41,7'si erkektir.

%4,7'sinin tecrübesi 1-5 yıl grubunda iken, %5,2'sinin 6-10, %18'inin 11-15, %21,3'ünün 16-20 ve %50,7'sinin ise 20 üzeri yıl grubundadır. %31,8'inin okul eğitim kademesi ilköğretim iken, %22,7'sinin ortaöğretim ve %45,5'inin ise lisedir.

3.8. Verilerin Analizi

Çalışma verileri 211 kişiden oluşmaktadır. Analizler IBM SPSS Statistics 23 paket programı üzerinden yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler (örneğin cinsiyet) için sıklıklar (sayı, yüzde), sayısal değişkenler (örneğin “Kaçınma” alt boyutu skorları) için ise tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) verilmiştir.

Sayısal değişkenlerin normallik varsayımları çarpıklık, basıklık katsayıları ile incelenmiş ve bu katsayıların (-2, +2) aralığında oldukları görülmüştür. Bu nedenle çalışmada parametrik olan istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır.

Ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmış ve ölçeklere ait güvenilirliklerin yüksek olduğu görülmüştür.

İki bağımsız sayısal değişken (örneğin “Kaçınma” alt boyutu skorları ile “Saygı ve Doğruluk” alt boyutu skorları) arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile yorumlanmıştır. İki bağımsız grup (örneğin medeni durum) arasındaki farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiştir. İki kenden fazla bağımsız grup (örneğin yaş grubu) arasındaki farklılıklara ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile bakılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda farklılık çıkması durumunda ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır.

Çalışmada istatistiksel olarak anlamlılık 0,05 üzerinden test edilmiştir.

3.9. Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Hipotez Testleri

Çatışma yönetimi ve bireysel değerler arasındaki ilişkiye dair yapmış olduğumuz araştırmamıza ait bulgular ve hipotez testleri bundan sonraki alt başlıklarda yer alacaktır.

3.9.1. Rahim Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmamızın anket sorularına verilmiş olacak cevaplara istinaden, her bir soru için beşli likert puanlamaları ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7: Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular Tablosu

		Ortalama	Standart Sapma
İşbirliği	18. Savunmuş olduğum fikrin mantığını ve yararlarını belirtirim.	4,14	0,84
	27. Çatışma sonucunda, iki taraf için de kabul edilebilecek bir çözüm bulmaya çalışırım.	3,99	0,87
	29. Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif şekilde tartışılması tercihimdir	4,26	0,85
	30. Çatışmayı tarafların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.	4,09	0,85
	32. Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılabilmesi adına çaba gösteririm.	4,03	0,89
	35. Karşılıklı olarak doyum sağlanabilecek bir sonucu benimserim.	3,80	0,94
	37. Fikir ayrılıklarında tartışma çıkmaması için özen gösteririm.	3,58	1,06
	41. Anlaşmazlıklarda problemin sebeplerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım.	4,09	0,93
	5. Hem karşı tarafın hem de kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma önem veririm.	4,18	0,90
Kaçınma	6. Gerginlikten kaçınmak adına ne gerekiyor ise onu yaparım.	3,72	0,97
	7. Çatışmaktan kaçınmayı prensip edinmişimdir.	3,23	1,30
	14. Çatışmamak adına ilgi beklentimden vazgeçebilirim.	2,69	1,00
	19. Anlaşmazlıklarda isteklerimin gerçekleşmesi adına bilgi ve becerilerimi kullanırım.	3,73	0,93
	20. Anlaşmazlık durumlarını açığa vurmamaya çalışırım.	3,16	1,11
	21. Rekabet ederek kazanmak hoşuma gider.	2,69	1,21
	23. Karşı tarafı incitmemek adına anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.	3,41	0,96
	24. Birlikte çalıştığım kişilerin hoşnut olması adına onlarla hemfikir olurum.	2,58	1,02
	26. Ciddi bir problemde, tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.	2,61	1,05
	28. Kendi isteklerimde ısrar etmem.	3,18	1,02
	33. Fikir ayrılıklarını tartışmaktan kaçınırım.	2,56	1,10
	39. Çatışma yaşamış olduğum konulara girmekten kaçınırım.	3,12	0,95
	40. Anlaşmazlıklarda iş arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.	2,33	1,09
Uzlaşma	3. Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünürüm ve karşı tarafla uzlaşmak isterim.	4,06	0,88
	4. Sorunlara ortak çözümler bulmayı tercih ederim.	4,28	0,85
	8. Eğer karşı taraf ödün verecek ise ödün vermeye razı olurum.	3,31	1,06
	10. Anlaşmazlık durumlarında karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözümler bulmak için çaba gösteririm.	3,93	0,81

	12. İş arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.	2,67	0,96
	15. Çözüm bulabilmek için tarafların fedakarlık göstermesi gerektiğine inanırım.	4,30	0,81
	17. Çatışmalarda karşılıklı tarafların ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için çaba gösteririm.	3,95	0,86
	34. Birlikte olduğum kişiler bir konuda net bir fikre sahipse, aynı fikirde olmasam bile ortak hareket ederim.	2,86	1,07
Hükmetme	2. Anlaşmazlıklara sebep olan konuların tamamını anlamaya çalışırım.	4,09	0,86
	9. Fikirlerimi kabul ettirmek adına elimden geleni yaparım.	2,86	1,07
	16. Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için diretirim.	2,69	1,05
	22. Haklarımı korumak adına tüm önlemleri alırım.	3,79	0,95
	31. Düşüncelerimi karşıdaki kişiye kabul ettirene kadar tartışmaya devam ederim.	2,21	1,15
	36. Bir çatışmayı kazanabilmek adına karşıdaki kişiyi çok iyi ikna edebilirim.	3,14	0,90
Uyma	1. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	4,03	0,89
	11. Çatışmaya girmek yerine, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımla doyurulmasından vazgeçerim.	2,77	1,04
	13. İş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.	3,80	0,73
	25. Anlaşmazlık durumlarında kişilerin düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.	3,74	0,85
	38. İş arkadaşlarımla için her türlü özveride bulunurum.	3,55	0,91

Bireysel ve örgütsel anlamda en verimli neticeyi doğurabilecek bireysel çatışma yönetim tekniği işbirlikçi yaklaşımdır.

5, 18, 27, 29, 30, 32, 35, 37, 41. sorular, çatışma yönetimi tekniklerinden “işbirliği”ni içermektedir. Öğretmenlerin, işbirliği sorularına vermiş oldukları cevapların ortalaması 4.02’dir. “Çatışma sonucunda, iki taraf için de kabul edilebilecek bir çözüm bulmaya çalışırım.” tarzında sorulara ağırlıklı “Sık Sık” cevabını vermişlerdir. Bu da öğretmenlerin yüksek oranda bir işbirlikçi yaklaşım izlediklerini göstermektedir.

6, 7, 14, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 28, 33, 39, 40. sorular çatışma yönetimi tekniklerinden “kaçınma”yı içermektedir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, kaçınma sorularına vermiş oldukları cevapların ortalaması 3.00’dir.

“Karşı tarafı incitmemek adına anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.” şeklindeki sorulara sıklıkla “Ara Sıra” şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

3, 4, 8, 10, 12, 15, 17, 34. sorular çatışma yönetimi tekniklerinden “uzlaşma”yı

içermektedir. Öğretmenlerin, uzlaşma sorularına vermiş oldukları cevapların ortalaması 3.67'dir. Bu netice, öğretmenlerin “Çözüm bulabilmek için tarafların fedakarlık göstermesi gerektiğine inanırım.” Şeklindeki sorulara ağırlıklı olarak “Ara Sıra” ve nadiren de “Sık Sık” cevabını verdiklerini göstermektedir.

2, 9, 16, 22, 31, 36. sorular çatışma yönetimi tekniklerinden “hükmetme”yi içermektedir. Öğretmenlerin, hükmetme sorularına vermiş oldukları cevapların ortalaması 3.13'tür.

1, 11, 13, 25, 38. Sorular çatışma yönetimi tekniklerinden “uyma”yı içermektedir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, uyma sorularına vermiş oldukları cevapların ortalaması 3.58'dir. “İş arkadaşlarıma önerilerine uyarım.” Şeklindeki sorulara verdikleri cevaplar ağırlıklı olarak “Ara Sıra”, nadiren de “Sık Sık” olmuştur.

3.9.2. Bireysel Değerler Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmamızın anket sorularına, öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplara istinaden, her bir soru için beşli likert puanlamalarına göre ortalamalar ve standart sapmalar aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: Bireysel Değerler Ölçeğine İlişkin Bulgular Tablosu

		Ortalama	Standart Sapma
Disiplin ve Sorumluluk	1. Özgür ruhlu olmak ile kendini kontrol edebilmek arasında denge kurabilirim.	4,10	1,08
	8. Kendimi kaliteli bir ürün ortaya koymaya adanmış birisiyimdir.	3,84	1,02
	13. Kendimi disiplinli olarak görürüm.	3,83	1,07
	14. Birlikte çalıştığım kişilere karşı saygı duyarım.	4,30	0,99
	15. İş ortamında adil olarak üstüme düşen payı yaparım.	4,36	1,02
	17. İşimi icra ederken doğru süreçleri takip ederim.	4,26	0,96
	25. İnanmış bir değerimdir.	4,33	0,90
	28. Adanmış bir çalışanımdır.	3,73	1,03
	32. Bana insanlar güvenir.	4,30	0,81
	33. Benim hedeflerim vardır.	4,24	0,81
	38. İnsanların itimat ettiği bir bireyimdir.	4,21	0,91
	40. Güvenilir birisiyimdir.	4,30	0,90
	41. Ulaşmaya çalıştığım amaçlarım var.	4,21	0,86
	43. Nitelikli bir çalışma ortamına kendimi adamaktayım.	3,96	0,96
44. Sadık bir kişiyimdir.	4,19	0,90	
46. Kendimi, işverenimin başarısını görmeye adanmış birisiyimdir.	3,19	1,28	
G	5. Bir şeyi yapacağını söyleyip ama yapmayan insanları affedebilirim.	2,72	1,16

	7. Hiç kimseye güvenemem.	2,09	1,14
	9. Diğer insanların fikirlerini dinlemek yerine kendimi onlarla karşı karşıya kalmış bulurum.	1,86	1,10
	12. Birisi benim duygularımı incittiğinde onu affedebilirim.	2,94	1,14
	19. Başka insanlara güvenmenin eski moda olduğunu düşünürüm.	1,76	1,13
	24. Geçmişte bana karşı yanlış bir davranışta bulunmuş birini affederim.	3,18	1,08
	27. Geçmiş deneyimlerim sebebiyle konuşmayacağım kişiler vardır.	3,12	1,29
	29. Kin tutarım.	2,44	1,20
	34. Benim için özür dilemek kolaydır.	3,83	1,11
	36. Hata yapan insanları affedebilirim.	3,48	1,00
	39. Diğer kişilere güvenmek konusunda şüpheli davranırım.	2,61	1,17
	42. Affedebilirim ve unutabilirim.	3,31	1,08
Dürüstlük ve Paylaşım	2. Dürüstlük ve doğruluğun başarıyla ilişkili olduğunu düşünüyorum.	3,39	1,51
	3. Özür dilemek bana göre değildir.	1,66	1,13
	11. Benim için dürüstlük en üstün önceliğe sahip olmuştur.	4,09	1,31
	21. Birlikte çalıştığım kişilerin yorumlarını saldırgan bulduğumda onlara nasıl hissettiğimi söylerim.	3,88	1,01
	22. Paylaşımca biriyimdir.	4,29	0,87
	31. Dürüst olmanın işe yaradığını düşünürüm.	4,33	0,98
	37. Kendimi dürüst biri olarak tanımlarım.	4,33	0,91
	45. Benim sözüm senedir.	4,31	0,86
47. Sonuçları ne olursa olsun doğrulardan tarafımdır.	4,32	0,88	
Saygı ve Doğruluk	10. Bence dürüstlük ve bütünleşme ev dışında gerekli değildir.	1,45	1,00
	16. Bir hataya sebep olduğumda hatamı kabul ederim.	4,22	1,02
	18. Başkalarının bakış açısına saygı duyarım.	4,27	0,93
	20. Kendi hatalarımla ilgili dürüst olabilirim.	4,12	0,91
	23. Dürüst olarak fikirlerimi ifade ederim.	4,18	0,87
	26. Benim için özür dilemek bir zayıflık işaretidir.	1,40	0,92
Paylaşım ve Saygı	4. Benim için paylaşmak, iyi ve sağlıklı bir ilişkinin temelidir.	4,33	1,01
	6. Diğer insanların katkısına her zaman saygı duyarım.	4,14	1,07
	30. Birisiyle bir paylaşımında bulunduğumda kendimi iyi hissederim.	4,31	0,89
	35. Kendimi bütünüyle iyi hissetmemde paylaşımın payı büyüktür.	4,20	0,89

1, 8, 13, 14, 15, 17, 25, 28, 32, 33, 38, 40, 41, 43, 44, 46. sorular bireysel değerlerden “Disiplin ve Sorumluluk” alt boyutunu kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarına istinaden öğretmenlerin, bu sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 4.08’dir. “İş ortamında adil olarak üstüme düşen payı yaparım.” kapsamındaki sorulara, ağırlıklı olarak “Katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

5, 7, 9, 12, 19, 24, 27, 29, 34, 36, 39, 42. sorular bireysel değerlerden “Güven ve Bağışlama” alt boyutunu kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarına istinaden öğretmenlerin,

bu sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 2.78'dir. "Başka insanlara güvenmenin eski moda olduğunu düşünürüm." kapsamındaki sorulara, ağırlıklı olarak "Az Katılıyorum" cevabını ve nadiren de "Kararsızım" cevabını vermişlerdir.

2, 3, 11, 21, 22, 31, 37, 45, 47. sorular bireysel değerlerden "Dürüstlük ve Paylaşım" alt boyutunu kapsamaktadır. Öğretmenlerin, bu sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 3.85'tir. "Sonuçları ne olursa olsun doğrulardan tarafımdır." kapsamındaki sorulara, ağırlıklı olarak "Katılıyorum" cevabını vermişlerdir.

10, 16, 18, 20, 23, 26. sorular bireysel değerlerden "Saygı ve Doğruluk" alt boyutunu kapsamaktadır. Öğretmenlerin, bu sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 3.28'dir. "Bir hataya sebep olduğumda hatamı kabul ederim." kapsamındaki sorulara, ağırlıklı olarak "Katılıyorum" cevabını vermişlerdir. Ortalamayı düşüren oranlar "Bence dürüstlük ve bütünlük ev dışında gerekli değildir". "Benim için özür dilemek bir zayıflık işaretidir." sorularına vermiş oldukları "Kesinlikle Katılmıyorum" cevaplarından kaynaklanmıştır.

4, 6, 30, 35. sorular bireysel değerlerden "Paylaşma ve Saygı" alt boyutunu kapsamaktadır. Öğretmenlerin, bu sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 4.25'tir. "Benim için paylaşmak, iyi ve sağlıklı bir ilişkinin temelidir." sorularına vermiş oldukları "Katılıyorum" cevaplarından kaynaklanmıştır.

3.9.3. Çatışma Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlikleri

Çatışma yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenirlikleri analiz edilmiş olup, aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar neticesine bağlı olarak analiz yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 9: Çatışma Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik

	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum	Cronbach Alfa
İş Birliği	4,02	0,61	1,89	5,00	0,872
Kaçınma	3,00	0,53	1,17	4,85	
Uzlaşma	3,67	0,53	1,63	5,00	
Hükmetme	3,13	0,58	1,33	4,83	
Uyma	3,58	0,53	1,80	5,00	
Çatışma Yönetimi	3,44	0,40	2,32	4,80	

“İş Birliği” alt boyutu skorları ortalaması 4,02 iken “Kaçınma” 3,00, “Uzlaşma” 3,67, “Hükmetme” 3,13, “Uyma” alt boyutu skorları ortalaması ise 3,58 ve Çatışma Yönetimi Ölçeği skorları ortalaması ise 3,44’tür. 41 maddeden oluşan Çatışma Yönetimi Ölçeğinin güvenilirliğinin 0,872 olduğu görülmektedir.

Bu istatistiki veriler neticesinde, öğretmenler çatışma yöntemlerini sırasıyla; işbirliği, uzlaşma, uyma, hükmetme, kaçınma şeklinde tercih etmektedirler.

3.9.4. Korelasyon Analizi

Çatışma yönetimi ve bireysel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup, aşağıda yer alan tabloda sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 10: Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Korelasyon

		Çatışma Yönetimi	Bireysel Değerler
Çatışma Yönetimi	Pearson Korelasyon		,102
	Sig.		,139
	N		211
Bireysel Değerler	Pearson Korelasyon	,102	
	Sig.	,139	
	N	211	

Araştırmada, çatışma yönetimi ve bireysel değerler için korelasyon analizi yapılmıştır. Sig. (p) değerinin 0.05’ten büyük olması sebebiyle, iki veri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.9.5. Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Korelasyon Analizi

Çatışma yönetimi ve bireysel değerler ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesine ilişkin korelasyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11: Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler Alt Boyut Korelasyon

(n=211)		Disiplin ve Sorumluluk	Güven ve Bağışlama	Dürüstlük ve Paylaşım	Saygı ve Doğruluk	Paylaşım ve Saygı	Bireysel Değerler
İş Birliği	r	,389**	-0,113	,268**	,160*	,359**	,305**
	p	0,000	0,103	0,000	0,020	0,000	0,000
Kaçınma	r	-0,134	0,038	-,181**	-0,100	-0,031	-0,121
	p	0,051	0,582	0,008	0,149	0,657	0,079
Uzlaşma	r	,137*	0,027	0,027	0,038	,174*	0,112
	p	0,047	0,693	0,696	0,582	0,011	0,105
Hükmetme	r	-0,020	0,029	-0,050	-0,053	-0,053	-0,031
	p	0,775	0,672	0,469	0,444	0,440	0,653
Uyma	r	,237**	-0,025	0,135	0,046	,210**	,180**
	p	0,001	0,714	0,050	0,508	0,002	0,009
Çatışma Yönetimi	r	,144*	-0,013	0,031	0,017	,174*	0,102
	p	0,037	0,857	0,651	0,810	0,011	0,139

(r: Pearson Korelasyon

*: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$)

r	İlişki Düzeyi	İlişki Yönü
0,00	İlişki yok	
0,01 – 0,29	Düşük	r = - ise negatif ilişki
0,30 – 0,69	Orta	
0,70 – 0,99	Yüksek	r = + ise pozitif ilişki
1,00	Mükemmel ilişki	

Tablo 11 incelendiğinde;

“Disiplin ve Sorumluluk” ile “İş Birliği” arasında **pozitif yönlü** orta düzeyde; “Uzlaşma”, “Uyma”, “Çatışma Yönetimi” arasında ise **pozitif yönlü** zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır.

“Dürüstlük ve Paylaşım” ile “İş Birliği” arasında **pozitif yönlü** zayıf düzeyde; “Kaçınma” arasında ise **negatif yönlü** zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır.

“Saygı ve Doğruluk” ile “İş Birliği” arasında **pozitif yönlü** zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır.

“Paylaşım ve Saygı” ile “İş Birliği” arasında **pozitif yönlü** orta düzeyde; “Uzlaşma”, “Uyma”, “Çatışma Yönetimi” arasında ise **pozitif yönlü** zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır.

“Bireysel Değerler” ile “İş Birliği” arasında **pozitif yönlü** orta düzeyde; “Uyma”

arasında ise **pozitif yönlü** zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır.

H9: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Paylaşım ve Saygı” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H10: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Dürüstlük ve Paylaşım” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H11: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Paylaşım ve Saygı” ile çatışma yöntemlerinden “Uzlaşma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezlerimiz kabul edilmiştir.

H12: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Dürüstlük ve Paylaşım” ile çatışma yöntemlerinden “Uyma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezimiz red edilmiştir.

H13: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Güven ve Bağışlama” ile çatışma yöntemlerinden “Kaçınma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezimiz red edilmiştir.

H14: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Saygı ve Doğruluk” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezimiz kabul edilmiştir.

H15: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Disiplin ve Sorumluluk” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.9.6. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Düzeyleri ve Alt Faktörleri ile Yaş Verisine İlişkin Testleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğretmenlerin çatışma yönetimi düzeyleri ve yaş değişkenine ilişkin testleri Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Sonuçların anlamlı farklılıklar göstermemesinden kaynaklı olarak fark analizlerine başvurulmamıştır. İlgili tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 12: Çatışma Yönetimi ve Yaş

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İş Birliği	20-39	63	4,02	0,57	0,640	0,528
	40-49	93	3,98	0,61		
	50+ Yaş	55	4,09	0,64		
Kaçınma	20-39	63	3,07	0,53	1,299	0,275
	40-49	93	2,93	0,53		
	50+ Yaş	55	3,03	0,54		
Uzlaşma	20-39	63	3,67	0,54	0,165	0,848
	40-49	93	3,65	0,53		
	50+ Yaş	55	3,70	0,52		
Hükmetme	20-39	63	3,07	0,60	0,690	0,503
	40-49	93	3,18	0,57		
	50+ Yaş	55	3,11	0,60		
Uyma	20-39	63	3,60	0,53	1,238	0,292
	40-49	93	3,52	0,51		
	50+ Yaş	55	3,66	0,58		
Çatışma Yönetimi	20-39	63	3,46	0,38	0,647	0,525
	40-49	93	3,41	0,41		
	50+ Yaş	55	3,48	0,42		

(F: Tek Yönlü Varyans Analizi)

Tablo 12 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin yaş gruplarına göre Çatışma Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarından aldıkları skorlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Literatürdeki bazı araştırmalar bu sonuçlar ile benzerlik gösterirken bazıları benzerlik göstermemektedir.

Özdemir'in (2018), "Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri" konulu araştırmasının sonuçlarına istinaden, öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma puanları ortalamalarının yaş değişkeni ile istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamadığı yönündedir. Bu sonuçlar da araştırmamızı desteklemektedir.

Kösehan'ın (2005), yaptığı çalışmanın sonuçlarında, Denizli'deki banka çalışanlarının yaşı ve uyma yaklaşımı arasındaki bir ilişkiyi söyleyememesi araştırmamızı desteklerken; hükmetme ve işbirliği arasında düşük düzeyde bir ilişki

tespit edilmesi araştırmamızı desteklememektedir. Kösehan'ın araştırma sonucu, çalışanın yaşı arttıka, işbirliği yapma arzusunun azaldığı yönündedir (Kösehan, 2005: 167).

Yavuz ve Ayan'ın (2018), Ankara'daki kamu kurumlarında çalışan personel üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucu da yaş ile bütünleşme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmayışı araştırmamızı destekler niteliktedir. Ancak yaş ile hükmetme stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın tespit edilmesi araştırmamızı desteklememektedir (Yavuz ve Ayan, 2018: 754).

Ünlü vd'nin (2014) "Örgütsel atışma özüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği" araştırması sonuçlarında da yaş ile çatışma yönetimi ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

3.9.7. Öğretmenlerin atışma Yönetimi Düzeyleri ve Alt Faktörleri ile Cinsiyet Farklılığına İlişkin Testleri (Bağımsız T Testi Analizi)

Öğretmenler üzerinde yapılmış olan araştırmada, çatışma yönetimi düzeyleri ve cinsiyet değişkenine ilişkin veriler Bağımsız T Testi ile analiz edilmiştir. Sonuçların anlamlı farklılıklar göstermemesinden kaynaklı olarak fark analizlerine tabii tutulmamıştır. Aşağıda yer alan tabloda ilgili verilere yer verilmiştir.

Tablo 13: Çatışma Yönetimi ve Cinsiyet

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İş Birliği	Kadın	123	4,06	0,58	1,077	0,283
	Erkek	88	3,97	0,64		
Kaçınma	Kadın	123	2,98	0,53	-0,606	0,545
	Erkek	88	3,03	0,54		
Uzlaşma	Kadın	123	3,68	0,51	0,318	0,751
	Erkek	88	3,65	0,56		
Hükmetme	Kadın	123	3,09	0,56	-1,369	0,173
	Erkek	88	3,20	0,61		
Uyma	Kadın	123	3,55	0,56	-0,986	0,325
	Erkek	88	3,62	0,50		
Çatışma Yönetimi	Kadın	123	3,44	0,39	-0,258	0,796
	Erkek	88	3,45	0,42		

(t: Bağımsız Örneklem T Testi)

Tablo 13 incelendiğinde çalışmaya katılan kadın ve erkekler arasında Çatışma Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarından aldıkları skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). “H6: Öğretmenlerin cinsiyet ayrımları ile çatışma yöntemlerinden kaçınma arasında anlamlı fark vardır.” ve “H7: Öğretmenlerin cinsiyet ayrımları ile çatışma yöntemlerinden hükmetme arasında anlamlı fark vardır.” hipotezlerimiz red edilmiştir.

Kösehan’ın (2005) yaptığı çalışmanın sonuçlarında da Denizli’deki banka çalışanlarının, kadın erkek ayrımı açısından çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla anlamlı bir farklılık arz etmediği sonucuna varılmıştır.

Karcıoğlu ve Alioğulları’nın (2012), Erzurum’daki banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonuçlarına istinaden, araştırmamızı destekler nitelikte, çatışma yönetim tarzlarında erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından pek farklı olmadığı görülmektedir.

Yavuz ve Ayan’ın (2018), kadın erkek ayrımı ile bütünleşme, uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmayışı çalışmamızı destekler nitelikte iken kadın erkek ayrımı ile kaçınma stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın oluşu çalışmamızı desteklememektedir.

3.9.8. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Düzeyleri ve Alt Faktörleri ile Medeni Durum Farklılığına İlişkin Testleri (Bağımsız T Testi Analizi)

Araştırmamızda, çatışma yönetimi düzeyleri ve alt faktörleri ile demografik verilerimizden cinsiyet değişkenine ilişkin veriler Bağımsız T Testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar anlamlı farklılıklar göstermiş olup, aşağıda yer alan tabloda ilgili detaylar ile yorumlanmıştır.

Tablo 14: Çatışma Yönetimi ve Medeni Durum

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İş Birliği	Evli	182	4,03	0,61	0,444	0,658
	Bekar	29	3,97	0,58		
Kaçınma	Evli	182	2,97	0,52	-2,042	0,042*
	Bekar	29	3,19	0,59		
Uzlaşma	Evli	182	3,66	0,51	-0,549	0,583
	Bekar	29	3,72	0,65		
Hükmetme	Evli	182	3,12	0,57	-0,800	0,425
	Bekar	29	3,21	0,65		
Uyma	Evli	182	3,57	0,51	-0,474	0,638
	Bekar	29	3,63	0,66		
Çatışma Yönetimi	Evli	182	3,43	0,38	-1,113	0,267
	Bekar	29	3,52	0,50		

t: Bağımsız Örneklem T Testi *:p<0,05 (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 14 incelendiğinde çalışmaya katılan evli ve bekarlar arasında “Kaçınma” skorları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre bekarların “Kaçınma” skorları evlilerden anlamlı derecede daha fazladır.

Karcioğlu ve Alioğulları'nın (2012), yapmış olduğu araştırma sonuçları medeni durum ile çatışma yönetimi alt boyutları ile istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir.

Şahin'in (2016), okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin çatışma yönetimi stillerinin araştırılması sonuçlarında da medeni durum değişkeninin çatışma yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Korkmaz ve Yalçın'ın, Manisa hastanelerini kapsayan, liderlik tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri ilişkisine yönelik, sağlık yöneticileri üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda da çatışma yönetiminden hükmetme alt boyutu ile medeni durum arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum açısından bekarların bu değişkene verdikleri yanıtların ortalaması evlilere göre daha yüksektir.

3.9.10. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Düzeyleri ve Alt Faktörleri ile Tecrübe (Yıl) Farklılığına İlişkin Testleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Araştırmamızda, öğretmenlerin çatışma yönetimi düzeyleri ve alt faktörleri ile demografik verilerden tecrübe yıllarına ilişkin farklılıkları, Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda sonuçlar verilmiştir.

Tablo 15: Çatışma Yönetimi ve Tecrübe Yılı

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İş Birliği	1.1-10 Yıl	21	3,98	0,51	0,184	0,908
	2.11-15 Yıl	38	4,02	0,61		
	3.16-20 Yıl	45	3,97	0,60		
	4.21 Yıl ve Üzeri	107	4,05	0,63		
Kaçınma	1.1-10 Yıl	21	2,92	0,56	0,192	0,902
	2.11-15 Yıl	38	3,03	0,51		
	3.16-20 Yıl	45	2,99	0,50		
	4.21 Yıl ve Üzeri	107	3,01	0,55		
Uzlaşma	1.1-10 Yıl	21	3,41	0,64	2,112	0,100
	2.11-15 Yıl	38	3,74	0,43		
	3.16-20 Yıl	45	3,63	0,48		
	4.21 Yıl ve Üzeri	107	3,71	0,55		
Hükmetme	1.1-10 Yıl	21	2,78	0,73	3,606	0,014* Fark: 1-3
	2.11-15 Yıl	38	3,17	0,54		
	3.16-20 Yıl	45	3,27	0,48		
	4.21 Yıl ve Üzeri	107	3,13	0,59		
Uyma	1.1-10 Yıl	21	3,50	0,48	0,660	0,578
	2.11-15 Yıl	38	3,66	0,52		
	3.16-20 Yıl	45	3,52	0,50		
	4.21 Yıl ve Üzeri	107	3,59	0,56		
Çatışma Yönetimi	1.1-10 Yıl	21	3,30	0,35	1,053	0,370
	2.11-15 Yıl	38	3,48	0,36		
	3.16-20 Yıl	45	3,44	0,38		
	4.21 Yıl ve Üzeri	107	3,46	0,43		

F: Tek Yönlü Varyans Analizi *:p<0,05 (İstatistiksel olarak anlamlı) Fark: Tukey

Tablo 15 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin tecrübelerine göre “Hükmetme” alt boyutundan aldıkları skorlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık

göstermektedir ($p < 0,05$). Buna göre tecrübesi 16-20 yıl grubunda olan kişilerin “Hükmetme” alt boyutundan aldıkları skorlar tecrübeleri 1-10 yıl grubunda olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır. Bu sonuçlara göre “H5: Öğretmenlerin tecrübe yılı ile çatışma yöntemlerinden hükmetme arasında anlamlı fark vardır.” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Yavuz ve Ayan’ın (2018), araştırma sonuçları da, sonuçlarımızı destekler nitelikte, çalışanların mesleki tecrübe ve yaş ile uyma ve hükmetme stratejileri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu yönündedir. Bu sonuçlar da çalışanın mesleğindeki kıdemi, tecrübesi ve dolayısıyla bilgi seviyesi ile açıklanmıştır.

Özgan’ın (2006) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çatışma yönetimi araştırması sonucuna istinaden, 21 yıl ve daha fazla tecrübesi olan öğretmenlerin 20 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlara göre; bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar, tecrübe yılı arttıkça, öğretmenlerin kişisel, mesleki ve eğitimsel yeterliliklerinin ve mesleki tecrübelerinin daha fazla olmasından kaynaklanabilmektedir.

3.9.11. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Düzeyleri ve Alt Faktörleri ile Okul Eğitim Kademeleri Farklılığına İlişkin Testleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğretmenlerin çatışma yönetimi düzeyleri ve alt faktörleri ile demografik faktörlerden okul eğitim kademeleri farklılığına ilişkin testleri, Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiş olup, sonuçlar ilgili tabloda verilmiştir.

Tablo 16: Çatışma Yönetimi ve Eğitim Kademesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İş Birliği	İlköğretim	67	4,22	0,60	6,089	0,003*
	Ortaöğretim	48	4,00	0,53		Fark:
	Lise	96	3,89	0,61		1-3
Kaçınma	İlköğretim	67	3,15	0,60	3,840	0,023*
	Ortaöğretim	48	2,94	0,50		Fark:
	Lise	96	2,93	0,48		1-3
Uzlaşma	İlköğretim	67	3,82	0,56	4,558	0,012*
	Ortaöğretim	48	3,54	0,59		Fark:
	Lise	96	3,63	0,46		1-2
Hükmetme	İlköğretim	67	3,23	0,60	2,617	0,075
	Ortaöğretim	48	2,98	0,62		
	Lise	96	3,14	0,55		
Uyma	İlköğretim	67	3,70	0,52	2,952	0,054
	Ortaöğretim	48	3,48	0,57		
	Lise	96	3,55	0,51		
Çatışma Yönetimi	İlköğretim	67	3,59	0,44	7,265	0,001*
	Ortaöğretim	48	3,36	0,39		Fark:
	Lise	96	3,38	0,36		1-2,3

F: Tek Yönlü Varyans Analizi *: $p < 0,05$ (İstatistiksel olarak anlamlı) Fark: Tukey

Tablo 16 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin okul eğitim kademelerine göre “İş Birliği”, “Kaçınma”, “Uzlaşma” alt boyutları ve “Çatışma Yönetimi” ölçeğinden aldıkları skorlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Buna göre okul eğitim kademesi ilköğretim olan kişilerin “İş Birliği” ve “Kaçınma” alt boyutlarından aldıkları skorlar okul eğitim kademesi lise olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır. Okul eğitim kademesi ilköğretim olan kişilerin “Uzlaşma” alt boyutundan aldıkları skorlar okul eğitim kademesi ortaöğretim olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır. Okul eğitim kademesi ilköğretim olan kişilerin “Çatışma Yönetimi” ölçeğinden aldıkları skorlar okul eğitim kademesi ortaöğretim ve lise olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır.

Özgan’ın (2006), araştırma sonucu neticesinde de 1. kademe öğretmenlerinin uyma ve uzlaşma puan ortalamaları 2. kademe öğretmenlerinin puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu da analiz sonucumuzu destekler niteliktedir.

İlköğretim öğrencileri, yaşlarının küçük olması sebebiyle, daha hassas ve

etkilenmeye müsait bir kişilik yapılarına sahiptirler. Yaşlarının küçük olması sebebiyle, öğretmenlerin uzlaşma, kaçınma, işbirliği gibi karşı tarafı incitmeyecek ve memnun edecek yaklaşımları daha çok kullanmayı tercih etmelerine sebep olmaktadır.

Araştırma verilerimizin sonuçlarına göre, H3 hipotezimiz olan “Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademeleri ile çatışma yönetimi yöntemlerinden işbirliği arasında anlamlı fark vardır.” kabul edilmiştir. “H4: Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademeleri ile çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşma arasında anlamlı fark vardır” hipotezimiz de kabul edilmiştir.

3.9.12. Bireysel Değerler Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlikler

Bireysel değerler ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenirlikleri analiz edilerek, aşağıda yer alan tabloda verilmiştir. Güvenirlikleri Cronbach Alfa değeri üzerinden yorumlanmıştır.

Tablo 17: Bireysel Değerler Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlikler

	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum	Cronbach Alfa
Disiplin ve Sorumluluk	4,08	0,65	1,00	5,00	0,909
Güven ve Bağışlama	2,78	0,47	1,00	4,00	
Dürüstlük ve Paylaşım	3,85	0,60	1,00	4,89	
Saygı ve Doğruluk	3,28	0,49	1,00	4,83	
Paylaşım ve Saygı	4,25	0,76	1,00	5,00	
Bireysel Değerler	3,62	0,45	1,00	4,36	

Tablo 17 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin “Disiplin ve Sorumluluk” alt boyutu skorları ortalaması 4,08 iken “Güven ve Bağışlama” 2,78, “Dürüstlük ve Paylaşım” 3,85, “Saygı ve Doğruluk” 3,28, “Paylaşım ve Saygı” alt boyutu skorları ortalaması ise 4,25 ve Bireysel Değerler Ölçeği skorları ortalaması ise 3,62’dir. 47 maddeden oluşan Bireysel Değerler Ölçeğinin güvenirliliğinin 0,909 olduğu görülmektedir.

3.9.13. Öğretmenlerin Bireysel Değerler ve Alt Faktörleri ile Yaş Farklılığına İlişkin Testleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Öğretmenlerin bireysel değerler ve alt faktörleri ile demografik faktörlerden yaş farklılığına ilişkin testleri, Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Aşağıda yer alan tablolardaki sonuçlara istinaden de anlamlı farklılıklar göstermediği sonuca ulaşılmıştır.

Tablo 18: Bireysel Değerler Ölçeği ve Yaş

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Disiplin ve Sorumluluk	20-39	63	4,10	0,61	0,571	0,566
	40-49	93	4,04	0,66		
	50+ Yaş	55	4,15	0,68		
Güven ve Bağışlama	20-39	63	2,79	0,45	0,502	0,606
	40-49	93	2,81	0,45		
	50+ Yaş	55	2,73	0,54		
Dürüstlük ve Paylaşım	20-39	63	3,90	0,56	0,472	0,624
	40-49	93	3,80	0,62		
	50+ Yaş	55	3,85	0,63		
Saygı ve Doğruluk	20-39	63	3,27	0,47	0,054	0,947
	40-49	93	3,27	0,47		
	50+ Yaş	55	3,30	0,55		
Paylaşım ve Saygı	20-39	63	4,32	0,67	0,482	0,618
	40-49	93	4,20	0,76		
	50+ Yaş	55	4,25	0,86		
Bireysel Değerler	20-39	63	3,64	0,39	0,221	0,802
	40-49	93	3,59	0,45		
	50+ Yaş	55	3,63	0,51		

F: Tek Yönlü Varyans Analizi

Tablo 18 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin yaş gruplarına göre Bireysel Değerler Ölçeği ve Alt Boyutlarından aldıkları skorlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Erdoğan'ın (2014), profesyonel futbolcularda bireysel değerler üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda da, dürüstlük ve paylaşım, güven ve bağışlama, saygı ve doğruluk, paylaşım ve saygı alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Akgöz'ün (2016), turizm işletmelerinde çalışan değerlerine yönelik yapmış olduğu araştırması da analiz sonucumuzu destekler nitelikte, katılımcıların yaş aralıklarına göre değerlerinde farklılaşma olmadığını göstermektedir.

3.9.14. Öğretmenlerin Bireysel Değerler ve Alt Faktörleri ile Cinsiyet Farklılığına İlişkin Testleri (Bağımsız T Testi Analizi)

Öğretmenlerin bireysel değerler ve alt faktörleri ile demografik faktörlerden cinsiyet farklılığına ilişkin veriler Bağımsız Örneklem T Testi ile analiz edilmiştir. Elde edilmiş olan farklılıklar yorumlanarak, aşağıda yer alan tabloda detaylar verilmiştir.

Tablo 19: Bireysel Değerler Ölçeği ve Cinsiyet

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Disiplin ve Sorumluluk	Kadın	123	4,15	0,50	1,699	0,092
	Erkek	88	3,99	0,81		
Güven ve Bağışlama	Kadın	123	2,80	0,45	0,573	0,567
	Erkek	88	2,76	0,51		
Dürüstlük ve Paylaşım	Kadın	123	3,94	0,46	2,375	0,019*
	Erkek	88	3,72	0,75		
Saygı ve Doğruluk	Kadın	123	3,35	0,40	2,267	0,025*
	Erkek	88	3,18	0,58		
Paylaşım ve Saygı	Kadın	123	4,31	0,64	1,336	0,184
	Erkek	88	4,16	0,90		
Bireysel Değerler	Kadın	123	3,68	0,32	2,097	0,038*
	Erkek	88	3,53	0,58		

t: Bağımsız Örneklem T Testi *: $p < 0,05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 19 incelendiğinde çalışmaya katılan kadın ve erkekler arasında “Dürüstlük ve Paylaşım”, “Saygı ve Doğruluk” ve “Bireysel Değerler” skorları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre kadınların Dürüstlük ve Paylaşım”, “Saygı ve Doğruluk” ve “Bireysel Değerler” skorları erkeklerden anlamlı derecede daha fazladır.

Kurt'un, iş yaşamında bireysel değerler üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre; bir başka tanım ile, başarı, hazcılık, özyönetim, evrensellik, yardımseverlik, güvenlik alt boyutlarında kadınların sonuçlarının erkeklere göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

3.9.15. Öğretmenlerin Bireysel Değerler ve Alt Faktörleri ile Medeni Durum Farklılığına İlişkin Testleri (Bağımsız T Testi Analizi)

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin bireysel değerleri ve alt faktörleri ile demografik faktörlerden medeni durum farklılığına ilişkin verileri Bağımsız Örneklem T Testi ile analiz edilerek, aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20: Bireysel Değerler Ölçeği ve Medeni Durum

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Disiplin ve Sorumluluk	Evli	182	4,07	0,67	-0,717	0,474
	Bekar	29	4,16	0,56		
Güven ve Bağışlama	Evli	182	2,79	0,48	0,134	0,893
	Bekar	29	2,77	0,42		
Dürüstlük ve Paylaşım	Evli	182	3,83	0,62	-0,814	0,417
	Bekar	29	3,93	0,51		
Saygı ve Doğruluk	Evli	182	3,27	0,51	-0,379	0,705
	Bekar	29	3,31	0,36		
Paylaşım ve Saygı	Evli	182	4,25	0,76	0,226	0,821
	Bekar	29	4,22	0,78		
Bireysel Değerler	Evli	182	3,61	0,46	-0,547	0,585
	Bekar	29	3,66	0,39		

t: Bağımsız Örneklem T Testi *: $p < 0,05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 20 incelendiğinde çalışmaya katılan evli ve bekarlar arasında Bireysel Değerler ve Alt Boyut skorları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$). “H8: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden güven ve bağışlama ile medeni durumları arasında anlamlı fark vardır.” hipotezimiz red edilmiştir.

Araştırmamızı destekler nitelikte sonuçlar, Erdoğan’ın (2014) sonuçlarında da saygı ve doğruluk, paylaşım ve saygı, dürüstlük ve paylaşım, disiplin ve sorumluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ile ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucumuzdan farklı olarak ise güven ve bağışlama ile medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılık sonucuna göre, evli ve boşanmış olan sporcuların medeni durumu bekar olan sporculara göre güven ve bağışlama düzeyleri düşük çıkmıştır.

Kurt'un, bireysel değerler ve demografik veriler açısından araştırma sonucu da, ankete katılanların verdikleri cevaplara ilişkin, medeni durumları ile farklılıklar taşımadıkları tespit edilmiştir.

3.9.16. Öğretmenlerin Bireysel Değerler Düzeyleri ve Alt Faktörleri ile Tecrübe (Yıl) Farklılığına İlişkin Testleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Bireysel değerler ve alt faktörleri ile demografik faktörlerden, öğretmenlerin mesleklerindeki tecrübe yılları farklılığına ilişkin verileri Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. İlgili sonuçlar aşağıda yer alan tabloda verilerek yorumlanmıştır.

Tablo 21: Bireysel Değerler Ölçeği ve Tecrübe

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Disiplin ve Sorumluluk	1-10 Yıl	21	4,07	0,62	0,090	0,965
	11-15 Yıl	38	4,11	0,68		
	16-20 Yıl	45	4,12	0,58		
	21 Yıl ve Üzeri	107	4,06	0,68		
Güven ve Bağışlama	1-10 Yıl	21	2,82	0,38	1,127	0,339
	11-15 Yıl	38	2,76	0,49		
	16-20 Yıl	45	2,89	0,45		
	21 Yıl ve Üzeri	107	2,74	0,49		
Dürüstlük ve Paylaşım	1-10 Yıl	21	3,85	0,60	0,554	0,646
	11-15 Yıl	38	3,91	0,59		
	16-20 Yıl	45	3,91	0,50		
	21 Yıl ve Üzeri	107	3,80	0,65		
Saygı ve Doğruluk	1-10 Yıl	21	3,24	0,45	0,485	0,693
	11-15 Yıl	38	3,36	0,53		
	16-20 Yıl	45	3,30	0,44		
	21 Yıl ve Üzeri	107	3,25	0,51		
Paylaşım ve Saygı	1-10 Yıl	21	4,17	0,79	0,270	0,847
	11-15 Yıl	38	4,32	0,73		
	16-20 Yıl	45	4,28	0,65		
	21 Yıl ve Üzeri	107	4,22	0,81		
Bireysel Değerler	1-10 Yıl	21	3,61	0,40	0,469	0,704
	11-15 Yıl	38	3,65	0,44		
	16-20 Yıl	45	3,67	0,36		
	21 Yıl ve Üzeri	107	3,59	0,50		

(F: Tek Yönlü Varyans Analizi)

Tablo 21 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin tecrübelerine göre Bireysel Değerler Ölçeği ve Alt Boyutlarından aldıkları skorlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Akgöz'ün (2016), turizm işletmelerinde çalışan değerlerine yönelik yapmış olduğu araştırması da analiz sonucumuzu destekler nitelikte, katılımcıların tecrübe yılına göre iş ve yaşam değerlerinde farklılaşma olmadığını göstermektedir.

3.9.17. Öğretmenlerin Bireysel Değerler Düzeyleri ve Alt Faktörleri ile Okul Eğitim Kademeleri Farklılığına İlişkin Testleri (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Bireysel değerler ve alt faktörleri ile demografik faktörlerden, öğretmenlerin okul eğitim kademeleri farklılığına ilişkin verileri Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir.

Tablo 22: Bireysel Değerler Ölçeği ve Eğitim Kademesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Disiplin ve Sorumluluk	İlköğretim	67	4,22	0,73	2,265	0,106
	Ortaöğretim	48	4,07	0,67		
	Lise	96	4,00	0,57		
Güven ve Bağışlama	İlköğretim	67	2,66	0,47	7,480	0,001* Fark: 3-1,2
	Ortaöğretim	48	2,69	0,41		
	Lise	96	2,92	0,47		
Dürüstlük ve Paylaşım	İlköğretim	67	3,89	0,69	0,392	0,676
	Ortaöğretim	48	3,87	0,57		
	Lise	96	3,81	0,55		
Saygı ve Doğruluk	İlköğretim	67	3,32	0,52	0,477	0,622
	Ortaöğretim	48	3,24	0,48		
	Lise	96	3,27	0,48		
Paylaşım ve Saygı	İlköğretim	67	4,31	0,77	0,320	0,727
	Ortaöğretim	48	4,23	0,75		
	Lise	96	4,21	0,76		
Bireysel Değerler	İlköğretim	67	3,65	0,52	0,311	0,733
	Ortaöğretim	48	3,59	0,43		
	Lise	96	3,61	0,41		

(F: Tek Yönlü Varyans Analizi *: $p<0,05$ (İstatistiksel olarak anlamlı) Fark: Tukey)

Tablo 22 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin okul eğitim kademelerine göre “Güven ve Bağışlama” alt boyutundan aldıkları skorlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Buna göre okul eğitim kademesi lise olan kişilerin “Güven ve Bağışlama” alt boyutundan aldıkları skorlar okul eğitim kademesi ilköğretim ve ortaöğretim olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür.

SONUÇ

Değerler, toplumun sosyo-kültürel unsurlarına anlam veren en önemli kriterlerdir, insan davranışını anlamada çok önemli bir yere sahiptir ve değerlerdeki farklılıklar birçok çatışmanın temelinde yer almaktadır. Değerler, sosyal sistem unsurlarını bir arada tutan çimentodur. Her ne kadar değerler tüm sosyal hayatı değerlendirmek için bir kriter olarak önerilmiş olsa da, değerlerin ne olduğunu belirlemeye çalışılmamıştır.

Değerler bireylerin tercihlerinde filtre görevi görmektedir. Değerleri anlamak, kuruluşların gücünü ve karmaşıklığını çözmeye kilit bir unsurdur. Değerlerin belirlenmesi veya ölçülmesi, insan davranışı ve örgütsel davranış dinamiklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Yönetim alanında yapılan çalışmalarda değerler iki açıdan önemlidir. Birincisi, karar verme sürecinin ortasındaki değerleri eklemek, ikincisi ise değerlerin kurumların kültürlerinin merkezinde olması ve onları etkilemesidir. Kuruluşlardaki kararları ve uygulamaları belirleyen fiziksel sistemlerden daha fazla değer ve değer sistemidir. Ayrıca, bireylerin değer sistemlerinin bilgisi sadece kişi hakkında bilgi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda içinde yaşadığı toplumun kültürü ve uluslararası kültürel farklılıklar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olmaktadır.

Organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek uzun zamandır organizasyonlar için en önemli problemlerden biri olmuştur. Çatışma, kaynak ve büyüklüğün başarılı bir şekilde yönetilebildiğinden bağımsız olarak, kurum üretkenliği ve etkinliğini artıramaz ancak iyi yönetilemeyen çatışmalar organizasyonel gelişmeyi yavaşlatır ve birçok soruna neden olur. Bu nedenle, organizasyon için mevcut ve potansiyel olarak çelişkili çatışmaların belirlenmesi ve yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çatışma, günümüzün karmaşık yapılandırılmış kuruluşları için yönetilmesi gereken durumlardan biridir. Artan teknoloji ve artan ihtiyaçlar doğrultusunda kuruluşlar, bu ihtiyaçları karşılamak için birçok farklı statü ve uzmanlık alanında personel istihdam etmekte ve bu da organizasyon içindeki insan faktörünün neden olduğu sorunları artırarak çatışmalara neden olabilmektedir.

Çatışma kavramının algılanması zamanla değişmiştir. Klasik yönetim anlayışına göre; çatışma örgütsel süreçte kabul edilemez bir durum olarak algılanmakta ve şiddet

ve zararlar eş anlamlı olarak kabul edilmektedir. Neo-klasik yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasından sonra, yönetimdeki insan faktörü daha odaklanmaya başlanmış ve çatışmaların insanların örgütsel yapılarının bir gereği olduğu sonucuna varılmıştır. Günümüzde zaman içinde şekillenen yönetim anlayışı, çatışmaların örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunu, organizasyonun gerçekliğini korumak için optimum çatışmaların gerekli olduğunu, bazı çatışmaların işlevsel olabileceğini ve yöneticilerin çatışmaların yararına kullanabildiklerini göstermiştir. Günümüzde organizasyonlarda çatışma yönetimi yöneticilerin temel sorumluluklarından biri haline gelmiştir. Çatışma bilinçli bilincin kurulduğu işletmeler, işlevsel ve yönetsel olmayan çatışmalar arasında ayırım yaparak bu konuda düzenlemeler yapan kuruluşlardır.

Çatışmanın sonuçları, örgütsel işleyişin çatışmanın nedenlerine ve türlerine göre olumlu ve / veya olumsuz etkilerine bağlı olarak değerlendirilebilir. Çatışmaların olumlu etkiler yaratacak şekilde yönetilebilmesi, yönetimin yönetsel yeteneklerine bağlıdır. Yöneticiler çatışmayı anlamlı ve bunu organizasyon amaçları için kullanmalıdır.

Çatışmaların yönetilmesi ve organizasyon için fonksiyonel etkiler yaratılması için, her şeyden önce, çatışmanın varlığı kabul edilmeli ve çatışmanın kaynağı çözümlenmelidir. Yöneticiler ayrıca kuruluşlar için bir uyumsuzluk çözümü. Bu nedenle, iyi bir yöneticide olması gereken becerilerden biri çatışmaları algılama ve uygun çözümler üretme yeteneğidir. Çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü kısımlarında; çatışma kavramı, çatışmanın ne olduğu, türleri, örgütsel etkileri ve çatışma yönetimi anlayışı incelenmektedir. Araştırmanın dördüncü bölümünde, örnek olarak verilen iki kuruluştaki çatışmalarla konuyu daha somutlaştıracağı düşünülmektedir. Bu iki vaka çalışmasından da anlaşılacağı gibi, zaman içinde müdahale edilmeyen çatışmaların derinliği artmakta, çalışanlar üzerinde daha olumsuz etkiler yaratarak psikolojik olarak bozulmalarına ve iş verimliliğini azaltmalarına neden olmaktadır.

Kuruluşun sağlıklı bir şekilde çalışması için yöneticilerin çatışma konusunu yeterince anlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde çatışmalar; organizasyonları çekici kılmamak ve organizasyonun amacı olan hedeflerin gerçekleştirilmesini engellemektir. Bu nedenle organizasyonlar çatışma yönetimine daha fazla önem vererek daha yenilikçi ve dinamik organizasyonel yapılar kazanabilirler. Çatışma yönetimine özen göstermek, kurumun yenilikçi ve yaratıcı fikirlerine ve çalışanların bireysel gelişimine katkıda

bulunacaktır. Günümüzün organizasyonları sadece üretim ve servis organizasyonları değildir. Bunların çok önemli sosyal sorumlulukları vardır. Çatışma, bu açıdan değerlendirilmesi ve vurgulanması gereken bir kavramdır.

Bununla birlikte, literatür taramasında görüldüğü gibi, çatışma bir ölçüde olumludur; çatışmanın olumsuz, yıkıcı sonuçlarından kaçınmak için çatışmayı iyi yönetmek gerekir. Çatışmaları doğru yönetmenin anahtarlarından biri, çatışmanın kaynağının ne olduğunu ve çatışmalara nasıl yaklaşılabileceğini belirlemektir. Bu bakımdan, çalışanların çatışma konusundaki yaklaşımını şekillendiren faktörlerin araştırılması önemlidir. Bu nedenlerden dolayı, çalışanların değer ve bireysel değer tercihleri ile çatışma yaklaşımları arasındaki ilişki araştırmaya layık görülmüştür ve aşağıda özetlenmiştir:

Kültür, çatışma ve işbirliğinin yapısını belirleyen ana faktördür. Birey, neye değer verdiğini, neye uyumsuzluğa gireceğini, çatışma durumlarında nasıl davranacağını ve anlaşmazlıkların ele alındığı kurumların biçimini ve niteliğini belirler. Bu bağlamda, yöneticilerinin çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilmesi için çalışanların kültürel özelliklerini, yani tutumlarını, değerlerini ve yargılarını dikkate almaları gerekir. Literatür araştırmamızdan anlaşıldığı için çalışanların çatışmaya yaklaşımı ile değer yargıları arasında bir ilişki vardır.

Araştırmamızın sonucunu, literatür kaynakları hem destekler nitelikte veriler vermiştir hem de desteklemeyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Özdemir'in (2018), "Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri" konulu araştırmasının sonuçlarına istinaden, öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma puanları ortalamalarının yaş değişkeni ile istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamadığı yönündedir. Bu sonuçlar da araştırmamızı desteklemektedir.

Kösehan'ın (2005), yaptığı çalışmanın sonuçlarında, Denizli'deki banka çalışanlarının yaşı ve uyma yaklaşımı arasındaki bir ilişkiden söz edilememesi araştırmamızı desteklerken; zorlama ve işbirliği arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmesi araştırmamızı desteklememektedir. Kösehan'ın araştırma sonucu, çalışanın yaşı arttıkça, işbirliği yapma arzusunun azaldığı yönündedir. Cinsiyet farkına ilişkin veriler ise yine destekler nitelikte, kadın erkek ayrımı açısından çatışma yönetimi

yaklaşımlarıyla anlamlı bir farklılık arz etmediği sonucunu vermektedir.

Yavuz ve Ayan'ın (2018), Ankara'daki kamu kurumlarında çalışan personel üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucu da yaş ile bütünleşme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmayışı araştırmamızı destekler niteliktedir. Ancak yaş ile baskı stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın tespit edilmesi araştırmamızı desteklememektedir. Kadın erkek ayrımı ile bütünleşme, uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmayışı çalışmamızı destekler nitelikte iken kadın erkek ayrımı ile kaçınma stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın oluşu çalışmamızı desteklememektedir. Çalışanların mesleki tecrübe ve yaş ile uyma ve hükmetme stratejileri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu yönündedir. Bu sonuçlar da çalışanın mesleğindeki kıdemi, tecrübesi ve dolayısıyla bilgi seviyesi ile açıklanabilir ve araştırmamızı desteklemektedir.

Karcıoğlu ve Alioğulları'nın (2012), Erzurum'daki banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonuçlarına istinaden, araştırmamızı destekler nitelikte, çatışma yönetim tarzlarında erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından pek farklı olmadığı tespit edilmiştir. Medeni durum ile çatışma yönetimi alt boyutları ile istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmaması da araştırmamızı desteklemektedir.

Şahin'in (2016), İstanbul Bahçelievler, Bakırköy, Bağcılar ve Küçükçekmece ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin çatışma yönetimi stillerinin araştırılması sonuçlarında da medeni durum değişkeninin çatışma yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Özgan'ın (2006) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çatışma yönetimi araştırması sonucuna istinaden, 21 yıl ve daha fazla tecrübesi olan öğretmenlerin 20 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlara göre; bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma sonucu neticesinde birinci kademe öğretmenlerinin uyma ve uzlaşma puan ortalamaları ikinci kademe öğretmenlerinin puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu da analiz sonucumuzu destekler niteliktedir.

Erdoğan'ın (2014), profesyonel futbolcularda bireysel değerler üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda da, dürüstlük ve paylaşım, güven ve bağışlama, saygı ve

doğruluk, paylaşım ve saygı alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Saygı ve doğruluk, paylaşım ve saygı, dürüstlük ve paylaşım, disiplin ve sorumluluk düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucumuzdan farklı olarak ise güven ve bağışlama ile medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılık sonucuna göre, evli ve boşanmış olan sporcuların medeni durumu bekar olan sporculara göre güven ve bağışlama düzeyleri düşük çıkmıştır.

Akgöz'ün (2016), turizm işletmelerinde çalışan değerlerine yönelik yapmış olduğu araştırması, katılımcıların yaş aralıklarına göre değerlerinde farklılaşma olmadığını göstermektedir. Aynı zamanda, katılımcıların tecrübe yılına göre iş ve yaşam değerlerinde farklılaşma olmadığını gösteren sonuçlar araştırmamızla benzer sonuçlar vermiştir.

Ünlü vd'nin (2014) “Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği” araştırmasında da çatışma yönetimi ve yaş değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılığın olmadığı ispat edilmiştir.

Kurt'un, iş yaşamında bireysel değerler üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre; bir başka tanım ile başarı, hazcılık, özyönetim, evrensellik, yardımseverlik, güvenlik alt boyutlarında kadınların sonuçlarının erkeklere göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bireysel değerler ve medeni durumlarına ilişkin farklılıklar taşımadıkları da tespit edilmiştir.

Bu araştırma sonuçlarının yanısıra, literatürde bireysel değerler ve çatışma yönetimi konularının, farklı konularla ilişkileri mevcuttur. Bunlar;

Ünlü vd'nin (2014) araştırmasına istinaden duygusal zeka ve çatışma yönetimi arasında zayıf ama anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Korkmaz ve Yalçın'ın, Manisa hastanelerini kapsayan, liderlik tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri ilişkisine yönelik, sağlık yöneticileri üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda; liderlik ve çatışma yönetimi arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma katılımcılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev, çalışma yılı değişkenlerine göre çatışma alt boyutlarından “hükmetme” boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Cinsiyete göre kadınların bu değişkenlere verdikleri cevapların ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum açısından ise bekarların bu değişkene verdikleri cevapların ortalaması evlilere göre daha yüksek çıkmıştır.

Literatür taramaları ve araştırmamızın sonucuna istinaden;

Kurumsal olarak incelendiğinde, yöneticilerin çalışanların çatışmaya yaklaşımlarını benimsemeleri, yetersiz ve aşırı olmamaları kolaylık olabilir. Böylece çalışanların ve yöneticilerin çatışma kavramı hakkındaki düşünceleri, bilgileri ve tutumları hem işletmelerde hem de hizmet içi eğitim ve seminerlerde amaç doğrultusunda değiştirilebilir veya geliştirilebilir.

Çalışanların çatışma kavramını olumsuz olarak düşünmemeleri sağlanmalıdır. Örgütte yeniliği ve yaratıcılığı sürekli olarak canlı tutmak için, çalışanların kendi fikirlerini daha iyi ifade edebilecekleri örgütsel bir ortam oluşturulmalıdır.

Bireysel ve kurumsal olarak, etkinliği sağlamak için çalışanların örgüt amaçlarını, örgütün de çalışanların amaçlarını daha iyi tanınması gerekmektedir. Çatışmanın gizlenmesinin ileride kontrol edilemeyecek sonuçlar doğuracağı bilinerek, bireylerin çatışma konularını rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Hedef farklılıklarının ortaya çıktığı durumlarda ise işbirliğine gidilecek çözümler getirilmelidir.

Toplumsal, kültürel ve bireysel değerlerimizin gelecek nesillere aktarılması, bu değerlerin yok olmaması açısından önem arz etmektedir. Öğretmenlerin rol model olması ve vermiş oldukları eğitimlerle, bireysel değerlerimizin doğru ve istenilir şekilde oluşmasını sağlayacaktır. Çatışma yönetimi yaşanan durumlarda, bireysel değerlerimizin devreye girmesinde aktif rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

- Allen, J. N., Meyer J.P., (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alpay, A., (2009), *Yakın İlişkilerde Bağışlama: Bağışlamanın; Bağlanma, Benlik Saygısı, Empati Ve Kıskançlık Değişkenleri Yönünden İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, C. (2010). *Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*. İstanbul
- Aslan, Ş. (2008). “Duygusal zekâ, bireylerarası çatışmayı çözümlene yöntemleri ile ilişkili midir? Schutte’nin duygusal zekâ ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 3, 179-200.
- Atıcı, M. K., Bilgin, M. ve İnanç, B. Y., (2005) *Gelişim Psikolojisi Çocuk ve Ergen Gelişimi*, Ankara
- Aydın, İ., (2001). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M., (2003), “Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3): 121-144.
- Aydın, M., (2011), “Değerler, İşlevleri ve Ahlâk”, *Eğitime Bakış Dergisi*, 7(19): 39-45.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bardi, Anat ve Shalom H. Schwartz (2003); “Values and behaviour: strength and structure of relations,” *Personality Social Psychology Bulletin*, Cilt 29, s. 1207-1220.
- Başak, B. (2010). *Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Manisa.

- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bektaş, F. ve Nalçacı, A. (2012). “Bireysel değerler ve öğretmenlik mesleğine yönelik tutum arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1239-1248.
- Bendersky, C. (2003). “Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model”, *Academy of Management Review*, 28(4):643-656.
- Bingöl, D. (1996), *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bozkurt, D., (1996), “On the Ip Norms of Cauchy-Hankel Matrices”. *Journal of Scientific Research Foundation*, 1(2), 27-32.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde organizasyon geliştirme ve çatışmanın yönetimi*. Ankara: Bizim Büro Basım Evi.
- Callanan, G. ve Perı, D.F. (2006). “Teaching Conflict Management Using a Scenario-Based Approach”, *Journal of Education for Business*, ss.131-139.
- Can, H. (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canatan, K., (2004), “Avrupa Birliği Ülkelerinde Değerler Yönelimi”, *Değerler Eğitimi Dergisi* 2(7-8): 41-63.
- Carlton, Er. (1995). *Values and the Social Sciences*, Redwood Books, Trowbridge.
- Cevizci, A. (2002), *Paradigma Felsefe Sözlüğü*, 5. Baskı, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Christie, P. Maria Joseph, Ik-Whan G. Kwon, Philipp A. Stoeberl ve Raymond Baumhart (2003); “A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States” *Journal of Business Ethics*, Sayı 46, s. 263-287.
- Cüceloğlu, D. (2004), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel kavramları*, 8. Baskı,

Remzi Kitapevi, İstanbul.

Çağlar, İ. (2002). “Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler Arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2):8-9.

Çağlayan, O.O. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli

Çolak, M. (2007). *Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çürük, R. (2014) *Organizasyonlarda Çatışma Ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Samsun

De Bono, E., (2011), *The six value medals*. Random House.

Değirmenci, H.A. (2008). *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Devos, T., Dario Spini and Shalom H. Schwartz (2002); “Conflicts Among Human Values and Trust in Institutions”, *British Journal of Social Psychology*, Cilt 41, s. 481-494.

Dilmaç, B., Deniz, M., Deniz, E. M., (2009), “Üniversite Öğrencilerinin Öz- Anlayışları İle Değer Tercihlerinin İncelenmesi”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (18): 9-24.

Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.

Doğan, B., (2007). *Örgüt Kültürü*, 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, B., Yozgat, U. ve Aşkun, B. *Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2007

Doğan, İsmail (2000). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar*, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Dose, J. J., (1997). "Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization". *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 219-240.
- Dökmen, Ü. (2004). *Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak Gelişmek Uzlaşmak*, 13. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Duran, Mustafa S. (2018) *Bireysel Değerlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Özel Sektör Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 10. Basım, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım
- Eroğlu, F. (1992), *Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi*, Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ertürk, E. M. (2009), *Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi'ne Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ertürk, M. (2000) *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. Beta Yayınları, No:596, Eğitim Dizisi, No:55, Beta Basımevi, İstanbul.
- Fichter, J. H., (2012), "*Sosyoloji Nedir?*", (Çev. Çelebi, N.), Ankara: Anı Yayınları.
- Fichter, J., (1994), *Sosyoloji Nedir?*, Attila Kitabevi, 2. Baskı, Çeviren: Nilgün Çelebi, Ankara
- Fiske A.P. (1992), "The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations", *Psychological Review*, pp. 689-723.
- Girgin, M. (2012) *Pedagojik Değerler*, (1.Baskı).Ankara: Vize Yayıncılık, S.161
- Gordon, J. R. (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. 4th ed. Allyn and Bacon.

- Gönül, Ö. A. (2013). *Örgütsel çatışma çözme yöntemleri: A-tipi kişilik, kontrol odağı ve özgeci davranış*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güner, Ü., (2009), *Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Disiplin Anlayışları Ve Disiplin Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, E., (2010), *Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar*, İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Güngör, Erol (2000), *Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar*, İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- Harcar, Tijen (2005), *2000'li Yıllarda Amerikan ve Türk Yöneticilerinin Bireysel Yöneticilik Değerlerine İlişkin İki Kültür Arası Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Hechter, M., (1933), "Values Research In The Social And Behavioral Sciences", *The Origin Of Values*, içinde Michael H., Lynn N., Richard E. M. (Edt.), (1-28), New York: Hawthorne.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1992), *Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Company,
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations*. Sage.
- Hofstede, Geert (1980); *Culture's Consequence*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hökelekli, H.,(2013). *Ailede, Okulda, Toplumda Değerler Psikolojisi Ve Eğitimi*. (2.Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Hüseyinliklioğlu, B. (2010). *Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Kağıtçıbaşı Ç. (1994), *Critical Appraisal of Individualism and Collectivism : Toward a New Formulation*, Sage Publications, California.
- Kara, N. (2015) *Bireysel Değerlerin Kariyer Değerleri Üzerindeki Etkisi: Kadın Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma*, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak
- Karaarslan, A. (2010). *İşletmelerde büyüme, çatışma ve çatışmanın analizi: bir uygulama*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 63.
- Karakuş, M. ve Çankaya, İ. H. (2009). “Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin çatışma çözme stratejileri üzerindeki etkisi”. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 3, 112-118.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Karip, E. (2003), *Çatışma Yönetimi*. 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (2010), *Çatışma Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Kasser, T., Richard Koestner ve Natasha Lekes (2002); “Early Family Experiences and Adult Values: A 26-Year, Prospective Longitudinal Study,” *Personal Social Psychology Bulletin*, Cilt 28, s. 826.
- Kaushal, R. & Kwantes, C. T. (2006). “The role of culture and personality in choice of conflict management strategy”. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 601.
- Kaya, V. (2009), *Bireyselci Ve Toplumsalçı Değerlerin İş Takımları Üzerine Etkileri: Üretim Firmalarında Uygulama*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze
- Kırel, Ç., Kayaoğlu, A., Gökdağ, R. ve Ünlü S. (2004). *Sosyal psikoloji*. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi
- Kilby, R.W., (1993), *The Study of Human Values*. Lanham: University Press of America, Inc.
- Kim U. (1994), *Individualism And Collectivism: Conceptual Clarification and*

Elabration, Sage Publications, California.

Koçak, S. (2012), *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması: Uşak ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayınları, Denizli

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Beta Yayınevi

Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul

Kolb, D. M. & Putnam, L. L. (1992). "The multiple faces of conflict in organization". *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 311.

Kuşdil, E., Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). "Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı". *Türk Psikoloji Dergisi*, 15, 59-76.

Kwan D.ve Ark. (1994), *A Refinement of Three Collectivism Measures*, Sage Publications, California.

Lee, K. (2009). "Gender Differences In Hong Kong Adolescent Consumers' Green Purchasing Behavior". *Journal Of Consumer Marketing*, 26, 87-96.

Maslow, Abraham (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi*, (Çev: Okhan Gündüz), Kuraldışı Yayınları, İstanbul.

Mayer, B. (2000). *The dynamics of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.

Meglino, B. M., ve Ravlin, E. C. 1998. "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research". *Journal of Management*, 24(3): 351-389.

Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2003). *Organizational behavior : Foundations, realities, and challenges*. (4. Baskı). Australia: Thomson/South-Western

Nicholson, J. D., (1991). *The relationship between cultural values, work belief, and attitudes towards socio-economic issues: A cross cultural study*. Unpublished doctoral dissertation, Florida State University.

Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel*

çatışma çözme stilleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Oishi, Shigehiro, Edward F. Diener, Richard E. Lucas ve Eunkook M. Suh (1999); “Cross-Cultural Variations in Predictors of Life Satisfaction: Perspectives from Needs and Values,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, Cilt 25, s. 980.

Oyserman D., Coon H.M., Kimmelmeier M. (2002), “Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses”, *Psychological Bulletin*, Vol. 128, No. 1, 3-7

Özcan, H. U. (2012). “Birey- örgüt değerleri arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisi”. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(29), 25-39.

Özcihan, T. (2014) *Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zeka Kullanımı Makyavelizm İlişkisi Ve Çatışma Yönetimine Yansımaları: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir

Özdemir, Y. A. & Özdemir, A. (2007). “Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine bir uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, 396.

Özensel, E., (2003), “Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3): 217-239.

Özkalp, E., Kırel, A.Ç. ve Özdemir, A. A. (2010). *Çatışma ve stres yönetimi*. (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Özkul, Ahmet Sait (2007); *Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Özkul, M., (2013), *Kurumlar Sosyolojisi Ders Notu*, Isparta: Fakülte Kitabevi.

Özmen, F. (1997), *Fırat Ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yöntemi Yaklaşımları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Özsoy, A.S. ve Vatan, F. (2007). “Bir yüksekökol çalışanlarının kişisel değerlerinin incelenmesi”. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 23(2), 1-11.
- Pang, N.S.K., (1996). “School of values and teachers’ feelings: a LISREL model”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 34, Issue:2, pp.64-83.
- Paul, S., Imad, M.S., Priya, S. ve Peter, P.M. (2004). “An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams”, *Journal of Management Information Systems /WiMet*, 21(3):185-222.
- Pazarcık, Y. (2010). *Eğitimin Bireysel Değerler Ve Yöneticilerin İş Görme Anlayışına Etkisi: Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul
- Pelit, E. (2003), *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, 2. Baskı, Westport, CT: Praeger, London.
- Rahim, M. A. (2000). “Empirical studies on managing conflict”. *The International Journal of Conflict Management*, 14 (3), 225.
- Rahim, M. A. (2002). “Toward a theory of managing organizational conflict”. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A. Magner, N. R. & Shapiro, D. L. (2000). “Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors: what justice perceptions precisely”. *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 11, No: 1, 9-31.
- Rahim, M. A. Magner, N. R. & Shapiro, D. L. (2000). “Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors: what justice perceptions precisely”. *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 11, No: 1, 9-31.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011), *Organizational Behavior*, 13. Edition, Prentice Hall.

- Roccas, Sonia, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz ve Ariel Knafo (2002); “The Big Five Personality Factors and Personal Values,” *Personal Social Psychology Bulletin*, Cilt 28.
- Rollinson, D. ve Broadfield, A. (2002). *Organisational behavior and analysis an integrated approach*. Second Edition, London: Pearson Education Ltd.
- Ros, Maria, Shalom H. Schwartz ve Shoshana Surkiss (1999), “Basic Individual Values, Work Values and The Meaning of Work,” *Applied Psychology: An International Review*, Cilt 48, Sayı 1, s. 49-71.
- Sargut, A. Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sarkar S. (2007), *Individualism-collectivism as predictors of BPO employee attitudes toward union membership in India*, Springer Science + Business Media.
- Sayraç, N. (2016) *Aile Ve Bireysel Değerlerin Sorumlu Tüketim Bilinci Üzerindeki Etkisi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Schermerhorn, J. (2001). *Management*. New York: John Wiley, 339.
- Schwartz, S. H. (1994).” Are There Universal Aspects in the Structure and”. *Journal Of Social Issues*, 50, ss.19-45.
- Schwartz, S. H. (2012). “An overview of the Schwartz theory of basic values”. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), ss.1-20.
- Schwartz, S. H., ve Bilsky, W. (1990). “Toward A Theory Of The Universal Content And Structure Of Values: Extensions And Cross-Cultural Replications”. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 58, ss.878-891.
- Schwartz, S.H. (1992). “Universals In The Content And Structure Of Value: Theoretical Advances And Emprical Tests In 20 Countries; Advances In Experimental”. *The Journal Of Social Psychology*, 25, ss.1-65.
- Schwartz, Shalom H. (1992), “Universal in The Content And Structure of Values:

Theoretical Tests in 20 Countries”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25.

Schwartz, Shalom H., Maria Ros and Shoshana Surkiss, (1999). “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”. *Applied Psychology: An International*, 48.

Seval, H. (2006), “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.,245-254.

Seval, H. (2006), “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.,245–254.

Shih, H. and Susanto, E. (2010). “Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations”. *International Journal of Conflict Management*, Vol: 21, No: 2, 147-168.

Silah, M. (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Smith P.B ve Ark. (1995), “Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study”, *Academy of management journal*, ss. 429-452.

Solomon, M. R. (2004). *Consumer Behavior* (6. Baskı). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, M. (2005). “Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, ss.5-10.

Şahin, A.F., Emini, T. ve Ünsal, Ö. (2010). *Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*. Ankara

Şimşek, M. Ş. (1997), “Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7.1-2.

Şimşek, M. Ş. (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Güney Ofset, Konya.

- Şimşek, M.Ş. (2009). *Yönetim Ve Organizasyon*. Adım Yayınları, Konya
- Şimşek, Ö. F., (2004), “Bir Gurup Rehberliği Programının Öğretmenlerin Disiplin Anlayışına Etkisi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, (37), 2, 41-59
- Şimşek, Ş.M., Çelik, A. (2009) *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Akademi Yayınları, Konya
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşpınar, M., (2009), “Eğitimde Örtük Program Ve Değerler Eğitimi”, 1. Ulusal İyilik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, (25-30), Elazığ: Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğü.
- Tatlıldil, E., Esgin, Günder, E., (2013), “Küreselleşen Değerlerin Eğitim Kurumları Üzerine Etkisi”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26): 259-277.
- Temizkan, M. (2008). “Türkçe öğretmeni adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları üzerine bir araştırma”. *Türk Bilimleri Dergisi*, 6(3), 461-486.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tepe, H., (2002), “Değerler Ve Değer Bilgisi”, içinde Yalçın, Ş. (Edt.), *Bilgi Ve Değer Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyum Bildirileri*, (342-353), Ankara: Vadi Yayınları.
- Thomas, K. W. (1992). “Conflict and conflict management: reflections and update”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 13, 266-274.
- Thomas, W. K. (1990). “Organizational behaviour and management, “conflict and conflict management”. (Derleyen: Henry L. Tosi), PWS KENT Publishing Company: Boston, 258.
- Triandis H.C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Westview Press, United States of America.
- Turgut, T. (1998). *Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri*. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

- II. Ed.: Suna Tevrüz (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998), 35-48.
- Tutar, H. & Erdönmez, C. (2008). *İşletme becerileri grup çalışması*. 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık
- Türk İ. (2009) *Değerler Eğitiminde Saygı*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat
- Türkel, A. (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Tüzün, İ.K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, *K.M.Ü. İİBF Dergisi*, 93-118
- Tüzünkan, D. (1998). *Örgütsel Çatışmayı Yönetme Yöntemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Uçar, Y. (2007). *İş Yaşamında Çatışma Yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.'de Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas
- Uslu, S. (2015). *Çatışma Yönetimi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- Uysal, G. (2003). “Rol farklılaşmasının iletişime etkisi ve Johari modeli”. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 137-152.
- Uysal, İ. (2004), *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Üstüner, M. (2006). “Öğretmenlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 109-127.
- Vurgun, L., ve Öztop, S., (2011). “Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3).

- Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). "Conflict and its management". *Journal of management*, 21 (3), 515-558
- Wasti, A. ve Selin Eser Erdil, (2007). "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 7, Sayı 1-2, ss.43-44
- Worchel, S. (2005). "Culture's role in conflict and conflict management: some suggestions, many questions". *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 739.
- Yahyagil, M. Y. (2005). "Birey ve organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi". *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Mayıs, 6(24), 137-149.
- Yeniçeri, Ö. (2009), *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, Iq Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yürür, Ş. (2009). "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1):25-31.

EKLER

Ek-1 Anket Formu**Demografik Veriler****Yaş:** 20-29 Yaş 30-39 Yaş 40-49 Yaş 50 Yaş ve Üstü**Medeni Durum:** Evli Bekar**Cinsiyet:** Kadın Erkek**Tecrübe (Yıl):** 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 20 Yıl

ve Üstü

Çalıştığınız Okulun Eğitim Kademesi: İlköğretim Ortaöğretim Lise

Roy – Bireysel Değerler Ölçeği

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Özgür ruhlu olmakla kendini kontrol edebilmek arasında denge kurabilirim.					
2. Dürüstlük ve doğruluk başarıyla ilişkilidir.					
3. Özür dilemek bana göre değildir.					
4. Bence paylaşmak iyi ve sağlıklı bir ilişkinin temelidir.					
5. Bir şeyi yapacağını söyleyip de yapmayan insanları affedebilirim.					
6. Diğer insanların katkısına saygı duyarım.					
7. Hiç kimseye güvenemem.					
8. Kendimi kaliteli bir ürün ortaya koymaya adanmışımdır.					
9. Diğer insanların fikirlerini dinlemektense kendimi onlarla karşı karşıya kalmış buluyorum.					
10. Dürüstlük ve bütünleşme ev dışında gerekli değildir.					
11. Dürüstlük benim için en üstün önceliğe sahiptir.					
12. Biri benim duygularımı incittiğinde affedebilirim.					
13. Kendimi disiplinli biri olarak görüyorum.					
14. Birlikte çalıştığım insanlara saygı duyarım.					
15. İşte adil olarak kendime düşen payı yaparım.					
16. Bir hata yaptığımda hatamı kabul ederim.					
17. İşimi yaparken doğru süreçleri takip ederim.					
18. Başkalarının bakış açılarına saygı duyarım.					
19. Başkalarına güvenmenin eski moda olduğunu düşünüyorum.					
20. Kendi hatalarım hakkında dürüst olabilirim.					
21. Birlikte çalıştığım insanların yorumlarını saldırgan bulursam onlara nasıl hissettiğimi söylerim.					
22. Paylaşmacı biriyimdir.					

23. Dürüstçe fikirlerimi ifade ederim.					
24. Geçmişte bana yanlış davranmış olan birini affederim.					
25. İnanmışım bir değer vardır.					
26. Bence özür dilemek zayıflık işaretidir.					
27. Geçmiş deneyimlerimden dolayı konuşmayacağım insanlar vardır.					
28. Adanmış bir çalışanı.					
29. Kin tutarım.					
30. Biriyle paylaşımında bulununca kendimi iyi hissedirim.					
31. Dürüstlüğün işe yaradığını düşünürüm.					
32. İnsanlar bana güvenir.					
33. Hedeflerim vardır.					
34. “Özür dilerim” demek benim için kolaydır.					
35. Kendimi tümüyle iyi hissetmemde paylaşmanın yeri büyüktür.					
36. Hata yapan insanları affedebilirim.					
37. Kendimi dürüst biri olarak görürüm.					
38. İnsanların itimat ettiği biriyimdir.					
39. Diğer insanlara güvenmek konusunda şüpheciyimdir.					
40. Güvenilir biriyim.					
41. Ulaşmaya çalıştığım amaçlarım var.					
42. “Affedebilir ve unutabilirim”.					
43. Nitelikli bir çalışma ortamına kendimi adamaktayım.					
44. Kendimi sadık bir kişi olarak tanımlarım.					
45. Sözüm senedir.					
46. İşverenimin başarılı olduğunu görmeye kendimi adadım.					
47. Sonuçları ne olursa olsun doğrulardan yanayım.					

Rahim Çatışma Yönetimi Ölçeği - (ROCI-II)

	HER ZAMAN	SIK SIK	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1. Çalışma arkadaşlarımla beklentilerimi karşılamaya çaba gösteririm.					
2. Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım.					
3. Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim.					
4. Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.					
5. Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm.					
6. Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.					
7. Prensip olarak, çatışmaktan kaçınırım.					
8. Eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.					
9. Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.					
10. Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüm için çaba gösteririm.					
11. Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımla doyurulmasından vazgeçerim.					
12. Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.					
13. Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarım.					
14. Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.					
15. Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.					
16. Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırırım.					
17. Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.					
18. Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.					
19. Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
20. Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım					
21. Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.					

22. Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.					
23. Başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim					
24. Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.					
25. Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.					
26. Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.					
27. Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.					
28. Kendi isteklerimde ısrar etmem.					
29. Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.					
30. Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.					
31. Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.					
32. Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.					
33. Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
34. Birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.					
35. Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.					
36. Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.					
37. Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.					
38. Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.					
39. Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınırım.					
40. Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.					
41. Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım.					

Ek-2 Hipotezler

HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMU
H1: Öğretmenlerin sahip oldukları bireysel değerler ile izledikleri çatışma yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.	KABUL
H2: Bireysel değerler alt boyutlarının hepsi öğretmenler tarafından yüksek düzeylerde algılanmaktadır.	KABUL
H3: Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademeleri ile çatışma yönetimi yöntemlerinden işbirliği arasında anlamlı fark vardır.	KABUL
H4: Öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademeleri ile çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşma arasında anlamlı fark vardır.	KABUL
H5: Öğretmenlerin tecrübe yılı ile çatışma yöntemlerinden hükmetme arasında anlamlı fark vardır.	KABUL
H6: Öğretmenlerin cinsiyet ayrımları ile çatışma yöntemlerinden kaçınma arasında anlamlı fark vardır.	RED
H7: Öğretmenlerin cinsiyet ayrımları ile çatışma yöntemlerinden hükmetme arasında anlamlı fark vardır.	RED
H8: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden güven ve bağışlama ile medeni durumları arasında anlamlı fark vardır.	RED
H9: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Paylaşım ve Saygı” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H10: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Dürüstlük ve Paylaşım” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H11: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Paylaşım ve Saygı” ile çatışma yöntemlerinden “Uzlaşma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H12: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Dürüstlük ve Paylaşım” ile çatışma yöntemlerinden “Uyma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	RED
H13: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Güven ve Bağışlama” ile çatışma yöntemlerinden “Kaçınma” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	RED
H14: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Saygı ve Doğruluk” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H15: Öğretmenlerin bireysel değerlerinden “Disiplin ve Sorumluluk” ile çatışma yöntemlerinden “İşbirliği” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL

ÖZ GEÇMİŞ**KİMLİK BİLGİLERİ**

Adı Soyadı : Türkü SAÇKIRK
Doğum Yeri : Konak / İZMİR
Doğum Tarihi : 01.06.1991
E-posta : trksckrk@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Suphi Koyuncuoğlu Lisesi - İzmir
Lisans : Pamukkale Üniversitesi - İİBF - İktisat
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi - Yönetim ve Organizasyon
Yabancı Dil ve Düzeyi: İngilizce - Upper Intermediate

İŞ DENEYİMİ : Çelebi Hava Servisi - Uçuş Harekat Memuru

ARAŞTIRMA ALANLARI: Çatışma Yönetimi ve Bireysel Değerler