



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**KAMU GÖREVLİLERİ ARASINDA GELİŞEN ÇATIŞMA
SEBEPLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI**

ÇİĞDEM ONAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANKARA

(OCAK 2018)

**KAMU GÖREVLİLERİ ARASINDA GELİŞEN ÇATIŞMA
SEBEPLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI**

ÇİĞDEM ONAT

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

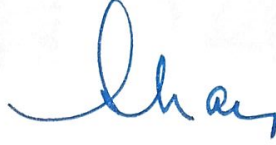
İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

KABUL VE ONAY

Çiğdem ONAT tarafından hazırlanan " KAMU GÖREVLİLERİ ARASINDA GELİŞEN ÇATIŞMA SEBEPLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI " başlıklı bu çalışma, 05.01.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Özkan ÜNVER

(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Seda USUBÜTÜN

(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ

(Jüri)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

..... Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

..... Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

✓. Tezimin 36 ay (3yıl) süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.



ÇİĞDEM ONAT

09.01.2018

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; araştırmanın uygulandığı Ufuk Üniversitesi Hastanesi ve Ufuk Üniversitesi Akademik ve İdari personelin örgüt içi çatışma nedenlerinin ve çatışma yönetim tarzlarının meslek gruplarına göre dağılımını ve varsa farklılıklarını ortaya çıkarmaktır.

Araştırma verileri anket metoduyla elde edilmiş, hazırlanan anket Ufuk Üniversitesi Hastanesi İdari personeline (n=50) ve Ufuk Üniversitesi Akademik personeline (n=50) uygulanmıştır. İdari personel ile Akademik personelin yaşadıkları çatışma nedenlerinde, örgütsel, bireysel, yönetsel nedenlere bakıldığında idari personel ve akademik personel ortalamalarında fark gözlenmiş, istatistiksel anlamda fark gösterilememiştir. Çatışma yönetim tarzlarından amaç belirleme, yumuşatma, rekabet, uzlaşma, yapısal değişiklik, kaçınma, sorun çözme yöntemlerinin iki grup arasındaki dağılımları incelendiğinde ise, kaçınma yönetimine akademik personelin idari personelden daha fazla başvurduğu ve iki grup arasında istatistiksel fark olduğu gözlenmiştir. Diğer çatışma yönetim tarzlarında iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Sonuç olarak akademik ve idari personel açısından incelenen çatışma nedenleri ve yönetim tarzlarında, her iki grubun da benzer özellikte çatışma yaşadığı ve akademik personelde kaçınma yönetim tarzının idari personele göre daha belirgin olduğu söylenebilir. İleriki araştırmalarda akademisyenlerde görülen kaçınan çatışma yönetim tarzının yaş, eğitim ve çalışma süresi gibi diğer belirleyenler kontrol edilerek çalışılması uygun olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Ekip, Örgüt, Rekabet

ABSTRACT

The purpose of this study is; Ufuk University Hospital and Ufuk University where the research has been carried out is to reveal the distribution of the reasons of conflict within the organization and the conflict management styles according to the profession groups of academic and administrative personnel and their differences.

Survey data were obtained by questionnaire method and the prepared questionnaire was applied to Ufuk University Hospital Administrative Staff (n = 50) and Ufuk University Academic Staff (n = 50). There was not a statistically significant difference between administrative staff and academic staff in terms of organizational, individual and managerial reasons in terms of the conflicts experienced by administrative staff and academic staff. When analyzing the distribution of the methods of goal setting, softening, competition, reconciliation, structural change, avoidance and problem solving between conflict management styles, it was observed that the academic staff applied to avoidance management more than the administrative personnel and there was a statistical difference between the two groups. No statistically significant difference was observed between the two groups in other conflict management styles.

As a result, it can be said that in the reasons of conflict and management styles examined in terms of academic and administrative personnel, both groups experienced similar conflicts and that the management style of avoidance in academic personnel is more evident than the administrative personnel. In future research it would be appropriate to study the avoidant conflict management style seen in academics by controlling other determinants such as age, education and working time.

Keywords: Conflict, Team, Organization, Competition

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	4
1.1 . Çatışmanın Tanımı.....	4
1.2. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar.....	5
1.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	6
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	6
1.2.3. Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)	7
1.3. Çatışma Süreci.....	8
1.4. Örgütlerde Çatışma Türleri.....	10
1.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Yapılan Sınıflandırma.....	10
1.4.1.1. Birey İçi Çatışma.....	11
1.4.1.2. Bireylerarası Çatışma.....	11
1.4.1.3. Grup İçi Çatışma.....	12
1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma.....	12
1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma.....	12
1.4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Yapılan Sınıflandırma.....	13
1.4.2.1. İşlevsel Çatışmalar.....	13
1.4.2.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar.....	13
1.4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Yapılan Sınıflandırma.....	13
1.4.3.1. Dikey Çatışma.....	13
1.4.3.2. Yatay Çatışma.....	14
1.4.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması.....	14
1.4.4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Yapılan Sınıflandırma.....	15

1.4.4.1. Potansiyel Çatışma.....	15
1.4.4.2. Algılanan Çatışma.....	15
1.4.4.3. Hissedilen Çatışma.....	16
1.4.4.4. Açık Çatışma.....	16
2. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ.....	17
2.1. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı.....	17
2.2. Görevler arası Karşılıklı Bağımlılık.....	18
2.3. İletişime İlişkin Nedenler.....	18
2.4. Statü Farklılıkları.....	19
2.5. Değişim ve Belirsizlik.....	19
2.6. Ödül ve Teşvik Sistemleri.....	20
2.7. Yetki ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar.....	20
2.8. Organizasyonun Büyüklüğü.....	21
2.9. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar.....	21
3. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	22
3.1. Olumlu Etkileri.....	22
3.2. Olumsuz Etkileri.....	23
4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	24
4.1. Çatışma Yönetim Stilleri.....	27
4.1.1. Problem Çözme Yönetim Stili.....	27
4.1.2. Uzlaşma Yönetim Stili.....	28
4.1.3. Zorlama Yönetim Stili.....	28
4.1.4. Kaçınma Yönetim Stili.....	29
4.1.5. Uyma Yönetim Stili.....	31

5. YÖNTEM VE ARAÇLAR.....	36
5.1. Ölçüm Araçları.....	36
5.2. Çatışma Nedenleri Ölçeği.....	36
5.3. Çatışma Yönetimi Ölçeği.....	37
5.4. İstatistiksel Analiz.....	40
6. BULGULAR.....	41
6.1. Örneklem Özellikleri.....	41
6.2. Katılımcıların Gruba Göre Yaş Dağılımı.....	41
6.3. Katılımcıların Gruba Göre Cinsiyet Dağılımı.....	42
6.4. Katılımcıların Gruba Göre Eğitim Dağılımı.....	43
6.5. Katılımcıların Gruba Göre Medeni Durum Dağılımı.....	43
6.6. Katılımcıların Gruba Göre Çalışma Süresi Dağılımı.....	44
6.7. Çatışma Nedenleri.....	45
6.7.1. İdari / Akademik gruplar için çatışma nedenleri.....	45
6.7.2. Cinsiyete göre çatışma nedenleri.....	46
6.7.3. Eğitime göre çatışma nedenleri.....	47
6.7.4. Çalışma süresine göre çatışma nedenleri.....	48
6.8. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI.....	49
6.8.1. İdari / Akademik gruplar.....	49
6.8.2. Cinsiyet için gruplar.....	50
6.8.3. Eğitim için gruplar.....	51
6.8.4. Çalışma süresi için gruplar.....	52
7. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	53
KAYNAKÇA.....	61

EK-1 Anket	67
ÖZGEÇMİŞ	71



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Çatışma Oluşum Süreci	10
Şekil 4.1. Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Yaklaşımları.....	26



ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar.....	8
Çizelge 4.1. Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar.....	32
Çizelge 4.2. Çatışma Çözme Stillerinin Özellikleri.....	33
Çizelge 4.3. Kişiler Arası Çatışma Stillerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar.....	34
Çizelge 5.1. Çatışmanın Nedenlerine Ait Bulgular.....	37
Çizelge 5.2. Çatışma Yönetimine Ait Bulgular.....	39
Çizelge 6.1. Katılımcıların Gruba Göre Yaş Dağılımı.....	42
Çizelge 6.2. Katılımcıların Gruba Göre Cinsiyet Dağılımı.....	42
Çizelge 6.3. Katılımcıların Gruba Göre Eğitim Dağılımı.....	43
Çizelge 6.4. Katılımcıların Gruba Göre Medeni Durum Dağılımı.....	44
Çizelge 6.5. Katılımcıların Gruba Göre Çalışma Süresi Dağılımı.....	45
Çizelge 6.6. İdari / Akademik Gruplar İçin Çatışma Nedenleri.....	45
Çizelge 6.7. Cinsiyete Göre Çatışma Nedenleri.....	46
Çizelge 6.8. Eğitime Göre Çatışma Nedenleri.....	47
Çizelge 6.9. Çalışma Süresine Göre Çatışma Nedenleri	48
Çizelge 6.10. İdari/ Akademik Gruplar.....	49
Çizelge 6.11. Cinsiyet İçin Gruplar.....	50
Çizelge 6.12. Eğitim İçin Gruplar.....	51
Çizelge 6.13. Çalışma Süresi İçin Gruplar.....	52

GRAFİKLER

Grafik 6.1. İdari Ve Akademik Personelin Çatışma Nedenleri.....	46
Grafik 6.2. İdari ve Akademik Personelin Çatışma Yönetim Tarzları.....	50



GİRİŞ

Çatışma, insanların var olmasından bugüne kadar karşılaştığı gerek kişilerin, gerek kişiler arası gerekse ekipler arası sorunlardan biri olan uyumsuzluk göstergesi bir olaydır. Çatışmada önemli olan farklılıkların bütünleştirilmesi ve organizasyonların enerjilerinin boşa harcanmamasını sağlamaktır.

Murat Akçakaya'ya (2003) göre; Örgütlerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Örgütlerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar uyumsuzluğa ve çatışmaya sebep olmaktadır. Yöneticiler bu farklılıkları en uygun biçimde yöneterek, onları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmelidirler.

Örgüt içerisinde kişiler, görev tanımsızlığı, bilgilerin alt seviyelerden elde etmek, haksız görev paylaşımı, ulaşılmak istenen yer v.b. mesele yerlerde daima çatışmaya maruz kalırlar. Araştırmayı yapan kişiler çoğunlukla çatışmanın yapıcı olduğunu savunurlar. Ancak, tüm çatışmaları çok iyi idare etmek en iyi sonuca ulaşması gerekir. Modern yönetim anlayışına göre bir örgütte çatışmaların olması normaldir. Çatışmaları bütün olarak yok etmek olası değildir. Dolayısıyla, idareciye düşen, bu çatışmaları örgütün hedeflerine ve gelişimine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Çünkü, günümüzde idareciliğin gelişimi için gereken şey insan davranışının bulunduğu örgüt içi çatışmaları örgütün hedefleri doğrultusunda ve onlara katkı sağlayacak şekilde yönetme ve onlara rasyonel çözümler getirebilme olgusu haline gelmiş bulunmaktadır.

Yeter Demire (2009) göre; kısaca, çatışma bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü sayılabilir. Fakat şunu da belirtmek gerekir ki, çoğu çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir

Çağdaş organizasyonlarda ihtiyacımız olan şey çatışma çözümü değil, çatışma yönetimidir. Çatışmaya yönelik üç farklı yaklaşım vardır; çatışmayı gereksiz ve örgüt bütününe zarar vereceğine inanan geleneksel yaklaşım, sorunların var olduğuna ve sorulara sağlıklı çözümler getirilmesine inanan davranışsal yaklaşım, çatışmaların faydasız ve zararlı olmadığına hatta bazen bunun yararlı olduğuna inanan etkileşimci yaklaşımdır.

İşlevsel çatışmalarda ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirip güçlenmesine de katkıda bulunur. İşlevsel olmayan çatışmalar ise örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyar. Çatışmada daha iyi ilişkiler oluşturmak, etkinlik verimliliğin geliştirilmesi, monotonluğun azaltılması gibi bireye ve örgüte olumlu yanları olduğu gibi güvensizlik, stres işte bıkkınlık gibi olumsuz etkileri de olabilmektedir. Bu görüşe göre çatışmanın analiz ve idare edilmesi değişik kavramlardır. Buna göre çatışma yönetimi, çatışmanın olumlu tesirlerini asgari seviyeye indirerek, örgütsel faaliyete bilgi elde etmek için olumlu tesirlerini minimum düzeye düşürmek ve idare etmektir. Bu da örgütsel seviyede etkili bir maksada erişmek için geliştirilmeli, ferdi bir seviyede tesirli çatışma yönetim tarzlarının kullanılması ile ilgilidir. Ancak ferdi seviyede özellikle idarecilerin planlayacağı çatışma yönetim tarzları, bir durumdan başka bir duruma bir idareciden diğerine başkalık gösterecektir. Fakat idarecilerin herhangi bir çatışma durumuna yaklaşımı ve idare etmede kabullendiği tarz o durum için tarif etmek doğru yönetim tarzı olmayabilir.

Çatışma yönetimini birçok bilim insanı ele almış ve çeşitli kuramlar meydana getirmişlerdir. Bunlardan bazıları; Thomas'ın "Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli", Blake ve Mouton'un "Çatışma Yönetim Biçimleri Ölçeği" ve Rahim ve Bonoma'nın "Çatışma Yönetim Modeli" dir. Bu üç kuramın çatışma yönetim stratejilerinin ifadesinde birtakım ayırım olmasına karşın, içerik olarak son derece gereğinden çok benzerlik bulunmaktadır. Çatışma yönetim stillerine ilişkin yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ortak bir hükümden söz edilebilir. Bu hüküm çatışma yönetiminde beş ayrı tarzın kullanıldığı ve bunların "Problem Çözme, Hükmetme, Uzlaşma, Uyuma, Zorlama ve Kaçınma" olduğudur. Kavramsal çerçevede; örgütsel çatışma kavramı, örgütsel

çatışma ile ilgili görüşler, çatışma nedenleri, çatışma türleri, çatışma yönetim stilleri incelenecektir.

İlk olarak çatışma kavramı ve tarzlarından bahsedilmiş, kavram ve tarzlardan sonra çatışma yönetim stillerinden, arkasından çatışmanın yöntem ve araçlar, örneklem ve veri toplama araçları ve verilerin değerlendirilme yöntemi, son olarak ise analizlerin bulgularından bahsedilmiştir.



1. ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışma sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Toplumsal bir olgu olması nedeniyle, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi vb. bilimler de çatışma kavramını incelemektedir. Çatışma kavramının farklı bakış açıları ve farklı boyutlarda ele alınmış olması nedeniyle bu kavramın çok farklı tanımları yapılmıştır. (Ergün, 1997:139)

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1999:489-490; Ertürk, 1995:201). En kısa ve basit şekli ile çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996:146).

İnsanlar bakımından çatışma, gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Bingöl, 1996:261; Pondy, 1967:296). Çatışmayı bireysel olarak tanımladıktan sonra bir örgütteki çatışmayı; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlayabiliriz (Eren, 1989:449).

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları bulunan Rahim'de çatışmayı "birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu" olarak tanımlamıştır (Rahim, 1985:81)

Karip'e göre çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Çatışma Kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzmanlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyumsuzluk olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu uyumsuzluklar çoğu kez şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır (Karip, 2010: 2-3).

Literatürde çatışma için çok çeşitli tanımlara rastlansa da çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşü genel kabul görmektedir. Sosyal hayatın işleyişi içerisinde çatışmanın varlığı normaldir ve çatışma ile ilgili konular bu bakış açısı ile değerlendirilmelidir. Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgu oluşturur. Bu anlamdaki bir anlaşmazlık veya zıtlama hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler ve devletlerarasında da ortaya çıkabilir (Şimşek, 2003:274).

1.2. ÇATIŞMAYA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Yönetim teorileri içerisinde çatışmaya bakıldığında, örgütün yapısı arasındaki yer üç farklı şekilde karşımıza gelir. Bunlar; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olarak meydana gelmiştir. 1900'lerin ilk başlarında görülmeye başlanılan geleneksel yaklaşımı, 1940'larda meydana gelen davranışsal yaklaşım izlemekte ve 1970'lerin ortasından başlayıp günümüze modern yaklaşım diye de isimlendirilen etkileşimci yaklaşım adıyla kullanılmaya başlanmıştır.(Şimşek, 2002, s.288)

1.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışmaya geleneksel bir yaklaşım veya yaklaşım stiliyle, örgütte meydana gelen çeşitli çatışmaları lüzumsuz ve örgütün tamamına yarar sağlamayacağı bir olgu gibi görmeye çalışırlar. İdarecilerle idare mevzusunda bilimsel çalışmalar oluşturan birinci düşünücü, örgütte meydana gelen çatışmanın varlığını gösteren bir tedirginliğin belirgin bir belirti gibi onaylamışlardır. Bu bireylere göre; bir örgütün çatışmasının ilerleyip meydana gelmesi ya da idarecilerin evrensel idarenin prensiplerini örgütü yönlendirmede etkili bir biçimde değerlendirmemeleri veya idareyle çalışan kimselerin aynı menfaati birleştirmede bildirişim fonksiyonunu layıkıyla yapamamalarına bağlanır. Geleneksel yaklaşım yandaşlarına nazaran, şayet, bu başarıyı gösteremeyen istenildiği gibi yapılırsa örgütle entegrasyon birlik ve beraberlik her daim fonksiyonunu noksansız tersleşmelere maruz olmadan meydana getirecektir. (Şimşek, 2003: 274)

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım açısından bakacak olursak anlaşmazlıklar ya da çatışmaların örgüt hayatında çok karşılaşılan oluşumlar olarak görülmektedir. Davranışsal yaklaşım, örgütün ihtiyaç, maksat, ümit ve yararları daima çatışma içinde olan kişilerden ya da bu kişilerin ortaya çıkardığı ekiplerden ibaret sosyal bir düzen biçiminde değerlendirmekte ve bu düzende hafifletilebilen ancak tamamıyla yok edilemeyen çelişkilerin olmasında hayret edilecek bir vaziyetin bulunmadığını göstermektedir. Davranışsal yaklaşımı tutanların, örgütte değişik sebeplere bağlanarak bazı çatışma veya anlaşmazlıklar meydana gelebilir. (Şimşek, 2003: 275).

Geleneksel yaklaşımın, her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve örgüte kötü sonuç verici oluşumlar tarzında görmesine karşılık, davranışsal yaklaşım, örgütte meydana gelen çatışmalardan en azından bir bölümünün kimi meselelerin varlığına işaret etmeleri ve söz konusu meseleler daha sağlıklı bir hale getirilmesi için idareyi harekete geçirmeleri sebebiyle “fonksiyonel çatışma” tarzında vasıflandırılmasından yana bir vaziyet göstermektedir (Şimşek, 2003: 275).

1.2.3. Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)

Etkileşim modeli ise, pek çok çatışmanın işlevsel olmayan çeşitte meydana gelebileceğini ve bunların hem kişilere kötü sonuç vereceğini, hem de örgütsel gayelere varmayı engelleyebileceğini kabul etmektedir. Ancak, bu sonuncu yaklaşım, önceki iki yaklaşımın ve özellikle de geleneksel yaklaşımın aksine her türlü çatışmanın faydasız veya zararlı olmadığını, tersine, bir kısım çatışmaların örgütü bir bütün olarak daha etkili kılmaları nedeniyle işlevsel (yararlı) nitelikte bulduklarını da eklemeyi ihmal etmemişlerdir (Şimşek, 2003: 275-276).

Çizelge 1.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1. Çatışmada herhangi bir işi yapmaktan geri durabilir.	1. Çatışmada herhangi bir işi yapmaktan geri duramaz.
2. Çatışma, idarenin örgütün bünyesinde meydana gelen ve onu idare etmesinde yanlıgılarında ve problem çıkarıcılar aracılığıyla ortaya çıkarılır.	2. Çatışma, örgütsel yapı hedeflerdeki herhangi bir işi yapmaktan geri duramaz, başkalık, çizgi ve kurmay öğelerinin idrak, kıymet ve meselelere bakması açısından başkalık vb.sebeplerden kaynaklanmaktadır.
3. Çatışma, örgütün sistemli şekilde çalışmasını duraklatmayı meydana getiren en etkili etkinlik performansını önler.	3. Çatışma, farklı mertebelerde örgütsel performans katkı yapabileceği gibi onda eksilmeye de sebep olabilmektedir.
4. İdarenin asıl vazifesi çatışmayı ortadan yok eder.	4. İdarenin vazifesi çatışmanın çözümlenmesinde en etkili örgütsel performans hizmet vermek şeklinde idare etmektir.
5. En etkili örgütsel etkinliğin performansını çatışmanın etkinlik performansını ortadan yoketmesini icap eder.	5. En etkili örgütsel etkinlik performansına uygun seviyede bir örgütsel çatışmanın mevcudiyetini lüzumlu görür.

Kaynak: (Şimşek, 2003: 276)

1.3. ÇATIŞMA SÜRECİ

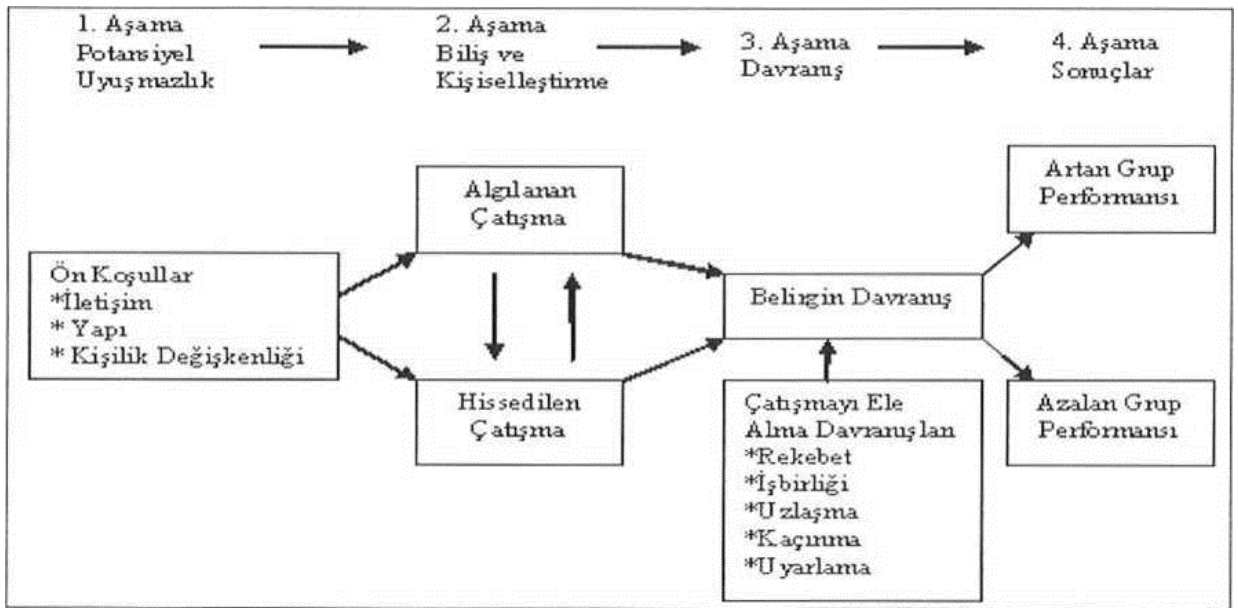
Robbins'e göre, bir düzenlemede çatışma bir süreç olarak düşünüldüğünde, ortaya çıkmaya hazır bir anlaşmazlık, kavrama ve bireyselleştirme, tutum ve neticeler olarak dört etapta meydana gelir. (Şekil 1.1. Çatışma Oluşum Süreci).

Çatışma sürecinde birinci kademe, çatışmaya sebep olan varlıkların anlatımında ilk şarttır. Bu şartlar, iletişim, yapı ve kişilik değişebilirlikleridir. Bunlar aracısız çatışmada belli bir yönde vuku bulmayabilir. Fakat, çatışmanın varolabilmesi için lazımdır. İletişimin sebepleri, kavram zorlukları, yeterli olmayacak malumat ilişkisi ve iletişim kanallarındaki karışık sebeplerdir. Yapıyı ele alan değişiciler, bir düzenlemenin büyüklüğü, uzmanlaşma basamağı, bir işi yapma yeterliliği belirmiş olan, önderlik stili, mükafat yöntemleri, birbirine karşı bulunan bağımlılık basamağı gibi sebeplerdir. Bireysellik değişebilirliğiye kişilerin değer yöntemlerinde bulunmaktadır. Mesela yapılan incelemeler yetkeli ve dogmatik bireylerin potansiyel çatışmaya daha eğilimli olduğunu belirtmektedir.(Can, 2002: 328).

Çatışma belli bir sonuca ulaşmada ikinci kademe potansiyel sebeplerin açığa kavuşması ve de alışması anlamında algılama ve bireyselleştirme aşamasıdır. İlk kademedeki şartların düş kırıklığı yaratıyorsa, potansiyel anlaşmazlık asıl düzeyine varmış olur.(Can, 2002: 328).

Çatışmanın üçüncü basamağı, tutum basamağıdır. Belirgin çatışma kapsamında beş çeşit tutum meydana gelir, rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma. (Can, 2002: 328).

Son basamaktaysa, bir düzenlemede faydalı bilgide bulunan yani ekip performansını yükseltmek pozitif neticelerle ekip performansını azaltan negatif neticelerdir. (Can, 2002: 328).



Şekil 1.1. Çatışma Oluşum Süreci (Robbins, 1994: 172)

1.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerdeki çatışmaları taraflarına, kalitesini, örgütün sürecinde konumuna ve meydana geliş tarzlarına göre bölümlendirmek muhtemeldir.

1.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Yapılan Sınıflandırma

Bu çatışma çeşidi, örgütlerde çatışmaya taraf olanlarla alakalıdır ve beş grupta araştırılabilir.(Koçel,1999: 491).

1. Birey içi çatışma
2. Bireyler arası çatışma
3. Grup içi çatışma

4. Gruplar arası çatışma
5. Örgütler arası çatışma

1.4.1.1. Birey İçi Çatışma

Birey içi çatışma, bireyin kendi içinde ortaya çıkan çatışmadır. Bu stil çatışma kişinin kendisi için tayin etmiş olduğu amaçlarla örgütün kendisi için tayin etmiş olduğu görevler arasındaki uyumsuzlıklardan kaynaklanabilmektedir. Bazı hallerde malum bir görevi yerine getirmesi gerekli birey ile bu görevlerin uyuşmama gibi durumları meydana gelir.

Bu uyuşmama gibi durumda 2 türde kendini gösterir;

Amaç Çatışması: Kişilerin kabiliyetlerine ve ilgi alanlarına yakışmayacak bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bireyle bu görev arasında uyumsuzluk meydana gelebilir.

Rol Çatışması: Çalışanın elinde bulundurduğu görevler karşılıklı olarak çatışıyorsa bu çatışmaya idrak eden fert birey içi uyumsuzlıklarla yüz yüze gelebilir. (Baysal, Tekarslan, a.g.e., s.292-300.)

1.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma

Teşkilat içinde iki fert birbirleriyle çeşitli düşünce, duygu ve bakış ayrılıklarına düştüklerinde bu stil kavgalar meydana gelir. Teşkilatlarda en çok rastlanan fertler arası kavgalar alt-üst çatışmaları ile kurmay-komuta idarecileri arasında şahsi uyumsuzlıklardan doğar. Bunlara ek olarak, aynı örgütsel seviyede bireysel ayrıcalıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. Çalışanlar arasında geçimsizlikler,

müdür, şef, memur arasındaki bakış, düşünce, menfaat kişilerarası çatışma çeşitlerine girmektedir (Eren, 1989:459).

1.4.1.3. Grup İçi Çatışma

Bu tarz çatışma fertler arası kavga gibidir ancak bu defa grup içinde birlikte çalışması gereken kişiler arasındaki düşünce ve görüşlerdeki ayrıcalıklardan meydana gelir. Teşkilatta bulunan gruplar içinde yer alan üyelerle grup arasında bir anlaşmazlık olması halinde grup içi kavga söz konusudur (Ertürk, 2000:220-221).

1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası kavgalar ise, daha çok aynı departman idarecisine bağlı olan grupların birbirleriyle savaşmaya girmelerinden kaynaklanır. Aynı departmanda çalışan ve beğeni, fikir ve hisleri paylaşan kişiler kendi içlerinde küçük gruplar oluşturabilirler. Aynı kurum içinde yer alan satış personeliyle üretim personeli arasındaki çatışma, gruplar arası çatışmaya iyi bir modeldir (Eren, 1989:459).

1.4.1.5 Örgütler Arası Çatışma

Burada, bir teşkilatın kendi dışında bulunan diğer teşkilatlarla olan çatışmaları söz konusudur. İki rakip firmanın pazar hisselerini genişletmek için birbiriyle yarış haline girmesi veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin yürüttüğü çeşitli personel politikaları yüzünden görüş ayrılıklarına düşmeleri (Eren, 1989:460), vergi denetim kuruluşlarıyla denetledikleri işletmeler arasında meydana gelebilecek kavgalar (Ertürk, 2000:221) bu tür çatışmalara modeldir.

1.4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Yapılan Sınıflandırma

1.4.2.1. İşlevsel Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün niyetini ortaya koymak ve kuvvetlenmesinde yardımda bulunan çatışmalardır. Bu çeşit çatışmalar, örgütün belirli bir kısmında bazı huzursuzlukların olduğu idarecilerin dikkatine takdim etmeyi sağlamak amacıyla örgüte hareket ve yaratıcılık kazandırmak için bu yöntemle örgütün tamamına fayda sağlamıştır. Misal olarak, bir çatışmanın sebebi soruşturulur ve literatürün azlığından meydana geldiği ortaya çıkarsa, çatışan araçlara kaynakların iletilmesi ve yeni olanakların verilmesi yoluyla çatışmayı ortadan kaldırarak daha rahat ve istenilen bir çalışma ortamı elde edilebilir.(Koçel, 1999:491).

1.4.2.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalarsa, örgütün maksadına erişmesine engel olan ya da maksatlarının gerçek olmasına yardımda bulunmayan çatışmalardır. (Gray vd., 1984:488-91) Bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması idarenin çatışma süreçlerini değerlendirme stiline ve çatışmayı nasıl yönettiğine bağlanmıştır. (Koçel, 1999:491; Van Slyke, 1997:17).

1.4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Yapılan Sınıflandırma

1.4.3.1. Dikey Çatışma

Çatışmanın örgüt içindeki konumu ve seviyesi onun dikey veya yatay bir çatışma olup olmadığını tayin eder. Dikey çatışma, bir teşkilatta ast-üst vaziyetteki birey ya da basamak aralığında meydana gelir. (Luthans, 1995, s.287) Üstlerin astları çok sıkı bir

şekilde denetlemek istediklerinde ve astların da bu duruma dayanma gösterdiklerinde meydana gelir. Dikey çatışma, yetersiz iletişimden, maksat çatışmasından, malumat ve ederiyle alakalı anlaşmazlıklardan, çalışanların başarılarıyla alakalı meselelerden v.b. ortaya çıkabilir

1.4.3.2. Yatay Çatışma

Benzer hiyerarşik seviyede bulunan birey ya da dereceler arasında yaşanmakta olan çatışmalardır. Çalışma arkadaşları arasında yaşanan ya da bir iş yerinin imalat ve satış kısımları arasında yaşanan çatışmalar, yatay çatışmadır. Bu çeşit çatışmalar, maksat anlaşmazlıklarından, kıt kaynaklardan bireyler arası ilişki sorunlarından kaynaklanır. (Luthans, 1995:287).

1.4.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması

Bir düzenlemede vazifeyi gerçekleştiren yürütme yetki ve mesuliyeti olan emir komuta çalışanı ile kurmay çalışanı arasında da çatışma hissedilebilir. Kurmay üniteye vazifelendirilen çalışan çoğunlukla konusunda ihtisas ve uygun eğitim almıştır. Emir komuta çalışanı üzerinde kanun gücü yoktur. Yalnızca onlara gerçekleştirecekleri meseleyle alakalı yol gösterici ve referans niteliğinde yazanaklar bildirir. Yapılan meseleyle alakalı mesuliyet emir komuta çalışanına aittir. Burada çatışma, üstlendikleri rollerin hususiyetinden kaynaklanır. Kurmay çalışan, tatbikattan ötürü mesuliyet duyduğu için, ihtisas mevzusunun gerçeklerini sıkıntısız müdafaa etmektedir. Yalnız emir-komuta yetkisine sahip idareciyse başarısız olacağına, idare politikasına ve benliğine yararlı olmayan kurmay çalışanın referanslarını yürütmeye katmak istemez. Bu vaziyette ortaya yetki ve pozisyondan kaynaklanan çatışma meydana gelir.(Ertürk, 2000:222-23).

1.4.4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Yapılan Sınıflandırma

Örgütsel çatışmalar, bir zaman niteliği üstlenmekte ve çatışma potansiyeli üstlenen vaziyetlerden, belirgin kargaşa ve uyuşmazlıklar seviyesine kadar yetişebilen safhalardan geçerek ilerler ve gerçekleşir. Bu durumda, süreçsel çatışma olgusu dört farklı seviyede araştırılmaktadır. (Koçel, 1982, s. 330-331)

1.4.4.1. Potansiyel Çatışma

Çatışmanın giriş seviyesini meydana getirmekte ve çatışma için şartların varlığını ifade etmektedir. Mesela sınırlı olan kaynakları elde etmeye yönelik bir yarışın, özgür dürtüsünün rol çatışmasına sebep olacak belirtinin, bir teşkilatta ekipler arasındaki gaye ayrılaşmanın mevcudiyeti çatışmaya sebep olabilecek potansiyel vaziyete model gösterilir. (Gordon, 1991: 469)

1.4.4.2. Algılanan Çatışma

Algılanan Çatışma, çatışmaya mevzu olan araçların hadiseleri ve vaziyeti algılama tarzları ile alakalıdır (Bumin, 1990: 23-4). Kimi çatışmanın sadece algılama başlıkları sebebiyle meydana gelmesi de olasıdır. Çatışma potansiyel çatışma etkenleri mevcut olmasına rağmen idrak edilemiyebilir. Çatışmanın idrak edilmesini iki mekanizma sınırlandırır. Kişiler farkında oldukları çatışmaları gizli tutabilir. Örgütlerde çatışma için birçok vaziyet olmasına rağmen, kişiler seçici olarak bunların bazılarını odaklanarak, üstesinden gelebilirler. Potansiyel çatışma, çatışmanın idrak edilmesinde her zaman öncelikli değildir. Kişiler çatışma olmamasına rağmen, hadiseleri çatışma varmış gibi idrak edebilirler.

1.4.4.3. Hissedilen atışma

atışmaya, engel olma, tasa, gerginlik, düşmanca hislere sahip olma gibi belirtilerle belirgin hissedilmesini ifade eder. Bu safhada, araçlarla birbirlerine yönelik negatif hisler pekiştirmeye başlar. Çatışma şahsileştirilir. Her iki taraf da, “biz” ve “onlar” davranışı geliştirir ve birbirlerini itham etmeye başlarlar. Kavga şiddetlendikçe aralarındaki işbirliği ve ahenk de eksilmeye başlar, bu vaziyette örgütsel faaliyet de hafifler. Öfke,tasa gerginlik hissedilen kavgaların belirli işaretlerini meydana getirir. (Solmuş, 2001:41)

1.4.4.4. Açık atışma

atışmanın aleni bir şekilde meydana geldiği bu son seviyede, davranımda bulunan aracı, karşı tarafın hedefleri üzerinde tahrip edici bir tesir yaratması şeklinde tarif edilmektedir. atışmanın bu seviyesi teşkilatlarda yasaklanmış olmasına rağmen, bir kişinin, teşkilatın bir başka üyelerinin çalışmasını sabote etmesi gibi birçok vakayla teşkilatlarda karşılaşılır. Açık çatışma, karşılıklı olarak münakaşa, dayanağın azalması, belirli bilgi ve ana ilkeleri bir başka birey veya ekibe ulaştırmama veya fiziki şiddeti belirtme şeklinde meydana gelir. (Can, 1992:292)

2. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışmanın başarılı bir şekilde bir sonuca ulaşması ve aynı zamanda pozitif araçlarının örgütsel hedefler için değerlendirilip, negatif tesirlerininse hafifletilmesi için çatışmaya sebep olan kaynakların seçilmesi ve tarif edilmesi lazımdır. Örgütlerde çatışmalar türlü nedenlerden meydana gelebilir. Kimi tek bir unsur çatışmaya neden olurken kimiye aynı anda birden çok unsur çatışmaya neden olur (Aydın, 1984:11-2). Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı şahısların içinde, kimi şahısların arasında, bazıları da örgütteki türlü grup veya birimler arasındadır. (Koçel, 1995:414, Tengilimoğlu, 1991: 132).

Kaynaktaki belli başlı çatışma sebeplerini şöyle sıraya koyabilmek olasıdır.

2.1. SINIRLI KAYNAKLARIN PAYLAŞIMI

Örgütler kişilerin, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan ortaya çıkmışlardır. Bu kaynaklar belirli mal ve görevlerin oluşturulmasına ayrılmıştır. Bir çok vazifeyi yerine getirmesini sağlamak için bir araya gelen ve belli bir alanda ihtisaslaşmış ve bölümler vazifelerini daha etkili bir şekilde amaçlarına noksatsız bir şekilde ulaşmak için bu kaynaklara gereksinim duyarlar. Örgütü ortaya çıkaran hayati kaynaklar her zaman sınırları belli ve paylaşımları mevzubahisdir. Ekonomik ihtiyaçlara oranla yetersiz ve örgüt birimleri arasında paylaşılmamaları icabı daima potansiyel bir kavga kaynağı meydana getirmektedir. Şundan dolayı paylaşım birimlerden biri ya da birkaçı kaçınılmaz olarak dilediklerinden ya da gereksinim duyduklarından daha az kaynak elde ederek daha fazlasını istemeyecek ve bu da anlaşmazlığa sebep olunacaktır. (Şimşek, 2003: 283).

Neticede, şahsına verilen hisseden memnun olmayan birimler öteki birimlerle işbirliği içerisine girmekten geri durmayarak ve ayrıca kaynak dağılımını menfaatlerine dönüştürmek için onlarla aleni çatışmaya bile girişmekten geri durmayacaklardır.

Kurumsal kaynakların üretkenlik esasına göre ödeneği muhtemel olsa bile, bu kez de her ekibin kendi bölümlerinin örgütsel verimliliği oldukça göreceli ehemmiyeti üzerinde tartışmaya girme ve anlaşmazlığa düşme ihtimali daima vardır. Birbiriyle yarış halinde olan iki departman müdürünü, bütçe ödeneği sırasında sürtüşmeleri zamanla kavgaya dönüştürülebilir ve özellikle araçlardan birinin yarış da yenilerek, varlığının tehlikeye düştüğünü farkettiğinde kavgalar daha sert olabilir. (Solmuş, 2001:44).

2.2. GÖREVLER ARASI KARŞILIKLI BAĞIMLILIK

İki veya fazla sayıdaki şahıstaki ekipten her birinin, kendi vazife ve hedeflerini ortaya koyabilmek için, başka aracının malumatına, işine veya çıktıklarına tabii olma hali karşılıklı vazife tabiiliğini anlatmaktadır. Bu çeşit bir tabiilik, araçların amaç ve öncelikleri de değişikse kavga meydana gelecek ve amaçların değişiklik seviyeye paralel olarak çoğalacak ya da hafifleyecektir.(İpek 2000)

2.3. İLETİŞİME İLİŞKİN NEDENLER

İletişimin esas hedefi, kişilerin yararlanacakları ve onaylayacakları iletiler yollayarak, onları etkiye uğratmak ve bir tutumda izleyeceği yolu göstermektir. Bir süreç olarak anlatılan iletişim, kavramların bir kaynaktan, müşteriye etkin olarak ulaştırılmasıdır. (Uysal, 2004:21).Teşkilatlardaki kavgaların sebeplerinden birisi de iletişimde ortaya çıkan engellerdir. Zaten, kavgaların çok mühim bir kısmı, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksaklıkların bir neticesi olarak meydana gelmektedir (Litterer, 1970: 334). Şundan dolayı iletişim kişilerin birbirleriyle münasebet sağlama vasıtasıdır, kişiler organizması için bir sinir sistemi ne kadar mühimse teşkilatlarda iletişimin üstlendiği rol ve yerine getirdiği görevler de aynı ölçüde hayatsaldır. Yalnız bazen bu zamanın tesirli bir biçimde çalışmasını önleyecek unsurlar meydana gelebilir. Bunlar genel olarak iletişim engelleri biçiminde anlatılabilmektedir. İletişim engelleri olduğu zaman, uyuşmazlıklar olur; kişisel ve örgütsel çatışma meydana gelir. Çatışmaları ortadan kaldırmak için en tesirli yol, kişilerin birbirleriyle hayatlarını sürdürdükleri iletişim kopukluğunu ortadan yok ederek, uyuşma ve uzlaşma temelini oluşturmaktadır.(Tutar, 2003:155)

2.4. STATÜ FARKLILIKLARI

Çalışan, bulunduğu pozisyon ile yaş, eğitim, görev müddeti ve maaş gibi pozisyon nitelikleri açısından bir çeşitlilik sezerse çatışma meydana gelebilir. Düşük pozisyonda çalışanların güçlü pozisyonda çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın meydana geldiği görülür. Ayrıca, kişinin kendisini bulunduğu statüden daha güçlü ve ehemmiyetli bir statüde bulunabilecek kabiliyette görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan pozisyonla bulunulan pozisyon arasındaki ayırım kavgaya sebep olmaktadır (Huczynk vd., 1991:550; Bartol vd., 1991:579).

2.5. DEĞİŞİM VE BELİRSİZLİK

Teknolojik ve kültürel kavramda yaşanan süratli değişim farklı bir çatışma sebebidir. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki temel ögesidir. Değişim ve karmaşıklık seviyesinin artımı benzer tahminde kavga ihtimalini de geliştirmektedir.

Çünkü çevre ile ilgili bilinmeyen idarecilerin hedeflerini belirleme işlevlerini, amaçlarını ve taraflarını belirgin olmak koşuluyla atama yapmaları zorlaşmaktadır. Çoğu defa bu çabuk değişimlerle baş edebilecekleri bilgi deneyiminden noksan olduğu, az aralıklarla stratejik amaçlarda değişikliğe gitme zorunluluğunda olurlar ki buda çalışanların amaçlarında, etkinliklerinde değişikliğe sebep olur.

Teknolojik değişim ve teknolojinin ortaya çıkardığı yenilikler, örgüt bünyesinde veya yaşlı kuşaklarda ‘değişime dayanma ve sahip çıkmama gibi gösterdiği etkiyle karşılanmakta’ tasa ve gerginliğe sebep olur. Bilgisayar ve robotların iş hayatına başlamaları zorunlu olmasına rağmen bir çok çalışan işsiz kalma tehlikesi ve kaygısıyla bu yeniliklere bir anda dayanma gücü sağlamıştır.

İşletmeler devamlı olmak üzere yeniliklere ve değişikliklere açıktır. Bu yeniliklerin sağlamadığı malumatlara karşıt kimi eski idareciler esneklik göstermeyebilir. Bu yeni ilkeyi yürürlüğe ekleyemediklerinde çatışmalar meydana gelebilir.(Ertürk,2000: 228)

2.6. ÖDÜL VE TEŞVİK SİSTEMLERİ

Birden fazla mükafatlandırma yönteminde, kişilerin gösterdikleri başarılarının üstüne kurulmaktadır. Her ne kadar adaletli bir düzen olsa dahi bu stil mükafatlandırma yöntemleri, bireyleri psikolojik açıdan birbirleriyle rekabet, savaşma ve kavgaya sevk eder. Birbirlerine yardım edeceklerine birbirleriyle kavgaya ve birbirlerinin belli bir sonuca ulaşamamasına çabalayarak çatışma ortamına taşınabilirler. (Ertürk,200:230) Şayet işin içine değerlendirme kusurları da dahil olursa örgüt içindeki kişilerin birbirlerine karşı düşmanca davranış teşhir etmeleri kaçınılmaz olur. Bu stil çalışmalar mühimdir ve gerçeğe uygun idare edilmezlerse tüm örgüt faaliyetini ve iş birliğini bozar.

2.7. YETKİ VE SORUMLULUKLARDAKİ KARIŞIKLIKLAR

Bir uyumsuzluğun literatüründe kimi iyi tayin edilmemiş bir düzenleme, vazife ve mesuliyetler bulunur. İşletme içindeki vazifeler birbirlerini takip etmek ve bütünlemek gibi bir yapı arz eder. Bu yapı içinde çok defa her idareci vazife limitlerinin çok çeşitli şeyler olduğunu, hangi yerde harekete geçip hangi yerde sona erdireceğini bilemeyebilir. Çalışma sahaları tabi olarak karmaşıktır ve birbirleri içine geçmişlerdir. Bu vaziyette birkaç birim tarafından gerçekleşmesi gerekli veya benimsenemeyen vazifeler olduğu gibi hiçbir kısmın ya da bölümün sahip olmadığı uygulamayı dilemedikleri kimi işlerde göz önünde kalmakta ve bu vaziyetler çatışmalara sebep olur. Konuyu özetlemek gerekirse, bir kısım tarafından iyi sınırlandırılmadığı için korunmayan ve ortada kalan vazife mesuliyet çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olur. (Eren, 1989:453).

2.8. ORGANİZASYONUN BÜYÜKLÜĞÜ

Düzenlemenin büyüklüğü ile çatışma seviyesi arasında bir yakınlık vardır. Düzenleme büyüdükçe, düzenleme maksatları ve de maksatlara erişecek techizatların anlaşılması daha zorlaşmakta, hiyerarşik basamaklar çoğalmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve pozisyonlar meydana gelmekte ve eksiksiz bunlarda örgütte çatışmanın fazlaşmasına elverişli bir ortam sağlamaktadır. Küçük düzenlemelerde hedefleri gösterişsiz ve anlaşılması mümkün, bu hedefe ulaştıracak techizatlar karışık olmadığı gibi hiyerarşik basamak, uzmanlık miktarı gereğinden çok değildir. Böylelikle düzenlemeler küçüldükçe çatışma ortamı hafiflemektedir. (Ertürk, 2000 :s.228)

2.9. YÖNETİM BİÇİMİNDEKİ FARKLILIKLAR

Her idarecinin kendisine has bir idare stili vardır. Tasarlama, düzenleme, güdüleme, uygulama ve kontrol v.b. mevzularda bu başkalık meydana gelir. Astlar idarecinin bu idare tarzını daima kabullenemeyebilir. Bu da idareci ile astlar arasında bir takım çatışmaların meydana gelmesine sebep olmaktadır. (Koçel, 1999:495)

3. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çatışmanın kişi ve örgütler üzerinde pozitif ve negatif bir takım tesirleri vardır. Elverişli bir tarzda idare edilen çatışmalar örgüte mühim yardım sağlamaktadır. Sorunların tarif edilmesinde ve analiz edilmesinde çatışma bir araç görevindedir. Değişik fikirler, malumatlar ve hipotezler başarılı yöntemlilik için bir mecburiyettir. Çatışmayı tesirli bir şekilde idare ederek hedefleri ve yürütümleri tekrar araştırmak, niteliğini geliştirmek, maliyeti azaltmak, kurumsal muameleleri tesirleştirmek, ekip çalışması ve beyin fırtınasının tesirliliğini elde etmek olası olur.

Çatışma kişi ve örgüt için sağlayacağı pozitif tesirler yanında tesirli bir tarzda idare edilmediğinde literatürün yetersiz kullanımı, araçların stres seviyelerinin artması ve enerjilerinin yanlış tarafta değerlendirilmesi gibi bir çok negatifiğe sebep olabilmektedir. Yanlış idare edilen veya dikkate alınmayan çatışma saymak, niteliksiz, yetersiz, kişi literatürünün ve mali literatürün tutumsuzluğu, işi yitirme ve işletmelerin batması demektir. (Karip, 2010:39)

3.1. OLUMLU ETKİLERİ

Çatışmanın kişi ve örgüt için elde edeceği pozitif tesirler şu biçimde sıraya koyabiliriz; (Karip, 2010:36-38)

- Daha yararlı bağların meydana gelmesi
- Ruhsal yetkinlik
- Kişinin kendine değerinin ilerlemesi
- Ferdi ilerleme
- Faaliyet ve verimliliğin ilerlemesi
- Sorunların ayırımına ulaşmak ve sorunları bilmek

- Daha yararlı haller meydana getirmek
- Örgütsel takası sağlayabilmek
- Tek düzeliđi hafifletmek
- Uyumlu bir ekip çalışmasını meydana getirmek

3.2. OLUMSUZ ETKİLERİ

Çatışmanın örgüt ve fertler açısından negatif neticeleri şöyle özetlenebilir; (Karip, 2010: 40-41)

- Strese bağlı meslekten usanma,
- Örgütte iletişimde eksilme ve bozulmalar,
- İtimatsızlık ve kuşkunun egemen olduğu bir davranışın olması,
- Meslekte tatmini ve başarının azalması,
- Değişikliğe karşı direnmenin çoğalması,
- Örgüte bağlılığın ve sadakatin azalması,
- Örgütte çaba, vakit ve kazanç tutumsuzluđunun çođalması

4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi, çatışmanın tanınabilmesi, yoğunluğunun tespit edilmesi, bu yoğunluğun tesiri bakımından varılan yargıyla orantılı müdahale metodlarının saptanması ve bunun neticelerinin incelenmesi basamaklarını içeren bir süreç olarak anlatılabilir. (Alp, 1997:102).

Çatışma yönetimi mevzusunda yaygın bir kaynak vardır. Blake ve Mouton (1965) çatışmaya çare olacak metodları araştırmak, kişiye yönelik ve işe yönelik olmadan meydana gelen iki duruma dayalı örgütsel bir biçim geliştirilmişlerdir. Blake ve Mouton modelinde beş stil tarif etmişlerdir; zorlama, kaçınma, yumuşama, uzlaşma ve problem çözme. Blake ve Mouton'ın modeli, seyrek olarak değişik bir terminoloji ile birçok araştırmacı tarafından kabullenilmiştir.

Blake ve Mouton'ın modeli Thomas tarafından tekrar kontrol edilmiş ve hazırlanmıştır. Buna göre, çatışma yönetim stillerinin bölümlendirilmesi araçların maksatları üzerinde durmuştur.

Günümüzde en yaygın olarak kullanılan örneklerden biri, Rahim Organizational Conflict Inventory-II, veya ROCI-II olarak bilinen bir ölçek geliştiren Rahim (1983)'in modelidir. Rahim'in geliştirdiği ölçek birçok çalışmada denenmiş ve yüksek aşamada geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür.

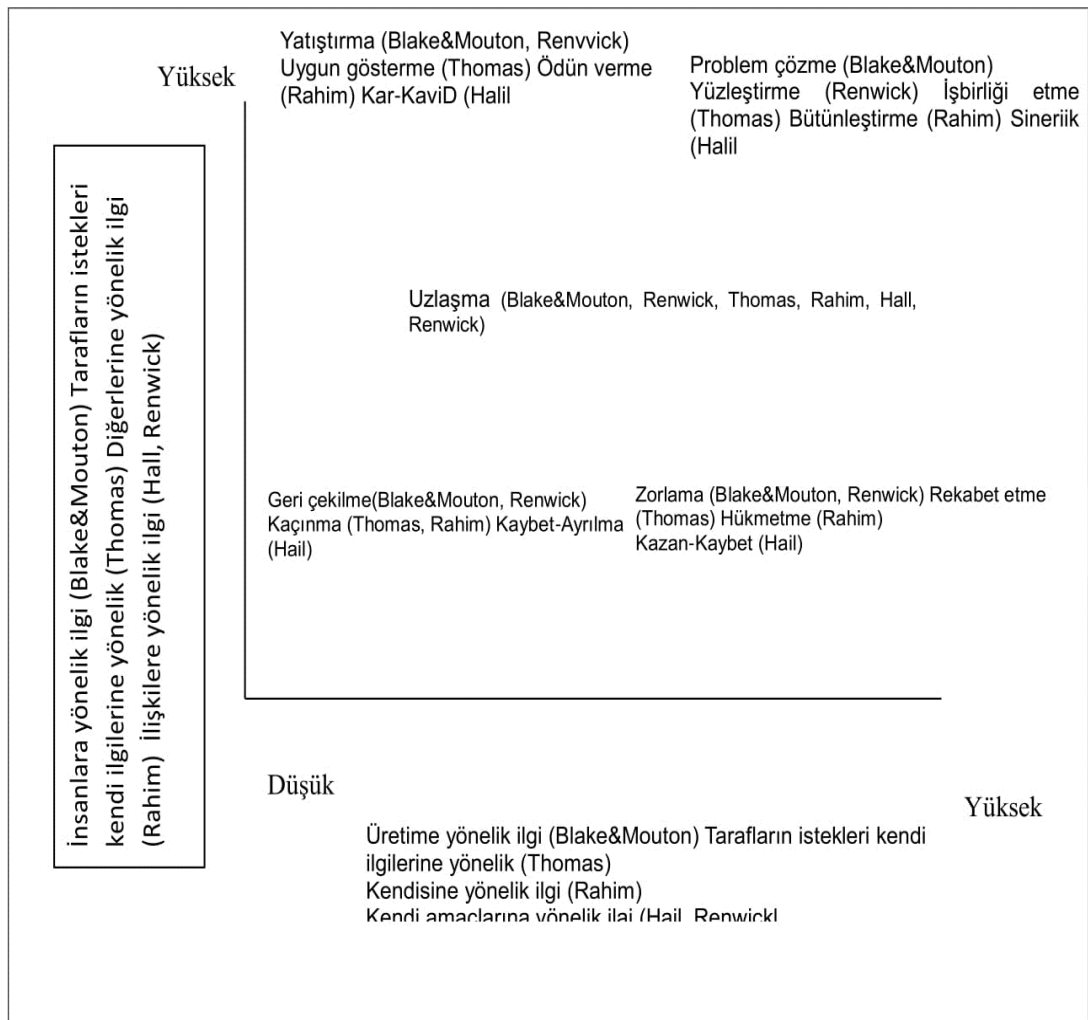
Bireyler arası çatışmalarda, çatışma yaşayan araçların bu stillerden hangisini fark edeceği birçok etmen tarafından tayin edilmektedir. İçinde yaşadığımız kültür, hangi stilin farkedileceğinin mühim belirleyeni bulunmaktadır. Bu stillerin uygunluğu çatışmanın var olduğu araçların pozisyonlarıyla da yakından alakalıdır. Astıyla çatışma yaşandığında zor kullanmak stilini kullanan bir birey, üstüyle çatışma var olduğunda muhtemelen aynı stili uygulamayacaktır. Bu sorun Rahim'in ayrı ayrı hepsi

astlar, üstler ve akranlar arasında yaşanan çatışmalar için meydana gelmek üzere üç çeşit ölçek gelişmesini sağlamıştır. Bu kişilerin kendilerinden henüz kuvvetli, eşit kuvvette ya da daha seyrek kuvvetli kişilere rastladıklarından değişik stilleri teşhir edecekleri hipotezine varmaktadır. (Friedman vd., 2000:33)

Çatışma yönetim stratejilerinden neyin kabulleneceği büyük ölçüde aracılardan kendilerinin belli bir yöne ya da karşı tarafa yönelik alakasının seviyesine bağlıdır. (Şekil 2.1. Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Yaklaşımları).

Çatışma yönetimi mevzusunda yapılan çok çeşitli çalışmalar içinde mühim olanları, tarihsel düzene koyarak ve çatışmayı halletme tarzlarıyla soruşturmanın ana hatlarına değinerek Çizelge 1’de toplanmıştır.

Çatışma yönetimi yaklaşımı tetkik edilirken gözlemlenen konulardan ilki, uzlaşmanın tetkik edilme durumlarından özgür olarak, tüm durumların ve yaklaşımların müşterek durumu olmasıdır. Bu konuyu en yararlı anlatan çizelgelerden birisi Hotla ve Devoreb tarafından gerçekleştirilmiştir.



Şekil 4.1. Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Kaynak : Hotla ve Devoreb, 2005

Şekil 4.1 Karşılaştırmalı Çatışma İdaresinin Yaklaşımlarına bakıldığında , yatay eksenle ele alınan boyutların Blake , Mouton (1964) hariç kişiyi kendisi, arzuları ve gayelerine yönelik oluşurken düşey eksenle ele alınan boyutlar, bireyin etrafındaki bireylere , arzularına , bağlarına yöneliktir . Çatışma idaresinin bir kazan yenil ortamına çevirdiğimizde çıkan netice , çatışmayı idare edecek olan bireyin hükmetmesi , zorlaması gibi etken eylemlere veya taviz vermesi , müsait göstermesi gibi edilgen eylemlere dönüşmektir .

Her iki boyutun merkeze yakın boyutlarında , bir sonucun bulunmasından öte çatışmanın dondurulması veya kaçınmayı getirmektedir . Bu yaklaşımların tarafların

lehine olacağını belirtmek güçtür . Bu durumda en iyi çözümün üstünde herkes tarafından uzlaşımının olduğu görülen uzlaşma oluştuğunu değerlendirebiliriz .

4.1. ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ

4.1.1. Problem Çözme Yönetim Stilleri

Sorun çözme tarzı tarafların arasındaki işbirliğini kapsamaktadır . Taraflar içinde kabul görülür bir çözüm bulabilmek maksadıyla bilgi alışverişiyle tarafların benzer olmayan durumları ortaya koyulur . Bu stratejinin asıl kuralı “ kartların ortaya koyulmasıdır .” Burada taraflar anlaşma yaparak gerçek sorunu , sorunun nedenlerini ve farklılıklarını yapıcı bir şekilde ortaya koymaktadırlar . Böylece taraflarda ne yapacakları konusunda sınırlandırdıkları bakış açılarını aşarlar .

Bu stratejinin başkalarından farklı unsurları karşılaştırma ve sorun çözmedir . Tarafların bir ortama gelerek doğru bir haberleşme yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkar ve çatışmanın asıl sebepleri sorgulanır karşılıklı güven ve dürüstlüğün hakim olacağı bir haberleşme , sorun çözmenin ilk şartı olarak kabul edilmektedir (Karip , 2010 :64-65) .

Stratejinin sadece tarafların yeteri kadar veriye ve bilgileye sahip olamadıkları ve kendi aralarında yoğun ve etkili bir iletişim olmadığı zamanlarda , tarafların karşı karşıya getirilerek çözüme ulaştırıcı ve anlaşma sağlayıcı bir yol olmaktadır (Eren , 1999:465) .Çatışmaların sonucunda bu yaklaşım pratik olduğu için ve gelecek zamanda da ilişkilerin olumlu bir biçimde sürmesine imkan sağlayacağı için tercih edilmektedir .

4.1.2. Uzlaşma Yönetim Stili

Bu stratejiyi yöneten şahıslar hem kendi menfaatlerine hem de karşı tarafın menfaatlerine minimum seviyede ehemmiyet gösterirler. Aracılar kendi ve karşı aracının menfaatlerini dikkate almak, çatışmanın analizi için karşılıklı özveride bulunmak ve her iki aracının da onaylayabileceği orta bir nokta bulmak için uğraşırlar. Bu zaman zarfında aracılardan karşılıklı olarak bazı onaylamalarda bulunmaları veya kısa zamanda müşterek bir nokta temin etmeleri şeklinde meydana gelir. Ayrıyetten de bir hal çaresinin bulunması ve bir uzlaşmaya ulaşması için gayret etmeleri mevzubahisdir. Ancak aracılar bu çözüm yolundan, sorun çözme metodunda olduğu kadar mutlu olmazlar. Bununla birlikte, sorun çözme stilinin değerlendirilmediği hallerde, anlaşma stilinin en etkili başa çıkma metodu olduğu söylenir. (Karip, 2010:68).

Bu strateji kullanıldığında, bir orta nokta uzlaşmaya varan aracılardan hiçbiri galip gelmiş ya da yenilmiş sayılmaz. Ulaşılan sonuç hiçbir ekibin hayalindeki gibi değildir. Çalışan ve iş sahibi temaslarında toplu pazarlık görüşmeleri, iş yeri satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye emsal gösterilebilir.

4.1.3. Zorlama Yönetim Stili

Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Bu stili benimseyen kişiler, kendi dilediğini hayata geçirerek çatışmayı çözme çabasıdadır. Karşı aracının ilişki ve gereksinimlerinin yok edilmesi mühim değildir ve dikkate alınmaz. Esasında, kişisel talep mevzusunda fazlasıyla bir girişkenlik ve bağlılık bulunur, işbirliğine kapalılık son derece açıktır.

Aracılardan biri galip gelmek için her metodu deneyebilir. Kavganın üstle ast arasında olması halinde üst astı kendi taleplerine ve hemde buyruklarına uymaya mecbur etmeyebilir. Biçimsel olarak ısrar veya emir verme yetkisi olmayan bir aracı blöf yapma, yanıltma veya bir üst tarafından karşı aracıya ısrar yoluna girebilir. Henüz çok

yetkili bir idari anlayışın egemen olduğu müessese bu strateji yaygın olarak değerlendirebilir.(Karip, 2010:66-67)

Burada araçlardan birinin türlü şekillerde kuvvet kullanarak karşı aracıya kendi çözümünü dayatmaya çalışması mevsubahisdir. Hükmedilen taraf elde edilen çözümden mutlu değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen aracı yetersiz olduğu için ve farklı bir alternatifi olmadığı için çözümü onaylar. Çözümün hükmedilen aracının maneviyat verimliliğini negatif tarafta tesir etmesi umulur. Kısa vadede özellikle, astların üstler arasında kavgaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak görünse de, uzun vadede örgütsel etkililik üzerinde negatif tesirlerine rastlanır.(Karip, 2010:67).

4.1.4. Kaçınma Yönetim Stili

Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme veya negatif hiçbir şey işitmek istememe gibi davranışları beraberinde getirir. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı henüz elverişli bir süreye erteleme veya araçlardan birinin pozisyonunu düzeltmesi için bir süre elde etmesi gibi hedeflerle de kullanılabilir. Çatışmanın her iki aracı için de zarar verici bir nitelik yüklemesi halinde araçlar çatışmaya bulaşmaktan kaçınabilir. Bu vaziyette yaygınlıkla bir çatışma halinin varlığı aleni olması beklenmez.

Kaçınma stratejisi, özellikle araçlar arasında gerginliğin sağlıklı bir iletişimin gerçek olmayacağı kadar etkili olduğu hallerde tesirli olarak değerlendirilebilir. Çatışma araçların daha sağlıklı tasarlayabilecekleri ve karşılıklı olarak sorun mütalaa edebilecekleri bir zamana kadar tecil edilebilir. Burada araçlar çatışmanın ayırımındadır. Yalnız çözüm üzerinde çaba harcıyabilmek için bir “soğuma” devrine gereksinimleri vardır. Bir soğuma meydana gelmeden çözüm üzerinde çalışmak, araçların ilişki ve gereksinimlerini karşılamaktan çok negatif neticelere sebep olabilir. Kaçınma stratejisinin tesirli olması için, mantıklı, denetimli ve bir hedefe yönelik olarak meydana gelmesi beklenir. Zamanla sorunun kendiliğinden yok olacağını farzederek kaçınmak, meselelerin zaman içinde çözülememesine sebep olabilmektedir. Ayrıyetten, kaçınma davranışı karşı aracıda ciddiye alınmadığı veya kendisine ehemmiyet verilmediği

imajının oluşmasını sağlayarak tahrik edici bir tesir de gösterebilir. (Karip, 2010:67-68).

İş yeri içindeki kişiler varolan çatışmadan kaçınmak, uyuşmazlıkları görmezden gelmek veya aracısız kalmak için bu tutumu kabullenirler. Bu tutumda kişinin durgun yaşayıp çatışmanın sürdürülmesine müsaade etmesi çatışmadan kaynaklı gerilimi şiddetlendirir. Zira ehemmiyetli mevzuların askıya alınması veya savsaklanması çatışmanın ortadan kalkmasından çok, zaman içinde büyümesine neden olabilir. Bu stil çatışmada kişinin sahip olduğu görüş çoğunlukla şöyledir; “İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşeceğime susmayı tercih ederim”.

Bu stratejinin çok fazla kullanılması, kişinin içerisinde çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Kaçınma tarzında, yarar sağlayacak hareketler yoktur. Ancak, işbirliğine de yanaşmaz. Bu tarz, çekilme, kayıtsızlık ve yazgıya razı gelme biçiminde tarif edilebilir. (Szilagy ve Wallace, 1980: 367; Hellriegel ve Slocum, 1978: 441). Örgütte kişiler bu tarzı, örgüt içindeki sistemsizlikleri ve uyuşmazlıkları görmemezlikten gelmek çatışmadan uzak kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Böyle bir tutum bazen çatışmanın analiz edilmesine yardımcı olurken, bazen de çatışmayı körükleyeceği daha negatif neticelerin meydana gelmesine sebep olabilir. Bu tarzın devamlı ve sık kullanımı, diğer fertler tarafından çok az arka çıkılan bir vaziyettir. (Thomas ve Ruble, 1977: 145). Kaçınma tarzını kullanan fertlerde görülecek hareketleri şöyle sıralayabiliriz. (Hellriegel ve Slocum, 1978: 441):

- Örgüt içinde uygulanan kaideler var ise, onları model olarak belirtirler. Eğer yok ise, diğer fertler kendilerinin hüküm vermeleri hususunda serbest bırakılırlar.
- Örgüt içinde, diğer fertlerle münakaşa ya da uyuşmazlık ortaya çıkacak mevzulara girmekten kaçınırlar ve böyle haller içine girmezler.
- Çatışma halinde, uyuşmazlık mühim olmadığını söyleyip buldukları yeri terkederler.

4.1.5. Uyma Yönetim Stili

Bu strateji bazı kaynaklarda, teskin, yumuşatma olarak da karşımıza çıkar. Bu stilde karşı tarafı teskin edip onu mutlu etmek maksadıyla başkılığı görmezden gelmek iki aracı arasındaki ortak noktalar üzerinde konsantre olunur (Rahim ve Magner, 1995:123).

Bu stili kullanan kişiler, kendi menfaatlerinden ziyade karşı tarafın menfaatini düşünürler. Bu vaziyette uyma davranışı gösteren aracı karşı aracının arzularına boyun eğer, lakin kişi bu tarzda daima kendi fikirlerinden özveride bulunmak ve kendini istediği gibi anlatamamaktan uzun süre işine karşı olan sadakatını kaybedebilir. (Taştan, 2003)

Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar “durumu kurtarmak” maksadıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler. Bilhassa Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip kuruluşlarda astlarla üstler arasında “güç mesafesi” daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin gereksinim ve ilişkilerine riayet etme ihtimali güçlüdür. Uyma stratejisi, karşı aracıyla ilişkinin sakınması ve devamına verilen ehemmiyetin, ilişkilerin ve gereksinim doyurulmasına verilen ehemmiyetten daha güçlü olduğu hallerde tesirli olmaktadır. İlişkinin devamına ehemmiyet veriliyorsa ve karşı aracıyla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girmek karşı aracıyla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı aracının arzularını onaylamak ve öncelikle karşı tarafı hoşnut etmek ve bir çözümde uyuşmak en elverişli seçenek olarak gözükmektedir. (Karip, 1999:62-63).

Çizelge 4.1. Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar

Araştırmacılar	Boyutlar	Çatışma Çözme Stilleri / Araştırmaların Temel Noktaları
Follett (1940)		Esas Tarzlar: Etki etme, uzlaşım ve bütünleştirme. İkinci Aşama Tarzlar: Kaçınma ve örtbas etme
Dcutsch (1949- 1990)		İşbirliği ve rekabet etme
Bales (1950)		Uyuşma ve uyuşmazlık
Blake ve Mouton (1964)	Bireylere yönelik alaka ve üretime yönelik alaka	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, uzlaşma ve sorun çözme
Thomas ve Kilman (1974)	İşbirliği yapma ve iddiacı olmak	Elverişli gösterme, kaçınma, işbirliği etme, rekabet ve uzlaş
Putnam ve Wilson(1982)		Denetlemek, karşı karşıya gelmeme ve çözüme yönelme
Putnam ve Jones (1982)		Haberleşmede olmak
Pruitt (1983)		Sorun çözme, taviz verme, durağan, olanla yetinmek
Rahim (1983)	Şahsına yönelik alaka ve başkalarına yönelik alaka	Kaçınma, uzlaş, hüküm bütünleştirme ve taviz vermek
Lee (1990)		Rakip ile olan ilişkiye bağımlı olma: Astlar, üstler ve eşdeğer statüde bulunanlar
Tjoswold (1990)		İşbirliği etme, rekabet etme
Ting-Toomey (1991)	Bireyci kolektivist kültürler	Kaçınma, uzlaş, hüküm, bütünleştirme ve taviz verme
Hocker ve Vilmot (1991)		Kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme
Hoy ve Miskel (2000)		Elverişli gösterme, işbirliği etme, rekabet etme, kaçınma, uzlaşma

Kaynak: Niederauer, 2006,33.

Çizelge 4.2. Çatışma Çözme Stillerinin Özellikleri

Çatışma Çözme Stili	Çatışma Stilinin Açıklaması	Bireyin Kendisine Yönelik İlgisinin Derecesi	Bireyin Başkalarına Yönelik İlgisinin Derecesi	Çatışmanın Sonucu
Hükmetme Zorlama Rekabet	Çatışma araçlardan birinin galip gelmesi diğerinin yenilmesi ile neticelenir. Araçlardan biri "hükmetme" yoluyla galip gelmek isteyebilir ve karşı aracının menfaatlerini beklemez.	Çok	Az	Bir aracının galip gelmesi diğer tarafın yenilmesiyle neticelenir. (Galip gel-Yenil)
Problem çözme İşbirliği Bütünleştirme	Araçların yara veya gereksinimlerinin gözetildiği, işbirliği ve malumat akışının egemen olduğu çatışma halleri mevzusunda gayret etmek bir haldir.	Çok	Az	Her iki araç da galip gelir. (Galip gel-Galip gel)
Uyma Ödün verme Yumuşatma	Bir çatışma aracının kendi gereksinimlerini görmezden gelip, karşı aracının gereksinimleriyle alakadar olduğu hallerdir.	Az	Çok	Taviz veren araçlar yenilir, diğer araçlar galip gelir. (Yenil-Galip gel)
Kaçınma Geri çekilme	Çatışma ortamından vazgeçmek mevzubahisdir.	Az	Az	Çatışma, her iki aracının da yenilmesiyle neticelenir. (Yenil-Yenil)

Kaynak: (Rahim, 2002:219)

Çizelge 4.3. Kişiler Arası Çatışma Stillerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Çatışma Stili	Uygun olduğu durumlar	Uygunsuz olduğu durumlar
Problem çözme İşbirliği Bütünleştirme	1.Karmaşık mevzularda	1.Vazife ya da problem kolay olduğunda
	2.Daha yararlı çözümler için düşüncelerin sentezi lazım olduğunda	2.Bir anda hüküm verilmesi lazım olduğunda
	3.Başka araçlardan başarılı bir yürütme için üstlenme lazım olduğunda	3.Öteki araçların gelecek netice için tasalanmadığı hallerde
	4.Sorunların çözümünde süre problem olmadığına	4.Öteki araçlar sorun çözme kabiliyetinden mahrum ise
	5.Aracılardan birisi problemi yalnız çözemediğinde	
	6.Ortak problemlerin çözümünde tüm araçların kaynakları lazım olduğunda	
Uyma Ödün verme Yumuşatma	1.Kusurlu olduğunuza inandığınızda	1.Mevzu sizin için ehemmiyetliyse
	2.Mevzu diğer araçlar için daha çok ehemmiyete sahipse	2.Doğru olduğunuz fikrindeyseniz
	3.Sonradan yanıtını göreceğimiz fikriyle bir şeyi karşı aracıya vermek istediğimizde	3.Başka aracı haksız ya da ahlaklı davranmıyor ise
	4.Uyuşmada güçsüz bir konumda olduğunda	
	5.Bağı muhafaza etmek ehemmiyetli olduğunda	
Hükmetme Zorlama Rekabet	1.Mevzu ehemmiyetliyse	1.Mevzu karmaşıksa
	2.Bir anda hüküm vermek lazım ise	2.Mevzu sizin için ehemmiyetsiz
	3.İlgi görmeyen davranış stili	3.Aracılar eşit kuvvetteyse
	4.İddialı astların üstesinden gelmek lazımsa	4.Biranda hüküm vermek lazım ise
	5.Karşı aracının negatif hüküm size pahalıya patlıyorsa	5.Astlar etkili aşamada yeterlilik gösteriyor ise
	6.Astların yöntem hükmü alacak deneyimden mahrum olmaları	
	7.Mevzu sizin için ehemmiyetli ise	
Kaçınma Geri çekilme	1.Mevzu ehemmiyetsizse	1.Mevzu sizin için ehemmiyetli ise
	2.Karşı aracıya karşı potansiyel uyumsuzluğun tesirinin çözüm getirdiği yararların ağır basması	2.Hüküm alma mesuliyeti sizinse
	3.Sükunet dönemi lazımsa	3.Aracılar meseleyi tecil etmek istemiyor ise, mevzu çözümlenmek zorundaysa

		4.Çabucak özen lazım ise
Uzlaşma	1.Aracıların hedefleri karşılıklıysa 2.Aracılar eşit kuvvetler sahip ise	1.Bir aracı daha kuvvetliyse 2.Sorun’’problem- çözme’’yaklaşımını icap ettirecek kadar karmaşıkta
	3.Bir uzlaşmaya erişilemiyor ise 4.Entegrasyon ya da baskılama tarzı başarılı bulunmuyor ise 5.Karmaşık problemler için geçici çözümlere gerek var ise	

Kaynak: (Rahim, 2002:219)



5. YÖNTEM VE ARAÇLAR

Tez çalışmamda; Kamu Görevlileri Arasında Gelişen Çatışma Sebepleri ve Çatışma Yönetim Tarzları incelenmiştir. Bu amaçla çalışmanın evreni olan Ufuk Üniversitesinde görev alan 50 idari ve 50 akademik personel tabakalı rastgele örneklem ile belirlenmiştir. Katılımcılardan izin alınarak anket uygulanmıştır.

5.1. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan ankette (Ek-1), öncelikle ilk kısımda; bireylerin kişisel özelliklerini ortaya koyan (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi ve medeni durumları) hakkında 5 soru, İkinci kısımda; çatışmaya neden olan sebepler hakkında (bireysel, örgütsel, yönetsel) 15 soru içeren Çatışma Nedenleri Ölçeği (Topaloğlu ve Avcı 2008), üçüncü kısımda ise; çatışma yönetim tarzları hakkında (amaç, yumuşatma, rekabet, uzlaşma, yapısal değer, kaçınma, sorun çözme) 19 soru içeren Çatışma Yönetimi Ölçeği (Topaloğlu ve Avcı 2008) yöneltilmiştir.

5.2 ÇATIŞMA NEDENLERİ ÖLÇEĞİ

Topaloğlu ve Avcı'nın Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme (2008) makalesinde kullandığı Çatışma Nedenleri Ölçeğinin üç alt boyutu vardır. Bireysel Nedenler alt boyutunda güvenilirlik alfa=0,74, örgütsel nedenler alt boyutunda alfa=0,68, yönetsel nedenler alt boyutunda alfa=0,76 değerinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu ölçekte 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum olarak işaretlenmektedir. Bu çalışmada çalışma örneklemindeki güvenilirlik verileri çizelge gösterilmiştir.

Çizelge 5.1. Çatışmanın Nedenlerine Ait Bulgular

	ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ	N	Cronbach Alpha
	Bireysel Nedenler		
1	Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları çatışma nedenidir	100	0,88
2	İşletme personeli arasındaki güç mücadeleleri çatışma nedenidir	100	
3	İşletme personeli arasındaki görüş farklılıkları çatışma nedenidir	100	
4	Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları çatışma nedenidir	100	
	Örgütsel Nedenler		
5	İşletme ve bölümlerdeki işbölümünün yapısı çatışma nedenidir	100	0,85
6	Çalışanların iş için işletme kaynaklarından daha fazla yararlanmak istemesi çatışma nedenidir	100	
7	İşletme içindeki bürokrasi (formalite) fazlalığı çatışma nedenidir	100	
8	İşletmede gerçekleşen teknolojik ve benzeri değişim çatışma nedenidir	100	
9	Departmanlar arası bağımlılık (hastane ve okul çalışanları) çatışma nedenidir	100	
10	İşletmenin büyüklüğü çatışma nedenidir.	100	0,91
	Yönetimsel Nedenler		
11	İşletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması çatışma nedenidir	100	
12	Çalışanlar arasındaki iletişim sorunları ve engelleri çatışma nedenidir	100	
13	Ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler çatışma nedenidir	100	
14	Çalışanların istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmaları çatışma nedenidir	100	
15	Çalışanların yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğu çatışma nedenidir	100	

5.3 ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

TOPALOĞLU ve AVCI'nın Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme (2008) makalesinde kullandığı Çatışma Yönetim Ölçeğinin yedi alt boyutu vardır. Bunlar; Amaç Belirleme alt boyutundaki güvenilirlik

alfa=0,75, Yumuşatma alt boyutunda alfa=0,85, Rekabet alt boyutundaki alfa=0,74, Uzlaşma alt boyutunda alfa=0,64, Yapısal değişiklik alt boyutunda alfa=0,70, Sorun Çözme alt boyutunda alfa = 0,64, Kaçınma alt boyutunda alt boyut alfa=0,66 değerinde olduğu görülmüştür. Bu ölçekte 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum olarak işaretlenmiştir. Bu araştırmada çalışma örneklemindeki güvenilirlik verileri çizelge 5.2 de gösterilmiştir.



Çizelge 5.2. Çatışma Yönetimine Ait Bulgular

	Faktörler ve Değişkenler	N	Cronbach Alpha
	Amaç Belirleme		
1	Çatışmalar, tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözümlenir	100	0,85
2	Çatışmalar, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek çözümlenir	100	
3	Çatışmalar, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koyması istenerek çözümlenir	100	
4	Çatışmalar, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesiyle çözümlenir	100	
	Yumuşatma		
5	Çatışmalar, taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözümlenir	100	0,75
6	Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözümlenir	100	
	Rekabet		
7	Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülür.	100	0,49
8	Çatışmalar, çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülür.	100	
9	Çatışmalar, yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözümlenir	100	
	Uzlaşma		
10	Çatışmalar, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülür.	100	0,72
11	Çatışmalar, çatışan tarafların kendi durumlarını diğer tarafın tepkisini görerek ölçmesi ile çözümlenir	100	
12	Çatışmalar, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak çözümlenir	100	
	Yapısal Değişiklik		
13	Çatışmalar, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözümlenir	100	0,82
14	Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenir	100	
15	Çatışmalar, hiyerarşik yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak çözümlenir	100	
	Sorun Çözme		
16	Çatışma, tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak çözümlenir.	100	0,78
17	Çatışmalar, tarafların kendi görüşlerini dile getirerek tartışılması yoluyla çözümlenir.	100	
	Kaçınma		
18	Çatışmalara doğrudan müdahale edilmez	100	0,80
19	Çatışmalar görmezlikten gelinir	100	
20	Çatışmalara karşı kayıtsız kalınır	100	

5.4. İSTATİSTİKSEL ANALİZ

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik hesaplamalarında Cronbach alpha, iç tutarlılık analizinden yararlanılmıştır. Toplanan verilerin gruplar arası karşılaştırmalarında ise T Testi ve Ki-Kare Testi uygulanmıştır. Bu analizler için SPSS 18 programı kullanılmıştır.

T – Testi :

Bağımsız Gruplar T Testi iki aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlılığını test etmede kullanılır. İki ayrı grubun aynı niteliğe ait ölçümlerinin ortalamaları farklı olup olmadığını araştırmada kullanılır. Önem dereceleri test edilirken tüm analizlerde $p < 0,05$ olarak alınmaktadır.

Ki-Kare Testi:

Ki-kare testi, gözlenen frekanslar(G) ile beklenen frekanslar(B) arasındaki farkın istatistik olarak anlamlı olup olmadığı temeline dayanır. Ki-kare dağılımı, genellikle iki bağımsız niteliksel kriteri test etmek için kullanılır. Sıfır hipotezi (H_0), iki kriterin bağımsız olduğunu; araştırma hipotezi(H_A) ise, iki kriterin arasında ilişki olduğunu ifade eder.

6. BULGULAR

6.1 ÖRNEKLEM ÖZELLİKLERİ

Ankete Ufuk Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 100 kişi ardışık örneklem yöntemiyle katılmıştır. 100 kişiden 50 birey idari personel, 50 birey ise akademik personelden oluşmaktadır. Her iki grupta yer alan katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve çalışma sürelerine ilişkin veriler ve dağılım özellikleri aşağıda sunulmaktadır.

6.2. KATILIMCILARIN GRUBA GÖRE YAŞ DAĞILIMI

Uygulanan ankette yaşa göre dağılım Tablo I' de verilmiştir. Çizelge 6.1. incelendiğinde ankete cevap veren 100 kişinin yaklaşık yarısının 31-40 yaş aralığında olduğu gözlenmektedir (idari personelin %48'i akademik personelin %42'si). 30 yaş altındaki katılımcılarda idari personel akademik personelden daha fazla iken (%30 a %12), 41 yaş üzerinde akademik personel idari personelden daha fazladır (%46 e %22). Yaş dağılımındaki bu farklılık istatistik analizde P değerinin 0,05'ten küçük oluşu ile doğrulanmaktadır. Grubun yaşa göre dağılımının homojen olmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.1. Katılımcıların Gruba Göre Yaş Dağılımı

Yaş	İdari Personel Sayı(%)	Akademik Personel Sayı(%)	P* (Ki-kare testi)
20 - 30	15 (30)	6 (12)	0,038
31 - 40	24 (48)	21 (42)	
41 -50	7 (14)	13 (26)	
51 ve üzeri	4 (8)	10 (20)	

6.3. KATILIMCILARIN GRUBA GÖRE CİNSİYET DAĞILIMI

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı homojendir (Çizelge 6.2.). Çizelge 6.2. incelendiğinde ankete cevap veren 50 idari personelin 34'ü (%68), 16'sı (%32) erkektir. Akademik personel için de benzer dağılım söz konusudur (%60 kadın, % 40 erkek). İstatistik analize bakıldığında P değerinin 0,05'ten büyük olduğu gözlenmektedir.

Çizelge 6.2. Katılımcıların Gruba Göre Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	İdari Sayı (%)	Akademik Sayı(%)	P* (Ki-kare testi)
Kadın	34 (68)	30 (60)	0,26
Erkek	16 (32)	20 (40)	

6.4. KATILIMCILARIN GRUBA GÖRE EĞİTİM DAĞILIMI

Örneklemin eğitim özellikleri Çizelge 6.3’de sunulmuştur. Veriler incelendiğinde beklendiği üzere çalışmaya katılan akademik personelde yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim %96 oranında iken idari personelin %82’si ön lisans ve orta öğretim düzeyinde eğitime sahiptir. Dağılımdaki bu farklılık istatistik analizde P değerinin 0,05’ten küçük olarak gözlenmesi ile doğrulanmıştır. Grubun eğitime göre dağılımının heterojen olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.3. Katılımcıların Gruba Göre Eğitim Dağılımı

Eğitim	İdari Sayı (%)	Akademik Sayı(%)	P* (Ki-kare testi)
İlköğretim	1 (2)	0 (0)	0,001
Ortaöğretim	20 (40)	0 (0)	
Ön lisans	21 (42)	0 (0)	
Lisans	8 (16)	1 (2)	
Yüksek lisans	0 (0)	22 (44)	
Doktora	0 (0)	27 (54)	

6.5. KATILIMCILARIN GRUBA GÖRE MEDENİ DURUM DAĞILIMI

Örneklemin medeni durumlarını gösteren Çizelge 6.4. incelendiğinde, ankete cevap veren katılımcıların medeni durum dağılımlarının karşılaştırılabilir olduğu gözlenmektedir. İdari grupta evlilik oranı %58 iken akademik grupta %42’dir. İstatistiki analize bakıldığında P değerinin 0,05’ten küçük olduğu gözlenmektedir. Grubun medeni duruma göre dağılımının homojen olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.4. Katılımcıların Gruba Göre Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	İdari Sayı (%)	Akademik Sayı(%)	P* (Ki-kare testi)
Evli	29 (58)	32 (64)	0,34
Bekar	21 (42)	18 (36)	

6.6. KATILIMCILARIN GRUBA GÖRE ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIMI

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde İdari ve Akademik personel arasında daha önce yaş dağılımı analizinde gördüğümüz özellikler gözlenmektedir. Daha genç yaş dağılımına sahip olan idari personelin çalışma süreleri de akademik personele göre daha kısa olarak gözlenmektedir. 10 yıl ve altında çalışan idari personel oranı %58 iken, 16 yıl ve üzerinde çalışan akademik personel oranı % 48'dir. 11-15 yıl arası çalışma süresi her iki grupta eşittir (%26 ve %26). İstatistik analize bakıldığında P değerinin 0,05'ten küçük olduğu gözlenmektedir. Grubun çalışma sürelerine göre dağılımının heterojen olduğu doğrulanmaktadır.

Çizelge 6.5. Katılımcıların Gruba Göre Çalışma Süresi Dağılımı

Çalışma Süresi	İdari Sayı (%)	Akademik Sayı (%)	P* (Ki-kare testi)
1 -5 Y	14 (28)	5 (10)	0,019
6 – 10 Y	15 (30)	10 (20)	
11 – 15 Y	13 (26)	13 (26)	
16 - 20 Y	4 (8)	12 (24)	
21 ve üzeri	4 (8)	10 (20)	

6.7. ÇATIŞMA NEDENLERİ

6.7.1. İdari / Akademik Gruplar İçin Çatışma Nedenleri

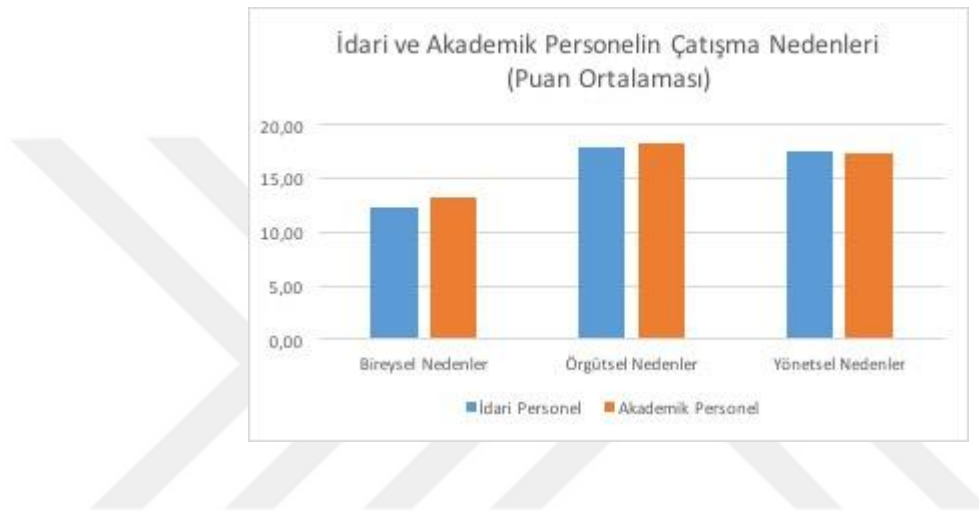
Çizelge 6.6. İdari / Akademik Gruplar İçin Çatışma Nedenleri

Çatışma Nedenleri	İdari Ortalama \pm S.S	Akademik Ortalama \pm S.S	P* (Ki-kare testi)
Bireysel	12,26 \pm 4,88	13,16 \pm 4,73	0,35
Örgütsel	17,82 \pm 5,92	18,20 \pm 6,27	0,75
Yönetsel	17,52 \pm 6,22	17,38 \pm 5,51	0,90

İdari ve akademik gruplarda çatışma nedenlerini gösteren Çizelge 6.6. incelendiğinde; bireysel çatışma nedenleri ölçeğinden alınan puanların idari personelde ortalama 12,26 \pm 4,88 olduğu, akademik personelde ise ortalama 13,16 \pm 4,73 olduğu, iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir (p=0.35). Örgütsel nedenlere bakıldığında idari personelin puan ortalaması 17,82 \pm 5,92, akademik personelin ise ortalaması 18,20 \pm 6,27 olarak gözlenmiş, istatistik analizde anlamlı bir

fark gözlenmemiştir ($p=0.75$). Çatışma nedenleri ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan yönetsel nedenler açısından incelendiğinde ise, idari personelde puan ortalamasının $17,52 \pm 6,22$ olduğu, akademik personelde ise ortalamasının $17,38 \pm 5,51$ olduğu gözlenmiştir, bu boyutta da gruplar arası fark gözlenmemiştir ($p=0.90$). Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular grafik 6.1. de gösterilmiştir.

Grafik 6.1. İdari Ve Akademik Personelin Çatışma Nedenleri



6.7.2. Cinsiyete Göre Çatışma Nedenleri

Çizelge 6.7. Cinsiyete Göre Çatışma Nedenleri

Cinsiyet	Kadın Ortalama + S.S	Erkek Ortalama ± S.S	P* (T testi)
Bireysel	12,84 ± 5,02	12,47 ± 4,44	0,71
Örgütsel	18,51 ± 6,34	17,11 ± 5,52	0,26
Yönetsel	17,64 ± 5,78	17,11 ± 6,04	0,66

Cinsiyete göre çatışma nedenleri verilerini sunan Çizelge 6.7. incelendiğinde; bireysel çatışma nedenleri açısından puan ortalamasının kadınlarda $12,84 \pm 5,02$ erkeklerde $12,47 \pm 4,44$ olduğu; örgütsel çatışma nedenleri için ortalamaların kadınlarda $18,51 \pm$

6,34 erkeklerde $17,11 \pm 5,52$ olduğu ve yönetsel çatışma nedenleri puanlarının ise kadınlarda ortalama $17,64 \pm 5,78$, erkeklerde ortalama $17,11 \pm 6,04$ olduğu gözlenmiştir. Her üç alt boyut için cinsiyet grupları arası istatistiksel olarak anlamlı fark gösterilememiştir (sırasıyla $p=0.71$ $p=0.26$ ve $p=0.66$)

6.7.3 Eğitime Göre Çatışma Nedenleri

Çizelge 6.8. Eğitime Göre Çatışma Nedenleri

	İlköğretim, ortaöğretim, önlisans (eğitim 1) Ortalama \pm S.S	Lisans, yüksek lisans, doktora (eğitim 2) Ortalama \pm S.S	P* (T testi)
Bireysel	12,18 \pm 5,02	13,10 \pm 4,63	0,34
Örgütsel	17,37 \pm 6,09	18,49 \pm 6,05	0,36
Yönetsel	17,34 \pm 6,57	17,52 \pm 5,29	0,88

Çizelge 6.8. incelendiğinde eğitimin gruplar arasında bireysel açıdan incelendiğinde ortalamanın $12,18 \pm 5,02$ 'si eğitim1, ortalamanın $13,10 \pm 4,63$ 'si eğitim2, örgütsel açıdan incelendiğinde ortalamanın $17,37 \pm 6,09$ eğitim1, ortalamanın $18,49 \pm 6,05$ 'i eğitim2, yönetsel açıdan incelendiğinde ise, ortalamanın $17,34 \pm 6,57$ eğitim1, ortalamanın $17,52 \pm 5,29$ 'u eğitim2'de olduğu gözlenmiştir.

İstatistiki analize bakıldığında P değeri 0,34 olduğu gözlenmiştir.

6.7.4. Çalışma Süresine Göre Çatışma Nedenleri

Çizelge 6.9. Çalışma Süresine Göre Çatışma Nedenleri

	1-15 yıl Ortalama \pm S.S	15 yıl üzeri Ortalama \pm S.S	P*(T testi)
Bireysel	12,90 \pm 4,87	12,26 \pm 4,68	0,54
Örgütsel	17,65 \pm 6,10	18,83 \pm 6,01	0,37
Yönetsel	17,30 \pm 6,22	17,80 \pm 4,95	0,69

Çizelge 6.9. incelendiğinde çalışma süresinin gruplar arasında bireysel açıdan incelendiğinde ortalamasının 12,90 \pm 4,87'si 1-15 yıl, ortalamasının 12,26 \pm 4,68'i 15 yıl ve üzeri, örgütsel açıdan incelendiğinde, ortalamasının 17,65 \pm 6,10'u 1-15 yıl, ortalamasının 18,83 \pm 6,01'i 15 yıl üzeri, yönetsel açıdan incelediğimizde ise ortalamasının 17,30 \pm 6,22'si 1-15 yıl, ortalamasının 17,80 \pm 4,95'i 15 yıl üzeri olduğu gözlenmiştir.

İstatistiki analize bakıldığında P değeri 0,54 olduğu gözlenmiştir.

6.8. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

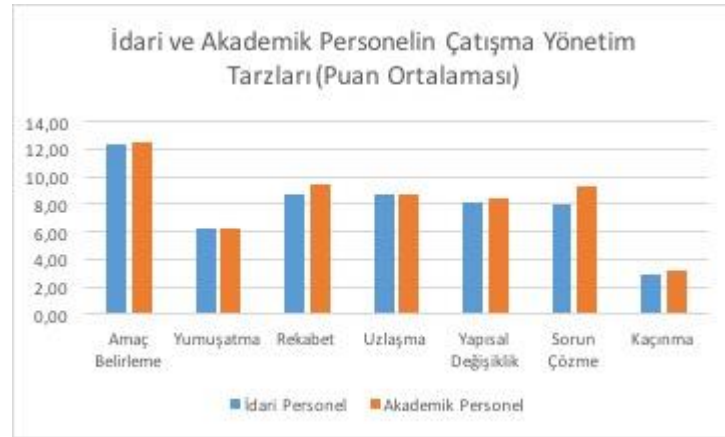
6.8.1. İdari/ Akademik Gruplar

Çizelge 6.10. İdari/ Akademik Gruplar

	İdari Ortalama \pm S.S	Akademik Ortalama \pm S.S	P* (T testi)
amaç	12,38 \pm 3,97	12,44 \pm 4,45	0,94
yumuşatma	6,30 \pm 2,07	6,26 \pm 2,05	0,92
rekabet	8,78 \pm 2,48	9,40 \pm 2,60	0,22
uzlaşma	8,76 \pm 2,54	8,70 \pm 2,96	0,91
yapısal değişiklik	8,08 \pm 2,76	8,42 \pm 3,20	0,57
kaçınma	8,04 \pm 2,75	9,34 \pm 3,37	0,03
sorun çözme	2,84 \pm 1,20	3,20 \pm 1,16	0,13

Çizelge 6.10. incelendiğinde idari ve akademik gruplar arasında çatışma yönetim tarzlarından amaç belirleme, yumuşatma yöntemi, rekabetçi yöntem, uzlaşma yöntemi, yapısal değişiklik ve, sorun çözme yöntemlerinde ölçekten aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel olarak bir fark gözlenmedi. Çatışma yönetim tarzlarından kaçınma yönteminde ise idari personelde puan ortalamasının 8,04 \pm 2,75 olduğu iken akademik personelde ortalamasının 9,34 \pm 3,37 olduğu, iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlenmiştir (p=0.03). Bulgularımızı grafik 6.2. de özetlenmiştir.

Grafik 6.2. İdari ve Akademik Personelin Çatışma Yönetim Tarzları



6.8.2. Cinsiyet İçin Gruplar

Çizelge 6.11. Cinsiyet İçin Gruplar

	Kadın Ortalama \pm S.S	Erkek Ortalama \pm S.S	P* (T testi)
amaç	12,20 \pm 4,05	12,77 \pm 4,47	0,51
yumuşatma	6,23 \pm 2,05	6,36 \pm 2,08	0,76
rekabet	8,96 \pm 2,42	9,30 \pm 2,77	0,52
uzlaşma	8,51 \pm 2,62	9,11 \pm 2,95	0,30
yapısal değişken	8,09 \pm 2,75	8,52 \pm 3,36	0,48
kaçınma	8,71 \pm 2,92	8,63 \pm 3,52	0,90
sorun çözme	2,89 \pm 1,14	3,25 \pm 1,25	0,14

Çizelge 6.11. incelendiğinde cinsiyet grupları arasında çatışma yöntemi tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir

6.8.3. Eğitim İçin Gruplar

Çizelge 6.12. Eğitim İçin Gruplar

	İlköğretim,ortaöğretim, önlisans(eğitim 1) Ortalama ± S.S	Lisans,yükseklisans,doktora (eğitim 2) Ortalama ± S.S	P* (T testi)
amaç	12,67 ± 3,94	12,21 ± 4,40	0,58
yumuşatma	6,34 ± 2,11	6,22 ± 2,02	0,77
rekabet	8,62 ± 2,58	9,43 ± 2,49	0,11
uzlaşma	8,81 ± 2,60	8,66 ± 2,87	0,79
yapısal değişken	8,11 ± 2,97	8,35 ± 3,00	0,69
kaçınma	7,74 ± 2,85	9,40 ± 3,17	0,01
sorun çözme	2,81 ± 1,27	3,17 ± 1,10	0,13

Çizelge 6.12. incelendiğinde katılımcıların eğitim durumunun 2 gruba indirgenerek analizlerin yapıldığı görülür. Ön lisans ve altı eğitim düzeyi olan katılımcılar (eğitim 1) ile lisans ve üzeri eğitim düzeyi olan katılımcılar (eğitim 2) çatışma yönetim tarzları açısından karşılaştırıldığında, amaç belirleme, yumuşatma yöntemi, rekabetçi yöntem, uzlaşma yöntemi, yapısal değişiklik ve, sorun çözme yöntemlerinde ölçekten aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel olarak bir fark gözlenmedi. Kaçınma tarzı çatışma yöntemi boyutunda ise eğitim 1 grubunda puan ortalamasının $7,74 \pm 2,85$ olduğu eğitim 2 grubunda ise ortalamasının $9,40 \pm 3,17$ olduğu, iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlenmiştir ($p=0.01$).

6.8.4. Çalışma Süresi İçin Gruplar

Çizelge 6.13. Çalışma Süresi İçin Gruplar

	1-15 yıl Ortalama \pm S.S	15 yıl üzeri Ortalama \pm S.S	P* (T testi)
amaç	12,28 \pm 4,22	12,70 \pm 4,18	0,65
yumuşatma	6,30 \pm 2,03	6,23 \pm 2,12	0,88
rekabet	8,98 \pm 2,68	9,33 \pm 2,23	0,53
uzlaşma	8,67 \pm 2,64	8,86 \pm 3,01	0,74
yapısal değişken	8,18 \pm 2,90	8,40 \pm 3,19	0,74
kaçınma	8,51 \pm 3,09	9,10 \pm 3,24	0,39
sorun çözme	3,04 \pm 1,22	2,96 \pm 1,12	0,77

Çizelge 6.13. incelendiğinde çalışma süresi açısından ikiye indirgenen gruplar arasında çatışma yöntemi tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

7. TARTIŞMA ve SONUÇ

Kişilerin bireysel meseleleri ve uyuşmazlıklarından, ekiplerin ve örgütlerin arasında zorluk mücadelelerine değin çok yaygın bir kavram yelpazesine sahip olan çatışma olgusu(Darling ve Walker, 2001:230-242)insanların ve daha sonrasında örgütlerin var olmasından bu yana türlü nitelikte hissedilmektedir.(Bagshaw, 1998: 206-208)Çoğunlukla toplumsal hayatın bir temeli olarak onaylanan çatışma olgusu(Slabbert, 2004), pek çok faktör veya etkenin tesirinin bir neticesi olarak kişilerin veya ekiplerin hayatlarının yalnız her kesiminde ve farklı seviyede meydana gelmekte(Akkirman, 1998:1); onların etkinlikleri ve performansları üzerinde tesirli olmuştur.(Darling ve Walker, 2001:230-242; Johnson and Evans, 1997; Sorenson, 1999; Barbara ve Michael, 1998).

Çatışmalar, hemen her alanda meydana geldiği, kişilerin, ekiplerin ve örgütlerin performansları üzerinde tesirli olduğundan sebeplerinin gerçek bir biçimde saptama yapılması ve gerçek bir şekilde idare edilmesi gerekir. Bu durumda, çalışmamızda; Kamu Görevlileri Arasında Gelişen Çatışma Sebepleri ve Çatışma Yönetim Tarzları incelenmiştir.

Çatışma kavramı genel olarak işletme içinde yaşanan tedirginlikleri, sinirlilik hallerini, istikrarsızlıkları, aleni ya da gizli karşı koymaları, bunlara yol açan faktörleri ve bunlardan etkilenen kişilerin davranış ve tutumlarını izah etmekte kullanılan bir kavramdır.(Barutçugil, 1989:219). Bilim insanlarının çatışma kavramını değişik görüşleriyle değişik durumlarda ele almış bulunmaları (Lewicki vd., 1992:211, Korkmaz, 1994:78) ve çatışmanın çok farklı ortamlarda, seviyelerde ve biçimde meydana gelmesi çatışma kavramının değişik biçimlerde tarif edilmesine sebep olmaktadır (Slabbert, 2004:83).

Çatışma ve çatışma yönetim mevzularında ehemmiyetli çalışmalar yapan Rahim (1985:81) çatışmayı, “kişi ve ya ekiplerin kendi içinde ya da aralarındaki anlaşmazlık

ya da uyuşmaması neticesinde meydana gelen bir tesir” olarak tarif eder. Thomas (1990:258) ise, çatışma konusuna dar bir çerçevede ilerleyen sınırları ele almakta ve çatışmanın “tarafardan birinin öteki tarafı engellediği ya da engelleyeceğini anladığı zaman meydana gelen bir süreç” olduğunu vurgulamaktadır. konularında önemli çalışmaları olan Rahim çatışmayı, “birey ve grupların kendi içindeki veya arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık sonucu ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlamıştır. Thomas ise, çatışma konusunu dar bir açıdan süreç kapsamında ele almış ve çatışmanın “tarafardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç” olduğunu vurgulamıştır. Koçel’e (2003:664) göre çatışma, iki ve daha fazla birey ya da ekip arasında türlü nedenlerden meydana gelen bir uyuşmazlık hallerini anlatmaktadır. Eren (2003:609) çatışmayı, bir örgütte kişilerin ya da ekiplerin hep beraber çalışma meselelerinden kaynaklanmakta ve etkinliklerin aksaklığa sebep olan hadiseler şeklinde tanımlanmaktadır. Çatışmanın yaygın olduğu işletme etkinliklerini aksattığına ilgi çekmektedir. Simsek (2002:285) ise, çatışmayı şu şekilde tanımlamaktadır. Onun sebeplerine odaklanılmalı ve çatışma “bir örgütte iki kişi ekip arasında kıt kaynakların pay edilmesi ya da tahsis edilmesiyle tekrar birey veya ekip arasındaki pozisyon, hedef, değer algı değişikliklerinden kaynaklanmakta uyuşmazlık veya anlaşmazlık” olarak tanımlanır. Erdoğan (1999:146) çatışma mevzusunu daha çok kişiye yönelik bir yaklaşımla meydana getirmiş ve çatışmayı “bireyin içinde olduğu toplumsal ortam ve zaman diliminde istemedikleriyle karşı karşıya kalmaları ve bir netice için zor kullanması halinde ortaya koyduğu tutum, ulaştığı hissi yapı” şeklinde anlatmıştır.

Bir düzenlemede türlü seviyelerde ve türlü taraflar arasında meydana gelen çatışmanın sebeplerini tanımak, geliştirmek, çözüm yöntemleri açısından önemlidir. BU çatışmada kimilerinin kaynağı bireylerin içinde, kimileri bireyler arasında, kimileride düzenlemedeki türlü birimlerin arasında meydana gelir. (Koçel, 2007: 510).

Çalışmamızda çatışma nedenlerini ve yönetim tarzlarını inceleyebilmek amacıyla; Ufuk Üniversitesinde görev alan 50 idari ve 50 akademik personele izin alınarak anket uygulanmıştır. Çalışmamızda kullandığımız anketin öncelikle ilk kısımda; bireylerin kişisel özelliklerini ortaya koyan (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi ve medeni

durumları) hakkında 5 soru, ikinci kısımda; çatışmaya neden olan sebepler hakkında (bireysel, örgütsel, yönetsel) 15 soru içeren Çatışma Nedenleri Ölçeği, üçüncü kısımda ise; çatışma yönetim tarzları hakkında (amaç, yumuşatma, rekabet, uzlaşma, yapısal değer, kaçınma, sorun çözme) 19 soru içeren Çatışma Yönetimi Ölçeği uygulanmıştır.

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik hesaplamalarında Cronbach alpha, iç tutarlılık analizinden yararlanılmıştır. Toplanan verilerin gruplar arası karşılaştırmalarında ise T Testi ve Ki-Kare Testi uygulanmıştır. Bu analizler için SPSS 18 programı kullanılmıştır.

Ankete Ufuk Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 100 kişi ardışık örneklem yöntemiyle katılmıştır. 100 kişiden 50 birey idari personel, 50 birey ise akademik personelden oluşmaktadır. Her iki grupta yer alan katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve çalışma sürelerine ilişkin veriler ve dağılım özellikleri yapılmıştır. Katılımcıların yaş aralıkları ($p<0,038$), eğitime göre ($p<0,001$) ve çalışma sürelerine göre dağılımlarının ($p<0,019$), gruplar arasında beklenen farklılıkları taşıdığı, cinsiyete göre ($p<0,26$), ve medeni durumlarına göre dağılımın ($p<0,34$) ise homojen olduğu gözlenmiştir.

Çatışmalar değişik faktörler bağlı olarak meydana gelmekte; (Darling ve Walker, 2001:230) kaynaklarda çatışmaların sebeplerini belirli başlıklar altında sınırlamanın/bölümlendirmenin hatalı bir yaklaşım olduğunu müdafa etmektedir. (Huczynski ve Buchanan, 1991:549). Buna rağmen, bireyler arası temaslar, kişilerin kişilik, hareket, davranışlarının bileşenlerini (Özkalp ve Kırel, 2001:391), işletmelerin örgüt ve idari yapısı, iletişim modeli gibi pek çok öğelerin çatışmalarının önde gelen sebepler arasında anlatmaktadır. (Kılınç, 1985:103-120). Bu sebeplerden bireysel ve yönetsel nedenler daha fazla kişi unsuruyla bağlantılı olan sebeplerdir. (Stoner ve Freeman, 1992:548; Darling ve Fogliasso, 1999:385). Örgütsel nedenler ise, iş ve örgüt yapısı gibi etkenlere bağlı olarak meydana gelen sebeplerdir (Robbins, 1998:438) biçiminde kaynaklarda tanımlar bulunur. Bu maksat doğrultusunda biz çalışmamızda çatışma nedenlerini bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak ele aldık.

İdari ve akademik personelin verdiği cevaplara göre çatışma nedenlerinde örgütsel ve yönetsel boyutta ortalamalar daha yüksek çıkmıştır. Bu iki boyutta daha fazla

çatışmanın çıktığı düşünülebilir. Ancak genel olarak bakıldığında ise idari ve akademik personel arasında çatışma nedenlerinin üç boyutta da anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. (Sırasıyla p değerleri $p < 0,35$, $p < 0,75$, $p < 0,90$)

Cinsiyet ayrımına göre çatışma nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutlarda incelenmiş ve üç boyutta da anlamlı farklılıklar gözlenmemiş şeklinde yorumlanmasına rağmen (Sırasıyla p değerleri $p < 0,71$, $p < 0,26$, $p < 0,66$), kadın grubunda örgütsel boyutta çatışmaların daha fazla, erkekler de ise hem örgütsel hem de yönetsel boyutta çalışmaların daha fazla olma eğilimi gözlenmiştir.

Yaptığımız çalışmada anketimize katılan kişilerin eğitim durumlarına göre iki başlık altında topladık. Birinci grupta önlisans seviyesine kadar olan programlardan mezun olanları dahil ettik, ikinci gruba ise lisans ve üstü programlardan mezun olan kişileri dahil ettik. Her iki grupta da çatışma nedenleri incelendiğinde anlamsal farklılık gözlenmemiştir. (Sırasıyla p değerleri $p < 0,34$, $p < 0,36$, $p < 0,88$). Buna rağmen eğitim durumunun artması ile örgütsel ve yönetsel boyuttaki çalışmaların da artma eğiliminde olduğu gözlenmiştir. Özellikle akademik personelde örgütsel çatışmaların diğerlerine nazaran daha fazla olma eğilimi gözlenmiştir.

Çalışma süresinin artışı ile kişilerin özellikle örgütsel boyutta çatışmaya girdiği düşünülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde çalışma süresinin artışı ile örgütsel boyutun ortalamasının arttığı gözlenmiştir. Ancak istatistiki veriler incelendiğinde genel anlamda çalışma süresindeki değişimin bireysel, örgütsel ve yönetsel boyut açısından anlamlı farklılıkların olmadığı gözlenmiştir. (Sırasıyla p değerleri $p < 0,54$, $p < 0,37$, $p < 0,69$)

Çatışma yönetimi terimi, çatışmanın çözümü teriminden daha kapsamlıdır. Çatışmanın çözümü terimi; meydana gelen çatışmanın uzlaştırılmasını anlatırken, çatışmanın idare edilmesi terimi hem meydana gelen çatışmayı uzlaştırmayı hemde yıkıcı çatışmalar yapıcı neticelere yönlendirmeyi kapsamaktadır (Çağlayan, 2006: 72). Çatışma yönetimi, anlaşmazlığı belli bir tarafda neticeye yöneltmek için çatışmaya taraf olanlarla veya üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir sıra harekette olmasıdır. Hareketler çatışmanın

eksiksiz sona ermesine veya çatışma sürecine tesir etmesi yönünde olur. Çatışma yönetiminin maksadı işbirlikçi, pozitif barışçıl ve uzlaştırmacı bir şekilde çatışmayı noktalamak gibi karşı tarafa avantaj sağlamaya yönelikte olabilmektedir. (Karip, 2003: 43)

Çatışma yönetimi, öğrenmenin ve örgütsel tesirliliğinin geliştirilebilmesi ve yükseltilebilmesi maksadıyla çatışmalarının fonksiyonel olmayan neticelerin azamiye indirmek ve fonksiyonel neticelerininse muhtemel olduğu kadar yükseltilmesi için tesirli stratejilerin planlanmasını ve tasarlamasını içermektedir. (Rahim, 2000: 5). Çatışma yönetimi, çatışan tarafların veya çatışmanın dışında kalan farklı bir tarafın karşılıklı tesirde bulunarak çatışmayı belli bir tarafda neticelendirebilme teşebbüsleri olarak tanımlanmaktadır. (Karip, 2003: 43).

Çatışmaların idare edilmesi, yaygın olan tanımlar ile çatışmanın var olduğunun kabullenilmesi ve örgütün hedeflerinin gerçek olmasında bu çatışmaların birer teçhizat olarak kullanılmasıdır. Kısacası çatışma, bir sorun olarak değil çözümün bir parçası olarak düşünülebilir. Zira sorunların çözümü için bilgi ve fikir ayrılığı mecburidir. (Tjosvold, 1991: 3).

Kişiler arası çatışma örgütsel yaşamın içinde var olan esas mevzulardan bir tanesidir. Bu sebeple gerek kişisel seviyede gerekse idareci seviyesinde idare edilmesi gerekir. Özellikle bir idareci çatışma vaziyetiyle karşılaştığı zaman elverişli hallerde stratejilerini sınırlamak ve uygulama yapmak mecburiyetindedir. Yalnız idarecilerin çatışmaları, yalnızca örgütsel seviyede yaralı stratejiler tayin ve tatbik ederek idare etmeleri yeterli olmayabilir. Bunun yanında çatışmaya dahil olan kişilerin çatışmaya yaklaşımları ve çatışma yönetim stillerini de öğrenmek niyetindedir. (Moberg, 2001: 48). Örgütlerdeki her idareci bir çatışma analizcisidir. Bu sebeple idareciler çatışma sebeplerini araştırdıktan sonra, çatışma için en yararlı hallerin ne olduğuna hüküm bildirmektedir. Çatışma yönetim olgusu, çatışmaların, sosyal ve şekil yapılarının verimliliklerini arttırmada aynı çerçeve içinde değerlendirilmesidir. (Akat vd., 2002: 406).

Çatışma yönetimi mevzusunda bir hayli fazla kaynak vardır. Blake ve Mouton (1964), çatışma çözüm metodlarını ele aldığı insana yönelik olma ve işe yönelik olmadan oluşan iki kapsama dair örgütsel bir örnek geliştirmiştir. Blake ve Mouton modelinde 5 tarz tanımlamışlardır: zorlama, kaçınma, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme (Goodvvin, 2000: 4).

Blake ve Mouton'ın modeli Thomas tarafından yine denetlenmiş ve gerçekleştirilmiştir. Buna göre çatışma yönetim tarzlarının sınıflandırılması tarafların gayeleri üzerinde durmaktadır.

Günümüzde en yaygın olarak kullanılan örneklerden biri, Rahim Organizational Conflict Inventory-II, veya ROCI-II olarak bilinen bir ölçek geliştiren Rahim (1983)'in modelidir. Rahim'in geliştirdiği ölçek birçok çalışmada tecrübe edilmiş ve güçlü kademedede geçerli olduğu görülmektedir.

Bireyler arası çatışmada, çatışma yaşayan tarafların bu tarzlardan hangisini fark edebileceğini birçok faktör tarafından atanabilmektedir. İçinde bulunduğumuz kültürün, hangi tarzda fark edileceğinin önemli belirleyeni olmaktadır. Bu tarzların müsaitliği çatışmanın var olduğu tarafın konumuyla da ilgilidir. Astıyla çatışma yaşadığı zamanda zor kullanmak tarzını benimseyen bir şahıs, üstüyle çatışma var olduğunda olası tarzı yürütmeyecektir. Bu mesele Rahim'in farklı farklı hepsi astlar, üstler ve akranlar arasında gelişen çatışma için ortaya çıkmak üzere üç çeşit ölçek geliştirmektedir. Bu şahısların kendilerinden daha güçlü, eşit güçte veya nadir güçte şahıslara rast geldiğinden çeşitli tarzları sergileyecek hipoteze varılır. (Friedman vd., 2000:33)

Çalışmamızda çatışmanın yönetim tarzları incelenmiştir. Amaç belirleme, yumuşatma yöntemi, rekabetçi yöntem, uzlaşma yöntemi, yapısal değişiklik ve sorun çözme yöntemlerinde ölçekten aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel olarak bir fark gözlenmemiştir. Ancak amaç belirlemenin ortalama değeri hem akademik hem de idari personel açısından diğer yöntemlere nazaran daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Amaç belirleme, yumuşatma yöntemi, rekabetçi yöntem, uzlaşma yöntemi, yapısal değişiklik ve sorun çözme yöntemleri idari ve akademik personel açısından incelendiğinde sadece kaçınma davranışında akademik personelden elde edilen verilerin ortalamasının idari personele nazaran daha yüksek olduğu ve sadece bu grupta anlamlı farklılığın gözlemlendiği belirlenmiştir. ($p<0,03$)

İdari ve akademik personelde cinsiyete göre çatışma yönetim tarzları incelenmiştir. Amaç belirleme aşamasında hem kadın hem de erkek olan bireylerin daha belirgin kararlar verdiği gözlenmiştir. Ancak çatışma yönetim tarzlarının hiçbir boyutunda cinsiyete göre dağılım incelendiğinde anlamlı fark bulunamamıştır.

İdari ve akademik personeldeki eğitime göre yapılan gruplama da çatışma yönetim tarzları incelenmiş ve eğitim düzeyinin artması ile amaç belirleme boyutunda daha kararlı oldukları gözlenmiştir. Buna rağmen eğitim durumunun artması ile kaçınma davranışının diğerlerine nazaran anlamlı farklılık sergilediği gözlenmiştir($p<0,01$). Yani kişilerin eğitim seviyesi arttıkça kaçınma davranışını daha fazla sergiledikleri ortaya konmuştur.

Yapılan incelemeler sonunda çalışma süresinin artışı ile amaç belirleme boyutunda insanların daha iyi kararlar verdiği gözlenmiş, ancak istatistiki veriler sonucunda ise çatışma yönetim tarzları üzerine bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

Çatışmaların nedenlerinin bilinmesi önemli olmakla birlikte, çatışmaların doğru şekilde yönetilebilmesi de oldukça önemlidir. Çatışmaların başarılı şekilde yönetimi ise, basit ve geçici çözümlere odaklanılarak sağlanamaz. Çatışmaların yönetimi aşamasında yöneticiler bazı önemli çatışma yönetim modellerine uygun müdahale tarzı benimsemektedir. Bu modeller, rekabete dayalı yönetim modelleri, kısa vadeli-geçici çözümler getiren modeller ve çatışmalara uzun dönemde kalıcı çözümler getiren modeller olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu araştırmada, hastane akademik ve idari personelinin bakış açısına göre bu modellerin faktör analizi yardımıyla sınıflandırılması yapılmıştır. Sonuçta, araştırmaya katılan bireyler için “kapsamlı amaç belirleme, yumuşatma, rekabet, uzlaşma, yapısal değişiklik, sorun çözme ve kaçınma”

olmak üzere yedi çatışma yönetim modeli tespit edilmiştir. Bu modellerin altı tanesi yöneticiler tarafından müdahale etmeyi gerektiren modeldir. Yedinci model “kaçınma” ise, çatışmalara kayıtsız kalma ile ilgilidir. Kaçınma modeli, diğer modeller gibi çatışmaya müdahale etmeyi gerektirmediği için kendisi dışındaki modellerle arasında negatif ilişki vardır. Ayrıca, ortaya çıkan modellerin genellikle çatışmalara kalıcı çözüm getiren modeller olduğu dikkati çekmektedir. Bu durum, yöneticilerin çatışmalara karşı çözüm üretme eğilimlerinin durumu geçiştirme yönünde olmadığını da ortaya koymaktadır. Ayrıca bu sonuç, yöneticilerinin uzun vadeli ve stratejik çerçevede düşündüklerinin de bir göstergesidir. Bu bağlamda, çatışmalara uzun vadeli ve kalıcı şekilde üretilen çözümler işletmelere gelecekte yönetsel konularda da büyük faydalar sağlayacaktır. Sorunlarda azalma meydana gelebilecektir. Çalışanlarda baştan savıldığı izlenimi oluşmayacaktır. Yönetici, müdahaleci olduğu zaman, işin içinde yer alacak ve çatışmalardan işletmeye fayda sağlayacak bazı şeyleri öğrenebilecektir.

Sonuç olarak akademik ve idari personel açısından incelenen çatışma nedenleri ve yönetim tarzlarında, her iki grubun da benzer özellikte çatışma yaşadığı ve akademik personelde kaçınma yönetim tarzının idari personele göre daha belirgin olduğu gözlenmiştir.

KAYNAKÇA

- AFZALUR, M.; RAHIM, A. : **Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations**, Human Relations, V.38, 1985
- AKAT, İ.; BUDAK, G. : **İşletme Yönetimi**, 4.baskı, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, Şafak Matbaacılık, 2002, ss.483.
- AKÇAKAYA, Murat.: **‘İnsan Kaynakları Yönetimi-İnsan Kaynakları Planlaması-Norm Kadro Uygulaması’** 1. Baskı, İstanbul, Adalet yayınevi, 2010
- AKKİRMAN, A. D. : **Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,13 (2), 1998, ss.1-11.
- ALP, Seva : **‘İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi’**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997
- AYDIN, M. : **Örgütlerde Çatışma**, Ankara, Bizim Büro Yayınevi, 1984
- BAGSHAW, M.: **Conflict Management and Mediation, Key Leadership Skills for the Millenium, Industrial and Commercial Training**, 30 (6), 1998, ss.206–208
- BARBARA, D. ve SONG, M. X.: **Innovation strategy and sanctioned conflict, a new edge in innovation?**, **Journal of Product Innovation Management**, 15 (6), 1998, ss.505-519
- BARUTÇUGİL, İ. : **Turizm İşletmeciliği**, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 1989
- BAYSAL, Ayşe Can ve TEKARSKLAN, Erdal: **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**,İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No: 275, 2.Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996
- BİNGÖL, D. : **‘Personel Yönetimi’**, İstanbul, Beta yayınları, 1996
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S.; SLOMA, R.L.: **The union-management intergroup laboratory, Strategy for resolving intergroup conflict. Journal of Applied Behavioral Science**, 1965
- BUMİN, B. : **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, G.Ü. İ. ve İ.B.F. Yayını, 1990
- CAN, Halil : **‘Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım Yayınları, 1992, s.292.
- CAN, Halil **‘Organizasyon ve Yönetim’**, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002

- ÇAĞLAYAN, O. A. : **“Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma”**, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2006, ss. 181.
- DARLING, R. J. ve WALKER, E. W.: Effective Conflict Management, Use of Behavioral Style Model, **Leadership & Organization Development Journal**, **22 (5)**, **2001**, ss.230-242
- DARLING, R.J. ve FOGLIASSO, E.C. : Conflict Management Accross Cultural Boundaries, A Case Analysis From A Multinational Bank, **European Business Review**, **99 (6)**, **1999**, ss.383-392.
- DEMİR, Yeter : **‘Genel İşletme’** 1. Baskı, İstanbul, Lisans yayıncılık, 2014
- ERDOĞAN, İ. : **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5, İstanbul, 1999
- ERDOĞAN, İlhan : **“İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”**, 1. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım- Yayın, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 266, 1996
- EREN, E. : **Yönetim ve Organizasyon**, 6.Basım, İstanbul, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 2003
- EREN, Erol : **“Yönetim Psikolojisi”**, 3. Baskı, Beta Yayınları, 1999
- EREN, Erol : **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım... Temel Pazarlama Bilgileri, Adım Yayıncılık, 1989.
- ERGÜN, E.: **Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Kocaeli:1997
- ERTÜRK, Mümin : **“ İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2000
- ERTÜRK, Mümin: **“ İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1995
- FRIEDMAN; R. A. ve diğerleri.: "What Goes Around Comes Around: The Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress", **The International Journal of Conflict Management**, Vol.11, No.1, 2000, ss. 32-55.
- GOODWIN, J. : “Resolving Auditor-Client Conflicts Concerning Financial Statement Issues”.
(file:///C:/Users/%C3%A7ido/Downloads/goodwin2001midyear.pdf), **2001**
- GORDON, J.R.: **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, 1991

- GRAY, J.L.; STORKE, F.; MERRILL, C. : Organizational Behavior Concepts and Applications, Ohio, **Bell and Howell Company**, 1984
- HELLRIEGEL, Don ve SLOCUM, John W. : Management: Contingency Approaches, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts. <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/home/cshtml/introductory/sw.html>, **08.01.2005**. <http://www.mhnet.org/psyhelp/chap13/chap13m.html>, **07.01.2005, 1978**
- HOLT, J. L.; DEVORE, C.J. : “Culture, Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis”, **International Journal of Intercultural Relations**, 2005.
- HUCZYNK, A.; BUTANUN D. : **Organizational Behavior**, New York: Forework by Derek. 1991.
- HUCZYNSKI, A. ve BUCHANAN, D. : **Organizational Behaviour**, 2. Edition, New York, Prentice Hall, 1991
- İPEK, C. : “**Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları**”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar (Ed. C. Elma, K. Demir), Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, ss:219– 242
- JOHNSON, P. ve EVANS, J.: Power, communicator styles, and conflict management styles: a web of interpersonal constructs for the school principal, **International Journal of Education Reform**, 6 (1), 1997, ss.40-53
- KARİP, E. : **Çatışma Yönetimi**, 3.baskı. Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003, ss. 233
- KARİP, Emin : “**Çatışma Yönetimi**” Ankara, Pegem yayıncılık, 1999
- KARİP, Emin : “**Çatışma Yönetimi**”, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2010
- KILINÇ, T. : Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.14,No.1, 1985, ss.103- 124.
- KOÇEL, T. : **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul, 2003
- KOÇEL, T. : **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul, 2007
- KOÇEL, Tamer : “**İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış - Klasik- Modern - Çağdaş Yaklaşımlar**”, İstanbul, Beta Yayınları, 1999
- KOÇEL, Tamer : “**İşletme Yöneticiliği**”, Beta Basım, 1995

- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon**, 7. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Haziran 1999 s.489-490
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İ.Ü, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1982, s.330-331
- KORKMAZ, S.: Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, **MPM Verimlilik Dergisi**, (1), 1994, ss. 77-94
- LEWICKI, R.J., WEISS, S.E., LEWIN, D.: Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis, **Journal of Organizational Behaviour**, 13 (3), 1992, ss.209-252
- LITTERER, J.: **‘Conflict in Organization, A Re-examination’**, Sexton P. William (ed), **Organization Theories**, Ohio: Bell and Howel. 1970
- LUFTHANS, Fred : **‘Organizational Behavior’** McGraw – Hill, New York 1995, s.287
- MOBERG, P. J. : “Linking Conflict Strategy to the Five Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations”, **International Journal of Conflict Management**, 12,1, 2001, ss .47-68
- NIEDERAUER, S.: **Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri, Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2006
- ÖZKALPE ve KIREL, Ç. : Örgütsel Davranış, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149**, Eskişehir, 2001
- PONDY, L.R.: ‘Organizational Conflict, Concept and Models’. **Administrative Science Quarterly**,12(2), 1967
- RAHİM, M. A. : A Strategy For Managing Conflict In Complex Organizations, **Human Relations**, 38 (1), 1985, ss.81-89
- RAHİM, M. A.: “Empirical Studies On Managing Conflict”, **The international Journal Of Conflict Management**, 11 (1) , 2000, ss. 5-8
- RAHİM, M.A. : Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. **The International Journal of Conflict Management** 2002, Vol. 13, No. 3, 2002, Pp. 206-235
- RAHİM, M. A.: **Rahim Organizational Conflict Inventory, Consulting Psychologists Press, Professional Manuel**, Polo Alto, CA, 1983

- RAYMOND, A.; FRIEDMAN ve diğeri. "What Goes Around Comes Around: The t-/ Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress", **The International Journal of Conflict Management**, Vol.1 1, No.1, 2000
- ROBBINS, P. S. : **Organizational Behaviour, Concepts Controversies, Applications**, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1998
- ROBBİNS, Stephen P. : **'Örgütsel Davranış'** 4. Baskı, Prentice Hall Yayıncılık, Englewood Cliffs yayın yeri,172 : 1994
- SLABBERT, A.D.: Conflict management styles in traditional organisations, **The Social Science Journal**, 41 (1), 2004, ss.83-92
- SLABBERT, A.D.: Conflict management styles in traditional organisations, **The Social Science Journal**, 41 (1), 2004, ss.83-92
- SLYKE, VAN E. : **'Faciliating Productive Conflict'**,HR Focus, APRİL, 74(4), 1997
- SOLMUŞ, Tarık : **"Örgütlerde Kişilerarası-Gruplarası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi"**, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:20, Mart 2001
- STONER, E. J. ve FREEMAN, E. R.: **Management**, New Jersey, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1992
- SZILAGY, D. Andrew ve WALLACE, J. Marc : **Organizational Behavior and Performance**, Second Edition, California, Goodyear Publishing Company, 1980
- ŞİMŞEK, M. Şerif : **"Yönetim ve Organizasyon"**, 7. Baskı ,Konya, 2002, s.288
- ŞİMŞEK, M. Şerif: **"Yönetim ve Organizasyon"**, 7. Baskı, Konya, Günay Ofset Yenilenmiş, 2003
- ŞİMŞEK, Ş.: **'Yönetim ve Organizasyon'**, 7.Baskı, Konya, Günay Ofset, 2002
- TAŞTAN, Seçil : Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi "Çatışma ve Çatışma Yönetimi," [\(04.07.2003\)](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/çatışma.html)
- TENGİLİMOĞLU, D. : **"Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri"**, **TODAİE Dergisi**, 24(2), 1991
- THOMAS, Kennerth W.; RUBLE, Thomas L.: Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol: 16, 1977, s. 143-155

- THOMAS, W. K. : **Organizational Behaviour and Management, Conflict and Conflict Management**, (Der. Henry L. Tosi). Boston, PWS KENT Publishing Company, 1990

- TJOSVOLD, D. : **The Conflict, Positive Organization**, New York, Praeger Publishers, 1991

- TOPALOĞLU, Cafer : **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Y., C.13, 2008, s.2 s.75-92

- TUTAR, H. : **“Örgütsel İletişim”** Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003

- UYSAL, İ. : **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama**, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik

Tezi,<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/isauysal.pdf>Erişim Tarihi **08.03.2012, 2004**

Ek-1**Anket**

Sayın katılımcı;

Bu anket, Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans programında Tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma ile 'Kamu Görevlileri Arasında Gelişen Çatışma Sebepleri ve Çatışma Yönetim Tarzları'nı tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Ankette;

I. Bölümde kişisel bilgileriniz

II. Bölümde iş arkadaşlarınızla yaşadığınız çatışmaların nedenleri

III. Bölümde çatışmaların yönetimle ilişkilerinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Seçeneklerin işaretlenmesi sırasında size en yakın gelen seçeneği işaretlemeniz araştırmamızın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Çiğdem ONAT

Ufuk Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

II. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ					
1	Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları çatışma nedenidir					
2	İşletme personeli arasındaki güç mücadeleleri çatışma nedenidir					
3	İşletme personeli arasındaki görüş farklılıkları çatışma nedenidir					
4	Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları çatışma nedenidir					
5	İşletme ve bölümlerdeki işbölümünün yapısı çatışma nedenidir					
6	Çalışanların iş için işletme kaynaklarından daha fazla yararlanmak istemesi çatışma nedenidir					
7	İşletme içindeki bürokrasi (formalite) fazlalığı çatışma nedenidir					
8	İşletmede gerçekleşen teknolojik ve benzeri değişim çatışma nedenidir					
9	Departmanlar arası bağımlılık (hastane ve okul çalışanları) çatışma nedenidir					
10	İşletmenin büyüklüğü çatışma nedenidir.					
11	İşletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması çatışma nedenidir					
12	Çalışanlar arasındaki iletişim sorunları ve engelleri çatışma nedenidir					
13	Ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler çatışma nedenidir					
14	Çalışanların istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmaları çatışma nedenidir					
15	Çalışanların yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğu çatışma nedenidir					

III. ÇATIŞMALARIN YÖNETİMLE İLİŞKİLERİ

	Faktörler ve Değişkenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çatışmalar, tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözümlenir					
2	Çatışmalar, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek çözümlenir					
3	Çatışmalar, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koyması istenerek çözümlenir					
4	Çatışmalar, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesiyle çözümlenir					
5	Çatışmalar, taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözümlenir					
6	Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözümlenir					
7	Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülür.					
8	Çatışmalar, çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülür.					
9	Çatışmalar, yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözümlenir					
10	Çatışmalar, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülür.					
11	Çatışmalar, çatışan tarafların kendi durumlarını diğer tarafın tepkisini görerek ölçmesi ile çözümlenir					
12	Çatışmalar, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak çözümlenir					
13	Çatışmalar, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözümlenir					
14	Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenir					
15	Çatışmalar, hiyerarşik yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak çözümlenir					
16	Çatışma, tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak çözümlenir.					
17	Çatışmalara doğrudan müdahale edilmez					
18	Çatışmalar görmezlikten gelinir					
19	Çatışmalara karşı kayıtsız kalınır					

ÖZGEÇMİŞ

ÇİĞDEM ONAT

KİŞİSEL BİLGİLER

Medeni Durumu: Bekar
Doğum Tarihi: 14.02.1984
Doğum Yeri: Diyarbakır
E Posta : onat_cigdem84@hotmail.com
Cep Telefonu : 0 535 978 9022

İŞ DENEYİMLERİ

Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni
DR.BİNNAZ EGE SAĞLIK MESLEK YÜKSEKOKULU

Toplam Tecrübe: 6 yıl

Çalışma Durumu: Çalışıyorum

11.2011-... (6 yıl, 2 ay) Tam Zamanlı

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi,2018

Üniversite (Lisans) : **Doğu Akdeniz Üniversitesi 2009**
Fen-Edebiyat Fakültesi, Türk Dili ve Edebiyatı